

Universidad CAECE

Departamento de Humanidades y Ciencias Sociales

Fundación Walter Benjamin

Maestría en Comunicación en Imagen Institucional

“Comunicación y Empresa: mecanismos y relaciones de poder.

Estudio de caso: Banco Francés”

Autora: Susana Casal

Directora: Alicia Entel

2014

*A mis padres y a Micol
que siempre apuestan con ilusión.*

RESUMEN

En este trabajo nos propusimos abordar la problemática de la instrumentación de la cultura al seno de una organización, con especial foco en las relaciones y mecanismos de poder imperantes.

Para este fin, trabajamos sobre un estudio de caso: las sucursales del sur del conurbano bonaerense de BBVA Banco Francés, uno de los bancos multinacionales líderes en la Argentina. Trabajamos en el análisis de entrevistas en profundidad con empleados y ex empleadas de la organización. Además, se complementó la mirada con un abordaje de materiales internos y externos de comunicación de la empresa. El análisis se realizó bajo diversas perspectivas de pensamiento, especialmente bajo las líneas de Max Weber, Michael Foucault y Pierre Bourdieu.

Con los discursos de los empleados como materia prima, se relevaron las expresiones, indicios, topos y valoraciones de forma que permitiesen elaborar una abducción acerca de sus representaciones e imaginarios. Estos siempre en relación con las formas de dominación y control que se ejercen en el banco, las relaciones de poder, las ideas de castigo, premiación, legitimidad, autoridad, entre otros.

Como resultados de esta investigación se logró dar cuenta de los mecanismos de poder instalados, las formas en que operan las relaciones de poder en la organización y las luchas entre las formaciones que se pretenden hegemónicas y las emergentes.

AGRADECIMIENTOS

Enfrentar el momento de redactar los agradecimientos para esta tesis me parece aún prematuro, implica clausurar un trabajo que difícilmente pueda aún considerar finalizado. Presentifica la necesidad de cierre, el momento de las despedidas y la marca de un nuevo comenzar. Parece que nada cambiará en mi vida pero lo hará rotundamente porque marca un final, con lo pesado que se vuelve el término. El fin de un ciclo en el que muchos intervinieron y, en este momento, hago un reconocimiento formal y merecido de lo importante que fueron en este logro, tanto personal como académico. Particularmente, se trata de la conclusión de mi primer trabajo de envergadura académica, mi primera tesis. Y, si bien no conté con un tutor formal a lo largo del proceso, participaron guías que me hicieron titubear las decisiones y replantear perspectivas. El más presente de ellos, fue mi colega Leonardo Pucheta, a quien agradezco su sincero apoyo y su mirada crítica.

También agradezco a quienes hicieron posible este trabajo de investigación, mis entrevistados, porque sin su colaboración y apertura no hubiese podido avanzar. A Alicia, que guió mi proyecto y primeros pasos, que me acercó la vara, para que no me ahogara en desesperaciones. Y, al mismo tiempo, garantizó con rigurosidad la calidad de este trabajo.

En el plano personal, debo agradecer la paciencia y respaldo de mis seres queridos más cercanos, mi familia y amigos, a quienes resté tiempo para cumplir con una ambición personal. En especial a mis sobrinos.

A Juli, la más bella amiga que me dejó la maestría que siempre mantuvo su fe, me empujó en los desánimos y me impulsó a seguir caminando.

A Elio, que me inspira en nuevos desafíos y me enseña a nunca dejar de rodar, que siempre hay tiempo para todo y que lo más importante, es invisible a los ojos.

TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN	5
AGRADECIMIENTOS.....	7
TABLA DE CONTENIDOS	9
INTRODUCCIÓN	15
Estructuración.....	17
SECCIÓN 1.....	19
I. Aquí nos encontramos: un estado de la cuestión	21
I.1 Internacionalización de los bancos europeos hacia Latinoamérica	22
I.2 Estudios de política económica y financiera argentina.....	24
I.3 Los bancos en la Argentina en épocas de crisis	25
I.4 Análisis políticos y éticos de los bancos	27
I.5 Análisis publicitarios de los bancos.....	29
I.6 Análisis de relaciones de poder en empresas.....	29
II. Apoyos teóricos	33
II.1 Rompiendo casilleros, un aporte complejo	33
II.2 El mundo de las empresas maquinales: ¿De qué hablamos cuando hablamos de un banco?.....	35
II.3 Las representaciones, las instituciones, símbolos e imaginarios como punto de apoyo.....	38
II.3.1 Weber y su concepción de los tipos de dominación, legitimidad, autoridad.....	41
II.3.2 Conceptos de capital simbólico, campo, lucha, habitus de Bourdieu...43	
II.3.3 Un análisis desde la microfísica del poder.....	44
II.4 Tópicos para un análisis interpretativista desde el Análisis Crítico del Discurso (ACD).....	48
II.4.1 Discurso.....	49
II.4.2 Topos y valoraciones	50
II.5 Discursos hegemónicos.....	52

III.	Operación metodológica.....	55
III.1	Técnicas utilizadas: el instrumental necesario	55
III.2	Entrevistas	57
III.3	Guía de preguntas	58
III.4	Recorte, una incisión necesaria	60
III.5	Perfil de sucursales.....	61
III.6	Perfil de entrevistados.....	63
III.7	Análisis de las entrevistas.....	64
III.8	Segunda incisión: material corporativo	66
III.9	Fuentes y documentos.....	67
IV.	Una mirada histórica y macroeconómica.....	69
IV.1	La banca en Argentina: la envergadura de la evolución histórica	70
IV.2	BBVA: una historia de empoderamiento en Argentina.....	77
IV.2.1	Crisis 2001	80
IV.2.2	Salida de la crisis	82
IV.3	Actualidad del Grupo.....	83
IV.4	El Banco en Argentina	85
IV.4.1	La estructura.....	87
IV.4.2	El equipo.....	90
V.	ADN: sucursales	93
V.1	Funciones	93
V.1.1	Funciones línea comercial	96
V.1.2	Funciones línea operativa	97
	SECCIÓN 2.....	101
VI.	Historias de un futuro que y llegó.....	103
VI.1	Quiénes son, de dónde vienen. Breve presentación de los entrevistados	103
VI.2	El Yo no laborable: vida familiar, estudios y salud	108
VI.3	El relato.....	109

VII. “Yo quiero ser...”	115
VII.1 La selección y los “facilitadores”	116
VII.2 Expectativas.....	119
VII.3 Formas de domesticación: aprendizaje de puestos y enseñanzas a los recién llegados.....	120
VII.3.1 Aprendizaje	121
VII.3.2 Mentores “de facto”.....	122
VII.3.3 El capital simbólico y los habitus - primera aproximación	125
VII.3.3.1 Sociedad de control	128
VII.3.3.2 Múltiples estilos de liderazgo	129
VII.4 Recapitulación	131
VIII. Corte generacional: los chicos y los “yo ya estoy grande”	133
VIII.1 Crisis 2001	134
VIII.2 Contigo: pan y cebolla.....	136
VIII.3 “Es así, como te lo digo yo”.....	139
VIII.4 Recapitulación	140
IX. Cuerpos instituidos	143
IX.1 Capitales simbólicos.....	144
IX.2 La anormalidad.....	149
IX.2.1 La maternidad.....	150
IX.2.2 Lo importante es que sea sanito	153
IX.2.3 Hegemonía	155
IX.3 Recapitulación	157
X. Relaciones: dominación tradicional	159
X.1 Dominación tradicional vs. nueva generación.....	163
X.2 El jefe ideal	165
X.2.1 Reconocimiento	166
X.2.2 Liderazgo	168
X.3 Recapitulación	170
XI. Los compañeros	173
XI.1 Los límites y las relaciones de riesgo.....	173
XI.2 Interacción diaria.....	176

XI.3	Afinidades	178
XI.4	Solidaridad vs individualismo	181
XI.5	Panóptico 2.0	184
XI.6	Recapitulación	187
XII.	Los medios del buen encauzamiento	189
XII.1	Premios	190
XII.1.1	Movilidad ascendente	191
XII.1.2	Movilidad horizontal	193
XII.1.3	Acuerdos especiales	195
XII.1.4	Reconocimiento simbólico expreso	197
XII.2	Castigos	200
XII.2.1	“Me dicen revolucionario”	204
XII.3	Recapitulación	207
XIII.	Sindicalismo y política: un silencio que pisa fuerte	211
XIII.1	Breve repaso del sindicalismo bancario argentino	212
XIII.2	Malas palabras	214
XIII.3	Recapitulación	218
XIV.	La fuerza de la seducción	221
XIV.1	Mapa de valoraciones	221
XIV.2	“Me quiere mucho, poquito, nada...”	222
XIV.2.1	Percepción del Banco como lugar de trabajo	223
XIV.2.2	Idea de jubilación-proyectos a 10 años	225
XIV.2.3	Autovaloración de su desempeño actual	227
XIV.2.4	Perspectivas sobre su plan de carrera realizado	228
XIV.2.5	Sentimiento de pertenencia a la empresa	231
XIV.3	Los peores valorados	232
XIV.3.1	Sentido crítico sobre la organización	232
XIV.3.2	Resignificación de situaciones negativas	234
XV.	La institución virtual y lo instituido	237
XV.1	Modelo de comunicación a través de tiempo	238
XV.1.1	Siglo XXI	241
XV.1.2	Comunicación interna-Valores que se reiteran	243
XV.1.3	Experiencia BBVA	244
XV.1.4	Código de conducta y ética profesional	247

XV.2	Comunicación externa: gestión de los Recursos Humanos	248
XVI.	Conclusiones: las subjetividades en el discurso	253
XVI.1	Universo de representaciones: el buen empleado	255
XVI.2	Significaciones compartidas	258
XVI.3	Promesas.....	260
XVI.4	Mecanismos del ejercicio del poder	262
XVI.5	La legitimidad del líder	265
XVI.6	Exposición al habitus	267
Anexos	271
Anexo A	271
Anexo B	273
Bibliografía	274

INTRODUCCIÓN

Las empresas en el siglo XXI han dejado de ser vistas como meros actores económicos y enfrentan una presión cada vez mayor para intervenir de manera responsable en la sociedad (Costa, 2009). Las formas en la que cada empresa interviene en una comunidad pueden variar en intensidad y en líneas de acción. Sin embargo, existe un aspecto que consideramos muy importante y que nos preocupa: la manera en la que afecta a las personas que trabajan en ella. En particular, cómo los afectan en cuanto sujetos sociales, en sus valores, ideas, imaginarios, representaciones, *estructuras del sentir* (Williams, 2000).

Esta preocupación, parte de la idea postestructuralista de que las instituciones por las que atraviesan los sujetos en el transcurso de su vida, afectan, marcan subjetividades y condicionan la cultura de una comunidad. En ese sentido los mensajes y valores que se transmiten en las escuelas, los clubes, las iglesias, entre otras, sedimentan con el tiempo y se institucionalizan. Nos preguntamos entonces ¿Por qué no considerar a las fábricas o empresas como instituciones formadoras? Cuando un sujeto pasa cuarenta horas semanales dentro de un entorno vivo y dinámico como son las organizaciones, durante años, ¿cómo saber el impacto que tendrá la cultura de esa organización en él?.

No obstante, en esta investigación focalizamos aún más nuestros interrogantes de manera que se tornaran asibles. Ya que no se trata de un cálculo matemático que nos permita realizar una consideración medible semejante. Además, nos interesó específicamente entender cómo accionan ciertos mecanismos como los del habitus (Bourdieu, 1993) y del poder (Foucault, 1993) en una organización. El poder como práctica y como lenguaje, como relaciones y dispositivos que se activan y marcan las formas en que los sujetos ser relación unos con otros. Nótese que utilizamos la expresión “una” organización ya que no es un estudio general acerca de “las organizaciones”.

Este trabajo de tesis de maestría, que se inscribe dentro del marco de la comunicación organizacional, nació desde la observación previa durante cuatro años

en la empresa que analizamos y del interés por conocer las dinámicas. El caso que tratamos es el de BBVA Banco Francés es una empresa multinacional de servicios financieros que tiene más de quince años en el país y cuenta con más de cinco mil empleados en la filial local, que por su tamaño y rubro propiciaba el análisis. El Banco es parte del grupo BBVA de origen español que tiene filiales en más de treinta y cinco países del mundo y más de cien mil empleados.

Ahora bien, **¿Por qué hacemos esta investigación?** Porque consideramos que las Ciencias de la Comunicación y especialmente los estudios de la Comunicación Institucional, deben mantenerse cerca de los fenómenos sociales y seguir brindando nutrientes para comprender la evolución de las nuevas formas y prácticas sociales. Ante la abundancia de producciones *soft* acerca de *management*, de liderazgo en organizaciones, de comunicación efectiva, etc., sentimos la responsabilidad de aportar una mirada teórica fundamentada en las líneas de pensamiento sólidas de la sociología, la filosofía y la comunicación. Ya que consideramos que son estos sustentos los que nos permiten abordar los fenómenos sociales con miradas reflexivas, transversales, complejas. Luchar contra una mercantilización y banalización del conocimiento, a la vez social y de nicho, como es el mundo organizacional. Estamos en contra del pensamiento superfluo, de generalizaciones teóricas que consideren posible la comunicación vaciada de significaciones y de consecuencias, inocentes.

El origen de las inquietudes que dieron lugar a este trabajo debemos hallarlo en la observación preliminar en el campo. Allí surgieron los interrogantes (que luego fuimos perfeccionando) acerca las prácticas vigentes y las formas de relación entre los empleados a nivel horizontal (entre compañeros) y vertical (según el esquema jerárquico formal e informal). El **objetivo principal** de este trabajo fue identificar cómo se estructuran las relaciones y prácticas de poder en el imaginario de los empleados del Banco. Así como también, cuáles son las representaciones que subyacen en sus discursos respecto de su propia transición en la empresa, su representación de liderazgo, las formas del ejercicio de control y de autoridad que aplican.

ESTRUCTURACIÓN

Este análisis se apoyó sobre las perspectivas postestructuralistas con fuerte base de Foucault, Bourdieu, Weber y Castoriadis. En este trabajo también se mantuvo presente la concepción de Edgard Morin acerca del pensamiento complejo (Morin, 1997) ya que consideramos que la interpretación de imaginarios o representaciones, así como cualquier elaboración acerca de lo real, no pueden ser nunca completas y taxonómicas. Por el contrario, nuestro trabajo no es más que un intento de dar una interpretación plausible sobre la base de los relatos que recolectamos, de una manera estructurada, fundamentada y con intención de rigurosidad.

Nuestra propuesta basó su análisis a partir de entrevistas en profundidad con empleados y ex empleadas de las sucursales del sur del conurbano bonaerense del BBVA Banco Francés. Seleccionamos y entrevistamos a trece personas con diferentes antigüedades, trayectorias, género y puestos a fin de garantizar una muestra heterogénea. Realizamos las entrevistas en función de una guía de preguntas destinada a relevar los siguientes interrogantes:

1. ¿Cómo se estructuran el campo de poder en las sucursales del banco seleccionadas?
2. ¿Cuál es la concepción de la estructura de poder que se desprende del discurso de los empleados?
3. ¿Cuál es la concepción de liderazgo que prevalece en sus discursos?
4. ¿Qué formas de ejercicio de poder son usuales?
5. ¿Existe la idea de castigo entre los empleados?
6. ¿Cuáles son los ejes sobre los que se genera conflicto o divergencia entre los miembros del banco?
7. ¿De qué forma se concretan, resuelven o enfrentan los conflictos?
8. ¿Qué es lo que genera legitimidad o se reconoce como legítimo?

El trabajo se estructura en dos secciones: la primera dedicada a las bases formales y teóricas de la investigación. En ella describimos el estado del arte, el marco teórico y metodológico que sustenta el desarrollo posterior. Esta sección también recoge

información relevante para contextualizar el discurso de los empleados como la evolución histórica de la organización, los hitos del microentorno de los últimos 20 años, composición de la estructura de la empresa y de las sucursales, etc.

La segunda sección está dedicada al análisis de las entrevistas, a la luz de la bibliografía utilizada. El desarrollo siguió un recorrido temporal de la vida laboral de los entrevistados en el Banco de manera que nos permitió trazar una secuencia en la historia de las personas y sus memorias. Al final de esta sección se incluyó la interpretación del material institucional (interno y externo) que aportó un complemento sobre el discurso que emana la organización de manera formal.

Si bien en cada capítulo iremos realizando recapitulaciones a modo de conclusiones parciales, el cierre del trabajo es marcado por un apartado especial para este fin.

SECCIÓN 1

I. AQUÍ NOS ENCONTRAMOS: UN ESTADO DE LA CUESTIÓN

El estudio de los bancos en nuestro país y en Latinoamérica se ha focalizado históricamente en un plano macroeconómico, en función de su aporte al desarrollo económico-financiero de la región y su rol en las crisis modernas. Sin embargo, hemos hallado algunos trabajos que planteaban miradas diferentes que nos interesa repasar de manera previa, antes de sumergirnos en el análisis de nuestro caso. Este repaso, será útil no sólo explorar qué se ha dicho hasta el momento sobre los bancos en la bibliografía contemporánea (y sobre el Banco Francés en particular) sino para tener un panorama del contexto y significaciones que rodean a los bancos en cuanto instituciones. Es por esto que en el presente capítulo recuperaremos diferentes antecedentes. En esta línea, nos preguntamos ¿Cuáles son los puntos que más han investigado otros acerca de los bancos? ¿Cuáles fueron las inquietudes de los investigadores acerca de ellos? Y qué puntos en común tienen con nuestro trabajo.

Es importante resaltar que no se trata aquí de hacer una descripción exhaustiva de los trabajos previos similares al nuestro, sino de brindarle al lector una visión macro respecto de lo que ha sido escrito en el ámbito. Es por ello, que los títulos que se mencionarán a continuación, fueron seleccionados como ejemplos de los tópicos más atendidos en las bibliografías consultadas y no al corpus total de investigaciones que pudieran hallarse.

Así, llegamos a documentos, artículos, tesis doctorales y libros que se referían a las entidades bancarias atendiendo a diversos focos, o bien, a empresas de servicios, en los que se analizaron las relaciones de poder. Es digno de mencionar que, aunque hemos hallado trabajos similares al nuestro en tanto análisis de cultura y como estudios de caso, no encontramos casos de análisis de las relaciones de poder al seno de una organización bancaria.

El corpus de publicaciones seleccionado contempla diversos enfoques y objetos de estudio. Entre ellos, contamos focos de impronta geográfica e histórica, que analizan

la internacionalización de los bancos europeos hacia América Latina y la Argentina. Otros atienden a las perspectivas político-económicas, el rol de los bancos en las crisis de los sistemas financieros, desempeño ético-político, acciones de Responsabilidad Social Empresaria y la presencia en los medios publicitarios, entre otros. A continuación ejemplificaremos la abundante producción.

I.1 Internacionalización de los bancos europeos hacia Latinoamérica

Uno de los grupos que identificamos en el acervo escrito sobre los bancos, se caracteriza por describir los procesos en los que las entidades de Europa, y principalmente de España, ganaron terreno en las tierras de América del Sur en los años ochenta y noventa. Un ejemplo de este enfoque, es el trabajo de doctorado de Carlos Royo Morón (2005) para la Universidad de Barcelona en el cual trabaja sobre *Las Competencias como Herramienta para el Cambio Cultural en una Organización Bancaria*. Éste se apoya en conceptos de la psicología social para desarrollar los cambios internos: en los empleados, en los procesos y en el mercado, que trae aparejado el escenario contemporáneo. El autor analiza las nuevas exigencias a las que se enfrentaban los trabajadores bancarios, el nivel de expectativas que poseían, los perfiles a los que debían acomodarse, etcétera, frente a un nuevo contexto de internacionalización y globalidad.

Por su parte, en *La Internacionalización del Sector Bancario Europeo*, Campa y Cobos (2008), brindan datos acerca del desarrollo e integración que experimentaron los bancos europeos en el nuevo milenio. Según la visión de estos investigadores de la escuela de Negocios de la Universidad de Navarra, España es uno de los países que demostró una clara expansión financiera aunque, en relación a los niveles de integración europea, la banca española tenía mucho que recorrer. Los bancos españoles crecieron en operaciones (compras y fusiones de otras entidades) y en comparación con otros bancos europeos, poseían gran cantidad de sucursales y de empleados por sucursal. Este trabajo nos aportó datos sobre los volúmenes operacionales del BBVA y lo describe como una de las entidades que más ha

crecido en el mercado exterior desde los años `90, incluso en sus inversiones en Estados Unidos, donde la banca europea contaba con escasa participación.

Según los trabajos revisados, la mayoría de los autores coinciden en que la banca europea, y principalmente española, han crecido exponencialmente fuera de la Unión Europea durante los últimos 20 años. El principal destino de los capitales financieros fue América Latina, así lo registra Calderón y Casilda (2000) en *La estrategia de los bancos españoles en América Latina* la revista de la CEPAL. En este artículo se analizan los profundos cambios por los que han atravesado las economías latinoamericanas en lo que respecta a la apertura, liberalización y desregulación de su economía durante los años 90 y que han facilitando el acceso a los inversionistas extranjeros. En este nuevo panorama, las empresas españolas convirtieron en actores centrales.

Moguillansky, Studart y Vergara (2004) amplían sobre las cuestiones políticas y económicas que propiciaron el ingreso de los capitales financieros a la región. Así, indican que, tras haberse producido la entrada inicial, era necesario analizar qué repercusiones tuvieron en el comportamiento del sistema financiero local:

La estabilidad macroeconómica y las reformas económicas, en particular la liberalización del mercado de capitales y la liberalización financiera, crearon condiciones atractivas para los bancos que buscaban economías de escala y crecimiento en todo el mundo. Al mismo tiempo, los gobiernos esperaban que la entrada de los bancos extranjeros proporcionara una solución a la necesidad de aumentar el capital que participaba en el sistema y representara una garantía frente al riesgo sistémico. (p.19)

Bajo una perspectiva cultural del análisis de efectos de la internacionalización de los bancos, Mariela Quiñones Montoro y Marcos Supervielle Milburn (2005, p.1) analizaron “la problemática que genera la presencia dominante de empresas multinacionales españolas en el sector financiero de Latinoamérica en torno al encuentro de una cultura corporativa global con las culturas locales”. En otras palabras, reconstituyeron el impacto local que generó la convivencia con una casa matriz extranjera y la posterior aplicación de políticas exógenas en la región. En este análisis se incluye al grupo BBVA como uno de los exponentes de mayor peso junto

con el grupo Santander, también de origen español. Entre sus puntos destacados, el trabajo señala la fuerte apuesta que realizaron estos grupos en la construcción de una cultura corporativa global y única. A principios de esta década, se apoyaron fuertemente en la idea de un potencial de crecimiento latente al que llamaban a las filiales latinoamericanas a sumarse. Se trataría de un proyecto de arrastre al “éxito”. Desde ya, sería más que interesante para otros trabajos revisar esta idea a la luz de la crisis que enfrenta el sector financiero europeo en estos últimos años.

En una línea paralela a las culturas organizacionales, hallamos el análisis de caso focalizado en el sector financiero colombiano que explora las formas en que se compone y segmenta el mercado de trabajo en el sector. Puig Farrás (2007) evalúa al grupo BBVA en el país como una de las entidades con mayor presencia y mayor cantidad de empleados. El trabajo representa un antecedente interesante para nuestra tesis ya que también fue realizado con entrevistas que nos sirvieron como ejemplos para conocer las acciones de la banca en un país de la región. Entre sus aportes se destacan la observación del “achataamiento” de las pirámides jerárquicas, eliminando cargos intermedios, el desinterés e inacción de los sindicatos y la posterior amplitud de funciones que realizan los empleados bancarios, entre otras.

I.2 Estudios de política económica y financiera argentina

Dentro de este colectivo agrupamos los trabajos que pusieron su impronta en el estudio de los casos locales, la evolución de las medidas de gobierno que afectaron al sistema económico y financiero del país. Encontramos una amplia producción de este tipo en los períodos de crisis, especialmente sobre los años `70. `90 y 2001.

Un exponente claro para definir esta línea es el capítulo sexto del libro *Argentina: su Recurrente Inestabilidad Financiera* (Girón, Alicia, 2009) en el que se desarrolla la injerencia que tuvieron los bancos europeos en la historia de las finanzas locales. En esta etapa del libro, Alicia Girón expone un avance cronológico acerca de las políticas nacionales que configuraron el panorama entre finales de los años `70 y `90. En este período, se transitó de las restricciones internas a la liberación sin control del Estado. Se trata de un aporte panorámico de las políticas económicas

implementadas por el gobierno argentino y que determinaron la forma en que los bancos influyeron en nuestra vida económica y cotidiana.

En un rumbo similar, el estudio sobre la privatización de bancos en la Argentina: realizado por Tamara Burdisso, Laura D'Amato y Andrea Molinari (1998) echa luz sobre el período privatizador de los años '90 en adelante. En este trabajo se comparan indicadores de *performance* entre los bancos públicos y los privados a fin de derribar mitos sobre la eficiencia, calidad de la cartera de clientes, etc. que tendrían los privados por sobre los públicos. El desarrollo cobra especial interés si se tiene en cuenta el marco histórico-social de la época en la que se vendieron o prestaron a concesión empresas públicas bajo el justificativo de ineficacia y de capital en pérdida.

En la misma línea de análisis histórico y de políticas financieras, Alan Cibils y Cecilia Allami (2010) exponen las razones que dieron origen a la liberalización financiera que comenzó a principios de la década de 1970: “Como consecuencia, se desmanteló el sistema de protecciones, restricciones e intervención estatal en los mercados financieros locales e internacionales Argentina no quedó afuera de estas transformaciones. El sistema financiero fue radicalmente reformado en 1977 por la dictadura militar”. (p.2)

Es importante resaltar, como anticipamos al inicio del capítulo, que éstos son sólo algunos de los exponentes de cada conjunto de temas que se han recopilado en el acervo. Aún así, quisiéramos dejar constancia del interés que ha despertado en otros investigadores el análisis político, económico financiero de nuestro país durante los años de dictadura militar y la década de los '90. A continuación veremos otro de los temas que han capturado los focos de atención de los investigadores: el rol de los bancos en las crisis económicas y financieras del país.

I.3 Los bancos en la Argentina en épocas de crisis

En función de los antecedentes relevados, no podemos pasar por alto los trabajos que giran en torno de las crisis económicas de nuestro país y el rol de los bancos en ellas. En una primera mirada, se destacan aquellos que retoman la crisis del año

2001-2002 y los de la “hiperinflación” a fines de los `80. Las miradas divergen y marcan postura, por ejemplo, el ex presidente del Banco Central de la República Argentina, Pedro Pou, escribió un artículo ejemplificador de la visión neoliberal acerca de la hiperinflación de los años 1989–90. En él, afirmó que en los años ochenta la Argentina padeció graves dificultades económicas y financieras y que “las reformas estructurales aplicadas en la década de 1990 han encarrilado a la Argentina en la senda del crecimiento sostenido”. (2000, p.13)

Otros trabajos realizaron un análisis comparativo de la crisis argentina frente a las asiáticas o europeas. Esta perspectiva ahonda en las particularidades de la crisis del 2001 y nos interesa rescatarla ya que intenta explicar:

Los elementos comunes que caracterizan a las crisis recientes, lo cual significa esencialmente analizar la inestabilidad intrínseca de los mercados internacionales de capitales, el comportamiento errático de los inversores y hasta qué punto las decisiones de dichos inversores están influenciadas por las garantías implícitas del FMI, que les asegurarían, en teoría, el rescate de sus activos en una eventual crisis argentina. (Chudnovsky, López y Pupato, 2003, p.2)

Es allí donde interviene la acción de los capitales financieros extranjeros en el país. Un aporte similar lo brinda el trabajo de Ana Castellani y Martín Schorr (2004) el cual indaga acerca de los factores que concurren en la crisis del “modelo” de la Convertibilidad a fines de 2001 y plantea dos hipótesis:

La primera es que la crisis del «modelo» se vinculó con las restricciones intrínsecas del mismo y fundamentalmente con fuertes pujas dentro de los sectores dominantes. La segunda es que fueron las fracciones en pugna, en función de su inserción en la economía, las que impusieron el «diagnóstico» sobre el «qué es» la crisis y las que establecieron las «únicas» vías posible para su resolución. Se trató de proyectos que respondieron a distintos intereses económico-sociales, pero que coincidían en que el ajuste recayera sobre las condiciones de vida de los sectores populares. (p.1)

Por último, destacamos dos trabajos específicos sobre las inversiones extranjeras en nuestro país post crisis del 2001. Uno de ellos (Bezchinsky, Dinenzon, y otros 2006) desglosa la recuperación económica del país luego de la crisis de principios de la década. Así, nombra los diferentes factores que contribuyeron a la reestructuración

económica y los sectores que más preponderaron. Entre ellos, las empresas de servicios financieros que no dejaron el país.

En segundo lugar, un estudio sobre la *Obsolescencia de la Protección a los Inversores Extranjeros Después de la Crisis Argentina* (Mortimore y Stanley 2006) se expone que, a diferencia de lo ocurrido ante crisis anteriores, los gobiernos democráticos terminarían por dar mayor prioridad a sus electores que a los inversionistas extranjeros cuando estén obligados a elegir entre unos y otros. Consideramos que plantea una postura alternativa, una mirada diferencial que suma hipótesis sobre los acontecimientos históricos que hemos vivido en nuestro país. A su vez, un examen conjunto entre los demás trabajos expuestos nos aportaron un abanico de posibilidades para el análisis del marco actual en el que se inserta el Banco Francés.

I.4 Análisis políticos y éticos de los bancos

Alejándonos de las visiones más técnicas sobre las cuestiones bancarias, nos acercamos a aquellos aportes que analizaron el lado ético, político, responsable de las instituciones financieras. En este sentido, hemos encontrado información propia del BBVA pero seleccionamos también aquellos que incluían al sector financiero en general, con el fin de ampliar la visión. Así, Zicari (2007) presenta el fenómeno de las inversiones responsables, analizando algunas facetas críticas: proceso decisorio, estrategias de inversión, algunos problemas conceptuales en la medición del perfil de responsabilidad social de una compañía. De manera similar Paladino (2002) expone los inicios de las acciones de Responsabilidad Social Empresaria en nuestro país y cuáles son los principales sectores que eligen los bancos a la hora de destinar sus fondos.

Por su parte, Fernández Maldonado Mujica (2006) analiza el caso de la responsabilidad social corporativa en los dos grupos financieros con más influencia en Latinoamérica: el BBVA y el Santander. En el artículo, se analiza la situación laboral del personal de ambas entidades, con especial atención en las condiciones

laborales en los países Perú y Colombia. A su vez, el texto sostiene que la Responsabilidad Social Empresaria:

(...) se fundamenta, por un lado, en el buen funcionamiento de la organización, lo cual implica asegurar la sostenibilidad financiera y económica de la empresa, como en la capacidad de diálogo, negociación y concertación con los grupos de interés con los que interactúa, todo lo cual debe apuntar, en segundo lugar, a una mejor redistribución de las oportunidades y beneficios que genera la actividad empresarial en un espacio social y geográfico específico. Fernández Maldonado Mujica, Enrique (2006, p.150)

Este análisis se realizó mediante la técnica del contraste del discurso de responsabilidad social empresaria que presentan y el análisis de las condiciones efectivas de contratación, organización del personal, influencias de los sindicatos, condiciones salariales, entre otros.

En línea con el análisis de los Recursos Humanos, el consultor de la Banca de Analistas Financieros Internacionales, Esteban Sánchez Pajares (2003) plantea la necesidad que las empresas bancarias presten un servicio diferenciado y de calidad, convirtiendo a su personal en protagonistas del panorama bancario y del negocio. Así, afirma que: “El entorno en el que se mueve la industria está obligando a las entidades a buscar nuevas estrategias de crecimiento con el objetivo de mejorar sus ratios de rentabilidad, eficiencia, productividad y solvencia, y en esta tarea tiene mucho que decir la capacitación del personal.” Sánchez Pajares (2003, p.167) Este eje en la excelencia y la capacitación de los empleados nos brinda un nuevo punto de comparación para nuestro análisis y nos ayuda en la descripción del entorno en el que se encuentra inserto el Banco Francés.

Un nuevo ejemplo en el que se incluye al BBVA, es el trabajo *Responsabilidad Social Corporativa en Argentina* (Muro, 2003). En él, se recorren los inicios y fundamentos de la práctica de la Responsabilidad Social Empresaria en nuestro país y se explican los motivos históricos y sociales que le dieron origen. En este trabajo aparece BBVA como una de las empresas que acciona y que tiene relevancia en este tipo de actividades en el país.

I.5 Análisis publicitarios de los bancos

En relación con el apartado anterior, en este punto veremos los análisis que se han realizado sobre otra faceta pública y de exposición mediática de las empresas: la publicidad y el marketing. Torres (2008) intentó determinar si existe una relación entre el prestigio de las empresas que refleja la encuesta del Centro de Estudios de Opinión Pública –CEOP- y las denuncias presentadas en la Subsecretaría de Defensa del Consumidor.

En su trabajo Torres nombra al BBVA como una de las empresas con importante percepción de prestigio en el público y bajo grado de denuncias formalizadas. En este caso, es importante resaltar que las evaluaciones de prestigio se sustentan sobre la medición de los atributos de calidad de productos y servicios, honestidad y ética empresarial, calidad de *management*, solvencia económica y financiera, creatividad en la gestión comercial y de marketing, adaptación frente a nuevos escenarios, compromiso con la comunidad y el desarrollo del país, proyección de futuro, trayectoria y cuidado del medio ambiente.

En la misma línea de participación mediática, Arroyo Almaraz y Mamic (2009) desarrollan un análisis del discurso publicitario audiovisual en nuestro país. En él se pretende identificar a los valores sociales que comunican las publicidades con mayor predominancia y su posible vinculación con los valores sociales. En este caso, se tomaron en cuenta como parte del corpus analizado los *spots* del BBVA entre otras empresas. Entre los resultados de la investigación, se define que los valores más representados en nuestro país son: “la Soberbia, la Codicia, la Lujuria, destinados a promover un consumo exacerbado (...) El mensaje publicitario comparte una memoria común, genera una situación de proximidad, familiaridad y deseo con el destinatario, sin que requiera de grandes esfuerzos cognoscitivos por parte del auditor.” Arroyo Almaraz y Mamic (2009, p.20)

I.6 Análisis de relaciones de poder en empresas

Hasta aquí, hemos revisado los puntos de encuentro que han tenido los estudios acerca de los bancos en España, Latinoamérica y la Argentina. Sin embargo no podemos dar por terminada la revisión del estado del arte, sin antes retomar qué se ha investigado sobre las relaciones de poder en las empresas. Por ello, haremos una breve descripción sobre los ítems que se han atendido generalmente sobre este campo.

Una de las problemáticas más abordadas es la cuestión de género dentro de las empresas. Los ejercicios de poder y los desafíos a los que se enfrentan las mujeres, y la situación en los altos cargos. Un ejemplo de este tema, es reflejado en el libro *Poder, género y organizaciones: ¿Se valora a la mujer en la empresa?* (Nicolson, 1997). En él se plasman los inicios del feminismo en las organizaciones y las problemáticas que forman parte de la cotidianidad de las mujeres en ellas. Se puede reconocer una fuerte impronta psicológica y sociológica de la cuestión.

Otro eje que se reitera en los estudios de las relaciones de poder en empresas, es el de las posibilidades de innovación o de jefes innovadores en entornos que predisponen al *status quo*. El trabajo de Rosabeth Moss Kanter (2004) recomienda que, para que se propicie la generación de ideas innovadoras, es necesario que se dé la descentralización de la toma de decisiones, la comunicación abierta y fluida, las jerarquías múltiples, posibilidades de acción a mandos medios, contacto fluido y frecuente, flexibilidad presupuestaria, entre otras.

Un tercer foco de interés es el análisis de las relaciones de poder formal-jerárquico que se dan en las organizaciones. En este punto hemos encontrado abundantes perspectivas, algunas de ellas focalizadas en geografías, en épocas, en rubros de servicio, etc. Gámez Gastélum, Soria Romo y López Portillo Tostado (2006) así como Ramírez Segura, (2008) son dos ejemplos que nos interesa destacar por su similitud con el nuestro, tanto por las temáticas y por que corresponden a análisis cualitativos de caso. En ambos se plantea un recorrido teórico inicial acerca de las definiciones de poder, autoridad, jerarquías, dominación, entre otros conceptos. A su vez, también se plantea el contexto de los casos analizados: su economía, sus orígenes, sus influencias en el entorno social y perfiles organizacionales. Sin embargo, ninguno de estos estudios fue realizado en nuestro país y no se han aplicado a organizaciones bancarias.

Con esta revisión, hemos intentado brindar una mirada panorámica acerca de las temáticas más populares que alimentaron la base de nuestro trabajo y que nos permitieron agudizar el análisis. Además, confiamos en que este breve recorrido le aportará al lector una perspectiva transversal de lo que se ha elaborado recientemente sobre las entidades financieras.

A continuación, nos centraremos en los aportes teóricos en los cuales nos apoyamos para la realización de esta tesis. Aportes paradigmáticos en el estudio de las representaciones, la significación y el poder.

II. APOYOS TEÓRICOS

En este capítulo intentaremos describir las diferentes perspectivas teóricas que han guiado nuestro trabajo, así como los aportes bajo los que se han interpretado las entrevistas realizadas. Entendemos que la problemática que analizamos puede ser abordada desde diferentes aristas, tal como sucede con cualquier fenómeno que involucre lo social, es por ello que necesitamos definir las perspectivas que delimitaron nuestro abordaje.

II.1 Rompiendo casilleros, un aporte complejo

Una de las primeras cuestiones que debemos definir fue nuestra intención de acercarnos a un **pensamiento complejo** (Morin, 1997) y de enriquecer nuestras interpretaciones con los nutrientes que nos brindaron diferentes autores y posturas. En este trabajo intentamos adoptar miradas no simplificadoras ni reduccionistas de modo que pudiéramos analizar los fenómenos de manera integral, dialogal y contemplando las incertidumbres que rodean lo social.

Nuestra investigación intentó superar las barreras disciplinares que han encasillado a los estudios de comunicación institucional como un área de negocios y, generalmente desde una perspectiva conductista. Aquí, buscamos ampliar el juego a la aplicación teórica y a la profundización académica sobre el campo de la vida organizacional.

Hemos elegido esta postura, a la vez postestructuralista (Foucault, 1993) y compleja (Morin, 1997), para dar cuenta de que las organizaciones, centralmente las empresas, intervienen en nuestra cotidianeidad y son actores sociales. Partimos de la hipótesis de que las grandes organizaciones actuales influyen en las acciones y modos de pensar de los hombres y mujeres comunes y, además, que presentan nuevos desafíos a las estructuras tradicionales de entender lo social.

Nos basamos en la premisa de que juegan un rol activo en las sociedades contemporáneas y se han convertido en protagonistas de la vida cotidiana. No sólo influyen económica y políticamente en la sociedad en la que se insertan sino que intervienen accionan en la subjetividad de las personas que la conforman. Así, adscribimos a la idea que sostiene que los valores o decisiones políticas que pregone una empresa, en tanto institución dinámica, contribuyen a reforzar o modificar las acciones y modos de pensar de sus empleados. En este sentido, Gilles Deleuze (1990) se refirió a los cambios sociales que percibía entre dos modelos de organizaciones del trabajo como representantes de dos modelos de sociedades:

La fábrica hacía de los individuos un cuerpo, con la doble ventaja de que, de este modo, el patrono podía vigilar cada uno de los elementos que formaban la masa y los sindicatos podían movilizar a toda una masa de resistentes. La empresa, en cambio, instituye entre los individuos una rivalidad interminable a modo de sana competición, como una motivación excelente que contrapone unos individuos a otros y atraviesa a cada uno de ellos, dividiéndole interiormente. El principio modulador de que los salarios deben corresponderse con los méritos tiende incluso a la enseñanza pública: de hecho, igual que la empresa, toma el relevo de la fábrica, la formación permanente tiende a sustituir a la escuela, y el control continuo tiende a sustituir al examen. Lo que es el medio más seguro para poner la escuela en manos de la empresa. (p. 6)

La cita, es un ejemplo, algo esquemático pero muy claro de la relevancia que toman las instituciones laborales a la hora de analizar la injerencia en nuestra vida cotidiana.

Desde otra arista, que permite enriquecer la mirada multidisciplinar, Berger y Luckmann (1972, p.37) emprendieron el estudio sociológico de la vida cotidiana como una forma de cuestionar la apariencia de objetividad de nuestro accionar diario. Así, afirman que: “El mundo de la vida cotidiana no solo se da por establecido como realidad por los miembros ordinarios de la sociedad en el comportamiento subjetivamente significativo de sus vidas. Es un mundo que se origina en sus pensamientos y acciones, y que está sustentado como real por éstos”. Es decir, que las personas actuamos y fundamentamos nuestro accionar en función de lo que concebimos y creemos como real. Lo cual nos lleva a preguntarnos: ¿Qué sentido

de equidad, justicia, sacrificio, libertad podría tener aquel empleado que trabaja nueve horas fuera de su casa y debe viajar dos horas para llegar a nuevamente a su hogar? ¿Sus compañeros de trabajo compartirán el mismo sentido? ¿Qué rol juega en esta realidad las políticas laborales y de responsabilidad social de su empleador? Si bien no todas estas preguntas intentarán ser respondidas en nuestro trabajo, sirven para ejemplificar la injerencia que tienen las decisiones de las empresas en la vida cotidiana de las personas y sus formas de entender su realidad.

No obstante, no solo las prácticas sedimentan en el tiempo y nos configuran, también el lenguaje lo hace. Y no solo el lenguaje como institución y como organizador de lo real sino, como lo define Judit Butler (1993), por su función *performativa*. Según esta autora, el lenguaje o, más bien el discurso, posee un poder reiterativo que logra producir, regular y constreñir significados, tales como la identidad de las personas. Es decir que, ante un discurso que se repite y sostiene en el tiempo, se hace difícil luchar contra el sentido que impone o intenta imponer el discurso hegemónico. Reforzando esta idea, Butler destaca que “las identificaciones pertenecen a lo imaginario” lo cual habilita al análisis amplio y transdisciplinar de las cuestiones simbólicas.

Volveremos sobre las cuestiones que atienden a lo simbólico y lo imaginario más adelante. Hasta aquí, hemos intentado abrir el juego al aporte que las diferentes perspectivas sumaron a nuestra temática sobre el análisis de las relaciones de poder que se establecen dentro del Banco Francés. En este sentido, a continuación nos enfocaremos en la concepción de empresa que utilizamos y sus características.

II.2 El mundo de las empresas maquinales: ¿De qué hablamos cuando hablamos de un banco?

Cuando decidimos emprender este trabajo y optamos por analizar una organización debimos tener en cuenta qué factores distintivos del rubro podrían tener influencia en nuestro análisis. Por eso, se hace necesario detenernos un momento a describir con qué supuestos trabajamos cuando hablamos de un banco de alcance multinacional.

La organización que analizamos es una compañía de envergadura con presencia en más de 30 países y, como tal, posee características particulares y distintivas tal como sus volúmenes de facturación, capital invertido, cantidad de empleados, regulación nacional e internacional, adherencia a pactos internacionales, etc. Según su información pública (BBVA Francés 2012d) BBVA emplea a 110.000 personas, tiene más de 47 millones de clientes y 900.000 accionistas y, por tratarse de un banco, su funcionamiento está regido por múltiples regulaciones y por procesos tipificados.

Para poder describir sus implicaciones, recurrimos a los criterios que elaboró Henry Mintzberg (1989). Estos criterios fueron desarrollados a partir del estudio de casos y le permitieron clasificar los diferentes esquemas de comportamiento organizacional, de tomas de decisiones, modos de producción, etcétera. Éstos, a su vez, condicionan las formas de relación y comunicación entre los integrantes de la misma. Así, siguiendo estos criterios, el BBVA Banco Francés, coincide con lo que Mintzberg denominó **Organización “Maquinal”**, aludiendo a que los procesos que realizan este tipo de empresas son altamente estandarizados, estructuras sintonizadas, reguladas y muy burocráticas.

Entre sus características hallamos un modelo de gobierno de tipo **burocracia maquinal**, es decir un sistema de tomas de decisiones sólida y jerárquicamente estructuradas en función piramidal. En la cima de la cual, en se encuentra el **ápice estratégico**, como persona o grupo que supervisa todas las operaciones y toma las decisiones. En la Figura 1 que se observa a continuación, se esquematiza la estructura organizativa de la Banca Minorista de BBVA Francés, solo una de la direcciones que compone la empresa.

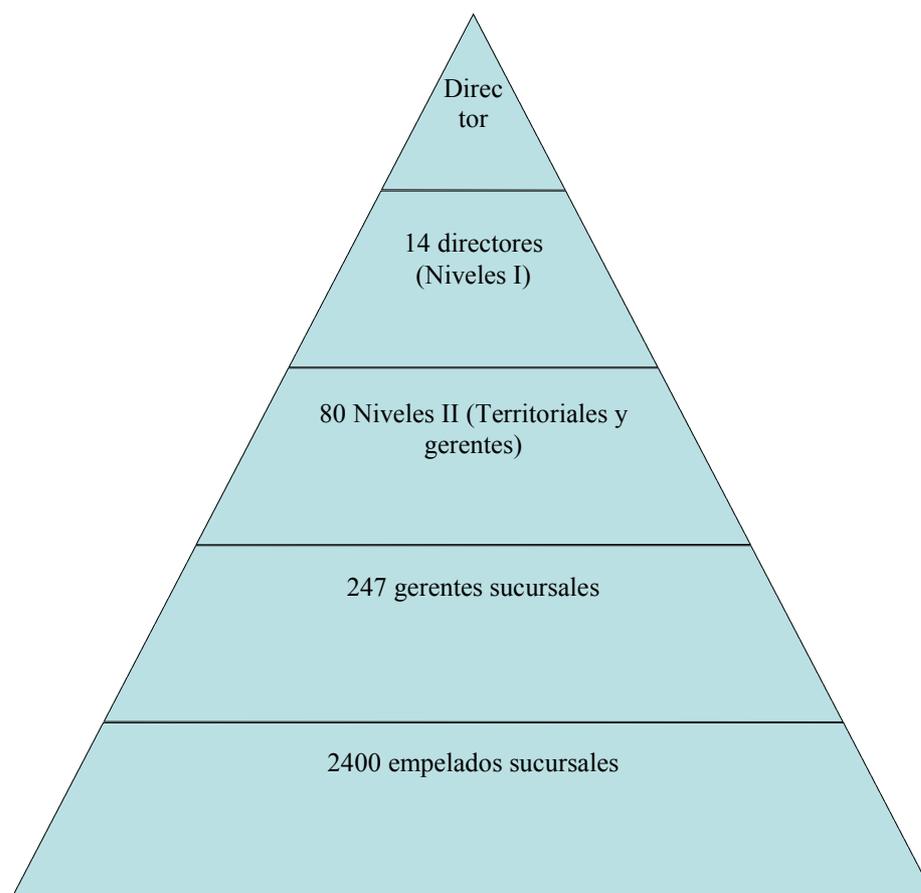


Figura 1. Representación de la estructura organizativa de la Banca Minorista de BBVA Francés

Este tipo de organizaciones suelen ser maduras y de larga trayectoria, de forma tal que han logrado estandarizar sus procesos y logran manejar grandes volúmenes de producción o transacciones. A su vez, la planificación es minuciosa y programada, suele haber resistencia a los cambios (especialmente a los cambios de estrategia) por lo que poseen largos períodos de estabilidad que se ven ocasionalmente en crisis.

El resultado de este tipo de organizaciones es que son altamente “eficientes, fiables y precisas pero la obsesión por el control conduce a problemas humanos” los que, a su vez derivan en problemas administrativos y de dirección. Es en este punto donde

comienzan a visibilizarse los problemas de comunicación y se ponen en acción los diferentes significados y valores de las personas. Esto es justamente lo que nos resultó sumamente interesante de desentrañar y de traer a la superficie en nuestro estudio: ir más allá de lo evidente.

En el mismo esquema de clasificación, Minzberg hace referencia al eje de **poder** y lo comprende como ejercicio de control, capacidad de influir en los demás, y de instalar modas. Nosotros intentamos enriquecer esta posición con conceptos más sofisticados y complejos, como el que desarrollaron Michael Foucault (1993) o Max Weber (1996). Volveremos sobre ello más tarde, entre los apartados 3.1 y 3.3 del presente capítulo.

A estas nociones, debemos sumarles dos conceptos relevantes en cualquier estudio sobre organizaciones y también lo fueron para nuestro trabajo: las ideas de **identidad** e **imagen** que plantea Joan Costa en *La Imagen Corporativa del Siglo XXI* (2009). La primera, se corresponde con lo que la empresa muestra que es, que puede no ser percibido por los demás, pero que sí puede gestionarse y modificarse. Diferente es la *imagen*, que sería la “representación mental, en el imaginario colectivo, de un conjunto de atributos y valores que funcionan como un estereotipo y determinan la conducta y opiniones de la colectividad” (p.53).

Estos conceptos, se convierten en opuestos cuando enfrentamos lo que una compañía quiere ser o dice ser y lo que los demás perciben de ella. Los juicios se crean de múltiples maneras y son muy persistentes en los imaginarios de las personas. Se generan a menudo sobre factores racionales y emocionales, o por las influencias de terceros, o sobre lo que leímos o escuchamos sobre esa compañía, etc. Desde ya, los empleados generan su propia imagen de la empresa de la misma forma y con el peso de su propia experiencia emocional.

II.3 Las representaciones, las instituciones, símbolos e imaginarios como punto de apoyo.

El concepto de imagen tal como lo definimos, dialoga con el concepto de **representación**. Ambos remiten a las nociones que se evocan en el pensamiento de

las personas respecto de un objeto primero. Para Charles Peirce (1987) los signos son representaciones, están “en lugar de”. Al mismo tiempo, generan representaciones en los sujetos, quienes los interpretan y los incluyen dentro de una cadena infinita de representaciones previas. Por eso, un signo es susceptible de generar nuevas vinculaciones simbólicas, en función del pasado, de su propia experiencia y de sus proyecciones. Se inserta en la llamada *semiosis infinita*.

Por su parte, Castoriadis (1993) alude a una idea similar en la que el sujeto es activo en el proceso de significación, capaz de crear y resignificar.

Estamos rodeados de signos que interpretamos y que ayudamos a crear intersubjetivamente desde nuestra relación psíquica con el mundo. Y todo signo es relación, pero una relación mental que se construye desde esquemas primarios de representación. Los imaginarios sociales actúan, entonces, como matrices de sentido existencial, como esquemas de representación. Son todas aquellas imágenes y construcciones mentales colectivas que permiten las representaciones (o signos) y que éstas se organicen en sistemas de representaciones o discursos.

Esta capacidad es llamada imaginario, aunque no siempre los imaginarios puedan ser organizados racionalmente o en un discurso. Entendemos por **imaginario**, entonces, al flujo de representaciones que influyen en una persona o en una sociedad. Si bien esta capacidad de creación incesante de representaciones y significados, no está determinada por nuestro entorno ni nuestra historia, es imposible de concebir sin ella. Es por ello que lo imaginario y las instituciones están estrechamente vinculadas. Las instituciones, como la familia, la escuela, el estado, etc, son las que transmiten las significaciones a través de las generaciones pero no determina sus representaciones.

En este punto es importante que diferenciamos los conceptos de **institución**, **organización** y **empresa** que hemos utilizado a lo largo de este trabajo. Estas referencias resultan algo problemáticas porque algunos autores lo utilizan como sinónimos o con leves matices diferenciales entre sí.

Así, por **Institución** entendemos una red simbólica, una “manera de hacer” universal, sancionada y simbolizada, que es a la vez real y material pero sostenida por lo simbólico y lo imaginario. Tal como lo definió Castoriadis (1983, p.201) “Las

instituciones (...) consisten en ligar a símbolos unos significados y en hacerlos valer como tales, es decir hacer este vínculo más o menos forzado para la sociedad o el grupo considerado”. En este sentido, se trata de sistemas dentro de los cuales un signo tiene sentido y posee un valor simbólico. Por ejemplo, una cruz o una virgen son símbolos en cuanto existe una red de operaciones simbólicas instituidas. Aquí, la religión católica es la institución que ha sido sancionada a través del tiempo. Si embargo, esto no implica que no puedan surgir nuevos significados o que la institución sea estática. Muy por el contrario, la sociedad crea y recrea nuevos significados y nuevas funciones para sus instituciones. En síntesis, comprendemos como institución a aquello que está instituido, consolidado en el tiempo y que actúa, silenciosamente o no, en el imaginario de las personas.

Por su parte, autores como Gregorio Kaminsky (1994) y Ángel Aguirre Baztán (1995) reconocen y comparten esta visión pero la utilizan en sus argumentaciones con mayor sencillez y ambigüedad. También ambos se refieren a las instituciones como aquellas maquinarias burocráticas, cuerpos que han asumido las reglas formales e informales que las rigen. Son los cuerpos normados que poseen una dimensión de dispositivo psicosocial y que contemplan funcionalidades, finalidades y estructuras edilicias. También comparten con Castoriadis, la existencia de una dimensión simbólica que subyace en ellas y que pueden existir desfases entre los fines o funciones que se propone una institución y los efectos concretos de su accionar.

Sin embargo, las posturas no son equiparables totalmente, pues Castoriadis desarrolla su concepto con mayor grado de abstracción y de complejidad. Por ejemplo, se refiere a los sistemas de derecho, económico o a la religión. Mientras que Kaminsky y Aguirre Baztán los aplican las instituciones como el ejército, la escuela, la familia, etc.¹

En lo que a este trabajo respecta, la definición que ofrecen estos últimos autores se correspondería con la noción de **organización** que utilizamos. Bajo nuestra perspectiva y siguiendo a Costa (2009), una **organización** es un emprendimiento que ha logrado un grado de sistematización y estructuración y, según su grado de complejidad, puede ser una configuración empresarial (de tipo PyME o empresa

¹ Foucault llamó a estos mismos referentes como “dispositivos institucionales” lo cual marca una diferencia conceptual.

familiar) o bien un *holding* corporativo (como las empresas multinacionales o nacionales de gran envergadura)

En este sentido, “todo grupo humano que emprende proyectos y acciones sobre su entorno. La actitud emprendedora implica que ésta afectará el entorno social, material, cultural, económico. Que la empresa deberá organizarse y administrarse para funcionar con mayor eficacia.” (Costa 2009, p.43) es entendido como **empresa**. A su vez, **empresa**, **organización** y/o **compañía** serán en este trabajo utilizados como sinónimos ya que, aunque cada uno de estos términos puede albergar etimológicamente diferencias mínimas de sentido, bastará para nosotros establecer una distinción central con el concepto de institución antes visto.

Así, para organizar nuestra argumentación y explotar la riqueza de los conceptos, cuando nos referimos al BBVA Banco Francés querremos significar *empresa*, *organización* o *Banco* y dejaremos los conceptos de *institución*, *institucionalización*, para aludir a dimensiones simbólicas que subyacen en la compañía.

La dimensión simbólica sobre la que nos centramos en este trabajo fue la del **poder** y su anudamiento en las relaciones interpersonales en el Banco. Desde ya, sabemos que no existe solo una forma de encarar este análisis ya que podríamos hacerlo según las definiciones de poder de diferentes perspectivas, como la de Althusser (1984) o Weber (1996) que desarrollaremos a continuación. Sin embargo, veremos cuáles son las posturas que nos interesó recuperar, así como las diferencias con los conceptos de **legitimidad**, **dominación** y **relaciones de poder**.

II.3.1 Weber y su concepción de los tipos de dominación, legitimidad, autoridad.

Como anticipamos en el apartado anterior, existen diversos autores que trabajaron el concepto de poder y su ejercicio en la sociedad. Weber (1996) fue uno de ellos y define **poder** como “la probabilidad de imponer la propia voluntad, dentro de una relación social, aún contra toda resistencia y cualquiera que sea el fundamento de esa probabilidad” (p.43). Al mismo tiempo, lo diferencia del concepto de **dominación** al que definió como: “la probabilidad de encontrar obediencia a un mandato de

determinado contenido entre personas dadas” (p.43) -más adelante veremos que este concepto es definido de manera diferente por Foucault-. La diferencia radical entre ambos conceptos es la de **obediencia**, que implica cierto grado de voluntad en acatar el mandato dado. Esta voluntad viene dada por el grado de legitimidad que merece quien da la orden.

Para Weber, la legitimidad puede descansar en diferentes factores como: elementos racionales, creencias cotidianas o costumbres, o por características personales del líder. Según cuál sea el factor que incline a la obediencia se dará un tipo de dominación determinada y le corresponderán características particulares. Así, señala tres tipos ideales de dominación: la *Racional*, la *Tradicional* y la *Carismática*.

La primera se corresponde con una estructura establecida legalmente y en la cual la posición dominante es aceptada por los demás en función de la creencia en el estatuto o derecho de su ejercicio. El segundo tipo ideal de dominación legítima es el de carácter Tradicional. En este caso, la legitimidad de su mandato viene dado por la creencia en su ejercicio histórico y amparado en las tradiciones de largo tiempo. El tercer tipo, es el de carácter carismático, que se asienta sobre la creencia en cualidades personales del líder, por sus capacidades individuales que pueden ser heroicas, santas o ejemplares.

Es importante destacar que estos tipos de dominación descritos son ideales, con lo cual, en la realidad se dan mixturas entre ellos con elementos menos definidos a simple vista.

Otro concepto de poder es el que desarrolla Althusser (1984). Para este autor el significado es diferente ya que, en su enfoque, el poder es una posesión, y quién lo tiene (una clase, o alianza o fracción de ellas) opera para conservarlo y beneficiar a la clase dominante.

Por su parte, Pierre Bourdieu (1993) alude al poder de una manera similar, entendiéndolo como la acumulación de capitales dentro de un campo. Michael Foucault (1993) por su parte, interpreta el poder, no como una entidad objetiva, sino como una construcción relacional. Ampliaremos estas dos últimas posiciones en el próximo apartado.

II.3.2 Conceptos de capital simbólico, campo, lucha, habitus de Bourdieu

Para comprender las formas de relación que se establecen entre las personas dentro del Banco recurrimos a la noción de **Campo** de Pierre Bourdieu (2012) que remite a espacios de interacción social con reglas propias y en el que los participantes de la interacción se disputan el acceso a un **capital simbólico** determinado. Este capital -que puede ser conocimiento, accesos a recursos, a toma de decisiones, etc- es reconocido por toda la comunidad como valioso y otorga mayor posibilidad de obtener beneficios dentro del campo.

El campo, entonces, es para Bourdieu una arena de lucha en la cual los actores despliegan sus capacidades para acceder a ese capital. En el caso del Banco, la figura teórica de *campo* puede asociarse a una sucursal, o bien como todo el grupo de sucursales analizadas. El *capital*, por su parte, podría identificarse como la capacidad de gestión o venta, la capacidad de liderazgo, la generación de entusiasmo, o cualquier otra que fueran valoradas como cualidades e hicieran probable el acceso a un beneficio. Así, se pueden identificar diferentes capitales y no uno solo. Es importante reconocer que el capital tiene validez como tal únicamente dentro de un campo y no fuera de él. Según estas definiciones, el poder, para este autor se convierte en un estado o posición frente a los demás en el que se goza de mayor acumulación de capitales y, por tanto, mayor probabilidad de obtener reconocimiento y legitimidad.

Por otra parte, Bourdieu plantea que no todos los agentes aspiran a lo mismo dentro de un campo, sino que son agentes activos y como tales capaces de generar sus propias consideraciones sobre el éxito, sin embargo, tampoco significa que son sujetos libres totalmente. Los participantes se desenvuelven dentro de un campo, asimilan sus reglas, sus condiciones y, por eso, las disposiciones a las que fueron expuestos a lo largo del tiempo, les delimita "*las posibilidades e imposibilidades, libertades y necesidades, facilidades y prohibiciones que están inscritas en las condiciones objetivas*" (Bourdieu, 1993, p.94) y los predispone u orienta según esos criterios. A partir de ello, existe una serie de cuestiones que aparecen como improbables e impensables para los agentes (por ejemplo que un joven, recién llegado a un puesto de poco rango, ascienda a gerente) y otras preferibles o

convencionalmente óptimas (como lo sería lograr ascensos funcionales y monetarios a lo largo del tiempo). Estas disposiciones históricas, expectativas y predisposiciones que las personas adquirieron en el tiempo, Bourdieu las denomina **habitus** y son los conocimientos que le permiten desenvolverse dentro del campo de manera aceptable por los demás.

De la mano de lo anterior, no todos los participantes aspiran a los mismos objetivos y no en todas las sucursales se da un despliegue de estrategias similares. Así, puede suceder que en una sucursal solo exista una persona con ambición de ascenso jerárquico.

Desde ya, en este trabajo no nos interesó hacer del modelo teórico de Bourdieu una aplicación literal al caso, sino más bien lo utilizamos como una herramienta para organizar conceptualmente el esquema de relaciones y roles dentro del Banco. Este esquema fue de utilidad para allanar el camino para la interpretación de los discursos de los empleados y comprender el significado simbólico de sus dichos y acciones.

Asimismo, no pretendimos realizar la aplicación literal del modelo conceptual porque, como anunciamos desde un inicio, no perseguimos forzar los esquemas teóricos al campo “real” sino explotar las técnicas que favorezcan la interpretación abductiva, es decir, un razonamiento basado en inferencias para dar explicaciones plausibles acerca de nuestro objeto de estudio. Por ello, luego de que vislumbramos la configuración del campo, sus reglas, los roles de los participantes, necesitamos interiorizarnos en los mecanismos más sutiles que activaban los empleados a la hora de desplegar sus estrategias y de desenvolverse en el campo. Nos detendremos para ello en la perspectiva de Michel Foucault a continuación.

II.3.3 Un análisis desde la microfísica del poder

Si entendemos, que “el **poder** no es una institución, y no es una estructura, no es cierta potencia de la que algunos estarían dotados: es el nombre que se presta a una situación estratégica compleja en una sociedad dada” Foucault (1976, p.113)

estamos advirtiendo una diferencia sustancial con los autores vistos hasta el momento. En esta definición, se postula que en cada situación de la vida se establecen relaciones de poder, y que no es “algo” que se tiene o no se tiene. Por el contrario, se trata de relaciones dinámicas, móviles, y en las que siempre hay cierto grado de resistencia.

Foucault fue un pensador neurálgico en nuestro trabajo. En este punto, realizaremos un breve repaso de su camino teórico y evolución del concepto de poder que fue desarrollado por él.

En los años, `70 Foucault estudió el devenir histórico del poder tradicional, sus formas de funcionamiento y los mecanismos de ejercicio del poder y del castigo. De esta manera, acuñó la idea de que las instituciones modernas se correspondían con un modelo de Panóptico. Es decir, aquella forma de poder omnipresente que gobierna bajo el control estricto de la acción, que regula con la ley y la prohibición, que reprime y utiliza la violencia física. Esta visión fue muy utilizada en el siglo XIX e inicios del XX y aplicada en las empresas tradicionalmente. A ella le debemos, por ejemplo, la instalación de ficheros para marcar horarios de entrada y salida, cámaras de vigilancia, el uso de uniformes que identifiquen a los empleados de una empresa u otra, o bien a los puestos jerárquicos, las mediciones de índices de productividad entre otros.

Unos años más tarde Foucault (1980, p. 144) marcó un giro y afirmaba que “El poder tiene que ser *analizado como algo que circula, o más bien, como algo que no funciona sino en cadena. Nunca está localizado aquí o allí, no esta nunca en las manos de algunos, no es un atributo como la riqueza o un bien.*” Es decir, que ya no se trata de un poder monopólico y unidireccional sino que es dinámico y multiforme. El autor reconoce que al momento de escribir “El orden del discurso” entendía al poder tan solo como un mecanismo de la ley, aquello que prohíbe o que excluye y, sin embargo, en esta etapa reconoce que el poder puede ser positivo y servir como estrategia para lograr hechos beneficiosos, tal como puede ser la acciones que realizan los sindicatos, que, a través de sus medidas de fuerzas y capacidad de negociación, obtienen mejoras para sus afiliados.

Al mismo tiempo, agrega que el poder no es propiedad de ningún grupo ni persona en sí, sino que se trata de relaciones fluctuantes, históricas y complejas que dependen de diversos factores y de las que no se puede escapar. Toda relación humana involucra grados de poder, el poder está “siempre ahí”, no se está nunca “fuera”. Así como tampoco existe una sola forma de poder, las relaciones de poder son multiformes.

No obstante estos aportes, lo más destacable en esta etapa del autor es que reconoce que en toda relación de poder existen resistencias y son parte necesaria para su posibilidad. Unos años más tarde, cuando avanza sobre la idea de la libertad (para luego desarrollar el concepto de biopolítica) Foucault (1993) se explaya sobre el carácter relacional y movedizo del poder, y sobre la necesidad de que existan grados de autonomía entre los sujetos para que pueda existir tal relación. En otras palabras, y a modo de ejemplo, si entre dos personas que negocian, una de ellas carece de opciones, de libertad de acción, entonces no se trata de una relación de poder sino de un estado de dominación, de una asimetría con posibilidades de reversibilidad limitadas. Así, la dominación es otro tipo de relación, que no tiene que ver con el poder, como ya hemos visto, y aquí coincide con Max Weber.

Cabe destacar, que Foucault diferencia tres tipos relaciones que pueden prestar a confusión pero que responden a diversas concepciones, estas son: *Las relaciones estratégicas, las técnicas de gobierno y los estados de dominación*. En la primera, el acento está puesto en la relación misma, se trata de un juego “*infinitesimal, móvil, reversible, inestable*” que tiene como condición la participación de sujetos libres.

Por el contrario, en los *estados de dominación*, la posibilidad de movilidad, de revertir la acción del otro es limitada. Esto se debe a que la relación es asimétrica. Entre medio de ambos tipos se encuentran las *técnicas de gobierno* que vienen a representar la lucha y la resistencia, con gran peso ético político de las acciones. Estas técnicas permiten aumentar las posibilidades de resistencia, gestionar las relaciones, regular el derecho, aumentar la libertad. Esto fue interesante de analizar en el interior del Banco y no representó un tema menor. Una organización con resistencias y relaciones de poder puede ser entendida como una organización madura y enriquecida, pero si hablamos de una estructura basada en la dominación,

entonces estamos frente a una organización enfermiza, con escasa posibilidad de desarrollo personal y profesional de sus empleados.

A pesar de estas diferenciaciones minuciosas que establece el autor, debemos reconocer que, en el uso cotidiano del término, cuando pensamos en el “ejercicio del poder”, surge la asociación de ideas con las imágenes de dominación, obediencia, resistencia, entre otras. A continuación veremos qué cuota de sinonimia tienen estos conceptos y que diferencias, según Michael Foucault.

En su clásico libro *Vigilar y Castigar* nos brinda especial detalle de cómo fueron evolucionando en el tiempo las maneras en que la justicia aplicaba el castigo y las penas. Así como las transformaciones en la interpretación social de las mismas. Los cambios en las formas de ejercer el poder, acompañan el modo que tiene la sociedad de entender, de sentir, de juzgar la realidad o, en palabras de Foucault: “*El arte de castigar debe apoyarse [por lo tanto] en toda una tecnología de la representación*” (p.109). Por ejemplo, si en la actualidad se condenara a un delincuente a ser desmembrado por caballos, seguramente representaría un acto atroz e inefable. La medida provocaría, muy probablemente, un revuelo inmediato en la opinión pública. Ya que no es coincidente con los valores de la época y la representación de la justicia actual. Respecto de ello, vale preguntarse ¿Qué sucede con la idea de castigo en el Banco? ¿Cómo se ejerce o cuál sería su equivalente?

Quisiéramos concluir este apartado con la idea de que, para analizar una situación de ejercicio del poder fue necesario contemplar un panorama complejo, con diferentes variables, que tomaran en cuenta el contexto histórico de los involucrados. Este contexto, fue el que nos permitió recuperar información que no era explicitada en los relatos de los empleados sino que estaba implícita en sus discursos e información histórica.

Veremos en el siguiente punto las herramientas de análisis que utilizamos para el tratamiento de las entrevistas.

II.4 Tópicos para un análisis interpretativista desde el Análisis Crítico del Discurso (ACD)

Como anunciamos anteriormente, en nuestro estudio realizamos una interpretación sobre el *campo* de las sucursales, identificamos sus *habitus* y su distribución del *capital*. También adelantamos que esta abstracción teórica del caso fue posible de recomponer gracias a la información que pudimos relevar a partir de los relatos de los empleados y de los documentos institucionales. Ambos materiales conformaron nuestro principal corpus de análisis y requirieron de herramientas que nos ayudaran a interpretar los textos.

Antes de comenzar con la descripción de estas últimas, es muy importante destacar que esta tesis no pertenece al ámbito del análisis del discurso sino de interpretación sobre las relaciones de poder en un territorio y contexto determinado. De esta manera, las herramientas de análisis del discurso fueron solo eso, un medio que nos permitió leer la información disponible e intentar reconstruirla bajo un esquema epistemológico e interpretativo. Realizada esta salvedad, elegimos posicionarnos para esta tarea en el paradigma de un **análisis crítico del discurso (ACD)** (Fairclough, 1982 y Rojo, 1997) y valernos tanto de las herramientas de la **Lingüística Crítica** (Halliday, 1982) como algunos conceptos del análisis del discurso que describió Michael Foucault (1973). Sin embargo también usamos conceptos de la lingüística funcional sistémica como lo es la **Teoría de la Valoración** (Kaplan, 2004).

En cuanto a las técnicas del ACD que utilizamos en nuestro trabajo, justificamos esta elección porque nos encontramos con un corpus de “textos” conformado por entrevistas en profundidad y con una selección de materiales impresos y de distribución interna en la empresa. Cada uno de ellos, nos enfrentó a condiciones de producción, distribución e interpretación diferentes y hasta opuestas. Con agentes de producción que ameritaban un análisis desigual, por su origen, (porque el material corporativo es producto de construcción colectiva destinado a ser distribuido masivamente y las entrevistas se produjeron en un ámbito de informalidad, privado y de anonimato). Y son desiguales también por su “materialidad” ya que el material producido por la empresa es escrito, mientras las entrevistas son orales.

A pesar de estas y otras diferencias que analizaremos oportunamente, reconocemos que ambos comparten un mismo correlato. Una base de “contexto” que los sitúa en una misma “estructura social” y con un mismo “campo semántico” (Halliday, 1982), aunque puede existir una lucha por la resignificación y la producción de discursos. Así, nos encontramos que la corriente crítica del discurso nos brindó herramientas más ajustadas y acordes a la corriente teórica utilizada.

Dentro de la corriente de los análisis críticos del discurso aplicaremos conceptos elaborados por Michael Halliday (1982), Norman Fairclough (1993), Luisa Martín Rojo (1997) y, con algunas salvedades, del mismo Michael Foucault, como el concepto de discurso.

II.4.1 Discurso

El primer concepto es también el más complejo de definir: la idea de **discurso**. La noción básica que maneja el Análisis Crítico del Discurso es verlo como “*una práctica social*” lo cual implica, en primer lugar, que es una acción, es “una forma por la cual la gente puede actuar sobre el mundo” y sobre los demás. A su vez, “*es formado y restringido por la estructura social*”, es decir que es socialmente constituido. Y, por último, implica que “*no solo representa al mundo sino también lo significa constituyendo su significado*” (Fairclough 1993).

Foucault, por su parte, considera que el discurso es una práctica social pero se detiene en sus **condiciones de posibilidad**. En este caso, el foco está puesto en las reglas que rigen su existencia, sus posibilidades de producción, distribución y consumo. De esta manera, toma especial relevancia las concepciones de poder, resistencia, lucha y cambio en el plano de los discursos como constituyente de lo social.

Halliday (1982, p, 144) define: “un texto es ‘lo que se quiere decir’, seleccionado entre una serie total de opciones que constituyen lo que se puede decir, es decir, el texto puede definirse como un potencial de significado realizado”.

Halliday es parte de la Lingüística Crítica de la cual echamos mano en el momento del análisis de las entrevistas. Uno de los conceptos útiles que nos ayudó a la

interpretación de las entrevistas como textos fue la noción de “**contexto de situación**”. Son aquellas características que acompañan al texto y que son pertinentes para poder interpretarlo. Estas características pueden ser concretas e inmediatas al discurso o abstractas y remotas, es decir, cuando lo que se pone en juego refiere a una base de conocimientos, experiencias pasadas, etc que no remite al objeto de discusión en sí. Tener en cuenta el contexto de situación nos permitió ampliar el panorama de interpretación y no centrarnos en la secuencia de palabras que expresaba el entrevistado sino en el conjunto de simbología que traía a colación e intervenían en su discurso. El contexto involucra una constelación de significados que se derivan de la cultura, en nuestro caso tanto cultura social como de la empresa.

Otro concepto que retomamos de Halliday es el de “**estructura social**” (1982, p. 149) que “define y da significación a los diversos tipos de contexto social en que se intercambian significados” y que incluye también a los diferentes actores sociales que intervienen y las redes de conversación que se entablan.

II.4.2 Topos y valoraciones

Si bien desarrollaremos el proceso de análisis de las entrevistas recogidas en el apartado metodológico, queremos dejar plasmados los fundamentos teóricos sobre los que se asentaron esas decisiones. En ese sentido, vale decir que en este trabajo no analizamos la sintaxis de los textos, no nos detuvimos en las frases de manera lingüística, sino en la búsqueda de **topos o topoi**, (Anscombe, Ducrot, 1994) en la detección de cadenas de argumentación y modalidades que nos permitiesen dar cuenta de los aspectos o dimensiones imaginarias de los entrevistados.

Los topos son, según estos autores: “Principios ideológicos, compartidos por una comunidad lingüística más o menos extensa, y que si bien sirven para la construcción arbitraria de representaciones ideológicas, se presentan siempre como si fueran exteriores al locutor y, por consiguiente, totalmente objetivas.” (Anscombe Ducrot 1983, p.301). También consideramos, siguiendo esta teoría, que el significado de las palabras tienen que ver con los topois instalados en un grupo o

comunidad. Los topois suelen expresarse en frases genéricas, inespecíficas, en las “frases hechas” ya que concentran una referencia sedimentada de significaciones.

Al mismo tiempo, la teoría de Valoración de Kaplan (2004) nos permitió analizar estos topois en función de las cargas de sentido y valor de los entrevistados. Consideramos que cada actor, es parte un contexto cultural que lo atraviesa, pero no lo determina totalmente, sino que tiene su propio esquema de sentir e interpretar que lo vuelve impredecible y formador de nuevos significados. En este sentido Kaplan (2004, p.53) señala que el análisis de la valoración permite desentrañar los procesos y modos que los hablantes utilizan para “evaluar, adoptar posiciones, construir personas textuales o identidades discursivas, asumir roles, negociar relaciones, y transformar en “naturales” las posturas intersubjetivas que son, en última instancia, ideológicas.”

Según esta teoría las marcas de valoración se pueden clasificar en: de actitud, compromiso y gradación. La que más se ajusta a los indicios que necesitamos rescatar para nuestro caso es el subsistema de “*actitud*” que, a su vez, incluye marcas de afecto, juicio y apreciación. Según Kaplan, las huellas de “afecto”, demuestran el posicionamiento emocional del hablante hacia personas, situaciones u objetos. Las huellas de Juicio refieren a la evaluación de las conductas y acciones de las personas según las normas y estima social. Por último, las de “apreciación” demuestran la evaluación estética (y valores sociales) de objetos, procesos, textos. Resulta pertinente en este punto, reconsiderar que estos análisis no se hicieron como un fin en sí mismo, sino como una herramienta para la interpretación plausible de los relatos.

Estos conceptos son útiles porque la definición de discurso desde la que partimos, hace necesario que los insertemos y comprendamos como parte de un correlato mayor, un campo discursivo en el que se ponen en juego hechos pasados y comunes a la experiencia de vida que se encontraban los entrevistado fuera del texto en sí.

II.5 Discursos hegemónicos

Para cerrar este apartado teórico, definiremos el concepto de **hegemonía** que utilizaremos en este análisis: se trata de las reflexiones de Raymond Williams dentro de los llamados “Estudios Culturales”, herederos del pensamiento gramsciano.

La hegemonía constituye todo un cuerpo de prácticas y expectativas en relación con la totalidad de la vida: nuestros sentidos y dosis de energía, las percepciones definidas que tenemos de nosotros mismos y de nuestro mundo. Es vivido como un sistema de significados y valores –fundamentales y constitutivos- que en la medida en que son experimentados como prácticas parecen confirmarse recíprocamente. Por lo tanto es un sentido de la realidad para la mayoría de las gentes de la sociedad, (...) Es decir que, en el sentido más firme, es una <<cultura>>, pero una cultura que debe ser considerada asimismo como la vívida dominación y subordinación de clases particulares. (Williams, 2000, p.131-132)

Bajo este concepto, la hegemonía es dinámica, es un proceso activo en el que se interconectan valores, prácticas, significaciones en un marco cultural y un orden social. Dentro de este proceso coexisten y luchan elementos que presionan y desafían a la cultura obligando a la adaptación y movimiento del proceso cultural. Estos elementos son diferenciados por Williams como lo dominante, residual y lo emergente. El primero de ellos no requiere de mayores explicaciones, es lo que se hace efectivo, lo instituido en la cultura. Lo residual tiene origen en el pasado aunque se mantiene en vigencia en un proceso actual generalmente en versiones distorsionadas o degeneradas de su significación originaria. Lo emergente, por su parte, son los nuevos significados, valores, prácticas que aparecen en escena y fuerzan una negociación con los demás elementos hegemónicos.

Es especialmente relevante dejar asentada esta definición de hegemonía ya que se distingue de otras posturas clásicas y radicales (Althusser 1984) y problematiza las posibilidades de creación, circulación de mensajes únicos y dominantes.

Algo similar plantea Foucault (1973) al hablar del discurso como el medio por el que se traducen las luchas y los sistemas de dominación y, al mismo tiempo, objeto de la lucha. El discurso que se instala como hegemónico es el que puede ejercer y

creas mecanismos de exclusión que callen o deslegitimen significaciones alternativas. La prohibición, la locura y la voluntad de la verdad, han sido los tres mecanismos destacados del autor para ejemplificar estos mecanismos de exclusión.

A partir de esta selección de nociones teóricas y generales es que las aplicamos al caso concreto del ámbito organizacional, con el objetivo analizar el sistema de relaciones interpersonales, esquemas de autoridad y de legitimidad que se pregonan, materializan y/o configuran en el BBVA Banco Francés. Así, recorrimos el proceso para dar cuenta de la existencia de representaciones e imaginarios vigentes.

En el próximo apartado veremos con más detalle cómo aplicamos estas herramientas a nuestro corpus de forma que nos allanaran el camino para alcanzar los objetivos propuestos. Profundizaremos en los detalles del recorrido metodológico que hemos elegido y que consideramos pertinente para este trabajo

III. OPERACIÓN METODOLÓGICA

En este capítulo plasmaremos cuál fue el enfoque metodológico que aplicamos en el recorrido de nuestra investigación. Al redactarlo nos sentimos casi relatando los pasos necesarios para una operación quirúrgica. Así, como un médico prepara su equipo, requiere del apoyo de especialistas, determina qué instrumental necesitará para realizar su operación. Y así como analiza, anticipa y narra cada acción durante el procedimiento, nosotros hicimos lo mismo. Intentaremos describir el recorrido metodológico que realizamos.

III.1 Técnicas utilizadas: el instrumental necesario

Una de las primeras problemáticas que se nos presentaron fue cuál sería el límite de este trabajo. Es decir, si nos interesaba comprender el universo de opiniones, creencias, e intentar esbozar una pseudogeneralización sobre lo que sucedía. O si, por el contrario, preferíamos llegar al fondo de las representaciones de solo unos pocos testimonios. En las antípodas uno de otro, ambos modelos resultaban tentadores e igualmente inabarcables. Por ello, comprendimos la necesidad de pensar este trabajo como un estudio de caso y de contemplar un colectivo reducido pero consistente. Esto nos permitió abarcar una muestra de entrevistados lo suficientemente heterogénea, con testimonios diversos, y lo necesariamente ajustada para poder elaborar reflexiones asibles.

Por ello, como anticipamos, en esta investigación nos posicionamos frente a un estudio de caso en donde adoptamos una metodología enteramente cualitativa para su abordaje. Por tratarse de un trabajo de corte interpretativo, las técnicas cualitativas son las más propicias al momento de analizar las representaciones e imaginarios de los participantes. Ruiz Olabuénaga (2012, p. 55) lo señala al afirmar que “La investigación cualitativa equivale a un intento de comprensión global. Por muy limitado o reducido que sea el contenido del tema que aborda, éste es siempre entendido en su totalidad, nunca como un fenómeno aislado, disecado o fragmentado.”

El autor agrega que, una investigación que vaya de la mano de esta metodología requiere de dos condiciones. Una, que se analice el fenómeno desde una perspectiva global y holística. Dos, que se mantenga la proximidad con la realidad inmediata, por ejemplo, con los participantes de la investigación. Esto es lo que le permite una cercanía, la proximidad es planteada como un requisito indispensable. Es por ello que las entrevistas analizadas fueron realizadas por la investigadora, de manera que se pudiera obtener el material atendiendo a las necesidades de cada situación, a los gestos y predisposición de cada entrevistado, entre otras ventajas.

En la misma línea, consideramos que nuestro objeto de estudio exige un marco de interpretación cualitativo al coincidir con lo que Sautú, (2005, p.59) define como investigaciones microsociales:

El recorte de la realidad que realizan las teorías microsociales se centra en el análisis de las relaciones sociales, de los vínculos de las personas con su entorno físico y social, sus acciones y desempeños en sus posiciones o inserciones sociales, sus orientaciones, valores y creencias hacia el medio y sí mismos, así como de sus interpretaciones de sus experiencias cotidianas. Aunque este enfoque privilegia el estudio de la agencia humana, estas perspectivas teóricas también establecen la relación con la estructura social y el nivel macro.

A su vez, la aplicación de métodos cuantitativos, como podrían ser las encuestas, tal vez hubiese aportado mayor posibilidad de generalización al permitirnos obtener datos sobre más cantidad de participantes. Sin embargo, nos hubiese resultado imposible comprender, a partir de esos resultados, las dimensiones simbólicas subyacentes en cada caso dejándonos solo en el plano más superficial del pensamiento o racionalización de los encuestados. Al mismo tiempo, se decidió que no era el objetivo de este trabajo crear generalizaciones que contemplasen el universo total de representaciones de los empleados del Banco, sino como mencionamos anteriormente, llegar dar algunas descripciones plausibles sobre los procesos subyacentes en las relaciones entre las personas. En este sentido, nuestra investigación se alinea con lo que Taylor y Bogdan (1987, p.199) señalan: "En el muestreo teórico el número de "casos" estudiados carece relativamente de importancia. Lo importante es el potencial de cada "caso" para ayudar al

investigador en el desarrollo de comprensiones teóricas sobre el área estudiada de la vida social”

Sin duda, las decisiones metodológicas cercenan alternativas y posibilitan otras. En este caso se prefirió reducir la muestra, ganando profundidad de análisis y oportunidades de realizar una aproximación más compleja y abductiva a los testimonios recogidos.

De esta manera, optamos por instrumentar nuestra investigación apoyándonos en dos técnicas fundamentalmente. Por un lado, implementamos la técnica de entrevistas en profundidad con un universo acotado de empleados y ex empleados de sucursales y, en segundo término, realizamos un análisis interpretativo del discurso sobre el material institucional del Banco. Esto último, nos permitió introducir elementos de comparación entre las representaciones extraídas de las entrevistas y las subyacentes en el discurso y disposiciones “oficiales”, corporativos, es decir, lo que la empresa explicitó públicamente y en documentos comunicacionales internos.

De lo dicho en el párrafo anterior debemos hacer una aclaración. Este trabajo no se propuso profundizar en la comparación entre ambos discursos (el institucional corporativo y su correlato en la interpretación de los empleados). Pero sí, entendemos que se trata de una lectura interesante para dejarla, por lo menos, establecida. Consideramos, en algunas situaciones, necesaria esta puesta en diálogo entre ambos.

III.2 Entrevistas

La entrevista en profundidad fue la técnica que nos permitió acceder a un contrapunto para comprender someramente el sentido de cultura organizacional, los estereotipos de selección de personal, el estilo corporativo que marca el sello personal de la empresa, al menos en su discurso. La decisión de utilizar esta herramienta se fundamentó en su adecuación para lograr información de los involucrados, expresada con sus propias palabras, lo que nos permitiría trabajar sobre sus interpretaciones.

Además, para esta investigación contábamos con una serie de características o condicionantes que favorecían al uso de esta técnica (Taylor y Bogdan 1987, p.198):

- Los escenarios o las personas no era accesibles de otro modo.
- El investigador tenía limitaciones de tiempo.
- La investigación dependía de una amplia gama de escenarios o personas.
- El investigador quería esclarecer experiencia humana subjetiva.

Las entrevistas se realizaron siempre en espacios y tiempos extralaborales, la mayoría de ellas en los domicilios personales de los entrevistados, durante fines de semana y en horarios convenidos que resultaran de mayor comodidad para los interlocutores. Esto nos garantizó contar con mayor grado de relajación, disponibilidad y libertad para el desarrollo de nuestra entrevista. Sólo en algunos casos, a pedido de los entrevistados, se realizaron en espacios públicos (esto sucedió principalmente con los más jóvenes que vivían con sus padres). Todas las entrevistas fueron grabadas en audio, con la aprobación del entrevistado, y posteriormente se desgrabaron para facilitar su análisis discursivo/interpretativo.

Cada uno de los recursos, las entrevistas por un lado y el material institucional por otro, nos permitió acceder a diferente información complementaria entre sí. A su vez, posibilitó recrear un contexto en el que ubicar el discurso de nuestros entrevistados. De esta forma, revisamos la perspectiva de cada persona bajo un escenario de connotaciones circulantes en su entorno laboral cotidiano.

III.3 Guía de preguntas

Cuando mencionamos la utilización de la técnica de entrevistas en profundidad, nos referimos a un estilo de entrevista con una duración mínima de una hora con cada persona, en la que nos guiamos con un grupo de preguntas abiertas y orientativas. Este grupo de preguntas se fue modificando desde el primer encuentro hasta el

último, propio de las situaciones particulares, la relevancia que adquirirían, los nuevos temas o topos que surgían. Por esta razón, y porque la personalidad y apertura de cada entrevistado debía ser abordada de manera única, es que no todas las preguntas fueron idénticas.

En algunos casos resultó fundamental desviar los temas de conversación para ganarnos la confianza y bajar las barreras defensivas del entrevistado. En otras, estos se mostraban mucho más sinceros y despreocupados al hablar y nos facilitaban la información, como luego veremos detalladamente. Es así, que nuestra guía de preguntas fue ajustándose cuidando de no perder el núcleo central que nos permitiría relacionar los diferentes relatos, construir una red de sentido y dar alguna respuesta a las preguntas originales de la investigación.

Un detalle digno de mención es que a partir de preguntas ausentes, es decir de preguntas que no formulamos explícitamente, también hemos extraído información valiosa sobre el interlocutor o su entorno discursivo. La sola ausencia del tema o la traída a colación por parte del entrevistado, nos dio la pauta del tipo de relación que mantenía con el tema. Tal fue el caso de los topos relacionado con la visión sobre la política y el sindicalismo, volveremos extensamente sobre ello en el Capítulo XIII.

La Figura 2 que se muestra a continuación expone las preguntas principales que realizamos y los topos que se intentaban recolectar a partir de ellas:

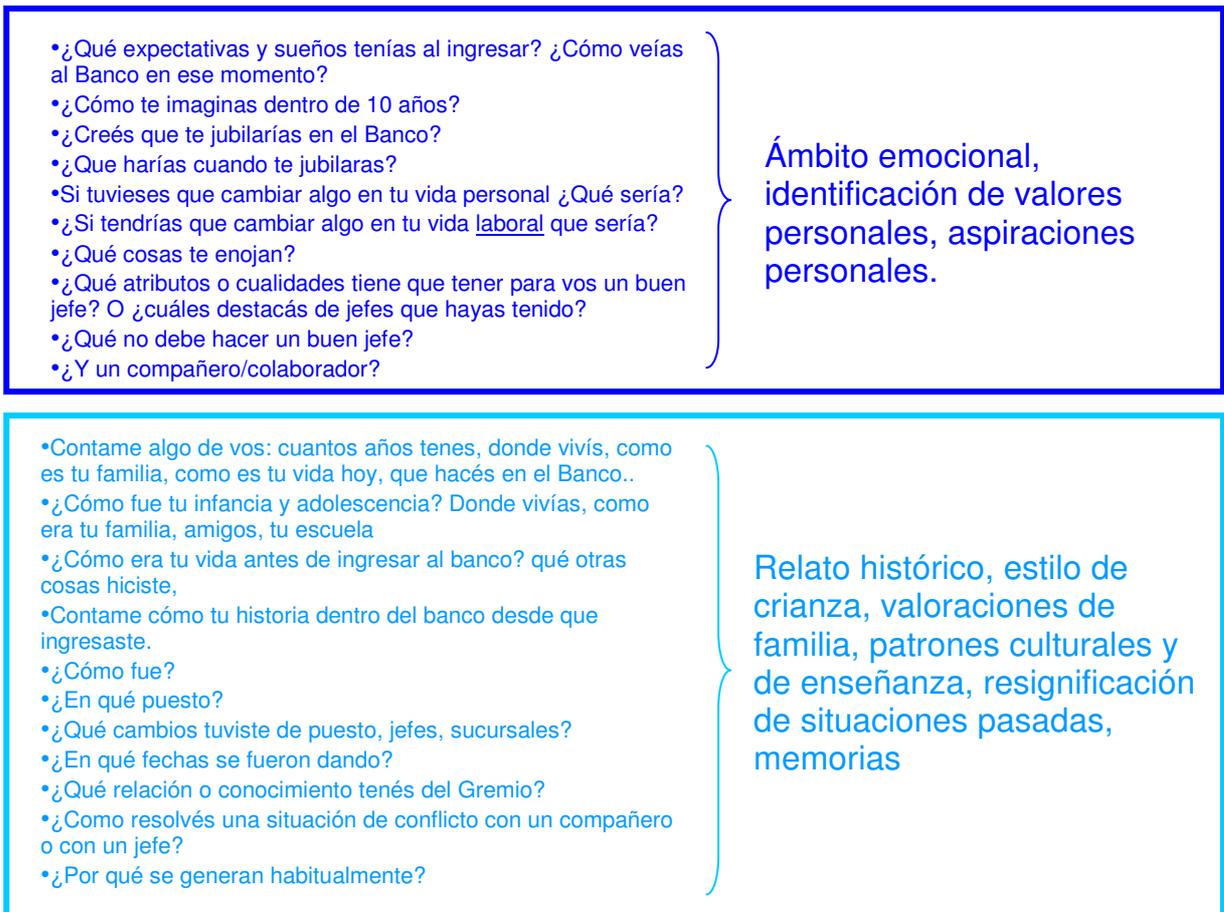


Figura 2. Guía de preguntas y su vinculación con los aspectos del discurso.

III.4 Recorte, una incisión necesaria

Ante determinados recursos temporales, económicos y físicos, una investigación debe tener límites y uno de nuestros mayores desafíos era tomar las decisiones de este recorte de la manera más pertinente posible, es por ello que, describiremos a continuación el proceso de delimitación de nuestro corpus.

El punto de partida, como el título de este trabajo lo anticipa, fue conocer la perspectiva de los empleados de las sucursales del Banco Francés. Pero nuestro primer desafío fue establecer límites a esta aspiración. ¿Cuántos? ¿De dónde? ¿Quiénes? Las respuestas a estas preguntas tuvieron múltiples sospechas antes de definir una, ya que las posibilidades eran complejas.

No obstante, luego de un análisis que implicó frustraciones y resignación, decidimos iniciar el camino sólo con sucursales del sur del conurbano bonaerense. El fundamento fue la accesibilidad geográfica y a la información, ya que (como adelantamos en la introducción de esta tesis) la red de relaciones previamente establecida en la entidad, allanaba el camino a la información nuclear, difícilmente accesible para otros investigadores externos, y era importante explotar esta ventaja.

Simultáneamente, cabe aclarar, los empleados del Banco suelen tener rotaciones cada algunos años y los más antiguos han transitado por diferentes casas de la zona. Por ello, sus relatos estaban atravesados por ese bagaje y relativizaba la fragmentación territorial.

III.5 Perfil de sucursales

En este punto, avanzaremos en el detalle de la composición de nuestro universo. El sur del Conurbano Bonaerense está integrado por los partidos de Avellaneda, Lanús, Berazategui, Lomas de Zamora, Almirante Brown y Florencio Varela que bordean el sur de la Ciudad de Buenos Aires tal como se muestra en la Figura 3.

BBVA Francés cuenta en esa zona con 13 sucursales siendo este nuestro universo total.

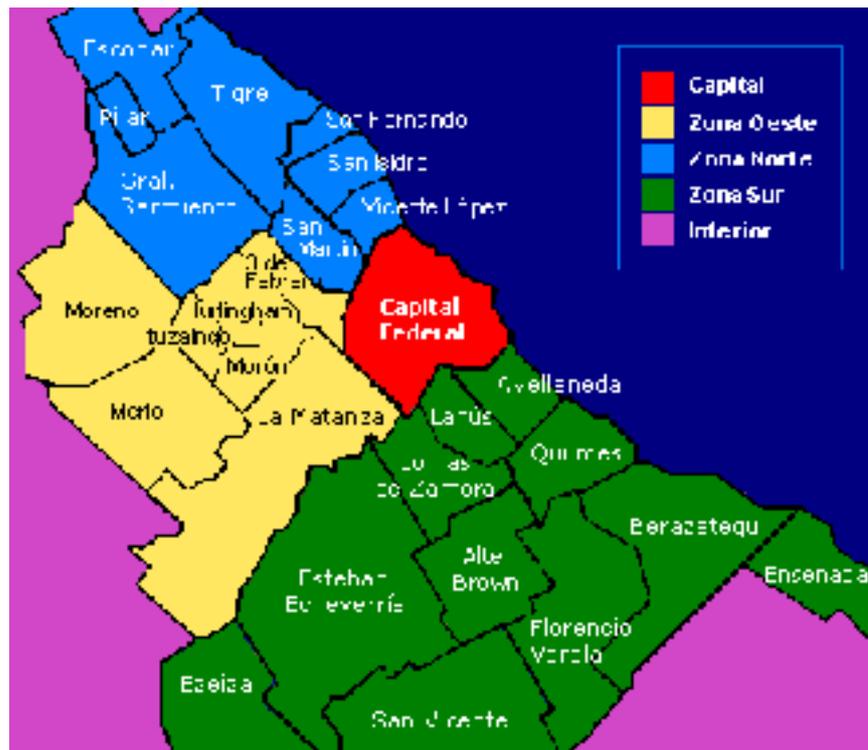


Figura 3. Mapa político del Gran Buenos Aires (Fuente: www.tdt-latinoamerica.tv consultado 20/11/2013)

Ahora bien, para la investigación necesitábamos acceder a relatos heterogéneos, a una diversidad que nos brindara más riqueza de información, y eso incluía entrevistar a personas que pudieran tener visiones diferentes sobre una misma realidad, así como a personas que tuvieran diferentes realidades. Esto nos llevó a crear una muestra de sucursales de forma que hiciera abarcable nuestra investigación y nos dotara de esta multiplicidad de relatos.

La diversidad que mencionamos fue posible seleccionando sucursales “grandes” (más empleados y mayor volumen de clientes y transacciones) y sucursales “chicas”. A su vez, segmentamos a nuestros entrevistados por género, edad, años de trayectoria en el banco y funciones, de modo que pudiéramos tener enfoques y relatos variados.

Con estos requisitos sobre la mesa (si se quiere la mesa de operaciones) se seleccionaron 6 sucursales para el relevamiento. Las sucursales elegidas fueron Avellaneda, Bernal, Burzaco, Gerli, Quilmes, Villa Domínico y Wilde, siendo

Avellaneda y Quilmes, dos de las tres más grandes de la zona y las que mayor cantidad de entrevistados nos aportaron.

Estas sucursales, conforman una muestra no representativa del total de los empleados del Banco pero que nos permitió dar cuenta de las visiones de un conjunto determinado, con valor y peso propio y suficiente para la investigación que encaramos. La cual no pretendió –como ya dejamos precedente- realizar generalizaciones sino analizar representaciones que podían tener, o no, similitudes con otros grupos de otras sucursales del país.

III.6 Perfil de entrevistados

En el apartado anterior señalamos que la elección de sucursales a relevar respondía a la necesidad de contar con relatos o testimonios diversos. En estas líneas, daremos cuenta de en qué consiste esa diversidad y cómo segmentamos a nuestra población.

En total se realizaron 13 entrevistas en profundidad: 11 a empleados -relevando a 7 de las 13 sucursales de la zona- y dos ex empleadas de la compañía. Los primeros participantes fueron seleccionados en función de un muestreo no probabilístico, y luego se combinó la selección por *bola de nieve* y *por cuotas*. Las primeras tres entrevistas exploratorias comenzaron a fines del año 2010 y fueron logradas a partir de una relación laboral previa con los entrevistados² y fue a través de ellos a que logramos acceder a nuevos testimonios de personas desconocidas para el investigador.

El contacto con cada entrevistado fue similar, comenzamos con llamados telefónicos donde nos presentamos, anunciamos el tema de nuestro trabajo y concertamos la entrevista personal. En algunas ocasiones la cita se concretaba para los próximos días, pero en más de una ocasión se veían repactadas. Esto sucedió especialmente con los jóvenes quienes poseían más compromisos y actividades que hacían

² Contrario a nuestras creencias personales previas, estas primeras entrevistas fueron las que mayor trabajo nos llevaron para lograr acceder a la información y el sinceramiento de los participantes. Suponemos que esto se debía a un temor de exponerse desde otro foco –tal vez más vulnerable- ante el entrevistador, con quien se establecía un rol distinto del cotidiano.

postergar los encuentros y dilatar los tiempos del trabajo de campo. Las entrevistas se realizaron en un único encuentro que duraba en promedio una hora y media, oscilando entre una hora los más breves y tres el más extenso.

Segmentamos la muestra para tener una cantidad equitativa de relatos por sexo, rango de edad, años de antigüedad en la compañía, y jerarquía o puesto que ocupaba. Incluso incorporamos el testimonio de dos ex empleadas a fin de obtener opiniones alternativas. Al mismo tiempo, cuidamos de obtener una cantidad equilibrada de testimonios de quienes trabajaban en sucursales grandes y pequeñas.

En esta segmentación se buscó diversidad pero también puntos en común que permitieran establecer similitudes entre las perspectivas de género, posiciones jerárquicas, aspiraciones y entre grupos generacionales. También, sobre tópicos como la valoración del trabajo, el futuro, deseos con el paso del tiempo. Por último, las visiones frente al castigo, sus grados de aceptación o rebeldía frente al orden establecido, sus visiones de autoridad, de liderazgo, su interpretación de compañerismos, percepciones sobre la sindicalización y la política, entre otros.

Estos cortes fueron muy pertinentes y rigieron parte importante de esta investigación como veremos más adelante.

Otra de las segmentaciones fue la división entre cargos jerárquicos y la plantilla general. El objetivo era rastrear el grado de resistencia o crítica hacia la política y cultura oficial de la empresa, observar el modo de referirse a sus pares y colaboradores, la actuación frente a los conflictos, su idea de castigo o sanción, la aceptación o no de las normas establecidas.

III.7 Análisis de las entrevistas

Como adelantamos, el corpus de entrevistas analizado fueron textos recuperados de la oralidad, y su estudio debió comprender que no contaron con la posibilidad de ser repensados ni corregidos por sus emisores. Por lo tanto, no correspondía leerlos con la misma rigurosidad semiótica de un discurso escrito. A su vez, los emisores no

fueron agentes preparados para el discurso estratégico, tal como podría ser un texto político o periodístico.

Las principales dimensiones que utilizamos para el análisis interpretativo de las entrevistas se ajustaron sobre los topos de: **poder, legitimidad, autoridad, castigo, premio, seguridad laboral, el “otro” o los otros, focos de conflicto y sindicalismo**. Nuestra intención se basó en encontrar respuesta a los interrogantes inicialmente planteados para esta investigación, sin que estas respuestas censuren otras interpretaciones o impliquen una verdad categórica. Por el contrario, y persiguiendo un pensamiento complejo, nos abocamos a buscar respuestas interpretativas y, a la vez, abrir nuevos interrogantes. Se buscó disociar e integrar las referencias recogidas durante el trabajo de campo para identificar paralelismos y similitudes.

El mecanismo de análisis comenzó con la desgrabación de las entrevistas y luego se elaboró una grilla por topos recurrentes en la que se identificaron temas recurrentes, posiciones, en común, topos de interés para el investigador., etc. En la grilla, se recolectó también, las apreciaciones personales del investigador respecto de la actitud, historia de vida del entrevistado que pudieran brindar un contexto de situación al discurso, entre otros elementos de la comunicación no verbal. Por ejemplo, la percepción de resistencia al diálogo u ocultamiento de información, gestos físicos relevantes, inferencia del posicionamiento frente a un determinado tema, presencia de contradicciones, impresiones personales, etc.

La forma en la que analizamos el material recopilado para volcarlos en la grilla se puede asemejar a las capas de una cebolla: se comenzó con rasgos comparables a simple vista entre los relatos y luego se profundizó la individualización de valoraciones explícitas (Kaplan, 2004). Continuamos con la identificación de construcciones discursivas y valoraciones implícitas.

Finalmente, con la grilla construida, se realizó una puesta en común de los resultados a modo de interpretación abductiva, sobre la base del marco teórico que elegimos para este trabajo.

III.8 Segunda incisión: material corporativo

Si bien, como comentamos anteriormente, se decidió utilizar el material de comunicación oficial de la empresa, no como eje central de esta tesis, tampoco nos interesó establecer si lo que la compañía pregonaba internamente se traducía en los comportamientos y actitudes de los colaboradores. Por el contrario, nos importaba contar con un marco de interpretación más amplio, que nos brindara herramientas para poner en contexto los relatos de nuestros entrevistados.

Este trabajo implicó una complejidad intrínseca, ya que sabemos que no basta con que la empresa cumpla con asegurar los mecanismos de producción, circulación y consumo de sus mensajes para que los empleados reciban, interpreten, y actúen de manera lineal. Sin embargo, como plantea Halliday (1982, p.162) “el sistema semántico del lenguaje es una realización de la semiótica social. Además del lenguaje existen muchas otras formas de su realización simbólica, pero el lenguaje es único en cuanto a que posee su propio estrato semántico”

Es así que, para poder hacernos una idea de la *semiótica social* que atraviesa al Banco, o al menos a las sucursales que analizamos, necesitábamos recoger textos, discursos oficiales circulantes, de modo que nos complejizaran la mirada y permitiera agudizar el análisis de los relatos recogidos.

Desde ya, tomamos en consideración que estos discursos (especialmente los que se crearon para públicos externos al Banco) poseen unas condiciones de producción y circulación muy diferentes de las de nuestros entrevistados. Se elaboraron con fines específicos, redactados de manera grupal, con validaciones y correcciones pertinentes, en tiempos de elaboración extensos, buscando persuadir, o propagar un mensaje predefinido a un público determinado (como puede ser la sociedad en su conjunto, los organismos gubernamentales, accionistas, proveedores, entes reguladores, grupos de interés, líderes de opinión).

Sin embargo, de ellos extrajimos información que nos brindó relativa fidelidad sobre algunos datos, como lo son las políticas oficiales de selección de personal, qué y cómo se evalúa a los empleados, cuáles son las políticas de gestión de los “recursos

humanos”, cuáles son los principios y valores impulsados y rechazados desde la compañía, etc.

A riesgo de ser redundante, aclaramos que somos conscientes de que lo que la empresa dice de sí misma ya sea a públicos internos o externos (y la delgada línea entre ellos que forman nos proveedores y familiares de los empleados) no implica una realidad o una certeza de que esté siendo cumplido, ni nos interesó demostrarlo en este trabajo. Por el contrario, lo incorporamos como un nuevo y único discurso corporativo, que oficiaría como “la voz de la empresa” frente a lo que los propios empleados nos dicen de ella en sus relatos.

Consideramos en este trabajo, el conjunto de textos como un único discurso y lo tomamos con la misma precaución (o tal vez más) que lo hicimos con cualquier a de los relatos recogidos, entendiendo la complejidad que lo atraviesa y desechando de pleno la “realidad” o “verdad” que nos cuenta.

III.9 Fuentes y documentos

Realizadas las salvedades, describiremos el acervo recogido y el proceso de selección utilizado. Para este trabajo, lo primero fue dividir el material que llegó a nuestras manos según sus públicos objetivos, si era para externos o para empleados. El material para externos fue el más sencillo de conseguir, algunos facilitados por la empresa y otros conseguidos en Internet o bibliotecas por ser información pública. En el caso de los textos destinados al público interno, recurrimos a lo que nos facilitaron los colaboradores de la empresa (tal es el caso de la información recogida de la Intranet o cursos de formación).

El análisis de material de comunicación externa que utilizamos fueron las Memoria y Balance de los años 1999 al 2001, 2004, 2006, 2009 y los Informes Anuales de Gestión 1985-1993 (breve informe), 1997, 2011, 2012. Los Informes Anuales de Responsabilidad Social Corporativa de 2008, 2011, 2012. Estos nos permitieron recuperar parte de la genealogía de la organización y nos ayudó a comprender el contexto político y económico de la organización en el que encuadrar los relatos de nuestros entrevistados.

También recurrimos a información pública de la empresa que extrajimos de la página Web como misión y visión del banco, valores de RSC, beneficios para empleados, código de prácticas bancarias, servicios ofrecidos, acciones de RSC, entre otra información útil como complemento para comprender el negocio bancario y el tipo de entidad que estábamos analizando.

Por último, accedimos a información de fuentes secundarias como documentos del Banco Central de la República Argentina sobre estados contables e información de entidades financieras, documentos sobre los edificios históricos del Banco, artículos periodísticos destacados sobre la entidad, informes de la CEPAL, etc.

Respecto de la comunicación interna, utilizamos materiales de capacitación sobre valores y principios del banco año 2006, inducción a ingresantes años 2006 y 2011, dos ejemplares anuales de revistas o *newsletters* internos de los años 1998, 2001, 2003, 2009, 2010 y 2011. También accedimos a material publicado en la Intranet para empleados en la que se detallan los cargos y funciones de los puestos de sucursales, misión de la Banca Minorista, código de conducta y principios corporativos.

Todo el material interno mencionado analizado bajo las técnicas interpretativas del análisis del discurso, intentando identificar ejes concordantes con los identificados en los discursos de los entrevistados, así como obtener una visión general de la construcción de identidad de la empresa a través de la propagación de sus mensaje.

IV. UNA MIRADA HISTÓRICA Y MACROECONÓMICA

Este capítulo es quizás uno de los más importantes para adentrarnos específicamente en nuestro caso de estudio. Al momento de redactarlo nos enfrentamos, por un lado, a un mundo de información disponible respecto de la situación de la macroeconomía argentina en diferentes períodos. Por otro lado, a información dispersa pero igual de abundante acerca de la evolución financiera del Banco Francés, con el obstáculo extra de estar escrita “por sus propios dueños”. Con estas complejidades, teníamos frente a nosotros un gran rompecabezas para armar. Es por ello, que aquí reconstruiremos la evolución histórica del Banco, desde sus primeros orígenes en nuestro país y hasta nuestros días, ubicando cada hito en un contexto histórico y económico nacional e internacional.

Creemos que la descripción cronológica (podríamos decir biográfica) del Banco es la manera más integral para comprender “quién es” nuestro objeto de estudio, como devino en su actualidad. Esto nos resulta fundamental para poder interpretar el contexto que alberga los relatos y memorias de nuestros entrevistados. Halliday (1982) resaltó la importancia de comprender el lenguaje con una estrecha vinculación social, tanto en lo referente a la cultura y los hechos sociales que rodean al individuo como en las situaciones conversacionales. Por su parte, Berger y Luckmann (1972) señalaban que la vida cotidiana se nos presenta como objetivada, a través del lenguaje, y dispone el orden dentro del cual “las cosas” adquieren sentido. Por ello, revisar el proceso de conformación de la compañía, como organismo vivo socialmente activo, es un paso necesario para su comprensión desde una perspectiva compleja.

Resulta neurálgico contemplar la posibilidad de múltiples lecturas y la imposibilidad de quedarnos sólo con una versión, *persé*, sesgada de los hechos. Es por ello, que hemos echado mano de diferentes fuentes como índices y estadísticas, revisiones históricas, publicaciones mediáticas, informes públicos de la compañía, entre otros documentos, con el fin de construir un marco de sentido para nuestro análisis posterior.

IV.1 La banca en Argentina: la envergadura de la evolución histórica

La entidad que analizamos en esta tesis posee recientemente el nombre de fantasía: BBVA Francés. De hecho, cuando iniciamos este trabajo, a principios del 2010, su nombre era BBVA Banco Francés (como comúnmente se lo conoce) pero debido a decisiones estratégicas de la casa matriz en España, emprendieron la tarea de unificar la marca a nivel global. Con el objetivo de que la homogenización de marca y le ayudara al Grupo a reflejar su diversificación geográfica y su fortaleza de marca a nivel mundial.

A pesar de lo dicho, la razón social que mantiene registrada la compañía es: BBVA Banco Francés S.A³. La compañía posee domicilio legal en Reconquista 199, Ciudad Autónoma de Buenos Aires (C.P.1003) en donde se encuentra ubicada una de sus sedes centrales y el edificio es reconocido a nivel histórico y por su arquitectura como se puede destacar en la Figura 4 de la siguiente página. El edificio fue proyectado por Jorge Bunge en 1922, es una construcción emblemática en la ciudad, en el que se destaca su cúpula interior que cubre el hall central. A pocas cuadras, sobre las calles Reconquista y Rivadavia, frente a Plaza de Mayo, se encuentra el segundo edificio más relevante de la compañía, construido sobre el predio de la antigua casa de Miguel de Azcuénaga –miembro de la Primera Junta de Gobierno de las Provincias Unidas del Río de la Plata- y creado como sede del Nuevo Banco Italiano en 1929 por los arquitectos Lorenzi, Otaola y Rocca

³ CUIT número 30-50000319-3. Si bien tratamos de dar toda la información relevante para los objetivos que perseguimos, el lector puede visitar su página Web para obtener mayor amplitud de información. La misma es www.bbvafrances.com.ar aunque su anterior dirección es igualmente válida todavía (www.bancofrances.com.ar)



Figura 4. “Conservación y restauración: Toma de conciencia y negocio”, Lorena Obiol y Sergio Lanzafame, periódico El Cronista, sección Arquitectura, 21 de junio 2007. También disponible en http://www.asepro.com.ar/cronista_arquitectura.pdf

Se trata de una empresa con fines de lucro cuyo origen en nuestro país puede encontrar varios puntos de partida que iremos desglosando en el transcurso de este apartado. Aún así, podemos decir que sus raíces locales se remontan a fines del siglo XIX y su consolidación formal a 1996, cuando el Grupo, por entonces, BBV comienza a respaldar la marca local.

El Banco, (en este trabajo lo llamaremos indistintamente como Banco, Banco Francés o BBVA Francés), se ubica dentro del sector bancario aunque el grupo económico al que pertenece (BBVA) es más amplio y puede enmarcarse como un rubro de servicios financieros y seguros, entre los que principalmente ofrece productos bancarios de *retail* (o minoristas): de inversión, de ahorro, de crédito, medios de pago y seguros de vida y bienes (autos, hogar, bienes portables, etc).

Atiende también a segmentos corporativos o mayoristas y en algunas filiales europeas y latinoamericanas aún posee negocios de previsión social y jubilaciones.

Para comenzar con su evolución histórica, podemos decir que sus inicios en Argentina se remontan al año 1886 con el nombre de Banco Francés del Río de la Plata. Se trataba de una sociedad anónima, fundada por capitales franceses, que lideró el servicio financiero a grandes empresas y a empréstitos a inmigrantes. Surgió bajo la iniciativa de un grupo de distinguidos comerciantes franceses (con un capital inicial de tres millones de pesos en oro sellado) al mismo tiempo que todas las colectividades pudientes crearon sus bancos. Fue uno de los primeros bancos privados y fortaleció paulatinamente su renombre a través de la inversión de grandes volúmenes de dinero en préstamos al empresariado. González, Anes, Mendoza (2009, p.455) van más allá y declaran que *“es el más antiguo de los bancos argentinos y uno de los decanos de América Latina”*

Entre sus fundadores aparecen apellidos reconocidos en la política y economía nacional hasta la actualidad. Aunque no logramos recuperar todas las biografías, reconocemos que se trata de familias de elite que formaron parte de los ámbitos más importantes de país como ser el sector agrícola, inmobiliario y militar. Entre ellos encontramos a León Walls (integrante de la Comisión Popular con papel relevante en la campaña del control de la fiebre amarilla en Buenos Aires a fines del siglo XIX), Pedro Lanusse, M. Avellaneda, Rigal Frerea, Bartolomé Devoto (vicepresidente del Banco de Italia y Río de la Plata), Francisco Pómez, etc.

Aunque el Banco del Río de la Plata se creó a principios de 1886, el Estatuto original fue aprobado unos meses más tarde, en noviembre de 1886, por decreto del presidente Juárez Celman. Es interesante destacar que se trataba de un presidente unitario, liberal y que apoyó en su gobierno a la empresa privada.

Los primeros años del siglo XIX se vieron marcados de vaivenes para la banca, por la crisis del modelo agroexportador en la Argentina en 1890-91 y luego por la crisis financiera de los años 30 que marcó las reglas de juego a nivel mundial. Sin embargo, entre 1908 y 1914 el Banco se hallaba en una gran etapa liderado por su presidente, hasta 1914, Henry Py. En un breve período de 1905 a 1914, el Banco

comenzó a participar en negocios no bancarios, inclinándose a emprendimientos comerciales y favorecidos por su éxito en el desarrollo del negocio financiero:

Esta progresión de las participaciones, aunque en parte fue motivada por la dinámica interna de los negocios, no puede dejar de relacionarse con los cambios experimentados por el Banco en el plano de los recursos. Así, el comienzo de esta política tuvo lugar en un contexto de rápida expansión de la actividad comercial, industrial y financiera, que se reflejó en el crecimiento de los depósitos del BFRP⁴, complementados con el aumento de su capital. La segunda fase, por su parte, se caracterizó por un fuerte crecimiento del capital del BFRP, superior aún al de los depósitos, gracias al acceso logrado para la colocación de acciones en el mercado de París. En base a estos nuevos recursos de largo plazo se pudo ampliar la estructura del Banco, que incluyó toda una red de sucursales, agencias y filiales, a la vez que implementar una gama más amplia de negocios que los desarrollados tradicionalmente. Regalsky (2001, p.3)

Unos años más tarde, en 1930, nuestro país asistía a una etapa de Estado intervencionista que tomó medidas defensivas. Entre las que más afectaron al sector financiero bancario fueron la instauración de control de cambios, creación del Instituto Movilizador de Inversiones Bancarias y la más importante: creación del Banco Central que regulaba las fluctuaciones de las masas monetarias y la actividad de los bancos privados. (Rougier, 2007) En función de estos cambios, el Banco Francés debió modificar su estructura administrativo-operativa a fin de ceñirse estrictamente a sus funciones bancarias debiéndose desprender de otros negocios que manejaba. Así, se creó con capital aportado por el banco: la Sociedad Anónima Financiera e Inmobiliaria de Río de la Plata. En 1935, el entonces presidente del banco, Henri Becquerel, es nombrado miembro del directorio del Banco Central, organismo que durante el primer gobierno de Juan Domingo Perón fue estatizado de manera total.

En los años posteriores, Rougier (2007) señala, respecto del contexto nacional y de política monetaria, medidas relevantes para la banca:

⁴ BFRP siglas utilizadas por el autor para referirse al Banco Francés del Río de la Plata

En los primeros meses de 1946, antes de la asunción del gobierno peronista, el régimen monetario y bancario fue modificado profundamente. La reestructuración financiera debe analizarse a la luz del proceso de creciente intervención del Estado en la estructura socioeconómica observable desde la década de 1930 y en particular desde la Segunda Guerra Mundial, en esos años el denominado Plan Pinedo de 1940 primero y una serie de proyectos e incluso leyes estaban centrados en la insuficiencia de crédito para los proyectos de inversión del sector industrial. Esos distintos intentos, que combinaban la acción del Banco Central con la banca privada, chocaron con las posiciones más nacionalistas e industrialistas que se fueron esgrimiendo y consolidando a partir del golpe militar de 1943, la idea cobró forma finalmente con la creación del Banco de Crédito Industrial en abril 1944 (...) El objetivo era dirigir al sistema financiero hacia el apoyo de la industrialización y el logro de un alto grado de ocupación. (p. 86)

Estas medidas proteccionistas y regulatorias que afectaban al libre accionar de los bancos, era una tendencia general en el mundo. En España, Inglaterra y Francia se tomaban medidas similares como estatización de bancos y depósitos.

En el año 1968, el Morgan Guaranty Trust Co. Of New York adquiere el 50% de las acciones del banco y se hace cargo del manejo del banco, fortaleciendo su penetración en el mercado y su profesionalismo en las actividades de banca mayorista. Diez años más tarde, durante plena dictadura militar e impulso del gobierno a los capitales nacionales, el Morgan vende sus acciones a Banco a Sud América Inversiones S.A. y a Alpargatas S.A., ambas empresas argentinas. González, Anes, Mendoza (2009)

Con esta venta, el Banco gira estratégicamente a hacia el multiproducto y comienza a atender a distintos segmentos: clientes particulares, pequeñas y medianas empresas. Entre los años 1980 y 1983 el Banco Central de la República Argentina, le aprueba la apertura de 15 sucursales nuevas con lo cual, cuenta con 30 en todo el país. Luego de la expansión, crea departamentos especiales para la atención de estos segmentos (“Banca de Desarrollo Empresario” para la atención de pequeñas empresas y “Banca Privada” para la atención de clientes minoristas). Esta etapa es muy importante en la evolución histórica del Grupo y es necesario, además, tener en cuenta que entre los años 1978 y 1988 en los que el banco cambia radicalmente su

negocio y se fortalece como banco de individuos, el país se encontraba bajo el *Proceso de Reorganización Nacional*, llevado a cabo por el último gobierno de facto. En esta época, con hechos sociales y políticos nefastos, marcada por el terrorismo de estado y la persecución ideológica, la economía argentina se encontraba en el auge del sistema financiero: inflación, especulación y crecimiento exponencial de la deuda externa. Según el historiador Luis Alberto Romero (2001, p.214): “profundizando un cambio que ya operaba desde 1975, se liberó la tasa de interés, se autorizó la proliferación de bancos e instituciones financieras y se diversificaron las ofertas (...) de modo que, en un clima altamente especulativo, la competencia mantuvo altas tasas de interés, y con ella la inflación, que el equipo económico prácticamente nunca pudo o quiso reducir. “

En 1988⁵, ya en democracia, el banco adquiere 22 sucursales del Banco Español/Comercial del Norte y llega a las 53 sucursales. En 1991, el Banco compra sucursales del *Banco Santander* y del *Chase Manhattan Bank*, con lo que incrementa su red de sucursales a 62 cubriendo todo el país. En ese año también, *Alpargatas* reparte su parte accionaria a *Sud América Inversiones S.A* y al magnate argentino y coleccionista de arte: Eduardo Costantini⁶, quien liderará la estrategia del banco de los años siguientes. De esta manera en 1992, el Francés se convierte en coadministrador de *The Argentine Investment Co.* el fondo de inversión configurado por Merrill Lynch (una de las más grandes instituciones de asesoría financiera del mundo creada en 1914 en Estados Unidos y vigente hasta nuestros días) y participa activamente en el programa de privatizaciones del Gobierno Nacional bajo la presidencia de Carlos Menem.

Este gobierno de corte neoliberal, se enfrentaba al desafío de combatir la hiperinflación y el desempleo dejado por el gobierno radical de Raúl Alfonsín. Según un informe interno del Banco Francés, describía el entorno macroeconómico de su negocio de la siguiente manera⁷:

⁵ Información recopilada de las Memorias y Balance del grupo, años 1997 al 2001

⁶ En julio de 2013, BBVA Francés anuncia la compra y construcción de una nueva sede única central. Es de destacar que la obra de construcción está a cargo de la empresa Consultatio Real Estate, cuyo presidente es Eduardo Costantini.

⁷ El material se encuentra en su versión original escrito en inglés y fue traducido por el investigador.

La reciente historia de este país cae dentro de dos períodos perfectamente diferenciados: uno finaliza con el Plan de Convertibilidad de abril de 1991 caracterizado por la alta inflación, inestabilidad, un incremento del déficit público, fuerte salida de flujo de capitales, desempleo y estancamiento económico. El otro comienza después de la implementación de este comprensivo plan, el cual creó exitosamente una política monetaria y fiscal coherente basada en la libre conversión de la moneda doméstica en dólar y viceversa, el Dollar Standard System, la apertura de la economía del país, desregulación extra y un ambicioso programa de privatización se presentan en una etapa avanzada de implementación (Banco Francés, 1994).

Esta breve reseña permite comprender el tono con el que se desarrollaban los negocios en los `90, que era parte de un lenguaje hegemónico y esperanzador para las empresas y capitales que estaban dispuestos a apostar a un país con un mensaje prometedor. De acuerdo incluso con lo que los historiadores relatan sobre la época (Romero, 2001):

(...) existía una receta genérica, que a lo largo de las década de los ochenta se había instalado en el sentido común de economistas y gobernantes de todo el mundo: facilitar la apertura de las economías nacionales, para posibilitarse adecuada inserción en el mundo globalizado, y desmontar los mecanismos del Estado interventor y benefactor, tachado de costoso e ineficiente. (p. 269)

El augurio de éxito se cumplió para los bancos, especialmente para el Banco Francés que hasta 1996 registra un gran crecimiento en la banca minorista debido a la avidez de consumo. Asimismo en 1994 se crea un nuevo negocio para los grupos financieros: las Administradoras de Fondos de Jubilación y Pensión o más conocidas como AFJP que administraban e invertían el dinero aportado por los fondos jubilatorios de quienes optaran por la opción privada, para destinarlos al sistema financiero con la promesa de obtener una rentabilidad –capitalización- para los socios por su aporte.

IV.2 BBVA: una historia de empoderamiento en Argentina

Es entre 1994 y 1999 cuando se desarrolla un período de gran revolución para el Banco y se gesta la forma y nueva identidad de la compañía que vemos hoy representada en las memorias de nuestros entrevistados. Se puede decir que en estos años y el período que comprende “la crisis del 2001” se marcan a fuego en la memoria colectiva de los empleados, experiencias y valores que definen el ADN de los empleados del BBVA Francés que contactamos. Es una época de crecimiento del negocio, de incorporación de gente joven a las filas de la compañía, se abren nuevas sucursales, y despliega un negocio altamente rentable. También se posiciona como una empresa que paga buenos sueldos, promete estabilidad laboral y crecimiento profesional bajo el respaldo de una marca global.

Todo esto gracias a tres hitos del negocio: la llegada del Grupo BBV a la Argentina en 1996 (luego devenido en BBVA), la fusión con el Banco Crédito Argentino en 1997 y en 1999 el Grupo absorbe las compañías del Grupo Consolidar de Argentina (AFJP, Seguros de Vida y Seguros de Retiro). La figura 5 muestra los cambios de concepto de imagen que trae aparejado cada cambio de marca y en la que gana protagonismo la identificación con el Grupo en detrimento de la marca local.

Comencemos desglosando este proceso. En 1996 el grupo español BBV (Banco Bilbao Vizcaya) adquiere el 30 % de las acciones de Banco Francés por medio de Sud América Inversiones y de Otra SRL. El Grupo BBVA era producto de una serie de fusiones heterogéneas con raíces que se remontan al año 1857 con el Banco de Bilbao, en España, también surgido como iniciativa de comerciantes que defendían sus intereses gremiales. En 1997 contaba con más de 60 mil empleados en el mundo y filiales en Europa, África y el continente Americano. Con esta absorción, la filial argentina pasará adoptar los valores, principios y regulaciones del Grupo, junto con una estrategia de negocio que dependerá, en última instancia de las decisiones globales. De esta manera, existirá una constante tensión y negociación entre las necesidades de independencia del negocio y realidades locales y las necesidades estratégicas de un grupo multinacional que brinda apoyo y solvencia.



Figura 5. Modificación de Isologotipos de la empresa a través del tiempo

El objetivo de la intervención del Grupo era incrementar su actividad en los negocios de mayor rentabilidad y mantenerse competitivo frente a un mercado mundial cada vez más activo y exigente. Por ello, se abocó a una estrategia de banco “universal” que no solo mantuviera presencia en la Bolsa y las operaciones de grandes empresas, sino reforzar aún más su asistencia a clientes de pequeñas y medianas empresas y pequeños ahorristas. Para llegar a este mercado en nuestro país, necesitaba abastecerse de más sucursales razón por la que creó nuevas casas y compró bancos más chicos. Así, en 1997 el BBV Banco Francés compra el 71,75% de las acciones del Banco Crédito Argentino, el cual se fundó en 1889 como Nuevo Banco Italiano, y era uno de los bancos líder en Argentina. El Banco Crédito era un banco complementario que permitía potenciar el negocio. Fue una operación altamente relevante ya que se trataba de dos bancos de peso nacional. Su gestión

mereció notas en los principales medios de comunicación (Ver Figura 6) y, a nivel interno de la compañía, representó un proceso intenso de fusión cultural y operativo, y requirió acompañamiento de comunicación hacia los empleados.



Clarín X digital
Teléfono: 011 4760-4100. Buenos Aires. Buenos Aires, Argentina. Economía

FUTURA FUSIÓN CON EL FRANCÉS

El Bilbao-Vizcaya compró el Banco Crédito Argentino

Ya tenía el paquete de control del Banco Ahorn, adquirieron el 71 por ciento de Crédito. Dicen que formarán el mayor banco privado. La operación se habría costado en 100 millones de dólares

Las familias Ghiselli vendieron el control del Banco Crédito Argentino al Banco Bilbao Vizcaya (BBV). A su vez, el BBV había comprado recientemente al Banco Francés. Eso significa que las acciones del Francoés desde ahora también lo son del Crédito. Ambos serán fusionados. Con esa operación se creará una nueva megabancada llamada Banco Francés. Será el segundo banco privado más grande de la Argentina, a sólo un paso del Galicia. Y creará mayoría en la AFJP Consolidar, en la que el francés participaba en partes iguales con el Crédito y el Galicia.

Figura 6. Recorte periodístico diario Clarín digital 30 de mayo 1997. También disponible en <http://edant.clarin.com/diario/1997/05/10/o-02201d.htm>

En julio de 1999, el Grupo se hizo del 100% de las compañías del Grupo Consolidar de Argentina (esto incluía Consolidar Administradora de Fondos de Jubilación y Pensiones, Consolidar Seguros de Vida y Consolidar Seguros de Retiro) en las que ya participaba a través de BBV Banco Francés.

Consolidar AFJP creada en 1994 en solo cuatro años logra tener más de un millón seiscientos mil afiliados y en 2006 albergaba al 18.5% de la cuota de mercado

nacional. Por último, en diciembre de 1999 el grupo BBV de España se fusiona con Argentaria y conforman el BBVA tal como lo conocemos en la actualidad. De esta manera, se extiende la identidad a todas sus filiales del mundo. Argentaria era una corporación española creada con el fin de reordenar las entidades de crédito estatales y su privatización responde a un mismo proceso de flexibilización y competencia que afectaba a nuestro país en la década. González, Anes, Mendoza (2009, p.396) señalan que “Desde la plena adhesión de España a la Unión Europea, el tablero exterior en el que ha de jugar la banca española está caracterizado por la referida globalización. (...) el proceso globalizador se apoya, en el caso de la banca, en una progresiva desregulación”

IV.2.1 Crisis 2001

El nuevo milenio le deparó un drástico cambio de escenario al país y a la banca argentina, no solo a nivel de resultados sino a la imagen del sistema financiero en la representación social. Esta crisis ha sido muy estudiada por investigadores nacionales e internacionales, no solo por la cercanía temporal sino por la multiplicidad de factores que la generaron y la repercusión a nivel económico, financiero, social y político que trajo como consecuencias. Chudnovsky (2003, p.33) sintetiza claramente sus características:

Los acontecimientos de los últimos meses de 2001, la devaluación, el default de la deuda externa pública y la pesificación asimétrica de los contratos, generaron una caída adicional superior al 14% del PBI hasta los primeros meses de 2002. Para ese año, se estima un PBI per cápita inferior a U\$S 3.000 y una caída del PBI del 11%. Además, entre mayo de 2001 y mayo de 2002 se generaron más 6 millones de nuevos pobres en la Argentina, lo que llevó a que el 53% de su población se encuentre bajo la línea de pobreza y el 24% en situación de indigencia. En tanto, la dinámica de la crisis hizo caer al gobierno elegido en 1999, llevó a que la primera administración de transición elegida para sucederlo durara sólo una semana y, más

adelante, hizo que el gobierno provisional elegido a comienzos de 2001 debiera acortar su mandato en más de seis meses.

La crisis económica, financiera y social de la Argentina impactaba en todos los aspectos cotidianos, incluso en la forma de trabajar de los empleados bancarios y la forma de “hacer negocio” ya que las entidades financieras son señaladas por la sociedad como uno de los principales responsables de la crisis, junto con la clase política. La frase “que se vayan todos” pregnó y se multiplicó en la sociedad. Asimismo la medida de control de la libre disposición de dinero en efectivo de plazos fijos, cuentas corrientes y cajas de ahorros impuesta por el gobierno de Fernando de la Rúa, denominada comúnmente como “corralito” focalizó el repudio sobre la banca y los políticos.

Desde el Banco, la mirada no era ajena. Un fragmento de la memoria y balance del año 2001 del Banco resume:

El año 2001 se ha caracterizado por un significativo deterioro de la situación económica mundial, con una paulatina desaceleración de las principales economías, agravadas a partir de los acontecimientos del 11 de septiembre. Esta coyuntura ha afectado igualmente a Latinoamérica que ha alcanzado un crecimiento económico sensiblemente inferior al previsto, con una crisis especialmente grave en Argentina. (...) Ante el cambio de escenario económico y el agravamiento de la situación en Argentina, el BBVA ha decidido aplicar criterios de máxima prudencia. Por una parte ha cancelado anticipadamente el Proyecto Cre@ en 2001 y, por otra, ha destinado 3.511 millones de euros a saneamientos, cifra superior en casi un 70% a la del ejercicio 2000 a pesar de las menores plusvalías realizadas y de que los índices de morosidad se han situado en niveles mínimos. (BBVA Banco Francés, 2002b)

A pesar de este escenario local claramente negativo, el Grupo también señala un optimismo casi contradictorio al sostener su éxito en las demás geografías:

En este difícil entorno, que ha incidido negativamente sobre los principales grupos financieros mundiales, BBVA ha logrado unos resultados que se caracterizan por su elevada calidad, un significativo crecimiento de los ingresos recurrentes, nuevo avances en eficiencia y niveles muy destacados de rentabilidad y solvencia patrimonial

El entorno no frenó las acciones del Grupo en el país e incluso expresaba planes de acción de cara al futuro, con prudencia, conservadurismo y reorientando los esfuerzos en mantener controlados los ratios de mora. Sin embargo, en el desarrollo de las entrevistas, veremos que estos años fueron cruciales en la construcción de representaciones de los empleados para con la compañía que los emplea y para su propia visión como personas, ciudadanos y empleados.

IV.2.2 Salida de la crisis

Una vuelta de página a la historia del país nos acerca a nuestra época más reciente, con un país que se recupera rápidamente a partir del 2004. En el año 2003 es electo el presidente Néstor Kirchner que plantea políticas sociales y de intervención estatal. Se crea un nuevo contexto que permite a los bancos intentar modificar su imagen a través de un acercamiento a la gente y al gobierno. A la gente, porque en esta era de apoyo al consumo y mercado interno, los bancos buscan posicionarse fuertemente en el mercado minorista, con promociones en tarjetas de crédito, créditos a mediano plazo y una flexibilidad relativa en préstamos personales. Su segunda arista es trabajar fuertemente en temas de responsabilidad social corporativa para ganar poco a poco terreno como agente con compromiso social. Al gobierno, porque el Estado busca el apoyo de las instituciones privadas y públicas para fomentar el mercado interno y la producción nacional sin descuidar el control y tomando las riendas de la economía con base social y fuertemente política:

A nivel interno, nos encontramos ante una relación entre el sector capitalista privado, la economía pública y la economía social el segmento principal del sector privado sigue siendo el agropecuario y agroindustrial con una menor participación del industrial y el financiero. Junto a él, existe una creciente participación del sector público en el control del excedente económico, el crédito y la acumulación de capital, con un considerable sector social cooperativista y mutualista. (Dabat S/F)

Las políticas de intervención estatal no responden sólo a factores internos: en el año 2008, las grandes potencias del mundo sufren una virulenta crisis que pone en jaque al sistema financiero internacional. La explosión de la burbuja financiera con origen

en Estados Unidos crea un escenario sensible para los países desarrollados y para España en particular. Como acciones de defensa ante los coletazos que esta crisis podría traerle al país, el gobierno nacional implementa una serie de medidas. Dabat (S/F) explica que se *“elaboró un Plan Anticrisis muy frontal en noviembre de 2008, que incluyó la creación del Ministerio de Producción, (...) políticas fiscales como moratoria impositiva, reducción de la retenciones al agro, blanqueo y repatriación de capitales, créditos públicos al consumo y la producción a bajas tasas de interés y un Plan de Obras Públicas”* y, junto con ello, una gran golpe al sistema financiero: la reestatización del Sistema Previsional Privado que le permitió al gobierno elevar el financiamiento a la economía nacional pero implicó a los grupos empresarios desprenderse de un gran negocio que aportaba a su diversificación de ingresos.

Por entonces BBVA se achica y pierde una compañía que manejaba un tercio del mercado de afiliaciones y su pérdida se calculó en unos \$70 millones (Memoria y Balance 2009 y 2010 Consolidar AFJP). En este complejo entorno, el Grupo lanza una fuerte campaña para potenciar su crecimiento y mermar los efectos de la crisis: el Plan de crecimiento BBVAx3 que buscaba triplicar su volumen de negocio en un plazo de cinco años. Correlativamente, este Plan coincide con un cambio de gobierno del Banco a nivel local y que pretende impulsar un cambio cultural y de “la forma de hacer las cosas” en BBVA Francés.

IV.3 Actualidad del Grupo

Al cierre de 2012, el Grupo BBVA tenía presencia en 32 países, con 7.436 sucursales y un grado de penetración tecnológica de 18.192 cajeros automáticos en el mundo. Contaba con 117.400 empleados, 53 millones de clientes y con el respaldo de 1.007.410 accionistas. (Informe Anual BBVA Francés 2012, p.18)



Figura 7. Mapa de presencia del Grupo. Grupo BBVA (2012)

Para dar una magnitud del volumen de negocio que maneja el Grupo a nivel mundial, podemos agregar que al cierre del 2012 registró un margen bruto de 22.441 millones de euros y un margen neto de 11.655 millones de euros. El patrimonio neto a 2012 era de 43.802 millones de euros y su activo total ascendía a 637.785 millones. (Informe Accionistas / Resultados 2012 Grupo BBVA)

BBVA posee su matriz en España y mantiene una presencia fuerte en las filiales del mundo. Aunque muchas de las decisiones organizativas son independientes en cada geografía, existen estructuras globales que afectan y determinan de manera local. Una de ellas en la composición o segmentación de áreas de negocio a nivel global.

En función a su distribución geográfica el Grupo se organiza en las siguientes unidades:

- España y Portugal: incluye los negocios bancarios, de pensiones y seguros.
- México: ídem.
- Estados Unidos: incluye los negocios bancarios que BBVA desarrolla en Estados Unidos y en Puerto Rico.
- América del Sur: incluye los negocios bancarios y de pensiones y seguros en América del Sur.

Además BBVA tiene dos áreas de negocio transversales segmentadas en función del tipo de cliente:

Corporate & Investment Banking: incluye la actividad del Grupo con grandes empresas y corporaciones.

Global Retail & Business Banking: unidad global que coordina los negocios de banca comercial y de empresas, seguros y pensiones, medios de pago, consumer finance y banca privada.⁸

IV.4 El Banco en Argentina

En nuestro país, el Grupo BBVA se materializa, como mencionamos anteriormente, en el banco BBVA Francés y, en menor medida en las empresas vinculadas como BBVA Seguros.

El banco contaba a fines de 2012 con 244 sucursales minoristas distribuidas en el país, 29 de empresas, 1.831.203 clientes y alrededor de 5.000 empleados efectivos. En lo referente al volumen de negocios, podemos mencionar que al cierre del período, el Banco alcanzó una ganancia neta de 1.264 millones de pesos (ver

⁸ Información pública actualizada al 25 de enero 2012 en sitio Web corporativo: <http://accionistaseinversores.bbva.com/TLBB/tlbb/bbvair/esp/group/areas/index.jsp> consultado el 15/03/2012

Figura 8 para comparar la evolución de los últimos dos años) y una facturación de 5.581,7 millones de pesos (ingresos financieros).

En cuanto al volumen de negocios de la Banca Minorista citamos el informe público de resultados: “Al cierre de 2012, esta banca intermediaba un volumen de negocios superior a \$ 36.279 millones, incluyendo fondos de inversión. Durante el ejercicio, la inversión crediticia tuvo un crecimiento de 29%, alcanzando \$ 12.325 millones, mientras que los recursos de clientes crecieron 16% llegando a un volumen total aproximado de \$ 23.954 millones.” (Informe Anual BBVA Francés 2012, p.32)

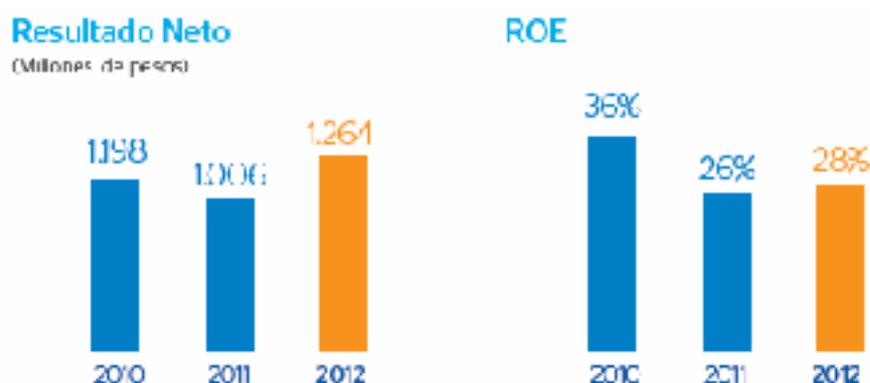


Figura 8. Resultado neto BBVA Francés 2012. BBVA Francés (2013)

Si nos referimos a su posicionamiento local no podemos dejar de mencionar a sus principales competidores o “bancos de primera línea”. Estos son, generalmente los bancos reconocidos como pares contra los que mide su posicionamiento en el mercado. Por lo general, se trata de bancos privados y multinacionales de gran penetración, solidez, respaldo institucional, cuota de mercado, colocación de productos, entre otros factores.

Históricamente, su principal referente fue el Santander (ex Banco Río), y luego se pueden mencionar: Galicia, Citi Bank, HSBC, ISBC. Si bien el Banco Nación o Banco de la Provincia de Buenos Aires pueden aparecer como líderes en el mercado, no son considerados como “competidores” ya que se enfocan en públicos

meta y modelos de negocios diferentes. Por ejemplo, ambos bancos mencionados poseen un mercado imposible de disputarse entre otras entidades privadas como son los empleados estatales que, al cobrar su sueldo, a través de ellos hace imposible competitividad de ofertas.⁹ En la Figura 9, se muestra una comparativa de los principales bancos del país en el que los primeros puestos son compartidos entre las mismas entidades de manera recurrente.

Orden	ACTIVOS	PRESTAMOS	DEPOSITOS	PATRIMONIO NETO
1	NACION ARGENTINA	NACION ARGENTINA	NACION ARGENTINA	NACION ARGENTINA
2	SANTANDER RYI	SANTANDER RYI	FRANCÉS ATRIS	MACROSA
3	FRANCÉS ATRIS	CALICA Y BS AS	SANTANDER RYI	SANTANDER RYI
4	CALICA Y BS AS	MACROSA	CALICA Y BS AS	FRANCÉS ATRIS
5	MACROSA	FRANCÉS ATRIS	FRANCÉS ATRIS	CALICA Y BS AS
6	FRANCÉS ATRIS	FRANCÉS ATRIS	MACROSA	FINOLEARIS
7	FINOLEARIS	FRANCÉS ATRIS	FRANCÉS ATRIS	CITIBANK SA
8	CITIBANK SA	CITIBANK SA	MACROSA COOP	HSBC BANK
9	MACROSA COOP	CITIBANK SA	CITIBANK SA	CITIBANK SA
10	CITIBANK SA	MACROSA COOP	CITIBANK SA	FRANCÉS ATRIS
11	FRANCÉS ATRIS	FRANCÉS ATRIS	PATAGONIA SA	PATAGONIA SA
12	FRANCÉS ATRIS	FRANCÉS ATRIS	FRANCÉS ATRIS	FRANCÉS ATRIS

SEFyC/BCRA | Información de Entidades Financieras | Noviembre 2011

Figura 9. SEFyC/BCRA, 2011. Información de Entidades Financieras. Información correspondiente al 20 de ENERO de 2012. En el cuadro se observa la presencia del Banco Francés como una de las 10 entidades financieras con más patrimonio y flujo de dinero del país.

IV.4.1 La estructura

BBVA Francés posee en nuestro país un organigrama encabezado por un Director Ejecutivo y un Comité Ejecutivo de 14 miembros. En un segundo nivel de mando se encuentran casi 86 directivos o gerentes y luego se abre a diferentes niveles a subgerentes y jefes dependiendo de la composición de cada gerencia. En la figura 6, se representa el organigrama del ápice estratégico del Banco (Minzberg, 1989) en

⁹ Esta medida se ve reforzada por el decreto 1187/2012 que establece en su artículo 1 que: “Las jurisdicciones y entidades comprendidas en el artículo 8°, inciso a), de la Ley de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional N° 24.156 deberán implementar el pago de haberes al personal mediante el BANCO DE LA NACION ARGENTINA a través de la apertura de Cajas de Ahorro Común, en dicha entidad bancaria pública, para cada uno de los agentes.”

donde el máximo referente es el Director ejecutivo o también llamado presidente Ejecutivo, Ricardo Moreno¹⁰ (ocupa el puesto desde el año 2010).

V. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

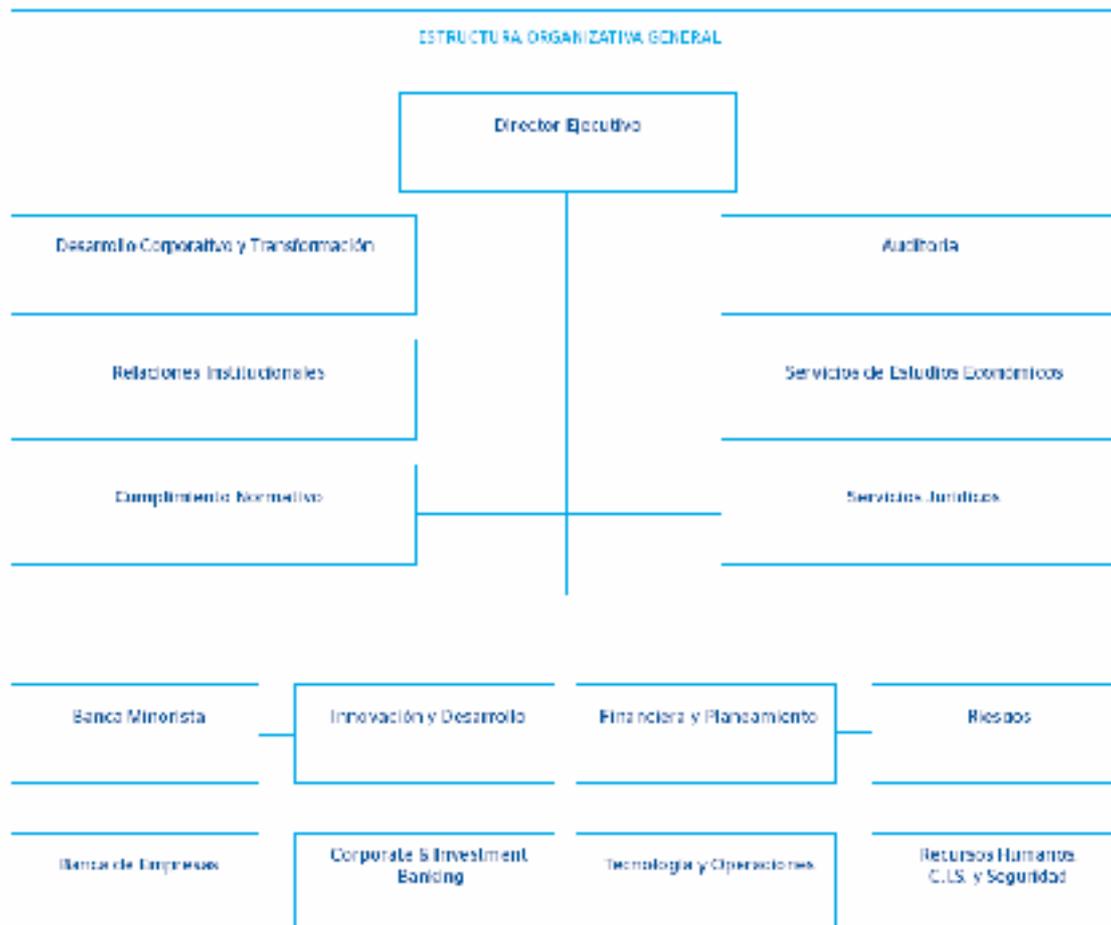


Figura 10. Estructura organizacional del BBVA Francés a diciembre 2012. BBVA Francés (2013)

A los fines de nuestro trabajo, importa saber que la Banca Minorista es la instancia superior en el ápice estratégico. A partir de allí se divide la gestión geográfica de equipos y negocio bajo los llamados “territorios” y liderados por un gerente territorial. (Ver Figura 11)

¹⁰ Breve CV: Consultor, especializado en la rama financiera y mercado de capitales, *Andersen Consulting*, p. Gerente de Sistemas, Banco de Crédito, p. Director de Medios, CEO de *Unofirst Latin America*, COO Global, BBVA, p. Director de *Transformation and Productivity*, BBVA.

Teniendo en cuenta la lectura de Weber (1996) este tipo de organización funciona bajo un modelo de dominación legal administrativo. Este modelo supone un contrato racional, con reglas estatuidas y determina una estructura jerárquica. También supone la existencia de competencias y cualidades profesionales fijadas para cada puesto en la estructura, entre otras cualidades.

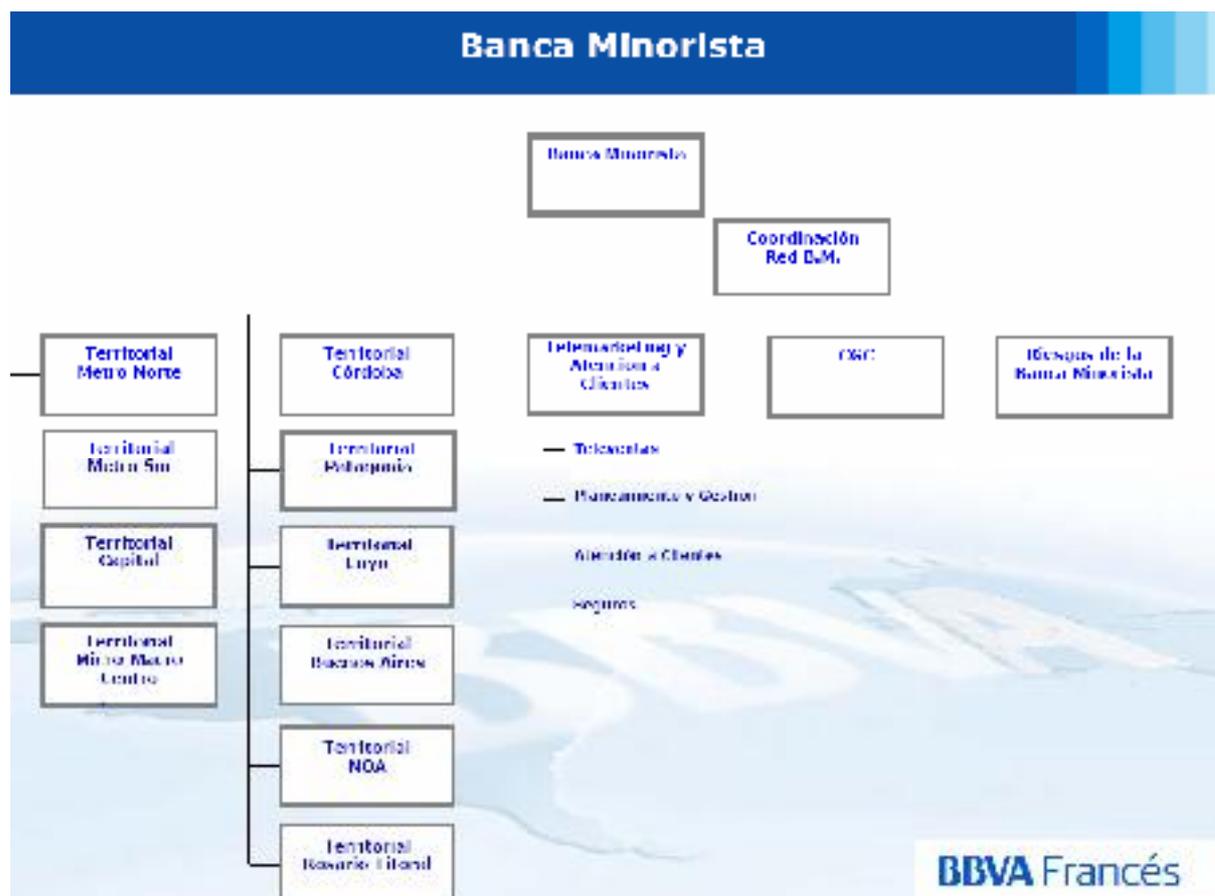


Figura 11 Organigrama de la Banca Minorista. Estructura Organizativa BBVA Francés Enero 2012. Nivel I y niveles II de mando.

Nuestros entrevistados pertenecen al Territorio Metro Sur pero profundizaremos en sus características en el primer apartado del Capítulo VI.

IV.4.2 El equipo

En lo que respecta a su composición interna, a fines de 2012 contaba con una dotación de 5146 empleados en su nómina efectiva.

Según los datos de Recursos Humanos publicados por la empresa (Informe Anual de Responsabilidad Corporativa BBVA Francés 2012), la distribución de hombres y mujeres en el plantel es del 45% de los puestos para el personal femenino contra un 55% ocupado por hombres. En el caso de las posiciones gerenciales las mujeres ocupan un 9% y en cargos directivos 16,36%.

Otro de los datos a tener en cuenta a la hora de interpretar los relatos de nuestros entrevistados es la composición etaria de la plantilla de empleados. El promedio de edad es de 36 años para las mujeres y 41 para hombres con la siguiente distribución: el 4.37% son menores de 35 años de edad, el 70.95% y el 24.68% son mayores de 45 años. Asimismo, el promedio de antigüedad en el Banco es de 12.21 años y los promedios de rotación de puestos por edad señalan al colectivo de entre 30 y 50 años de edad como el que se destaca por sobre la media de rotación. (Informe Anual de Responsabilidad Corporativa BBVA Francés 2012, p.32-33)

A esta información podemos agregar una nueva arista geográfica. La distribución de los empleados se divide en dos grandes grupos:

1. Las *áreas centrales* o staff: son los sectores de tareas operativas que en su mayoría no tienen relación directa con los clientes del banco. Se trata de 46.4% de la dotación, conformada por 2387 empleados distribuidos en cinco edificios de la Ciudad de Buenos Aires.
2. La Red de *Sucursales*: tal como ya mencionamos, el Banco cuenta en su red de negocios a individuos con 244 sucursales. Este grupo será analizado con especial atención en el capítulo metodológico pero, al momento, basta señalar que las sucursales son las oficinas comerciales donde se desarrolla el servicio de atención y operaciones de clientes físicos (no empresas). Este segmento contiene el mayor número de empleados distribuidos en un 56% (1554 personas) en las sucursales de Capital Federal y Gran Buenos Aires y un 44% (1205 personas) en el interior del país. También existe en el Banco la red de sucursales de Banca de

Empresas que es menor en número y no entraremos en detalle ya que excede nuestro trabajo.

En el próximo apartado resumiremos las funciones principales del personal de sucursales con el fin de dar una somera visión de los roles que se cumplen. Esto resulta fundamental para comprender la base sobre la que se asientan los intercambios cotidianos y el sistema de relaciones en la entidad.

V. ADN: SUCURSALES

En las próximas líneas, nos dedicaremos a describir las funciones de cada puesto en la red de sucursales de BBVA Banco Francés. Este apartado cobra importancia ya que se trata, en definitiva de exponer la organización de las relaciones formales del personal que investigamos.

Cabe aclarar que no todas las sucursales del banco poseen la misma estructura edilicia (o *lay out*) y dotación (o *capacity*), esto depende de la zona donde está ubicada, del promedio de clientes que recibe y de la capacidad física del local, entre otros factores. Además, algunas sucursales cuentan también con un sector de atención a empresas y clientes corporativos.

Como veremos a continuación, cada posición cuenta con funciones claramente establecidas tal como Mintzberg (1989, p.155) señalaba: altamente normalizadas, “procedimientos formales, trabajo especializado, división pronunciada de la mano de obra, generalmente agrupaciones funcionales, amplia jerarquía”

Una mención a tener en cuenta en este desarrollo de las características de puestos, es que cada función tiene tres grados de *expertise* o escalafón que marca el grado de conocimiento, experiencia e influye en el salario. Estos son, de menor a mayor: *junior, semi senior y senior*.

V.1 Funciones

Iniciaremos la descripción de responsabilidades y roles de cada puesto desde lo más alto de la pirámide de estructura hacia la base. De esta manera ubicamos al o la **gerente/a territorial**. Se trata de una figura de nivel II en el organigrama (debajo del director de la Banca que es el máximo referente de cada sección del organigrama. (Ver Figura 11)

Sus funciones son fundamentalmente estratégicas y de coordinación de las sucursales de su territorio geográfico. Sus reportes directos son los gerentes de sucursales.

Entre las responsabilidades principales se encuentran:

- Asegurar el conocimiento e instrumentación de los planes de acción de negocio.
- Participar en el diseño de la Estrategia de Negocios Minoristas, colaborando directamente con el Director de la Banca.
- Dirigir la gestión de red de oficinas de sus respectivos ámbitos geográficos.
- Revisar y/o aprobar los objetivos y presupuestos de las zonas velando por su coherencia entre las posibilidades de los distintos mercados y los objetivos globales asignados.
- Observar el mercado, tanto en los aspectos comerciales relevantes como en la detección de oportunidades, a fin de elevar propuestas de Nuevos Negocios, líneas crediticias y/o modificaciones de líneas existentes - Aperturas - Cierres y Relocalizaciones de Sucursales. (Dirección Banca Minorista- Misión, 2011)

La figura del gerente territorial aparece poco en los relatos de los empleados ya que el contacto fluido lo mantienen con el gerente de sucursal. Una muestra de esta distancia es que al ser mencionado, los entrevistados lo llaman por apellido mientras que al gerente lo llaman por el nombre.

Como veremos más adelante, en el Capítulo X, esta es una figura de autoridad que define situaciones de conflicto o las genera sin que se vea objetada la legitimidad de su mando.

El **gerente** encabeza la jerarquía máxima de toda sucursal, éste es el máximo responsable de todas las áreas funcionales de la misma, comerciales, administrativas o específicas, por consiguiente está a cargo del buen

funcionamiento, actividad y resultados de su sucursal y de su equipo. La Figura 12 que se ve a continuación, muestra la composición de las relaciones de los diferentes puestos y nos explayaremos en su descripción.

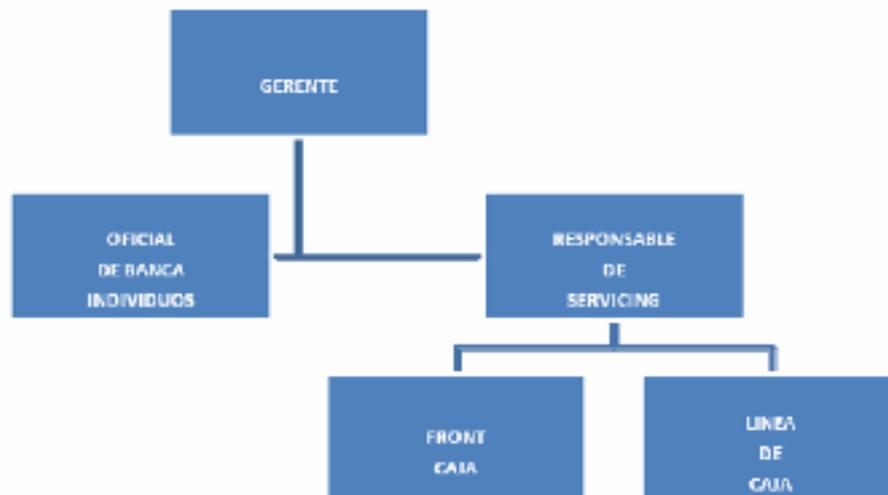


Figura 12 Estructura de organización en la sucursal BBVA Francés (2011a)

Entre las funciones gerenciales se destacan las siguientes (BBVA Francés 1999):

- Gerenciar, liderar, coordinar, organizar y controlar el desarrollo de las actividades para lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos por la organización.
- Promover un ambiente de cooperación y trabajo en equipo, armonizando las actividades administrativas y comerciales haciendo que todos participen de los objetivos.
- Es el ejecutivo de ventas más calificado de la sucursal, por lo tanto, su actividad principal es promover y vender todos los productos y servicios del Banco, contactando clientes actuales o potenciales.

- Controlar y seguir el nivel de calidad de servicios de la sucursal asegurando que todos los integrantes brinden una atención y asesoramiento con calidad y eficacia.

A su vez, debe proponer la integración de personal en su estructura ponderando las necesidades de la sucursal y teniendo en cuenta el modelo operativo y de atención buscado por el Banco. También, evaluar, motivar, capacitar y desarrollar al grupo de trabajo participando en la selección del personal y en la asignación de funciones, proponiendo acciones salariales, de promoción y de capacitación y realizando actividades de comunicaciones individuales y grupales. Y por último, asegurar el cumplimiento de las normas de funcionamiento del Banco identificando y planteando soluciones a problemas detectados en la sucursal.

Como desarrollaremos en el Capítulo X, estas funciones formales son reconocidas y reclamadas en el discurso de los empleados, así como también se señala la existencia de diferentes estilos de liderazgo que los caracteriza.

V.1.1 Funciones línea comercial

La parte comercial de la sucursal la llevan a cabo, de la mano del gerente, **los oficiales de Banca individual (OBI/OBIS)**. Estos, según lo establece el banco, tienen como misión vender, atender, y orientar a los clientes sobre todos los productos y servicios desarrollados por la organización, para alcanzar los resultados previstos para la sucursal, manteniendo la ética y la calidad de servicio.

Los OBIS, también llamados “oficiales” o “comerciales” son quienes ejecutan las campañas comerciales y de nuevos productos, captando nuevos clientes o potenciales. Además de atender a los existentes que se acercan a la sucursal, suelen visitar empresas, con el fin de mantener al día toda la información, dar servicios de postventa y generar nuevas oportunidades de negocio.

La posición de OBI tiene la particularidad de perseguir la venta y la consecución de objetivos comerciales, cumplir la función de un representante de atención al cliente en la sucursal y servir de apoyo para las funciones de Servicing que el Front caja o Responsable de Servicing no pueda efectuar.

Los **OBIS pool**, al igual que los cajeros pool, son personas contratadas para cumplir con las funciones de OBIS pero que son designadas a diferentes sucursales para cubrir puestos de licencias, vacaciones o ausentismos. Estos oficiales, poseen una sucursal a la que están asignados oficialmente pero ejercen tareas en las que el Territorial indique necesario. A partir del análisis discursivo de las entrevistas, notamos que las personas que cumplen estas funciones son personas más jóvenes, novatas en la tarea y son percibidos implícitamente como una categoría de menor prestigio.

La estructura que mencionamos hasta aquí es la requerida como mínimo para cualquier sucursal. En el caso de las sucursales más grandes, y con mayor volumen de operaciones también se encuentran las siguientes posiciones:

Ejecutivo Vip o Gestor Personal, tal como se llamaba hasta principios del 2011: se trata de un OBI que tiene a su cargo un segmento de clientes específicos para atender, habitualmente se trata de clientes de altas rentas, que son clientes preferenciales y con productos y servicio diferenciales. Posee objetivos comerciales propios del segmento y una de sus funciones principales es mantener a su cartera de clientes con atención preferencial y lograr la fidelización del *target*.

V.1.2 Funciones línea operativa

Continuando con la escala de jerarquías, nos encontramos con el **Jefe de Gestión Administrativa** (JGA) o **responsable servicing** como se lo llama bajo el nuevo modelo de atención implementado en 2011 (o contador, como se menciona coloquialmente la función). Este nuevo puesto se creó con el fin de instalar un modelo de atención basado en la Eficiencia del Control Operacional de las

Sucursales (ECOS) y que unifica tareas de JGA y tesorero¹¹. Este modelo de servicio no se implementó en todas las sucursales sino que se eligieron algunas que eran más propicias por su *capacity*, es decir cantidad y cualificación de los empleados, por el volumen de operaciones y clientes que atendían diariamente. Es por ello, que en algunas sucursales aún existen los puestos de JGA y tesorero y en otras no. Sin embargo, la figura de contador es reconocida por todos los empleados y suelen usarla de manera indistinta, más allá de la nomenclatura corporativa y funciones específicas que cumplan.

En definitiva, el JGA es el responsable de la operatividad de la sucursal, por lo tanto debe supervisar, coordinar, y controlar las actividades de gestión, administrativas, contables, o de seguridad. A su vez, también debe colaborar con el gerente en la gestión global de la sucursal y en la elaboración de los objetivos fijados para la misma y asumir, en ausencia del gerente, la misión y funciones del mismo, delegando la parte comercial en los oficiales de negocios.

El **Front o greeter**: es el primer contacto que tiene un cliente al ingresar a la sucursal y el apoyo principal del JGA. Su función es orientar a los clientes asegurando la calidad de atención en las operaciones de post-venta. Habitualmente se lo puede ver en sucursales grandes entregando tarjetas o cheques rechazados, atiende al público que opera con Cajas de Seguridad, realiza el pedido de chequeras., entrega chequeras, realiza la apertura de cajeros automáticos e ignifugo, entre otras acciones.

Siguiendo con esta descripción, llegamos a la figura de los **cajeros** de la sucursal o línea de caja. Éste puesto resuelve las transacciones de caja que realicen los clientes. Es responsable de los valores en efectivo que maneja en su caja y de las operaciones ingresadas. También debe registrar todas las operaciones realizadas en los medios automáticos, como depósitos y retiro de valores en cuentas corrientes y cajas de ahorro, pago de cheques, pago de Certificado de Plazo Fijo, compra/ venta de moneda extranjera, cobro de servicios, etc.

¹¹ El puesto de tesorero dejó de existir como tal para denominarse “cajero principal”.

Los **cajeros pool**, son un puesto que cumple con las funciones de caja pero que son designados a diferentes sucursales para cubrir puestos de licencias, vacaciones o ausentismos. Estos pertenecen formalmente a una sucursal pero ejercen tareas en las que el Territorial indique necesario. Por lo general este puesto lo cubren personas jóvenes, con escasa o nula experiencia, y por ende, sus tareas son básicas.

A partir del análisis de las entrevistas, notamos que en los equipos comerciales y operativos de base, el seniority formal no afecta jerárquicamente en las interacciones cotidianas entre compañeros. Sin embargo, sí influye en el tipo de cartera de clientes que gestionan, en la afinidad con el gerente -ya que la “mano derecha” del gerente suele ser una persona con alto seniority-. También afecta en la percepción de “derechos adquiridos”, al ser las personas de mayor trayectoria las que se reconocen con “el derecho de piso” ganado. Por su parte, los puestos más novatos como los puestos pool, son los más desfavorecidos y los que tienen todo por demostrar para ganar legitimidad, ampliaremos este concepto en los Capítulos VII y IX de este trabajo. No obstante, esta diferenciación de status no se percibe en los puestos de mayor jerarquía –como los gerentes- pero sí se sostiene la trayectoria o antigüedad en el cargo.

Por otra parte, existe una brecha entre los puestos comerciales y los operativos que tiene un correlato en el plano discursivo y en la percepción de “importancia” del aporte de valor del puesto al negocio de la empresa. Esta brecha, posiciona a los puestos operativos en un rango de menor peso, como un puesto que es necesario para el funcionamiento de la empresa pero que no aporta valor agregado. Esta diferencia es un eje de tensión por el salario, beneficios y status entre comerciales y operativos.

SECCIÓN 2

VI. HISTORIAS DE UN FUTURO QUE Y LLEGÓ

“En síntesis, el espacio social es un espacio pluridimensional de posiciones, donde toda posición actual puede definirse en función de un sistema con multiplicidad de coordenadas, cada una de ellas ligada a la distribución de un tipo de capital diferente.”

Bourdieu (2012, p. 20)

En este capítulo nos adentraremos en el análisis de las entrevistas que realizamos y antes de ello, haremos una breve presentación de cada uno de nuestros participantes. Esta decisión pretende brindar un contexto a los relatos, quiénes son, cuál es su origen socioeconómico e histórico para poder inferir redes de significación. Asimismo buscamos que nos cuenten “la historia desde el principio”, es decir desde sus memorias al ingreso al banco, sus aspiraciones y expectativas, etc. Consideramos que este primer paso es necesario desde tres aspectos: primero, porque partir desde la autopresentación y memorias nos sirvió metodológicamente para entrar en un clima de confianza y distensión en la entrevista; segundo, para intentar interpretar cada relato desde una perspectiva histórica y personal del participante; y tercero, para ponerlas en relación y trazar “redes de significación”.

VI.1 Quienes son, de donde vienen. Breve presentación de los entrevistados

Como hemos dejado asentado, para la realización de este trabajo entrevistamos a empleados y ex empleados de BBVA Francés para que nos cuenten su experiencia, impresiones, memorias, de su transitar por la organización. En este apartado haremos una breve presentación de cada uno para que el lector pueda tener una

información general que contextualice sus relatos y nos permita trazar algunos puntos en común entre ellos y sus relatos.

Los entrevistados fueron once empleados y dos ex empleadas de BBVA Francés.

Tal como fue detallado en el apartado metodológico, su selección se realizó tomando algunas características que los distinguieran y otras que compartieran. Así, entrevistamos a empleados de una misma zona geográfica y territorio pero con diferentes edades, años de trayectoria, puestos y género.

A fin de proteger su anonimato, hemos aplicado nombres de fantasía para identificarlos.

En el Cuadro 1 que se observa a continuación presentamos con los datos más generales y luego haremos un breve repaso por sus historias personales.

IDENTIFICACION	AÑOS DE ANTIG.	PUESTO	RANGO	SUCURSAL ACTUAL	EDAD	GÉNERO	ESTADO CIVIL	LUGAR DE RESIDENCIA
E Wilde	1	CAJERA POOL.	PUESTO JUNIOR	SUC. 181 WILDE	22	Mujer	Soltera	BERAZATEGUI
N Bernal	3	CAJERO POOL.	PUESTO JUNIOR	SUC. 028 BERNAL	26	Hombre	Soltero	QUILMES
V Burzaco	5	OFICIAL BCA.INDIVIDUAL SR	PUESTO BASE	SUC. 140 BURZACO	41	Mujer	Soltera	ADROGUE
GV Avellaneda	5	OFICIAL BCA.INDIVIDUAL SSR.	PUESTO BASE	SUC. 321 AVELLANEDA	31	Mujer	Soltera	EZPELETA
GCH Avellaneda	9	GREETER	PUESTO BASE	SUC. 321 AVELLANEDA	38	Mujer	Soltera	QUILMES OESTE
GAC Dominico	16	IV GERENTE DE SUCURSAL	CON PERSONAL A CARGO	SUC. 019 VILLA DOMINICO	39	Hombre	Soltero	RANELAGH
O Quilmes	20	EJECUTIVA VIP JR.	PUESTO BASE	SUC. 109 QUILMES	39	Mujer	Casada	BERAZATEGUI
D Bernal	20	JEFE GESTION ADMINIST. SR.	CON PERSONAL A CARGO	SUC. 028 BERNAL	43	Hombre	Soltero	BERAZATEGUI
D Gerli	20	CAJERO PRINCIPAL SR.	PUESTO BASE	SUC. 030 GERLI	40	Hombre	Casado	EZPELETA
GC Quilmes	29	EJECUTIVA VIP JR.	PUESTO BASE	SUC. 109 QUILMES	51	Mujer	Casada	RANELAGH
N Quilmes	31	FRONT SR.	PUESTO BASE	SUC. 109 QUILMES	57	Hombre	Casado	QUILMES OESTE
C Ex	11	EJECUTIVA VIP	PUESTO BASE	EX EMPLEADA	39	Mujer	Casada	RANELAGH
N Ex	9	OFICIAL BCA.INDIVIDUAL	PUESTO BASE	EX EMPLEADA	33	Mujer	Casada	EZPELETA

Cuadro 1. Información básica y descriptiva de los entrevistados.

E Wilde: es una joven universitaria que vive con su familia. Su padre es árbitro de fútbol y su madre ama de casa. Tiene un novio con el que está hace dos años. Ha realizado sus estudios secundarios y universitarios en entidades privadas y trabajó en otros dos lugares al finalizar la escuela secundaria y hasta su ingreso al Banco.

Afirma tener muy buen nivel de calificación académica y fue ayudante de cátedra. Ingresó al Banco luego de postularse a búsquedas laborales por Internet. Si bien actualmente tiene el puesto de cajera pool, está capacitándose en la práctica pero sin curso o capacitación formal, para aprender el puesto comercial.

N Bernal: estudió cuatro años de abogacía en una universidad pública pero abandonó para dedicarse al conservatorio de música. Esta última entidad, como la de sus estudios secundarios, son entidades privadas. *N Bernal* vive con sus padres, su padre trabaja en el sector financiero y su madre es ama de casa. También toca en una banda de música y tiene una novia a la que ve una vez por semana por sus múltiples actividades. Antes de ingresar al Banco, trabajó en el rubro jurídico, al que ingresó a los 17 años gracias a un exigente concurso para jóvenes y fue seleccionado de entre 2000 postulantes. Ingresó al Banco a través de búsquedas laborales por Internet.

V Burzaco: es madre de tres hijos, vive con su pareja -operario de fábrica- y sus padres. Completó sus estudios secundarios y afirma que intentó realizar alguna carrera de grado que no finalizó porque debió trabajar y “no le daban los tiempos”. Trabajó cinco años en el rubro asegurador hasta que tuvo su último hijo y buscó una actividad de menor carga horaria y exigencia. Ingresó al Banco a través de una consultora que publicó la búsqueda para Fuerza De Ventas. Su primer puesto en el Banco fue de vendedora, luego fue jefa de equipo aunque no llegó a ejercer el puesto debido a la reestructuración del sector. En cambio, le ofrecieron el puesto de OBI *semi senior* y lo desempeñó en dos sucursales hasta la actualidad.

GV Avellaneda: es licenciada en Administración Hotelera de una universidad pública vive con su pareja en una casa recién comprada mediante hipoteca. Es hija de padres separados, comerciantes, y trabajó en el rubro de servicios desde que finalizó el secundario. Ingresó al Banco en el puesto de OBI *Pool* mediante una búsqueda en Internet, como contratada externa hasta ser efectivizada antes del año.

GCH Avellaneda: Vive con su marido, supervisor de una fábrica, y su hija y conserva fuertes lazos con su familia de La Plata. Es contadora graduada de una universidad pública pero nunca ejerció. Su carrera de grado se vio demorada por dedicarse al trabajo desde joven. Tuvo múltiples y variados trabajos antes de

ingresar al Banco. Su ingreso fue a través de la presentación y recomendación de una amiga con cargo gerencial dentro del Banco. Si bien ingresó como cajera y actualmente se desempeña como *Greeter*, su objetivo es convertirse a OBI.

GAC Domínico: casado y con dos hijas. Su esposa es ex empleada de Banco y una de nuestras entrevistadas. Hijo de padres de clase trabajadora, disfruta pasar tiempo con su familia ya que reconoce que sus padres no lo podían hacer. Posee estudios secundarios e ingresó al Banco recomendado por una amiga que era empleada y supo que estaban seleccionando personal. Ingresó en un puesto de área central, luego pasó a red de sucursales como OBI hasta ser nombrado gerente de sucursal. Actualmente tiene 7 personas a cargo.

O Quilmes: separada con dos hijos, no posee estudios universitarios. Hija de padres de clase trabajadora, comenzó a trabajar desde muy joven en diferentes empleos temporales. Ingresó al Banco por un amigo que presentó su currículum. Su primer puesto fue en sucursal como comercial y se desempeñó en diferentes sucursales de la zona. Actualmente es ejecutiva del segmento VIP.

D Bernal: casado con una docente, dos hijos, no posee estudios universitarios. Ingresó al Banco en el área operativa por un amigo que acercó su currículum. Se desempeñó siempre en áreas operativas de sucursales hasta ser nombrado JGA, hace casi 12 años. Tiene a su cargo tres personas del área operativa.

D Gerli: casado con una ex empleada del Banco que también entrevistamos. Tiene dos hijos y no posee estudios universitarios aunque intentó comenzar diferentes carreras. Es un aficionado a la lectura y la política. Ingresó al Banco por un aviso en el diario que buscaban jóvenes sin experiencia para el puesto de cajero. A los cinco años de trayectoria llegó a ser cajero principal, puesto que mantiene hasta la actualidad.

GC Quilmes: casada con un policía, cuatro hijos, una de ellos empleada del Banco en áreas centrales. No posee estudios universitarios, fue a una escuela pública y sus padres eran obreros con escasos recursos. Es la única que declara su religión católica practicante. Ingresó al banco en un puesto operativo gracias a la intervención de un “funcionario con cargo” luego de que su marido le facilitara el

currículum e intentara varias veces que sea contratada. Con los años pasó al puesto comercial de la banca individuos y recientemente al segmento de clientes VIP.

N Quilmes: casado con una ama de casa, con un hijo. Ingresó al banco a los 21 años en un área operativa en sucursales, luego tuvo experiencia en áreas centrales y volvió a sucursales cuando redujeron personal. Ingresó por un aviso en el periódico. Hoy posee una incipiente actividad paralela, más como *hobbie* que profesionalmente, que es la joyería.

C Ex: tiene 39 años, casada con *GAC Dominico* y madre de dos hijas. Conoció a su marido mientras trabajaban juntos. Desde hace cuatro años trabaja de manera autónoma como comerciante de indumentaria desde su casa o en ferias. Trabajó para el Banco durante once años, entre 1991 y 2002, cuando nació su primera hija. Ingresó como operadora en la línea telefónica del Banco, gracias a que un vecino, gerente, acercó su currículum a la empresa. Cursó casi toda la carrera de publicista durante su época de empleada en la línea, cuando tenía una jornada laboral de cuatro horas. Cursaba su último año cuando pasó como oficial en la red de sucursales y abandonó la carrera. En su último tiempo en la empresa fue asesora en la Banca VIP. Dejó la empresa en plenos efectos de la crisis del año 2001 con un acuerdo de retiro voluntario.

N Ex: tiene 33 años, casada con *D Gerli* y madre de dos hijos. Ingresó al Banco en 1997 y trabajó durante nueve años. A sus 18 años de edad fue contratada como ejecutiva de ventas, recomendada por el jefe de su anterior trabajo (una AFJP cercana al negocio bancario). Comenzó a trabajar para poder estudiar ya que sus padres no podían afrontar el gasto pero al poco tiempo se dedicó solo a trabajar. Había iniciado un curso para jóvenes gerentes que prometía un crecimiento en su carrera profesional cuando comenzó a sufrir ataques de pánico. Su situación de salud la forzó a tomarse tres meses de licencia médica –licencia psiquiátrica-. A su retorno, comenta que: “[el gerente] me puso todas las trabas habidas y por haber para que yo me vaya” con lo cual también gestionó un retiro voluntario. Actualmente trabaja como ejecutiva de cuentas en otro banco.

Hasta aquí, realizamos una breve presentación básica e individual de nuestros entrevistados. A continuación, avanzaremos con la descripción general de sus relatos, en función de los cuales planteamos puntos en común, respecto de sus relaciones trabajo-vida laboral y su estado de salud.

VI.2 El Yo no laborable: vida familiar, estudios y salud

En este breve apartado resaltaremos algunas similitudes entre los relatos de los entrevistados. Si bien estos aspectos no son centrales para nuestro análisis, nos permitieron complementar la mirada y adentrarnos en un contexto interpretativo.

El primer punto que despertó nuestro interés fue que la gran mayoría de los empleados no hayan completado estudios de grado, especialmente quienes tienen más de 10 años de trayectoria en el Banco. Todos los que se encuentran en esta situación, alegan que se trata de “*una asignatura pendiente*” (D Gerli) o que les “*hubiera gustado terminarlo*” (GAC Dominico) pero que no les fue posible concretarlos debido a la carga horaria y demanda física que les requería. No podían compatibilizarlo con un trabajo a jornada completa y priorizaron el trabajo, por necesidad o por confort.

El segundo aspecto que llamó nuestra atención fue que tres de los empleados manifestaron tener o haber tenido malestares de salud crónicos. *N Quilmes* problemas vasculares y cardíacos, *O Quilmes* problemas de cervicales y difonía nerviosa y *N Ex* ataques de pánico. Si bien el origen de las afecciones no fue foco de esta investigación, los entrevistados relacionan sus problemas de salud con la exigencia y estrés laboral. Por su parte, una de las ex empleadas sufrió ataques de pánico durante su experiencia laboral y considera que fue uno de los principales disparadores de su salida de la empresa. Paralelamente, *V Burzaco* afirma que la atención al público es “*bastante estresante*” y que deberían trabajar “*no sé si tranquilos, pero bien, como para poder hacer un trabajo prolijo*”.

Estos dos primeros puntos nos dejan planteado un escenario de trabajo por lo menos demandante, tanto carga horaria como en intensidad. Como veremos más

adelante, existen algunos otros puntos que pueden relacionarse con la aceptación de esta exigencia laboral.

Respecto de la vida familiar y actividades extra laborales, notamos que algunos realizan actividades artísticas como *N Quilmes* que hace *bijouterie* y cursos de joyería, o *D Gerli* que toca la batería. Otros dedican a hacer actividades físicas no competitivas como *D Bernal* que sale a correr y jugar tenis o *GAC Dominico* que juega al fútbol. Los padres de familia valoran mucho pasar tiempo con sus hijos y compartir actividades con ellos. Y sólo los más jóvenes dedican su tiempo extra laboral a seguir estudiando como *N Bernal* o *E Avellaneda*.

VI.3 El relato

A modo de cierre de este apartado introductorio, quisiéramos destacar la forma de relatar de nuestros entrevistados. A grandes rasgos, establecimos dos tipos de situaciones conversacionales. Una de ellas más reticente, políticamente correcta, con abundancia de descripciones y con escaso aporte valorativo. La otra, más emocional, con relatos cargados de apreciaciones y sentimientos. Esta división, a priori, no responde a un agrupamiento por género, ni etario aunque luego la retomaremos para analizarla a la luz de otras variables e indicadores con el fin de someterla a una interpretación más compleja. Por el momento, nos basta con dejarla planteada.

Retomando, decimos que existen dos tipos de relatos: *N Bernal*, *GV Avellaneda*, *D GERli*, *O Quilmes*, *C Ex* y *N Ex*, se ubicarían dentro del tipo de entrevista más emocional, fluída y natural. Las respuestas reflejaban mayor autenticidad, cargada de valoraciones, exponiendo sentimientos, creencias y sensaciones. Así, podemos mencionar casos en los que se explicitan situaciones que, en otros casos aparecían sólo lateralmente.

A continuación incluimos un extracto que ejemplifica este tipo de relato con valoraciones explícitas:

En otra sucursal sí me ha pasado, **me molesta** que, quizás es una forma de **pasarte por encima**, de intentar, **no cagarte**, pero sí **ponerte en riesgo** utilizando, quizás **cierta confianza** y **cierta jerarquía**. Si sos el tesorero y me decís: “tomale esto, ya completó todos los papeles. Están guardados en la gerencia”. -¡**Hacelo vos!**, **Me estás metiendo** en el medio de una medida **rara** (...) (N Bernal)

Acá **te modifican** el presupuesto a mitad de mes o, terminaste la campaña que **supuestamente** llegaste (a cumplir el objetivo) y después te dice: “**Ah, no, no llegaste** porque (...) y **no te lo informaron** antes. Esas cosas **llaman la atención del lado del Banco**. La parte de Comunicación y Comercial **no estaba bien dada**. (GV Avellaneda)

En esta misma línea, identificamos situaciones en las que el relato surgía más natural y espontáneamente, menos enfocado a las tareas o funciones del trabajo. Se habla abiertamente de los conflictos, anécdotas y la visión de la cultura corporativa. Sin evasivas expresan sus disgustos y reconocimientos, tal como se ve en los siguientes fragmentos:

¡**Olvidate!** A mí **me amenazaron** con el puesto de trabajo cuando **no quise** firmar para Consolidar el traspaso (de los aportes jubilatorios) del Estado a la AFJP. **No quería saber nada**. -“**Vos te tenés** que pasar porque Consolidar es del Banco” y **terminé firmando**. Era más **chico** y estaba en una situación que.. (...) (D Gerli)

Trabajar en un banco era como **Wow!** Era lo **más importante** que podría llegar a hacer, fue **muy lindo**. Conseguir un trabajo fue **fantástico para mi**. Aparte, en las entrevistas de trabajo **me sentí muy cómoda**. (O Quilmes)

Todo bien, **las re quiero**, pero **no las tengo** que capacitar. Y el Banco esas cosas **no las va a arreglar nunca**. De hecho cuando vino GV Avellaneda, otra oficial que **entró de la nada**, trabajaba en CTI. El Banco tiene **esas cosas**. (GCH Avellaneda)

Asimismo, en los casos de las ex empleadas notamos también una semejanza en la forma de relatar sus memorias. Ambas fueron muy viscerales con foco en los

recuerdos de sensaciones y sentimientos. A continuación, seleccionamos dos ejemplos de expresiones cargadas de valoraciones emocionales:

Tampoco tenías **apoyo** del Banco, **estabas en un abismo**, **nadie te respaldaba** realmente. **Estabas vos solo**. Dentro de todo, conmigo fueron **bastante comprensivos**. Después de un tiempo vinieron a **pedirme perdón**. Tenés que estar ahí **plantada** igual y **bancarte** la situación. (C Ex)

Terrible, hoy tengo la edad que tengo, me llegás a insinuar eso, me doy media vuelta y me voy. Pero en ese momento, como había en la casa de mis papás una situación **muy, pero muy complicada**, si tenés que **subsistir**, **tenes** que salir a trabajar. **Vos pensá** que yo termino el colegio en diciembre del '96 y en abril del '97 consigo este trabajo. **Era una criatura**, hoy me veo y **era una criatura**. Lo **único** que quería era **salir de ese trabajo**. (N Ex)

Por otra parte, podemos agrupar los relatos de *DG Quilmes*, *GAC Dominico*, *D Bernal*, *N Quilmes* y, en menor medida, el de *E Wilde*. Este segundo tipo de respuestas, aparecen casi como ensayadas, atravesadas institucionalmente. Son respuestas que traslucen información no dicha, respuestas temerosas y aparentemente objetivas.

Tal es el caso de *GC Quilmes*. Aunque a priori la notamos como una persona muy amigable, correcta, educada que detallaba sus sentimientos e impresiones, sus comentarios también fueron políticamente correctos. La percibimos cauta de no decir nada que pueda comprometerla o se viera expuesta:

Las épocas siempre fueron lindas, sino me hubiera ido a trabajar a otro lado, a mí el trabajo siempre me gustó. El Banco me dio la posibilidad de estar cerca de mi casa, eso para una mujer, madre de familia, con muchos hijos como era mi caso, era algo beneficioso. (GC Quilmes)

Pero bueno, me quedé con lo que había hecho el curso, cumpliendo las funciones por las que había ido a estudiar a la Universidad de Belgrano. La verdad es que fue una experiencia linda, y lo que estoy haciendo ahora también ¿viste? (GC Quilmes)

En el caso de *GAC Domínico*, su relato fue descriptivo y asertivo. No expresó claramente su posición sentimental y no profundizó en detalles cuando aparecían situaciones críticas. Sus descripciones trataron de ser objetivas y poco radicales. Difirió del relato de su esposa *C Ex* que fue más contundente, que tomaba postura, valoraba, y calificaba. Estos son algunos ejemplos:

Eso por suerte mejoró (...) Vos te ibas a las seis y, en algunos lugares -a mi, por suerte no me tocó- te miraban mal. Hoy, gracias a Dios, se ha mejorado.

Ella no tuvo una buena experiencia como yo. No me puedo quejar porque a mí me nombra (gerente) y yo nunca fui del riñón de él. Él no tenía un conocimiento profundo de quién era yo, más allá de lo que sabía por GF (su gerente de aquel momento). Él me termina nombrando y es un buen gesto que tuvo conmigo

D Bernal fue el entrevistado que mostró mayores señales de ser una persona con inseguridad en su relato, reticente a dar información y con un constante temor de decir cosas que no debería. La mayor parte de sus comentarios son positivos y halagadores para con la empresa. Su discurso se mantuvo focalizado en el negocio, en sus funciones y un relato "institucional". En nuestra opinión, sentimos que no logramos obtener una entrevista sincera y natural:

La verdad que bien, re tranqui. Contento porque, si bien valió el esfuerzo, porque estábamos en una etapa medio complicada porque, bueno.. yo no hacía mucho que me había casado, Andrea (esposa) estaba embarazada , era como que ya estaba en los últimos meses. Yo me tenía que ir acostumbrando a que antes estaba acá a veinte cuadras, que cualquier cosita estaba cerca, bueno..me tenía que ir a Lomas (Lomas de Zamora) que era un viaje pero..bueno, valió el esfuerzo.

(...) y al margen de eso, bien y conforme y contento con las oportunidades que me dio el Banco.

Ya te digo, no me disgusta, al contrario, ya te digo, estoy re contento con lo que es el banco y estoy muy agradecido

(...) y mi intención es seguir, creciendo, una sucursal más grandes, no tengo igual grandes.. sí, seguir creciendo. Es más, ya estoy muy estancado, si hay algo... sí, mirá hay algo que cambiaría.. yo no dejaría que las personas trabajen más de dos o tres años en la misma sucursal. Todos tendrían que rotar, desde el tercero de caja hasta el gerente

El análisis que realizamos hasta aquí, nos permitió establecer un contexto para trabajar el análisis de los relatos, determinar qué frases resultaban más sinceras que otras, qué personas podían brindarnos más información “sensible” y quienes se mostraban más reticentes. También, para realizar hipótesis sobre las posibles razones de sus diferentes grados de cooperación, por ejemplo, éste si tenía que ver o no con el tiempo de antigüedad en la empresa o el cargo. Porque un texto no es solo lo que nos dicen sino toda la información que podemos extraer del entorno y los vínculos con otros datos conocidos –como la red de conversaciones, datos históricos, etc.-. Halliday (1982, p. 248) resume esta cadena de interpretación al señalar “los datos son los hechos observados del “texto en situación”: lo que la gente dice en la vida real, sin descontar lo que cree que podría decir y lo que cree que debería decir (o, mejor dicho, lo que *quiere decir*, puesto que decir es solamente una manera de significar); no obstante, con el fin de interpretar lo que se observa, tenemos que vincularlo al sistema: (i) al sistema lingüístico, al que luego ayuda a explicar, y (ii) al contexto social, y, mediante él, al sistema social”.

Hasta aquí, realizamos una presentación general de los entrevistados con el fin de brindar un marco general en el que insertar sus relatos e interpretar sus dichos y sus actitudes, incluyendo sus silencios e inseguridades al responder.

En el próximo apartado analizaremos los relatos basándonos en los topos compartidos.

VII. “YO QUIERO SER...”

“La relación del lenguaje y el sistema social no sólo es una relación de expresión, sino una dialéctica natural más compleja en el que el lenguaje simboliza activamente el sistema social, creándolo y siendo creado por él”

Halliday (1982, p.237)

Elegimos esta frase introductoria de Halliday porque concentra y resume el desarrollo del presente apartado. Aquí, iniciaremos nuestro análisis de los discursos como la materialización de los conocimientos, reglas compartidas, sensaciones y creencias de los agentes que “viven” la cultura de BBVA Francés. Esto nos permitirá avanzar posteriormente, sobre las implicancias y denotaciones del discurso.

Para organizar el recorrido, planteamos el análisis de los relatos en función de diferentes ejes y los presentamos siguiendo la evolución de los entrevistados en su desarrollo laboral. Quisimos identificar las representaciones sobre temas como: sus expectativas al ingresar al banco, su idea de “carrera” y “progreso” dentro de la compañía, ideal de aprendizaje, hitos o situaciones de quiebre en sus trayectorias. De la misma manera, comenzaremos a identificar prácticas recurrentes en la empresa como son las formas de ingreso a la empresa, el método de enseñanza - tanto de tareas como de inducción cultural- y los mensajes que se transmiten.

Elegimos comenzar por estos ejes para avanzar en el desarrollo según la línea temporal de la trayectoria de nuestros entrevistados. Así como también, para partir desde lo que surgía más superficialmente en los relatos -lo explícito y racional de sus memorias o decisiones- hasta llegar a lo simbólico de los discursos, aquello que no se explicitaba pero podía rastrearse partir de indicios. A medida que avancemos, iremos profundizando, retomando temas y para desentrañar el “funcionamiento” del sistema social del Banco.

El primer paso para ser parte de un grupo, cualquiera sea, empieza con el proceso de ingreso e, incluso un poco antes, con la decisión de ser parte de ese tipo de

grupos y de uno en particular. *¿Qué tienen en común estas personas que trabajan en BBVA Francés? ¿Todos pasaron por los mismos procesos de tomas de decisiones? ¿Qué avatares del destino lleva a las personas a incorporarse a las filas de la empresa?* Estos fueron los disparadores del presente apartado.

VII.1 La selección y los “facilitadores”

En el Capítulo VI describimos la forma de ingreso de cada uno de los participantes de esta investigación. Al analizar esta información notamos que seis de los trece entrevistados ingresaron a la compañía gracias a la intermediación, con mayor o menor grado de injerencia, de un amigo o conocido. Mientras que los otros siete lo hicieron por publicaciones de avisos en el diario o Internet, o dejando sus *currículum* en páginas Web de bolsas de trabajo y consultoras. No es casual que sean justamente quienes tienen más de diez años de antigüedad quienes ingresaron con la mediación de alguien (a quienes llamaremos “facilitadores”) mientras que los últimos en ingresar hayan utilizado las nuevas tecnologías para hacerlo. La popularización de Internet en nuestro país luego de la década del noventa ha influido en los cambios de hábitos de personas y empresas, suplantando a herramientas tradicionales para la búsqueda de información. Sin embargo, lo que amerita un poco más de análisis es la intervención de “facilitadores” en el proceso. *GCH Avellaneda* relata que:

Un día una amiga, GT me dice –“G, dame el currículum”, así, de una. –“Bueno te lo doy”. Me dijo que primero era para cajera y después podía pasar de sector. Yo cajera no quería. Y eso fue en septiembre del 2003. En noviembre de ese año entré. Fue bastante rápido.

GT, como llamamos a la persona que intervino por GCH Avellaneda, era gerenta de una sucursal en La Plata. Si bien no podemos asegurar el grado de influencia que tuvo en la toma de decisiones, situaciones similares surgieron en todos los casos en los que intervinieron mediadores. Otro caso, más explícito, que ejemplifica el modo de ingreso es el de GC Quilmes:

Me anoté en el banco, rendí exámenes, hice todo lo que tenía que hacer y me dijeron que esperara. Se consideraba que tenías que tener a alguien conocido, alguien que te presente y yo no tenía a nadie. Bueno, después de unos años lo conocí a I (el marido) éramos muy amigos y él me dice: “Hay una señora que trabaja en el banco por ahí te puede dar una mano” que tenía un cargo. Como yo había hecho todos los trámites por mi cuenta fui y esta señora es como que me recomendó. (...)

Pasó un año y yo sabía que no me iban a llamar. Porque ya en esa época se notaba que no había tanto trabajo y había mucha gente que se postulaba. Entonces I tiene otro conocido que tenía un cargo más importante en el banco y le comenta: “Mi esposa se anotó, ya tuvo su bebé ya pasó un año y, bueno, no la llamaron más. ¿Usted podrá hacer algo?” -“Sí, sí”. Este señor llama a Recursos Humanos y ahí me convocan. Me hacen una entrevista y me mandan directamente a trabajar.

Sin duda este caso es paradigmático porque explicita el proceso en el que intervienen agentes con poder de decisión en la empresa para allanar el camino. Además, revela un saber popular que veremos en otras circunstancias, al plantear que “*Se consideraba que tenías que tener a alguien conocido*” deja a la luz un conocimiento de “vox populi” acerca del modo de hacer las cosas en esa época.

En un período más cercano, cuando ingresaron N Bernal, E Wilde, GV Avellaneda, V Burzaco, el ingreso se dio luego de postularse a diferentes puestos y empresas, y fueron convocados por “especialistas” externos a la compañía para la cobertura de posiciones. Las encargadas de la selección fueron consultoras tercerizadas dedicadas a buscar perfiles a acordes a las vacantes que solicitaba el Banco. Estas especialistas presentan a los candidatos que se ajustan al perfil para ser luego evaluados por personal de Recursos Humanos del Banco. Aún así, veremos algunos ejemplos que exponen la existencia de una creencia permanente sobre la manera en la que se accedería a un puesto de trabajo en el Banco, como es el siguiente fragmento:

*Me acuerdo que cuando tenía las entrevistas, yo digo: “Tengo una entrevista con el Banco Francés” y los chicos que estaban ahí haciendo la entrevista para el Patagonia (otro banco) me decían: “Para entrar en el Francés **tenés que tener algún conocido** o una **“palanca”**, **sino no entrás**” y yo le dije: “Mirá yo ahora estoy en el psicotécnico y ya casi estoy por entrar. (GV Avellaneda)*

*Siempre pensé en trabajar en un banco pero **me parecía medio imposible** porque los conocidos que tengo en un banco **entraron por algún familiar, algún contacto**, y la verdad que **no tenía nada**. (E Wilde)*

Estos fragmentos nos resultaron reveladores ya que refuerzan el imaginario de que a la empresa sólo se accede mediante facilitadores. Tanto en el caso de *GC Quilmes* que ingresó al Banco hace 29 años como el de *GV Avellaneda* o *E Wilde* que ingresaron hace cinco y un año respectivamente, el imaginario aparece como compartido por un colectivo general. Se establece como una afirmación compartida por quienes conocen el rubro de servicios financieros.

Existen excepciones como el caso de *D Gerli* y *N Quilmes*, quienes también ingresaron hace más de diez años pero lo hicieron sin mediadores. Ellos respondieron a solicitudes publicadas en el diario. Lo cual aporta un elemento de flexibilidad a las creencias instaladas y rompe con las generalizaciones absolutas.

De la misma manera, cabe destacar que en todos los casos, hayan intervenido o no facilitadores, los candidatos atravesaron entrevistas con personal de Recursos Humanos y exámenes de aptitud física y psicotécnica lo cual sugiere un mínimo de requisitos a cumplir.

¿Por qué es importante determinar la injerencia de los facilitadores en el proceso de ingreso? Porque esto nos permitió inferir que la red de relaciones es importante en la empresa, tal vez más que las aptitudes o el mérito de los candidatos. Lo cual es significativo en el análisis de relaciones de dominación que delineó Weber (1996) en el que existen modelos basados en el favor y el vínculo personal.

VII.2 Expectativas

Quisiéramos dedicar unas líneas al eje de las expectativas, tanto de los aspirantes previo al ingreso al empleo como durante los primeros tiempos de trabajo, lo cual nos ayudó a identificar si existían características o cualidades similares entre los empleados.

Una de las cuestiones en común, que nos expresaron cuatro de los entrevistados fue el deseo explícito de ingresar a trabajar en un banco. Esto sucedió con *O Quilmes*, *GC Quilmes*, *E Wilde* y *GV Avellaneda*, lo cual excede una comparativa de edad o antigüedad laboral que lo justificara. Ellas argumentaron el deseo en función de un ideal de trabajo “importante” (*O Quilmes*) es decir que simboliza un trabajo que tenía status social, que brindaba estabilidad laboral (*GC Quilmes*), que se ganaba un buen salario (*E Wilde*), es decir que permitía independencia económica y principalmente, que se podía crecer y “hacer carrera” (*GC Quilmes*, *GV Avellaneda*, *E Wilde*).

La particularidad de estos testimonios es que anhelaban cualquier trabajo que les permitiera un desarrollo laboral mientras que los demás empleados ya habían depositado ese imaginario sobre “los bancos”. De esta forma son diferentes grados de simbolización de un imaginario subyacente: +estabilidad +posibilidad de desarrollo = un banco. Como lo vemos de manera explícita *GC Quilmes*:

Yo veía a las instituciones bancarias, en ese momento como entidades muy importantes y que a mí me iban a brindar seguridad. En ese momento se consideraba que vos entrabas a un trabajo y que era para toda la vida.

En el caso de los demás entrevistados detectamos otra posición. Ellos básicamente buscaban “un trabajo” motivados por diferentes disparadores donde la necesidad de dinero y de una mejor calidad de trabajo fueron los principales. Esto se presentaba en quienes habían tenido trabajos previos de mucha exigencia, inestables, que no les agradaban (*V Burzaco*, *GCH Avellaneda*). O incluso habían sufrido maltrato, como el caso de *N Ex* quien declara “(Cuando entré al banco) *era muy chica, quería irme del otro laburo. En el otro trabajo para mí era muy humillante. Porque creo que te degradaban mucho en función a que eras una mujer*”.

En el caso de *D Gerli*, *N Ex* o *N Bernal*, cuando ingresaron lo veían como un trabajo temporal hasta encontrar “otra cosa”. Si bien *N Bernal* lleva dos años en la empresa, los otros dos empleados han perdurado por mucho tiempo. Así lo describían en sus relatos:

(Mi expectativa al ingresar al banco) *Era empezar a trabajar, insertarme en el mercado laboral. (...) Ni ahí, en ese momento no me imaginaba trabajando en una empresa de este tipo. En ese momento pensaba que era un laburo “careta”.* (*D Gerli.*)

Y por eso te digo, cuando yo entré al banco el tema de tener oportunidades, que la gente se fije en mí, de tener gente que te ayude, que te de una mano y que... está bien (*D Bernal*)

Claro está, que en todos los casos habrá más de una motivación que los impulsó a tomar la decisión de aceptar el trabajo pero pudimos detectar ideas compartidas sobre los beneficios que brinda trabajar en un banco a diferencia de otros, iniciando por: posibilidades desarrollar distintas tareas y “crecer”.

Nos resultó importante realizar este análisis porque nos presenta el vínculo entre el deseo de conseguir el empleo y el empeño que dedicaban a conseguirlo, aquello que estaban dispuestos a hacer o resignar para ese fin. Esta figura la asociamos al concepto de sacrificio que señalan Horkheimer y Adorno (1969) y analizaremos sus implicancias en el Capítulo XIV.

VII.3 Formas de domesticación: aprendizaje de puestos y enseñanzas a los recién llegados.

En este apartado nos dedicaremos a analizar cómo vivieron nuestros entrevistados el proceso de aprendizaje dentro del Banco. Qué fue lo que les transmitieron, cómo atravesaron el proceso de inmersión en la cultura de la compañía. Este apartado es importante para nuestro trabajo ya que consideramos que lo que aprenden los empleados al inicio de su trayectoria los inicia en el *habitus* (Bourdieu, 1993 p. 86).

Al ingresar al banco como organismo con cultura, dinámico y vivo, es inevitable que de transmita lo que se debe/puede hacer y lo que no, eso es iniciar un procesos de institucionalización. Como señala Kaminsky (1994, p.13) partimos de la premisa de que “el burócrata institucional no nace, se hace”.

VII.3.1 Aprendizaje

Comenzaremos por decir que todos, salvo tres excepciones, realizaron una capacitación previa al ingreso en sucursales. Los tres casos que difieren son los de *GAC Dominico* y *C Ex* porque ingresaron a áreas centralizadas y tenían otra rutina de trabajo y *N Quilmes*, que ingresó a trabajar directamente.

Según los relatos recogidos, lo que generalmente sucedía era cumplir con una capacitación de aproximadamente un mes antes de comenzar a operar en sucursales. Durante ese período recibían información teórica, regulatoria así como capacitación sobre el funcionamiento de sistemas informáticos.

Luego de esa fase, el ingresante era designado a una sucursal en la que comenzaba el proceso de aprendizaje práctico, es decir, que trabajaban bajo la supervisión de personal más experimentado hasta que tuvieran la práctica y habilidad suficiente para trabajar, paulatinamente, de manera independiente. Sin embargo, este proceso no siempre funcionaba la perfección. Hubo casos, según nos relataban, en los que el curso de capacitación se dio luego del ingreso a la sucursal o directamente nunca existió. Esta última situación parece darse más en los puestos comerciales que en los operativos o de cajeros:

Yo veo ahora muchas veces los chicos entran y van a atender a la gente directamente. No es como los chicos de las cajas que les enseñan mucho de los billetes y todo eso, pero los vendedores es como que son vendedores. O Quilmes

En realidad, el curso de OBI lo hice al año de ser oficial, con lo cual, cuando fui ya sabía manejar casi todo. Cuando me nombraron oficial, me dijeron que mi sucursal iba a ser la 027- Lanús Este¹², pero en ese momento la zona tenía una necesidad,

¹² Las sucursales se identifican con número y nombre. En ocasiones veremos que se utiliza uno u otro para referirse a ellas.

con lo cual estuve un mes cubriendo licencias (...) de un día para otro tuve claves, me senté, me habilité y empecé a atender y a aprender sobre la marcha. V Burzaco

Antes no era como ahora que te mandan directamente a la sucursal a aprender sino que te hacían..te mandaban a recuento, te mandaban a ver distintas sucursales, sin abrir caja, sino como un tipo de entrenamiento. D Bernal

Como vimos, parece haber un sistema de capacitación formal al ingresante estipulado para la generalidad pero que no se cumple en todos los casos. Estas excepciones, nos dan la pauta de que se toleran/permiten las rupturas de los procesos formalmente establecidos frente a diferentes circunstancias.

Entendemos también que la información que recibieron formalmente impacta en la tarea y función, con lo cual, es comprensible que sea un proceso estandarizado (Mintzberg, 1989). Sin embargo, ¿Qué sucede con los legados culturales? ¿Cuál es el “ABC” del recién llegado? Nos dedicaremos a responder estos interrogantes en los próximos apartados.

VII.3.2 Mentores “de facto”

En toda cultura, hay “cosas que no se enseñan en los libros” sino que son formas de hacer, conocimientos prácticos, propios e históricamente contruidos que se transmiten socialmente: *habitus* (Bourdieu, 1993). En esta línea, identificamos que los participantes siempre señalaban en sus relatos a un referente que los ayudó más que otros en sus primeros pasos. En reiteradas ocasiones, pusieron en relevancia a una persona en particular que, en este proceso de aprendizaje, operó de “mentor” y a la cual tomaban referente. Veamos algunos ejemplos:

(Fui a hacer el curso) pero no es lo mismo. Hasta que no estás sentado en la caja... Aparte el grupo con el que aprendí fue lo más, de hecho me sigo comunicando,

algún mail, han venido a mi cumpleaños, he ido a cumpleaños de ellos... GCH Avellaneda

La primera semana iba a mirar, me sentaba atrás de los chicos y ellos me explicaban más o menos las operaciones. Cuando volví (del curso) ya estaba en caja, pero de igual modo el tesorero era mi supervisor, cualquier pregunta que tenía que hacer, cualquier cosa que necesitaba autorización se lo tenía que decir y él venía a mirar. Pero bien, porque siempre tuve a alguna persona atrás. E Wilde

Empecé a trabajar en Domínico y ahí fue pero fantástico, yo era lenta, como soy ahora, imaginate: lenta y con 18 años... era... preguntaba veinte veces las cosas y veinte veces me lo explicaban. Y tuve una jefa en ese momento que es G que es una divina, que la verdad es un fenómeno de mina. O Quilmes

No, para mí O Quilmes¹³ era una divina, me ayudó con un montón de cosas. (...) Aparte yo le decía –“perdón te vengo a preguntar” y ella me decía, -“Quedate tranquila vos vení y preguntame cualquier cosa”. Que por ahí (otros) te dicen: “¿Qué querés?” O están ocupados..pero no, re bien O Quilmes. GV Avellaneda

El modo en que aparece identificado este referente, con nombre y apellido, será retomado nuevamente más adelante cuando tratemos el eje de *legitimidad*. Pero en este punto, nos resulta de importancia destacar que aquellas personas que tuvieron un efecto positivo en la historia de nuestros entrevistados, son identificadas puntualmente, se reconoce que han marcado una huella en ellos al ingresar. Son recordadas y expresan su valoración.

Por otra parte, los empleados en su situación de aprendiz aparecen como más vulnerables frente a la organización. Usan verbos en los que la acción de beneficencia cae sobre ellos como si no fueran merecedores de los gestos y actitudes que reciben de otros. Esto lo vemos en expresiones como: ayudar, ir a pedir perdón, explicar, *mirar*, *ir* a preguntar. En definitiva, entendemos la situación como un “sentir que molestaban” y que “algunas personas” se apiadaban de ellos para venir a socorrerlos. Algunos ejemplos de ello son los siguientes fragmentos:

¹³ En varios ejemplos veremos nombrados a otros entrevistados ya que es una práctica recurrente que se den rotaciones de personal en diversas sucursales del mismo territorio y, por ende, se conozcan entre sí. Las rotaciones pueden ser temporales, para cubrir suplencias, o permanentes.

Por eso muchas sucursales no quieren que les manden cajeros nuevos, porque a veces es una piedra, en vez de ayudarte tenés que andar explicándole, anda preguntando. N Bernal

Una era más buena que la otra, eran re-maestras ciruelas. Me decían:-“esto es así”. Entonces tuve una buena experiencia dentro de todo. Me dejaron hacer cagadas, hacer las cosas bien, no me puedo quejar. En cambio, hay otras sucursales donde al cajero nuevo lo tenían bien lejos de la caja, no sea cosa que les robe un cajón, es así.. bien lejos, que no moleste al resto de la caja. N Bernal.

A mí me habían puesto con GAC Quilmes (a aprender) (...) y él hacía su trabajo y después me decía: -“Uy, disculpá no te expliqué” ..y seguía, y después decía: -“uy disculpá no te expliqué”... GV Avellaneda

Estas personas que asistían a los ingresantes de manera recurrente, oficiaban de mentores o capacitadores y los entrevistados se mostraban agradecidos con ellos. De la misma manera, cuando nuestros entrevistados ejercían el papel de “capacitador”, los roles que asumían variaban. En el caso de N Quilmes o GC Quilmes ese rol los enorgullecía y les agradaba poder explotar sus conocimientos, que sean útiles para alguien más, tal como nos lo expresa:

“Con la gente nueva siempre (se las capacita), en una oportunidad me acuerdo que vino el zonal y me dijo: - “este chico es nuevo, depende de vos” y yo dije: - “Uh, que responsabilidad” porque él no sabe nada y entonces venía y (yo) le explicaba, siempre cuando viene alguien nuevo.

P: pero es de onda, de gauchada, no había ni plata ni..

G: Ah sí, nada. Bueno, pero me imagino que a mí también, yo habré sido un plomazo cuando me tuvieron que explicar, que era nueva, que no entendía, como todo.. Mismo acá en Quilmes, ¡Cuántas chicas nuevas hubo! Amorosas que ahora están en otras sucursales” GC Quilmes

“Dar todo lo que yo sé, porque no me sirve de nada guardármelo porque el día de mañana me voy a ir con todo y yo se lo podía haber transmitido a alguien y ese alguien crecer dentro del banco. O sea no tengo ninguna traba, me encanta la docencia..” N Quilmes

Sin embargo, surgieron casos en los que esa función, que no era paga y no traía ningún beneficio económico o simbólico desde la organización, se asimilaba más a una carga y una labor extra. Tal es el caso de GCH Avellaneda quien expresó: *“A las chicas les tengo que explicar cómo se hace un plazo fijo, como se carga esto o lo otro. Todo bien, las re quiero, pero no las tengo que capacitar.”*

En resumen, la figura del mentor es relevante porque plantea una forma de reproducción social y de transmisión del conocimiento práctico, al cual nos dedicaremos en las próximas páginas. Hasta aquí, vimos que en la organización hay una instancia formal de transmisión del conocimiento representada por los cursos de capacitación corporativos. Y una instancia institucionalizada de transmisión del conocimiento que se aprende solo a través de la vivencia y de los mentores. Esto es lo que Boudieu (2012, p. 215) denominó capital incorporado: *“El capital cultural es un tener devenido ser, una propiedad hecha cuerpo, devenida parte integrante de la “persona”, un habitus. Quien lo posee “ha pagado personalmente”, y con lo más personal que tiene: su tiempo”*

Estas menciones nos permiten dilucidar el concepto y valor del “conocimiento” dentro del Banco, lo cual toma relevancia porque, según Max Weber (1996, p.179) una administración burocrática se asienta en el valor del *saber*. Es este el que permite la dominación y fundamenta su carácter racional.

VII.3.3 El capital simbólico y los habitus - primera aproximación

“Lo primero que hacés es siempre preguntarle al que tenés al lado. Y cuando no sale o no hay manera, llamás a otra sucursal o llamás al Help (mesa de ayuda)” (V Burzaco). Expresiones como esta nos llevaron a reflexionar sobre el concepto de **“saber” o “conocimiento”** y la función que cumple en las relaciones entre compañeros dentro del banco. Al analizar las frases recurrentes al respecto, notamos que la cualidad del saber, la experiencia, el poder responder y gestionar con autonomía, son valoradas como un *capital simbólico* (Bourdieu 1993) que les permitía posicionarse como, por ejemplo, capacitador o referente para otros, no sólo para las personas nuevas, sino también para sus colegas. Como señala Bourdieu (1993) lo que se convierte en capital es legitimado por el grupo. Y el poseer un capital deviene en la posibilidad de obtener más capital o diferentes capitales, con mayor probabilidad:

Si se sabe que el capital simbólico es un crédito, pero en el sentido mas amplio del termino, es decir una especie de avance, de cosa que se da por descontada, de acreditación [creame], que solo la creencia [croyance] del grupo puede conceder a quienes le dan garantías materiales y simbólicas, se puede ver que la exhibición del capital simbólico (siempre muy costosa en el plano económico) es uno de los mecanismos que hacen (sin duda universalmente) que el capital vaya al capital.”(Bourdieu 1993, p. 190)

Por ello, en este apartado nos dedicaremos a presentar algunos componentes básicos de las “reglas de juego” que absorbieron los ingresantes y, a lo largo del trabajo retomaremos estas consideraciones para desagregarlas y profundizarlas.

El conocimiento permite hacer las cosas e incluso, hacerlas mejor que otros, más rápido o más cantidad que otros en el mismo tiempo. Es entonces que se convierte en una ventaja competitiva. Bajo este parámetro, “saber más” equivaldría a desarrollarse y tener más posibilidades de lograr los objetivos que se buscan. Pero sería muy simplista hacer sólo esa cadena de asociaciones y es aún una conclusión incipiente que requiere analizar diferentes aristas antes de hacer tal aserción.

Por otra parte, ser fuente de conocimiento brinda cierto grado de autonomía, porque no se requiere de otros para el desarrollo de una tarea. En los relatos que

analizamos, notamos que quienes carecían de conocimientos parecían sentirse como una molestia para el grupo, porque requerían de ellos para poder “cumplir con su trabajo”, como podemos extraer de los siguientes ejemplos:

Creo que si me tenían que tomar por los conocimientos... yo no tenía conocimiento de nada, había hecho un secundario, un bachiller -ni si quiera comercial- o sea no tuvo mucho peso.. (...)Empecé a trabajar en sucursal Domínico y ahí me fue pero fantástico, yo era lenta como soy ahora, imagínate lenta y con 18 años..Era.. preguntaba 20 veces lo mismo y 20 veces me lo explicaban y tuve una jefa en ese momento que es G que es una divina, (...)Y bueno a los cachetazos aprendí, iba una vez, dos veces, cinco veces y a la última G me decía: “pero pendeja, la concha de tu hermana, escuchá lo que te digo” (risas) Entonces bueno, así a los bollos aprendí. O Quilmes

A mi me habían puesto con GC Dominico, pero yo estaba sentada al lado y el hacía su trabajo y después me decía: “Uy disculpá, no te expliqué”. Y seguía, y después decía: “Uy disculpá, no te expliqué. GV Avellaneda

“Yo habré sido un plomazo cuando me tuvieron que explicar, que era nueva, que no entendía, como todo.. Mismo acá en Quilmes, ¡cuántas chicas nuevas hubo!. GC Quilmes

Fuera del aprendizaje de tareas y funciones, ya sea formal en los cursos o “informal” en la práctica, hay otros conocimientos que tienen que ver con el saber vivir dentro de la organización. Es lo que Bourdieu denomina habitus (1993, p. 86):

Los condicionamientos asociados a una clase particular de condiciones de existencia producen habitus, sistemas de disposiciones duraderas y transferibles, estructuras estructuradas predispuestas a funcionar como estructuras estructurante, es decir, como principios generadores y organizadores de practicas y de representaciones que pueden ser objetivamente adaptadas a su meta sin suponer el propósito consciente de ciertos fines ni el dominio expreso de las operaciones necesarias para alcanzarlos, objetivamente "reguladas" y "regulares" sin ser para nada el producto de la obediencia a determinadas reglas, y, por todo ello,

colectivamente orquestadas sin ser el producto de la acción organizadora de un director de orquesta.

Esto incluye aquellos conocimientos que le permiten a un individuo desenvolverse, dentro de un campo determinado, de manera aceptable por los demás que se adquiere en la misma práctica cotidiana. Para poder comprender o interpretar el sistema que opera en BBVA Francés no podíamos pasar este concepto de largo.

No queremos hacer aquí un análisis exhaustivo del tema pero sí dejar planteados algunos importantes que nos permitan avanzar luego sobre estas premisas.

VII.3.3.1 Sociedad de control

Otra de las condiciones que hemos dilucidado como componente del habitus es “que en el Banco, **todo se sabe y todos se conocen**” Desde ya es una afirmación algo pretenciosa en esta instancia de análisis y lo trataremos en profundidad en el Capítulo XI. Sin embargo, identificamos que la capacidad de viralizar mensajes o valoraciones, así como la red de relaciones, operan a la perfección en este campo como un capital simbólico. Al existir rotaciones de personal entre sucursales, los chismes, las referencias, las sugerencias, parecen propagarse en la red de relaciones interpersonales. Por ejemplo, los entrevistados mencionaron cambios organizacionales que se conocían antes de que se anunciaran formalmente. También se explicita la existencia del “vox populi” o la creencia en las referencias que exprese una persona con legitimidad. Esta circulación descentralizada de mensajes se trasluce en los relatos y podemos considerarla como una de las primeras cuestiones que aprenden los ingresantes, según podemos ver en algunos ejemplos:

No hay una confianza como para que me digan algo o me traten mal, porque no me conocen y porque saben que voy de un lugar a otro y lo puedo comentar. E Wilde

Para bien o para mal, todo el mundo me conoce, todas las sucursales. N Bernal

A veces trascienden cosas que no tienen que trascender. Sobre todo cuando las cosas se pueden resolver puertas adentro. Pero bueno, trascendió. D Gerli

“ veces un comentario que hagas se hace una bola enorme y quedás escrachada, que pasó, pero no me pasó a mí, gracias a Dios. GCH Avellaneda

El 2001 hubo un recorte grande, era como vox populi que estaba lo del retiro, se sabía. GC Domínico

En el Capítulo XI retomaremos este eje para profundizar en el valor de “lo que se dice” aunque en esta instancia nos interesa dejarlo presentado. De la misma manera, señalamos que al interpretar los relatos notamos que esta forma de concebir el entretrejo de mensajes circulantes -en el que cualquiera podía hacer circular una sentencia- se asemeja al concepto de *sociedades de control* (Deleuze 1999). Según el autor, en estas sociedades los mecanismos de control se vuelven constantes, descentralizados y con formas menos identificables que en las *sociedades disciplinarias* que describía Foucault (2010). Esta perspectiva, según nuestra postura, no invalida el análisis de Foucault (1993 y 1980) respecto de la microfísica del poder en las redes contemporáneas de poder. En ellas, las relaciones ejercen su poder en función de las estrategias y elementos de manera dispersa y dinámicas: no hay de un lado “el que tiene el poder” y del otro “el que no lo tiene”, sino que se atraviesa en todos lados. Retomaremos estos conceptos a lo largo del trabajo y especialmente en el Capítulo XII.

VII.3.3.2 Múltiples estilos de liderazgo

Otra de las cuestiones fundamentales que identificamos que se transmitían a los recién ingresados era la existencia de las **reglas no escritas que instaura cada gerente**. En una empresa maquina (Mintzberg, 1989) como es una empresa de

servicios financieros, existen normas escritas que cumplir, procesos normados¹⁴. Sin embargo, la frase “cada maestrillo con su librillo” (N Quilmes) toma sentido al experimentar que tan importante como éstas, son las que no se escriben, las que se aplican en función del criterio de un grupo o un gerente.

En este sentido, BBVA Francés se nos presenta como una empresa en la que la jerarquía tiene mucho valor y el gerente, como cabeza formal de una sucursal tiene flexibilidad para actuar, dentro de los márgenes legales y éticos, así como libertad respecto de su manera de gestionar su equipo. A continuación seleccionamos tres expresiones que nos ejemplifican cómo los jefes hacen uso de estas facultades y son racionalizadas por los empleados. Es decir, que algo explícito y entendido por ellos:

Y a él (el gerente) le molestan esas cosas, que faltes porque te enfermás, y no es que sea algo habitual. (...) Cuando recién entré, por ahí me escapaba un ratito. Ahora no, porque se que están esos beneficios y que los tiene que respetar. GCH Avellaneda

Gerentes hay de dos tipos: el gerente rey y el colega. Está el que no lo ves cuando llega ni cuando se va. Y el que viene y te dice: -“no vuelvo en un día. N Bernal

Ya no sirve más el gerente gritón, el que te amenaza. El que es ameno y sabe pedir las cosas, (...) mueve montañas. (...)había gente de todo tipo, gritones, amenos. N Quilmes.

Hasta aquí, hemos planteado consideraciones generales que serán retomadas posteriormente y con mayor profundidad.

¹⁴ Véase 2.2 El mundo de las empresas maquinales: ¿De qué hablamos cuando hablamos de un banco?

VII.4 Recapitulación

En este capítulo hemos repasado la forma de ingreso y expectativas previas de cada participante a la luz de la comparación de sus historias, con el fin de determinar si existían puntos en común. Entre los que identificamos podemos mencionar que la mayoría consideraba que el trabajar en un banco era un privilegio, fuente de estabilidad y de status social. También determinamos que muchos ingresaron gracias a la intermediación de un empleado a quienes llamamos “facilitador”. Esta figura nos da un primer indicio sobre la importancia que se les da a los vínculos y las relaciones interpersonales en esta empresa. Asimismo, existe un “mito” respecto de que en el banco solo se ingresa gracias a facilitadores que, aunque con el tiempo la práctica se haya modificado, sigue vigente en el imaginario.

Un segundo indicio de la relevancia de los vínculos interpersonales en el Banco, nos lo da la instauración del “vox populi” y la red de referencias como comunicación informal. Después del análisis, identificamos que la capacidad de circularizar mensajes es un ejemplo de un poder descentralizado, un capital simbólico y un componente del habitus en las sucursales.

Desde ya este es solo un componente y ni si quiera el de mayor peso. Una vez que el ingresante inicia sus primeros pasos en la empresa, aparece la figura del mentor, un empleado que guiará al novato en el camino del aprendizaje, transfiriéndole el conocimiento práctico del campo. El mentor es importante porque agrega el componente tradicional al proceso de aprendizaje que está formalmente establecido en la política de ingreso.

De esta manera, el saber que adquiere el joven empleado, no es solo técnico, sino que también “aprende” -a través habitus- a que debe valorar su conocimiento, a luchar por una jerarquía o seniority que le brindará la legitimidad necesaria dentro del campo y a que debe “llevarse bien” con las personas, no exponerse a las críticas, etc.

Antes de avanzar en la interpretación más profunda de las entrevistas, creemos necesario dedicar unas líneas a describir una brecha radical que se abre entre nuestros entrevistados y que atraviesa sus relatos y la forma en que interpretan lo real: el corte generacional.

VIII. CORTE GENERACIONAL: LOS CHICOS Y LOS “YO YA ESTOY GRANDE”

“Hay crisis, dice Thom, cuando un sujeto sufre un estado de debilitamiento aparentemente inmotivado de sus mecanismos de regulación y percibe ese estado como una amenaza a su existencia.”

Fernández en Butelman y otros (1996, p.191)

Hemos visto en las páginas anteriores que, a partir del análisis de los discursos de nuestros entrevistados, se pueden trazar algunas representaciones en común en función de su antigüedad, forma de ingreso, expectativas, etc. Sin embargo, hay un aspecto que cruza de manera transversal las interpretaciones que los empleados hacen de su historia, de sus pares y su visión de las cosas. Este aspecto muchas veces se hizo explícito en sus relatos y ellos mismos marcaron las diferencias entre colectivos. En otros casos, no eran conscientes plenamente de su diferenciación y es en ese punto donde nos interesó intervenir. Estamos hablando del aspecto generacional.

Este corte metodológico que establecemos tiene correlación, claro está, con la edad de los participantes pero en algunos casos este factor no era tan estricto. Para representarlo esquemáticamente, notamos que los jóvenes que rondan los veinte años de edad no pensaban, ni entendían, ni sentían lo que sucedía a su alrededor de la misma forma de que las personas de más de cuarenta años. En el medio ubicamos a “los treintaños”.

Esta división no pretende convertirse en reduccionista, sino aportar una perspectiva más a la interpretación de los discursos. En la persecución de la complejidad que nos planteaba “lo real” es decir, lo que nos decían los empleados, buscamos en la gran caja de herramientas, las categorías que nos sirvieran para comprender, dar sentido y explorar la multiplicidad de significados que se nos presentaba.

Así las cosas, tenemos algunas definiciones ya conocidas para la esquematización generacional como “los baby boomers”, “Generación X”, “Generación Y” y la “Generación Z” (Lancaster, Stillman, 2002, en Lancaster 2004) que ejemplifican esta división de paradigmas. Aplicarlas de manera directa reduciría el análisis al mero encasillamiento, por ello, fuimos reticentes a esa idea. En cambio, nos interesó desagregar los relatos, decontruirlos para generar una abducción de ellos. Sensibilizarnos ante los imaginarios comunes y contrastarlos, si cabe el término, con otros igualmente conectados entre sí.

VIII.1 Crisis 2001

Además de la segmentación por edad que mencionamos, otra de las líneas que trazamos y que también diferencia los discursos, tenían relación con la antigüedad laboral y la vivencia de un momento histórico determinado. Este punto, separó las aguas entre los empleados más jóvenes, y con una antigüedad menor a diez años, y los empleados más antiguos. Notamos que el marco de percepciones cambiaba en función de haber vivido o no, la crisis del 2001 como bancario. Unos ejemplos de ello los reflejamos en los siguientes testimonios:

Fueron tiempos muy complicados para el banco, y yo, para mi entender y para mi gusto, te exponía demasiado. La parte de Asesoría Jurídica, no hacía lo que realmente tenía que hacer. Por ahí te mandaba a vos a frente y vos quedabas muy expuesto.

Es el único recuerdo que vos decís: “che hay algo que a vos no te gustó del banco”, “Sí esto.” (...)Y a mi eso sí me puso mal. Sentí vergüenza y por otro lado sentí bronca. Vergüenza ¿Por qué? Porque por la parte de Asesoría Jurídica, como te decía, te hacían decir cualquier estupidez y que vos sabías que no eran las cosas de esa forma o no era la forma de contestar o... mientras vos sabías que tu cliente, por ahí el tipo, no ameritaba tener excepciones o la buena fe del tipo, o no era gente que vos decías lo agarró, bueno que se joda o el esfuerzo de cómo había hecho la plata..y bueno tenías que cerrarle la puerta igual que a cualquier otro. Esa parte sí que no me cerró del banco. D Bernal

Hoy por hoy, no lo puedo dejar de lado, muchas veces me quise ir, después de la crisis del 2001, que el banco inclusive ofrecía el retiro voluntario (...). Fue duro, difícil. A diferencia de algunos compañeros, no todos, otros pensaban igual que yo, no adopté bajo ningún concepto una posición corporativa. Al contrario, sentía hasta culpa de trabajar en una empresa que junto a otras empresas del rubro con el estado nacional estaban estafando a la gente. Sentía eso. D Gerli

En el 2001 me fui cuando empezó todo el lío, con el retiro voluntario. Estaba embarazada de 7 meses (...). Aparte en la banca personal me había tenido que comer un montón de garrones con la guita que le quedó la gente adentro, con el tema de los bonos, aparte no me gustaba el trato del gerente que tenía. Se dio de todo un poco. Los dos estábamos en el banco. Él (su marido) decía que el banco se iba, teníamos el préstamo hipotecario de la casa. Si el banco se iba nos quedábamos sin laburo y no podíamos pagar la casa. Era una época en la que se hablaba de todo un poco. (...) Estaba embarazada y me quedaba trabajando hasta las 8 de la noche en el banco. (...) Tampoco tenías apoyo del banco, estabas como en un abismo, nadie te respaldaba realmente. Estabas vos solo. Dentro de todo, conmigo fueron bastante comprensivos. Después de un tiempo vinieron a pedirme perdón. Tenés que estar ahí plantada igual y bancarte la situación. CEX

(...) después del corralito, todos quedamos, te puedo decir a nivel psicológico también, fue bastante terrible vivir lo que fue el corralito, compañeros que se enfermaban porque era un estrés, era bastante jodido estar trabajando en ese momento en el banco con toda esa presión que se vivía así que (...) GC Quilmes

Como señalamos en los párrafos anteriores, percibimos la referencia a la crisis como un hito en su vida laboral y personal. Las percepciones del “trabajo”, “compromiso”, “el banco”, “los compañeros” se vieron afectadas por esta experiencia marcando un antes y un después.

Las memorias de quienes vivieron esta etapa de la Argentina, desde adentro del banco, reflejaban sentimientos de frustración, dolor, impotencia, sacrificio y, sobre todo, la convicción de no querer volver a vivirlo nunca más. Como hecho histórico, esta experiencia tuvo diferentes impactos: por un lado unión, afianzamiento de lazos personales con compañeros, revalorización del grupo humano. Por otro,

descreimiento, sentimiento de abandono, decepción, enojo con la marca empleadora.

Sin dudas, las memorias sobre estos años son las que mayor cantidad de expresiones de sentimientos contienen. El recuerdo de la pena, del dolor, de angustia, es unívoco en los relatos de quienes vivieron este período de crisis económica y social. Esto nos da la pauta de una fortaleza que asumieron los empleados luego de transitarla, ya vivieron “lo peor” con lo cual enfrentan los nuevos retos con menor carga de dramatismo.

VIII.2 Contigo: pan y cebolla

Un segundo pilar que nos marca un punto de ruptura entre los discursos fue el sentido que otorgaban al concepto de “compromiso”. En el relato de las personas más antiguas o mayores, palabras como *obediencia*, *horarios*, *orden*, *respeto*, *voluntad* o *esfuerzo*, acompañan la idea de un trabajador comprometido. También surgen expresiones que ponen de relieve: el respeto a la jerarquía, a la antigüedad (o “derecho de piso”), aparece el sentir por sobre lo estrictamente normativo, y el temor de perder el trabajo como vínculos que no se ponen en cuestionamiento. Seleccionamos algunos ejemplos de ello a continuación:

Me transporto a cuando entré al banco, y era muy sumiso. Sabía que la única forma de mantenerse en la empresa e intentar ser valorado, era tratar de esforzarte en lo que hacías día a día. Hoy los chicos, si bien no faltan el respeto, no tienen problema en plantearle nada a nadie. Hoy un cajero “pool”, si tiene dos meses de cajero y necesita levantar el tubo para manifestarle algo al gerente territorial, lo hace. A mí no se me cruzaba por la cabeza, ni siquiera con mi gerente lo hacía. Los chicos que hoy entran, en su mayoría, (hay chicos que tienen un perfil impecable), pero hay chicos que no tienen el perfil que teníamos nosotros hace 10, 12 años. Hoy un cajero “pool” le plantea a su gerente o supervisor lo que se le ocurre. Y por lo que me manifiesta el supervisor general, cuesta mucho llevarlos en el día a día. Cuesta mucho que acepten determinados cumplimento normativos, que acaten ordenes, que se ordenen, son difíciles. GC Dominico

Vos das la cara con tu cliente, vos defendés tu banco, tu sucursal, por lo menos como lo siento yo, tu casa. Por más que diga arriba: BBVA Banco Francés, 028 Bernal¹⁵. Es tu casa, yo por lo menos lo veo de esa forma y lo vivo de esa forma. D Bernal

Yo traté siempre o trato de respetar al que tengo arriba mío y de hacer lo que él quiere pero sin, es decir, yo no me olvido de que él es mi gerente y eso que la gran mayoría de mis gerentes he ido a cenar la casa o a comer o han venido a mi casa pero es mi gerente. En el banco vos me decís: “ponete contra la pared y mirá la pared una hora”, y “bueno” si es tu gerente el que te manda, es él. Eso es lo que yo veo que se confunde a veces. D Bernal

Me acuerdo, toda mi carrera ha sido a esfuerzo. Quedarme horas y horas de trabajo, En “la 322”¹⁶ fue terrible porque sabías cuando entrabas pero no cuando salías. N Quilmes

Yo siempre quise cuidar mi lugar de trabajo. Si a mí el banco me da una responsabilidad y una confianza, yo tengo que ser merecedora de esa confianza. GC Quilmes

Eso por suerte mejoró, y fue post 2001, porque había muchos gerentes que “imponían” que había que quedarse en las sucursales hasta las 7 y media, 8 de la noche. Y estaba mal visto que te vayas a las 6 de la tarde. GC Dominico

En el discurso de los más jóvenes o los empleados de menos de diez años de antigüedad, la situación es diferente. Los atributos como compromiso, dedicación, esfuerzo, etc. eran los valorados pero su representación de ellos tendía a ser negativa, casi como un sinónimo de sometimiento. Para el grupo más nuevo de empleados, el buen desempeño era asociado al cumplimiento de tareas por las que se les pagaba, el trabajo por objetivos claros y medibles y el respeto de las normas establecidas. En este discurso, el compromiso, no era algo que se debiera exigir:

¹⁵ Las sucursales se denominan por número y nombre. Se utiliza uno u otro recurso para identificarlas.

¹⁶ Ídem referencia 15. El número identifica a la sucursal en la que trabajaba el empleado.

El trabajo lo hago bien, cumplo, porque el laburo de caja es muy mecánico, no tengo que estar muy predispuerto para terminar bien mi trabajo, (...) El trabajo de caja es más inconsciente, te agarro la plata, guardo la plata y te doy el vuelto. Tratar de procesar todo bien y estar atento, con eso alcanza. Entonces, como hoy por hoy mi cabeza está en la música, la caja no me ocupa el cerebro, salgo de la sucursal y reseteo. No me genero un estrés aparte. N Bernal

Hoy por hoy la caja me sirve, no me compromete, estoy en el banco pero no tengo compromiso con nadie. Es como que utilizo el banco, y me sirve a nivel sueldo, comodidad. Si no fuera por las rotaciones, estaría como quiero. N Bernal

Para mi es importante que te escuchen, que sepan resolver un problema, cuando le planteás una duda. Eso me gusta bastante. Que sea humano, porque por más que sea tu supervisor o jefe, es un compañero más, es una persona como vos. Sé que hay gente que te considera un número, un recurso, como le dicen. Quizás la forma correcta de decir es "un recurso", pero es una persona y hay cosas que prestar atención, detalles que hacen a la convivencia, trabajo, el buen clima. E Wilde

Pero te evalúan por eso (por el desempeño). El viernes pasado (el gerente) me mandó el mail que estaba chocho que me estaba metiendo en el territorio del "engage"¹⁷. Él de alguna manera me compensa, el año pasado me pagó el 200% de lo que me correspondía como RV, que yo sé que a otros les da el 100 porque es lo que corresponde, y chau. Entonces yo muestro interés porque realmente, y algunas porque me conviene, porque no tengo ganas de hacerlo pero bueno.. GCH Avellaneda

Si analizamos más profundamente la línea discursiva de los últimos ejemplos, notamos que los jóvenes parecen sentirse comprometidos cuando interviene confianza con una persona, el sentido de responsabilidad, de dependencia emocional, una relación de afecto y consideración por el otro. Demandar compromiso con el trabajo (con la tarea) es casi como demandar cariño por una tarea o un objeto, uno no se puede encariñar con una empresa, ya que excedería su lógica de entendimiento.

¹⁷ Proceso de recuperación de clientes con deuda.

Sin embargo también vemos que existen matices en los discursos que imposibilitan arriesgar conclusiones categóricas al respecto. Esta ruptura discursiva, la asociamos a los que Williams (2000) definió como un cambio en las estructuras del sentir: un trastocamiento en los significados, valores y sentidos tal como son vividos por los individuos, que aún no llega a ser social pero que se relaciona constantemente con la estructura social vigente. En este sentido: *“Las estructuras del sentir pueden ser definidas como experiencias sociales en solución, a diferencia de otras formaciones semánticas sociales que han sido precipitadas y resultan más evidente y más inmediatamente aprovechables.”* (Williams 2000, p. 156) Es por ello que encontramos en los relatos de los jóvenes algunas apreciaciones confusas o contradictorias, pues no se trata de un sentimiento o percepción definida sino en constante oposición a un aparente modelo establecido. Trabajaremos sobre esto a los largo del trabajo.

VIII.3 “Es así, como te lo digo yo”

Para finalizar con este capítulo, quisiéramos presentar una última huella de diferenciación generacional basada en la impronta asertiva de los discursos de los empleados de menor antigüedad. Quienes han ingresado hace diez años atrás o menos utilizan expresiones más generalizadas, contundentes y reflejan mayor vehemencia en sus afirmaciones y expectativas ambiciosas respecto de su futuro. Por su parte, quienes ya han hecho un basto recorrido por puestos, crisis, jefes, sucursales, sostienen relatos más reflexivos, menos arremetedores, memorias algo más benévolas con la empresa.

Esta contraposición, nos remite a pensar cómo en la convivencia entre ambos grupos al momento de generar acuerdos o emprender tareas conjuntas, de dialogar sobre temas en los que se pone en tela de juicio estos valores. ¿Cómo son las interacciones intergeneracionales, en un contexto de códigos y canales distintos, casi idiomas diferentes? Si no hay acuerdo sobre los valores ¿cómo negociar? Tal vez, sea justamente esa otra diferencia: en la generación más veterana no se “negocia”, se “obedece”.

VIII.4 Recapitulación

En este apartado hemos planteado la existencia de una brecha generacional que atraviesa los discursos de nuestros entrevistados dividiendo en dos grupos la manera de interpretar lo real y planteando posiciones antagónicas o en constante tensión. La división plantea fronteras borrosas y no siempre se puede trazar una frontera tajante entre ambos. Aún así, a fines metodológicos vale la pena diferenciarla porque cada grupo trae aparejado una red de significaciones diferentes. Uno de estos grupos se conforma por las personas de más de 10 años de antigüedad o que tiene cerca de cuarenta años y el segundo coincide con las generaciones más jóvenes (entre 20 y 30 años) y con menor antigüedad en la empresa.

Las principales diferencias residen en el significado que le otorgan al concepto de “buen empleado” y “compromiso”. Los más antiguos asocian esto con cualidades como predisposición flexibilidad, entrega, dedicación, respeto a la autoridad, entre otros. Y con actitudes como: trabajar más allá del horario establecido, ceder el horario de almuerzo si la actividad lo requiere, etc. Por el contrario, todas estas características son resistidas y criticadas por los jóvenes, quienes consideran que “un buen empleado” es quien hace su trabajo, dentro de los márgenes formalmente establecidos, lo hace bien, rápido y se equivoca poco. No son ajenos a las expectativas que se tiene de ellos, reconocen en el imaginario las características que “deberían tener” pero son consideradas parte de una “vieja escuela” y se las asocia al sometimiento.

Otra de las diferencias entre ambos grupos es el recuerdo de la crisis del año 2001. Los mayores, vivieron esta época como la peor de su vida laboral e, incluso, personal. Por ello, comparten recuerdos casi como “sobreviviente” y son menos críticos respecto de la actualidad, menos vehementes con sus críticas. Mientras que los jóvenes asumen una posición más resistente. Esta diferenciación de tono y de posicionamiento frente a la empresa, nos resulta de suma importancia ya que nos define la contraposición en sí misma como capital o como significación emergente, es decir que aparece como la lucha por imponer nuevos sentidos, nuevos hábitos y nuevas reglas dentro del campo. En este sentido, los jóvenes amenazan la cultura

corporativa en el intento de trastocar sentidos. Podrán luego ser asumidos dentro de la cultura o no, pero el intento se ve reflejado en la coyuntura actual.

Será nuestra labor, tratar de exponer y justificar estas afirmaciones a lo largo de nuestro trabajo, así como presentar nuevos puntos de asociación simbólica entre los discursos.

IX. CUERPOS INSTITUIDOS

“Los cuerpos instituidos son aquellos que han digerido hasta en sus gestos, las reglas formales e informales de la institución”.

Kaminsky (1994, p.11)

En esta sección quisiéramos abordar uno de los puntos que mencionamos en diferentes ocasiones, páginas atrás y que se relaciona con el concepto de capital simbólico de Bourdieu (2012). En el Capítulo VII hemos mencionado que el “**conocimiento**” era uno de los elementos valorados dentro de la organización y que otorgaba un valor de legitimidad a quien lo poseía. También dijimos que la posesión de mayor conocimiento respecto de las tareas, sistemas, productos, etc. representaba mayor autonomía para gestionar. Ahora bien, durante nuestra investigación también notamos que éste no era el único capital valorado por los empleados.

Identificamos que existen diferentes atributos que operan como capital dentro de la empresa y que, para poder destacarse en la arena de la organización, no basta con poseer un solo tipo de capital sino que se necesita acumular un abanico diverso. Cuantos más atributos se posea, mayores posibilidades de negociación se tendría con la organización o sus jefes. Bourdieu (1993, p.191-192) planteaba esta acumulación, por ejemplo, desde el sentido económico y transaccional de las relaciones sociales:

*Es también que **los beneficios que un grupo tiene posibilidades de extraer de esa transacción total son tanto más grandes cuanto mayor es su patrimonio material y sobre todo simbólico** o, si se nos autoriza tomar esta expresión prestada al lenguaje bancario, "el crédito de notoriedad" con el que puede contar. Ese crédito que depende de la aptitud del decoro para asegurar la invulnerabilidad del honor constituye un todo indiviso que **asocia***

la cantidad y la calidad de los bienes y la cantidad y la cualidad de los hombres capaces de hacerlos valer¹⁸

Quisimos indagar entonces en cuáles serían los otros capitales apreciados en la compañía y por los jefes.

IX.1 Capitales simbólicos

A partir de las experiencias recogidas en las entrevistas, identificamos que una de las características de los empujados que puede considerarse parte del capital dentro del Banco es el **alto rendimiento**. Más que simbólico, se convierte en capital social porque le permite al empleado destacarse por sobre la media y ser reconocido por su jefe y sus pares. En los casos en que esta cualidad trascendiera las fronteras de la sucursal, también le permite ser identificado por personal de Recursos Humanos, por otras sucursales, e incluso por el referente máximo de la empresa: el presidente¹⁹.

En la línea comercial, la persona de alto rendimiento es aquella que lidera la colocación de productos. Esta cualidad se potencia si lo hace con calidad y bajo índice de reclamos. En el caso de los puestos operativos, el alto rendimiento se ejemplifica con la rapidez para hacer las operaciones y con bajo grado de error. En el caso de los operativos la falla es mucho más controlada y medida ya que, incluso es un ítem ponderado en el salario. Así, lo expresan los entrevistados:

Porque el oficial tiene otras presiones pero al no trabajar con plata es otra tranquilidad. Si a mí me falta plata, tengo que ponerla de mi sueldo y si me sobra, también. Es un garrón. E Wilde

¹⁸ El resaltado es nuestro

¹⁹ El personal clave, o talento, es valorado por sus jefes por su alto rendimiento y potencialidades y es tratado de manera diferencial por la organización aplicando políticas flexibles de retención del talento. Una de estas acciones es invitarlo a desayunos de trabajo con el presidente la compañía u otros altos directivos.

C era una mina que laburaba de una manera, era una máquina. O Quilmes

Esto de medir constantemente, constantemente, constantemente... a mí mucho no me gusta. (...) Va a ser una forma de medir constantemente lo que hacés o lo que dejás de hacer. Si trabajás, si no trabajás, si llamaste, si no llamaste, a cuántos, qué resultado tuviste, todo eso. O Quilmes

El alto rendimiento identifica al personal “estrella” que se convierte en referente y supera a sus compañeros a nivel operativo y funcional. Es quien genera cierta confianza en el grupo para cumplir con los objetivos propuestos. Pero también es quien tiene la posibilidad de obtener mayor capital económico ya que los desempeños destacados son principalmente retribuidos a corto plazo monetariamente, ya sea por premio, por comisiones, por RV (pago de remuneraciones variables)²⁰. A mediano y largo plazo, las actuaciones de alto rendimiento son reconocidas, generalmente, con ascensos jerárquicos o de *seniorities*, lo cual también redundará en mejoras salariales, de status y mayor poder dentro del esquema de poder legitimado. Algunos ejemplos de estas formas de reconocimiento son las que señalamos a continuación:

Pero te evalúan por eso (el rendimiento). El viernes pasado me mandó el mail que estaba chocho que me estaba metiendo en el territorio del “engage”²¹. Él de alguna manera me compensa, el año pasado me pagó el 200% de lo que me correspondía como RV, que yo sé que a otros les da el 100 porque es lo que corresponde, y chau. Entonces yo muestro interés porque realmente, y algunas porque me conviene, porque no tengo ganas de hacerlo pero bueno. Yo noto esa diferencia. Él no me dijo “postúlate”, él lo elevó. Él lo valora, tuve otros gerentes que no, y está bárbaro, bastante abierto trabajamos. Paga horas extras, porque si no hay reconocimiento es cómo que te frustra eso. GCH Avellaneda

Para mí la venta te jerarquiza indistintamente de que tengas una escala gerencial o no. Podés ganar más y ser un oficial y podés ganar más que un gerente, eso es lo

²⁰ En el Capítulo XII, dedicaremos un apartado especial a analizar las formas de reconocimiento o premiaciones que reciben los empleados.

²¹ Sistema que permite hacer un seguimiento de clientes morosos para gestionar su deuda.

que tiene la venta, que no tiene techo. Vos decís qué es lo que voy a ganar este mes, depende de vos y eso creo que no se da en todos lados. VD Burzaco

Me fue muy bien, la verdad, me fue recontra bien y como me fue muy bien, había posibilidad de un asenso para mi dentro de lo comercial. GC Quilmes

Por otra parte, surgen características diferenciales que pueden ser o no asimiladas dentro de la organización. Estos atributos pueden ser parte de la personalidad de los individuos como también adquiridos dentro de la cultura organizacional. Bourdieu (1993, p.104) señala el comportamiento individual como un “habitus individual” que se vincula estrechamente con el colectivo y no como un patrón casual de conducta: “El estilo «personal», la marca particular que llevan todos los productos de un mismo habitus, prácticas u obras, es sólo una desviación con respecto al estilo propio de una época o una clase, (...)”

En este sentido, podemos señalar una serie de características individuales que no poseen todos los entrevistados y que sí son valorados de manera colectiva. Tal es el ejemplo de la **proactividad**: el tener iniciativa espontánea para hacer lo que se necesite, el que se interesa por resolver un problema o aplicar mejoras. La persona proactiva es vista como un entusiasta y eso genera el valor de los pares y jefes.²² Unos ejemplos de ello extractamos a continuación:

Nosotros tuvimos un tiempo a un gerente que era un cero a la izquierda. L (una compañera) manejó la sucursal durante ese tiempo. L era motivadora, la que iba, la que venía, la que ponía la cara, la que se peleaba, la que..., la que..., la que... O Quilmes

(...) Y los que estaban afuera empezaron a preguntarle al zonal cómo había hecho yo para vender tantas cápitass²³. Y él les decía: “ustedes le vendieron a los clientes pero él se metió a todas las fábricas. Él abrió cuenta corriente y les dijo a todos los empleados” (...) N Quilmes.

²² Como veremos en el capítulo XV, Experiencia BBVA, la cualidad de tener “entusiasmo” es uno de los valores promovidos por la empresa a nivel formal, en las capacitaciones y comunicaciones internas.

²³ Se les denomina “cápitass” a las cuentas personales de acreditación de haberes.

De la mano de este atributo, se encuentra el “**ser cooperativo**”. Por ser cooperativo estamos señalando a quien ejerce nula o poca resistencia a las ordenes o pedidos, quien se presta a “dar una mano”. A diferencia del primero, no es estrictamente necesario que se le ocurra al individuo ayudar pero si se lo piden, lo hace sin poner “peros” como se demuestra en los siguientes ejemplos:

No es que uno hace lo suyo y nada más, uno hace de todo. Porque si falta un oficial, uno tiene que dar una mano, si falta la contadora también. E Wilde

Entonces me dice el gerente: “GC Quilmes, vos que manejas el tema contable muy bien, no vas a sucursal Dominico a darle una mano?” “sí, como no” Entonces, estuve casi dos semanas yendo a la sucursal dándole una mano, componiéndole y ayudándole y enseñándoles. GC Quilmes

La proactividad y la cooperación, la ambición por querer aprender, aparecen como formas de demostrar el compromiso que la persona tiene con el trabajo, sus compañeros, jefes y la compañía. La palabra compromiso es recurrente en nuestras entrevistas. Se posiciona como el valor máspreciado por los jefes y compañeros aunque no todos interpreten lo mismo del concepto, como vimos anteriormente.

Estas cualidades son las más reiteradas y destacadas por nuestros entrevistados. Pueden ser, en algunos casos, acompañadas y potenciadas por otras que son valoradas por el grupo particular en el que se insertan los individuos y le otorgan legitimidad dentro de él.

Cabe destacar también, que existen individuos que no necesariamente deseen acumular capital para, por ejemplo, ascender en la escala jerárquica. Como dijimos y como señaló Bourdieu (1993), el transcurrir en la vida organizacional no implica una constante lucha consciente por hacerse del capital simbólico o social, o al menos no necesariamente. Es así que muchos actúan en función de los que se debe hacer o decir, sólo para mantenerse dentro de los parámetros de las expectativas del entorno y lo socialmente permitido y no para destacarse más entre el grupo:

El mundo práctico, que se constituye en la relación con el habitus como sistema de estructuras cognitivas y motivacionales es un mundo de fines ya realizados, modos de empleo o caminos a seguir, y de objetos dotados de un

«carácter teleológico permanente» como dice Husserl, útiles o instituciones: pues las regularidades propias de una condición arbitraria (en el sentido de Saussure o Mauss) tienden a aparecer como necesarias, naturales incluso, debido a que están en el orden de los principios (schèmes) de percepción y apreciación a través de los que son aprehendidas.

Si se observa regularmente una correlación muy estrecha entre las probabilidades objetivas científicamente construidas (por ejemplo, las oportunidades de acceso a tal o cual bien) y las esperanzas subjetivas (las «motivaciones» y las «necesidades», no es porque los agentes ajusten conscientemente sus aspiraciones a una evaluación exacta de sus probabilidades de éxito, a la manera de un jugador que regulara su juego en función de una información perfecta de sus probabilidades de victoria. (Bourdieu 1993, p. 93-94)

Hay casos también, de empleados a que no parecen interesados en acumular estos capitales. Ellos tienen un desempeño “normal” dentro de la organización, con pocos cambios o rotaciones horizontales pero no verticales. Construyeron trayectorias poco destacadas como es el caso de *O Quilmes* que ha estado veinte años en la empresa sin ascender a cargo jerárquico y hace poco ha sido pasada al segmento Vip en donde los presupuestos son menos agresivos y se requiere una atención más de calidad que de alto rendimiento. O el caso de *N Quilmes* que sus funciones han sido relevantes en una época y hoy tiene un puesto de base.

Hay casos explícitos como el de *N Bernal* que manifestó no tener intenciones de asumir nuevos retos o ascender en la estructura de la empresa. En estas situaciones, la acumulación de capital es una lucha que no les interesa tener. Y el conflicto aparece cuando necesitan negociar con sus supervisores a su favor:

El único problema que tuve, que pedí ayuda y me cortaron el rostro por todos lados (fue cuando) yo volvía de la sucursal Lanús, creo, y había pasado la hora de la ART. Me desvié, choqué pésimo con el auto (...) Se levantó una pediz enorme porque yo hablé con la sucursal (para pedirme el día o llegar más tarde, pero ese día me tocó rotar de sucursal a último momento) Se levantó tanto la perdiz que cómo iba a faltar,

llegar más tarde, que nadie tenía un permiso de nada, un quilombo burocrático.. (...) Me descontaron un día de vacaciones adelantado, como si me hubiera ido a Europa, me hicieron la vida imposible hasta las 17.50. Me puteó el gerente de esa sucursal, el mío, la persona que organizaba, todo el mundo. Llamaron a la gremial, me puteó el de la gremial, pero tengo el auto entero... ¡Tomen! N Bernal

En el peor de los casos, cuando la actitud de las personas es claramente encontrada con las expectativas que tiene el grupo (compañeros y jefes), el flujo de la carrera toma diferentes caminos que van desde el despido o renuncias hasta situaciones más difíciles de definir a simple vista. Volveremos sobre este tema cuando veamos el apartado de premios y castigos.

En este sentido, veremos a continuación aquellos casos que quedan “fuera de carrera” en la lucha por este capital. Los que quedan fuera, no porque lo deseen conscientemente sino porque no cumplen los requisitos que el campo establece para que esta competencia se lleve adelante. Son los “anormales”, (Foucault 2007) los que escapan al estándar de comportamiento, a la normalidad del devenir.

IX.2 La anormalidad

Como señalamos hasta aquí, los entrevistados eran conscientes, en general, de las actitudes que se esperaba de ellos y que éstas aumentaban sus probabilidades de acceso a la posición deseada o logro, aunque, desde ya, no las garantizaba. Porque el desempeño de los empleados, para que sea excepcional o reconocido, debía sobresalir de lo corriente, de lo normal. Lo normal es lo que corresponde de mínima, para estar dentro del grupo, es entender las reglas básicas de supervivencia en el campo. La normalidad es comportarse de acuerdo a las expectativas del grupo. Pero ante las nuevas expectativas de los jóvenes, este concepto está cada vez más en cuestión. Las fisuras se agrandan más cuando, como en todo grupo, unos necesitan de otros y la negociación entre lo normal-correcto y lo anormal-incorreto se vuelve todo un juego de relaciones y de poder.

Utilizamos la figura de la normalidad/anormalidad que Foucault señaló en *Los Anormales*, como aquellas personas que representaba anomalías del sistema social, entre ellas categorizó al “individuo a corregir”. Esta persona “se presenta en ese carácter en la medida en que fracasaron todas las técnicas, todos los procedimientos, todas las inversiones conocidas y familiares de domesticación en las cuales se pudo intentar corregirla” (Foucault 2007, p. 64). Desde ya el concepto es algo extremo para nuestro caso de análisis y no quisiéramos forzar la teoría para dar sentido a nuestras interpretaciones. Sin embargo, nos interesa el juego de oposiciones, de exclusiones, de mecanismos de expulsión y de presión social que plantea el autor como perspectiva de análisis.

La intención de este apartado es identificar cuáles son las situaciones de anomalía que aparecen en la trayectoria o el desempeño de un empleado y rompen con la rutina de procesos esperados. Veremos cuáles son los hitos que asumen esta función.

IX.2.1 La maternidad

En las ocasiones en que surgen desfasajes entre la expectativa del empleado acerca de su desempeño y el reconocimiento que recibe hallamos diversos escenarios. Los empleados, a veces sabían, a veces suponían, y a veces no tenían idea de cuál fue el hecho o los hechos que les habrían impedido cumplir sus expectativas lo cual propiciaba las conjeturas y suposiciones y, en muchos casos, una fuerte resignificación de los hechos que parte de la autocrítica.

Repasando las trayectorias de nuestros entrevistados y la de otros compañeros que se mencionan en sus relatos. Detectamos que en las situaciones de quiebre suele intervenir, en el caso de las mujeres, el embarazo y la maternidad como factor disparador. A continuación seleccionamos algunas expresiones que recuperan este eje:

F (gerenta de la sucursal) tenía de “segunda” (reemplazo o mano derecha) a D y a M. Como que iban alternando porque los dos tenían bastante antigüedad. (...) Cuando se va F, D está embarazada y se va, entonces es como que pierde terreno

por tener familia. Entonces queda M como segundo y D no es más segunda. Entonces es como que por tener familia, D perdió su puesto de trabajo. Y ahora es como que lo está recuperando porque se fue M. Pero todo es una..como una disputa ¿entendes? GV Avellaneda

Para cuando me llaman, ya habían pasado unos cuantos años y yo me había casado y estaba esperando mi primer hijo. Entonces me hicieron la entrevista y me dijeron: "mirá nosotros no tomamos gente embarazada" Yo me presenté porque quería que me vean, yo quería esa entrevista de persona a persona. No por teléfono decirle mi situación actual. Se comprometieron en que me iban a llamar más adelante. Pasó un año y yo sabía que no me iban a llamar. Porque ya en esa época se notaba que no había tanto trabajo y había mucha gente que se postulaba. GC Quilmes

Con él, (gerente zonal) cuando estaba embarazada, lo agarré delante del gerente y le dije: -"J, pasame a oficial" y él me dijo: -"Gorda, esperá a tener el bebé. Yo no te puedo poner como oficial ahora, te faltan dos, tres meses" Lo entendí en ese momento, pero si le hubiera hinchado las pelotas antes... creo que me ahorra. Pero me parece que tenés que ser más perseverante. GC Avellaneda

En el '97 se fusionaron los bancos y yo en esa época trabajaba en Berazategui. Venía de mi licencia por maternidad me acuerdo de L (su hijo mayor) y después se fusionaron las dos instituciones. Y fue una fusión complicada (...) de hecho cuando me fui de Berazategui... no sé si fue, envíos o pedidos, no sé cómo estuvo manejado esa ida mía de Berazategui, si fue que me quisieron sacar de encima por un lado, me pidieron por otro, en aquel momento Berazategui pertenecía a una zona y Quilmes a otra diferente. Entonces yo cambié de zona. O Quilmes

C era una mina que laboraba de una manera, era una máquina, una máquina y (ahora) está re podrida, pinchadísima, le falta motivación más allá, también, repito de la situación personal de cada, uno porque C tuvo dos bebés, uno atrás de otro, es muy difícil, estudia, o sea, es complicado, pero más allá de eso. Va a trabajar sin ganas. O Quilmes

En cada uno de los casos y otros similares que no incluimos, aparece la situación de maternidad como un corte en la carrera de las mujeres. Las entrevistadas reconocen que es un proceso que viven de manera diferente, en el que sus prioridades cambian pero que, con el tiempo ellas sienten que vuelven a tomar una rutina, despertárseles la ambición de crecimiento. Sin embargo, desde el punto de vista de los jefes o de la organización las cosas no parecen tan claras. A la luz de los hechos, las mujeres que no han recuperado o no tan fácilmente los privilegios, tareas y consideraciones que tenían antes del embarazo. Esto sugiere una exigencia de “volver a demostrar” que están a la altura de las circunstancias. Con lo cual se ven obligadas a rehacer y reconstruir su carrera. Esta práctica es similar a lo que Judith Butler (2002, p.29) describe respecto de la construcción social del género. La autora destaca que:

La construcción no sólo se realiza en el tiempo, sino que es en sí misma un proceso temporal que opera a través de la reiteración de normas, en el curso de esta reiteración el sexo se produce y a la vez se desestabiliza. Como un efecto sedimentado de una práctica reiterativa o ritual, el sexo adquiere su efecto naturalizado y, sin embargo, en virtud de esta misma reiteración se abren brechas y fisuras que representan inestabilidades constitutivas de tales construcciones, como aquello que escapa a la norma o que la rebasa, como aquello que no puede definirse ni fijarse completamente mediante la labor repetitiva de esa norma.

De la misma manera, vemos en los pasajes citados que el tratamiento de la maternidad por parte de la empresa, del encadenamiento de hechos que vivieron antes, durante o luego de un embarazo, posiciona a las mujeres en una situación de anormalidad. Esta misma anormalidad -es decir, una interrupción del curso “natural” de sus trayectorias- es percibida por las mujeres y puesta de relieve pero se observa una resignación frente a esta determinación. El tratamiento de la maternidad como hecho de ruptura es percibido, en un plano consciente, pero no hay indicios de rebelión, lo cual nos conduce a creer que se trata de una práctica naturalizada o aceptada.

Estas situaciones no son mencionadas por los hombres que entrevistamos y es probable que sea un hecho transparente. El sistema financiero y bancario es

predominantemente masculino en el imaginario. Si bien es cierto que en los cargos directivos del Banco hay pocas mujeres, el porcentaje en la plantilla de empleados hombres y mujeres es equilibrado en un 50%. Lo cual nos da la pauta de que, más allá de los datos objetivos, el imaginario efectivo tiene efecto en la vida real de las personas.

IX.2.2 Lo importante es que sea sanito

La inflexibilidad que mencionamos en el tratamiento de la maternidad se percibe nuevamente en situaciones de anormalidad como las enfermedades prolongadas o las licencias psiquiátricas. La licencia psiquiátrica es una figura legal que exime al trabajador del cumplimiento de sus tareas debido a una enfermedad inculpable, y se considera contemplada en La Ley 20.744 de Contrato de Trabajo argentina. No obstante, las representaciones que giran en torno de este tipo de privilegios legales pueden ser controversiales en el seno de una organización. En ese sentido, el caso de N Ex es paradigmático. Examinemos a continuación su relato:

Pero así como subí, después caí. Me retiro del banco porque se me despertaron ataques de pánico. Era una cosa muy fea, y en ese momento la que era mi terapeuta, que era psiquiatra, me recomendó blanquear lo que yo estaba pasando. Aparte yo estuve de licencia 3 meses. Con mucho miedo, sin poder salir. Presenté los certificados que iban a avalar mi licencia, y cuando me reincorporé, en 2 o 3 meses, el gerente de esa sucursal donde trabajaba, me dice que el banco había tomado la decisión de bajarme del plan de formación de jóvenes gerentes. En ese momento me dolió muchísimo, porque di mucho de mí, fue mucho trabajo. Quizás no iba a llegar a nada, pero cuando me dieron de baja del plan, fue muy doloroso. De hecho te lo cuento y me genera esa situación de tristeza. Me dio mucho, mucho dolor que me hagan eso. Pero yo sabía que si blanqueaba lo que tenía, en el banco, no sé si en otras empresas, estaba muy mal visto eso. De alguna manera no te creían, y el gerente que tuve en ese momento, en el banco donde yo me retiro, me puso todas las trabas habidas y por haber para que yo me vaya. NEx

Este es un ejemplo claro y explícito en el que la licencia se convierte en un hito de ruptura aunque más de un entrevistado nos comentó de situaciones similares. En algunos casos, las licencias psiquiátricas son utilizadas como un recurso para forzar acuerdo de retiro voluntario y en donde el empleado recibe una suma de dinero en “regalía por la trayectoria realizada”. Este tipo de acuerdo es menos traumático que un proceso legal, es ágil y representa mucho menos costo para la empresa que un juicio por despido. Además la empresa se trata de asegurar en cierta medida, que no se inicien acciones legales posteriores de parte del empleado. Tal fue el caso de esta empleada: *“Le propuse a la empresa irme, me ofrecieron un dinero que en ese momento me sirvió un montón, y bueno, tranquila. Me fui”* N Ex

Un ejemplo similar es el caso que nos comentó GV Avellaneda en el que una gerenta se enfermó de cáncer y, a pesar de su sentimiento de bienestar y de fortaleza, el Banco la trasladó de sucursal pasando de gerenciar una de las más grandes de la zona a otra de menor categoría. La decisión fue justificada como un reto más simple, en el que no se vería tan presionada ni afectada y le permitiría enfocar sus energías a una mejor recuperación. Sin embargo, según el relato de quien trabajaba con ella, la medida no fue acordada sino impuesta. Y, contrariamente al efecto aparentemente esperado por la organización, el cambio afectó el autoestima y aumentó el sentimiento de frustración e incapacidad de la gerenta.

Así, las cosas, identificamos la construcción de una representación del embarazo y la enfermedad que se traduce en prácticas. Prácticas que despiertan sentimientos de dolor, malestar, frustración pero que no son contrariadas ni aparentemente resistidas en el accionar por los empleados. O, como en el caso de GC Quilmes asumen hasta ellos mismo la culpa de su fracaso.

Las decisiones aparecen como tomadas unilateralmente, sin posibilidad de réplica ni objeción. Esta normalización se integra al habitus. El habitus separa lo normal de lo anormal, el comportamiento esperado del rupturista. En este sentido, “lo esperado” es parte de un pensamiento hegemónico (Williams 2000). Veamos de qué se trata.

IX.2.3 Hegemonía

Cuando nos referimos a romper las reglas no escritas o ir en contra de lo “esperado” con lo general e impersonal que eso suena, estamos circundando el concepto de lo **hegemónico** en el sentido que Raymond Williams lo define:

La hegemonía constituye todo un cuerpo de prácticas y expectativas en relación a la totalidad de la vida: nuestros sentidos y dosis de energía, las percepciones definidas que tenemos de nosotros mismos y de nuestro mundo. Es un vívido sistema de significados y valores –fundamentales y constitutivos- que en la medida que son experimentados como prácticas parecen confirmarse recíprocamente. (Williams 2000, p. 131)

Dicho esto, en las representaciones sobre la organización no distinguimos una identidad de percepciones totalizante y afirmativamente compartida por una mayoría. Pero sí identificamos una línea discursiva que pretende serlo, que parece haberse instaurado en una generación de empleados de los años ochenta y que hoy se encuentra ante formaciones que lo desafía y cuestiona. Para ser más claros, no estamos en condiciones de afirmar la existencia de un discurso hegemónico pero sí que estamos en presencia de un discurso que se posiciona a sí mismo como tal. Identificamos una formación que lucha por imponer su significado del *deber ser* pero que se ve expuesta constantemente al desafío de nuevas categorías y acepciones.

Williams nos permite resolver esta problemática con las nociones de formaciones, de lo dominante, residual, emergente. (Williams 2000, p. 143-149) El autor plantea que para comprender la complejidad de lo social es necesario identificar las interrelaciones entre tendencias y movimientos, entre lo que se conservan en el tiempo, aquellos que surge nuevo como prácticas valores, relaciones o significados y cómo logran amalgamarse unos con otros generando un espacio dinámico de adaptación

Foucault se refiere a esto mismo respecto de cómo se forman y circulan los conceptos al decir:

*La configuración del campo enunciativo comporta también **formas de coexistencia**. Éstas dibujan ante todo un campo de presencia (y con ello hay*

*que entender todos los enunciados formulados ya en otra parte y **que se repiten en un discurso a título de verdad admitida**, de descripción exacta, de razonamiento fundado o de premisa necesaria, **hay que entender tanto los que son criticados, discutidos y juzgados, como aquellos que son rechazados o excluidos**), p. en ese campo de presencia, las **relaciones instauradas** pueden ser del orden de la verificación experimental, de la validación lógica, de la **repetición pura y simple**, de la aceptación **justificada por la tradición y la autoridad**, del comentario, de la búsqueda de las significaciones ocultas, del análisis del error. (Foucault 2006, p. 93)²⁴*

La definición del campo de presencia nos habilita a una interpretación más compleja que la simple hegemonía de un único discurso dominante. Las representaciones que se forman los sujetos varían en función del concepto, siendo coincidentes en unos y diferentes u opuestos en otros, y luchando entre sí para lograr mayores posibilidades de propagarse e instalarse en un grupo.

Antes de finalizar este capítulo, es importante destacar que no todos los empleados eran conscientes de estar fuera del marco hegemónico de lo esperado. Esta indeterminación o falta de garantías respecto de su futuro o progreso en la empresa les provoca frustraciones y decepciones porque consideraban que “hicieron las cosas bien” y que no fueron “debidamente” reconocidos. Tal vez, lo que ellos no sabían es “qué hicieron mal” para que no obtener lo que buscaban. Cuál fue su error de cálculo que impidió que ganaran una batalla y que la aprovechara otro como se señala en el caso de GC Quilmes:

En una oportunidad que yo hablé con un gerente que tuve, (..) le dije esto: “mirá, yo cumplo, cumplo mi horario, trato de estar lo mejor posible, a nivel presencia, porque yo a la mañana me preparo para ir al banco. Me preparo de una manera que yo estoy pensando hasta cómo voy a estar vestida y bien arreglada para hacerle honor al cargo. Así sea un cargo chiquitito pero para hacerle honor porque es lo que a mi me gusta me siento tranquila de esa manera” entonces él me dijo muy fríamente ese día, yo le solicité un aumento de sueldo:-“mirá hace años que gano lo mismo. Y él

²⁴ El resaltado es nuestro

me miró y me dijo, era época de pleno corralito, me dijo: - “vos cumplís con tu obligación” (...) “No, vos llegás a horario porque tenés que llegar a horario. Si vos te vas a horario, vos cumplís”. “Que traigan a alguien y que yo lo vea pasar y diga “era para mí”. Viste cuando estás esperando algo y el premio se lo dieron al otro...si yo me esforcé! Pero creo que también me sirvieron esas cosas para hacerme ver que yo podía más.”

Haciendo un paréntesis, quisiéramos destacar que nos llamó la atención la frase de cierre: *“también me sirvieron esas cosas para hacerme ver que yo podía más.”* Esta frase nos indica un traslado de su frustración hacia sí misma, en la preocupación por ajustar su actuación para seguir acomodándose a las expectativas que el Banco tiene de ella. Retomaremos este punto más adelante cuando veamos la evaluación que hacen los empleados de su trayectoria. También esta postura nos remite a la idea de Identidad (Hall, 2003) que el empleado forma de sí a partir de la visión de los demás.

IX.3 Recapitulación

En este capítulo nos centramos en analizar los elementos que se consideran capitales simbólicos en BBVA Francés. En lo que va del trabajo ya habíamos señalado que “el saber” y el “actuar con autonomía” eran parte de ellos, y en este capítulo agregamos que la “productividad” es otro capital. De esta manera, las personas con “alto rendimiento” es decir, más productivas y efectivas, son las que tienen más posibilidades de acumular capital en el campo y convertirlo en capital social (prestigio, legitimidad) y de ganar capital económico gracias al ascenso jerárquico y la obtención de premios económicos por resultados.

Otra de las cualidades valoradas en el campo, son la “proactividad”, el “entusiasmo” y la “cooperación” con compañeros y jefes. Este es uno de los ejes que lleva a conflicto entre los empleados más jóvenes y los más experimentados porque coincide con un conjunto de características del “buen empleado” que están en pleno conflicto y puja por la resignificación.

La identificación de cuáles serían los capitales valorados en el campo de las sucursales, es importante porque es lo que define las probabilidades de “éxito” -si a eso consideramos: el asenso jerárquico, la obtención de premios, etc.-

Al mismo tiempo, señalamos que hay personas que no están interesadas en participar de esa “competencia” porque prefieren, por ejemplo, mantener la tranquilidad, la zona de confort y estabilidad. Otros, por el contrario, quisieran seguir avanzando en su carrera laboral pero se ven envueltos en situaciones que frustran su avance. En este capítulo hemos definido dos tipos de “situaciones” que rompen el curso “normal” de la carrera profesional y deja “fuera de juego” a los empleados. La primera de ellas es la maternidad y la segunda es la licencia psiquiátrica. En ambos casos, las personas son percibidas por la empresa o los jefes como incapaces de seguir sosteniendo el ritmo laboral y cumplir con las exigencias que recaen sobre los “buenos empleados”.

Por último, también identificamos a personas que han quedado “fuera de carrera” sin saber muy bien el motivo. En estos casos, lo curioso es que en la serie de hipótesis que los empleados formulan para halar respuestas, la culpa recae sobre ellos. Es decir que impera una resignificación del pasado basada en la autocrítica.

En este campo de múltiples significaciones en pugna, es difícil hablar de un discurso hegemónico. Por el contrario, estamos frente a un escenario en pleno proceso de lucha, en el que la cultura tradicional, sus valores y capitales se ven amenazados por una nueva generación de empleados que se resiste a ser asimilada y pretende imponer nuevas significaciones.

X. RELACIONES: DOMINACIÓN TRADICIONAL

“Las relaciones del cuadro administrativo para con el soberano no se determinan por el deber objetivo del cargo sino por la fidelidad personal del servidor”

Max Weber (1996, p. 180)

En este apartado iniciamos un recorrido de análisis de las relaciones entre las personas que trabajan en las sucursales del conurbano bonaerense. Esto implica relaciones interpersonales y relaciones de poder. Como primer paso, vale recordar que en el Capítulo IV mencionamos como una de las características de BBVA Francés que su estructura se regía con un tipo de dominación racional-legal y un cuadro administrativo del tipo burocrático (Weber 1996). Eso mismo contempla una jerarquía administrativa que en nuestro caso de estudio está explícitamente establecido en los organigramas. Sin embargo, y tal como también lo plateara Weber, difícilmente encontremos casos puros de dominación. En el Banco, y como desarrollaremos a continuación, notamos el ejercicio también de un tipo de dominación con características del tipo *tradicional*. GCH Avellaneda, GAC Domínico y D Bernal nos dan algunos ejemplos de estas situaciones:

(el gerente) fue el único que me está dando ahora la posibilidad de ascender, qué es el granito de arena me lo valoró en la RV²⁵. Tiene cosas que me dan ganas de matarlo, pero estas cosas sí me gustan, porque no es que yo sea preferencial. Simplemente me pide algo, o le doy algo más de lo que me pide, y lo valora. Hay campañas que él pidió que me las paguen, yo nunca le pedí nada. Esas cosas decís: “pucha, al final si hago se nota el trabajo, el valor agregado que pongo”. Pero esas cosas, ya te digo, fue el único. Porque la antigüedad y la experiencia, que te digan –cuando te vas de la sucursal- “Seguí, que vos das para más”. ¿Y por qué no hiciste algo antes si estuve dos años acá y nunca hiciste nada? GCH Avellaneda

²⁵ Remuneración variable. Premio económico por objetivos cumplidos

Más que nada porque vos te querés pasar a otro sector y te dicen: -“No, vos quedate acá” (...) “que estás traicionando a la red (de sucursales), estás traicionando esto” (...) Cuando te tienen que decir “andate a otra sucursal porque sobrás”, te lo dicen y no te dicen “Ah, no, quedate en la red, porque nosotros te queremos en la red.. GV Avellaneda

La gente necesita que el banco le demuestre que es suyo, que los empleados o los supervisores les demuestren que son útiles, no solo desde lo monetario sino desde lo afectivo. Que les demuestren que son importantes, algún gesto, que lo mimen GAC Dominico

Yo prefiero que me digan “sos un inútil, no servís” Estoy re contento, a que me digan “sos un fenómeno” y por atrás te pegaron un hachazo que te dejaron en cincuenta y cinco mil pedazos. Y valoro la gente que se fija en vos, que valora tu esfuerzo, al margen de que ellos saquen provecho. D Bernal

En los ejemplos que recolectamos abundan estas situaciones pero quisimos exponer algunas representativas. En estos casos aparece la confianza y la traición como factores determinantes en la relación supervisor-supervisado, que se valore el esfuerzo, lo que excede al cumplimiento de las funciones. El jefe aparece en los relatos con un rol clave no sólo porque es la jerarquía formalmente legitimada para otorgar los reconocimientos o sanciones, sino porque la imagen que tenga el jefe de sus empleados será determinante para que “quiera” aplicar uno u otro.

De esta manera, dominación tradicional se pone en funcionamiento apoyada en la legitimidad del jefe, la fuerza de la tradición y la obediencia se genera por piedad “*el soberano puede dispensar su “favor” otorgando o retirando su gracia libérrima por inclinaciones o antipatías personales o por decisión puramente personal*” (Weber 1996, p. 181)

Bajo esta misma línea de interpretación, las situaciones se vuelven discrecionales porque no existe una regla formalmente establecida que indique, por ejemplo, cuáles son los pasos para ascender en el organigrama de la empresa. Cuáles son las condiciones objetivas que un empleado debe cumplir para ser merecedor de un

premio. Estas reglas “no dichas”, que nosotros intentamos con este trabajo sacar a la luz y hacerlas emerger, tiene un grado de discrecionalidad que se asienta en el criterio del jefe, del jefe de su jefe y en la habilidad que tenga cada agente para hacerlas valer. En este punto, la acumulación de capital simbólico de los agentes es crucial. La relación personal es una de ellas tal como lo menciona GV Avellaneda y O Quilmes en los siguientes extractos:

Yo lo que veo es que para ascender obviamente te conviene al 100% ser amiga del gerente. Y después, bueno lo que viene por atrás porque también tenés el gerente que tiene respaldo de los que están más arriba, y los que no lo tienen. Por ejemplo, en Avellaneda sabés que A es muy amigo de B y los que se nombren van a estar dentro. ¿Viste? Va tocando los que tiene él de amigos, aliados, más “confianza comercial” o lo que sea. Se supone que se A recomienda a tal persona es porque va a saber hacer, que eso se basa en la confianza que tenga A con el oficial ese, que sabe como labura y demás.. Obviamente te conviene llevarte bien. GV Avellaneda

Yo realmente trabajé en equipo cuando estaba R (el gerente), después no trabajé más nunca en equipo. El banco siempre fue muy competitivo, de hacer que la gente compita entre ellos, porque le conviene...no sé por qué busca esta forma de relacionar a los empleados. No es sana. O Quilmes

Nuevamente aparece la importancia del capital de ser referenciado, de tener buena reputación, y del saber hacer. También demuestra un intenso valor de la confianza dentro de la relación jerárquica y, con ella, asociamos el valor de la “deuda”. El mecanismo de dominación tradicional queda al descubierto en cada caso que los empleados mencionan haber sido beneficiados, valorados, retribuidos. En estas situaciones, se pone de relieve el nombre y apellido de la persona que intervino, mientras que en los casos de enojo o injusticias, utilizan figuras impersonales como “el banco”, “ellos” o ausencia total de agentes: “se hizo”, “se dijo”. Por el contrario, hayamos ejemplos que resaltan que las valoraciones positivas hacia otras personas se realizan en voz activa e identificando a los actores tal como se puede apreciar en la siguiente cita:

Porque en Varela me pasó una situación: la otra persona se iba, yo no lo sabía y estaba todo armado para que yo ascienda. Pero como había alguien que era muy amigo, de una persona que tenía un cargo, entonces bueno. A mí me dijeron: "te vas a Berazategui" porque estaba a cuerdas de mi casa. Y yo me sentí feliz y al mes que estaba en la sucursal me enteré (de que me habían cambiado y ascendido a otra persona) GC Quilmes

El hecho de nombrar, identificar, específicamente el actor gracias al cual se obtuvo un beneficio traza una equivalencia con "el saldar una deuda". Del mismo modo que los académicos lo hace al citar el nombre del autor para que no haya dudas sobre los límites de su autoría. Este personalismo, junto con el sentimiento de deuda que se genera alrededor de un beneficio, logro o promoción, es lo que nos da indicios de la mixtura del tipo de dominación y tipo de legitimidad que se ponen en juego en el Banco (este recurso también es utilizado en las relaciones políticas clientelares). Esto se explica en parte por lo que Bourdieu (2010, p. 63) plantea al señalar que hay dos maneras de "mantener sujeto a alguien *de manera duradera: el don o la deuda, las obligaciones "morales" y "afectivas" creadas y mantenidas por el intercambio, en resumen la violencia manifiesta (física o económica) o la violencia simbólica como la violencia censurada y eufemizada, es decir, desconocida y reconocida*"

De igual manera, al suprimir el agente ante situaciones negativas, pareciera que se quisiera proteger la identidad del responsable.

Otro de los ejemplos que nos inclinan a describir la relación con el jefe bajo un modo de dominación tradicional surge al identificar en los relatos referencias al jefe como un consejero o directamente como un padre:

..es como cuando tu papá te reta, y vos después decís, la verdad que me retaba porque quería mi crecimiento. GC Quilmes

Pero para mí fue como mi mamá dentro del banco, como RR fue mi papá. (...) todo el mundo lo quiere, fueron como mis dos pilares" O Quilmes

Pero me acuerdo el que me mandó a mí como jefe de contaduría de Avellaneda, G, era un gerente, vasco era. El vasco me dijo:- "Flaco, la única forma de crecer más que como contador es crecer como ser humano. Me daría mucha lástima que un día

preguntara por vos y me dijeran que no has evolucionado. Espero no tener malas noticias tuyas. N Quilmes

Estas alusiones forjan aún más la representación del líder tradicional con dominación patriarcal en la que los compañeros legitiman, más allá de estar de acuerdo o no, esta situación de poder y de toma de decisiones. Parecen avalar que ésa es la forma en la que se decide y no surge una rebelión expresa. También no refuerza esta idea, la existencia de los mentores que señalamos en el Capítulo VII, donde las personas que acompañaron a los ingresantes en sus primeros días, se posicionan como ejemplo a seguir por los jóvenes e intentan reproducir sus enseñanzas y prácticas, como discípulos.

Sin embargo, cabe señalar que en el caso de la nueva generación de jóvenes empleados aparece una posición emergente al respecto. Una resistencia a este tipo de funcionamiento interno. Veremos de qué se trata en el próximo apartado.

X.1 Dominación tradicional vs. nueva generación

En los relatos de los jóvenes empleados se destaca la idea de que los logros profesionales son un producto merecido por el trabajo realizado y no son un favor o dádiva. Siguiendo esta línea argumentativa, “la empresa” sólo tendría que prestar atención al trabajo de los empleados para notar la diferencia entre un “buen trabajador” y un “mal trabajador”, y si no lo notase, los empleados encontrarían quien lo vea o lo valore en otro lado. Según esta concepción, el poder de decisión reside siempre en los empleados y los jefes deberían entenderlo. Así lo destacan algunos recortes de las entrevistas:

En mi humilde vanidad tengo maña para el negocio bancario, creo que entiendo a dónde va, si alguien me valora.. Creo que si se me da la oportunidad y se me valora me podría ir muy bien dentro del banco. Con ideas distintas, no voy a dejar de ser yo. Pero aún pensando distinto cumplo mi trabajo. Si es esa la línea, me veo bien en

el banco. La otra (opción a futuro) es que me dedique a ser feliz haciendo música y me despida del banco cuando lo crea conveniente. A nivel futuro es eso.

Hoy por hoy, si bien el banco me da todo, no estoy casado. Si el día de mañana tengo la oportunidad de vivir de la misma manera o similar haciendo lo que me gusta, ahí lo veré. Pero como falta tanto, por ahora estoy con las dos. N Bernal

En este breve ejemplo, se manifiesta el contraste de significaciones, el empleado considera que él posee el saber, tanto el capital del *saber* el futuro del negocio bancario y el *saber* práctico de hacer su trabajo. Ese conocimiento es un capital y la forma de hacerlo valer es no entregarlo a cualquier precio. Los términos de negociación con la empresa difieren del discurso de los antiguos empleados más antiguos en la que la decisión era de la empresa como transmite este breve ejemplo: “Sabía que la única forma de mantenerse en la empresa e intentar ser valorado era tratar de esforzarte en lo que hacías día a día.” GC Domínico

En este nuevo escenario, el objetivo de los nuevos empleados es *ser feliz* y no depositan sus expectativas en un jefe, sino en una organización (recordemos el Capítulo VII, donde mencionamos que las expectativas de la mayoría al ingresar al trabajo era obtener dinero y crecer profesionalmente).

Por otra parte, también difiere la concepción del jefe. En su imaginario, negocian con una institución, con una cultura superior a las personas, con una marca, como un ente con vida propia. Si la organización no se ajustara a sus expectativas, elegirían sin compromisos ni culpas, irse a otro lado, tomar decisiones de manera autónoma y sin ataduras, como lo señalan en los siguientes fragmentos:

No es que me incomode, me siento bien y estoy segura pero la idea es ascender y no estar más de dos años, porque sé que el cajero a veces se acostumbra”, “no quiero ser una licenciada contando plata”, “me siento tonta si solo hago una cosa. E Wilde

Hoy por hoy la caja me sirve, no me compromete, estoy en el banco pero no tengo compromiso con nadie. Es como que utilizo el banco, y me sirve a nivel sueldo, comodidad. N Bernal

Y en realidad, uno si tuviera mejores propuestas la analizás y no es que: “Ah, no tengo mejores propuestas, y (mejor) me quedo acá”. Si tenés una mejor propuesta y te sirve y encaja con lo que vos querés, lo valúas y decís: “y sí, me conviene ir a tal lugar”. GV Avellaneda

Estos testimonios contrastan con los vistos anteriormente y explicitan, una vez más, la diferencia generacional respecto del “compromiso” con la empresa y con su jefe. En contraste con los empleados con mayor antigüedad, quienes subrogan sus decisiones a un conjunto de factores y dudan sobre lo que pudo intervenir para que las cosas le “salieran mal”, los jóvenes toman decisiones de manera más libre, menos condicionada como extractamos en el testimonio de D Gerli *“Hoy por hoy no lo puedo dejar de lado. Muchas veces me quise ir, después de la crisis del 2001 que el Banco inclusive ofrecía el retiro voluntario. (...) Yo no me animé (...) Cada vez lo pienso mas, de hacer otra cosa, de tener otra cosa. La gran incógnita es qué.”*

Esto nos habla de un empoderamiento que los viejos empleados no tienen. Lejos de asumir culpas, en los jóvenes la responsabilidad esté en el afuera, hay poca autocrítica y más demandas. Parecen más apegados al legalismo, a lo racional y lo formalmente establecido, por lo que tienen una tendencia a la negociación (que te doy y qué me das a cambio). Mientras que los viejos, no pueden escapar del tipo de relación feudal o paternalista en el que se desarrollaron habitualmente.

Hasta aquí, analizamos el tipo de relación que predomina entre los empleados y los jefes, en función de los diversos imaginarios de los empleados. En la próxima sección quisiéramos abordar las representaciones que surgen al describir al líder o jefe ideal de manera que nos ayude a construir conclusiones respecto del o los imaginarios sobre esta figura.

X.2 El jefe ideal

Les preguntamos a los entrevistados cuáles eran las cualidades que valoraban en un supervisor. La primera característica compartida que identificamos fue que supiese “**valorar el esfuerzo**”.

En segundo lugar señalaron el valor de la **justicia**, esto es, que el jefe tomase decisiones justas y objetivas. Esto implica que la toma de decisiones se realice en función de condiciones objetivas de medición y una distribución equitativa de tareas. El jefe no debe propiciar desigualdades internas ni tomar decisiones en función de ellas.

En un tercer lugar de reiteración, hallamos que el líder tuviera la capacidad de posicionarse fuera de su rol de superioridad y tener en cuenta “lo humano”, esto significaría que escuche, que acompañe y sea comprensivo. Que tenga en cuenta el aspecto emocional de las personas, sus necesidades afectivas, de contención, de acompañamiento en situaciones especiales, etc. Se espera un jefe tolerante al error y comprensivo.

Posteriormente aparecieron menciones al saber, es decir, que conozca del negocio, que pueda enseñar, que sea directo para dar opiniones, que sea resolutivo, que cuide y proteja al grupo, entre otros. En cierta forma, el reclamo por estos valores remite a una situación real que sería opuesta. Es decir, se percibe un vacío: hoy no se valora, no son “humanos”, no son justos. Nos habla de una cultura altamente exigente respecto de los resultados por sobre las sensaciones de bienestar de las personas. A continuación veremos qué reclaman los empleados a cambio de la consecución de estos resultados.

X.2.1 Reconocimiento

Volviendo a la primera cualidad destacada, el reclamo es unánime por el reconocimiento al buen desempeño o al valor agregado que se aplica sobre una tarea. Este concepto es bastante etéreo porque desplaza el interrogante hacia el significado de la palabra “reconocimiento” o en su defecto “valorar”. Sin embargo, a

partir de la lectura integral de los relatos recogidos, entendemos que la significación que se le otorga es una acepción corriente: que se lo felicite, que se otorgue una distinción simbólica y que se gestionen beneficios ocasionalmente.

El beneficio, o reconocimiento material, tiene una significación diferencial para cada empleado. Y la demanda de reconocimiento aparece cuando el empleado necesita o espera *uno* en particular. En general, no se refieren a demandas económicas o de ascenso formales (aunque si hiciéramos una pirámide o escala, éstos estarían en la cima de ella). Por el contrario, sus pretensiones son más cotidianas, simples, incluso se perciben como menos costosas y más fáciles de gestionar. Pero que cada vez que se encuentran en situación de pedir las, se sienten “como pidiendo un favor” y apelando, nuevamente, a un patriarca que otorga una dádiva. Veamos algunos ejemplos:

¿Por qué me voy a perder el acto? si llego una hora más tarde (a trabajar) No es que te digo falto, y no me pases el día. Y a él (el gerente) le molestan esas cosas, que faltes porque te enfermas, y no es que sea algo habitual. GCH Avellaneda

Si, hubo 2 o 3 exámenes que no me tomé el día, que recién empezaba y me daba cosa, quería hacer buena letra. Pero llegué tarde al examen y dije “nunca más”, porque una vez me pasó de un lunes, que tenía parcial, y no me lo tomé, y el viernes me avisan que tenía que ir a Parque Chacabuco, y me quería morir, porque tenía que estar a las 7 para dar el parcial. E Wilde

Un ejemplo tonto: “che, mira que tal, tal y tal día me tomo el día por examen”. Que se arregle el banco, así. A veces me jode. Pero jamás puse mis reparos desde mi lugar, porque es un derecho adquirido. Si a vos el banco te da la posibilidad de tomarte los días por examen, en definitiva. El ok final lo da el gerente. D Gerli

Algunas de las situaciones mencionadas y que asumen el valor de beneficios podemos señalar: poder faltar un día o llegar más tarde para hacer un trámite, ir al acto de un hijo, ir al médico o rendir un examen. También se nombraron: poder salir más temprano para cumplir con un compromiso o para evitar el tráfico. Poder tomarse las vacaciones cuando las necesitan o desean y no “cuando se pueda”. Es

interesante destacar que algunas cuestiones ya son derechos otorgados por ley o por el convenio de los trabajadores bancarios. Otros, serían permisos especiales que no están garantizados por ninguna norma pero que en la práctica son altamente valorados por los empleados.

A nuestro entender, se puede establecer una vinculación entre el tipo de reconocimiento que se espera y el tipo de demanda que se le hace al empleado se remite: siempre se remite a la productividad. Un día fuera del trabajo, es un día de no producción, es decir que, a pesar de que es una empresa de servicios, se adopta la lógica de una fábrica con lo cual los beneficios apuntarían a liberar esa presión por el resultado. Volveremos sobre el tema en el Capítulo XII donde analizamos los modos de premiación pero, en esta instancia, necesitábamos dejarlos, al menos esbozados, para ahondar en la caracterización del jefe ideal.

X.2.2 Liderazgo

Al analizar las tres características más comunes en los relatos, notamos se construye una imagen de un jefe con la capacidad para posicionarse como superior formal, externo al grupo, en cuanto que asume una distancia objetiva para analizar el entorno, y de asumir una mirada integral y despojada de prejuicios. Pero, a la vez, que puede ponerse a la altura del grupo, que se mimetiza con las problemáticas individuales y se posiciona como compañero ante necesidades puntuales.

Los supervisores o jefes que no cumplan al menos estos tres requisitos indispensables, desde ya, no pierden su autoridad formal y jerárquica pero sí se relativiza su condición de **líder**. Lo cual refuerza la perspectiva de que en el Banco el sistema de legitimación se apoya parte en el cuadro legal administrativo (el aspecto formal de la organización y el reconocido públicamente) y parte, en el tipo tradicional patriarcal (que no es públicamente reconocido y opera sobre las prácticas y el quehacer cotidiano).

Por ello, frente a una disociación entre las expectativas del grupo y la conducta del jefe, parece producirse una ruptura que debilita la relación de dominación dejándola solamente apoyada sobre el plano jerárquico y legal. Un ejemplo de ello es el

testimonio de *N Bernal* quien tuvo diferencias de criterio por tomarse el tiempo de almuerzo:

En ese sentido me he puesto terminante, porque si te dejás (vulnerar), perdés. Por eso dentro de todo, algunas sucursales me quieren, otras no, pero todas en cierto punto me respetan. Porque yo hago mi laburo, de hecho laburo rápido, entonces quiero comer. No me interesa lo que digan. Entonces si te molesta, llamá a Recursos Humanos y decile que me sancionen. Es irrisorio. Pero siempre quedan dinosaurios dando vueltas.

O el ejemplo que menciona *O Quilmes*, en el que el grupo depositó su legitimidad en una de sus compañeras ante la falta de legitimidad del jefe: *“Nosotros tuvimos un tiempo a un gerente que era un cero a la izquierda, y L manejó la sucursal durante ese tiempo. L era la motivadora, la que iba, la que venía, la que ponía la cara, la que se peleaba”*

En ese escenario, se plantea el al “trabajo a reglamento”, en el que los empleados no sienten la responsabilidad de dar más de lo estrictamente necesario. Se rompe la piedra fundamental de la voluntad de obediencia porque se quiebran los principios fundamentales sobre los que descansa la dominación tradicional: la justicia y equidad. (Weber, 2006)

Si cada jefe, como consideramos en este trabajo, sostiene la obediencia de su grupo como un líder tradicional, entonces la garantía legal o administrativa formal se debilita. Si la base sobre la cual se sostiene la legitimidad es ambigua, por momentos legal y en otros tradicional, los márgenes de negociación del poder son más difusos. Foucault (1993) plantea esto mismo cuando señala que el poder no es algo que se tiene o no se tiene, no es algo objetivo o esquemático. Por el contrario, se trata de relaciones que se establecen en un grupo, que los sujetos operan en un a red de manera relativa. El poder se ejerce, se conserva e impacta en los demás.

En este sentido, la relación que establece el jefe con su equipo y su forma de liderazgo afecta la representación que los empleados tienen de sí mismos, las

relaciones con los demás y la actitud hacia el trabajo. Como se puede interpretar en los siguientes extractos.

En el último año (el compañerismo) se fue yendo, a raíz de una política que tenía el gerente que reemplazó al que teníamos nosotros, que era más de dividir para poder plantear sus posturas, que dejar el grupo unido. A lo último no nos dejaban comer juntos. Entonces eso hizo que no tuviera ganas de seguir trabajando ahí. C Ex

R (el gerente) hizo que la sucursal laborara con ganas, con entusiasmo. (...) Te sentías con la responsabilidad de modificar eso que él te estaba diciendo que podías mejorar. O Quilmes

El jefe tiene un rol importante para el empleado. Espera de él protección, reconocimiento, es quien determina el clima de trabajo, impacta en las formas de relación entre compañeros y hasta en el autoestima del empleado. De la misma manera, no aparece la idea del “castigo al jefe”, no hay ejemplos de represalias de los empleados hacia su jefe, más allá del distanciamiento afectivo, a diferencia de cuando el jefe tiene inconvenientes con alguien de su equipo. Es una relación totalmente asimétrica. El jefe es la figura con poder para el grupo, más allá de que para alguien en particular no lo sea.

X.3 Recapitulación

Este capítulo es uno de los más ricos de nuestra investigación porque llegamos al meollo del sistema de dominación que impera en el Banco. Aquí hemos analizado cómo una empresa de servicios del Siglo XXI, tiene un sistema de relaciones oscilante entre lo feudal y lo moderno, entre un modelo de dominación tradicional y legal-racional, en términos de Weber (2006).

En esta empresa la figura del jefe es comparada a la de un padre, y se asocian a su función, cualidades de protección, defensa, con toma de decisiones discrecionales y basadas en afinidades personales. Sin embargo, como venimos señalando a lo largo del trabajo, estamos frente a una cultura en permanente lucha y con una generación de jóvenes empleados que se resisten a aceptar este modelo de gobierno. Por ello,

surgen nuevas expectativas que recaen sobre los jefes como: valorar la meritocracia, gerenciar a partir de las “reglas de juego” formalmente establecidas, etc.

En este contexto, el “modelo de jefe ideal” también se encuentra en crisis, ya que se le exige que sea “justo”, que actúe con “imparcialidad” y no sea discrecional, que sea “más humano”. Todos elementos con interpretaciones ambiguas y libradas a la significación que cada empleado le asigne. Al mismo tiempo, se espera que el jefe no exija solo “resultados”, que valore el esfuerzo por sobre el producto pero también que sea meritocrático, lo cual es contradictorio.

Este escenario, es comprensible en el contexto de complejidad y de bisagra generacional. Aunque lejos estamos de haber abordado todo el análisis posible. En los siguientes capítulos retomaremos estas consideraciones para seguir complejizándolas.

XI. LOS COMPAÑEROS

“Hay entonces, una ambigüedad de lucha, de resistencia, de colaboración, de antagonismo y de complementariedad necesaria para la complejidad organizacional”

Morin (1997, p.130)

En la sección anterior indagamos sobre los vínculos de los entrevistados con los jefes y, en esta ocasión, nos interesa ver qué factores valoran de sus compañeros, qué tipo de relación mantienen y cómo fluye el poder en ellas.

Pero antes de avanzar con el desarrollo, nos detendremos a analizar una constante en las relaciones en general que se construyen dentro del banco. Un punto de partida o premisa sobre la cual se construyen los vínculos: los límites.

XI.1 Los límites y las relaciones de riesgo

Independientemente de la edad o antigüedad de los empleados, hay un fuerte resguardo de la ley primero y las amistades después (lo cual es un nuevo ejemplo de la tensión existente entre lo racional/legal y lo emocional/tradicional de las relaciones). Varios entrevistados mencionaron anécdotas de casos en los que se ven expuestos a presiones o pedidos que podrían romper reglas y debieron poner un freno. Esto, por un lado nos dio datos respecto del sentido de la ética de los participantes o del temor de la sanción así como del marco legal al que se apegan. Pero también nos dio indicios de la existencia de otros empleados que no perciben el riesgo de igual manera.

Como señalamos desde el inicio del trabajo, la actividad bancaria está fuertemente normada por el Estado y por agentes regulatorios internacionales lo cual les impone reglas formalmente expresadas para el desarrollo de la función. Cada tarea tiene un

procedimiento, cada acción tiene una política que la justifique y describa su proceso. Asimismo, existe en el Grupo y en el BBVA Francés un código de conducta, principios y valores que fundamentan el espíritu del accionar de la empresa y sus trabajadores.

Por lo relevado en los relatos, la relación entre los empleados nunca deja de ser laboral y eso marca un límite de relaciones. Los roles y responsabilidades quedan planteados de antemano y no se tolera que se sobrepase el límite:

Creo que cada puesto tiene su labor, y mi puesto es supervisar y hacer que se cumpla la norma y no me gusta que se confundan. Porque por ser o por charlar o preguntarte.. vos no me vengas a traer un cheque para que te lo viste después de que se fue el cliente a las cinco de la tarde. D Bernal

Había problemas gravísimos, inclusive en una yo detecté cómo un cajero cometía actos ilícitos. Entonces fui a mi jefe y le dije: - "Mirá, me parece que hay algo acá que no va. ¿Vos te diste cuenta que desde que está tal persona hay tal elemento, tal cosa?" Y bueno se determinó, fue terrible, no se si todavía el Banco esta pagando los juicios, porque la gente hizo juicio por estas cuestiones. Yo lo determiné, no es como ahora que te dicen: - "firmá el código" Yo no necesitaba ningún código de conducta, yo lo vi y lo comuniqué, porque a la larga esa persona me iba a perjudicar. GC Quilmes

Si sos el tesorero y me decís: -"Tomale esto, ya completó todos los papeles están guardados en la gerencia". (yo le digo) -"Hacélo vos, me estás metiendo en el medio de una medida rara." Implica muchas cosas, parece una pavada. (Pero si aparece)Un cheque que es falso y yo lo sellé, quedo engrampado en una causa judicial, por así decirlo. Entonces, por más que yo le diga al juez: -"él me hizo sellar", él me va a decir: - "Sí, pero es tu sello". N Bernal

Este fuerte apego a las normas nos obliga a plantearnos cuál es el sentido ético de los empleados, hasta dónde su obligación por hacer cumplir las reglas o procedimientos no choca con sus valores éticos. En el caso de D Bernal, sabemos que lo que dice la norma o lo que dice su jefe es incuestionable mientras en el caso de N Bernal, existe un valor ético que lo enfrenta a la necesidad de cuestionar el

orden establecido, no tiene dudas respecto de la norma sino de su fundamento ¿Por qué debo seguirla?

El choque generacional aparece expuesto en casos como éste y cuando se pone en juego la autoridad jerárquica. Todos saben que el puesto se debe respetar (su habitus los sujeta como parte de una organización maquina y una administración burocrática) pero, para los más jóvenes, en ocasiones vale la pena desafiarlo.

El control jerárquico y el estricto cumplimiento de la disciplina, junto a, como ya hemos visto, la exigencia de alto rendimiento y de gestionar de manera autónoma sin depender de los demás, plantea una organización que predispone al juego individual. La escasa adaptación frente a la anormalidad plantea que los mecanismos de funcionamiento normales se desequilibren. Así, cada individuo debe cumplir su rol sin excepciones y sin alterar el juego de los demás. Foucault (2010, p. 191-192) lo señala al describir que una de las exigencias de la disciplina es “componer fuerzas para obtener un aparato eficaz” De esta manera: *“El cuerpo se constituye como pieza de una máquina multisegmentaria (...) El tiempo de los unos debe ajustarse al tiempo de los otros de manera tal que la cantidad máxima de fuerzas pueda ser extraída de cada cual y combinadas en un resultado óptimo.”*

Es por esta necesidad de coordinación, eficacia y de productividad que no se toleran las ausencias, ni retrasos, ni embarazos, ni enfermedades²⁶. La función del empleado es no fallar²⁷, tal como lo señalamos en el capítulo anterior. El foco de atención del empleado debe ser su tarea. El cumplimiento de resultados y las relaciones de grupo, socialización, pasa a un segundo plano. Por eso, es interesante ver la reacción del grupo ante la “falla”. Un breve ejemplo de la oposición de intereses lo señala E Wilde:

²⁶ Ver Capítulo IX.

²⁷ Recordemos la cita de GC Quilmes que brindamos páginas atrás: “En una oportunidad que yo hablé con un gerente que tuve, (..) le dije esto: “mirá, yo cumplo, cumplo mi horario, trato de estar lo mejor posible, a nivel presencia, porque yo a la mañana me preparo para ir al banco. Me preparo de una manera que yo estoy pensando hasta como voy a estar vestida y bien arreglada para hacerle honor al cargo. Así sea un cargo chiquitito pero para hacerle honor porque es lo que a mi me gusta me siento tranquila de esa manera” entonces él me dijo muy fríamente ese día, yo le solicité un aumento de sueldo: “mirá hace años que gano lo mismo. Y él me miró y me dijo, era época de pleno corralito, me dijo: - “vos cumplís con tu obligación” (...) “No, vos llegás a horario porque tenés que llegar a horario. Si vos te vas a horario, vos cumplís”.

El oficial es más individual, tiene que cumplir un objetivo, vender tantas tarjetas. Si el otro no llegó no importa porque yo tengo que llegar a mi presupuesto. E Wilde

Nos interesa este punto porque atañe a la idea de individualización de la pena que señala Foucault (2010, p. 208-209) bajo la cual: “Se trata a la vez de hacer penables las fracciones más pequeñas de la conducta y de dar una función punitiva a los elementos en apariencia indiferentes del aparato disciplinario: en el límite, que todo pueda servir para castigar la menor cosa; que cada sujeto se encuentre atrapado en una universalidad castigable-castigante”. Este temor a encontrarse envuelto en una situación escandalosa o problemática incita a la auto preservación. Rompe el grupo, se lo separa. Desde la posición los compañeros se evidencia el individualismo y la práctica instaurada, sin embargo no es unívoca. En nuestras entrevistas se explicita la resistencia, al menos en el discurso una parte de estos mecanismos son visibles para los entrevistados y lo ven como un elemento de la cultura con el que no están conformes.

XI.2 Interacción diaria

Una de las primeras respuestas generales que se obtuvieron ante la pregunta directa sobre el tema, era que “se llevaban bien”, “el grupo es bueno” y una serie de sinónimos que eliminaba casi por completo el conflicto, la disputa, así como también las relaciones de amistad o vínculos más estrechos. Así, para poder dar respuesta a nuestros interrogantes debimos enfocarnos en el análisis de las historias de vida, los vínculos de unión entre sí y las respuestas que nos dieron sobre otros temas.

Así, pudimos relevar que la interacción entre las personas de la misma sucursal es alta porque muchos de los procesos y operaciones dependen de la revisión de una segunda persona. Además, se consultan entre sí sobre los modos de realizar una operación inusual, pedido de asesoramiento, etc. En las cajas el trabajo es más individual ya que las autorizaciones necesarias se realizan a través del sistema informático. Pero es posible que los más jóvenes pidan ayuda a los más experimentados en operaciones poco frecuentes.

Fuera del horario de atención a clientes las sucursales suelen cambiar su ritmo de trabajo y los compañeros interactúan más entre sí dando lugar a chistes, comentarios del día, reuniones de gestión, etc. Esta relación es más o menos fluida en cada sucursal y suele variar ante coyunturas, por ejemplo si hay cierres de presupuesto mensuales y los resultados no acompañan, el clima se ve afectado por la presión del cumplimiento de objetivos. Como señala claramente *V Burzaco*:

Algunas semanas (el ritmo de trabajo) es tranquilo, que no tenés tanta demanda de público y puedes dedicarte a gestionar o a visitar empresas. Y hay días que no podés moverte de la silla porque la demanda de público es grande. Pero en general es así, siempre tratamos de organizarnos para que en el día cada uno tenga su cuestión para que pueda cumplir con los objetivos diarios.

El ritmo de interacción varía también en función del tamaño y disposición física de sucursales. Ya que las interacciones más fluidas se mantienen con los que están más cerca y los que comparten funciones similares. Por ello también, existe una diferencia marcada entre “los operativos” o “las cajas” que mantienen su interacción entre ellos y con el JGA o responsable de servicing y “los comerciales” que también mantienen contacto fluido entre sí y con el gerente.

En sus relatos, los empleados plantean que se relacionan con respeto, lo cual no implica formalidad en las interacciones o en el lenguaje sino camaradería. El compromiso es valorado, el respeto por el trabajo y esfuerzo del otro, la empatía y la ausencia de mezquindades, son las principales características valoradas de un compañero. Algunos ejemplos de ello resumimos a continuación:

Si tengo un inconveniente y me tengo que ir más temprano porque tengo que ir al médico o tengo un parcial, si me quiero tomar el día o irme más temprano, una sucursal grande te lo permite. Cuando estaba en Avellaneda lo podía aprovechar, si tenía turno con el médico me iba media hora más temprano y no había problema, que mis compañeros me podían cubrir porque eran tres. E Wilde

En general yo creo que pasa por ahí, que lo bueno o lo que buscamos es tener un equipo bueno. Que nos podamos cagar de risa cuando cerramos y está todo bien, de ayudarnos, de solucionar cosas juntos. A veces hacemos cosas como salir festejar el

día del bancario. No hay una relación de amistad fuera del trabajo pero tratamos de estar bien, de ser un equipo que esté consolidado. V Burzaco

Se puede entonces, notar la complejidad de las relaciones: la fluidez y la cercanía en las interacciones se mantiene mientras la tarea se cumpla. Se da por sentado que cada persona hace “lo que tiene que hacer” y en ese contexto no hay conflicto. Subyace de esta manera la idea de un funcionamiento normal que permite la sociabilización pero que se altera si algún individuo se vuelve anómalo.

XI.3 Afinidades

Recién mencionamos que el puesto de trabajo facilita ciertos intercambios por cercanía física o por codependencia funcional. Sin embargo, esta condición no determina el grado de vinculación o afinidad con el compañero. Las interacciones se reducen a problemas o temas de trabajo quedando el plano personal sólo para las relaciones de empatía y afinidad que se generan naturalmente.

Suele ocurrir que, en cada sucursal surge espontáneamente un referente que trata de fomentar los vínculos de unión independientemente del puesto: organiza comidas fuera del trabajo, junta dinero para comprar regalos de cumpleaños, se dividen las tareas, coordinan cenas de fin de año o día del bancario, etc. En relación a ello, es de resaltar que en ningún caso de los relevados aparecen los jefes asumiendo ese rol. Asimismo, casualmente o no, el rol de organizador que fueron expresados, siempre lo ocuparon mujeres. Son mujeres, en todos los casos las que toman la iniciativa para juntarse y compartir espacios informales de interacción.

Así las cosas, el estado más habitual de relación son los contactos por temas de trabajo. En los que las relaciones personales de mucha afinidad o de conflictos abiertos se dan de manera coyuntural, como lo señala el siguiente fragmento:

Nunca mezclé lo privado con lo laboral. Sí, uno hace comentarios de “me pasa tal cosa, tal otra”. Muchas veces vos entrás con la cara distinta y te van a preguntar ¿Qué te pasa, tenés algún problema? Pero siempre traté de dejar los problemas del

trabajo en el trabajo y los problemas de la casa en la casa. Allá tenés que acordarte de todos tus problemas laborales y acá de tus problemas personales. N Quilmes

Sin embargo que sean coyunturales no significan que sean poco frecuentes. Entre nuestros entrevistados hay dos matrimonios que se conocieron trabajando juntos, otros son amigos íntimos entre sí (D Gerli y GAC Dominicó). Así lo expresa uno de ellos:

Yo lo que más rescato es que son amigos. Y la relación que he forjado con gente que primero fue compañera mía y después es única. Tengo una relación con GAC Dominicó, que para mí es un hermano que me dio la vida, y fue compañero de trabajo. Tengo una relación de muchísimo cariño con dos amigas del alma... D Gerli

La contracara de estas afinidades son las discusiones o confrontamientos con compañeros. En la mayoría de los casos, expresan que las situaciones de roce son producto de diferencias laborales, por temas puntuales de trabajo y es así que se tratan, discuten, con mayor o menor grado de rispidez hasta que se llega a un punto de acuerdo. Sin embargo, en las escasas situaciones en las que los temas de confrontación surgen o pasan al plano personal, la relación no tiene vuelta atrás y se genera una ruptura definitiva. Estos son algunos ejemplos:

Lo arreglamos entre nosotras: "Che, mirá (este cliente) estuvo conmigo", o lo que sea. Ahora, me pasó que estuvo un cliente conmigo y después estuvo con mi otro compañero, o no se dio cuenta y lo cargó él y ya está, lo dejo pasar. Después si veo que pasa sucesivo le digo: "Che, pará me estás cagando un cliente. GV Avellaneda

Y como hombres²⁸ la discusión se dirimió en ese ámbito, pero entre nosotros. Lo que pasa es que nos excedimos en la discusión, y bueno, trascendió. (...) Pero bueno trascendió, me terminaron cambiando de sucursal porque el banco consideró que yo podía tener todas las razones habidas y por haber, y válidas, pero que mi rol de supervisor no era putear a un compañero. Pero bueno, es el día de hoy que con esta

²⁸ Queremos destacar especialmente el uso de la figura "como **hombres**, la discusión se dirimió en ese ámbito" ya que trae a colación un conjunto de conceptos asociados a la relación de género. Como hemos visto en, el tratamiento de la maternidad, el dominio patriarcal y las mujeres en rol de conciliador dan los indicios de una relación de género que no ha superado los estadios de desigualdad y el rol tradicional de la mujer.

persona vamos a jugar al fútbol y el otro día fuimos a comer un asado a la casa. D Gerli

Cuando me agarran rayada, me agarran. Me cuesta, en el momento te tiro con lo que venga. Pero después pasa, y le digo “che, me pasó tal cosa”. He llamado a las 10 de la noche. Y termina todo bien. No me gusta que me invadan, que me pasen por arriba por nada. Pero pasa, en el sentido que se habla. Se discute lo que sea y aflojo. En todo sentido pasa. Queda ahí, se habla lo que se tiene que hablar, se pide disculpas, se ve cómo se puede mejorar. Con un chico pasó que dije “no le hablo nunca más”, pero fue más personal, que ese sí me quedó. GCH Avellaneda

Que haya discutido sí, por distintas maneras de pensar pero no para llegar... salvo este tipo de Bernal que me costó el puesto, que si lo veo en la calle lo piso.²⁹ N Quilmes

La relación interpersonal es una construcción sensible en la que impera una representación del Banco como lugar de “trabajo” en el sentido estricto del término y es la base que sostiene o da origen al resto de relaciones. Al banco se viene a trabajar, no a: hacer amigos, ni a desarrollarse personalmente, ni a crear experiencias colectivas o cualquier otra cosa que algún sujeto pudiera pretender . Desde ya este imaginario no está libre de confusión y contradicciones ya que, por un lado, hay jefes que toman decisiones en función de su subjetividad y afinidades (ejerciendo su dominio tradicional). Mientras que, por otro lado, se generan situaciones en las que los vínculos sólo deben limitarse a intercambios laborales y la búsqueda de resultados. Elegimos a continuación un ejemplo de cada postura:

La sucursal de Bernal, a la que caí, históricamente tenía cajeros durante seis meses y los ubicaban en otro lado. Era una sucursal de paso. Ellos me dijeron: -“no te encariñes porque tarde o temprano te van a reubicar en otro lado. N Bernal

Y esta chica, cuando vio que yo avanzaba me la hizo difícil y entró una tercera que se aliaron y directamente fui y le dije a una lo que pensaba de una y a otra lo que pensaba de la otra. Chicas sean felices, si quieren ser amigas sean amigas yo no

²⁹ N Quilmes trabajó en la sucursal de Bernal en donde se descubrió que el gerente abría cuentas a personas fallecidas. “Y yo caí en la volteada, entonces me sacaron el puesto de JGA y me mandaron a Avellaneda a “dar una mano” Eso representó una democión formal de su puesto

soy amiga de ustedes pero hay una cuestión laboral que me parece que no va. GC Quilmes

Me molestaba cuando querían desunir al grupo o generaban competencias internas (...) Teníamos que estar cada uno sentados, leyendo solos, no tenías la posibilidad de compartir y capaz generar un entendimiento más rápido, porque por ahí, uno lo entendía más rápido y al otro le costaba más. C Ex

Resulta interesante señalar la mención de C Ex sobre la intención de fomentar la desunión. Nos ha llamado la atención la habitualidad de los indicios sobre una pugna entre lo solidario y el individualismo que circula en los relatos. Dedicaremos un momento a este ítem.

XI.4 Solidaridad vs individualismo

Como anticipamos en las líneas previas, en las entrevistas hayamos referencias al valor del trabajo en equipo, a la camaradería, al apoyo. Sin embargo, en ocasiones se anuncian como reflejos de una aspiración más que el planteo de una realidad constante. En cada testimonio surge el planteo de “ser compañeros” como un mensaje que es necesario repetir y mantener vivo, como si se pudiera dejar de practicar al no aclararlo. Particularmente entre los puestos comerciales el mensaje tiene a ser reivindicado. Veamos algunos ejemplos

Hay una diferencia, porque en la caja somos un equipo, tenemos que terminar todos a una misma hora, y empezar y terminar hoy y que todos nos sintamos perfectos. Si uno tiene una diferencia el otro lo ayuda a buscar, si uno terminó antes ayuda al otro a contar la plata. Es un equipo. El oficial es más individual, tiene que cumplir un objetivo, vender tantas tarjetas, si el otro no llegó no importa porque yo tengo que llegar a mi presupuesto. Pero los oficiales tienen una buena relación pese a que es un trabajo individual. Tampoco es que compiten, por lo menos no lo vi, no es que se sacan los ojos, van atendiendo lo que hay de gente, es repartido. No es que uno se

quiere agarrar todo los clientes. La diferencia es que en la caja uno trabaja en equipo. E Wilde

Yo trabajé en las dos (sucursales) "Quilmes" trabajé en la 109 y en la 312. Entonces los conocía a las dos como grupo, y funcionaban de manera totalmente diferente. En la 109 se vivía un clima súper ameno, se cagaban de la risa, estaban todo el tiempo haciendo bromas, chistes y que se yo. Y en la 312 era todo lo contrario, era (...) eran híper competitivos uno con el otro era, que se sacaban los ojos en ese momento. O Quilmes

Ya somos otro grupo porque hay un montón de gente que cambió. (...) Como que podés laburar o, en la parte comercial, el cliente vino y a la próxima vez que viene lo atiendo yo y le averiguo la carpeta que corresponde. No es que te lo "vas fumando". Eso es importante por el respeto y porque te puede pasar lo mismo a vos. O sea, atendiste a un cliente y después le vendió el préstamo otro. Igual, siempre en las sucursales que laburé, siempre se hizo el trabajo así. Es lo más lógico porque si vos lo asesoraste, le vendiste todo, y después te lo saca otro porque "justo le tocó el turno" no está bueno. GV Avellaneda

El planteo expreso de las reglas pretende establecer y regular la forma de trabajar a través del fortalecimiento de los lazos solidarios en los casos en que no surgieran de modo natural. La presión y la competencia que se menciona, iría en detrimento de este valor. Por lo cual la explicitación de las reglas aceptables parecen operar como un intento de regulación de los comportamientos, de evitar que los efectos que la búsqueda de los resultados laborales generen actitudes inadecuadas en los compañeros.

En este punto opera la *performatividad* del lenguaje (Butler 2002) según la cual las representaciones se construyen a partir de la práctica forzada y reiterativa de discurso en los que se materializan normas (de comportamiento, identidad, etc) a partir de la asimilación y apropiación de ellas por parte de los sujetos.

Foucault (2006) también señaló una postura similar respecto del poder regulador del discurso. El autor señala que las *formaciones discursivas* someten a reglas o condicionan los elementos discursivos a un determinado juego de aparición y significación.

En este sentido, cuando un compañero quiebra esta regla subyacente del “buen compañero” se activan mecanismos de sanción como las confrontaciones directas con mayor o menor grado de firmeza y agresividad, tal como hemos visto en los ejemplos de páginas anteriores.³⁰

Paralelamente, el concepto de solidaridad no surge de manera espontánea en todos los relatos. Aparecen menciones de recelos, egoísmos, “miedo a que le saquen el puesto”. La lucha entre la solidaridad y el limitarse a cumplir con una función aparecen recurrentemente sin distinción etaria, de género o antigüedad: *“que se yo, hay cajeros que les piden que vendan, por ejemplo. Para vender labura él y para contar plata laburo yo” N Bernal*. Nuevamente, esta división no es categórica sino que se haya en constante contradicción y desafío ya que hay casos en los que se plantea una relación de codependencia. Morin (1997, p. 57) se refiere a ello cuando establece la relación entre los sistemas cerrados y abiertos o auto-eco-organizador. La relación siempre es compleja porque la individualidad funciona dentro de un sistema: “Mientras que el sistema cerrado no tiene nada de individualidad, de intercambios con el exterior, y establece relaciones muy pobres con el ambiente, el sistema auto-eco-organizador tiene su individualidad misma ligada a relaciones muy ricas, aunque dependientes, con el ambiente. (...) El ambiente está, de pronto, dentro de él y (...) juega un rol co-organizador (...) (*El sistema*) no puede bastarse a sí mismo”. Un ejemplo de esta codependencia lo señala E Wilde:

Las sucursales grandes tienen el trabajo más dividido, entonces la responsabilidad es más acotada. Uno hace su trabajo y lo que tiene que hacer y nada más. (...) Esto no pasa en las sucursales chicas, no puedo hacerlo porque no hay nadie que me cubra. Si yo me voy nadie hace la caja y con una sola caja no se puede operar. Tampoco puedo llegar tarde, porque la gente se pone bastante alterada. Pero, lo que tienen de bueno las sucursales chicas es que uno aprende un montón. No es que uno hace lo suyo y nada más, uno hace de todo. Porque si falta un oficial, uno tiene que dar una mano, si falta la contadora también. Mismo el gerente también es más cercano, si tiene que dar una mano, estas con mucho trabajo, son las 6 de la tarde y no terminaste, el gerente viene y te ayuda. Es como que todos nos vamos

³⁰ Véase apartado 11.3 Afinidades.

cubriendo y aprendemos todos un poco. En una grande no pasa porque cada uno está en lo suyo, lo termina, se va y listo. E Wilde

Si analizamos esta postura bajo la perspectiva de Gilles Deleuze (1996), estas situaciones no son casuales ni se trataría de una esquizofrenia institucional sino de una nueva forma de control/regulación de las sociedades actuales. Según el autor:

Se trata de las sociedades de control, que están sustituyendo a las disciplinarias.”(...) “en una sociedad de control, la fábrica es sustituida por la empresa, y la empresa es un alma, es etérea (...) La fábrica hacía de los individuos un cuerpo, con la doble ventaja de que, de este modo, el patrono podía vigilar cada uno de los elementos que formaban la masa y los sindicatos podían movilizar a toda una masa de resistentes. La empresa, en cambio, instituye entre los individuos una rivalidad interminable a modo de sana competición, como una motivación excelente que contrapone unos individuos a otros y atraviesa a cada uno de ellos, dividiéndole interiormente. (Deleuze, 1999, p. 277-278)

Esta explicación sigue una lógica que retomaremos más adelante cuando nos refiramos a los premios y castigos. La caracterización del autor plantea similitudes con lo relevado dentro del Banco aunque excede a nuestro trabajo realizar una comparación exhaustiva del modelo propuesto y su correlación en el Banco. No obstante, hayamos en la argumentación de Deleuze una herramienta muy adecuada para realizar una interpretación plausible de los relatos y las prácticas que ellos exponen.

XI.5 Panóptico 2.0

En este apartado profundizaremos en el concepto de control con el que cerramos la sección anterior y lo relacionamos con una idea que fue presentada en el apartado “El capital simbólico y los habitus” del Capítulo VII. Allí, planteamos que el cruce de referencias y comentarios de unos sobre otros es habitual en el Banco. El imaginario de que “todo se ve y todo se sabe” o el riesgo de que se propague de manera informal un comentario dicho o una acción lleva a los sujetos a aplicar mecanismos

de defensa. Ya sea evitar hablar por demás con quien no se tiene confianza o asumir posturas políticas e institucionales para sobrellevar una situación difícil.

Frente a situaciones de confrontación o coyunturas que se presentan en la cotidianeidad notamos que las conductas privilegian la preservación de “las apariencias”, lo políticamente correcto:

“Yo ese día falte porque estaba enferma y vino este señor, se sentó, sacó un numero y con el primero que lo atendió dijo “vengo por un crédito”. Entonces a la semana yo lo llamo y me dice: -“Mirá, no te enteraste, si yo lo saque con fulano el préstamo de los cien mil”. Entonces lo sentís como una puñalada, porque prejuizas. Pero no generalizo, en mi eh. (...) Entonces no voy al choque, porque no me gusta ir al choque. Y le digo a mi compañero: -“Che escuchame la semana pasada no vino un seños así y así.” -“Sí”. -“¿A vos te dijo que estuvo hablando conmigo hace un mes?” -“No, nunca me lo dijo”. (Y es verdad, porque yo le tengo que creer a mi compañero) -“Ahh porque sabes que, no es por nada, yo te lo comento pero habíamos arreglado una cosa y esta persona vino...”

Ahora, pienso también que no soy una criatura y no me trago algunos versos. Yo cuando viene alguien por un préstamo de cien mil y me dice vengo a firmar. Yo le digo. “¿vos hablaste con alguien?” GC Quilmes

“Tengo muchos amigos, y como he hecho amigos, también tengo mucha gente que no me quiere. Pero te vuelvo a repetir, he llegado así (a mi puesto), por ser tan normativo y muy rígido. He tenido encontronazos: -“Si, porque fulano es muy macanudo pero vos sos muy...” Pero bueno, (...) yo creo que cada puesto tiene su labor y mi puesto es supervisar y hacer que se cumpla la norma y no me gusta que se confundan.” D Bernal.

Las actitudes que se adoptan en las citas anteriores responden menos a la hipocresía que a la supervivencia institucional, como parte del habitus del grupo. Los empleados prefieren no quedar expuestos ante situaciones que exigen poner en juego sus propios valores, creencias y sentimientos. Ante los demás, la actitud es

diplomática, moderada y ajustada a las normas de convivencia popularmente aceptadas.³¹

Entonces establecemos la relación con el funcionamiento de una sociedad de control (Deleuze, 1999), en donde las conductas se autorregulan y auto restringen. El concepto de *sociedad de control* no se contrapone con la institución disciplinaria sino que modifica sus mecanismos. En el Banco podemos notar un nuevo ejemplo de mixtura de modelos. Por un lado, se expone una organización que está en un proceso de cambio, contradicciones y emergencias, que se apoyó tradicionalmente en un modelo de dominación legal-tradicional y en mecanismos internos de poder ejercido bajo la disciplina. Esta organización se ve ahora, interrumpida por formaciones emergentes que replantean el juego de poder y la expone a nuevas luchas.

Michel Foucault (2010) utilizó una figura que nos ayuda e interpretar el sistema de relaciones en el Banco. Estamos refiriéndonos al Panóptico Bentham, un esquema arquitectónico en el que, situado en un punto central, se podía ver todo el edificio, individualizar cada figura y reconocerla, sin ser visto por ellas. Este concepto se ha utilizado -tanto de manera literal como metafórica- como ícono del control y la disciplina ya que dentro del panóptico: *“Cada uno, en su lugar, está bien encerrado en una celda en la que es visto de frente por el vigilante, pero los muros laterales le impiden entrar en contacto con sus compañero. Es visto pero él no ve” (Foucault 2010, p. 232)*

En el Banco, entonces registramos una voluntad de no quedar expuesto ante la mirada de los demás, de los compañeros que pueden actuar de jueces o de

³¹ Recordemos las citas del apartado 7.3.3 que refuerzan también esta postura diplomática: “No hay una confianza como para que me digan algo o me traten mal, porque no me conocen y porque saben que voy de un lugar a otro y lo puedo comentar” E Wilde

“Para bien o para mal, todo el mundo me conoce, todas las sucursales” N Bernal

“A veces trascienden cosas que no tienen que trascender. Sobre todo cuando las cosas se pueden resolver puertas adentro. Pero bueno, trascendió..” D Gerli

“A veces un comentario que hagas se hace una bola enorme y quedás escrachada, que pasó, pero no me pasó a mí, gracias a Dios” GCH Avellaneda

reveladores, voluntaria o involuntariamente de una individualidad que no están dispuestos a revelar.

Sin embargo, en un espacio físico compartido, en donde, más allá de la disposición de los escritorios, todo se ve y se oye, es muy difícil pasar desapercibido. En una cultura de relaciones y de conocidos, en donde hay vínculos intersucursales continuos, no es fácil escapar a la mirada de los demás o eludir que los hechos, más tarde o más temprano se sepan y se propaguen.

XI.6 Recapitulación

Para recapitular lo dicho hasta aquí, vimos que la relación entre compañeros (incluyendo a los jefes) nace siempre de la conciencia de un vínculo laboral y formal que los convoca. Esto plantea un deseo de objetividad de las relaciones y una distancia inicial, es decir, el objetivo principal siempre es cumplir con la tarea. Luego, estos vínculos pueden o no fortalecerse debido a afinidades particulares y hasta pueden dar lugar a relaciones íntimas de amistad y amor. No obstante, el general de las relaciones se mantienen bajo un vínculo de camaradería, respeto del trabajo y funciones del otro y cordialidad. El conflicto, por ende, surge cuando la tarea no es cumplida o se ve resentida por una actuación laboral, por ejemplo si se quieren “robar clientes”, pero generalmente no surgen problemas por causas personales. En cualquier caso, se antepone el vínculo profesional/formal para resolver las discordancias siendo altamente disruptivo un comportamiento anómalo.

En algunas situaciones, pueden surgir conflictos por que las barreras entre la relación estrictamente profesional se quiebran por afinidades personales (por ejemplo, cuando se quiere sortear un requisito legal basándose en la confianza). En ese caso, una de las partes involucradas evidencia el conflicto y se intenta resolver apelando a elementos institucionales como el cargo las normativas o la ley.

En este sentido, se genera una tensión constante entre la solidaridad y el trabajo en equipo y el individualismo. Esto es, porque oficialmente se incentiva la cooperación y el sentimiento de equipo, pero llegado el caso de conflicto, en última instancia siempre se privilegia la autoconservación y el no “quedar pegado” en situaciones

poco claras. Esta tensión es habitual, en términos de Morin (1997) en cualquier sistema complejo, donde el sistema requiere individualidades y la individualidad requiere del entorno.

Asimismo, la idea de no querer quedar expuesto ante la mirada de los demás, la asociamos a la figura de las sociedades de control que estableció Deleuze (1999) en el que las acciones se autorregulan y se autorrestringen para no quedar expuesto. Esto incluye el cuidado de lo que se dice públicamente, de la imagen que se quiere presentar ante otros, etc. Por ello entendemos que algunos de los entrevistados se hayan mostrado tan cautos y reticentes al momento de la entrevista.

XII. LOS MEDIOS DEL BUEN ENCAUZAMIENTO

“Lo que hace la “pena” en el corazón del castigo no es la sensación de sufrimiento, sino la idea de un dolor, de un desagrado, de un inconveniente -la “pena” o idea de “pena”-. Por lo tanto, el castigo no tiene que emplear el cuerpo sino la representación”

Foucault (2010, p.109)

Foucault (2010, p. 199) abre uno de sus capítulos de *Vigilar y Castigar* retomando esta frase de Walhsen que también a nosotros nos parece una perfecta forma de presentar el apartado. En las páginas que siguen desarrollaremos las nociones de premios y castigos -que hasta el momento tratamos lateral y superficialmente en el desarrollo previo- como las maneras de ejercer el disciplinamiento. Foucault señala en la misma instancia que: *“la disciplina “fabrica” individuos, es la técnica específica de un poder que toma a los individuos a la vez como objetos y como instrumentos de su ejercicio”*.

De la misma manera, consideramos que los mecanismos de incentivo o sanción materializan las reglas del habitus. Es decir, si partimos de la óptica de Bourdieu, se pone en valor en el campo la acumulación del capital para el acceso a una posición de poder determinada. ¿Cuál es esa posición en el Banco? ¿Todos los empleados buscan acceder al mismo objetivo? De la misma manera, los premios/castigos vehiculizan y concentran las formas de reproducción social del habitus, lo que se posiciona como interés o beneficio para un colectivo y lo que aparece como sanción.

Por último, que el reconocimiento también funciona como instancia de construcción de identidad del empleado en cuanto tal. Como señala Hall (2003), el Yo es una construcción a la vez individual y conjunta, social.

XII.1 Premios

En el Capítulo X señalamos que todos los empleados demandaban reconocimiento por su trabajo lo cual asumía diferente significación para cada uno, pues, en función de su interés de carrera profesional, estilo de vida, valores, etc. valoraban de manera diferente cada incentivo. Esto es importante porque define qué es el “éxito” -lo importante- para cada empleado, qué lo motiva a poner a trabajar sus estrategias para alcanzarlo y a buscar la acumulación del capital.

A partir del análisis e interpretación de los relatos de nuestros entrevistados, notamos que aparecen diferentes escalas de valoración. Para ayudarnos en la interpretación esquematizamos una escala, tipo pirámide (Figura 13) de valoración de beneficios que fueron expresados por los entrevistados y que se asocian al a idea de “crecimiento”, “progreso” o bien al “éxito” en su carrera laboral.

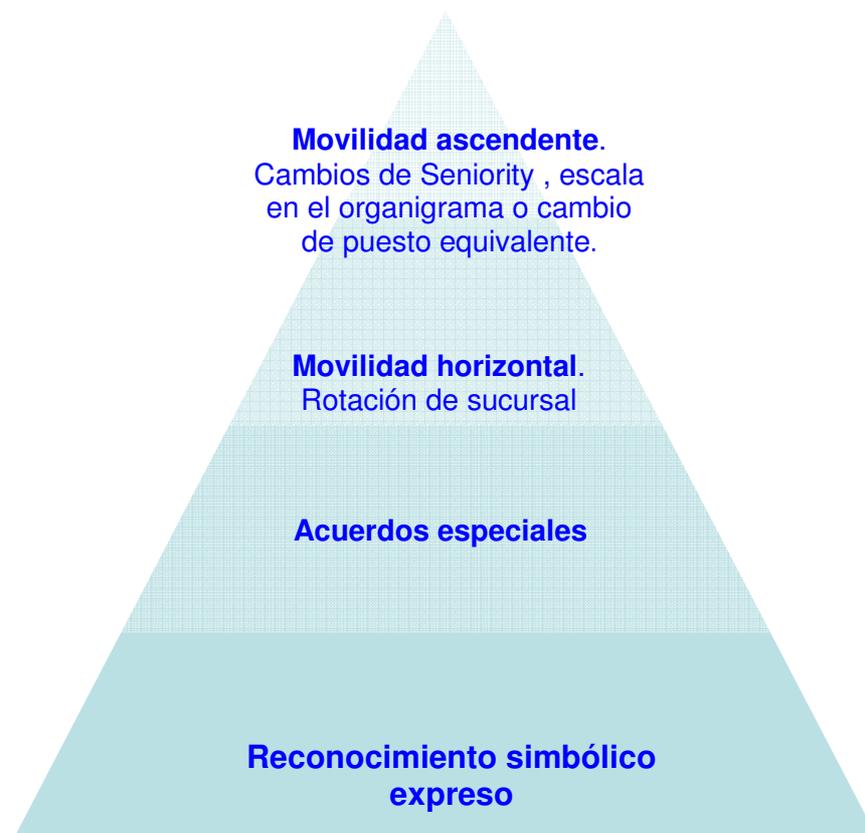


Figura 13. Abstracción del esquema de reconocimientos relevados en el discurso de los empleados

Nótese que dejamos fuera de esta pirámide un elemento esencial: el dinero. No porque carezca de importancia para los empleados, porque lo incluimos dentro de la categoría de movilidad ascendente, sino porque no surgió de los relatos como un deseo expreso “el querer ganar más dinero”. Por el contrario, en general el salario y remuneraciones que se obtienen en el trabajo es uno de los puntos más valorados por los entrevistados. No hay quejas generalizadas al respecto. Es así que el dinero es deseado, no tanto por su valor económico sino por su valor de reconocimiento, como elemento que representa un premio y viene asociado al progreso o movilidad funcional.

XII.1.1 Movilidad ascendente

Los cambios de categorización en el *seniority* o jerarquía que eran claros y unánimes exponentes de reconocimiento se ubicaban en la cima de la pirámide. Estos cambios siempre están acompañados de una mejora salarial ya que representan un aumento de responsabilidades y reconocimiento formal de mayores habilidades³² del empleado.

Foucault (2010, p. 212) señala respecto de la instrumentación de los ascensos que: *“La distribución según los rangos o los grados tiene un doble papel: señalar las desviaciones, jerarquizar las cualidades, las competencias y las aptitudes y también castigar y recompensar. (...) La disciplina recompensa a través del juego único de los ascensos, permitiendo ganar rangos y puestos, y castiga haciendo retroceder y degradando”*.

Cabe destacar que una de las formas de movilidad horizontal dentro de la empresa, es decir, cambiar a otra función equiparable en el organigrama, también es percibido como una mejora cualitativa o ascenso. Tal es el caso de cajeros que pasan a ser OBI, OBI que pasan a ser Ejecutivos VIP o los OBI o Ejecutivos VIP que pasan a ser

³² Es justamente este reconocimiento simbólico y material de “mayores habilidades” las que provocan la decepción del grupo ante reconocimientos injustos o no merecidos.

Oficiales de Banca Empresas (OBE). En estas circunstancias hay un factor simbólico que hace que sea percibido como una mejor calidad de trabajo, un puesto mejor valorado por la organización. Como se percibe en los siguientes extractos:

Considero que quizás para un desarrollo en el laburo debería apuntar a oficial. De hecho, en el organigrama del Banco Francés ni está la caja. Arranca como primer escalón el oficial de cuentas. Nos lo mostraron en el curso (de ingreso) era increíble, estaban todos los estratos del banco y el más bajo es el oficial de cuentas. N Bernal

En realidad el gerente vio la búsqueda y le preguntó a toda la parte operativa si alguno le interesaba aprender la parte comercial, por si mañana surge una vacante. (...) Yo le dije que sí (...) porque en el caso de pasarme tengo más proyección que la caja, que solo sos cajero o tesorero, entonces le dije que sí. E Wilde

Pero también, estos cambios se acompañan a mediano plazo con una mejora salarial ya que los cajeros no participan por campañas comerciales con premios económicos. Al mismo tiempo, el pago del bonus anual por cumplimiento de objetivos es mayor para los comerciales por su aporte al negocio.

La posibilidad de obtener estos reconocimientos activa el juego del deseo. Esto significa que la promesa del premio motiva determinados comportamientos y es efectiva en tanto la promesa se mantenga latente. Veamos un ejemplo de ello en el caso de GC Quilmes: *“Me fue muy bien, la verdad. Me fue recontra bien y como me fue tan bien, había la posibilidad de un ascenso para mí dentro de lo comercial. Para mí un ascenso era hacer el curso de Gestor Personal.”* Más allá de la importancia formal del premio, si implicaba o no un salto cualitativo en su carrera profesional, el empleado deposita en la situación la carga valorativa del reconocimiento.

GC Quilmes también nos relató que, luego de hacer el curso para gestor de clientes VIP, realizó otro para ser gerente. Mientras finalizaba este último, se abrió la vacante para gestor personal, con lo cual se encontró frente a la disyuntiva de aprovechar el puesto inmediato o esperar a que se genere una vacante para gerente (que sería un ascenso jerárquico formal y, por ende, mucho más relevante). Sin embargo, decidió tomar el puesto ofrecido bajo el razonamiento:

Entonces yo pensaba “si a mi me surge una oportunidad no la quiero perder porque yo no sé cuándo va a surgir la otra”, entonces hablando con mi jefe le dije: “mirá yo prefiero agarrar esto, el cambio de sector. Yo no sé lo otro” (...). Y también es porque yo consideraba que había como escalones que pasar y no podía saltar a lo otro Y aparte habían pasado muchos años en los que nunca nadie me había dado esa posibilidad que o venía pensando en los años ochentipico me había ido re bien, después en los 90 fue una época en la que me estanque totalmente, no se si fue por tema mío, yo trabajaba cumplía de la mejor manera posible, o también por la época bancaria que se vivió, que no había muchas promociones. Entonces fueron casi diez años que fueron fundamentales en mi vida, también, en mi vida a nivel edad porque no es lo mismo una persona a los treinta que a los cuarentilargos. Entonces ahora se me daba y yo o lo quería perder.

Vemos que estos reconocimientos están el ápice de la pirámide pero son escasos y poco habituales, en proporción con las otras formas de reconocimiento. Los cambios ascendentes se dan en el mejor de los casos de tres a cinco veces en toda la carrera, hablando de personas de vasta trayectoria como GAC Dominico u O Quilmes. Por esta razón no son una herramienta de reconocimiento fácil de utilizar en las negociaciones entre jefes y empleados. Además, en cuanto a la efectividad del reconocimiento, tiene alto valor inmediato pero escaso a mediano y largo plazo porque se demandan incentivos constantes de menor escala.

XII.1.2 Movilidad horizontal

La valoración que realizan los entrevistados sobre las rotaciones de sucursal, expresan el reconocimiento de que se trata de situaciones complejas y que dependen de cada caso particular:

- Si estaban conformes o no con la sucursal anterior

- Si fue provechoso o no el cambio a posteriori
- Si estaba dentro de sus expectativas y/o reclamos

De todos modos, las incluimos en la pirámide como segundo ítem muy valorado ya que, cuando se dan en las circunstancias óptimas, son igualmente valoradas como movilidad.

En muchas ocasiones, la rotación se equipara a un “ascenso” por ejemplo cuando se da de una sucursal chica a una grande ya que es considerado un cambio cualitativo, con nuevos desafíos y posibilidades de ser aún más tenido en cuenta en el futuro para nuevos ascensos –seguir progresando-. En otros casos, es percibido como un “cambio de aire” necesario para evitar el acostumbramiento y rutina. O bien, representan una ventaja para la comodidad del empleado, como cuando la sucursal queda más cerca de la casa. Los cambios de sucursales, en general son bien percibidos y se los considera como una forma de progreso salvo cuando no eran deseados. Este tipo de caso lo analizaremos en breve bajo la forma de “castigo”.

Para hacer un paréntesis en el análisis discursivo, cabe destacar que en ningún caso se cuestionó la forma en que los cambios fueron comunicados al empleado y escasas veces parecieron preguntarse por los orígenes y motivaciones que lo provocaron. En gran parte de las entrevistas, el evento fue relatado de manera impersonal y sin explicaciones. Se utilizaron expresiones como: *me pasan, me cambian, me mandaron, me voy, fui a..* Algunos ejemplos son:

Fui a trabajar a Berazategui, en una sucursal primero y en la otra después porque tenía dos sucursales. O Quilmes

Después me mandaron un mes a Avellaneda y después me mandaron a Berazategui directamente, en la cual estuve cuatro años y medio (...) Y después me sacaron, me ofrecieron salir, ayudar, hacer lo que era antiguamente como un ayudante de firma, una cosa así. D Bernal

Pasé a ser oficial del banco, trabajé en la sucursal de Lanús, que quedé fija para la zona y ahí estuve un año y medio y me trasladaron a la sucursal que estoy ahora (...) y pasé directamente al banco como oficial Semi Senior –en general la mayoría

entra como Junior, o sea que pasé con un cargo más y, a fines del 2009 pasé a ser oficial Senior, de oficiales es la categoría más alta. V Burzaco

Este análisis del lenguaje nos resulta relevante porque nos lleva a inferir que no importa quién toma la decisión o cómo o por qué, sino que se asume como una naturalidad, una realidad que aparece dada. Esta manera de relatar los acontecimientos dota de liviandad al proceso de decisión o cercena la capacidad de crítica respecto de las decisiones que los afecta. Para complementar esta postura, añadimos el análisis de la palabra “recurso” que utilizan como sinónimo de empleado, trabajador, compañero, etc. La elección de este término nos remite a idea de herramienta, de objeto que sirve para algo, que pueden poner y sacar, usar o no. No hay crítica respecto del término, es parte del bagaje que traen consigo y que nos permite conectar significaciones que no están explicitadas en el plano racional.

XII.1.3 Acuerdos especiales

Este tipo de reconocimientos son los más informales, desde el punto de vista legal administrativo. Son beneficios generados exclusivamente a demanda del empleado, acordados fuera del marco formal pero que, justamente por esa cualidad son altamente valorados. No son considerados como progreso pero sí son parte de tener éxito en sus objetivos o en su desempeño laboral. Estamos refiriéndonos a permisos de salida anticipada, llegadas más tarde del horario habitual, ausencia de uno o más días sin registro formal, entre otros.

Lo que es formalmente “un favor”, porque no hay respaldo institucional que lo avale, se convierte en un “acuerdo especial” desde el plano simbólico ya que es otorgado en compensación o reconocimientos por una buena trayectoria, un desempeño constante, o incluso ante la falta de otras posibilidades de reconocimiento formal, ya que, como mencionamos la movilidad ascendente es más inusual y difícil de gestionar.

Hay situaciones en las que estos permisos están contemplados dentro del marco legal como días por estudio o enfermedad de un familiar, por ejemplo. Sin embargo, en la práctica cotidiana, solicitar alguno de estos beneficios legales o pedir vacaciones en un determinado período, son situaciones que aparecieron como incómodas y de tensión simbólica para los empleados, como si se estuviese pidiendo un favor.

Las teorías de *management* (Tena Tena, 2002) más actuales indican la habitualidad de este tipo de *contratos relacionales* con la incorporación de las nuevas generaciones de jóvenes al mercado laboral. Estos fenómenos son complejos porque se pone en juego la creencia de legitimidad sobre la demanda abriendo el juego a un amplio abanico de combinaciones posibles. Así, hay empleados que perciben legítimo su pedido y su jefe no, entonces la voluntad de obediencia implícita se resquebraja y el conflicto queda expuesto. Recordemos la cita de D Bernal expuesta anteriormente:

A mí me han llegado a decir: - "mirá yo hoy me tengo que ir, a las seis tengo turno". -"Bueno si cerrás la caja ningún problema, vamos a tratar" - "No, no, sino me voy igual" - "No, vos no te vas" o sea en esos pequeños detalles es cuando lo ves. "Vos no te vas, si no cerraste la caja no te vas. Te guste o no te guste". D Bernal

Ahora te dicen que el horario es de 9:45 y van 9:50, no le pidas que vayan 9:30 porque no van. Un ejemplo tonto: "Che mirá que tal, tal y tal día me tomo el día por examen" Que se arregle el Banco. A veces me jode, pero jamás puse mis reparos desde mi lugar, porque es un derecho adquirido. Si a vos el Banco te da la posibilidad de tomarte los días por examen, en definitiva... el ok final lo da el gerente. D Gerli.

También nos encontramos ante empleados que desearían poder gozar alguno de los beneficios pero se autocensuraban por su propia disciplina, con lo cual el jefe no recibía la demanda pero la inconformidad surgía de todas maneras en el interior del empleado.

A veces uno dice que está podrido porque está cansado. Laburo rutinario, hay ciertas circunstancias..vos pensá que, hoy por hoy, dos personas hacemos el laburo que antes hacíamos cinco. Uno se adapta. D Gerli

Hoy un cajero pool, si tiene dos meses de cajero y necesita levantar el tubo para manifestarle algo al gerente territorial, lo hace. A mí no se me cruzaba por la cabeza, ni siquiera con mi gerente lo hacía. GAC Dominico.

En los casos en los que ambas partes consideran legítimo y viable el beneficio, se establece el acuerdo entre partes y la acción pasa a ser percibida como un reconocimiento que fue posible gracias a su desempeño y que es exclusivo para él. No todos lo tienen y es altamente valorado.

Y el tema también está que..mi sueldo es de los más bajos, y yo esto bien..o sea, "bien". Si tengo que faltar porque mi nena está enferma falto. Tiene un acto, lo mismo. Que la guardería... Uno se queja pero tiene sus cosas. Pero si te pones, valorás un montón de cosas... Y como mamá uno quiere estar más tiempo (con sus hijos). GCH Avellaneda

XII.1.4 Reconocimiento simbólico expreso

Es el más frecuente y elemental de las formas de reconocimiento. Es la manera en la que los jefes alientan y motivan a los empleados por un trabajo bien hecho. Desde ya, no damos por sentado que todos los jefes lo pongan en práctica ni la frecuencia con la que lo hagan, pero aparece como la forma más simple de dar *feedback* sobre el desempeño que se viene realizando.

Se trata de decir en palabras la felicitación, ya sea públicamente o de manera privada. Aunque no podemos asegurar que todos los jefes la practiquen de manera habitual, en los relatos aparecen como las más cotidianas y usuales, al punto que, suelen quedar trilladas o sin escaso valor cuando no están acompañadas de gestos y acciones que las respalden.

Cuando el empleado percibe que las palabras de aliento y felicitaciones no tienen un correlato en la práctica se fisura la legitimidad del jefe. Esta fisura trata de ser disimulada en el relato apelando a justificaciones o reinterpretaciones del accionar del supervisor. También se recurre al uso de impersonales trasladando la carga a la figura de “el Banco”, eludiendo responsabilizar directamente a un supervisor.³³ Como ejemplificamos a continuación:

Y después las otras decisiones, de los pases los tomaron los gerentes. Vaya a saber por qué, en alguna otra oportunidad fue por una cuestión de amiguismo, por traer a otro. Te lo digo ya sin rencores eh? (...) Pero los pases se dieron de esa manera y después para mejor obviamente, si es para mejor lo decide el gerente y tiene que ver el gerente que te recibe, seguramente evaluará con el zona quien es, los pro los contra las fuerzas las debilidades y bueno. Nadie va a agarrar algo que no le conviene. GC Quilmes

Lo que no me gustó que me encasillaran en un cuadradito que decía: “no, vos sos operativo” Eso es lo único que reniego con el banco que no me..

P: que no te dieron más rienda para ser comercial.

N Quilmes responde asiente con la cabeza.

P: ¿vos lo pediste?

N: Sí, sí que lo pedí varias veces. “Vos sos operativo” Se decía que eras comercial u operativo, esa diferencia. Después con el tiempo quisieron cerrar ese camino y que sean todos iguales pero todavía existe. Lamentablemente, todavía existe. N Quilmes

Sin embargo, en otros casos el quiebre queda expuesto y se intensifica el reclamo o descontento para con el líder ejerciendo presión para su resolución. La situación aparece como ilegítima frente a los ojos del empleado y lo siente como una injusticia que recae directamente contra él. Es entonces que podemos interpretarlo como un reclamo de protección y defensa del jefe patriarcal, para que lo salve de la situación, apelando a las promesas recibidas en el tiempo. A continuación recogemos dos

³³ Véase Capítulo X

ejemplos de estas situaciones. El primero ya resuelto positivamente para el empleado y el segundo que expone el conflicto abiertamente.

En realidad yo se lo pedí a A (su gerente). Se lo comenté como “¿Cuándo podría pasar a Senior y cómo es..?” (...) Esos temas los tratás en diciembre³⁴, a ver qué pasa, o cuando te hablan de tu desenvolvimiento como oficial. Y decís “mirá me gustaría pasar a esto..” “Ya que soy tan buena, tengo tan buen puntaje...¿Por qué no me pasas a Semi Senior..” Y un día, cuando volví de vacaciones, no me podía conectar (al sistema informático) y digo “¿Qué pasó?” y después me llama el gerente (y me dice) que había quedado como Semi Senior. Así que, buenísimo, había sido un reconocimiento. GV Avellaneda

Hace un año y medio se cambió el puesto que ahora se llama greeter, pero siempre con la idea de ser oficial. (...) Y ahora me dijo A (su gerente) que está la posibilidad de un puesto vacante de oficial. Está elevado y estoy rogando. (...) Esto fue hace una semana, me llamó fuera de horario el gerente y me dijo: -“¿Te queda Berazategui, Wilde, Varela?” y le dije que sí, que quiero empezar ya. Pero la verdad que me lo estoy tomando más tranqui porque hace dos años que está “que va a salir ya”. (...)Ya estoy negada (con el puesto actual) y lo sabe mi jefe porque me he plantado y me decía: -“vení tomate un cafecito” y “qué cafecito, basta, sacame de acá. GCH Avellaneda

En síntesis, identificamos que lo que se interpreta como premio puede ser diferente para cada empleado pero todo el espectro puede ser identificable y agrupado en algunas categorías puntuales como lo son la movilidad ascendente y horizontal, los acuerdos especiales y el reconocimiento verbal. La promesa de beneficios es lo que los motiva a la lucha, a la negociación (a veces desigual) y le permite a los jefes el ejercicio de poder del poder.

³⁴ En diciembre se realiza corporativamente las evaluaciones de desempeño de las personas que determinan el grado de cumplimiento de objetivos, *performance* etc. Este proceso determina también el puntaje de valoración que impacta sobre el premio anual de Remuneración Variable (RV).

XII.2 Castigos

Cuando hablamos de castigos en una empresa del siglo XXI tal vez pensemos en sanciones derivadas de faltas gravísimas a las normativas formales internas o legales. Aunque existen esos casos –principalmente faltas a la legalidad- lo que nos llamó la atención del caso del BBVA Francés fue la identificación de castigo altamente institucionalizado en el imaginario de los empleados pero no formalizado. Es decir, aquellas situaciones en que se toma una decisión que es percibida por el empleado como un castigo sin que la empresa lo caracterice como tal. A su vez, esta decisión está presente en el discurso colectivo de empleados.

Como señala Bourdieu (2011, p. 61) Los castigos tienen el rol de mantener el orden en el sistema cuando alguien se desvía, el orden o el funcionamiento de la dinámica dentro del banco no puede quedar librada al azar: “mientras no esté constituido el sistema de mecanismos que aseguran la reproducción del orden establecido por su propio movimiento, no basta a los dominantes un *laissez faire* para el sistema que dominan en procura de ejercer en forma duradera la dominación; les es necesario trabajar en forma directa, cotidiana, personalmente, para producir y reproducir las siempre inciertas condiciones de dominación”

Si bien hay casos de severidad disciplinaria, por ejemplo el caso de *N Quilmes* que fue degradado de su cargo jerárquico a raíz de una situación irregular en la sucursal en la que trabajaba en ese momento. Cabe destacar que, tal vez por cuestiones de riesgo reputacional, estas situaciones quedan en el seno interno de la empresa y no tenemos registro de la intervención de la justicia formal para resolverlo como delito.

En función de la información recopilada veremos que las sanciones disciplinarias formales se aplicaron sólo ante casos de alta gravedad y en los que corría riesgo el buen nombre de la empresa o podía tomar estado público. Tal fue el caso de D Gerli quien fue asignado a una sucursal diferente luego de un altercado con un colaborador a cargo³⁵. En ese caso se trató de un fuerte entredicho entre dos

³⁵ Recordemos la cita de D Gerli: “Y como hombres la discusión se dirimió en ese ámbito, pero entre nosotros. Lo que pasa es que nos excedimos en la discusión, y bueno, trascendió. (...) Pero bueno trascendió, me terminaron cambiando de sucursal porque el banco consideró que yo podía tener todas las razones habidas y por haber, y válidas, pero que mi rol de supervisor

compañeros, en los que uno tenía la jerarquía máxima en la línea de cajas. Este conflicto llegó a instancias formales de la empresa y ésta se vio en la necesidad de tomar alguna medida de sanción. Analicemos este caso: la empresa, ya sea a través de Recursos Humanos o el gerente, reconoció que tenía el “monopolio legítimo de la coacción física para el mantenimiento del orden” (Weber 1996, p. 44) y sabía que se esperaba de ella una acción que demostrara la vigencia de su dominación. Con lo cual se vio obligada a actuar para poder sostener en el tiempo su autoridad y dar el ejemplo a los demás. Si no lo hubiese hecho, podría haber perdido legitimidad.

Desde ya, cuando hablamos del ejercicio de su autoridad no nos referimos a un castigo como en las fábricas del siglo XIX, sino a lo que Foucault (2010, p. 109) denomina como la *Regla de la idealidad suficiente* del castigo: el castigo “no tiene que emplear el cuerpo sino la representación”, la idea de la pena, el dolor que se sufrirá cuando se lo castigue, hace que el individuo tema u obedezca. No se refiere al dolor físico sino a la representación de un dolor, que puede ser vergüenza, deslegitimación, pérdida del reconocimiento social, pérdida del cargo y en última instancia, pérdida del trabajo o accionar de la justicia estatal.

Por otra parte, la idea de castigo no solo tiene efectos en el individuo que acciona contra las reglas sino también en el grupo. Siguiendo en pensamiento de Foucault, (2010) el recuerdo de esa pena puede prevenir el contagio y la certeza de que el empleador accionará sirven para mantener el *status quo*. De esta manera es “la representación de la pena” lo que tiene efecto en el cuerpo social con efecto residual que se propaga a partir del rumor o red de conversaciones y que se instituye a lo largo del tiempo.

En el caso de N Quilmes, su castigo fue ser removido de sus funciones de JGA y para hacer tareas de *Front* en otra sucursal. Lo cual tuvo consecuencias, no económicas, ya que la ley ampara su derecho salarial, pero sí de autoestima, reconocimiento social y calidad de trabajo. El caso de *D Gerli*, por su parte, el castigo fue ser rotado a una sucursal: a) chica en donde las posibilidades de desarrollo y crecimiento eran menores, b) a trasmano de su casa. Si bien queda en

no era putear a un compañero. Pero bueno, es el día de hoy que con esta persona vamos a jugar al fútbol y el otro día fuimos a comer un asado a la casa.”

zona sur del conurbano bonaerense, el traslado de su casa al trabajo es complicado porque no contaba con transportes públicos directos.

Fuera de estos dos casos paradigmáticos de la aplicación del castigo institucionalmente reconocido, aparecen otras formas que pueden identificarse con mayor frecuencia como forma de sanción. Este punto fue muy relevante y revelador para la investigación porque es la materialización de la cultura del control, del miedo que opera silenciosamente. Representa la condensación perfecta de “lo no dicho”, lo cristalizado, lo sedimentado y operante, que es estructurante de las relaciones entre empleados y jefes o empleados y empresa. En este sentido, tomamos la frase de Bourdieu (2011, p. 58) que señala a la perfección este mecanismo: “Los efectos ideológicos más seguros son aquellos que para ejercerse no tienen necesidad de palabras sino un silencio cómplice”.

Las que pudimos reconocer mediante los relatos son las **rotaciones de sucursal** y la **negación de premios**. En el primer caso vemos ejemplos como los que resalta GV Avellaneda:

Y una de las cosas es, bueno como que tenés que hacerte amigo o si te llevás mal con uno, es como que te puede perjudicar. No sé. Yo la vi a F (gerenta) cuando la habían mandado de Avellaneda a Lanús Oeste, una sucursal más chica y ella se quería matar ¿Viste? Por que todo lo que laburó, que fue gerente de ventas, que fue JGA, y que pasó por un montón de puestos, y después, como que te retrocedían porque la mandaban a una sucursal más chica, y decís, como que le dieron un castigo.

Bueno, te postulas a otro lado (otro puesto) y te dicen “no”, que “estás traicionando a la Red, estás traicionando esto”, y el día que te dicen “andate a Lavallol” ¿viste? Porque siempre te dicen que Lavallol es como castigo, “te tenés que ir a Lavallol (...) Como que en Lavallol no hay nada.

En estas situaciones, aparece una sanción reconocida por los empleados y que nos lleva a recuperar nuevamente la idea de identidad que utiliza Hall (2003) en la que el sujeto construye su yo a partir del discurso y de un afuera constitutivo. La

valoración que hace entre lo que él es y lo que piensan de él, en cómo ha afectado su reputación, es algo que dejó huellas en la forma en la que el entrevistado se percibe a sí mismo y cómo vislumbra el futuro de su carrera profesional. Hay situaciones en las que el foco de la falla recae exclusivamente en el empleado, la relación de desgaste que se genera hace tiempo y la llegada del castigo sea inminente para ambas partes:

Me ha pasado en la sucursal con algún tema puntual en donde yo consideraba que necesitaba un cambio para oxigenar la sucursal. (Mi jefe) me lo hizo y fue fundamental. Podés pedirlo con un recurso (...a) A vos te dan un plantel de jugadores y con ellos tenés que salir a jugar. Todo el mundo se pelearía por el mejor cajero u oficial, vos tenés lo que tenés y con eso, tenes que maximizar las posibilidades de tu sucursal. GAC Dominico.

Como plantea este gerente, las decisiones de sanción aparece como forma de preservación del bien general, cuando este se ve en riesgo por acción de un individuo debe ser apartado del grupo y la exclusión para como mecanismo de control. La segunda situación que plantea, es la tolerancia. No todos los empleados tienen las cualidades que un jefe desea o necesita, sin embargo, estas falencias son toleradas dentro del marco de los comportamientos esperados. Como señalamos al inicio del capítulo, no se sanciona habitualmente el rendimiento promedio o la falta de habilidades especiales, se **sanciona la ruptura**, la falta de voluntad para alcanzar los objetivos laborales que se le plantean o la rebeldía a las normas que hace que un líder no pueda ejercer su control naturalmente. Algunos extractos nos sirven de ejemplo:

Cuando pedís un cambio de recurso lo tenés que hacer por un tema puntual, porque se dio una situación determinada o para beneficiarlo. GAC Dominico.

No sé cómo estuvo manejada esa salida mía de Berazategui, fue que me quisieron sacar de encima por un lado, me pidieron por otro..(...) Muchas veces parecía un “no la quiero más en Berazategui” O Quilmes

Como hemos visto anteriormente, la ruptura al status quo puede ser considerado un acto de rebeldía que se enfrenta al imaginario de los comportamientos esperados de las generaciones más antiguas. Sin embargo, en función de los propios relatos, cada

vez es más habitual en el accionar de los nuevos empleados. El desafío de las normas, el enfrentarse a las posibilidades de castigo sin temor de sufrir la pena, desconcierta el habitus de los empleados más grandes y de mayor trayectoria. La osadía y el cierto grado de desafío ante la autoridad legal, es interpretada como falta de compromiso, de responsabilidad, y deja a la luz la incapacidad de los jefes de ejercer el control sobre las nuevas generaciones.

Los supervisores no logran manejar el mismo código de lenguaje que los jóvenes ni interpretar sus representaciones, entonces se abre una brecha difícil de resolver bajo el paradigma y reglas de cada grupo.

XII.2.1 “Me dicen revolucionario”

Para cerrar este capítulo acerca de los mecanismos de disciplinamiento, quisiéramos resaltar un aspecto de la lucha que enfrentan los jóvenes empleados carentes del habitus o los viejos empleados que luchan contra el pensamiento hegemónico. Veamos un exponente:

Te voy a contar algo que veo siempre, y que siempre cuento. En este grupo, (su sucursal) como es un grupo chico, una parte es una parte importante. A ver, como puedo utilizar la palabra. Hay cierta “animosidad” por mi ideología política. (...) No sé, llegas a la mañana, te pones a tomar mate, mientras vas preparando las cosas, se tocan tema y yo voy dando mi opinión, mi opinión siempre es contraria a la de los demás. Y noto que genero, no de mi parte, distancia, como que no aceptan. (...)

Últimamente lo noto, cada vez peor. Igual opté por no opinar más, pero para evitar que las relaciones se degradaran. Es complicado. (...)

De hecho yo nunca me peleé, por esta situación. Pero noto que se marca una distancia. Se lo comentaba a ella, (la esposa) y a algunos compañeros que piensan igual que yo, y le pasó lo mismo, porque somos menos en este ambiente. D Gerli

D Gerli evita las etiquetas pero reconoce que tiene “ideas de izquierda”, y que le “gusta le proceso, el proyecto” kirchnerista. Su posición ideológica y la exposición pública que hace de ella lo hacen sentir rechazado de manera abierta, siente que defender su postura política lo ha llevado a deteriorar relaciones con sus compañeros. Con ese contexto decidió, a su pesar, restringir su libre expresión a los círculos mas privados de relación.

La sanción simbólica que recibe de sus pares deja de ser sólo eso, pasa a ser acción efectiva, pasa del imaginario a la materialidad y se convierte en **autocensura o censura con fines de preservación**:

Tengo amigos en el banco que lo quiero con toda el alma, que cuando te joden te dicen: “vos callate zurdo de mierda”. Y te dicen así. Gente que adoro. D Gerli

Este tipo de ejemplos, afectan y describen de manera directa una determinada “estructura del sentir” (Williams, 2000, p. 155). Con este concepto nos referimos a la relación entre “los significados y valores tales como son vividos y sentidos activamente” y que asumen prácticas variables. En este caso, la censura es una acción de la “conciencia práctica” y viene a representar uno de los mayores castigos no formales pero sí institucionalizados. La presión del equipo no se expresa o se piensa como castigo pero se siente como tal, se vive como tal y se incorpora en el habitus y en el discurso de naturalización. Las personas aprenden a regular su conciencia práctica de manera autónoma a partir de estas formas de ejercicio del control.

Asimismo, Williams señala que en la cultura existe una tensión frecuente entre la interpretación admitida y la experiencia práctica. Nosotros entendemos que esta tensión es inevitable para los sujetos que deben pugnar por su deseo, sentir y convicciones y la convivencia social con sus compañeros de trabajo, amigos y jefes. Las estrategias de supervivencia se hacen necesarias en una cultura que, como vimos anteriormente, habilita la posibilidad de tomar decisiones en función de filiaciones y a discrecionalidad el líder. Que aplica sanciones de exclusión, las cuales

D Gerli, ya ha sufrido en carne propia al ser rotado de sucursal por un conflicto puntual.³⁶

Visto desde otra óptica, este caso es también un ejemplo de la construcción de identidad que señala Hall (2003, p. 18) en la que el sujeto surge de una “marcación de la diferencia y exclusión”, a partir de un Otro, de un “afuera constitutivo” de su identidad que lo cuestiona, lo restringe, lo posiciona como diferente.

La autocensura, es uno de los mecanismos de defensa (y paradójicamente de castigo) que más se reitera en los relatos ante situaciones de tensión con el pensamiento ideológico. Es un mecanismo de “camuflaje” o resguardo que le permite al sujeto seguir siendo/pareciendo igual al grupo, pertenecer. Lo vemos en el caso de D Gerli, pero también en el de GV Avellaneda³⁷ o GCH Avellaneda³⁸.

Otro caso es el de N Bernal, en que la situación es distinta porque plantea abiertamente el choque, expone su malestar, su pensamiento cuando considera que la situación lo amerita. Su posición representa una formación emergente que viene a cuestiona las formaciones fijas o instaladas (Williams, 2000). Se trata de un empleado joven en la compañía y ya ha sufrido los golpes de acomodamiento que requiere el aprendizaje de un habitus:

Me tildaron de gremialista, pero sólo una vez. Un caso que necesitaba un día, mi gerente no me lo daba (...) Empecé a investigar si me correspondía el día o no. Terminó la gremial en el medio. Por preguntarle destapé una olla increíble. Quería

36 Recordemos el pasaje mencionado: “Y como hombres la discusión se dirimió en ese ámbito, pero entre nosotros. Lo que pasa es que nos excedimos en la discusión, y bueno, trascendió. (...) Pero bueno trascendió, me terminaron cambiando de sucursal porque el banco consideró que yo podía tener todas las razones habidas y por haber, y válidas, pero que mi rol de supervisor no era putear a un compañero. Pero bueno, es el día de hoy que con esta persona vamos a jugar al fútbol y el otro día fuimos a comer un asado a la casa.” D Gerli

37 “Justo ahora que lo logré (ascender de *seniority*), voy a dejar pasar un tiempo y cuando vea que me convenza me postulo (a otro puesto) (...) Justo me habían nombrado y (me dicen)” Mirá, este (puesto) está bueno para postularse” y no me postulé por que bueno.. mismo también la presión de mis compañeros. En ese momento se había ido S (una compañera) a la Banca Empresas. Se había postulado y (le) dicen: “No, no como te vas a ir allá” que se yo. Y vino A (el gerente) también que le taladró la cabeza y después vino B (el gerente territorial) decirle que no se vaya..” GV Avellaneda

38 “Yo trato de no tener relación, lo menos posible. Por una cuestión que salta todo. Pero sabés que si levantás el tubo están. Es como que lo tener que tener muy... es muy especial” GCH Avellaneda

saber, no les dije “andá y matalo”. Solo una vez. A lo cual no volví misteriosamente a esa sucursal. N Bernal

Yo parezco un bolchevique ruso para algunos, porque quizás manifiesto lo que pienso, pero por ahí lo que más moleste es que es con fundamentos. Imagínate si le traje el libro del banco y le dije “esto es así”, parezco un rebelde (...) hay sectores que no se van adaptando a los cambios, que siguen insistiendo en mantener su modelo, y me dicen revolucionario y no, te estoy diciendo que es lo que dice el Banco. N Bernal

Diferente del caso de D Gerli, este sujeto “eligió” –si cabe el término- una estrategia diferente basada en la resistencia y el no sometimiento. Sin dudas, su accionar despierta más alarmas en el sistema y por ser abiertamente disruptivo es reprimido por el colectivo que busca sostener su *status quo*.

En las páginas anteriores recogimos algunos ejemplos que están relacionados con la actividad política o gremial de los entrevistados y, al respecto, haremos un análisis en el próximo capítulo. Pero hagamos un resumen de lo dicho hasta aquí.

XII.3 Recapitulación

A la luz del análisis realizado, este apartado es uno de los que tienen gran cantidad de “respuestas” a los interrogantes que dieron origen a la investigación y que nos propusimos indagar. En esta tarea de encontrar interpretaciones posibles, identificamos los diferentes tipos de “premios” que son percibidos como reconocimientos por parte de los empleados. Entendemos premios como aquello que funciona de estímulo para mejorar y sostener un buen desempeño a lo largo del tiempo. Más allá de la tipología que establecimos de premiaciones y que resumiremos en las próximas líneas de este apartado, lo interesante de este análisis es el mecanismo por el cual se los otorga. Es decir, cómo se identifica el merecedor del premio, según la mirada del que los asigna -el jefe- y quiénes, necesariamente no lo obtienen.

De la misma manera, establecimos una serie de castigos, como contracara del mismo mecanismo, que sirven como “educadores”, en el mejor de los casos, para corregir las “desviaciones” y las actitudes “no deseadas”. Y, en el peor de los casos, como expulsores de aquellos sujetos “incorregibles” (Foucault, 2007) que son nocivos para el funcionamiento del sistema.

Ambos, premios y castigos son las caras de una misma moneda: formas que permiten mantener el orden y la disciplina en el campo. Funcionan como ejemplo ante el resto y para estimular las buenas actuaciones -en el caso de los premios- y limitar las malas -en el caso de los castigos.

Para recapitular ambos mecanismos, recordamos que identificamos como premios a: la movilidad ascendente y horizontal en la estructura de la empresa. Estos dos son los más deseados y los más escasos en la vida laboral de los empleados. En un nivel más habitual de intercambio, hallamos los “acuerdos especiales” que son los más discrecionales y los más valorados por la generación de jóvenes empleados. Entre ellos podemos enumerar los permisos de flexibilidad horaria, de ausencias, reconocimientos económicos eventuales, etc. Es muy importante destacar aquí, que muchos de ellos están contemplados en la ley y los acuerdos de trabajo, tal como sucede con los días de estudio o el Día Femenino, sin embargo, la aplicación real de estos permisos depende de la asignación del jefe. Caso contrario, se corre el riesgo de sufrir los castigos.

Por último, el “reconocimiento simbólico expreso” es el más corriente de los premios pero igualmente efectivo como elemento motivador. Se trata de la felicitación, pública o privada, de hacer explícito la valoración del esfuerzo realizado. Este premio, es importante que tenga un sustento “real” a corto o mediano plazo para que siga siendo creíble.

En el caso de lo que denominamos como “castigos” encontramos la forma más extrema es la exclusión del grupo. Que asume la forma de despido, en el peor de los casos y menos frecuente, o bien de rotaciones de sucursal o área. Estos últimos se dan con mayor habitualidad y rara vez se explicita la causa de la rotación. Frecuentemente es una inferencia del grupo pero se identifica como práctica y los empleados entienden el significado de la misma. Otro de los mecanismos de castigo

es la degradación funcional, suele aplicarse cuando un “buen empleado” ha cometido errores graves en su desempeño o no obtiene resultados esperados. Podemos asociarlo a “la pérdida del paraíso” en la que el empleado debe redimirse y pasa ser uno más del montón, sin capital social ni simbólico. Por último, el castigo, más efectivo, aquel que no requiere de vigilancia y en el que se condensa todo el aprendizaje y la presión del grupo: la autocensura. El empleado no expone su diferencia con el grupo, no problematiza, no desobedece pese a querer hacerlo..es la forma en la que el habitus le dice, antes de que sea demasiado tarde, lo que no debe hacer. Es el sujeto sujetado por excelencia.

XIII. SINDICALISMO Y POLÍTICA: UN SILENCIO QUE PISA FUERTE

“La conformidad grupal es un dispositivo microsociales de la sumisión, o sea la pérdida del autorrespeto, de la “afirmación del sí mismo” y el desarrollo de un “yo sombrío... y superficial”

Kaminsky (1994, p. 76)

Cuando hablamos de obediencia, de poder y de castigo en un campo determinado, nos resulta casi obligatorio preguntarnos por las formas de resistencia que aparecen, la lucha contra la hegemonía en las relaciones y aplicación del poder. Y cuando pensamos específicamente en una empresa, la forma más paradigmática que nos viene a la mente para afrontar esa lucha es el sindicato. El sindicato como ejemplo del ejercicio del derecho formal sobre el que se pueden amparar los empleados. Sin embargo, en las primeras entrevistas notamos una ausencia de la figura del gremio que nos llevó a indagar de manera explícita sobre el rol del sindicato bancario en el Banco Francés.

Dedicaremos un apartado especial al tratamiento de la representación que los empleados tienen del sindicato y la actividad política. Este eje cobra relevancia para nuestro análisis a partir de una ausencia, es decir de la “no aparición” del topo en ninguno de los primeros relatos. En las entrevistas iniciales no había alusiones a la participación política o sindical en los empleados, era un tema excluido naturalmente de la conversación. Sólo en algún caso surgían frases que intentaban autoreferenciarse como apolíticos. Por esta razón decidimos incorporar en nuestro cuestionario una pregunta que permitiera relevar y traer el tema de manera explícita.

A partir de entonces, recogimos expresiones e indicios que para poder establecer algunas conexiones y abducciones sobre este eje. Pero antes de iniciar el análisis quisiéramos detenernos en realizar un breve repaso histórico de la evolución del sindicalismo bancario en nuestro país ya que nos brindó un contexto de interpretación más nutrido donde elaborar nuestro análisis.

XIII.1 Breve repaso del sindicalismo bancario argentino

Lo primero que podemos mencionar es que la Asociación Nacional Bancaria surgió el 6 de noviembre de 1924 con el objetivo de brindar *“el asesoramiento e información sobre la ley 11.232, de Jubilaciones Bancarias y crear conciencia sindical entre los Bancarios.”*³⁹ En 1947 la asociación se une a la Confederación General del Trabajo (CGT) aunque durante los años del peronismo tuvo una relación fluctuante con el gobierno. Por un lado, se realizaron varios paros de envergadura que resultaron con sanciones para los bancarios mientras que por otro, fue el período donde obtuvieron grandes conquistas. Una de ellas fue la Ley de Estabilidad que impedía los despidos arbitrarios, o la creación de la Dirección General de Servicios Sociales Bancarios. También se fijó la jornada de 7:30 horas de lunes a viernes, se reglamentó y comenzaron a pagar horas extras, se fijaron licencias por matrimonio, estudio, fallecimiento de familiar, maternidad. (Asociación Bancaria, 1984)

En 1958 y 1959 se realizaron nuevas huelgas, principalmente por salarios pero no hubo acuerdo y *“el 4 de febrero de 1958 los medios informaron que el gobierno acababa de prohibir por cuarenta días el cese de actividades en los gremios. (...) Se intervino la Asociación Bancaria y se reconoció como única autoridad al interventor designado. La policía allanó el gremio y detuvo a más de medio millar de trabajadores, muchos de los cuales fueron llevados a dependencias militares.”* Godoy, M. C. (S/F)

Durante los años setenta, mientras el sector financiero gozaba de un auge de la actividad, el sector bancario sigue la tendencia general del sindicalismo argentino sumiéndose en una estrategia de inmovilidad (Delich, 1982) para sobrevivir a las restricciones políticas de la época. Como postal de la época cabe señalar la disolución de la CGT en 1979 o la prohibición de las agrupaciones peronistas.

Con la vuelta de la democracia, los gremios comenzaron a tejer nuevas estrategias de acción, en el caso de los bancarios se sumaron al Movimiento Sindical Menem

³⁹ http://museodelbancario.com/6_noviembre_1924.html consultado el día 7/07/2013

Presidente (MSMP) liderados por Juan José Zanola y apoyando dentro de la CGT al representante Saúl Ubaldini.

Durante los años noventa, década que nos interesa fundamentalmente en nuestro trabajo porque es el período que vivieron con mayor intensidad nuestro entrevistados, los bancarios se ubicaron en el ala oficialista de la CGT y apoyaron las medidas del gobierno nacional, entre ellas la modificación del sistema provisional que dio vida a las AFJP (Administradoras de Fondos de Jubilación y Pensión) (Gurrera, 2002)

Luego de la crisis del 2001, con el aumento de las tasa de desocupación, los movimientos obreros, especialmente la CTA (Central de Trabajadores Argentinos) se sumaron a la lucha de los movimientos de desocupados, quienes protagonizaron en ese entonces la escena pública. El gremio bancario, por su parte, no gozaba de ningún prestigio social que les permitiera accionar públicamente con legitimidad, con lo cual casi no hay menciones de su actividad en esta época.⁴⁰

Es recién del año 2003 que comenzó a resurgir la actividad sindical en forma de renegociaciones salariales (Coscia, 2012) aunque sin gran conflictividad política. La CGT, incluido el gremio bancario, apoyó fuertemente al gobierno de Néstor Kirchner.

En 2009, el sindicato pasó a las tapas de los diarios nacionales al ser imputado su representante, Juan José Zanola, en una causa por asociación ilícita y adulteración de medicamentos. Zanola fue detenido durante dos años hasta lograr su excarcelación bajo el pago de fianza.

En 2013, y pese al incremento de las diferencias entre el gobierno nacional y la CGT, el gremio bancario siguió manifestando su apoyo a las políticas nacionales⁴¹.

Este breve repaso histórico nos dio la pauta de una escena política poco radicalizada, un gremio de clase media que tuvo complicidad con las políticas

40 Es interesante señalar que en el sitio Web del Museo del Trabajador Bancario, hay referencias a actividades bancarias desde su creación en 1924 y hasta los años setenta, durante el período de la última dictadura militar. Sin embargo no hay ninguna mención de los años posteriores al retorno de la democracia.

41 Al momento de redacción de este apartado, el gremio bancario planteó una ruptura formal con la CGT al retirar a su secretario de la representación. El motivo que se alega es el apoyo al gobierno nacional y sus políticas mientras que la CGT asume una postura de férrea oposición.

neoliberales de los años `90. Años en los que se apoyaron medidas que favorecían al negocio financiero como la creación de las AFJP. En este contexto, analizaremos qué nos dijeron los entrevistados acerca de su representación gremial.

XIII.2 Malas palabras

Mencionamos al inicio de este apartado, el silencio acerca la actividad sindical o política en los relatos de los entrevistados. Esta ausencia sin embargo, dejaba indicios de un deíctico forzado, de un tema que no podía ser totalmente ajeno pero que no surgía en el imaginario más inmediato. Fue ese disparador el que nos llevó a incentivar la aparición del eje en nuestras conversaciones. Algunas de las primeras alertas que percibimos antes de explicitar la pregunta fueron:

Los años ochenta era una época, visto desde mi óptica, muy pero muy tranquila, aunque en el `82 fue la guerra de Malvinas. Pero los adolescentes y jóvenes de esa época no nos metíamos, al menos la gente que yo frecuentaba no nos interesaba la política. GC Quilmes

El nuevo Banco Italiano cambió el nombre porque le empezaron a poner bombas a las sucursales, entonces cambiaron de nombre. Eran capitales argentinos y lo que ponían bombas pensaban que eran capitales italianos, se cambiaron de nombre por eso. N Quilmes

Porque, en realidad, no te llega la comunicación como debe ser, (por ejemplo) cuando hay un aumento, quedarte con la comunicación del Banco y no de la gremial y que (estén) todos hablando por los costados y nunca (haya) una comunicación de arriba. Lo ideal es que te llegue del Banco. GV Avellaneda

Luego, en las cuatro entrevistas siguientes se mantenía la falta total de mención del tema (O Quilmes, D Bernal, V Burzaco, GV Avellaneda) Luego de esa prueba inicial decidimos indagar sobre su relación con el Gremio y nos encontramos con posiciones como:

Gracias a Dios tampoco tuve una situación conflictiva puntual de que tengan que venir a pedir especificaciones por algo. Para mí, mi experiencia es nula. C Ex

Pero yo ni si quiera estoy afiliado, bah, estoy afiliado a la Bancaria por..”coso”..por una parte solidaria. GAC Dominico

Yo siempre, por una cuestión de formación ideológica, siempre traté de defender los derechos de cada uno. (...) Sin embargo, a la comisión gremial no es que no le tengo simpatía, sino que, como los conozco, hace 20 años que están los mismos. D Gerli

No, jamás haría eso (recurrir a la gremial ante un conflicto). Es un tema de códigos. Primero, si tuve un problema, se arregla con esa persona. Yo no haría lo que hicieron con mi gerente, de llamar a la gremial. Voy me siento y te lo digo a vos, si te tengo que putear, te puteo, pero cara a cara. D Gerli

Yo trato de no tener relación, lo menos posible. Por una cuestión que salta todo. Pero sabés que si levantás el tubo están. Es como que lo tener que tener muy... es muy especial. GCH Avellaneda

Porque esta es la postura de las sucursales: la gremial es alguien que nos engaña y que nos quiere perjudicar y se beneficia con el Banco. Entonces si vos te vinculás a la gremial, estás vinculado al enemigo. Es así, si vos te vinculas con la gremial estás en contra del banco, pero uno en vez de decir “pero está a favor de nosotros, cuando suben el 25% me sube el sueldo a mí”, entonces para el banco “gremial” es mala palabra, en sucursales ni hablar.” N Bernal

Estos extractos nos planteaban formas de relación ambivalentes con el gremio. Un grupo de entrevistados expresaron el deseo de apostar al sindicato como fuerza que los representara, aconsejara, resolviera dudas, informara pero que, por diversos motivos, terminaron alejándose de ellos como opción.

Este alejamiento de sus representantes se asentó, por un lado, en una falta de credibilidad, un “no sentirse representados”. Por otro lado, por una presión externa

que pudiera interpretar los gestos de vinculación como una toma de postura política contraria a las normas instituidas.

En estos casos, consideramos que el habitus jugó un papel fundamental porque percibimos un acomodamiento constante entre las inclinaciones políticas individuales de los entrevistados y las hegemónicas. Se abrió el juego de la supervivencia y el camuflaje en el que los sujetos que recién ingresaban al campo y que adquirieron el conocimiento del habitus a fuerza de sufrir las prácticas excluyentes. Ente esa situación, se vieron forzados a readecuar su comportamiento (no necesariamente su pensar o sentir) a los esperados, como fue el caso de GCH Avellaneda o bien a iniciar una lucha en su defensa.

Esta lucha, que se originó como un elemento emergente (Williams, 2000), puede ser interpretado como un intento de evitar que se resignificaran o “mal interpretasen” sus acciones, como fue el caso de N Bernal, o para defender su postura abiertamente contrapuesta al pensamiento hegemónico, como es el caso de D Gerli.

Por su parte, otro grupo de empleados, se presentaba totalmente apático a la idea del sindicato, no ponía en juego ninguna lucha porque no surgía el conflicto. En este grupo podemos incluir el testimonio de C Ex, GAC Domínico o cualquiera de los primeros entrevistados que no plantearon el tema en sus relatos. En estos casos, el gremio no apareció nunca como un agente interviniente en la vida laboral. Sus conflictos con el empleador, cuando son vistos como tal, se resolvían de manera personal.

A pesar de ello, lo que más captó nuestra atención fue la percepción de ausencia de conflicto o la resignificación de eventos del pasado. Tal fue el caso de *GC Quilmes* que, como hemos visto en anteriores ocasiones⁴², sus situaciones de choque o disgusto fueron asimiladas como instancias de aprendizaje, oportunidades de superación y desafío etc.

42 Recordamos el caso mencionado por GC Quilmes “Que traigan a alguien y que yo lo vea pasar y diga “era para mí”. Viste cuando estás esperando algo y el premio se lo dieron al otro...sí yo me esforcé! Pero creo que también me sirvieron esas cosas para hacerme ver que yo podía más.”

De la misma manera C Ex aseguró, en referencia a su vinculación con el gremio, que no requirió su intervención porque no la necesitó. Sin embargo, en su relato la identificamos como una de las personas que declaró haber sufrido abiertamente el maltrato de sus jefes y condiciones de trabajo extremas:

Estaba embarazada y me quedaba trabajando hasta las ocho de la noche en el banco.

Creo que uno de los gerentes que tuve era un poco cobarde y al momento de tomar las decisiones empezaba a los gritos, estaba con ataques de histeria que me terminaban pudriendo o cansando.

Otra cosa que me molestaba era la falta de respeto, en vez de hablar te gritaban.

Si no le caías bien a G (el gerente) te iba a tratar de sacar

En cualquier caso, lo que predomina en los discursos es una tendencia al silenciamiento de la sindicalización y la acción política. Hipotetizar sobre los orígenes de esta situación nos excede en este trabajo, sin embargo, podemos rastrear algunos indicios sobre el imaginario que rodea a la institución sindical en función de los mismos relatos:

Históricamente, las modificaciones o los cambios que han hecho son muy pequeños, y jamás lograron cambios sustanciales, por el contrario. Creo que arreglan con Recursos Humanos, y seguimos con las mismas carencias que tenemos hace años. No les creo mucho. D Gerli

Lo que veo es que la Gremial va una vez cada seis meses a una sucursal, deja un folleto, habla con una persona, la que lo atiende y se va. Me gustaría que tal vez me informe la Gremial de cosas, lo que me corresponde, lo que no. N Bernal

Según estas declaraciones, aparece un sentimiento de frustración, de decepción respecto de lo que esperan los empleados de un sindicato y lo que terminan interpretando. Esta falta de consistencia de sus representantes juega en contra del compromiso político que podrían demandar. De la misma manera, el Banco Francés

no participa activamente de ninguno de los paros o movilizaciones que declara el gremio con lo cual se explicita la falta de apoyo activo de los empleados.

Hasta aquí hemos intentado revisar las formas de relación que los entrevistados tienen con el pensamiento político y la asociación sindical. En función de lo analizado, notamos que las posiciones individuales oscilan entre la apatía, la autocensura y la lucha por la resignificación de la acción sindical, siendo esta una facción minoritaria. Desde nuestra perspectiva y de acuerdo con los conceptos de Raymond Williams, estas posiciones son a la vez producto y parte de un proceso de sentido en constante movilización. Las estructuras hegemónicas en las que predomina una posición desinteresada hacia la acción políticas se ven puestas en cuestión ante formaciones emergentes, favorecidas por las nuevas generaciones de empleados y por las posturas ideológicas que resisten a pesar de los mecanismos internos de domesticación (habitus, sanción o castigo).

A lo largo del trabajo hemos repasado sobre la vinculación de los entrevistados con sus jefes, compañeros y con el sindicato. En el próximo capítulo, ahondaremos en la representación de su empleador, como compañía y ser abstracto. Indagaremos sobre los lazos emocionales y su sentido de pertenencia.

XIII.3 Recapitulación

En el caso de BBVA Francés se percibe una escasa relación del sindicato de bancarios con los empleados. Históricamente el sindicato representó a la clase media y sus luchas fueron principalmente por acuerdos salariales.

Entre los empleados, el sindicato cuenta con muy poca legitimidad en injerencia. Hay algunos pocos que anhelen una mayor vinculación y representación pero la gran mayoría decide mantenerse alejado del círculo gremial. Este grupo se divide entre quienes descreen del poder de negociación y legitimidad del gremio y quienes temen represalias institucionales si se apela a ellos. Este temor es, para el investigador, un dato sumamente importante ya que cristaliza las relaciones de dominación instauradas en el Banco.

Vemos un sindicato que recuperó su presencia en los últimos años, coincidente con un despertar de los sindicatos a nivel nacional, que viene dar soluciones salariales a los empleados pero que es escasamente reconocido como fuerza defensora de los intereses y derechos de los bancarios. La figura del gremio aparece como una alternativa más visible para los jóvenes, quienes reclaman respuestas de ellos, apelan a su conciencia histórica o sentido simbólico. En el imaginario de los jóvenes, el sindicato debe defenderlos, es su rol.

Por su parte, la generación con más años en la empresa, tiene una concepción del sindicato muy diferente. Lo perciben como atravesado por la lucha por el beneficio propio, políticamente corrompido, alejados de su función social. Es visto como un jugador de su propio juego y apelar a ellos solo traería más problemas. Porque, para los empleados, el gremio es enemigo de la empresa, y, a fines prácticos no les conviene asociarse al gremio para no agravar aún más las problemáticas con los empleadores. Sería una relación con efectos inciertos y altamente riesgosa.

En esta dinámica, los empleados quedan librados a su propia capacidad de defensa y negociación con la empresa, con la inequidad de recursos que esto supone. Por eso, es comprensible que los empleados eviten llegar a situaciones extremas con su empleador y adopten posturas más cercanas a los modelos tradicionales (en el sentido weberiano del término) de resolución de conflicto y no a los legales racionales.

XIV. LA FUERZA DE LA SEDUCCIÓN

“El contar una (la propia) historia no será entonces simplemente un intento de atrapar la referencialidad de algo “sucedido”, acuñado como huella en la memoria, sino que es constitutivo de la dinámica misma de la identidad: es siempre a partir de un “hora” que cobra sentido un pasado, correlación siempre diferente –y diferida- sujeta a los avatares de la enunciación”

Archuf Leonor, (2005, p. 26)

La pregunta que subyace en este apartado es ¿Por qué nuestros entrevistados eligen pertenecer a esta organización hoy en día? Al inicio del Capítulo VII abordamos las motivaciones o circunstancias que los llevaron a ingresar a la empresa. Desde ese entonces, para unos ha pasado apenas un año, para otros más de 25. A priori hipotetizamos que no todos deben compartir las mismas razones para quedarse pero ¿Existen algunos argumentos compartidos? ¿Estos argumentos son de índole racional o emocional? En este capítulo abordaremos lo que racionalizan y lo que dicen saber al respecto.

XIV.1 Mapa de valoraciones

En la búsqueda de respuestas a los interrogantes que señalamos al inicio del capítulo, hicimos el ejercicio de agrupar bajo las categorías de “positivo”, “negativo” y “neutral” las valoraciones de los participantes respecto de los siguientes ejes:

- 1) Percepción del Banco como lugar de trabajo.
- 2) Idea de jubilación o proyecto a 10 años.
- 3) Sentimiento de pertenencia a la empresa.
- 4) Perspectivas sobre su plan de carrera realizado.

- 5) Autovaloración de su desempeño laboral.
- 6) Resignificación de situaciones negativas.
- 7) Sentido crítico sobre la Organización.

En este ejercicio notamos una escasa presencia de valoraciones positivas y que la mayoría de éstas provenían de tres personas: GC Quilmes, N Ex y D Bernal. Por su parte, las valoraciones negativas son las segundas en destacarse y se identifican claramente en los sujetos como O Quilmes, C Ex y N Bernal. Otro dato es que las valoraciones positivas aparecen en diversos topos en varios entrevistados, mientras que las negativas se mantienen consecuentes en las mismas personas.

De la misma manera, hay algunos topos que son valorados negativamente de manera transversal en la mayoría de los entrevistados. Estos son “*Sentido crítico sobre la organización*”, “*Resignificación de situaciones negativas*” y, en menor medida, “*Perspectivas sobre su plan de carrera realizado*”.

Sin embargo, las valoraciones que predominan son las neutrales. Esto significa que la mayoría de las respuestas contienen una valoración ambivalente, inespecífica respecto de algunos topos que hace difícil ubicarla como abiertamente positiva o negativa en sí. Los tópicos que aparecen en este punto son los referidos a “*Percepción del banco como lugar de trabajo*”, “*Idea de jubilación-proyectos a 10 años*”, “*Sentimiento de pertenencia a la empresa*” y “*Autovaloración de su desempeño actual*”.

A continuación analizaremos cada uno de los topos confeccionados a partir de la valoración de los empleados. Comenzaremos revisando las categorías con mayoría de representaciones neutrales o ambivalentes y luego los peores valorados.

XIV.2 “Me quiere mucho, poquito, nada...”

En las líneas que siguen veremos cuáles fueron las posiciones de nuestros entrevistados respecto de los cuatro topos que obtuvieron mayoría de respuestas

neutrales, mencionados en el párrafo precedente. Lo que más nos interesó fue realizar una interpretación macro de estos ejes en su conjunto y extraer la información sobre sensaciones o representaciones que se construyen en conjunto. ¿Por qué? Porque, como señalan Berger y Luckman (1986, p.57) *“El lenguaje también tipifica experiencias, permitiéndome incluirlas en categorías amplias en cuyos términos adquieren significado para mí y para mis semejantes. A la vez que las tipifica, también las vuelve anónimas, porque por principio la experiencia tipificada puede ser repetida por cualquiera que entre dentro de la categoría en cuestión”*. De este modo, las representaciones que percibimos de las entrevistas son individuales y colectivas a la vez, se construyen, alimentan, propagan, se deforman y circulan, llegando también a interpelar a las nuevas generaciones de empleados, más allá de su resistencia o no, a asimilarlas.

XIV.2.1 Percepción del Banco como lugar de trabajo

“No me disgusta, al contrario, ya te digo estoy recontento con lo que es el banco y estoy muy agradecido” comenta D Bernal quien a los minutos afirma respecto del mensaje: *“No, no es lo que a mi me gusta en realidad pero sí entiendo que es lo que me permitió hacer un montón de cosas (...) No, no soy feliz, pero bueno, no se cuantos hoy en la Argentina pueden decir “sí, hago lo que me gusta y estoy cien por cien”*

Este breve extracto de D Bernal, es un ejemplo paradigmático de la valoración neutral, que contiene contradicción y complejidad, resulta difícil para los empleados ser categórico en las valoraciones. Este estilo de respuestas abunda en las entrevistas, las afirmaciones expresan aceptación y goce de las tareas pero contradictoriamente, también les resultan agobiantes, rutinarias, estresantes, desorganizadas.

El Banco se nos presenta como un espacio de trabajo que da oportunidades, crecimiento y sobre todo, un buen salario. Sin embargo, el costo que pagan los empleados por esa paga gratificante, es tolerar la monotonía, las desprolijidades,

cierto grado de injusticia, entre otras. Similar a una negociación inconsciente en la que ambas partes salen relativamente conformes y se toleran las concesiones.

El salario, la buena paga, es un elemento que se reitera en la mayoría de los casos como abiertamente positivo y es un elemento importante de sujeción. Sólo en uno de los entrevistados se cuestiona en comparación con otros bancos y otro lo compara con el mismo banco pero años atrás. En general es el único argumento decididamente positivo.⁴³

“Insisto que es muy lindo trabajo el nuestro, tenemos la suerte de trabajar de lunes a viernes, de tener nuestras vacaciones, obra social, salario más o menos respetable, no es para tirar manteca al techo pero que te permite satisfacer tus necesidades básicas.” GAC Dominico.

Además del salario, los empleados reciben el pago de remuneraciones variable y una serie de beneficios com: regalos para sus hijos por el Día del Niño, entregas de kits escolares para el año lectivo, ambos con productos de primeras marcas. Tarjetas regalo con dinero para fin de año, productos bancarios con descuento y sin costo, etc. Este factor hace que los empleados comparen su experiencia con el afuera y determinen que tienen ventajas económicas que aplacan sus ansias de lo diferente. Es una satisfacción que resigna lo “aún mejor”.

Pese a ello, también aparece la idea de carencia o que relativiza la percepción de la empresa como lugar de trabajo. Algunas de las razones que han planteado de manera explícita, y por lo tanto racionalizada para justificar esta relativización son las desprolijidades en las gestiones diarias y tomas de decisiones, falta de claridad, cierta ausencia afectiva, de atención para con sus empleados y los problemas personales que atraviesan, etc. A nuestro criterio, esto explica que muchas valoraciones se tornen neutrales y la visión a largo plazo sea de una conformidad aceptable.

⁴³ Al momento de la realización de este trabajo (año 2013) el salario mínimo de un empleado bancario era 8.953 pesos argentinos brutos. Mientras que el salario mínimo vital y móvil es de 3.300 pesos argentinos.

XIV.2.2 Idea de jubilación-proyectos a 10 años

Con esta pregunta nos interesó dilucidar qué expectativas tenían los empleados respecto de su permanencia en la empresa y qué sentimientos les generaba la idea de estabilidad. Las respuestas sobre este eje varían en función de la edad y trayectoria de los entrevistados. Quienes superaban los cuarenta años o tenían más de diez años de trayectoria veían la posibilidad de jubilarse en la empresa casi como inminente. Si no pasara nada fuera de lo normal que interrumpiera el curso natural del devenir, entonces es probable que lograsen retirarse en la empresa. Esto expone que el Banco es percibido como una empresa que brinda estabilidad y seguridad, la misma que algunos perseguían cuando eran jóvenes y recién ingresaban. Algunos ejemplos de ello son:

Creo que sí (me jubilaría en el banco). Yo no pasé épocas embromadas en el banco, entré en el 2003. Hay gente que te dice “yo otra crisis no me banco”, tendría que pasarlo, ¿no? Porque ya habiendo logrado mi objetivo, sí, me veo. GCH Avellaneda

Lo he pensado muchas veces, siguiendo en este camino parece que sí (me jubilaré en el Banco). De hecho cuando entré, yo estudiaba, pensaba “yo acá laburo 3 años y después voy a estar a full con la facultad”, y se dio al revés. D Gerli

Sin embargo, percibimos que los más jóvenes eran más reticentes a la idea de terminar allí su vida laboral. Si lo hacían, se imaginaban en mejores puestos en la cadena vertical de mando. Pero lo más probable, según su visión, era que se marcharían tras mejores ofertas o iniciaran su propio emprendimiento. Estos son algunos de los comentarios que nos hacían al respecto:

Y en realidad, uno si tuviera mejores propuestas la analizás y no es que: “Ah, no tengo mejores propuestas, y (mejor) me quedo acá”. Si tenés una mejor propuesta y te sirve y encaja con lo que vos querés, lo valúas y decís: “y sí, me conviene ir a tal lugar”. GV Avellaneda

En realidad el trabajo, lo que me gustaría, es aprender de todo, todas las funciones, un poco de cada cosa, o si puedo aprender todo, mejor. Siempre soñé tener un negocio propio, independiente” “no quiero ser una licenciada contando plata. E Wilde

Este tipo de comentarios nos habla de un lugar que los entusiasma poco, que es fácil de dejar. Tal vez, porque los jóvenes no perciben el dinero con el mismo “valor” que los más grandes, con la responsabilidad de sostener económicamente su familia. Por ello, los jóvenes no ceden ante el temor al despido y requieren estímulos diferentes para ser “seducidos”, tal como analizamos con detenimiento en el Capítulo XII.

La idea de la empresa propia es también un ítem recurrente en las entrevistas, parece ser un ideal de trabajo en el que son sus propios jefes, disponen de su tiempo y decisiones. La idea es presentada por en más de uno pero solo algunos han podido imaginarlo de manera viable, han gestado una idea y la posibilidad real de concretarla. Los demás no logran aún diseñar un “qué” ni “cuando” ni “cómo” lo llevarían a cabo.

Ahora tengo algunos proyectos de lo que es hacer algo en construcción, como para tener algo en el futuro, como un tipo de jubilación, algo. Me gusta la idea de hacer algún dúplex y vender. Algo extra digamos....¿Cómo te puedo explicar? Que llegue el día de jubilarte y digas: “bueno, dependo nada más que de mi jubilación”. A eso apunto. Es más, ahora tengo un proyecto que si se me llega a dar algo bien, pero tengo que esperar. D Bernal

Si bien muchas veces me dan muchas ganas, y cada vez lo pienso más, de hacer otra cosa, de tener otra cosa, la gran incógnita es ¿qué? Y dar ese paso a una instancia que en un principio es de incertidumbre. Entonces, hoy por hoy, por seguridad, no dejo para nada mi trabajo. Pero si pienso de acá a un futuro no muy lejano empezar a hacer algo, aunque sea paralelamente. D Gerli

Con estos avatares, lo que podemos apreciar es una gran confianza en el curso natural del tiempo. Sólo los más jóvenes están dispuestos a asumir su rol activo para cambiar su destino cuando consideren que ya no están conformes con lo que la empresa puede ofrecerles. Pero incluso ellos se mantienen actualmente en una posición de expectación, en la que su vida laboral aparece delante de ellos cada día y hacen “lo que tienen que hacer”. Esta postura puede ser asociada al modelo de dominación tradicional/paternalista de Weber (1996) en el cual las personas esperan que las oportunidades de progreso provengan de la autoridad, que les sean dadas.

XIV.2.3 Autovaloración de su desempeño actual

A priori, podríamos creer que este topo refleja la opinión que de sí mismos y de la tarea que llevan adelante y que, por lo tanto será positiva. ¿Dirían que su trabajo es malo, mediocre y que necesita ser mejorado? Bien, es un simple corrimiento del cálculo. La mayoría de los entrevistados no disfrutaban de su trabajo todo el tiempo, y eso, para ellos, afecta su calidad.

Algunos han dado mucho, sacrificado y hoy no se sienten valorados, por ello, sugieren que no es necesario seguir brindándose de la misma manera que antes. Otros opinan que su trabajo es estresante, que deben hacerlo con poco tiempo, con herramientas escasas, con objetivos muy ambiciosos, y ellos simplemente, no pueden hacerlo.

Es interesante comparar lo que ellos dicen que pueden hacer y lo que creen que hacen cada día, en sus relatos se percibe la “capacidad” como un valor común, el “saber hacer” es algo que consideran que los caracteriza y, sin embargo, reflejan no estar conformes. Desde ya, esta característica no es explicitada ni racionalizada sino que podemos reconstruirla desde la transversalidad de sus relatos, con sus pedidos, reproches y con las concesiones que se permiten a sí mismos. El pedido de cambiar, ya sea de sucursal o de tarea, es el principal factor que los llevaría a hacer mejor su trabajo, como si ya no pudiera hacerlo en las condiciones actuales. Se nos plantean, en este sentido, dos posturas antagónicas: por un lado los más antiguos que parecen estar inconformes con su presente pero no se reconocen como agentes del cambio, ven esta figura en el “afuera”. Y por otro los más jóvenes, que consideran que está en ellos la decisión de cambiar o elegir. Veamos ambos casos con dos ejemplos. El primero corresponde a un joven y el segundo a la “generación” previa:

En realidad por como soy yo te diría, que ahora es el momento de cambiar, y más de dos años en un mismo lado no puedo estar. (...) empezás a sentir más la rutina, el hecho de estar en un lugar es como que dejás de ver cosas. (...) A veces es mejor cambiar el ambiente, no solo el tema de los compañeros sino el tema de los mismo clientes, el hecho de estar siempre en un mismo lugar y ver siempre a los mismo

clientes, entonces es hasta contraproducente para el trabajo que nosotros hacemos por que ya empieza el tema de la confianza, el cliente es más habitual y tiene sus riesgos también. V Burzaco

Lo que pasa es que puedo hablar con mi jefe, y de hecho me ha pasado en la sucursal con algún tema puntual en donde yo consideraba que necesitaba un cambio de recurso para oxigenar la sucursal, me lo hizo y fue fundamental. GAC Dominico

XIV.2.4 Perspectivas sobre su plan de carrera realizado

Les pedimos a nuestros entrevistados que hicieran el ejercicio de “mirar hacia atrás”, ver el camino recorrido y que hicieran un balance de su trayectoria laboral. Con esto buscamos evaluar el “saldo” ¿Obtuvieron un resultado positivo? ¿Por qué se quedaron, qué ganaron? El resultado general fue neutro. Seis de los trece entrevistados tenían posiciones ambivalentes al respecto y otros cuatro empleados tenían posturas negativas.

Las posiciones que evaluamos como neutrales surgen de una conformidad con lo hecho hasta ahora, en ocasiones no fueron valorados pero han tenido momentos de gratificaciones que ponen la cuenta en cero. La mayoría cree que su balance de carrera fue justo, lineal y acorde y, por sobre todo, creen que aún pueden seguir progresando. Las ideas de **progreso** y **sacrificio** pueden ser rastreadas con facilidad en las representaciones de los entrevistados y son las que equilibran la balanza dejándola en valores neutrales. Pero ¿Qué representan estos conceptos para los empleados de BBVA Francés? Abordemos estas cuestiones brevemente.

Como hemos mencionado anteriormente, el concepto de progreso como sinónimo de éxito no tiene el mismo significado para todos los empleados. En general las alusiones a este concepto se pueden equipar a *crecimiento* en la estructura de la empresa (que puede ser movilidad ascendente u horizontal, tal como vimos en el apartado *Premios* del Capítulo XII). De esta manera, algunos interpretan que han progresado en su carrera porque han ido obteniendo ascensos jerárquicos o cambios de puestos, con el reconocimiento y valor simbólico que les representa.

En otras aplicaciones del término, el progreso se asocia al buen pasar económico, comprarse una casa, mantener a su familia, etc. con lo cual los empleados sienten que el Banco les ha permitido progresar en la vida. Sin embargo esta no surge como la condición más valorada ni más corriente. El progreso es denotado al referirse a una autovaloración de las capacidades y habilidades personales. Tal como lo expresan en los siguientes pasajes:

(Lo que más extraño del Banco es) *El aprendizaje. Creo que en los 9 años evolucioné, en conocimientos. En el trabajo que tengo me siento estancada como el primer día.* N Ex

En mi humilde vanidad tengo maña para el negocio bancario, creo que entiendo a dónde va, si alguien me valora...(…) Entiendo la vuelta a lo que... creo que si se me da la oportunidad y se me valora me podría ir muy bien dentro del banco, si con ideas distintas, no voy a dejar de ser yo. Pero aun pensando distinto cumplo mi trabajo. Si es esa la línea, me ve bien en el banco. N Bernal

Porque está el junior el semisenior y el senior, para después poder, ver otra posibilidad de algo. Ahora lo que aprendí estos años en sucursal Quilmes, ahora con la sucursal que amplió y con un montón de cosas que se ven todos los días, yo aprendí muchísimo. Esta sucursal es grande, aprendes pero muchísimo. Es impresionante porque hay muchísima competencia en estos días, entonces es aprender, aprender y aprender, bueno ahora vamos a ver qué es lo que hay para mí. GC Quilmes

En la época de mi padre bastaba solamente con el primario, en la época en que yo empecé bastaba con el secundario, ahora necesitás un título universitario para entrar a cualquier trabajo. Tal vez con la variación esa haya cambiado más el trabajo, haya cambiado la empresa, haya cambiado la performance del empleado, para bien. A medida que vas cultivando vas creciendo como persona. Vas a ver la diferencia,

-P: ¿en qué ves la diferencia de una persona que estudió?

-N: Evolución, es una persona mucho más evolucionada. Mucho mas amable, N Quilmes

Como vemos en los ejemplos a continuación, el progreso asume la forma del crecimiento y enriquecimiento, principalmente, del conocimiento.

“Me acuerdo, toda mi carrera ha sido a esfuerzo. Quedarme horas y horas de trabajo, En la 322 fue terrible porque sabías cuando entrabas pero no cuando salías.
N Quilmes

Mi puesto, hoy por hoy, si lo comparás con otro gritter, nada que ver. Porque como dicen hay que ver si el gritter es gritter porque quiere o porque quedó ahí, y como yo busco otra cosa, y como el gritter trata de ser otra cosa, trato de explotar porque me quiero destacar para poder salir de donde estoy. GCH Avellaneda

Que no valoren el tiempo que vos le dedicás al trabajo, tiempo fuera del trabajo, que no terminan valorándolo. Si tenías que irte una hora antes porque tenías que ir al médico ponían cara de culo, eso te da bronca. Porque si te ibas un día antes en la semana estabas todo el resto trabajando 20 horas de más. Si había que ir un fin de semana iba. C Ex

Es el conocimiento el que les permitió obtener mejores puestos, hacer mejor sus tareas y ascender en la empresa. No obstante, hay otro factor que, junto con el conocimiento les permitió progresar: el sacrificio.

El esfuerzo, la abnegación, la dedicación, la responsabilidad, en cualquier día, horario y tarea es la materialización del sacrificio. El sacrificio que los empleados de mayor antigüedad dieron sin poner objeciones y el que los jóvenes no están dispuestos a hacer.

Horkheimer y Adorno (1969) analizaron la idea de sacrificio como aquello que constituye un engaño en sí mismo. “quien renuncia da de su vida más de lo que le es restituido, da más de la vida que defiende” pero es necesario, porque es preferible un sacrificio menor para no perderlo todo. La lógica del sacrificio es perversa porque implica renunciar a una parte para no perderlo todo: “quien quisiese sustraerse al intercambio universal, desigual e injusto, quien quisiese no renunciar y tomar de una vez la entera totalidad, sin disminución, perdería con ello todo, incluso el mísero adelanto que le garantiza la autoconservación. Todos estos sacrificios

superfluos son necesarios: necesarios contra el sacrificio” (Horkheimer y Adorno 1969, p. 74) En este sentido, los empleados entregan parte de sí sobre la base de una promesa, para obtener un beneficio a cambio. En esta lógica, el sacrificio espera ser reconocido: el sacrificio siempre tiene un fin. Y cuando éste no llega, el sacrificio fue hecho en vano. Entonces el pacto tácito se rompe por una promesa no cumplida, se quiebra la legitimidad.

Con la vista hacia atrás, los empleados han atravesado por situaciones en las que su sacrificio no fue correspondido pero, en cambio, la empresa ha sabido seducirlos con unos u otros medios para que el balance que en posición neutral, en la mayoría de los casos.

XIV.2.5 Sentimiento de pertenencia a la empresa

Este apartado no pretende ser la conclusión del capítulo, pero en cierta forma resume las posiciones anteriores ya que plantea el grado de aceptación que tenían los empleados de las condiciones y promesas que el Banco les plantea. Con este título queremos decir, cuántas ganas de seguir perteneciendo a la empresa tienen los empleados, y con ello, lo que están dispuestos aceptar y resignar.

Hemos visto en los topos anteriores la duda constante, la ambigüedad y contradicciones que despierta el ser parte de esta compañía y la tendencia se replica en este punto. Los empleados han atravesado por experiencias positivas, negativas y neutrales que los trajeron hasta el presente, las cuales sienten que los han hecho crecer, aprender, madurar. Y a su vez, la esperanza de mejoras, de crecimiento, de progreso los mantiene dispuestos y expectantes.

Se da una continua tensión entre lo que son, lo que tienen y lo que el futuro les puede deparar pero ninguno cuenta con un “Plan B”. Los más jóvenes viven la incertidumbre con menos peso, conscientes de que las oportunidades abundan para ellos. Los más añejos, confían en la estabilidad o el retiro acordado. Saben que la empresa paternalista y protectora no los abandonará sin darles algo a cambio que les permita solventar su nuevo destino. Como se ejemplifica en el siguiente párrafo:

En realidad a veces trato de tomar los cambios como buenos más allá de que por ahí no es todo como una piensa. Hasta ahora lo cambios que se hicieron adentro del Banco fueron buenos. No me arrepiento de haberme quedado en la Fuerza de Ventas, no me arrepiento de haber cambiado de sucursal, hasta ahora no me toco nada de eso. V Burzaco

El sentimiento de pertenencia, se mantiene así, en una escala media, con algunos que se fueron que quisieran volver (como N EX), con otros que están y no les preocuparía irse (como N Bernal, E Wilde o GV Avellaneda) y otros que eligen trabajar en esta empresa, con sus falencias y deudas así como con sus aspectos positivos (Como D Bernal, N Quilmes, O quilmes, GC Quilmes o V Burzaco).

XIV.3 Los peores valorados

En el bloque anterior repasamos aquellos topos que se mantenían con un resultado de valoración “neutro” como equilibrio entre las posiciones ambiguas y contradictorias. En este caso, en cambio, veremos aquellos ejes que son valorados de manera claramente negativa, que desfavorecen la representación y generan malestar en los empleados.

XIV.3.1 Sentido crítico sobre la organización

Este eje intenta revelar si los empleados poseían o no la capacidad de criticar el accionar de la empresa en su cotidianeidad. O si, por el contrario, aceptaban la realidad dada sin cuestionamientos.

A partir de nuestro análisis, identificamos solo dos personas (GC Quilmes y D Bernal) con mayor grado de reservas al momento de evaluar el comportamiento de la empresa. La gran mayoría expresó sus críticas, aunque con diferentes cargas valorativas.

En el caso de O Quilmes y de GAC Dominico, como sucedía con la mayoría de los entrevistados, la visión es de crítica “constructiva”. Aparece en ellos un anhelo de excelencia, de mejora y una base de cariño hacia la empresa que los impulsa a oponerse a las malas prácticas. Un ejemplo de ello se ve en la expresión de GAC Dominico:

Yo digo que incide mucho lo que el empleado percibe del banco. Después vos lo tratás de paliar con un buen clima laboral, porque si a eso vos le sumas un mal clima laboral es detonante. GAC Dominico

En el caso de las ex empleadas, sin embargo, la distancia y los malos recuerdos las posicionan en un lugar de libertad para la crítica. En otros casos la justificación de sus críticas no es tan sencilla de esbozar.

En cualquier caso, aparecen tópicos comunes ante la enumeración de las fallas que se concentran en: falta de valoración al desempeño, falta de respuestas ante problemas, las actitudes negativas de los jefes, fallas en los procesos y las herramientas que afectan las tareas diarias y las relaciones interpersonales. Recogimos algunos de ellos para clarificarlo:

En realidad yo creo que el problema más grande que tenemos hoy en el banco es la falta de planificación, de que nunca la planificación es la óptima y eso hace que a veces este corriendo. VD Burzaco

Entonces eso es un poco desorganizado, porque no tengo la información de todas las sucursales, dónde quedan. Me avisan en el camino entonces me la tengo que arreglar en el momento. E Wilde

Por desgracia lo que yo percibo, por lo que me comentan los chicos del banco, es que están desilusionados con todo con relación al banco. No me refiero con lo grupal sino con el banco en sí. Lo que esperan del banco es cada vez menos, la gente está muy desilusionada. Se nota muy manoseado, estos últimos 2 años ha habido cosas que son cosas que son injustificadas, demoras en el pago de RV, cosas que ni siquiera tienen sentido, nunca fueron comunicadas GAC Dominico.

Estas posturas nos dan la pauta de que ser parte de la organización los interpela y moviliza. Se involucra con lo que viven laboralmente y consideramos esto como una

señal, un primer paso para que se promueva un cambio cultural. La apatía y el desinterés no deja marco a la acción.

XIV.3.2 Resignificación de situaciones negativas

Al abordar a los participantes desde su mirada al pasado, encontramos que siete de los trece entrevistados describieron sus experiencias con alto sentido crítico hacia la organización (O Quilmes, GV Avellaneda, GAC Dominico, C Ex, GCH Avellaneda, D Gerli y N Bernal). Esto significa que en muchas de las menciones, el sentimiento de dolor, enojo o angustia que sufrieron en su experiencia laboral no es resignificada en la actualidad. Se conserva el peso negativo de la situación y de los intervinientes.

Sin embargo, en algunas situaciones surge la justificación de la acción de los demás, que en su momento fueron dolorosas pero la acción del tiempo los lleva hoy a ver la situación desde otro punto de vista. Tal es el ejemplo de C Ex y GAC Domínico:

Era un tipo que cuando se calmaba me hacía llorar de los consejos que me daba, como me hablaba, como te demostraba que te quería. En su locura era un buen tipo.(...) Conmigo no tuvo malos gestos. Estaba bravo nomás. Aparte, en esa época, era sacar a lo que era la memoria del gato de la sucursal. C EX

Bueno, son esas cosas de locura que tenemos todos GAC Dominico

En otras situaciones, los empleados resignifican la situación quitándole peso a lo negativo, viendo las cosas con más distancia y que “de todo se aprende”. Como recuperamos en el siguiente fragmento:

Fue un día incómodo, porque estuve una semana con ella, pero un día estaba chiflada, y me trató así. Pero me tuve que callar la boca, porque si después le piden referencias mías y yo le llego a contestar algo es su palabra contra la mía y yo era nueva, nada, me tuve que bancar toda la locura (...) y después me dijeron que siempre fue así con todos los compañeros, hasta con la cajera que estaba habitualmente, le hacía lo mismo y cosas peores fue una mala experiencia con ella, pero se ve que tenía problemas con todos. E Wilde

Sin embargo los eventos que más nos llamaron la atención son los que el entrevistado deposita una culpa o responsabilidad sobre sí mismo al no podido revertir la situación de angustia que vivió en su momento. Hoy expresa su frustración y arrepentimiento por esta carga. La crítica de entonces se conserva hasta hoy sin poder resignificarla. Un ejemplo de ello, es el de GCH Avellaneda:

Yo siento que esto de sentarme con la gente y decirle “esto no me lo banco más, sácame del lugar”, lo tendría que haber hecho antes, por más que te digan que tenés que esperar. (...) Estamos hablando de un banco, que si no pones presión sos un número, y eso lleva tiempo darte cuenta. La sucursal es la sucursal, pero sos un número para todo. Entonces si vos no pones presión, me parece que eso tendría que haberme mandado más sola, y no aguantar a algún compañero que me decía que espere. Nadie me va a llamar a casa y me va a decir “che, quieres ir más cerca de tu casa” o “quieres ser oficial”, o sea, tenes que mostrarte, pero hincharle a tu jefe más cercano. GCH Avellaneda

En este fragmento vemos que se sostiene el recuerdo tal como fue vivido, con expresiones de frustración, enojo o tristeza según el caso. Las experiencias de mayor criticidad fueron las vividas en la crisis del 2001 y la fusión del Banco Crédito Argentino con el Banco Francés del Río de la Plata. En sus memorias respecto del 2001 expresan bronca, vergüenza, dolor, frustración:

Para mí fue vergonzoso lo del corralito (...)Bronca y vergüenza. D Bernal

Personalmente es una época muy difícil de recordar porque yo volví a trabajar un 3 de noviembre después de la licencia por maternidad y el 3 de diciembre se armó el quilombo. Entonces yo, en pleno purperio y después de mancarme todo el corralito me agarró una depresión. Estuve dos años con depresión. O Quilmes

En el caso de la fusión, los sentimientos que afloran era de miedo a perder el trabajo, incertidumbre, presión y falta de garantías:

Traumática. No por mí, pero echaron a un montón de gente y le podía tocar a cualquiera. De hecho, sacaron de las sucursales a gente que trabajaba, los

mandaron a puestos inventados, a oficinas que funcionaron durante un determinado lapso de tiempo.” D Gerli

XV. LA INSTITUCIÓN VIRTUAL Y LO INSTITUIDO

A lo largo del capítulo anterior hemos analizado los relatos de los trece entrevistados, y, a partir de sus dichos, actitudes y silencios expusimos una interpretación de sus imaginarios y representaciones sobre diferentes temas como: la relación con sus jefes, compañeros, su trayectoria, la política, premiaciones, castigos, etc. En definitiva, diversos elementos que forman parte de una “cultura” y de un sistema de relaciones de poder. Más allá de las conclusiones que podemos delinear -siempre complejas, dinámicas y paradójicamente inconclusas- consideramos que nuestro análisis debe ser complementado con una nueva voz. La voz entorno a la cual ha girado nuestro trabajo y que, hasta el momento, solo escuchamos a través de nuestros entrevistados. Estamos refiriéndonos a la voz de la empresa, del Banco Francés.

Desde luego, el que querramos rescatar la voz de la empresa –ente etéreo e impersonal- no implica una confrontación ni viene a desmentir lo dicho hasta el momento. Muy por el contrario, es recuperada en este apartado como elemento enriquecedor de la duda, como una nueva pieza para complejizar nuestra tarea de interpretación.

Como anunciamos en la introducción y en el apartado metodológico, hemos reflexionado bastante sobre la necesidad de incluir este material en el análisis. Y llegamos a la conclusión de que era enriquecedora del contexto en el que se insertan los relatos.

Es difícil asegurar cuánto de los mensajes corporativos influyeron en las representaciones de los empleados, aún más comprendiendo el milagroso proceso de la comunicación en el que intervienen condiciones de producción, circulación y consumo de los mensajes (Foucault, 1973) y luego la incierta asimilación intrapersonal. Es aún más difícil afirmar que estos mensajes representan la “cultura del Banco” considerando que son producto de elaboraciones grupales, con fines y motivaciones planificados, creados con una intencionalidad, etc. Sin embargo,

intentamos rastrear las huellas de la institución simbólica, más allá de los relatos. Quisimos identificar si era posible establecer alguna correlación de sentido, como señala Castoriadis (1983, p.217) “El simbolismo se agarra a lo natural, y se agarra a lo histórico (...); participa finalmente en lo racional. Todo esto hace que emerjan unos encadenamientos de significantes, unas relaciones entre significantes y significados, unas conexiones y unas consecuencias a los que no se apuntaba, ni estaban previstos.”

Así, decidimos analizar lo que la institución dice de sí misma puertas adentro, para los empleados, y puertas afuera, para la sociedad en general. Realizaremos un abordaje independiente con el fin de ampliar nuestra mirada y sumar elementos al análisis.

XV.1 Modelo de comunicación a través de tiempo

Iniciamos nuestro recorrido con un estudio de las comunicaciones internas que realizó la empresa desde 1998 hasta la actualidad. Nuestra primera materia prima fueron las revistas y publicaciones internas ya que tenían mayor cantidad de textos y permitían hacer un análisis más complejo que si tomáramos piezas aisladas o que trataran sobre un tema en particular.

Nos interesó abordar este material con una mirada macro y ver qué nos decían en su evolución temporal. Cuál era su forma, su tono, la manera en que interpelaba a los empleados, su extensión, los temas que recogía, qué grado de participación se le daba a los empleados, etc.

Las primeras publicaciones que recuperamos eran del año 1998, año en el que se fusionan Banco de Crédito Argentino y Banco Francés. Identificamos dos tipos de publicaciones de la época, uno era un boletín denominado “En contacto RRHH” que recuperaba información del banco a nivel nacional y era producido desde la Dirección de Recursos Humanos. El otro era una publicación creada desde la Dirección de Medios (hoy sería equiparable a la dirección de Tecnología y Operaciones) con un fin específico: acompañar el proceso de fusión de las entidades Banco Francés del Río de la Plata y Banco de Crédito Argentino. Este último poseía

un mensaje inicial del entonces Director Ejecutivo en el que planteaba el aspecto más político y estratégico de la publicación y todo el contenido posterior era meramente técnico e instrumental. Se trataba de una publicación operativa sin contemplar aspectos emocionales, ni de contención para los empleados, etc.

Esto nos habla de un escaso interés en las personas, sino solo a fines prácticos. A su vez, nos lleva a vincularlo con la preocupación de las generaciones más antiguas por la productividad y con su reclamo por ser considerados como “personas” más que como “recursos”.

En la misma línea, “En Contacto RRHH” tenía un perfil más informativo, se presentaba como un canal para mantener al tanto de nuevo proyectos, avances de los existentes, cambios organizativos, información de áreas, etc. El espacio que se le dedicaba a los equipos era mínimo pero había pequeñas menciones explícitas de reconocimiento y felicitaciones a personas puntuales.

El diseño era austero y abundaba el recurso textual con un tono formal y distante que, en ocasiones, parecía querer salirse del protocolo para dar mayor sensación de cercanía. Esta distancia se reflejaba sobre todo en las temáticas y mensajes: reducción de costos y eficiencia, al mismo tiempo que se apostaba al crecimiento a través de las fusiones y adquisiciones.

Otro indicio de falta de empatía del discurso corporativo, era el lenguaje descriptivo y naturalizador de los cambios, netamente enunciativo. Las únicas instancias de apertura a un *feedback* eran un teléfono y correo para “cualquier sugerencia o inquietud” y un concurso de ideas:

En estos días estaremos comunicando las Bases del “Concurso de Ideas BBV” y el circuito a través del cual todo el Banco se integrará al PRACTYCO.

Este sistema de participación permite que todo el personal, aportando su experiencia y creatividad, incremente las posibilidades de lograr objetivos de eficiencia del Programa DOS 1000. Además, dispone que los participantes obtengan un reconocimiento en función del aporte realizado (BBV Banco Francés 1998d).

Este fragmento nos brinda información extra, no sólo sobre el concurso sino también sobre el modo en que el enunciador se relacionaba con su público: distante, apático, vacío de sentir.

Respecto del concurso podemos decir que era casi el único canal que se abría al feedback y su temática era estrictamente funcional al negocio, (no se trataba de un concurso que induzca al juego y esparcimiento, sino como canal formal de ideas de rentabilización y eficiencia). Por otra parte, el reconocimiento no se explicitó en la convocatoria, con lo que podemos hipotetizar que se le restó importancia, o bien no se tuvo en cuenta la motivación de los empleados. O quizás se esperaba que no fuera importante para ellos. Asimismo, el reconocimiento era relativo a la relevancia del aporte de la idea, tenían que ser “buenas”, con lo cual, aparece la meritocracia o la “productividad” de lo creativo.

Otro de los indicios que nos deja este fragmento es que se dirigía al lector en tercera persona: a “los empleados”, “el personal”. De esta manera, no los interpelaba al sujeto en una relación inclusiva sino como terceridad, a pesar de que era una comunicación especialmente dirigida a ellos. De la misma manera, se utilizaban nombres técnicos y siglas como “PRACTYCO” o “PROGRAMA DOS 1000” sin explicitar el significado, con lo cual se daba por sentado un conocimiento general lo que negaba la posibilidad de que hubiera empleados que no pudieran recuperar el significado, por ejemplo empleados nuevos.

Todos estos elementos planteaban una forma de relación empleado-empresa basada en la información descendente, formal, distante y funcional. Nos encontramos, así con una institución alienada, autónoma de las personas. Como señala Castoriadis (1983, p.228): “La alienación, es la autonomización y el predominio de la institución relativamente a la sociedad. Esta autonomización de la institución se expresa y se encarna en la materialidad de la vida social, pero siempre supone también que la sociedad vive sus relaciones con sus instituciones a la manera de lo imaginario, dicho de otra forma, no reconoce en el imaginario de las instituciones su propio producto.” Es así que los empleados trazan una barrera entre la empresa y ellos, con objetivos contrapuestos y aspiraciones diferentes.

XV.1.1 Siglo XXI

Unos años más tarde, en 2001 la estética, contenidos y lenguaje de “En contacto RRHH” se modificó. La publicación se tornó más cercana recurriendo a testimonios en la voz de los líderes, que explicaban sus sentimientos, ideas, posturas frente al entorno complejo que atravesaba el Banco y los empleados. Apareció la idea del Otro, que padece y que intentan contener y motivar pese a la situación que vivían.

La presencia de líderes hablando no es un signo menor, ya que personalizó la comunicación de empresa que hasta el momento no tenía rostro, era despersonalizada, etérea. A partir de esta etapa, se expusieron los responsables, justificando y asumiendo las decisiones de la empresa. Este gesto, intenta dotar de humanismo, elementos vivos y construcción histórica a una institución que, hasta el momento, se posicionaba reificada. Le vuelve a dar sentido de organización, socialmente construida, viva, dinámica, ideológica y con sentir.

Los mensajes trataban de transmitir un espíritu positivo y superador, que motivara a los empleados a no perder sus objetivos y seguir trabajando. El lenguaje era más ameno, más cercano, utilizaba pronombres inclusivos, aparecía por primera vez como tema, la necesidad de integración y foco en los equipos. A continuación seleccionamos un ejemplo de ello:

En una organización grande y extendida como la nuestra se hace difícil que todos podamos conocernos personalmente por lo que adquiere relevancia enterarse de las labores y objetivos de diferentes sectores, el avance de los proyectos, los éxitos alcanzados para recordar que, en definitiva, todos somos socios de un proyecto común. Esperamos que disfruten de este nuevo “En contacto”, primera estación de una serie de cambios que se irán produciendo en sucesivos números (BBVA Banco Francés 2001a).

Unos pocos años más tarde llegó a la Argentina la revista “Adelante” y la publicación “En contacto RRHH” desapareció. Esta nueva publicación poseía fuerte contenido globalizado, era impulsada por el Grupo BBVA desde su casa matriz en España y con material proveniente de los diferentes países en donde tenía presencia. Así, el contenido local ocupaba el 40% del total de las páginas mientras el resto se

mantenía transversal en todos los países y se distribuía entre las diferentes regiones y el Grupo.

El contenido social era mucho más nutrido, aparecieron concursos recreativos como de fotografía, beneficios para empleados, fotos de los hijos de empleados, etc. El contenido había virado a reforzar la integración interna en el país (en esta época ya se había superado la unión de bancos pero se trataban temas de Consolidar, la AFJP del Grupo en Argentina) y entre los países del Grupo.

El contenido informativo y de negocio siempre estaba presente pero se exponía de forma más atractiva, con mayor protagonismo fotográfico y recursos gráficos que amenizan la incorporación de los datos duros.

Por último, en el año 2011 nació una nueva publicación local para cubrir el espacio que “Adelante” dejó tras su desaparición en 2010. La revista exclusiva de BBVA en Argentina se llama actualmente “Protagonistas” anclando ya desde su nombre la orientación social de su contenido. La información de negocio es compensada con la presentación de los equipos y personas que se encargan de esa tarea y el emisor se posiciona como parte (nosotros inclusivo). El mensaje que se transpira es “el Banco somos todos” reduciendo al mínimo la brecha simbólica entre empresa-empleado.



Figura 14. Tapas de las revistas internas a través del tiempo

XV.1.2 Comunicación interna-Valores que se reiteran

Hemos descrito los aspectos formales de las publicaciones internas que realizó el Banco en su época más reciente y en este apartado quisiéramos recuperar los valores que se dejan ver en las hendijas de la comunicación formal. Aunque, como veremos, algunos son explícitos y se apela a la “educación”, otros aparecen de manera lateral y llegamos a ellos a través de indicios.

Cuando hablamos de valores, nos referimos a una red de significaciones, actitudes y comportamientos esperados de los empleados y que son propagados desde la empresa. Son los que modelan o prototipan “al empleado” y, por consiguiente, definen una cultura oficial, hegemónica del BBVA Banco Francés.

Al hablar de comunicaciones formales, se nos diluye la barrera entre lo que podría ser la cultura del Grupo BBVA, es decir de la corporación multinacional, y los que respecta sólo al ámbito de actuación local y específicamente al Banco. Esto es porque muchos mensajes se tratan de instalar de manera transversal en todas las filiales y existen mecanismos en cascada para asegurar su estándar de obediencia. Mintzberg (1989) señalaba que algunas las organizaciones maquinales (modelo en el que insertamos nuestra empresa) asumen la forma de “instrumentos” al ser controladas por influyentes externos. El influyente o un grupo de ellos, en el caso del Banco lo identificamos con el Grupo BBVA: *“hacen de la organización su instrumento al nombrar al director general, responsabilizando a esa persona de la consecución de objetivos claros”* (p. 162)

De este modo, se garantiza una línea directa entre los objetivos de la multinacional y sus bajadas en cada geografía. No sólo la revista interna es vehículo de los mensajes sino también la Intranet, los cursos de capacitación, campañas especiales, etc.

Uno de los conocimientos fundamentales que debe adquirir un empleado de BBVA son “Los siete Principios Corporativos” estos están publicados de manera permanente en la Intranet y son acercados a los nuevos empleados a través de los cursos de inducción. (BBVA Francés, 2010)

Para comprender mejor su rol en la construcción de cultura haremos un breve repaso de su creación.

A raíz de las múltiples fusiones, adquisiciones y cambios de marca el Grupo decidió darle un marco formal a lo que en cada una de sus empresas entendía como cultura corporativa. Esta definición de cultura se basaba en siete principios que fueron desarrollados en el año 2003 luego de realizar encuestas, foros y grupos. (BBVA Banco Francés 2003, p. 6)

XV.1.3 Experiencia BBVA

A partir del año 2003, en Argentina, se inició un proceso de comunicación bajo el marco del programa “Experiencia BBVA” que se difundió de cara a los empleados pero también hacia la sociedad. La experiencia externa representaría la parte visible del banco apoyada en valores de “futuro” y “adelante” resumiendo actitudes de progreso, iniciativa y acción.

Esta experiencia externa, según explica el material recolectado (BBVA Banco Francés, 2003) solo sería posible si se fundamenta en sólidos pilares internos, las bases de su cultura corporativa. Es en este ámbito donde se definen la visión, principios y compromisos corporativos de todo el Grupo (BBVA BBVA Francés, 2010)

La visión: *“Trabajamos por un futuro mejor para las personas”* es traducida en siete principios corporativos:

1. *El cliente, centro de nuestro negocio*
2. *La creación de valor para nuestros accionistas, resultado de nuestra actividad.*
3. *El equipo como artífice de la generación de valor.*
4. *Un estilo de gestión, generador de entusiasmo.*
5. *Un comportamiento ético e integridad personal y profesional como forma de entender y desarrollar nuestra actividad.*

6. *La innovación, palanca de progreso.*

7. *La responsabilidad social corporativa como compromiso con el desarrollo.*

Y por último, se generaron compromisos con cuatro grupos de interés que luego se debieran traducir en comportamientos y acciones reales:

- los clientes
- los accionistas
- sus empleados
- la sociedad

En lo que respecta a nuestro ámbito de interés, queremos destacar las definiciones que incluyen dentro del principio N° 3: “El equipo como artífice de la generación de valor” ya que en él se explicitan los valores que vimos sobradamente a lo largo de nuestro trabajo. Según la compañía, este principio establece:

Por ello, en BBVA trabajamos para fomentar el desarrollo profesional de nuestros equipos, valoramos el mérito, compensamos el esfuerzo realizado, fomentamos la igualdad de oportunidades y un ambiente de trabajo basado en la comunicación y la transparencia (BBVA Francés, 2010)

Así como se rescataba el **mérito, el esfuerzo** como valores, también se aseguraba la existencia de una base de igualdad de oportunidades, asumiendo como premisa que las posibilidades de origen para la superación era idénticas para todos. Esta proposición, plantea tácitamente que, para marcar la diferencia, solo es necesario el esfuerzo personal y deja la responsabilidad en la vereda del empleado. De ello se desprende que, quien no llega a los objetivos es por su falla, su responsabilidad. Independientemente de que esta visión se contrapone con lo percibido por los empleados, conforme a nuestro relevamiento, notamos que se reitera en los mensajes el foco en **la proactividad, el valor del esfuerzo y la voluntad**. Estos valores son claramente identificables con los pilares del liberalismo y del “sueño americano” que mantiene un correlato en las conductas e imaginarios de los empleados, como progreso y sacrificio.

Otros de los valores que se explicitaban en el curso de capacitación respecto de cuándo se genera valor como equipo son:

- *“El respeto a los demás es primordial en tu comportamiento.*
- *Asume tu responsabilidad dentro del equipo.*
- *Decide con agilidad en tu ámbito de responsabilidad. (...)*
- *Asume el error y aprende de él.*
- *Enriquece tus ideas con diferentes puntos de vista y ten en cuenta las opiniones de los demás.*
- *Adquiere y actualiza tus conocimientos y habilidades de manera permanente.*
- *Facilita la información que pueda ser útil o de interés para los demás.*
- *Ayuda a los compañeros que lo necesiten.*
- *En momentos difíciles procura influir positivamente en el ánimo del equipo.*
- *No te conformes con hacer únicamente lo que te piden si entiendes que puedes hacer algo más.” (Material virtual curso de Inducción “Principios Corporativos” para ingresantes, 20 de mayo 2010)*

En este decálogo aparecían valores que ya hemos identificado anteriormente en el discurso de los empleados como el **valor del conocimiento y aprendizaje, cooperación, iniciativa**. Pero también podemos rastrear nuevas actitudes esperadas como **la agilidad, la actitud positiva** (la queja y el reproche pasarían a ser combatidos de manera expresa), la **actitud formadora** (brindar información, capacitación a otros y ayuda) y **la humildad** (reconocimiento del error).

A partir de estos elementos, notamos que la institución genera discursos que, no de manera lineal ni determinista, encuentran correlación con las actuaciones y discursos de los empleados. Se trata de *significaciones operantes* (Castoriadis 1983, p. 245) que actúan en la práctica y el hacer de las personas.

XV.1.4 Código de conducta y ética profesional

La mención al comportamiento ético aparece en las publicaciones como eje crucial en la forma de relacionarse con los diferentes públicos y el Banco posee un Código de Conducta al que remite cada vez que debe justificar un comportamiento esperado. Sin embargo, el Código (**BBVA Francés, 2007**) posee pocas sentencias al accionar, ni delimita justamente conductas. Por el contrario sus afirmaciones son genéricas e inespecíficas, apela a significantes vacíos o flotantes Laclau (2002), sin un anclaje comportamental. Algunos ejemplos de ellos son frases como: *"trabajo en equipo", "clima de confianza", "relación abierta", "personas con talento", "integración de individuos y culturas"*

Al mismo tiempo, al referirse a los valores éticos se señala el "respeto a la dignidad de la persona y los derechos que le son inherentes", "respeto a la igualdad de las personas y a su diversidad", "estricto cumplimiento de la legalidad" y "objetividad profesional" sin aceptar la influencia de conflictos o intereses. Estas definiciones no se condicen con la representación imperante sobre la maternidad, como analizamos en el Capítulo IX. Concuerdan más con declaraciones de principios que con modos de actuación. La única alusión específica a una acción permitida/restringida en este código es señalada en el apartado "Seguridad y Salud en el trabajo" y señala que:

BBVA Banco Francés y Empresas del Grupo en Argentina consideran que tanto el objetivo de preservar un clima laboral saludable como el de alcanzar ambientes profesionales de alta productividad (exigencia de nuestros clientes e inversores) es incompatible con el consumo de sustancias psicotrópicas ilegales o el abuso de alcohol. El desempeño de funciones laborales bajo sus efectos será sancionado conforme a las normas aplicables. (BBVA Francés, 2007, p. 6)

Esta mención, aún deja algunos espacios vacíos como la definición de "las normas aplicables", sin embargo es la única que plantea una acción concreta. Las declaraciones asumen la forma de *significantes vacíos* (Laclau, 2002) que dejan todo su anclaje de sentido librado a la interpretación que se haga de ellos en el momento.

El resto del documento apela a la “integridad relacional”, esto es, a los valores que deben regir la relación con clientes, empleados, proveedores y la sociedad. También alude a “otros criterios y normas de relación” entre los que menciona la “prevención y gestión de conflictos institucionales de interés”, la “protección de datos personales” y la “entrega de regalos y liberalidades”.

En función de lo relevando, notamos que hay una coherencia y mantenimiento en el tiempo de los mensajes que se difunden de manera formal por diferentes canales de comunicación internos. Con mayor o menor énfasis, con algunos ajustes que requiera el contexto, la cultura corporativa intenta diseminarse y reforzarse de manera unívoca.

Al mismo tiempo, los valores más importantes de la cultura corporativa (como el conocimiento/aprendizaje, el crecimiento/desarrollo, la proactividad/iniciativa y la obediencia/entusiasmo) que identificamos en el análisis de las entrevistas, también son reforzados de manera formal.

A continuación veremos cuál es la versión de la empresa puertas afuera, es decir, si hay un correlato de esta cultura hacia otros públicos.

XV.2 Comunicación externa: gestión de los Recursos Humanos

Con el fin de construir una perspectiva de los discursos de la empresa lo más completa posible, nos propusimos rastrear las huellas de lo que publicaba sobre sí misma respecto de su cultura interna y la gestión de sus empleados puertas afuera de la empresa. Como elemento del discurso formal, nos enfocamos en analizar los mensajes más estrictamente institucionales como lo son las Memorias y Balances y los Informes Anuales de Responsabilidad Corporativa (en adelante IARC)

En los apartados anteriores vimos que la empresa propagaba algunos valores en comunicaciones internas que llegaban de manera directa a sus colaboradores, en este caso, el receptor objetivo de las comunicaciones es la sociedad y los organismos de control nacionales e internacionales.

Al igual que analizamos el material interno, optamos por un seguimiento cronológico del material institucional, con el ojo puesto en su evolución y ejes temáticos, prestando especial atención a lo dicho sobre las **políticas de gestión de su personal y valores culturales**.

Los primeros informes del Grupo en nuestro país basaban su atención a los resultados del negocio, intentando demostrar solvencia, fortaleza de marca y excelentes estándares de calidad. Con el correr del tiempo, ya en los años 2000, la empresa comenzó a preocuparse por atender su rol social y a incluir las acciones a favor de la sociedad que realizaba. En 2008 emitió su primer IARC, en el que incluyó su “gestión responsable de los Recursos Humanos” como parte de su programa de “acciones”.

En los años noventa, los valores de los que se jactaba la empresa para diferenciarse de la competencia se apoyaban en la formación profesional y en la “*retribución, incentivación, movilidad funcional, rejuvenecimiento de plantillas e integración de equipos*”. De la misma manera, afirmaba que:

nuestro modelo de creación de valor descansa en una cultura corporativa de esfuerzo y superación, basada en la práctica de unos esquemas de compensación ligados al desempeño y al resultado de la gestión para el accionista que, unidos a objetivos muy ambiciosos de desarrollo profesional, conducen al compromiso de nuestro equipo humano (BBV 1997, p. 28)

Este posicionamiento de diferenciación por la calidad de su gente era una cualidad que sostuvo a lo largo del tiempo así como la promesa de desarrollo profesional. Esta idea, recordemos, estaba presente en el imaginario de los empleados cuando recién ingresaban al banco, lo cual también expresa un solapamiento de representaciones.

Si nos trasladamos al siglo XXI, en el IARC correspondiente al ejercicio 2011 (BBVA Francés (2012), el banco afirmó respecto de su Gestión responsable de Recursos Humanos que:

Para la construcción de un negocio sustentable, necesitamos contar con una plantilla comprometida, diversa y motivada. Es por eso que nuestra gestión de

Recursos Humanos prioriza y hace foco en acciones relacionadas con la equidad de género, la igualdad de oportunidades, la no discriminación y la libertad de asociación. Sabemos que la calidad de vida y el desarrollo de los empleados general valor para nuestra organización y todas las iniciativas que desarrollamos tienen como propósito hacer de BBVA Francés el mejor lugar para trabajar (p. 24)

Pese a estas declaraciones que ponían de relieve el compromiso, la diversidad y la motivación, así como la igualdad de oportunidades, el informe también revelaba una composición de género y etaria desigual. En 2011 el promedio de edad de mujeres era de 35 años mientras que el de hombres era de 41, lo cual arroja un indicio de desproporción en la duración de la vida profesional de las mujeres.

Empleados por segmento	2011	
	Hombres	Mujeres
Equipo Directivo	85.45%	14.55%
Mandos Medios	78.03%	21.97%
Especialistas	54.29%	45.71%
Fuerza de Ventas	52.06%	47.94%
Puestos Base	48.27%	51.73%

Cuadro 3 BBVA Francés (2012d).

El segundo indicio lo brinda la participación de mujeres en puestos de responsabilidad (como lo describe el Cuadro 3). El porcentaje de mujeres en el equipo directivo era de un 14.55% frente a un 85.45% de hombres. Un escalón más abajo, en mandos medios, las mujeres representaban el 21.97% mientras que los hombres ocupaban el 78.03% restante.

Hacia la base de la pirámide, los números se equiparaban más siendo el último escalafón, los puestos base, compuesto mayoritariamente por mujeres 51.73% ante un 48.27% de hombres.

Los índices de rotación femeninos, también mostraban ser menores que el de los hombres pero con franjas más estrechas. El 46.12% era el porcentaje de rotación de mujeres contra un 53.88% de los hombres.

Respecto de la composición etaria, sólo el 5.05% de los empleados tenía menos de 25 años de edad y el 23.52% más de 45 años. Esto colocaba a la franja de 25 a 45 años como la más representativa, con un 71.43% de la plantilla.

Así las cosas, vemos que aunque el Banco intentó posicionarse desde su discurso formal como equitativo en términos de género, aún sus indicadores no demostraban frutos contundentes. De hecho, si analizamos las políticas o acciones que dice llevar adelante para superar estas desigualdades en género y en edad, vemos que son escasas y superficiales: creación de una política de equidad de género y de comités, realización de *focus groups* para relevar expectativas, curso de *e-learning*, cobertura transitoria de puestos durante la maternidad y la implementación en prueba piloto de una sala de lactancia. Si esto lo ponemos en relación con las representaciones de a maternidad que vimos en el Capítulo IX, nos lleva a pensar que la Organización está lejos de poder saldar una deuda en este ámbito. Pese a sus intentos de posicionarse como una empresa diversa, la cultura organizacional aún tiene mucho que recorrer en este sentido.

XVI. CONCLUSIONES: LAS SUBJETIVIDADES EN EL DISCURSO

“La complejidad es la imposibilidad tanto de homogenizar como de reducir.”

Morin (1997, p.149)

Hemos llegado al final de este trabajo complacidos de habernos adentrado en las entrañas de los imaginarios y representaciones de una organización, o mejor dicho, una minúscula parte de ella. Minúscula porque sería utópico pensar en abordar el inmenso e inacabado mundo de las significaciones de un grupo numeroso de personas, con su dinamismo y movimiento. No obstante, cerramos nuestro análisis con algunas conclusiones y muchos nuevos interrogantes, sabiendo que nos ha quedado por tratar tanto que nos da muestras de lo mucho que tenemos por hacer los investigadores en comunicación. Por tanto, podemos decir que damos un cierre a un trabajo que no está ni cerca de lo “completo” -si tal cosa existiera-.

Este fue un recorrido repleto de contradicciones, de opacidades, de poca linealidad y en el que recurrimos al análisis y vinculación de los vacíos, las ausencias, la red de conversaciones, el análisis del contexto, etc. para poder construir abstracciones interpretativas de las significaciones que flotaban en el Banco, como objeto de estudio. Tratamos de dar un marco de sentido, respuestas plausibles a nuestros interrogantes iniciales y tenemos la sensación de incompletud que deja lo complejo (Morin 1997). Lo que es inabarcable y entreverado, siempre parcial, siempre en constante movimiento.

Luego del camino recorrido, y con las salvedades que acabamos de plantear, recuperamos en este último capítulo las conclusiones arribadas. Conclusiones que se intentaremos ordenar por ejes pero que, en realidad, son temas que abren cada vez nuevos caminos, como la recursividad que señala Morin (1997, p. 106) “Un proceso recursivo es aquél en el cual los productos y los efectos son, al mismo tiempo, causas y productores de aquello que los produce”. Cada tema es un disparador de uno vinculado, podemos asociarlo con otro y eso nos genera una especie de *loop*, de caos que nos hace difícil poder esquematizarlo en apartados independientes. Aún así, nos enorgullece lo complejo.

Iniciamos este trabajo “Comunicación y Empresa: mecanismos y relaciones de poder. Estudio de caso: Banco Francés”, presentando a nuestro objeto de estudio y poniéndolo en situación contextual, repasando sus orígenes, devenir histórico y político, estructura, etc. Esta mirada fue necesaria no sólo por rigurosidad académica, o para presentar nuestro objeto de análisis, sino también porque consideramos fundamental entender el contexto simbólico en el que se insertan los relatos de nuestros entrevistados. Pertenecen a una organización viva en la que no son ajenos a los intereses que persigue como entidad con fines de lucro, ni a los avatares que la historia de un país que los interpela, como sucedió con la crisis del año 2001 que hoy sigue mostrando cicatrices en la memoria de los participantes, con aires de desolación y de abandono que sintieron al no poder dar respuestas a sus clientes y no tener contención de su empleador. De allí, deviene la cultura de la empresa, el conjunto de imaginarios que los atraviesa y en ese contexto se siguen construyendo sentidos. No son aislados, sino producto y productores de nuevas formaciones (Williams, 2000).

BBVA Banco Francés es una organización que se corresponde con el modelo de empresa Maquinal que describe Mintzberg (1989) altamente normada, con estructura y funciones claramente establecidas y procedimentadas. También es una organización jerárquica que se corresponde con el modelo de dominación racional legal que describió Max Weber (1996). En ese campo es donde nuestros entrevistados se desenvuelven e interactúan con otros compañeros y conformar las estructuras de sentir (Williams 2000) e imaginarios (Castoriadis 1983) del colectivo. Cada persona con sus historias de vida, expectativas, deseos pasados y actuales. Con sus representaciones racionalizadas y posturas tomadas frente a su realidad, y con otras no explícitas que tratamos en este trabajo de elaborar teóricamente, como las vinculadas la maternidad o el “crecimiento” dentro de la empresa.

Este campo también está conformado por prácticas que se instalaron de manera perceptible o inteligible para los empleados y otras que son parte de un habitus menos reconocido pero que tratamos en este trabajo de explicitar, como son los mecanismos de exclusión y de castigo.

XVI.1 Universo de representaciones: el buen empleado

Una de las primeras representaciones que percibimos al iniciar la investigación -y que consideramos muy relevante para la comprensión de las diferentes formaciones en pugna dentro de la empresa- fue la existencia de dos grupos de empleados con significaciones contrapuestas: los de mayor antigüedad en la empresa y generalmente mayores de 40 años de edad. Y lo jóvenes con menos de 10 años en la compañía. Esta división nos resulta incómoda porque es simplista pero la esbozamos a modo esquemático para poder plantear los rasgos más radicales de cada parte. De la misma forma que Weber estableció los modelos puros de dominación -salvando las distancias, por supuesto- esta división tiene matices y excepciones.

Estos grupos que señalamos, poseen representaciones enfrentadas sobre diferentes ejes como el significado de “buen empleado”, “compromiso” o “ser responsable”, y las actitudes que de ellos se desprenden. Veamos cada caso.

Mientras los más antiguos consideran que un buen empleado es aquel responsable y comprometido con su tarea y con la empresa, proactivo y entusiasta, respetuoso de las jerarquías, los jóvenes consideran esto como ser sumisos o manipulables. Estos últimos comprenden lo que los demás esperan de ellos, es decir que son conscientes de las exigencias simbólicas que pesan sobre sus hombros pero no lo comparten y tratan de combatirlo respaldándose, en última instancia, en sus derechos y obligaciones formalmente establecidas por la ley y los contratos. Un buen empleado, es para los jóvenes aquél que cumple su tarea, cumple el horario laboral y que respeta a sus compañeros y sus jefes.

Estas diferencias se acrecientan cuando escarbamos en el significado que para ambos tiene la palabra “compromiso” o “responsable”. Los más antiguos consideran que estas cualidades se expresan anteponiendo el trabajo a cualquier otro interés:

siendo flexible, haciendo tareas de otros, quedándose fuera de horario cuando se requiera, haciendo esfuerzos extra para cumplir objetivos laborales, entre otros ejemplos. Los jóvenes, por su parte, consideran que la responsabilidad reside en hacer su tarea en tiempo y forma, con la menor cantidad de errores posibles, y que el compromiso es una relación que se construye entre las personas en función de haber dado y haber recibido confianza, apoyo, acompañamiento, etc. Es decir que, pretender “compromiso” con una tarea es algo que sale de su parámetro de medición.

Desde nuestra perspectiva, esto no significa que los jóvenes no tengan interés por su tarea sino que corresponde a una valoración diferente del trabajo en sí. Sienten que su trabajo es solo un medio para lograr fines mayores como terminar una carrera universitaria, cumplir un sueño, independizarse económicamente, adquirir conocimientos para tener un negocio propio. Tampoco significa que no sientan un compromiso de solidaridad pero en esos casos valoran el ser solidarios con las personas, el ayudarse entre sí para beneficio de todos (por ejemplo para salir antes del trabajo).

Las oposiciones, para nuestro entender, son las que vuelven ricas y dinámicas las organizaciones. Fuerzan las instituciones de la empresa, en el sentido de Castoriadis (1983), para ponerlas en tela de juicio y modificarlas paulatinamente. El valor de lo diferente es el que permite a la compañía mantenerse como organismo vivo no sólo como agente social sino que, incluso, tiene más posibilidades de seguir siendo competitivo en el mercado. Aceptar los cambios desde adentro le permite ampliar la mirada, abrirse a lo desconocido, lo nuevo, lo que viene.

Sin embargo, entendemos que a los más antiguos les cuesta romper su status quo, poner en tela de juicio lo que saben, lo que aprendieron, la forma en la que se desempeñan: perder valor. Creemos que “lo nuevo” se vivencia como una amenaza que puede desplazarlos y dejarlos fuera. Pero también creemos que hay otro factor que los hace rechazar las concepciones de los más jóvenes: sentir que alguien se anima hacer lo que ellos no hicieron. Esta sensación que recuperamos en los relatos es expresada como ejemplo de lo inconcebible (“a mi no se me ocurría”) sin embargo, a la luz del recorrido realizado, lo percibimos como un sentirse menos: menos valiente, menos apto, menos autodeterminado. En esta lectura, los jóvenes

estarían representando todas las actitudes que ellos quisieron tomar y no pudieron. O que ni si quiera se les ocurrió tomar porque los habitus de su campo (Bourdieu, 2012) estaban lo suficientemente arraigados en ellos como para desafiarlos o tomar conciencia de que podían vulnerarlos.

Si ahondamos en esta interpretación creemos que hay un factor común entre las actitudes de contraposición de los jóvenes vs. antiguos, su forma de desenvolverse en la diaria, su relación con sus superiores (que veremos a continuación) y tiene que ver con un sentimiento: el miedo. Como dijimos unos párrafos atrás los jóvenes consideran al trabajo como un medio y no como un fin, de hecho ninguno de los jóvenes se imagina jubilándose en la empresa como sí lo imaginan los de mayor trayectoria. Esta diferencia hace que los jóvenes pierdan el temor de ser despedidos o reprendidos, porque no tiene la carga valorativa que tiene para los demás. Es “solo un trabajo” y su autoestima, su valor, no depende de la opinión de la gente dentro de la empresa, el miedo ha perdido efectividad en ellos. En los más grandes, sin embargo, el mecanismo funciona intacto porque asocian una determinada cantidad de consecuencias en su imaginario que los imposibilita para contradecir a lo institucionalizado: ¿Podrán seguir manteniendo el nivel de vida?, ¿Podrán encontrar otro trabajo rápidamente y con igual paga? ¿Están dispuestos a perder la antigüedad, el prestigio que ya tienen entre sus pares, animarse a volver a empezar?, etc.

Más allá de las posibilidades reales que tengan de ser despedidos, el temor de sufrirlo los paraliza.

Estas no son las únicas representaciones en las que vemos que el miedo aparece como factor circundante, también lo notamos al analizar las formas de castigo en la empresa. Volveremos sobre esto en breve.

Otra de las diferencias que notamos entre ambos grupos etarios es la imagen que tienen de los jefes. En el caso de los más antiguos, el jefe es un superior jerárquico que nunca pierde esa condición, a pesar de la buena relación personal que tengan. Dentro del ámbito laboral, mantienen las formalidades y los roles definidos: superior-

inferior. En el caso de los jóvenes, esto es así sólo a fines organizativos y de estructura, de división de roles, pero parten de la idea de la igualdad entre las personas y que la relación superior-inferior es coyuntural. Nuevamente en este punto, la relación entre el afuera y el adentro de la organización se vuelve borroso. El antiguo sabe que aún fuera del ámbito laboral, cualquier hecho puede llevarse al plano laboral. En última instancia, nunca se olvida quién es el jefe. Mientras que los jóvenes parecen ser más concientes de que el poder es solo una cuestión de relación circunstancial (Foucault 1993), móvil y dinámica. Cabe destacar que es no es claro el nivel de conciencia que los participantes tienen al respecto, sino que es una de nuestras interpretaciones que se hacen efectivas en la práctica más allá de su percepción.

Esta forma de relación que tienen los jóvenes con los jefes se vuelve particularmente tensa cuando ambos pertenecen a grupos contrapuestos (jóvenes-antiguos) porque, en ese caso, el jefe detenta el poder para evaluar el desempeño de su equipo según su criterio. A pesar de que la empresa tenga establecidos los mecanismos de evaluación formal y objetivos, siempre existe un discrecional que contempla los aspectos actitudinales y que se pueden ajustar para premiar o castigar. Es en esas circunstancias evaluatorias que uno de los valores más requeridos por los empleados es la justicia –valor complejo si lo hay-.

¿Qué sería justo? Para ambos grupos, ser evaluados con justicia es contemplar si fueron o no “buenos empleados” con lo cual el universo de las representaciones vuelve a interponerse -tal como desarrollamos en todo este apartado- para terminar afectando lo visible: el dinero que cobra el empleado, las posibilidades de crecimiento en la organización, etc.

XVI.2 Significaciones compartidas

Hasta el momento repasamos cuáles eran las diferencias entre las representaciones de los dos grupos de empleados que distinguimos primeramente. Ahora dejaremos

de lado esa división ya que encontramos muchos puntos más en los que sí coinciden o al menos coinciden en mayor medida. Entre las significaciones que comparten se hayan la intención de “crecimiento” dentro de la empresa -y veremos la serie de elementos con la que se asocia el término-, la forma que asumen los premios y castigos y lo que hace a un líder legítimo.

Al indagar sobre las expectativas que los participantes tenían sobre el futuro en la organización, lo principal que surgía era la idea de “crecer”. Entonces tratamos de dilucidar a qué se referían con esto y que implicancias tendría. En ese camino, hallamos que crecer es asociado a escalar posiciones en el organigrama o a desplazarse horizontalmente en él hacia puestos de expertise en áreas centrales, como el departamento de Recursos Humanos. En menor medida, se hace referencia a la idea de crecimiento como la suma de habilidades o de condiciones que los hace ser mejores personas, más solidarios, más profesionales, etc. En el sentido que expresó la mayoría, la idea de crecer viene acompañada en el mejor salario o beneficios. De esta manera, el progreso es asociado al crecimiento, al éxito parcial y paulatino que va posicionando a las personas como candidato para ser promovido y ganar más dinero aunque el foco no se centra en conseguir este último factor, sino el status del crecimiento. Para decirlo en otras palabras, el crecer es un valor y un deseo. Es el capital social (Bourdieu 2011) que más se detenta.

Para poder crecer es necesario adquirir otros capitales simbólicos que vienen representados por el ser un buen empleado:

-Saber: saber cumplir la tarea, saber dar respuestas, saber cómo funciona el campo, tener información amplia y actualizada, conocer las reglamentaciones, etc.

-Ser proactivo: ser entusiasta, estar siempre predispuesto a hacer, ayudar, no esperar respuestas sino buscarlas, tomar la iniciativa, tener nuevas ideas, etc.

-Ser productivo: ser ágil en la realización de la tarea, hacerlo bien, generar volumen ya sea de ventas o de transacciones dependiendo el puesto, llegar a los objetivos, tener resultados.

-Dejar una buena impresión: las referencias de otras personas tiene mucho valor en esta organización en la que circulan mensajes informalmente. Más allá de los datos objetivos que respalden que alguien es “un buen empleado”, se trata de cuidar la

imagen, los dichos, las apariencias ante los demás. Entre otras cosas eso incluye reservarse opiniones, no confrontar, evitar el conflicto abierto, ser respetuoso, etc.

Las personas que crecieron profesionalmente en la empresa sienten que tuvieron la oportunidad de hacerlo porque sus jefes valoraron esas cualidades y consideraron que merecía el premio. Esto, a nuestro entender, deja amplísimo margen a lo discrecional y es así también vivido en muchos casos por los empleados. Hay quienes crecieron, como GAC Dominico que llegó a ser gerente y cree que pudo haber sido cualquier otro en su lugar. Y hay quienes consideraron haber cumplido con esos requisitos a lo largo de su carrera sin ser reconocidos nunca, como GC Quilmes. Nuevamente la idea de lo justo/injusto vuelve a tocar a los jefes.

También vimos que, como lo señala Bourdieu (1993) no todos en un campo luchan por el acceso al poder de manera unívoca. Es así que en el Banco también hay personas que no desean tanto el crecimiento como la tranquilidad, la comodidad de lo conocido sin que aparezca la ambición de ir por más, como era el caso de O Quilmes, de D Gerli, GAC Dominico. Y otros que ven el futuro fuera de la compañía, con lo cual un crecimiento en ella sería solo un deseo menor, como el caso de N Bernal o E Wilde.

XVI.3 Promesas

En el primer párrafo de este apartado señalamos que otras de las significaciones compartidas por los empleados eran las referentes a los premios y los castigos. Con ello queremos atender, por un lado, a las formas que asumen las prácticas de incentivación y reconocimiento dentro de la compañía, y por otro, a las formas de sanción que asumen los comportamientos o actitudes no deseados. La construcción de ambos como prácticas vigentes y su significación en el imaginario de los empleados fue un trabajo de reconstrucción a partir de los relatos. Sólo en algunos casos estas prácticas eran reconocidas como tal, en general solo eran “cosas que

pasaban”, que venían dadas y transparentes para ellos, especialmente en lo referente a los castigos.

Cuando nos referimos a los premios, armamos conceptualmente una pirámide de importancia de los diferentes tipos de reconocimiento. Excluimos de esta catalogación a la compensación económica, que es producto de una base objetivamente establecida: salario y bonus anual (RV) que depende de la consecución de objetivos medibles.

Empezando por la base, se encuentran los beneficios más habituales, menos difíciles de conseguir y en la cima se encontrarían los más esporádicos –pocas veces en toda la trayectoria- y más relevantes a la vez. En la base, ubicamos la felicitación o el reconocimiento expreso, un escalón más arriba, los más valorados por las generaciones jóvenes y las mujeres: los acuerdos especiales. Son aquellos que tienen o no lugar en el derecho laboral pero su otorgamiento suele ser discrecional dentro de la compañía, por ejemplo: los días por estudio, permisos para llegar más tarde o retirarse temprano para ir al médico, al colegio de los chicos, para hacer trámites, etc. Estos acuerdos nos llamaron especialmente la atención ya que, incluso cuando la ley los ampara para poder gozarlos, aparece necesariamente la mirada del otro, usualmente el jefe, con el poder suficiente para negarlo apelando a artilugios discursivos como el sentimiento de culpa –por ejemplo, cuando hay mucho trabajo, no se llegó al objetivo laboral o si se gozó de otro beneficio recientemente-. La culpa, es otra de las formas en la que aparece el miedo nuevamente como medio efectivo de obediencia. Volveremos sobre esto en las próximas líneas.

Ascendiendo en la pirámide que establecimos, se encuentran las formas de movilidad funcional dentro de la compañía. Primero la movilidad horizontal, es decir cambios de puesto con igual rango salarial y status social o bien rotaciones de sucursales. Estos se tornan beneficios cuando son bienvenidos por el empleado porque necesitaba un cambio, porque estaba agobiado del anterior lugar, cuando es una sucursal que queda más cerca de la casa o cuando se trata de una sucursal de mayor prestigio. En algunos casos, como veremos en breve, esta movilidad puede

ser utilizada como castigo alejando al empleado de su zona de confort. Es curioso analizar cómo la misma práctica puede tener significaciones diferentes según el contexto, unas como premio otras como expulsión del grupo.

Por último, se encuentra la movilidad ascendente, que sí implica una mejora social y económica. Se trata de un puesto de mejor cualificación (como los cambios de seniority, o pasar de la línea de cajas a la línea comercial), ascenso en la jerarquía (pasar a ser gerente o JGA) e, incluso, en los casos en los que se trata de un puesto equivalente pero en segmentos de negocio con mayor prestigio en la percepción de los empleados (como atender a clientes VIP, pasar al negocio de Empresas). Estos cambios se dan de tres a cinco veces en la carrera de una persona y su valoración es alta pero el efecto de motivación dura poco en el tiempo. Una vez que la persona se acomoda en el puesto, siente la necesidad de seguir siendo reconocido, es por eso que los reconocimientos que agrupamos en la pirámide se solapan entre sí y conviven necesariamente.

Según nuestra visión, el crecimiento es entendido por los empleados como alguna de estas dos formas de movilidad, sin embargo el sentirse reconocido es más probable que suceda en los dos primeros escalones de la pirámide. En el imaginario de quienes desean crecer, la promesa o la posibilidad del crecimiento, más allá de las posibilidades reales que tengan de que suceda, es lo que los mantiene entusiasmados y predispuestos a cumplir con el rol de “buen empleado” que se les exige.

XVI.4 Mecanismos del ejercicio del poder

En lo referente a los castigos, son básicamente la otra cara de la misma moneda. Es la forma en la que se expresa la disconformidad con la actitud o desempeño con el empleado y es, en definitiva, la manera de ejercer el poder. Las formas que

identificamos son la exclusión, la degradación funcional (no como humillación sino como bajar el rango) y las formas de presión social que llevan a la autocensura.

La primera de ellas, la exclusión, es la más visible de todas ya que asume las formas de rotaciones de sucursal. Estos cambios no tienen por qué ser justificados ante el empleado ni ante sus pares, con lo cual pocas veces se explicitan como castigo. Esta lectura es una inferencia a partir del análisis del contexto y trayectoria cercana del empleado: si tenía roces con algún jefe, si no estaba cumpliendo las expectativas de desempeño o de actitudes que sus jefes esperaban, etc. Se hace aún más visible cuando el cambio es claramente perjudicial para el empleado, como cuando se lo aleja de su zona de comodidad: queda más lejos o más trasmano de su casa, va a una sucursal de menor status, lo cual lo aleja de las posibilidades de crecimiento e impacta en la valorización que el empleado tiene de su capacidad de trabajo. El jefe gana, con esta expulsión, sacar a “la manzana podrida” de su equipo, elige a los más capaces o los más adaptados entre su gente y elimina al problemático. Esto no sólo sucede con los rebeldes y los de bajo rendimiento, sino también con las embarazadas o los que tienen una enfermedad prolongada. En esos casos, recae sobre ellos el manto de la sospecha de quienes no están lo suficientemente comprometidos y disponibles que la empresa requiere. En el peor de los casos, el mecanismo de exclusión asume forma de despido o acuerdo de retiro voluntario. Y, la idea de “voluntario” es un tanto controversial como sucedió en el caso de la ex empleada N Ex quien afirma que sufrió la presión de su jefe hasta que no quiso ir más a trabajar. En más de una ocasión nos enfrentamos a situaciones que rozan la ilegalidad y que no fueron canalizadas ni resueltas por las vías legales. Esto lo asociamos con las formas de dominación paternalistas que imperan en la empresa y que conviven con la dominación racional legal que formalmente se establece. En el último apartado de este capítulo nos dedicaremos a analizar este punto.

La siguiente forma de castigo habitual que identificamos fue la presión social. Anteriormente señalamos la importancia que tiene en el banco, sostener una buena imagen frente a los demás y las buenas referencias, de la misma manera, esto es una de las formas en las que se ejerce un control social descentralizado

(correspondiente a las sociedades de control que describe Deleuze 1990). En este caso, el control social asume la forma de sanción ante las actitudes, pensamientos, opiniones que son contrarias al resto, puede iniciarse con bromas, con el desmerecimiento y escasamente con la confrontación. Tal es el caso de la competencia por los clientes, cuando un ejecutivo comercial concreta una venta que había sido iniciada por otro, o cuando alguien se va del trabajo más temprano que el resto de sus compañeros, o se toma el horario de almuerzo reglamentario mientras los demás no. Cabe señalar que los conflictos entre compañeros rara vez responde a factores de relaciones personales, en general lo que origina un conflicto entre compañeros responden a factores laborales, como deslealtades o falta de compañerismo, fallas en el cumplimiento de la tarea, etc.

Pero también se ve en acción el control social ante las diferencias políticas. En el banco reina una aparente apoliticidad en donde la toma de postura por parte de alguno de los integrantes del grupo resuena fácilmente, se puntualiza y se lo señala como radicalizado. Tal es el caso de N Bernal o D Gerli, que desentonan del grupo por sostener y expresar su componente ideológico abiertamente. Esto no tiene que ver directamente con la militancia partidaria sino con pensar diferente a la masa o a lo políticamente correcto para este grupo. En algún caso se puede asimilar la sanción como forma de exclusión, porque se lo estigmatiza. Pero, en realidad, creemos que este mecanismo de presión social tiene un efecto aún peor: el silenciamiento y la autocensura. El mecanismo va un poco más allá de la imposición externa de un castigo, ha penetrado en el comportamiento del sujeto y se lo aplica a sí mismo, asume la represión como forma de supervivencia en el grupo. “Prefiere” sancionarse a sí mismo más que sufrir la sanción del grupo explícitamente. Esta es, en nuestra opinión, avalada por la investigación realizada, uno de los peores y efectivos mecanismos que se ha impregnado en el habitus de este grupo. Creemos que en el momento en que se pierde la libertad de identificarse y de expresarse con soltura, se ha roto un lazo con el sí mismo dejándole total libertad al “afuera” para determinarlos.

Cuando las faltas han sido gravísimas se recurren a medidas más extremas. Por ejemplo cuando se cometen ilícitos o se está vinculado a ellos en el desempeño de

las tareas, cuando hay faltas de respeto comprobadas hacia un superior o compañero, etc. En esos casos se aplica una sanción explícita como la degradación funcional, como fue el caso de N Quilmes y D Gerli. Si bien mantuvieron su cargo y salario en su recibo de sueldo, en la práctica realizan tareas de menor rango por haber estado involucrados en situaciones como las que mencionamos. Bajo nuestra interpretación, esta forma de castigo, tienen el rol de ser casos testigo frente al resto del grupo, como señala Foucault (2010), la pena sirve más para demostrarle a la sociedad las consecuencias del desvío, para ejercer el control social, que para castigar al agente en sí mismo. El banco se asegura, de esta forma, tener ejemplos conocidos por todos en los que se aplicó “realmente” una sanción para poder sostener el miedo a la pena.

XVI.5 La legitimidad del líder

Llegamos al punto que hemos anticipado en varias ocasiones en este capítulo: el jefe. ¿Qué hace legítimo su poder en el campo, qué esperan de él los empleados, cómo ejerce su dominio?. Bien, comencemos repasando que la empresa es una organización maquinal (Minzberg 1989) y por tanto su forma de dominación de origen se basa en el modelo racional legal (Weber 1996). Sin embargo, a partir de los relatos de nuestros entrevistados vislumbramos otra forma del ejercicio de la dominación que se corresponde más con el modelo tradicional y específicamente el patriarcal. En el Capítulo X del trabajo profundizamos en este punto pese a que se mantuvo presente en todo el trabajo, y esto es porque los mecanismos de dominación están ligados y correlacionados, y se pueden encontrar los vestigios de su ejercicio en el análisis de diferentes prácticas como lo son: los reconocimientos y las maneras en que se otorgan, los castigos, la relación de los empleados con el sindicato, las formas de aprendizaje de los ingresantes, entre otras.

Esto no significa que cercenemos la mirada a un factor único, que sean los jefes los que detentan el poder, eso será una mirada reduccionista de la complejidad de relaciones que se establecen en el campo. Sin embargo, son los agentes que tienen el poder formal dentro de la estructura de gobierno y quienes acumularon el capital

simbólico y social que los hace “merecedores” de la confianza y la legitimidad de los gobernados (o empleados, en este caso). Los jefes son jefes porque han superado una serie de pruebas en la trayectoria laboral como las que venimos mencionando. Se corresponden al modelo del “buen empleado” obediente, proactivo, obtuvo resultados en sus desempeños anteriores, tiene el conocimiento técnico de las tareas -“saber”- y eso lo posicionó para ser elegido por sus superiores para ser líder de un equipo. Es decir, que asumió como líder legítimo dentro del modelo racional del “más capaz”.

Sin embargo, al asumir ese rol, el resto del grupo espera de él mucho más para conservar su legitimidad. Al indagar sobre los aspectos más valorados de un jefe, los entrevistados señalaban los siguientes atributos: que contemple a las personas que trabajan con él como “personas” y no sólo por sus resultados, es decir que atienda a sus inquietudes particulares, a sus sentimientos, estados de ánimo, que comprenda cuando están pasando por momentos difíciles emocionalmente, etc. Sería como un jefe compinche y empático, que atiende a construir un ambiente ameno de trabajo. Otra de las actitudes esperadas del jefe es la protección: por ejemplo que intervenga cuando un cliente difícil los maltrata, cuando los objetivos de venta se vuelven imposibles de alcanzar, cuando necesitan un favor personal sin que la empresa se entere formalmente (por ejemplo cuando deben ausentarse del trabajo faltar sin justificación). También que los reconozca y valore por sus resultados pero aún más por su esfuerzo y trabajo para alcanzarlos. Esto nos remite a un concepto que también hemos señalado repetidas veces: la justicia.

Los empleados esperan de su jefe que sea justo, que sea equitativo, que no se deje llevar por las relaciones de afinidad para otorgar premios y castigos. Sin embargo, en función de las historias recogidas, es un equilibrio difícilmente logrado. Los jefes utilizan los medios que tienen para reconocer a la gente (felicitación, acuerdos especiales y movilidad) para poder incentivar las buenas “performances” y para reconducir a “los descarriados”. Estos otorgamientos siempre tienen una base discrecional del jefe y la efectividad del mecanismo de reconocimiento reside en que haya otros que no lo logren, para mantener vivo el deseo de alcanzarlo en algún momento.

Cada reconocimiento y especialmente los acuerdos especiales, son la forma en la que el jefe puede ejercer su dominio sobre los empleados. La negación de un permiso, por ejemplo de un día de estudio, no se basa en un precepto legal sino en el criterio de justicia sobre su merecimiento. Si un empleado no fue, por citar el caso, lo suficientemente flexible para trabajar después de hora o resignar su hora de almuerzo para continuar su trabajo, el jefe puede negarle el permiso alegando la imposibilidad de conseguir un reemplazo para su lugar. Se apoya en el argumento de la inminente necesidad de la persona para poder cumplir con las tareas y objetivos por las cuales se le paga. Ese alegato trae al centro de la escena a la culpa. La culpa y el sentimiento de traición son lo que sostiene esta forma de dominación tradicional.

El jefe es visto como un “compañero” que necesita de la colaboración de su equipo para llegar a los objetivos que benefician a conjunto (ya que si no se cumplen los objetivos formalmente establecidos y medibles, hay menos posibilidades de obtener recompensa económica). Si el jefe gana, todos ganan y le deben a él su crecimiento profesional, es el único que puede facilitarlo. Vimos un ejemplo de ello en el caso de GV Avellaneda quien nos relataba el sentimiento de traición que expresaba su jefe al enterarse de que ella quería irse de la sucursal, luego de haber recibido recientemente un ascenso.

Estas cualidades que posee el jefe, hacen que exista una tensión entre el modo de dominación legal y el tradicional en el que los empleados valoran mucho más este último y termina siendo la base real de legitimidad del jefe. No alcanza solo con tener el cargo formal sino con tener el corazón del equipo para que sea un líder legítimamente reconocido.

XVI.6 Exposición al habitus

Para cerrar este capítulo de conclusiones, nos referiremos a los efectos que percibimos en la gente que tiene varios años de trayectoria en el banco y, por tanto, años de exposición a un habitus institucionalizado.

En repetidas ocasiones mencionamos el miedo como medio para establecer el control. Esta es una de las conclusiones a las que arribamos sin que aparezca claramente explicitado en los relatos o sí. Solo N Bernal mencionó en una ocasión la percepción del miedo que veía en los más antiguos. Él parecía ajeno a ese miedo a las represalias, al castigo, a la exclusión, porque sentía que no tenía nada que perder, ni la peor de las consecuencias que podría sufrir –el despido- tenía efecto sobre él. Esa sensación de verse más allá de los efectos del campo, es la que le daba la fuerza para contradecir al sistema institucionalizado. Él como otros jóvenes consideraban que el derecho legal lo asistía y que el sindicato podría respaldarlo. En realidad, este pensamiento es ajeno a las leyes del campo, lo legal corre por una vía distinta en el habitus del grupo, es hablar con un código diferente. Los más antiguos, los más expuestos, ya no depositan su fe en ningún agente externo que pueda interceder ante ellos. De hecho, el sindicato es visto como un agente en connivencia con la empresa, que juega su propio juego y persigue propios sus intereses políticos. Esta representación puede ser un mito o una realidad pero, en la práctica, nadie apela al gremio para resolver conflictos con sus jefes. Estos se arreglan “puertas adentro”, de lo contrario se estaría cometiendo un acto de “traición” grave digno de la aplicación de los castigos más graves: la exclusión y la sanción social.

Otra de las consecuencias que percibimos en la gente que tiene varios años en la organización es la pérdida de credibilidad en su valor como empleado como persona “empleable” fuera de la empresa. Terrible consecuencia a nuestro juicio, que hace que el miedo tenga más efecto en ellos al sentirse vulnerable o sin opciones. Al perder la creencia en su valor, la empresa puede hacer con ellos lo que necesite, someten su condición de autodeterminación y su identidad queda marcada por el afuera constitutivo (Hall 2003). La sujeción del imaginario se expresa en sus prácticas y podemos identificarla a partir de sus relatos, sus discursos.

Cerramos el trabajo de investigación con estas ideas sobre la mesa, con la satisfacción que deja el camino andado y la insatisfacción que deja lo siempre inconcluso, inacabado, lo inabordablemente complejo que constituye el mundo de lo discursivo.

ANEXOS

ANEXO A

Guía de preguntas de entrevistas.

Soy Susana Casal, estoy entrevistándote para un trabajo de tesis de maestría. El objetivo es intentar reconstruir la cultura organizacional del banco a partir de las experiencias de los empleados.

Es privado y con fines académicos. No será publicado ni tiene relación alguna con el Banco.

Voy a necesitar grabar esta entrevista para luego poder analizarla, mi memoria no retendría todo lo que digamos!

- Contame algo de vos: cuántos años tenés, donde vivís, como es tu familia, como es tu vida hoy..
- ¿Cómo fue tu infancia y adolescencia? Donde vivías, como era tu familia, amigos, tu escuela
- ¿Cómo era tu vida antes de ingresar al banco: qué otras cosas hiciste, que expectativas y sueños tenías?
- ¿Qué haces en el banco, cuándo ingresaste?
- Contame tu historia dentro del banco desde que ingresaste.
 - ¿Cómo fué?
 - ¿En qué puesto?
 - ¿Qué cambios tuviste de puesto, jefes, sucursales?
 - ¿En qué fechas se fueron dando?
- Contame cómo es un día de tu vida. Desde que te levantás hasta que te acostás

- Contame cómo es un día de tu jornada laboral
- ¿Qué sueños tenes hoy?
- ¿Cómo te imaginas dentro de 10 años?
- ¿Qué harías cuando te jubilaras?
- ¿Cuál fue tu anécdota o experiencia más que más recuerdes en el banco? La que primero te venga a la mente
- Si tuvieses que cambiar algo en tu vida personal ¿Qué sería?
- ¿Cuál fue el mayor suceso personal que tuviste en los últimos diez años? ¿Cuál fue la presencia del banco el él?
- ¿Cómo describís el panorama político actual del país?
- Si tendrías que cambiar algo en tu vida laboral ¿Qué sería?
- ¿Qué cosas te enojan?
- ¿Qué atributos o cualidades tiene que tener para vos un buen jefe? O ¿Cuáles destacás de jefes que hayas tenido?
- ¿Qué no debe tener...?
- ¿Y un compañero/colaborador?
- ¿Qué relación o conocimiento tenés del Gremio?
- ¿Cómo resolvés una situación de conflicto con un compañero o con un jefe?
¿Por qué se generan habitualmente?

ANEXO B

Grilla de tópos recurrentes

BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre Baztán, Á. (1995). *Patios Abiertos y Patios Cerrados: Psicología Cultural de las Instituciones*. España: Marcombo.
- Althusser, L. (1984.) *Ideología y Aparatos Ideológicos del Estado*, Ediciones. Buenos Aires: La Nueva Visión.
- Anscombe, J. C., Ducrot, O. (1983). *L'argumentation dans la langue*, Mardaga.
- Anscombe, J. C., Ducrot, O. (1994). *La argumentación en la lengua*, ed. rev. Madrid: Gredos
- Archuf, L. (2005). *Identidades, sujetos y subetividades*. Buenos Aires: Prometeo.
- Asociación Bancaria. (1984) *60 años en la vida de un sindicato, sus hombres y el país*.
- Banco Francés (1994). *Performance of the Bank During period 1985-1993. Breve informe*
- BBV (1997). *Informe Anual*.
- BBV Banco Francés (1998a). *Informe del ejercicio 1997*.
- BBV Banco Francés (1998b). *Difusión, 1*.
- BBV Banco Francés (1998c). *En contacto RRHH, 6*.
- BBV Banco Francés (1998d). *En contacto RRHH, 9*.
- BBVA Banco Francés (2000). *Memoria y Balance Anual 1999*.
- BBVA Banco Francés (2001a). *En contacto RRHH, 22*.
- BBVA Banco Francés (2001b). *Memoria y Balance Anual 2000*.
- BBVA Banco Francés (2002a). *En contacto RRHH, 27*.

- BBVA Banco Francés (2002b). *Memoria y Balance 2001*.
- BBVA Banco Francés (2003). *En contacto RRHH, 28*.
- BBVA Banco Francés (2005). *Memoria y Balance Anual 2004*.
- BBVA Banco Francés (2007). *Memoria y Balance Anual 2006*.
- BBVA Banco Francés (2009). *Informe de Responsabilidad Social Corporativa. 2008*
- BBVA Banco Francés (2010a). *Memoria y Balance 2009*.
- BBVA Banco Francés (2010b). *Informe de Responsabilidad Social Corporativa 2009*.
- BBVA Francés (1999). *Administración de Sucursales - Versión 1ª 15/10/1999, 30*
- BBVA Francés (2007). *Código de Conducta BBVA Banco Francés y empresas del Grupo en Argentina*.
- BBVA Francés (2010). *Principios Corporativos*.
- BBVA Francés (2011a). *Manual de Tareas Operativas ECOS (2011) – Sucursal Individuos*.
- BBVA Francés (2011b). *Dirección Banca Minorista –Misión, Organigramas y Comités*.
- BBVA Francés (2012a). *Protagonistas, 5*.
- BBVA Francés (2012b). *Informe de Responsabilidad Social Corporativa 2011*.
- BBVA Francés (2012c). *Trabajar en BBVA Francés*.
- BBVA Francés (2012d). *Informe Anual 2011*.
- BBVA Francés (2013). *Informe Anual 2012*.

- Berger, P., Luckman, T. (1986). *Los fundamentos del conocimiento en la vida cotidiana. La construcción social de la realidad*. Amorrortu-Murguía, 36-52.
- Berger, P., Luckmann T. (1972). *La Construcción Social de la Realidad*, capítulos 1 y 2. Buenos Aires: Amorrortu.
- Bezchinsky, G. Dinenzon, M., Giussani, L., Caino, O., López, B., Amiel, S. (2006). *Inversión extranjera directa en la Argentina. Crisis, reestructuración y nuevas tendencias después de la Convertibilidad*, p. documento de proyecto CEPAL, Buenos Aires.
- Bourdieu, P. (1993). *El Sentido Práctico*. Madrid: Taurus.
- Bourdieu, P. (2011). *Las estrategias de la reproducción social*. Buenos Aires: Siglo XXI.
- Bourdieu, P. (2012). *La distinción: criterio y bases sociales del gusto*. Buenos Aires: Taurus.
- Burdisso, T., D'Amato, L., Molinari, A., (1998). *Privatización de Bancos en Argentina: ¿El camino hacia una banca más eficiente?*, Banco Central de la República Argentina, p. Documento de Trabajo nro.4, p. octubre de 1998
- Butelman, I., y otros. (1996). *Pensando las instituciones: sobre teorías y prácticas en educación*. Buenos Aires: Paidós.
- Butler, J. (2001). *Mecanismos psíquicos del poder. Teorías de la sujeción*. Madrid Ediciones: Cátedra
- Butler, J. (2002). *Cuerpos que importan. Sobre los límites materiales y discursivos del sexo*. Paidós.
- Calderón, A., & Casilda, R. (2000). La estrategia de los bancos españoles en América Latina. *COMISION ECONOMICA PARA AMERICA LATINA*, 70, 71.
- Castellani, A., & Schorr, M. (2004). Argentina: convertibilidad, crisis de acumulación y disputas en el interior del bloque de poder económico. *Cuadernos del CENDES*, 21, 29.

- Catoriadis, C. (1983). *La Institución Imaginaria de la Sociedad*, Vol 1, parte 3, *La Institución y lo Imaginario*. Barcelona: Tusquets Editores,.
- Chudnovsky, D., López A., Pupato G. (2003a). Las recientes crisis sistémicas en países emergentes: las peculiaridades del caso argentino, en C. Bruno y D. Chudnovsky (comp.), *¿Por qué sucedió? Las causas económicas de la reciente crisis argentina*. Buenos Aires: Siglo XXI.
- Cibils, A., & Allami, C. (2010). El sistema financiero argentino desde la reforma de 1977 hasta la actualidad: rupturas y continuidades. *Realidad Económica*, 249.
- Consolidar AFJP (2010). *Memoria y Balance 2009-2010*
- Coscia, V. (2012). *Sindicalismo en Argentina antes y después de la crisis del 2001*, Consultada 6 de julio 2012 desde http://www.aps.pt/vii_congresso/papers/finais/PAP0833_ed.pdf
- Costa, J. (2009). *La Imagen Corporativa del Siglo XXI*, Buenos Aires: La Crujia.
- Dabat, A. S/F *El rumbo de la economía argentina bajo el kirchnerismo*. Economía. UNAM vol. 9 núm. 26
- Deleuze, G. (1990). Post-scriptum sur les sociétés de contrôle. *L'autre journal*, 1, 240-7.
- Delich, F. (1982). Desmovilización social, reestructuración obrera y cambio sindical. *Crítica & Utopía*, (6), 79-97.
- Delleuze, G. (1999). *Conversaciones*. España: Pre Textos
- Fairclough, N. (1993). *Discourse and Social Change*. Reino Unido: Polity Press-Blackwell Publishers.
- Fernández Maldonado Mujica, Enrique, (2006) La Responsabilidad Social Corporativa. El caso del BBVA y el Santander: una mirada desde el ámbito interno de la empresa, *Socialismo y Participación*, 101, 147-158.

- Fernández, J. M. C., & Cobos, J. G. (2008). La internacionalización del sector bancario europeo. *Universia Business Review*, 17, 84-95.
- Foucault, M (2007). *Los anormales*. Fondo de Cultura Económica
- Foucault, M. (1973) *El orden del discurso* Barcelona: Tusquets.
- Foucault, M. (1976). *La Volonté De Savoir*. París: Gallimard.
- Foucault, M. (1980). *Microfísica del Poder, curso del 14 de enero de 1976*, segunda edición. Madrid: Ediciones de la Piqueta, p.
- Foucault, M. (2006). *La arqueología del saber*. Buenos Aires: Siglo XXI
- Foucault, M. (2010) *Vigilar Y Castigar: Nacimiento De La Prisión*, Segunda Edición, Buenos Aires: Siglo XXI.
- Foucault, M., & Díaz, E. (1993). *Las redes del poder*. Almagesto.
- Fuertes, F., IARNETTI, A., & GOYBURU, M. (2004). Evaluando el Pacto Global en Argentina: perfil de las empresas adheridas. *Documento de Trabajo*, (01/04).
- Gastélum, R. G., Romo, R. S., & Tostado, C. L. P. (2006). *Organizaciones y políticas públicas: una mirada desde el noroeste*. Juan Carlos Martínez Coll.
- Girón, A. (2009). *Argentina: su recurrente inestabilidad financiera*. Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales y Universidad Nacional Autónoma de México.
- Godoy, M. C. (S/F) *Las huelgas bancarias de 1958-1959* (memorias de jornada) Consultado 1 de diciembre 2013 desde <http://www.historiaoralargentina.org/attachments/article/eho2007/TRABAJOS/Alvarez%20Villa,%20Nicol%C3%A1s%20y%20otros.pdf>
- Gonzalez, M J.; Anes, R., Mendoza I. (2009). *Cientocincuenta años, cientocincuenta bancos* Grupo BBVA. Madrid: Tf Artes gráficas.
- Grupo BBVA (2009). *Adelante*, 23. Argentina.
- Grupo BBVA (2010). *Adelante*. 26. Argentina.

- Grupo BBVA (2012) *Informe Accionistas / Resultados 2011*.
- Grupo BBVA (2012). *Informe Accionistas / Resultados*. Extraído el 5 de noviembre de 2013 desde la fuente <http://shareholdersandinvestors.bbva.com/TLBB/micros/bbva2012/es/Datosrelevantes/DatosrelevantesdelGrupoBBVA.html>
- Gurrera, M. S. (2002). Protesta, conflicto sindical e identidades políticas: la Central de los Trabajadores Argentinos en los años noventa. *Informe final del concurso: Movimientos sociales y nuevos conflictos en América Latina y el Caribe, Programa Regional de Beca, CLACSO, Bs. As.* URL: <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/becas/2002/mov/gurrera.Pdf>
- Hall, S., & Du Gay, P. (2003). *Cuestiones de identidad*. Amorrortu.
- Halliday, M.A.K. (1982). *El lenguaje como semiótica social. Interpretación social del lenguaje y del significado*. México: Fondo de Cultura Económica
- Horkheimer, M., Adorno, T. (1969). *Dialéctica del Iluminismo*. Buenos Aires: Sudamericana.
- Kaminsky, G. (1994). *Dispositivos Institucionales. Democracia y autoritarismo en los problemas institucionales*. Buenos Aires: Lugar
- Kaplan, N. (2004). *Nuevos desarrollos en el estudio de la evaluación en el lenguaje: la teoría de la Valoración*, Boletín de lingüística, julio diciembre, año/vol22, Universidad Central de Venezuela, Venezuela.
- Laclau, E. (2002) Muerte y resurrección de la teoría de la ideología. *Misticismo, retórica y política*. (p. 9-55) Buenos Aires: Fondo de Cultura económica
- Lancaster, L. C., & Stillman, D. (2009). *When generations collide*. HarperCollins.
- Laufer, R., & Burlaud, A. (1989). Dirección pública: gestión y legitimidad. INAP.
- Mamic, L. I., & Almaraz, I. A. (2009). Valores occidentales en el discurso publicitario audiovisual argentino. *Icono14*, 7(2), 1.

- Martín Rojo, L. (1997). *El orden social de los discursos*. México: Discurso, Volumen: 21-22: 1- 37
- Milburn, M. S., & Montoro, M. Q. (2005). Gestión de cultura organizacional y prácticas de recursos humanos en la banca española multinacional. *Revista galega de economía: Publicación Interdisciplinaria da Facultade de Ciencias Económicas e Empresariais*, 14, 1, 341-358.
- Mintzberg, H. (1989). *Diseño de organizaciones eficientes*. Argentina. Edición Gráfica Yanina,
- Morera, I. T. (2001). ¿ Cómo solucionar los problemas de un banco?. *Revista Latinoamericana de Comunicación CHASQUI*, 73,
- Morin, E. (1997). *Introducción al Pensamiento Complejo*. Barcelona: Gedisa.
- Mortimore, M., & Stanley, L. (2006). Obsolescencia de la protección a los inversores extranjeros después de la crisis argentina. *Revista de la CEPAL*, 88, 17-34.
- Muro, A. T. (2003). *La Responsabilidad Social Corporativa en Argentina*, Instituto de Estudios para la Sustentabilidad Corporativa. Buenos Aires.
- Nicolson, P. (1997). *Poder, Género Y Organizaciones. ¿se valora a la mujer en la empresa?*. España: Nancea.
- Olabuénaga, J. I. R. (2012). *Metodología de la investigación cualitativa* (Vol. 15). Universidad de Deusto.
- Paladino, M., & Mohan, A. (2002). Tendencias de la responsabilidad social empresaria en Argentina. *Documento de Investigación de IAE-Universidad Austral*.
- Pou, P.(2000). *La reforma estructural argentina en la década de 1990*, *Revista Finanzas y Desarrollo*, 37,
- Puig Farrás, J. (2007). *Las segmentaciones de los mercados de trabajos flexibles*. ENS, Escuela Nacional Sindical, Colombia.

- Regalsky, A. M. (2001). *¿Una experiencia de la banca industrial en la Argentina agrícola exportadora?: El Banco Francés del Río de la Plata 1905-1914*. Anuario del Centro de Estudios Históricos" Prof. Carlos SA Segreti", 1(1), 219-246.
- Romero, L. A. (2001). *Breve Historia Contemporánea de la Argentina*. Argentina: Fondo de Cultura Económica.
- Rougier, M. (2007) *Crédito e industria en tiempos de Perón, 1944-1955*. Revista de Historia Industrial, numero 35.
- Royo Morón, C. (2006). Competencias como herramienta para el cambio cultural en una organización bancaria, Barcelona.
- Sánchez Pajares, E., Alcaide Hernández, F. (2003). Los Recursos Humanos, el futuro de la Banca, *Capital Humano*, 167.
- Sautu, Ruth y ot. (2005). Construcción del marco teórico, formulación de los objetivos y elección de la metodología. *Manual de metodología*. Buenos Aires: CLACSO
- Schenone, O. H. (2003). Déficit y convertibilidad en Argentina 1991-2001: inconsistencia asimétrica. *Cuadernos de economía*, 40, 768-773.
- Segura, M. J. C. R. (2008) Relaciones Familiares y Empresa: El Caso de una Microempresa del Sector Textil.
- Taylor, S. Y. B., & Bogdan, E. R.(1987): Introducción a los métodos cualitativos de investigación. La búsqueda de significados. *España: Síntesis*.
- Tena, G. T. (2002). El contrato psicológico: relación laboral empresa-trabajador. *Acciones e investigaciones sociales*, (15), 85-107.
- Torres, F. (2008). Las Denuncias que Reciben las Empresas: ¿Se Relacionan con la Percepción de Prestigio que Poseen?, Análisis en Empresas Argentinas, *Revista Gestión Joven Revista*, 2.

- Vercesi, A. (2001). *Un Enfoque de la Política Económica Argentina en el periodo junio 1969 – junio 1970. Influencias doctrinarias*, Universidad Nacional del Sur, Buenos Aires.
- Vergara, S., Studart, R., & Moguillansky, G. (2004). Comportamiento paradójico de la banca extranjera en América Latina. *Revista de la CEPAL*, 82, 19-36.
- Verón, E., Sigal, S. (2004). *Perón o Muerte. Los fundamentos discursivos del fenómeno peronista*. Buenos Aires: UBA/ Eudeba.
- Weber, M. (1996). *Economía y Sociedad*. México: Fondo de cultura Económica.
- Williams, R. (2000). *Marxismo y literatura*, Barcelona: ediciones Península.
- Zicari, A. (2007). Fondos responsables: una exploración de su viabilidad en el mercado de capitales argentino, p. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 10, 19.