EL CAMINO ABANDONADO: UNA REFLEXIÓN SOBRE EL DECLIVE DE LA VISIÓN HUMANISTA DE LA EMPRESA

Joaquín P. López Novo

ASP Research Paper 109(a)/2015

Research Papers

ASP
Analistas
Socio-Políticos

EL CAMINO ABANDONADO: UNA REFLEXIÓN SOBRE EL DECLIVE DE LA VISIÓN HUMANISTA DE LA EMPRESA

Joaquín P. López Novo

ASP Research Paper 109(a)/2015

Índice

Palabras preliminares, Víctor Pérez-Díaz

Presentación, Álvaro Rengifo

Introducción

1. Empresa capitalista, burocracia y productivismo

2. Dos retóricas productivistas de la empresa
   2.1. La retórica tecnocrática
   2.2. La retórica humanista

3. Volviendo la vista atrás: la experiencia de los círculos de calidad en el Banco de Bilbao y en el Banco Bilbao Vizcaya
   3.1. La cultura Bancobao
   3.2. Cultura empresarial y dirigentes
   3.3. La calidad como un movimiento intraorganizativo
   3.4. La crisis de las fusiones: de la fusión fallida con Banesto a la fusión traumática con el Banco de Vizcaya
   3.5. Ganadores y perdedores: el fin del espíritu Bancobao
   3.6. De la dirección participativa a la creación de valor para el accionista
   3.7. La transformación del negocio bancario como factor de mutación de la cultura corporativa
   3.8. De la participación a la programación: la tecnificación de la calidad

4. El fin de la burocracia industrial: la concepción transaccional de la empresa y la ideología de la empresarialidad del empleado

5. Conclusión

Referencias bibliográficas

Joaquín P. López Novo es profesor titular de Sociología en el Departamento de Sociología III de la Universidad Complutense de Madrid.

ASP Research Papers

Comité de Redacción /Editorial Board

Víctor Pérez-Díaz (director)
Berta Álvarez-Miranda Navarro
Joaquín Pedro López Novo
Josu Mezo Aranzibia
Juan Carlos Rodríguez Pérez
Fernando González Olivares (redactor jefe)

Comité Científico Internacional /International Scientific Committee

Daniel Bell (American Academy of Arts and Sciences) (†)
Suzanne Berger (Massachusetts Institute of Technology)
Peter Gourevitch (University of California, San Diego)
Peter Hall (Harvard University)
Pierre Hassner (École des Hautes Études en Sciences Sociales, París)
Kenneth Keniston (Massachusetts Institute of Technology)
Michele Salvati (Università degli Studi di Milano)

© Joaquín P. López Novo
Este trabajo no podrá ser reproducido en todo
o en parte sin permiso previo del autor

Depósito legal: M-6126-1994
ISSN: 1134 - 6116

Palabras preliminares

Víctor Pérez-Díaz

Solemos recordar de nuestra primera juventud las batallas quijotescas, por un mundo mejor o por un mundo distinto, en cuyo camino nos puso una especie de feliz inadvertencia, y en la que encontramos compañeros y amigos. Con Álvaro Rengifo, compañero y guía en algunas de esas aventuras, me une una amistad para mí fraternal de medio siglo. Y de ello es testimonio este texto, que aúna la presentación de Álvaro, recuerdo a su vez de otra de las maravillosas batallas en las que él se implicó en su momento, con el estudio matizado, profundo y sabio de Joaquín López Novo, uno de mis colaboradores más cercanos desde hace mucho tiempo, que sitúa en su contexto, un contexto de evidencia empírica y de reflexión, aquella experiencia.

Me alegra por ello que Analistas Socio-Políticos proporcione algo así como un marco y un soporte al estudio de Joaquín y a la presentación de Álvaro. Y solo quiero añadir (lo que es casi vicio inevitable del oficio intelectual) un mínimo apunte. A saber: *que no*, que la experiencia de los círculos de calidad es todo menos un camino *para siempre* abandonado. Lo fue en el caso que nos ocupa, y que lo fuera nos lo explica muy bien Joaquín; pero lo fue solo *allí y entonces*.

Hoy dista mucho esa experiencia de haber quedado fuera de nuestro horizonte. Y por ello, no me atrevo a decir sino que digo: todo lo contrario. Los círculos y otras experiencias afines marcan una parte sustancial de uno de los futuros posibles, para muchos deseables, y probables, no solo de las empresas sino también de la vida política, la sociedad civil, las iglesias y, por supuesto, del mundo intelectual y artístico. Con sus aciertos, y sus riesgos. Como siguen y seguirán marcando una buena parte del futuro en la vida de las gentes comunes; por lo pronto, porque no habría amistad sin algo parecido a ellos.

Presentación

Álvaro Rengifo Calderón

La génesis de este excelente ensayo titulado "El camino abandonado: una reflexión sobre el declive de la visión humanista de la empresa"**,** elaborado por el profesor D. Joaquín P. López Novo, a petición del catedrático D. Víctor Pérez-Díaz, se debe a mi empeño inicial por dejar constancia, y hacer el elogio, de la experiencia de implantación y desarrollo de los Círculos de Calidad en el Banco de Bilbao durante la presidencia de D. José Ángel Sánchez Asiaín. El trabajo es, en realidad, un análisis sociológico de esa concreta experiencia empresarial desde una perspectiva mucho más ambiciosa que mi propósito inicial. En primer lugar, han descrito la evolución histórica de lo que han denominado la "retórica tecnocrática" y la "retórica humanista", que pugnaron durante todo el siglo XX por orientar el diseño de la empresa capitalista. En segundo lugar, han expuesto la evolución de las políticas de personal consecuentes con cada una de dichas retóricas. En tercer lugar, han analizado en detalle la filosofía empresarial y el desarrollo de los círculos de calidad en el Banco de Bilbao y, posteriormente, en el Banco Bilbao Vizcaya (BBV). Finalmente, el análisis deja planteadas inquietantes cuestiones referentes a las relaciones de producción entre los diferentes agentes que interactuarán en la empresa capitalista del futuro; a la viabilidad de las estructuras empresariales que se van configurando; y a los riesgos para la estabilidad de la cohesión social, derivados de las nuevas formas organizativas empresariales.

El impulso de hacer el elogio de aquella experiencia de los círculos de calidad, tantos años después de mi salida del Banco de Bilbao, se debe probablemente a un sentimiento nostálgico (creo que legítimo, aunque peque de cierta inmodestia, ya que yo dirigí el proyecto de círculos de calidad), relativo a unos años en la que el Bilbao alcanzó un alto grado de excelencia empresarial, según la evaluación contemporánea de sus accionistas, de sus clientes y de su personal. Creo que se puede identificar la época en la que se desarrolló el proyecto de los círculos de calidad como la más 'gloriosa' del Banco de Bilbao. Y el recuerdo de mi trabajo en un puesto de alta dirección de esa entidad me llena de orgullo profesional y suscita en mí sentimientos muy gratificantes.

Desde esta perspectiva psicológica, y tal vez sentimental, quiero aportar algunos recuerdos personales que pueden ilustrar con mi modesta experiencia de trabajo durante más de veinte años en el banco el riguroso análisis sociológico del profesor López Novo. Mi 'vida laboral', tras aprobar la oposición de Técnico Comercial del Estado, se desarrolló en una primera etapa en diferentes destinos de la Administración Pública, tanto en el ámbito del Ministerio de Comercio, incluidos algunos destinos en el extranjero, como en el del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. En este ministerio fui nombrado Director General de Promoción Social por el ministro Jesús Romeo. Incluía ese cargo la responsabilidad sobre la política de formación profesional (Universidades Laborales, Formación Intensiva Profesional [FIP] y Programa de Promoción Obrera [PPO]), y sobre el desarrollo de las cooperativas. En aquel tiempo, conocí al padre José María Arizmendi, fundador de las cooperativas industriales de Mondragón. El padre Arizmendi, con esa densidad con la que hablaba, decía: "Lo social, sin lo económico, no será; y lo económico, sin lo social, no será". A mi juicio, bajo la presidencia de José Ángel Sánchez Asiaín, lo económico y lo social llegaron al óptimo posible en el Banco de Bilbao.

En una segunda etapa de mi actividad laboral, me incorporé al grupo de empresas del Banco de Bilbao (Lisban, Sofivensa, Unión Cervecera). Trabajé durante un breve tiempo como ayudante de D. Manuel Lezama Leguizamón, vicepresidente del banco, y aquello fue una

lección de enorme sencillez y humildad por parte de alguien con tanto patrimonio y tanta posición. En este mismo sentido, me acuerdo de que, cuando a mi amigo José García Gutiérrez, quien había ocupado los más altos cargos en el Ministerio de Agricultura, se le ofreció la posibilidad de trabajar en el Banco de Bilbao como director de economías agrarias, quiso consultarlo con Enrique Fuentes Quintana, gran economista y vicepresidente del gobierno con Adolfo Suárez. Fuentes le dijo: "Puedes ir tranquilamente, es un banco de señores". Eso era el Banco de Bilbao. Yo recuerdo con emoción haber asistido a alguna comisión permanente, en la que participaban los señores Ampuero, Gondra, Laiseca, Aguirre, Aresti y Delclaux. Era un senado de patricios, siempre con decisiones acertadas, y siempre con la constancia de los valores fundacionales del banco, que fueron muy importantes.

La tercera etapa de mi actividad profesional comenzó una mañana en que, estando en mi despacho de Unión Cervecera, recibí una llamada de Carlos Pérez de Bricio (nos conocíamos bien del Ministerio de Comercio, donde habíamos trabajado ambos). Me dijo: "Álvaro, te van a llamar para ofrecerte un Ministerio. Por el amor de Dios, no digas que no". Él me conocía bien, y adivinaba cuál sería probablemente mi primera reacción. Me explicó que el Gobierno que presidía Adolfo Suarez tenía el propósito de consolidar la monarquía, y hacer la evolución hacia la democracia. A mí eso me pareció muy bien, y cuando me llamaron, acepté. Fui Ministro de Trabajo desde octubre de 1976 hasta abril de 1977, cuando después de haber dejado en el BOE el Decreto-Ley sobre Despido y Huelga, presenté mi dimisión a Adolfo Suárez, que la aceptó agradeciéndome sinceramente los servicios prestados.

Creo que el país le debe mucha gratitud al Rey Don Juan Carlos, porque la transición fue obra suya, basada en la ambición de conseguir políticamente la paz entre todos los españoles, superando los efectos de una guerra, que fue muy dura y con muchas tragedias difíciles de olvidar. Con la ayuda de Fernández Miranda y de Adolfo Suárez, la labor del Rey consiguió sus objetivos, y, gracias a Dios, España se convirtió en otro mundo.

Tras mi paso por el Ministerio de Trabajo, se inició una nueva etapa en mi carrera profesional. Volví al Banco de Bilbao, donde se me encomendó la gestión de la regionalización de su red de sucursales, decidida por el Presidente Sánchez Asiaín. Se trataba de una inteligente y oportuna iniciativa, imitada bastante más tarde por otros bancos, tendente a adaptar el funcionamiento del Banco al nuevo modelo de organización territorial del Estado, que estaba surgiendo tras los primeros Estatutos de Autonomía. Y algún tiempo después, se añadió a mis responsabilidades la Dirección General de Organización e Informática, y la de Recursos Humanos.

Trabajé muchos años a las órdenes de Emilio Ybarra, Consejero Delegado, que actuó siempre con una perfecta fidelidad al Presidente y que, por decirlo en prosa futbolera, "cubría mucho campo". Un día, Enrique Mas, Director General de Banca Internacional, informó al comité de dirección de que en un banco japonés, el Sanwa Bank, habían implantado una iniciativa singular: los círculos de calidad, consistente en grupos voluntarios de empleados que se proponían como objetivo la mejora de la calidad, y realizaban esa actividad en su tiempo libre. Teniendo en cuenta el alto grado de motivación y de cohesión social existente en personal del Banco de Bilbao, el Presidente Sánchez-Asiaín me encomendó la implantación de los círculos de calidad en el banco. Designé a Rodolfo Hernández como responsable de este proyecto, y tras el necesario periodo de estudio de esa experiencia novedosa, inició su difusión en las diferentes unidades del banco, con tanto acierto y convencimiento que en poco tiempo surgieron muchos círculos en diferentes unidades. En 1990, informé al presidente de

que habíamos sobrepasado el centenar de círculos en todo el banco, con un millar de empleados implicados en esta actividad, lo cual suponía un notable éxito.

Como se detalla en el ensayo que presento, los círculos de calidad resultaron disfuncionales tas la fusión del Banco de Bilbao y el Banco de Vizcaya por dos razones relevantes. Por una parte, la fusión requirió de: un proceso de recentralización de toda la gestión, obligado por la urgencia de adoptar una nueva estructura organizativa que evitara redundancias; el diseño de una nueva operativa informática; nuevas políticas en la gestión de los diferentes segmentos de negocio; una agresiva política de reducción de costes; y una nueva política de personal. Todo ello obligaba a poner en cuestión los proyectos organizativos y de gestión vigentes en ambos bancos antes de la fusión, para no dispersar esfuerzos. Por otra parte, el proyecto de círculos de calidad se disolvió en la idea de la calidad total, que había surgido en aquella época en el ámbito europeo, a imitación de modelos vigentes en Estados Unidos y en Japón.

Como he escrito más arriba, llevado probablemente por un doble sentimiento de nostalgia y de orgullo por el trabajo realizado a las órdenes del Presidente Sánchez Asiaín, a principios de 2014 se me ocurrió la idea de rendir un homenaje a los integrantes de los círculos de calidad, a través de la publicación de los trabajos más interesantes que llevaron a cabo en su momento. Reuní a un grupo de antiguos compañeros y colaboradores, a modo de 'círculo de calidad', integrado por Ángel Camarero, Rodolfo Hernández, Carlos Huete, Antonio López, Joaquín Mañeru y Luis Rodríguez, a quienes propuse esa publicación como homenaje a los círculos, para lo cual pedí su colaboración. Este 'círculo' se reunió periódicamente en el Hotel Conde Duque, por supuesto, en su tiempo libre, ya que todos sus miembros están jubilados, para dar forma al proyecto. Lamentablemente, no fue posible reunir el suficiente número de trabajos realizados por los círculos de calidad como para cumplir mi propósito inicial, dado que en los más de veinticinco años transcurridos desde la fusión la mayoría de los participantes en aquel proyecto han abandonado el banco y no ha sido posible conectar con ellos, y dado que en el banco no se guarda ningún documento referente a aquel proyecto. Por todo ello, tuvimos que abandonar mi idea inicial y reformular el proyecto.

Antonio López sugirió la idea de buscar el patrocinio intelectual de alguna entidad académica, para que el trabajo tuviera el necesario rigor científico y una eventual utilidad como material docente. La sugerencia nos pareció muy ajustada, y, dado que me une una antigua amistad y mutua consideración con el prestigioso sociólogo D. Víctor Pérez-Díaz, pedí su opinión y su ayuda para llevar a término esa nueva orientación del proyecto. A pesar de la importante carga de trabajo de su destacado gabinete de estudios Analistas Socio-Políticos, Víctor tomó amablemente en consideración nuestra idea, y sugirió la conveniencia de hacer un trabajo sobre "ideología corporativa y su evolución". Asimismo, propuso a D. Joaquín P. López Novo, profesor de Sociología de la Universidad Complutense, para la redacción del ensayo, quien, pese a sus muchas ocupaciones, ha hecho un excelente trabajo. Tras algunas aportaciones de los miembros del círculo Conde Duque, el resultado final supera con mucho las expectativas iniciales que yo tenía en mente cuando empecé a concretar mi idea, ya que el análisis de la época dorada del Banco de Bilbao se ha efectuado con un criterio académico riguroso, lo que aconseja su lectura atenta, y una reflexión activa sobre los interrogantes finales que plantea.

Finalmente, quiero agradecer especialmente su trabajo a los profesores López Novo y Pérez-Díaz, y, asimismo, a todos los miembros del círculo Conde Duque, que han colaborado en este elogio de la época dorada de aquel "banco de señores" presidido por D. José Ángel Sánchez Asiaín.

Introducción

La aceleración de la vida social en las últimas décadas ha precipitado un nuevo escenario de modernidad *líquida* que no solo ha demolido la barrera del espacio, sino que también está mutando la orientación temporal de las gentes. Desde su origen, la modernidad se caracterizó por una orientación temporal hacia el futuro, sustentada en la idea del progreso, que veía la historia como una trayectoria de desarrollo que impulsaba a la humanidad por una senda de mejora sin fin. Pero esta orientación al futuro no excluía la valoración del pasado como fuente de significación (de identidad y de sentido) y de lecciones útiles para la construcción del futuro, reteniendo lo bueno y descartando lo malo de las experiencias de las generaciones precedentes. Sin embargo, en la actual cultura de modernidad líquida, dominada por la expectativa de la discontinuidad crónica, la experiencia histórica se devalúa y pasa a ser vista como un baúl de objetos inservibles que distrae la atención, impide captar la novedad, y ocupa un espacio mental que tendría que estar disponible para el cambio y la transformación. Porque en esta época de aceleración y obsolescencia programada, el cambio y la transformación (de las sociedades, las instituciones y las personas) devienen una especie de culto y son vistos como bienes intrínsecos que han de ser abrazados sin resistencia, con independencia de sus costes extrínsecos, so pena de ser tachados de reaccionarios. En este contexto, la orientación hacia el futuro pierde su componente de reflexividad histórica y se convierte en una huida compulsiva hacia adelante, guiada por fantasías que bosquejan un *brave new world* habitado por gentes dominadas por un complejo adánico que poco o nada tendrían que aprender de sus predecesores. La cultura de la modernidad líquida pone especial empeño en borrar con rapidez las huellas del pasado reciente, porque éste es el que está más vivo en el recuerdo y es una matriz de compromisos (existenciales y cognitivos) que interfieren con la compulsión al cambio y dificultan la disolución de los sujetos en lo nuevo. Es, por tanto, comprensible que la cultura de la modernidad líquida desconfíe de la madurez, que es un precipitado de la acumulación de experiencias, y exalte la juventud, a la que ve como una *tabula rasa* para ser moldeada en las mores de lo nuevo.

Este ensayo se sitúa a contracorriente de esta tendencia adánica de la cultura contemporánea y reivindica la relevancia de la memoria (o más bien de las memorias, pues la memoria es plural) para encarar el futuro con reflexividad crítica. El punto de partida del estudio es el encuentro del autor con un grupo de exempleados, hoy ya jubilados, del Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA), que comenzaron sus carreras profesionales en el Banco de Bilbao, antes de que este emprendiese las dos operaciones de fusión, primero con el Banco de Vizcaya, de la que surgiría el Banco Bilbao Vizcaya (BBV), y después con la recientemente privatizada Argentaria, fusión que alumbró el actual BBVA. Estos exempleados ocuparon posiciones de rango medio y alto en la organización gerencial del banco y vivieron con intensidad la primera fusión, y con menos intensidad la segunda, tanto porque fue menos traumática que la primera como porque algunos de ellos ya estaban fuera del banco o a las puertas de la jubilación. En la memoria de estos exempleados permanece muy vivo el choque de culturas empresariales que conllevó la primera fusión, y la paulatina disolución de la cultura original del Banco de Bilbao en el BBV y en el actual BBVA, que es ya un banco muy diferente de aquel en que ellos comenzaron y desarrollaron buena parte de sus carreras laborales.

Las memorias de estos empleados está particularmente enfocadas en los acontecimientos de finales de los años ochenta y principio de los noventa del pasado siglo, cuando, bajo la presidencia por José Ángel Sánchez Asiaín, el Bilbao representó un papel protagonista en la modernización de la banca española, emprendiendo una amplia variedad de iniciativas

modernizadoras, entre las que destacó el lanzamiento de la primera OPA para la adquisición de otro gran banco (el Banesto): un acontecimiento que activó los procesos de fusiones bancarias que cambiaron la faz de la gran banca española. Visto en retrospectiva, el Banco de Bilbao de Sánchez Asiaín puede ser visto como una tentativa de construir una empresa bancaria innovadora y con vocación de liderazgo, y con una política de personal en sintonía con la retórica humanista de la empresa. Posteriormente, sin embargo, y por un cúmulo de circunstancias variadas (que incluyen la evolución del negocio bancario, las oportunidades abiertas por las nuevas tecnologías, la aparición de nuevas ideologías de la gestión, etc.), este modelo de empresa fue progresivamente dejado de lado sin ser nunca explícitamente descartado.

En la memoria siempre hay algo de nostalgia por los tiempos vividos que ya no volverán, pero la nostalgia no agota la memoria. Esta también proporciona una perspectiva (un relato significativo) y una 'voz' para interpelar al presente; a veces para alertarnos de caminos que no se deberían volver a tomar, y otras para recordarnos que hay caminos que apenas se exploraron en el pasado y que se podrían retomar, o, cuando menos, reconsiderar. Porque, aunque el tiempo es lineal e irreversible, las experiencias humanas son recurrentes y se estructuran en ciclos de ida y vuelta, de interrupciones y recuperaciones, de abandonos (temporales) y retornos.

En las últimas décadas, la empresa capitalista ha estado sometida a un intenso proceso de reestructuración que la ha impulsado en la dirección de su descomunitarización (de comunidad que abarca una pluralidad de intereses a mero "nexo de contratos"); de la exaltación paroxística de la transformación y el cambio (a los directivos se les ha pedido que sean líderes "transformadores" capaces de "reinventar" la empresa y a los empleados que se conduzcan como "empresarios de sí mismos"); de la "virtualización" o de la desintegración vertical de las actividades ("todo se puede adquirir en los mercados y las empresas no necesitan poseer estructuras productivas propias"); y, por último (pero no menos importante), de la "desmoralización" de la acción directiva ("solo cuenta la rentabilidad y las consideraciones éticas son prescindibles en la conducción de la empresa"). Al cabo de tres décadas de ir por estos derroteros, la crisis financiera de 2007, con su destructivo impacto en las economías desarrolladas, hizo saltar las señales de alarma, propiciando que volvamos a interrogarnos sobre la empresa capitalista como una institución con una dimensión ético-moral, sobre el camino que se ha recorrido y sobre las opciones de que disponemos.

Este trabajo se propone rescatar la memoria de una experiencia de empresa en un gran banco del país, justo antes de que los procesos de reestructuración del capitalismo empujaran a la empresa capitalista en la dirección de más mercado y menos institución comunitaria, más tecnocracia y menos humanismo en la gestión empresarial. Nuestro propósito es ayudar a la inteligibilidad de dicha experiencia poniéndola en el contexto del debate sobre la empresa capitalista, y utilizar su interpretación para interpelar al presente. Esta reflexión se centra fundamentalmente en la faceta de la gestión de los recursos humanos y en la narrativa de los hechos damos un relieve especial a la experiencia del Banco de Bilbao con los círculos de calidad en la segunda mitad de los años ochenta del siglo pasado. El énfasis en esta experiencia se debe a que en aquellos años fue una experiencia innovadora y poco común en una empresa de servicios financieros, lo que indicaba la disposición del banco a aplicar el repertorio de ideas y técnicas del enfoque humanista de la gestión del personal, y a que la mayoría de nuestros informantes estuvieron implicados en esa experiencia.

Para interpretar una experiencia es necesario ponerla en un contexto que le confiera significación y relevancia. El método hermenéutico procede de manera circular, yendo del contexto al caso y de este a aquel; y en este ir y venir los materiales del caso y del contexto se van trabando en una narrativa inteligible y significativa (relevante). Por esta razón, en los dos primeros apartados de este trabajo se presenta la evolución del debate *productivista* sobre la empresa capitalista a lo largo del siglo XX, y en particular el choque entre dos de las variantes de retórica productivista (la tecnocrática y la humanista) que han pugnado por orientar el diseño de la empresa. Presentar este debate como el contexto interpretativo que confiere sentido y relevancia a la experiencia del Banco de Bilbao no implica interpretarla como un ejemplo paradigmático de una ideología de la empresa, sino que se trata de perfilar una faceta del horizonte intelectual en el que dicha experiencia adquiere sentido y relevancia para el presente. El tercer apartado recupera la memoria del episodio de los círculos de calidad y su declive en el escenario post fusión del BBV, deteniéndonos en el episodio de la fusión y en sus consecuencias. Por último, se analiza el impacto de algunas de las ideologías de la empresa que, en los años noventa, imprimieron un giro tecnocrático a la retórica productivista.

1. Empresa capitalista, burocracia y productivismo

Como nuestra perspectiva de la empresa es sociológica, comenzamos con unos breves apuntes sobre el enfoque sociológico de la empresa, que tuvo en Max Weber y su concepto de la burocracia moderna su exponente más influyente[1]. Weber observó que la cultura del mundo moderno se caracteriza por su orientación racionalista, es decir, por la tendencia a aplicar la racionalidad instrumental (el cálculo de medios/fines) a todo tipo de empeños y tareas. La consecuencia de ello es que las instituciones del mundo moderno (la empresa capitalista, el estado, los partidos y las organizaciones de la sociedad civil, las iglesias, etc.) tienden a adoptar formatos organizativos racionales. Weber empleó el término burocracia para denominar el patrón genérico de organización racional moderna. Por burocracia Weber entendía un tipo de organización que aplicaba la racionalidad (el cálculo objetivo) a la elección de los fines y, sobre todo, de los medios empleados para alcanzar los fines propuestos. Esta orientación racionalista inducía a diseñar racionalmente las tareas y los puestos de trabajo (la división del trabajo), a seleccionar al personal con criterios objetivos de competencia y mérito, a organizar el mando y la supervisión en una estructura jerárquica bien ordenada y presidida por el principio de la unidad de mando, a emplear técnicos y especialistas (el *staff*) para auxiliar a los mandos ejecutivos, y a estipular reglas formales compiladas en reglamentos para regular la toma de decisiones y resolver múltiples contingencias operativas. En definitiva, en el planteamiento de Weber, las organizaciones burocráticas exhibían tres atributos: la especialización funcional de las actividades, el control jerárquico y centralizado y la formalización de los comportamientos. La combinación de estos atributos hacía de la burocracia un modo de organización altamente eficaz y eficiente, por cuya razón, para Weber, las operaciones realizadas en gran escala (ya fuesen productivas, administrativas, comerciales o de intermediación) requerían un formato organizativo burocrático.

[1] Para entender el tipo ideal de la burocracia, véase Weber (2002 [1922]: 173-180; 707-708; 716-752). Véase Albrow (1970) para un tratamiento sistemático del concepto y del debate que suscitó en la Sociología del siglo XX. Véase también Adler (2012).

Las organizaciones burocráticas exhibían otros dos rasgos que eran consecuencias colaterales de su diseño característico. Uno de ellos era la tendencia a internalizar todas las actividades necesarias para alcanzar sus objetivos, pues la inclinación de las burocracias a la planificación y el control centralizado las inducía a integrar y disciplinar todas las actividades en una cadena de mando unificada. Otro era la orientación de las burocracias al crecimiento estable en el tiempo, lo que las inducía a estabilizar la relación de empleo y a retener al personal que empleaban, premiando la antigüedad en el empleo y ofreciendo a sus empleados oportunidades de ascenso; a cambio, la organización esperaba que los empleados se comportasen con lealtad hacia ella, salvaguardando sus intereses en todo momento. La orientación al empleo de larga duración y a la carrera laboral dentro de la organización fortalecía el vínculo entre la organización y sus empleados, alimentando en estos el sentido de la pertenencia y en la organización el sentido de la obligación y la responsabilidad hacia ellos. Por esta razón, las organizaciones burocráticas, aunque racionales en el diseño, tendían a desarrollar identidades corporativas fuertes y a presentarse a sí mismas como una "gran familia", amalgamando diseño racional y tradición corporativa.

Aunque el término "burocracia" provenía del derecho administrativo y tradicionalmente se había empleado para referirse a las administraciones públicas, Weber lo aplicó a un modelo de organización genérico de alcance transectorial. Para Weber, todas las organizaciones modernas eran, en mayor o menor medida, burocráticas, con independencia de que fuesen administraciones públicas, empresas capitalistas, partidos de masas, sindicatos, etc. Y como la burocracia era un emblema de la modernidad, aquella avanzaba *pari passu* con el proceso de modernización de las sociedades, de tal manera que cuanto más se modernizaban estas más se burocratizaban sus instituciones en todas las esferas de la vida social.

Aunque la teoría de la burocracia de Weber ignoraba algunos aspectos relevantes de la empresa capitalista moderna, como la estructura del capital y su relación con los mercados financieros (Berle y Means, 1950), su modelo fue adoptado por los historiadores de la empresa (Chandler, 1988) y por los sociólogos de las organizaciones (Perrow, 1992) como un marco de referencia válido para analizar la empresa capitalista a lo largo de la mayor parte del siglo XX; sobre todo, las grandes empresas, pues el grado de burocracia tiende a crecer con el tamaño de las organizaciones. Así, al igual que se ha dicho (exagerando mucho, por supuesto) que la historia de la filosofía occidental puede reducirse a una nota a pie de página de la filosofía de Platón, también podríamos decir (esta vez, sin exagerar tanto) que la sociología de las organizaciones, en general, y de la empresa, en particular, posterior a Weber fue un puñado de notas a pie de página que matizaban este o aquel aspecto de su teoría de la burocracia (Hall y Tolbert, 1985; Perrow, 1985).

Una de las direcciones que siguió el debate postweberiano sobre la burocracia fue la de diferenciar varios tipos de burocracia, y distinguir esas variantes de otras formas de organización que no encajaban en el patrón de la burocracia weberiana[2]. Junto a este debate

[2] Alvin Gouldner (1956) distinguió tres subtipos de burocracia: la profesional, la autoritaria y la burocracia simulacro (*mock bureaucracy*). Henry Mintzberg (1983) distinguió entre burocracia mecánica y profesional. Y Alfred Chandler (1966) distinguió dos tipos de burocracia en la gran empresa capitalista, la centralizada y la multidivisional. En lo que concierne a las formas de organización no burocráticas, Alfred Stinchcombe (1959) contrastó la forma de organización artesanal *(craft)*, típica de las empresas pequeñas con la forma de organización burocrática; y Henry Mintzberg (1983) acuñó los términos "estructura simple" y "adhocracia" para referirse a formas de organización no burocráticas. Una revisión reciente del debate académico sobre la burocracia en Adler (2012).

académico se produjo otro más amplio y con una orientación más práctica, centrado en la empresa capitalista y, más específicamente, en la cuestión de cómo utilizar sus recursos humanos para hacerla más productiva. En efecto, cuando, a finales del siglo XIX y principios del XX, hizo su aparición la gran empresa capitalista, que empleaba a miles de trabajadores y a numerosos directivos profesionales, se volvió perentorio el problema de cómo organizar los efectivos humanos y técnicos de la empresa. En este contexto apareció la visión *productivista* de la empresa (y del capitalismo) que apuntaba a la organización del trabajo como la clave para incrementar la productividad del trabajo y para refundar la empresa y el capitalismo (Maier, 1970). El productivismo prometía apaciguar el conflicto de clases en el capitalismo industrial, pues el incremento de la productividad del trabajo aumentaría el excedente productivo y permitiría satisfacer simultáneamente las demandas de los empresarios y de los trabajadores. A lo largo del siglo XX, la visión productivista de la empresa alumbró dos variantes de retórica productivista: la tecnocrática y la humanista. La variante tecnocrática apareció a principios del siglo XX de la mano de Frederick W. Taylor y otros 'sistematizadores' contemporáneos suyos, que articularon el enfoque de la organización científica del trabajo (*scientific management*). Esta doctrina, junto con la innovación de la cadena de montaje que impulsó Henry Ford, configuró lo que más tarde se llamaría *fordismo* o, simplemente, *el sistema americano* de empresa, que pronto se convirtió en el paradigma del productivismo tecnocrático y fue brillantemente satirizado por Charles Chaplin en *Tiempos Modernos*. Este paradigma gozó de gran influencia a lo largo del siglo XX, pero también encontró críticos y oponentes que censuraron tanto sus efectos deshumanizadores en el trabajo como sus limitaciones como régimen productivo. Así, en la segunda mitad del siglo pasado, el productivismo tecnocrático fue desafiado por una variante humanista de productivismo cuyo primer exponente fue la doctrina de las relaciones humanas, que apareció en Estados Unidos en la década de los cuarenta, y que, con el paso del tiempo, evolucionó hacia propuestas de reorganización del trabajo en una dirección antitaylorista y de *gestión participativa* (Weisbord, 1987)[3].

Aquí utilizamos el término "retórica", sobre todo, en su sentido postmoderno, es decir, como discurso persuasivo que incluye tanto la teoría académica como el discurso del debate público. Este uso tiene la ventaja de que nos incita a prestar atención al modo de justificación característico de cada retórica organizativa. El término "retórica" también es usado a veces en un segundo sentido, más crítico y negativo: la retórica como mera manera de hablar sin implicaciones prácticas, o como artificio verbal que es una pantalla que oculta o disfraza intenciones no confesadas. En este trabajo conservamos los dos usos del término, pues captan dos posibilidades de uso de las ideologías de la empresa, pero mantenemos como significado primario el de discurso persuasivo y dejamos el de discurso insincero para los casos en que tal uso esté justificado.

Las retóricas productivistas de la empresa ofrecen un diagnóstico de los problemas que merman la productividad de la empresa y proponen soluciones para realizar su potencial productivo, pero no cuestionan ni su naturaleza capitalista -esto es, el derecho de propiedad privada- ni el derecho de los directivos a ejercer el mando. Difieren, por tanto, de la retórica *irredentista* de la empresa, cuyo representante más conspicuo es la teoría marxista, que caracteriza a la empresa capitalista como una estructura de explotación de los trabajadores,

[3] Nuestro enfoque de las retóricas productivistas se inspira en los trabajos de Barley y Kunda (1992) y Kunda y Ailon-Souday (2004), y en el estudio de Guillén (1994) sobre la evolución y la difusión de las ideologías de la gestión empresarial en el siglo XX.

intrínsecamente injusta y solo mejorable en el marco de la superación del capitalismo por el socialismo (Burawoy, 1985; Braverman, 1974). También difieren de la ideología de la democracia industrial, que pone el énfasis en la participación de los trabajadores en los órganos de gobierno de la empresa, si bien esta modalidad de retórica participativa es compatible con la variante humanista del productivismo (King y van de Vall, 1978; Edwards, 1993).

El tema central de las dos retóricas productivistas aquí estudiadas es la mejora de la productividad del trabajo. Su audiencia primaria son los directivos de las empresas, lo que explica que las propuestas se acuñen en el lenguaje funcional de la lógica de la eficiencia y no en el lenguaje sustantivo de los valores éticos (o en el lenguaje normativo de los derechos). Por último, ambas retóricas tienden a apelar a la ciencia como modo de justificación y validación de sus propuestas, una coincidencia que pone de manifiesto la centralidad de la ciencia en la sociedad de las organizaciones como modo de legitimación de las creencias (Drori *et al*., 2003).

El paradigma tecnocrático se convirtió en el enfoque ortodoxo de la organización del trabajo en la primera mitad del siglo XX y lo siguió siendo hasta la década de los sesenta, cuando la retórica del productivismo humanista comenzó a abrirse camino en la empresa, desafiando los postulados tecnocráticos. A principios de la década de los ochenta parecía que el viejo paradigma tecnocrático, al menos en su versión taylorista-fordista, había dejado de ser funcional e iba a ser desplazado por formas de organización del trabajo más participativas y acordes con el paradigma humanista. Sin embargo, en los años noventa la retórica humanista volvió a ceder terreno ante el avance de una nueva versión del paradigma tecnocrático, esta vez al abrigo del movimiento de la reingeniería y de nuevas teorías económicas de la empresa que la reducen a un simple "nexo de contratos" gobernados por la lógica de la eficiencia del mercado (Kunda y Ailon-Souday, 2004).

2. Dos retóricas productivistas de la empresa

2.1. La retórica tecnocrática

La retórica tecnocrática de la empresa hizo su aparición a principios del siglo XX de la mano del ingeniero norteamericano Frederick W. Taylor (1856-1915). Taylor, que había comenzado su carrera de ingeniero en la industria siderúrgica de Pensilvania, observó que la forma de trabajar de los obreros de las fundiciones era muy variable y dependía de factores como la fuerza física, la habilidad y los prejuicios de los trabajadores. En esas condiciones, la retribución de los trabajadores no podía fijarse con un criterio objetivo de productividad esperada del trabajo y dependía del arbitrio de los capataces, que también solían tener el poder de contratar y despedir a los trabajadores (un sistema conocido como *inside contracting*, que solo se dio en Estados Unidos, debido a las peculiaridades de su mercado laboral durante su industrialización, cuando la fuerza de trabajo estaba formada mayoritariamente por trabajadores inmigrantes que no hablaban el inglés) (Jacoby, 1985). Taylor, que había logrado mejorar la técnica del corte de metales a alta velocidad aplicando el método experimental, pensó que el mismo método también podía ser aplicado a la optimización del trabajo industrial, estableciendo estándares de trabajo óptimo que permitirían fijar con objetividad las retribuciones y acabar con la arbitrariedad de los capataces (Kanigel, 1997: 210). Este fue el punto de partida de su doctrina de la organización científica del trabajo: la primera doctrina tecnocrática de la empresa, cuya

influencia pronto rebasó el ámbito de la empresa para convertirse en una ideología popular, el Taylorismo (Haber, 1973). Taylor también fue un pionero de una nueva profesión, la del consultor de gestión empresarial, un nuevo tipo de experto que vende a las empresas soluciones a sus problemas organizativos y de gestión.

La popularidad de Taylor no se debió solo a haber propuesto un nuevo sistema de organización del trabajo, sino, sobre todo, a haber llamado la atención sobre la posibilidad de aumentar la productividad del trabajo si este era convenientemente racionalizado. En un momento en el que la supervivencia del capitalismo parecía en entredicho, la doctrina de Taylor despejaba las dudas sobre su viabilidad a largo plazo, al afirmar que los problemas del capitalismo eran solo problemas de ineficiencia organizativa y, por tanto, superables con la organización "científica" del trabajo. En su visión productivista, la organización era la palanca que salvaría al capitalismo de sus crisis recurrentes y dejaría atrás definitivamente el antagonismo entre las clases. La carga de utopismo cientifista que contiene la doctrina de Taylor, y que es típica de la retórica tecnocrática, es lo que la hizo tan atractiva para sus contemporáneos y sus sucesores, y el siglo XX se aferró a la promesa del productivismo taylorista. Estas ideas encontraron en todas partes audiencias bien dispuestas, no solo entre los capitalistas, sino también entre los sindicalistas reformistas, que veían en la doctrina de Taylor una justificación de la viabilidad de la lucha de clases pacífica.

El principio básico de la doctrina de Taylor era que para cada tarea laboral había una *one best way*, una forma óptima de realizar la tarea, y era responsabilidad del ingeniero establecer ese estándar óptimo aplicando el método experimental de la ciencia. En definitiva, el trabajo no podía ser dejado en manos ni de la espontaneidad ni de la tradición de los trabajadores, sino que tenía que ser reconstruido científicamente por el ingeniero, cuyo conocimiento experto -y no el conocimiento local de los trabajadores- es el único relevante para su diseño. En consecuencia, este nuevo enfoque del trabajo separaba tajantemente la concepción y la ejecución del trabajo: el experto ingeniero diseña tanto los sistemas técnicos como las formas de trabajo necesarias para operarlos, y los trabajadores se limitan a ejecutar las rutinas operativas que el ingeniero inscribe en la definición de los puestos de trabajo. En este planteamiento, la inteligencia de la empresa reside en la tecnoestructura de los expertos, y del trabajador solo se espera que sea un buen ejecutor que se ajuste a los estándares que la tecnoestructura diseña.

La labor de Taylor fue completada por Henry Ford, el gran innovador del período inicial de la industria automovilística norteamericana, con su desarrollo de la cadena de montaje como método para la fabricación masiva de productos estandarizados complejos (Hounshell, 1984). El sistema de producción industrial de Ford asumía el principio talylorista de la *one best way,* pero añadía un segundo principio de diseño del trabajo: la simplificación de las tareas de cada trabajador y su inserción en un sistema lineal de producción (la cadena de montaje) diseñado por los ingenieros y que regulaba el ritmo de trabajo. De este modo, aumentaba la productividad del trabajo, se reducían los costes de la adaptación del trabajador al puesto de trabajo (y de su reemplazo en el puesto) y se recortaban los costes unitarios del producto. Una vez probado con éxito en la industria automovilística, el modelo taylorista-fordista se difundió con rapidez a todos los sectores industriales, desde la fabricación de aviones a la de lentes de precisión; gracias a él, Estados Unidos se convirtió en la primera potencia industrial del mundo y en la primera sociedad de consumo (Drucker, 1993).

Dos características de la sociedad norteamericana favorecieron la rápida difusión del modelo taylorista-fordista en Estados Unidos (Littler, 1978). Por una parte, como ya hemos señalado,

su mercado de trabajo, a principios del siglo XX, se caracterizaba por la escasez de trabajadores cualificados y el predominio de inmigrantes que no hablaban inglés. El sistema taylorista-fordista, con su tendencia a la simplificación de las tareas laborales, facilitaba la contratación de este tipo de trabajadores. Sin embargo, este modelo era menos atractivo en países, como Alemania, que disponían de una fuerza de trabajo cualificada y un sistema de formación profesional eficiente. Por otra parte, la norteamericana era una sociedad de nueva creación y altamente urbanizada, cuya ciudadanía formaba un mercado con recursos para absorber todo tipo de productos de consumo fabricados masivamente. Esta condición se daba menos en los países europeos (y en Japón después de la segunda guerra mundial), pues ahí los mercados tendían a estar más segmentados y muchas industrias seguían tradiciones y métodos artesanales (Sabel y Zeitlin, 1985).

Aunque, inicialmente, los sindicatos opusieron resistencia al enfoque taylorista-fordista del diseño del trabajo, con el paso del tiempo esa resistencia menguó, pues la definición estrecha de los puestos de trabajo permitía multiplicar los escalones profesionales en los mercados internos de trabajo, cuyo control reforzaba el poder de los sindicatos en la empresa. La acomodación de los sindicatos a este sistema ayuda a explicar la fuerte institucionalización, y la consiguiente inercia, del modelo taylorista-fordista a lo largo de buena parte del siglo XX (Maier, 1987).

El modelo tecnocrático de organización del trabajo asumía que los trabajadores tienden por naturaleza a resistirse a las exigencias estrictas del trabajo racionalizado, que impone pautas de trabajo monótonas y ritmos de trabajo acelerados, y por ello se esforzaba en asegurar la disciplina del trabajador en el puesto de trabajo. El mecanismo de disciplina al que recurría era el clásico del "palo y la zanahoria": por una parte, se negociaba con los sindicatos retribuciones e incentivos que compensasen al trabajador su esfuerzo y su disciplina, y, por otra, se vigilaba estrechamente al trabajador con un sistema jerárquico de supervisión que descubría y sancionaba los incumplimientos. Ese control jerárquico tendió a adoptar una forma burocrática, con el establecimiento de reglas formales que regularan las relaciones entre superiores y subordinados, pues el modelo tecnocrático de la organización del trabajo es hostil al ejercicio discrecional y arbitrario de la autoridad por parte de los supervisores y los mandos intermedios. Recordemos que Taylor y sus seguidores rechazaron las formas tradicionalistas de supervisión del trabajo, que concedían un amplio margen de discreción a los capataces y que habían llegado, incluso, en la práctica de la contratación interna, a delegar en ellos la totalidad de la organización del trabajo. Frente a la "tiranía" de los capataces, Taylor propuso organizar la supervisión del trabajo con criterios funcionales y profesionalizar la función de la dirección de personal, aplicando criterios técnicos a la selección de personal y a su asignación a los puestos de trabajo. En Estados Unidos, los discípulos de Taylor lideraron el movimiento en pro de la profesionalización de la dirección de personal en las empresas y muchos de los primeros directores de personal provinieron de las filas del Taylorismo (Haber, 1973; Jacoby, 1985).

En lo que concierne a las recompensas, el modelo tecnocrático enfatizaba las recompensas extrínsecas al trabajo, como la retribución y otros beneficios (seguros sociales, ayudas para la educación de los hijos, actividades recreativas y de ocio, etc.). Taylor recomendaba a las empresas que implantaban su sistema que aumentasen la paga de los trabajadores un 30%. Por su parte, en 1914, Henry Ford concedió a sus empleados una paga diaria de cinco dólares, muy por encima de la retribución media del asalariado industrial de la época. Así, el paradigma tecnocrático de la organización del trabajo tendía a alimentar el paternalismo corporativo, sobre todo en las grandes empresas, cuyo poder de mercado les permitía sostener

políticas de bienestar corporativas. Por otra parte, aunque el trabajo racionalizado reducía los costes de substitución de los trabajadores, las empresas trataban de evitar la elevada rotación de trabajadores en los puestos de trabajo incentivando la estabilidad de la relación de empleo[4]. El modo típico de estabilizar la relación de empleo eran los mercados internos de trabajo: se contrataba a los trabajadores al inicio de sus carreras laborales y se les premiaba con el ascenso de categoría laboral a medida que aumentaba su antigüedad en la empresa. Como el ascenso en el sistema de categorías estaba regulado por reglas burocráticas negociadas con los sindicatos, el resultado era una tendencia a la burocratización de la relación de empleo y, en la práctica, al paternalismo corporativo (Jacoby, 1985; Osterman, comp., 1988).

Así pues, el modelo tecnocrático de la empresa acabó favoreciendo la formación de burocracias paternalistas, estructuradas como mercados internos de trabajo negociados con los sindicatos y con una tendencia a conseguir la lealtad de los empleados mediante políticas de retribuciones relativamente generosas y otros privilegios corporativos. En Estados Unidos la gran empresa era también una institución provisora de bienestar social, pues administraba las contribuciones sociales de sus empleados (pensiones y asistencia sanitaria), lo que fortalecía el vínculo entre la empresa y sus empleados.

Con el paso del tiempo, sin embargo, el empeño taylorista en estipular principios de organización optimizadores y válidos para todo los cometidos fue dejado de lado para asumir la existencia de una pluralidad de maneras de organizar dependientes de la naturaleza del cometido de la organización. El llamado "enfoque de la contingencia" se apoyó en la noción de Herbert Simon de que la racionalidad humana es limitada (*bounded)* (y, por tanto, variable en sus resultados), y en la observación de evidencia empírica (tanto estadística como casuística) que mostraba que las estructuras organizativas variaban de manera sistemática en función de factores ("factores de contingencia") como el tamaño de la organización, el tipo de tecnología, la estrategia o las características del entorno (Perrow, 1985).

El enfoque de la contingencia se convirtió en la nueva ortodoxia en materia de diseño organizacional en la década de los sesenta y setenta del siglo pasado, y su principal aportación fue distinguir dos tipos de estructuras organizativas: las mecánicas o burocráticas y las orgánicas o flexibles, cada una de las cuales era funcional para distintos cometidos. El imperativo de la flexibilidad requería que las organizaciones con estructuras orgánicas adoptasen una organización del trabajo menos rígida que la propuesta por el modelo taylorista-fordista, concediendo más autonomía operativa a los trabajadores y capacitándolos con más habilidades profesionales. Pero no acababa de quedar claro si para ello bastaría con introducir elementos de flexibilidad en el modelo fordista (Adler, 1999) o si, como arguyen algunos críticos del fordismo, se haría necesario un cambio radical del modo de organización del trabajo hacia el modelo de la producción artesanal (Piore y Sabel, 1984). De todos modos, este debate ha ido perdiendo relevancia, pues la introducción de dispositivos electrónicos programables en las máquinas especializadas y la aparición de innovaciones organizativas como la "producción justo a tiempo" han permitido flexibilizar los procesos de producción

[4] El propósito de la *five dollars pay*, que duplicaba la paga hasta entonces recibida, no era crear una demanda para el Modelo T, como a veces se ha argumentado, sino reducir la alta rotación de personal en las plantas de Ford e incentivar la permanencia de los trabajadores en el puesto de trabajo, pues las altas tasas de rotación inflaban los costes laborales de la compañía (Worstall, 2012).

fordistas y acortar la distancia entre la producción en masa y la producción artesanal de productos diferenciados.

En cualquier caso, con la difusión del enfoque de la contingencia, la retórica del productivismo tecnocrático se desprendió del utopismo taylorista que predicaba que la eficiencia organizativa era el remedio que rescataría al capitalismo de sus crisis recurrentes, pero conservó el principio de que la eficiencia es la lógica que gobierna a las organizaciones, y que, por tanto, las estructuras organizativas son explicables como respuestas a problemas de eficiencia. Este argumento lo retomarán las teorías económicas de la organización en las últimas décadas del siglo XX (Williamson, 1987).

2.2 La retórica humanista

A finales de los años veinte del siglo pasado, una investigación llevada a cabo en una planta industrial de Western Electric (la rama industrial de Bell Co., la empresa que operaba la red telefónica en Estados Unidos), situada en Hawthorne, a las afueras de Chicago, dio inicio a una nueva doctrina sobre la gestión del personal que podemos considerar como el punto de partida del productivismo humanista (Gillespie, 1993). A quienes articularon y propagaron este doctrina se les catalogó como la escuela de las Relaciones Humanas en la industria, una denominación que subrayaba su enfoque humanista de la organización. El principal hallazgo de las investigaciones de Hawthorne fue la aportación de evidencia experimental que apoyaba la tesis de que la satisfacción del trabajador *en* el trabajo es un factor determinante de la productividad *del* trabajo, y que dicha satisfacción no solo depende de las recompensas extrínsecas que obtiene el trabajador (la remuneración monetaria), sino también, y muy especialmente, del trato humano que le deparan sus mandos y sus colegas (Roethlisberger y Dickson, 1939). Desde esta nueva perspectiva, el trabajo industrial es más que una actividad instrumental para la obtención de recompensas extrínsecas; es el medio y la ocasión para la satisfacción de una gama de necesidades psicológicas y sociales que los trabajadores llevan al puesto de trabajo: necesidades de reconocimiento, respeto, pertenencia y, en definitiva, trato humano.

La escuela de las Relaciones Humanas ofreció una nueva visión productivista de la empresa que afirmaba que la satisfacción del trabajador en el trabajo era la clave de la productividad laboral, y resaltaba el peso de las recompensas intrínsecas al trabajo (el trato humano, el sentido del logro y el valor personal, la integración en grupos, etc.) como factores productores de la satisfacción en el trabajo. El trabajador era ahora visto como un *homo psicologicus* que portaba al trabajo una variedad de necesidades que, en caso de no ser satisfechas, producirían frustración -o “baja moral” en el vocabulario inicial de la escuela- y mermarían su productividad. Algunas de esas necesidades eran satisfechas por la organización social informal de los trabajadores en la planta de trabajo, que protegía al trabajador en el juego complejo de las relaciones sociales que se desarrollaban en la planta, y también suplía creativamente las carencias de previsión de la organización formal, pues esta es siempre incompleta. Esta organización informal y espontánea era un mecanismo de integración social que los directivos debían valorar y canalizar adecuadamente, para potenciar su impacto constructivo y evitar que adoptase una orientación defensiva y de confrontación con la dirección de la empresa. La implicación era que una organización solo podía ser diseñada en una medida limitada y que la dirección de la empresa tenía que dejar un margen amplio para el despliegue de la espontaneidad creativa de su personal. En este nuevo

planteamiento, la dirección del personal era una actividad más cercana a la jardinería que a la ingeniería.

La empresa era ahora vista como un sistema social complejo que tenía que ser manejado con delicadeza, esto es, con el conocimiento de la complejidad psicológica del personal (el conocimiento de las necesidades que los empleados llevaban al puesto de trabajo) y con el conocimiento de las tensiones y los equilibrios sociales que se producían en la organización humana -la formal y la informal- en la planta de trabajo. Los proyectos de reorganización que prescindían de estos dos tipos de conocimiento corrían el riesgo de desencadenar consecuencias imprevistas y no deseadas que socavarían los objetivos perseguidos. Evidentemente, esta concepción sociológica de la empresa reforzaba el papel y la importancia de la función de la dirección de personal.

La primera generación de estudiosos de la corriente de las Relaciones Humanas puso el énfasis en la mejora de trato humano en la empresa, muy especialmente en la humanización del ejercicio del mando de los superiores sobre sus subordinados. A partir de los trabajos de Kurt Lewin y sus colaboradores sobre estilos de liderazgo en pequeños grupos y otras técnicas psicológicas, se forjó la técnica de los *training groups* o grupos de encuentro, que, en talleres intensivos de unos pocos días, capacitaban a los participantes para mejorar sus habilidades sociales, superando prejuicios y actitudes negativas que mermaban su capacidad de relacionarse con los demás. En la década de los sesenta, las empresas norteamericanas hicieron un uso intensivo de este tipo de técnicas para capacitar a su personal directivo y de supervisión en habilidades sociales para manejar el mando ganándose la aprobación de sus subordinados (Weisbord, 1987).

En los años setenta, la segunda generación de estudiosos de las Relaciones Humanas desplazó su interés del tema de los estilos de liderazgo a la cuestión de las deficiencias del diseño del trabajo racionalizado, característico del modelo taylorista-fordista. El trabajo racionalizado (monótono, simple y pobre en recompensas intrínsecas) fue visto como la principal causa de la baja satisfacción de los trabajadores y se volvió el blanco de nuevas propuestas de reorganización del trabajo (Argyris, 1957). Primero se propuso rediseñar los puestos de trabajo con un criterio de *job enlargement*: incrementando el número y la variedad de las tareas asignadas a los puestos de trabajo. Posteriormente, se abrazó un segundo principio: el *job enrichment*, según el cual no bastaba con ampliar las tareas sino que era necesario acrecentar la creatividad del trabajo (Herzberg, 1968).

Para entender esta evolución de la escuela de las Relaciones Humanas, y en particular la reorientación de su segunda generación de estudiosos hacia la crítica del enfoque taylorista-fordista de la organización del trabajo, es necesario tener en cuenta el cambio que registró la psicología de la motivación humana en Estados Unidos tras la segunda guerra mundial. La primera generación de la escuela de las Relaciones Humanas se había visto influida por la psicología profunda, con su énfasis en el inconsciente como matriz causal de la conducta y en la idea de que la personalidad adulta es una criatura de las frustraciones y los traumas de la personalidad infantil. Desde esta perspectiva, los trabajadores buscaban en el trabajo la acogida, el calor y la protección de una segunda familia (reconocimiento por los superiores, trato humano, aceptación por los colegas, etc.). La segunda generación de estudiosos de las Relaciones Humanas dejó de lado la psicología profunda y adoptó con entusiasmo la nueva psicología de la motivación humana de Abraham Maslow, uno de los padres, junto a Carl Rogers, de la psicología humanista que floreció en Estados Unidos en la década de los sesenta del pasado siglo (Maslow, 1954).

La teoría de la motivación de Maslow no se limitaba a afirmar que los seres humanos son portadores de una multiplicidad de necesidades, sino que iba un paso más allá y afirmaba que esas necesidades se organizan en una pirámide de prioridad y poder motivacional. En la base de dicha pirámide, Maslow situaba las necesidades humanas más básicas y perentorias, esto es, las de seguridad y las sociales. Estas necesidades tienen un alto poder motivador, pero, una vez que su satisfacción se da por hecha y deja de ser problemática, pierden su poder de motivar a las personas, y entonces se activan otras necesidades de orden superior que pasan a reclamar la atención y la energía de los individuos, de modo que si no se satisfacen se origina frustración y malestar. En los estratos superiores de su pirámide motivacional, Maslow situaba necesidades individualizadoras: las necesidades del yo y las necesidades de autorrealización del individuo. La textura de estas necesidades varía de individuo a individuo y tienen que ser identificadas por cada uno como parte del proceso de individuación.

La psicología de la motivación de Maslow mostraba que, aunque la estructura de la motivación humana es invariante, los perfiles de las aspiraciones que motivan a las personas cambian en función del nivel de bienestar que les ofrece el medio socioeconómico en que se desenvuelven. Las aspiraciones se transforman a medida que el desarrollo socioeconómico aporta los medios para satisfacer de manera efectiva y duradera las necesidades más básicas (las necesidades fisiológicas, de seguridad y las necesidades sociales). Una vez que estas necesidades están cubiertas de manera efectiva por el sistema socioeconómico, pierden su poder motivador y son desplazadas por otras necesidades, hasta entonces latentes, que ahora se vuelven perentorias. Aplicada a la organización del trabajo, la psicología de la motivación de Maslow sugería la posibilidad de que tanto el patrón de la organización del trabajo como la estructura de recompensas que se utilizaba para incentivar a los trabajadores acusasen un desfase temporal y existencial, de tal manera que continuase primando la satisfacción de necesidades que, en el contexto de mayor prosperidad de la segunda postguerra, las personas ya asumían como satisfechas (necesidades de seguridad y sociales) y que, por tanto, habrían perdido su poder motivador, mientras que ignoraban las necesidades de orden superior (autonomía, crecimiento personal, creatividad, autorrealización) que las nuevas generaciones llevaban al puesto de trabajo.

La teoría de la pirámide de las necesidades de Maslow ofrecía, pues, una clave interpretativa para analizar la dirección del cambio cultural de las sociedades avanzadas en la década de los sesenta y los setenta, momento en que entró en escena una nueva generación (los *baby boomers*) que había sido educada en la paz y la prosperidad que siguieron a la segunda guerra mundial; una generación que despreciaba la orientación conformista de sus progenitores y se mostraba dispuesta a experimentar con nuevos valores y estilos de vida, buscando el crecimiento personal y la autorrealización (Inglehart, 1977). Este cambio cultural generacional también incitaba a cuestionar la adecuación de las instituciones heredadas del pasado, que habían sido forjadas en una coyuntura histórica muy diferente: la de la transición de una sociedad agraria y poco urbanizada a otra industrial y altamente urbanizada. Era evidente que la orientación hacia la libertad, la autonomía personal, el antiautoritarismo, y el gusto por la experimentación y el cambio de los *baby boomers* se conciliaban mal con la rigidez, la monotonía y el control jerárquico característicos del modelo taylorista-fordista de la organización del trabajo. El contraste entre la lógica de la vieja organización del trabajo y los valores culturales de las nuevas generaciones no parecía presagiar un ajuste fácil de estas al mundo del trabajo. De ahí que los estudiosos de la segunda generación de las Relaciones Humanas proyectasen su atención y sus esfuerzos en la reforma de la vieja organización del trabajo taylorista-fordista (con su énfasis en la separación entre diseño y ejecución, la

simplificación y la monotonía de las tareas, y el control jerárquico), pues chocaba con las aspiraciones de las nuevas generaciones que se incorporaban al mercado de trabajo. Era necesario introducir nuevos principios de organización del trabajo más acordes con los nuevos conocimientos que aportaban las ciencias sociales y con los valores y las aspiraciones de los nuevos empleados (McGregor, 1960).

La retórica del productivismo humanista rechaza la concepción instrumental del trabajo (el trabajo no es más que un medio para alcanzar recompensas extrínsecas) y resalta el poder motivador de las recompensas intrínsecas al trabajo. Estas dependen de la *calidad* del trabajo y buena parte de la discusión que ha generado esta retórica gira en torno a la cuestión de los factores que *enriquecen* el trabajo y mejoran su calidad. Si tuviésemos que resumir el ideal de trabajo de calidad que subyace a las sucesivas propuestas del productivismo humanista podríamos decir que puntúa alto en tres dimensiones: la variedad de las tareas, el desafío creativo que plantean al trabajador, y la responsabilidad y la autonomía de este en la ejecución del trabajo. Como esos atributos son típicos del trabajo profesional, podríamos ver la retórica humanista como una propuesta de generalizar los principios del trabajo profesional a todos los puestos de trabajo en una suerte de profesionalismo sin profesiones. En cualquier caso, en los años setenta, la discusión del enriquecimiento del trabajo fue un paso más allá con la propuesta de la reorganización de la producción en equipos de producción autogestionados, en los que los trabajadores rotaban en los puestos y controlaban ellos mismos el desempeño del grupo. Finalmente, en la década de los ochenta se añadió un nuevo tema: las estructuras laterales de participación (como los círculos de calidad) orientadas a la resolución de problemas (generalmente en el marco de estrategias de calidad), que ofrecen a los trabajadores oportunidades para desplegar su creatividad (Lawler, 1986; Lillrank, 1996).

Por último, frente al énfasis tecnocrático en la burocracia como mecanismo de control y disciplina, el productivismo humanista apunta al compromiso activo del trabajador con el trabajo y con la empresa como mecanismo de control alternativo (Walton, 1985). Esta retórica asume que los trabajadores tienen una inclinación natural a colaborar y a dar lo mejor de ellos en el trabajo y que, por tanto, es responsabilidad de la empresa establecer las condiciones necesarias para actualizar dicha inclinación con la oferta de trabajos ricos en recompensas intrínsecas. En este sentido, el productivismo humanista se adhiere a la tradición rousseauniana que exalta la bondad innata de los seres humanos y subraya el poder corruptor de las instituciones sociales. Para los paladines de la retórica humanista, el descontento y el conflicto laboral en la empresa no son el producto de la resistencia natural de los trabajadores a defender sus intereses propios que chocan con los de sus patronos, sino una respuesta reactiva engendrada por creencias erróneas que orientan la gestión de la empresa (la famosa teoría X de Douglas McGregor). De aquí que el productivismo humanista apele al cambio cultural y a la revolución de las mentalidades como requisito para cambiar la empresa.

El énfasis en la motivación del compromiso de los trabajadores favorecía la introducción de estilos de gestión más participativos que ofreciesen a los trabajadores oportunidades para la expresión de su voz. Pero estas propuestas de *gestión participativa* no cuestionaban la arquitectura básica de la burocracia industrial forjada a inicios del siglo XX por los paladines del productivismo tecnocrático: la empresa como una constelación de *stakeholders* ligados por obligaciones recíprocas cuyo bienestar aquella ha de proteger, y la relación de empleo como una relación de pertenencia con una orientación a largo plazo gobernada por reglas burocráticas que garantizan la equidad. Que este modelo organizativo estuviese tan

institucionalizado era un obstáculo para la difusión de las nuevas propuestas de reorganización del trabajo y de gestión participativa del productivismo humanista.

Aunque el productivismo humanista articuló un abanico de propuestas de reforma del trabajo, no fue capaz de ofrecer un sistema bien articulado para su reforma como el que había propuesto el productivismo tecnocrático a principios de siglo XX. El productivismo humanista era más una filosofía que un programa de acción bien articulado, lo que hacía que su influencia fuese mayor en el plano de la retórica (esto es, en el de los principios expuestos) que en el de la práctica.

En la década de los años setenta se produjo un cambio en la escena competitiva internacional que mermó la seguridad y la autocomplacencia de la clase directiva empresarial de los países del hemisferio occidental: la irrupción de las empresas japonesas en la arena competitiva internacional y el subsiguiente deterioro de la competitividad de las grandes empresas occidentales en mercados que hasta entonces habían dominado. Japón había comenzado a penetrar los mercados internacionales en la década de los sesenta con productos de baja calidad que competían solo en términos de precio. Pero los fabricantes japoneses pronto aprendieron a dominar el juego de la calidad (y el de la innovación), y a finales de la década de los setenta comenzaron a exhibir su potencia competitiva, poniendo en el mercado productos que combinaban calidad y precios competitivos; una combinación muy atractiva que el público premió desplazando hacia ellos su demanda. En los ochenta, la preocupación de las empresas norteamericanas ante el empuje competitivo japonés se tornó en pánico (Grove, 1996: 11-23). En sectores como la fabricación de automóviles, los ciclomotores, las máquinas herramienta, los semiconductores, la electrónica de consumo, los instrumentos musicales, las fotocopiadoras, las cámaras fotográficas, etc., las empresas japonesas desplegaban una potencia competitiva que parecía imbatible y desafiaban la supremacía de las corporaciones norteamericanas. Para la clase directiva empresarial norteamericana había llegado la hora de despertar de la autocomplacencia y ponerse a aprender de Japón (Cole, 1999).

Pero aprender de Japón no iba a ser tarea fácil, por la distancia cultural y porque escaseaban estudios de la empresa japonesa que ayudasen a aclarar el enigma de su pujanza competitiva. Una de las novedades que primero llamaron la atención de los directivos occidentales que visitaban las plantas de fabricación de las empresas japonesas para ver y aprender *in situ*, fue el fenómeno de los círculos de calidad. Estos eran pequeños grupos de trabajadores formados de manera voluntaria y no retribuidos por su participación, que se reunían periódicamente -por lo general una vez a la semana- fuera del horario laboral, bajo la guía de un facilitador, con el propósito de analizar los fallos y problemas de mal funcionamiento detectados en el desempeño cotidiano de sus actividades productivas, y buscar soluciones duraderas que mejoraran la calidad de los procesos productivos y de los productos. Esos círculos eran parte de lo que los japoneses denominaban *kaizen*: la mejora continua de los procesos productivos mediante la eliminación de la causa raíz de los fallos y los defectos, lo cual mejoraba la fiabilidad de los productos sin encarecer su coste (Cole, 1989).

Tradicionalmente, la calidad había sido entendida como un lujo que había que pagar y como un extra que incorporaban los productos e incrementaba su valor. En este planteamiento, los productos se dividían en dos categorías: productos estándar fabricados masivamente y que competían en el precio, y productos de calidad que se dirigían a un nicho de mercado de alto poder adquisitivo. Estos últimos se diferenciaban de los primeros en que incorporaban más y mejores componentes; por ejemplo, un automóvil de calidad llevaba una chapa del doble de

grosor de un automóvil estándar, un motor de mayor potencia y un equipamiento más lujoso. En definitiva, en este enfoque, la calidad era vista como un extra que se añadía a los productos para satisfacer las preferencias de los segmentos de mercado con mayor poder adquisitivo. Los japoneses revolucionaron la manera de entender la calidad al adoptar la filosofía de que la calidad no es un extra que se añade al producto y se paga, sino una propiedad del producto que consiste en su alta fiabilidad y, por tanto, su alto rendimiento; y la fiabilidad no viene de añadir extras al producto, sino de suprimir fallos y defectos en su proceso de fabricación. En definitiva, la calidad ya no era vista como un extra que recargaba los costes, sino como una consecuencia del modo de fabricar el producto que, no solo no encarecía los costes, sino que podía reducirlos (por ejemplo, los costes de reparación de defectos *ex post*) (Cole, 1994).

Las empresas japonesas no inventaron la nueva filosofía de la calidad como "cero defectos", sino que se inspiraron en la obra de expertos norteamericanos como William Deming. Sin embargo, aplicaron con perseverancia esas ideas e innovaron en los procesos de producción y las relaciones con los proveedores para aproximarse al objetivo de los cero defectos, y sus esfuerzos fueron recompensados con el éxito de sus productos en el mercado (Womack, Jones y Roos, 1990). El énfasis que ponía el nuevo paradigma de la calidad en la supresión *in situ* de los defectos de fabricación, revalorizaba la iniciativa y el conocimiento de los trabajadores de producción, cuyo compromiso activo era vital para el éxito de una política tal. La adopción de una estrategia de calidad exigía motivar a todos los empleados de la empresa a asumir los objetivos de calidad, pero muy especialmente a los trabajadores de producción, pues son ellos los que tienen un conocimiento más directo de los fallos que ocurren en el proceso de fabricación, y por tanto juegan un papel decisivo en el proceso de detección y supresión de errores y defectos (Kearns y Nadler, 1992). Para ello era necesario dotar a los trabajadores de producción de estructuras de participación y formarlos en técnicas de análisis estadístico y de solución de problemas. Los círculos de calidad respondían a este propósito.

Dichos círculos eran estructuras participativas laterales, al margen de la estructura jerárquica de autoridad de la empresa. Carecían, por tanto, de autoridad formal para tomar decisiones ejecutivas, pero alimentaban el proceso formal de toma de decisiones con propuestas razonadas que solían ser adoptadas por los directivos. Así, pues, combinaban dos facetas, la participativa y la productivista: eran estructuras participativas con un propósito productivista. Rompían con el principio de la filosofía taylorista de que la aportación del trabajador a la empresa se reduce a ejecutar las tareas predeterminadas de su puesto de trabajo; la filosofía de los círculos reconocía que el conocimiento tácito y local de los trabajadores es vital para la empresa e imprescindible para el éxito de la estrategia de mejora de la calidad. El énfasis en la voluntariedad de la participación traslucía la creencia de la retórica humanista en que los trabajadores sienten una inclinación natural a contribuir activamente con su inteligencia a la mejora del trabajo, pues el ejercicio de la inteligencia creativa en el trabajo es una recompensa intrínseca que eleva la autoestima del trabajador ante sus colegas y sus superiores jerárquicos. En suma, los círculos de calidad trataban de movilizar la inteligencia de los trabajadores, y su existencia suponía reconocer que la inteligencia de la empresa no está concentrada en una tecnoestructura de especialistas, sino que está distribuida en todos los empleados.

Ahora bien, este productivismo participativo no era una fórmula exenta de tensiones, pues la experiencia de la participación tiende a desencadenar una dinámica expansiva, extendiendo los problemas y los asuntos que son objeto de deliberación colectiva; y esta dinámica expansiva choca con la restricción que impone el enfoque productivista de los círculos, que

limita la participación al tratamiento de problemas cuya solución reporte ganancias de productividad del trabajo y economías de los costes operativos de la empresa. Por otra parte, un enfoque estrictamente productivista podría acabar muriendo de éxito, esto es, en un contexto de estabilidad en los procesos, los círculos podrían quedarse sin trabajo una vez que hubiesen resuelto y agotado el stock de problemas y deficiencias visibles.

En cualquier caso, el movimiento de los círculos de calidad sofisticó la retórica humanista de la empresa con el añadido de un nuevo tema: la participación de los trabajadores en el puesto de trabajo para la movilización de su inteligencia. A los temas ya conocidos del trato humano en la empresa, la integración armónica de la organización formal y las formas de cooperación espontáneas e informales de los trabajadores, el enriquecimiento del trabajo para satisfacer las aspiraciones de una generación crecida en un ambiente de relativa abundancia, más individualizada en sus aspiraciones y menos dócil a los dictados de la autoridad; a todo esto se añadía ahora la propuesta de alentar y encauzar la participación de los trabajadores en la empresa, para movilizar el caudal de su inteligencia creativa y para hacer de la empresa una institución más alineada con los valores culturales de las nuevas generaciones.

Así pues, en la década de los ochenta parecía que el viento de los tiempos soplaba a favor del productivismo humanista. Sin embargo, desde entonces, los intensos procesos de reestructuración experimentados por las empresas para ajustarse al nuevo escenario de la globalización, la innovación tecnológica y la intensificación de la competencia han precipitado el declive de la retórica humanista y propiciado el retorno de nuevas versiones de la retórica tecnocrática y racionalizadora. Es más, esos procesos de reestructuración están mutando la textura social e institucional de la empresa, haciendo que se aleje del modelo de la vieja burocracia industrial, que alojaba en su seno a una comunidad de *stakeholders* que compartían sentimientos de pertenencia, identidad e intereses, para aproximarse cada vez más a la figuración de un mero nexo temporal de contratos contingentes.

Llegados a este punto, cabe hacerse preguntas como las siguientes.¿ ¿El declive de la retórica humanista de la empresa es un fenómeno temporal y reversible o es, más bien, un fenómeno definitivo que revelaría una mutación estructural de la empresa capitalista? ¿Se ha convertido el enfoque humanista de la empresa en una antigualla inservible y superada por la evolución del capitalismo globalizado? ¿El énfasis en la pertenencia, la equidad a largo plazo y el trabajo de calidad se ha vuelto disfuncional para afrontar las exigencias del nuevo contexto competitivo que han traído la globalización y la aceleración? ¿Cómo pueden las empresas compatibilizar el requisito de ser flexibles y reestructurarse y al mismo tiempo reconocer y honrar obligaciones duraderas con sus empleados? ¿Es viable a largo plazo un capitalismo tecnocrático que concentre riqueza y privilegios en una tecnoestructura de expertos y directivos, y que trate a los empleados como recursos prescindibles tan pronto como el cambio de coyuntura lo aconseje?

En este estudio no pretendemos encontrar respuestas completas y definitivas a esas cuestiones, pero creemos que todas ellas son relevantes para el debate actual sobre la empresa capitalista y tienen que ser formuladas explícitamente. En el siguiente apartado damos un salto del debate sobre la empresa al relato de la memoria de un episodio de historia empresarial en la España de finales del siglo pasado: la experiencia de los círculos de calidad en el Banco de Bilbao y en el BBV. En este episodio resuena el eco de algunos de los temas de la retórica humanista de la empresa, pero también nos permite observar un ejemplo de cultura empresarial humanista (el “estilo Bancobao”) antes de su disolución en el marasmo reestructurador de la década de los noventa y la primera de este siglo.

3. Volviendo la vista atrás: la experiencia de los círculos de calidad en el Banco de Bilbao y en el Banco Bilbao Vizcaya

En 1981, la empresa estadounidense Lockheed introdujo el primer programa de círculos de calidad desarrollado fuera de Japón. Los directivos a cargo del programa pronto dejaron la empresa para fundar las primeras consultorías especializadas en la implementación de ese tipo de programas en Estados Unidos, al tiempo que fundaban la *American Association of Quality Circles* como estructura de soporte de este nuevo movimiento organizativo (Cole, 1989). Los círculos de calidad pronto dieron el salto a Europa y en 1983 un puñado de empresas españolas fundó el *Centro Español de Círculos de Calidad*. Una de ellas era el Banco de Bilbao, que, en 1984, aprobó un proyecto de círculos de calidad que seguía los principios y las técnicas empleadas en Japón. El año siguiente, se constituyeron los primeros círculos en las oficinas de la red de sucursales del banco. A finales de 1987, el banco contaba con 56 círculos de calidad, y el siguiente alcanzó la cifra de 120 (Castillo, Jiménez y Santos, 1991).

En 1988, el Banco de Bilbao se fusionó con uno de sus rivales más tradicionales, el Banco de Vizcaya, alumbrando el Banco Bilbao Vizcaya. Esta fusión desencadenó una guerra interna en las altas esferas directivas de la institución fusionada entre los equipos directivos de las dos entidades matrices, que pugnaban por el control de la dirección de la nueva entidad. La batalla en la alta dirección sumió al nuevo banco en una suerte de parálisis directiva que solo se resolvió al cabo de dos años con un laudo del gobernador del Banco de España. En ese momento, José Ángel Sánchez Asiaín abandonó la presidencia del BBV (aunque siguió siendo miembro del Consejo de Administración), y fue sustituido por Emilio Ybarra, un representante de la familias fundadoras. Este relevo cerraba definitivamente la pretensión de la fracción del Banco de Vizcaya de liderar el nuevo banco, y algunos de los directivos "vizcaínos" que más se habían significado en la batalla post-fusión por el control abandonaron el banco. Los cambios en la alta dirección también afectaron al proyecto de los círculos de calidad, pues Álvaro Rengifo, el alto directivo del Bilbao que había liderado el proyecto, también salió de la alta dirección del BBV para aterrizar en la presidencia del un banco filial regional (el Banco de Extremadura). A partir de ese momento, los círculos, aunque todavía perduraron algunos años, fueron perdiendo fuelle poco a poco y acabaron siendo fagocitados por una estrategia de *gestión de calidad total* con una orientación más de programación de objetivos que de participación de los empleados.

Dado que los círculos de calidad son una estructura de participación promovida "desde arriba" por la alta dirección de las empresas y su éxito depende en gran medida del apoyo que reciben de la alta dirección corporativa, comenzamos esta narrativa con una referencia a la trayectoria del Banco de Bilbao y a los dos directivos implicados en la adopción y la puesta en marcha del proyecto: José Ángel Sánchez Asiaín, presidente del banco entre 1974 y 1990, y Álvaro Rengifo, consejero y director general entre 1978 y 1990.

EL Banco de Bilbao lo fundó en 1857 un grupo de familias de la burguesía bilbaína que, gracias a una gestión prudente y profesional, se perpetuaron en el consejo del banco y pilotaron su expansión fuera de las fronteras del País Vasco, con sucesivas adquisiciones de bancos locales y regionales (un total de 14 adquisiciones entre 1946 y 1970). De esta manera, en la década de los setenta del siglo pasado, el banco había logrado escalar posiciones hasta situarse como el cuarto banco español por tamaño, por detrás del Banesto, el Central y el Hispano-Americano. A lo largo del siglo, esas grandes familias bilbaínas construyeron una institución bancaria con una cultura que combinaba paternalismo, profesionalidad y buenas

maneras en el trato al personal, y servicio al cliente, en un contexto en el que (sobre todo después de la guerra civil) la banca era un negocio relativamente tranquilo (pues la competencia estaba limitada por el gobierno), simple (pues básicamente los bancos se limitaban a tomar prestado dinero en depósitos para invertirlo en títulos de deuda de más alta remuneración) y bastante rentable (pues los márgenes de intermediación eran altos). No es, pues, de extrañar que, en el franquismo, en la opinión popular se tuviese a la carrera bancaria por un equivalente de la carrera de funcionario público, y que se utilizase el mismo término ("oposición") para referirse a las pruebas de acceso a la carrera de funcionario público y al empleo en la banca. Los bancos eran el paradigma del mercado de trabajo interno: contrataban a personal joven que comenzaba su carrera laboral en los escalones más bajos de la pirámide profesional y jerárquica de la empresa, y, a fuerza de práctica y formación, iban aprendiendo el oficio bancario y escalando puestos en la jerarquía del banco (Rodríguez, 1997).

En lo que concierne a la gestión del personal, el Bilbao era un banco que destacaba por el buen trato que deparaba a los empleados y por su generosa política de beneficios sociales, y no tanto por las retribuciones, que estaban en la línea de las del resto de la banca, y las del personal directivo eran incluso más bajas (lo que se puso de manifiesto tras la fusión con el Vizcaya). El crecimiento económico acelerado de la década de los sesenta y la primera mitad de los setenta del pasado siglo permitió a los bancos mejorar las retribuciones salariales de sus empleados y extender el paquete de beneficios sociales que las complementaban. Como recuerda un ex-empleado del banco, "en aquellos años los grandes bancos competían para ver quien concedía más beneficios sociales a sus empleados", y el Banco de Bilbao lideraba ese torneo: becas de estudio para los empleados, ayudas para la educación de los hijos, premios de jubilación y complementos de la pensión básica, tratamiento preferencial de los hijos de los empleados en la contratación de nuevo personal, ventajas en la concesión de crédito para la adquisición de vivienda, residencias para vacaciones, economatos de consumo, etc. La política de trato amable y de preocupación por el bienestar de los empleados era reconocida y valorada por estos, que exhibían un sano orgullo de pertenencia a una empresa a la que sentían, no como un padre severo o distante, sino como una *madre nutricia*[5].

En la memoria de los ex-empleados del Bilbao, este se singularizaba no solo por los abundantes beneficios sociales que recibían, sino también, y sobre todo, por la tradición de trato "exquisito" a los empleados. Este trato "exquisito" era parte de un estilo o *savoir faire* que se había ido sedimentando a lo largo de sucesivas generaciones de directivos, mucho antes de que la idea de la cultura corporativa fuese articulada y se convirtiese en una moda de la gestión empresarial. El estilo Bancobao era una cultura corporativa humanista (en el sentido de que era congruente con la retórica humanista de la empresa) que, sin embargo, no era el producto de la aplicación de una ideología de la empresa, sino más bien la expresión de un *ethos* profesional que venía de las familias fundadoras; un *ethos* que expresaba una manera de entender el negocio bancario como una profesión "noble" orientada a servir las necesidades de los clientes y que requería estándares exigentes de dedicación y de carácter. Este *ethos* de nobleza se combinaba con la ambición de excelencia empresarial *avant la*

[5] La expresión "madre nutricia" aparece en un informe sobre la cultura corporativa del Banco de Bilbao realizado por una consultora francesa a principios de los años ochenta (Durieux, 1988: 18). Según la autora, en el subconsciente de los empleados, el banco era asociado al arquetipo de la *amatxu* (la matriarca familiar en la cultura vascuence): un arquetipo que hundía sus raíces en la cultura matriarcal de la sociedad bilbaína en la época de la fundación del banco.

lettre, de ser el mejor en todas las actividades que emprendía, incluyendo también el mejor en el trato a los empleados[6].

3.1. La cultura Bancobao

Podíamos representar la cultura del Banco de Bilbao como un trípode cuyas patas eran el trato exquisito al empleado, el servicio al cliente y la ambición de excelencia. Comencemos por el primero: a lo largo de su primer siglo de existencia, el banco sedimentó un clima interno de alta confianza recíproca con sus empleados. El principio sacrosanto de la seguridad en el empleo de por vida ("el empleado seguía siendo del banco hasta su fallecimiento"), era el telón de fondo sobre el que se articulaba una relación banco-empleado que era mucho más que un intercambio económico: era un vínculo que comportaba una identidad y un modo de vida. Quien entraba en el banco lo hacía para quedarse y desarrollar en él una profesión, y el banco premiaba la fidelidad y la dedicación del empleado con oportunidades de formación, que le permitían capacitarse e ir ascendiendo en la jerarquía profesional, con una carrera estable y una jubilación decente. En el intercambio entre el banco y el empleado, la seguridad en el empleo y la formación eran tanto o más importantes que las retribuciones salariales, que, entonces, no eran particularmente elevadas[7].

El Banco de Bilbao *amatxu*-madre nutricia demandaba a sus empleados obediencia, lealtad y dedicación total. La dedicación al banco tenía prioridad absoluta. Si las circunstancias exigían que el empleado hiciese horas extras, este las hacía con independencia de que fuesen remuneradas o no. La tradición de trato exquisito del empleado no solo se manifestaba en un clima de buenas maneras en el trato entre superiores y subordinados (y entre colegas), sino también en la orientación hacia el empleado como persona ("en el Banco de Bilbao no había

[6] Pero la ideología humanista de la empresa también flotaba en el entorno cultural de las empresas españolas en las décadas de los años sesenta y setenta del pasado siglo. Ya fuese por el atraso económico relativo del país, ya por la escasez de grandes empresas industriales, lo cierto es que el taylorismo tuvo poca influencia en España en la primera mitad del siglo XX. Después de la guerra civil, las élites empresariales y directivas del país tendieron a adoptar la ideología de las Relaciones Humanas como marco de referencia para entender la empresa y como enfoque de la gestión del personal (Guillén, 1994: 186). Esta retórica, con su propuesta de humanizar el trato del personal y su concepción comunitaria de la empresa, entroncaba tanto con la doctrina social de la Iglesia católica (muy influyente en las élites directivas del país, que habían asimilado el catolicismo en sus familias y se habían formado en escuelas de negocios católicas), como con la orientación humanista de los círculos intelectuales liberales (por ejemplo: los seguidores del filósofo e intelectual público José Ortega y Gasset), que desconfiaban de la técnica y del cientifismo taylorista, y abogaban por la formación de élites dirigentes humanistas y con sentido de la responsabilidad. Además, los sindicatos verticales del régimen franquista también eran proclives a la retórica humanista de la empresa (Guillén, 1994: 193).

[7] En su informe sobre la cultura corporativa del Bilbao, Françoise Durieux caracterizaba a sus empleados como una "hermandad de fe" ("la comunidad de hermanos Bancobao"), cuyos miembros suscribían los votos de "fidelidad, obediencia, dedicación total, pobreza y ética personal y profesional". En relación con el voto de pobreza, la autora añadía: "La Banca paga más con seguridad y formación que con altas remuneraciones. El sueldo de hoy es parte de una relación a largo plazo que incluye el cobro de la jubilación y de los premios. A pesar de que los fundadores expresaran su deseo de que todos los empleados pudiesen tener 'un buen pasar' y que, en un principio, el BB pagase algo más que el resto de la Banca, la verdad es que hoy la banca paga mal una profesión desprestigiada, y que BB no paga mejor, aunque, eso sí, con regularidad y trasparencia (Durieux, 1988: 38).

puestos de trabajo; había personas") y en la reluctancia a adoptar esquemas de gestión del personal estandarizados y universales que ignorasen la singularidad de cada empleado ("el Banco de Bilbao solo llevaba trajes a medida"). El banco confiaba en su manera distintiva de enfocar la dirección de personal, porque se veía a sí mismo como un banco "diferente", con un "saber hacer" propio en el que confiaba plenamente; y su diferencia era lo que hacía de él "el mejor", el que marcaba las pautas que los demás luego seguían (Durieux, 1988: 33). En este contexto, y aunque el banco era una organización jerárquica y centralizada, las relaciones entre superiores y subordinados no exhibían un estilo impositivo y autoritario que marcase la distancias y las diferencias de rango, sino que predominaba un estilo de trato afable y dialógico ("en el BB no se vence, se convence") más en consonancia con las prédicas de la retórica de las Relaciones Humanas y con la bonhomía bilbaína de los fundadores y sus descendientes[8]. El trato afable incluía la tolerancia hacia los errores cuando estos eran de buena fe, incitando al empleado a aprender de ellos y evitando las conductas punitivas, lo cual auspiciaba un clima de tranquilidad y ausencia de miedo. Todo esto configuraba un entorno laboral en el que los empleados se sentían bastante satisfechos con su trabajo y no ocultaban su orgullo de pertenecer a un banco líder que les protegía, les "nutría" y que se veía a sí mismo como el mejor. Era frecuente utilizar el término "adicción" para caracterizar la relación de alta satisfacción de muchos empleados con su banco; y los representantes sindicales se quejaban de lo difícil que era hacer labor sindical en el banco, "porque los empleados quieren a la empresa" (Durieux, 1988: 31).

La segunda pata del trípode de la cultura Bancobao era la orientación de servicio al cliente. Esta era connatural al banco desde sus inicios, porque sus fundadores fueron también sus primeros clientes. Así, desde su origen, el banco adoptó una orientación hacia el servicio del cliente y la mantuvo como seña de identidad a lo largo de toda su historia: "no vendía productos, resolvía problemas" (Durieux, 1988: 33). El servicio al cliente era más que una estrategia comercial, era una vocación que impregnaba y modulaba el saber hacer del banco, toda su profesionalidad. Por tanto, el banco también firmaba un pacto de fidelidad con sus clientes y, al igual que hacía con sus empleados, también trataba de que sus clientes "lo fueran para toda la vida" y que se sintiesen muy satisfechos con el banco. Ello conllevaba la disposición a asumir sacrificios para salvaguardar los intereses de los clientes, y, si era necesario, asumir pérdidas. De esta manera, el banco fidelizaba a su clientela en una relación de confianza recíproca.

Por último, el tercer trípode de la cultura del Banco de Bilbao era la ambición de excelencia, de ser el mejor en todo lo que emprendía y de ser pionero en el lanzamiento de iniciativas y productos, y en la adopción de nuevas tecnologías. La ambición de ser pionero y de liderar favorecía una mentalidad de receptividad a lo nuevo y de apertura al cambio, e inducía al banco a liderar el cambio con iniciativas tempranas que se anticipaban a las tendencias, en vez de aguardar a que se hubiesen consolidado. Esta mentalidad de apertura a la innovación y al cambio necesitaba apoyarse en un análisis riguroso de los hechos, y el Banco de Bilbao fue pionero en la creación de un Servicio de Estudios (1945), que pronto destacó por la excelencia de su investigación económica. También requería un liderazgo con visión de futuro, capaz de interpretar los signos de los tiempos y de pilotar el banco en las aguas

[8] Otra raíz del estilo cultural del Bilbao era el jesuitismo *deustarra*, porque la mayoría de sus directivos se había formado en la Facultad de Comercio de la Universidad de Deusto.

procelosas del cambio, y el Bilbao tuvo en José Ángel Sánchez Asiaín el líder visionario y resolutivo que se requería para afrontar el reto de "ser el mejor".

3.2. Cultura empresarial y dirigentes

Catedrático de universidad antes de dedicarse a la profesión bancaria, Asiaín asumió la presidencia del Banco de Bilbao con solo cuarenta y cinco años (una anomalía en la gerontocracia dirigente de la gran banca de la época) y fue promovido a la presidencia del banco como solución salomónica ante la incapacidad de las familias fundadoras que controlaban el consejo del banco de ponerse de acuerdo para elegir a un representante del 'clan'. Profesional muy capacitado, con visión de futuro y arrojo empresarial, atinó a ver que había llegado la hora de la modernización de la banca española, y quiso protagonizarla tomando la iniciativa para marcar la dirección y los tiempos del cambio. Su buen entendimiento con las élites políticas que llevaron a cabo la transición política del franquismo a la democracia y con los nuevos gobernantes del partido socialista (así como con los nacionalistas del PNV en el País Vasco), le granjeó fama de banquero "progresista" y le convirtieron en 'portavoz' y referente público de los grandes banqueros (González Urbaneja, 1993: 115)[9].

Asiaín lanzó al banco por la senda de la innovación, apostando por la introducción de nuevos medios de pago, como la tarjeta de crédito, en lo que el Bilbao fue pionero en España. Quiso hacer del banco un banco nacional y, venciendo la resistencia de las familias fundadoras, desplazó la sede de la dirección corporativa de la entidad de Bilbao a Madrid, alojándola en una torre de acero de nueva construcción (la torre Azca), que se convirtió en un emblema de la arquitectura moderna de la ciudad. Fue pionero en la introducción de estrategias de segmentación del mercado (la cuenta de la mujer) y en la idea, entonces novedosa, de que la clave del negocio bancario no estaba en la captación del pasivo, sino en su *gestión* activa en el crédito a las empresas, las familias y los consumidores. Desencadenó la ola de fusiones que cambió la faz de la banca española con su OPA sobre Banesto y la posterior fusión del Bilbao con el Vizcaya. Potenció el Servicio de Estudios del banco, reforzando su calidad y su independencia, convirtiéndolo en un centro puntero de investigación económica. Reestructuró la organización del banco, absorbiendo en la matriz a los bancos locales y regionales que había ido adquiriendo; pero también lo descentralizó, mediante direcciones regionales con autonomía operativa en el marco de una forma organizativa multidivisional. Introdujo la figura del *Defensor del Cliente* y el *Balance Social* del banco, y creó el primer Departamento de Comunicación para gestionar la comunicación interna y externa de la entidad. Promovió una política de mecenazgo cultural muy activa y de alta visibilidad pública, y, tras la fusión con el Vizcaya, creó la Fundación BBV para canalizar el patrocinio cultural del banco y potenciar su presencia en la esfera cultural[10]. Abrió el consejo de administración a consejeros externos independientes no pertenecientes a las familias fundadoras. Y continuó expandiendo la cartera de participaciones industriales del banco, que era la mayor (y la más rentable) de las carteras de participadas de los grandes bancos. Sin ánimo de caer en el panegírico, es preciso reconocer que Sánchez Asiaín no era un dirigente típico de la gran banca española de

[9] Una imagen diseñada y promovida desde la Dirección de Comunicación del propio banco.

[10] Entre las iniciativas de mecenazgo cultural destacaron las grandes exposiciones de pintura en España, las becas Fullbright-Banco de Bilbao, un acuerdo con el British Council, la creación del Colegio de Eméritos, la adquisición de la editorial España, etc.

la época, y que mostró visión de futuro, capacidad de iniciativa y determinación para llevar a cabo los proyectos que emprendía. Por ello, no solo recuerdan los exempleados del Banco de Bilbao su presidencia como el momento de mayor esplendor del banco, sino que también fue reconocido por sus pares como líder de hecho de la banca española. Solo un error emborronó su trayectoria en la presidencia del Banco de Bilbao: el fracaso de su tentativa de fusionarlo con el Banesto por un defecto de forma en el diseño de la operación; un error que acarreó consecuencias de calado para el Bilbao y que complicó sus últimos años en la presidencia del banco.

En lo que concierne a la orientación del negocio bancario, Sánchez Asiaín fortaleció la orientación del banco hacia el servicio al cliente, en el marco de una estrategia de banco cercano (lo que en el argot bancario se conoce como *close relationship banking),* que no valoraba la rentabilidad de cada operación aislada sino la rentabilidad en el tiempo del conjunto de las operaciones que el banco realizaba con el cliente, buscando su fidelización. La orientación hacia la fidelización del cliente no era exclusiva del Bilbao, pero sí lo era la orientación a la mejora del servicio como medio de dicha fidelización, y el banco ya la seguía mucho antes de que se convirtiese en una estrategia popular en la década de los noventa. Llegados a este punto, contamos con cierta perspectiva para ver que el programa de círculos de calidad de 1984 era un paso coherente con la trayectoria del de preocupación por la satisfacción de los empleados y por la mejora de la calidad del servicio al cliente. En suma, esta nueva experiencia era congruente con la cultura empresarial del banco (el espíritu Bancobao de ser "los mejores"). Sin embargo, las ideas no son entidades aladas que vuelen por sí mismas sino que tienen que ser llevadas a las empresas por agentes que las propongan y las implementen; el proyecto de los círculos tuvo por valedor a Álvaro Rengifo.

Economista del cuerpo de técnicos comerciales del estado, después de desempeñar varios cargos en el área social de la administración pública (en las políticas de emigración y de formación profesional), inició su carrera en la alta dirección del Banco de Bilbao. Salió temporalmente del banco para hacerse cargo de la cartera de Ministro de Trabajo en el primer gobierno de Adolfo Suárez (1976-1977), y después regresó a la alta dirección del Bilbao, donde Sánchez Asiaín le encomendó la Dirección General de Personal y Medios Técnicos. Álvaro Rengifo era un dirigente bancario que había desarrollado una sensibilidad hacia el 'lado humano' de la empresa en su carrera en la administración pública, en la que se había ocupado del diseño y la ejecución de las primeras políticas gubernamentales de formación profesional acelerada, y se había visto influido por el experimento de las cooperativas de Mondragón, que habían logrado armonizar la búsqueda del beneficio empresarial (el lado económico de la empresa) con la integración y el bienestar de los trabajadores (el lado social de la empresa), y estaba convencido de que esa fórmula (la integración armónica del lado económico y el lado social) era válida para cualquier tipo de empresa y no solo para las cooperativas. La filosofía de los círculos de calidad parecía ofrecer una fórmula válida para armonizar esas dos dimensiones de la empresa y alcanzar tres objetivos de gestión: mejorar la satisfacción y la motivación del personal, mejorar la calidad del servicio a los clientes, y fomentar un clima interno de mayor iniciativa y responsabilidad de los empleados.

Los círculos servían, pues, para derribar varios pájaros de un tiro, lo cual podía ser tanto una ventaja como un inconveniente, pues cabía la posibilidad de que se dispersasen en una multiplicidad de iniciativas carentes de un foco integrador y con resultados no acumulables. Esta posibilidad era más probable en una empresa de servicios, pues estos no son bienes materiales con propiedades tangibles que salten a la vista, sino prestaciones que incorporan múltiples intangibles. En un proceso de fabricación industrial, la calidad suele ser definida en

términos de los defectos que incorpora el producto, y la mejora de la calidad se enfoca a la detección y la prevención de los defectos para aumentar la fiabilidad del producto. Pero en los servicios la mejora de la calidad es un asunto más complejo (y ambiguo) porque el servicio se consume *in situ* y comprende un componente de subjetividad (de expectativas). Tal vez sea esta la razón por la que en los servicios los programas de participación de los empleados, junto al objetivo de la mejora de la calidad, también resalten los objetivos de motivación del empleado y de desarrollo organizacional.

3.3. La calidad como un movimiento intraorganizativo

Las iniciativas de participación de los empleados del estilo de los círculos de calidad son estrategias de naturaleza "movimentista", que dentro de la empresa operan con una lógica similar a la de los movimientos sociales. Así, como en todo movimiento social, tiene que haber líderes que definan el credo, los objetivos y los métodos operativos del movimiento; cuadros militantes que lo impulsen tanto a escala de la empresa como de sus distintos establecimientos, animando a la participación y desactivando los posibles focos de resistencia; personal voluntario que aporte los efectivos humanos del movimiento y contribuya con sus talentos y esfuerzos al logro de los objetivos; y una estructura de soporte y comunicación que cultive la identidad colectiva del movimiento, organizando reuniones periódicas del personal implicado e informado del avance de los trabajos y publicitando sus logros. Para que un movimiento social tenga éxito todos esos flancos tienen que ser adecuadamente cubiertos, y el fracaso de alguno de ellos lo debilita y merma sus logros.

A diferencia de las estrategias que operan con la lógica burocrática del "ordeno y mando", las estrategias movimentistas suelen acarrear una mayor incertidumbre en cuanto a su resultado, pues apelan a la participación voluntaria, y el éxito de esta no está asegurado de antemano, tanto porque sus objetivos pueden ser ambiguos (o no suficientemente atractivos), como porque pueden suscitar resistencias dentro de la organización en sectores que se ven amenazados por el movimiento. Por otra parte, las estrategias movimentistas suelen requerir un tiempo de desarrollo más largo que las estrategias burocráticas convencionales, porque apelan a la persuasión y al ejemplo y no a la obediencia debida; porque discurren en los márgenes de la organización formal como una estructura añadida, y han de superar sus recelos y resistencias; y porque cambiar una organización con un movimiento voluntarista requiere tiempo, fe en la propia capacidad y dosis elevadas de persuasión. Por todo ello, este tipo de estrategias son vulnerables a múltiples contingencias, pero muy especialmente a: la impaciencia de exigir que produzcan resultados significativos a corto plazo; la falta de un foco claro al que dirigir los esfuerzos de mejora; la inestabilidad de las tecnologías; y la pérdida de interés y apoyo por la alta dirección de la empresa.

El programa de los círculos de calidad del Banco de Bilbao (continuado por el BBV) tuvo un éxito muy notable y fue secundado por los trabajadores del banco, al menos en los primeros diez años de vida del programa. Después, aunque siguió activo, su importancia fue declinando progresivamente, por varias razones. Una de ellas fue que el propio movimiento de la calidad evolucionó en una dirección más tecnocrática y menos participativa. Otra fue la intensa ola de innovación tecnológica y de reconfiguración de procesos (reingeniería) que experimentaron los sistemas de información bancaria en la década de los noventa, que transformaron la naturaleza del trabajo bancario e hicieron menos relevantes los aprendizajes locales de los círculos de calidad. Pero antes de adentrarnos en la problemática del declive de los círculos, veamos su filosofía y su operativa.

3.3.1. La filosofía del programa de círculos de calidad del Banco de Bilbao

El proyecto de "Grupos de Participación en el Banco de Bilbao", aprobado por la alta dirección del banco en 1984, se presentaba como un nuevo estilo de dirección participativa fundado en cuatro principios rectores:

> "Nadie conoce mejor el puesto de trabajo que la persona que lo desempeña"
>
> "La gestión es responsabilidad de todos los que trabajan en la empresa, sin menoscabo de la autoridad"
>
> "En un entorno adecuado los trabajadores son responsables y les agrada el trabajo"
>
> "Los recursos humanos de la empresa son una energía potencial que raramente se utiliza plenamente" (Banco de Bilbao, 1987: 13).

En este nuevo estilo de dirección, el mando "está basado en la confianza y sabe escuchar antes de decidir sin que por ello pierda la capacidad de decisión, sabe despertar la inteligencia, la voluntad, las facultades creativas de sus hombres, considerándolos colaboradores y no simples ejecutores de sus órdenes". Esta dirección participativa pone "la creatividad al servicio de la organización y, con ello, proporciona a los trabajadores mayor satisfacción y motivación en su trabajo" (Banco de Bilbao, 1987: 13). En suma, la nueva dirección participativa inscrita en el programa de los círculos aspiraba ni más ni menos que a la "movilización de toda la inteligencia de la empresa".

Siguiendo el ejemplo japonés, el ámbito de actuación de los círculos se circunscribía a la *calidad* y a su mejora. Detrás de esta apuesta por la calidad anidaba el convencimiento de que se había producido un cambio en las reglas del juego competitivo y que, en el nuevo escenario, ya no bastaba con hacer productos estándar sino que los productos tenían que satisfacer exigencias cada vez más elevadas, y esto solo se podía lograr movilizando todo el potencial humano de la empresa. La calidad era vista como el terreno común que unificaba los intereses de los trabajadores y la empresa: era un empeño que reportaría ganancias para todos. Se definía la calidad como "la mejor respuesta a las expectativas del cliente, conseguida con el menor coste posible" (Banco de Bilbao, 1987: 18), y esta no podía ser vista como una función especializada (esto es: un asunto de especialistas) sino que era "una responsabilidad compartida […] un asunto de todos: desde la alta dirección hasta el último auxiliar, todos deben responsabilizarse de la calidad" (Banco de Bilbao, 1987: 15). Esta concepción de la calidad como una responsabilidad compartida exigía abandonar el viejo planteamiento taylorista de que "en la empresa unos piensan y otros ejecutan", y pasar a abrazar el principio de la retórica humanista de que "todos pueden PENSAR, todos pueden DECIDIR (sobre todo en campos en que ellos tienen la máxima proximidad a los problemas) y todos deben especializarse en el CONTROL de lo que se realiza" (Banco de Bilbao, 1987: 16; mayúsculas en el original).

La orientación hacia la calidad exigía revisar la concepción de lo que es esencial en el trabajo humano, dejando atrás la concepción del trabajo como mera exacción de *esfuerzo* (*labour* en inglés, *Arbeit* en alemán) para abrazar una concepción del trabajo como *obra* (*work* en inglés,

Werk en alemán)[11]. El proyecto de círculos de calidad veía la calidad como la ocasión para re-proponer la concepción humanista del trabajo como *obra*, reivindicando al trabajador como sujeto creativo y poniendo a la persona en el centro de la empresa, en un planteamiento muy cercano a la doctrina social de la Iglesia Católica: "se trata de recuperar al hombre como SUJETO; superar la concepción de un objeto instrumental intercambiable. La empresa será así una comunidad de sujetos socializados en la obtención de fines comunes. El beneficio a obtener es una condición necesaria, pero el valor supremo será de nuevo la persona. Se buscará incrementar la productividad y la rentabilidad, pero para que TODOS, no sólo el capital, se beneficien de la obtención de tales beneficios" (Banco de Bilbao, 1987: 17; mayúsculas en el original).

A la vista de esta declaración de principios, los círculos eran más que una estructura instrumental para conseguir mejoras en el flanco de la calidad de la operativa bancaria. Eran un proyecto que rezumaba retórica humanista, poniendo en el centro de la empresa a "la persona" del empleado como "sujeto creativo y cooperativo" y ya no como mero "objeto intercambiable", afirmando que la empresa era una "comunidad de sujetos socializados… con fines comunes" y que el beneficio era "una condición necesaria", pero "no el fin supremo" de la empresa, y que todos sus *stakeholders* tenían que beneficiarse de él.

El nuevo movimiento de la calidad no enfocaba la movilización de la creatividad de los empleados como un esfuerzo individualista y competitivo, sino como un empeño colectivo y cooperativo. La filosofía de los círculos confiaba en el poder creativo, generador e integrador de los grupos pequeños. El grupo pequeño o equipo de colegas de trabajo, operando como una estructura paralela al puesto de trabajo, había de catalizar la creatividad de los trabajadores para la mejora de la calidad, mediante un proceso dialógico en el que cada miembro contribuía en pie de igualdad con su inteligencia a la identificación de problemas y a la búsqueda de soluciones. Siguiendo la pauta de la experiencia japonesa, el proyecto contemplaba dos tipos de grupos de trabajo: los comités de calidad (también llamados grupos de proyecto) y los grupos de participación o círculos de calidad. Los primeros eran grupos estructurados con la lógica de la *task force*: se constituían para realizar una tarea específica fijada por la dirección y su duración estaba limitada al cumplimiento de su cometido; aquí los participantes eran asignados al grupo por la dirección, que también fijaba el cometido del grupo y el calendario de sus actividades; la actividad del grupo cesaba con la formulación de una propuesta a la dirección, que luego decidía sobre su ejecución y seguimiento. Los grupos *task force* ya existían antes de la introducción de los programas de calidad y eran una estructura periférica en estos; la estructura central eran los círculos de calidad.

3.3.2. Los círculos de calidad

Los círculos de calidad también eran creados para investigar problemas específicos relacionados con la calidad y buscar soluciones operativas para ellos, pero la elección de los problemas a tratar se dejaba en manos de los miembros del grupo, aunque tenían que ser problemas que tuviesen que ver con la mejora de la calidad de los procesos, los productos o los servicios en cuya producción estaba implicado el grupo. Los círculos mantenían un calendario regular de reuniones y, cuando habían resuelto un problema, podían disolverse o

[11] Esta distinción fue formulada por la filósofa Hannah Arendt, en su ensayo clásico sobre *La condición humana* (2005 [1958]).

buscar otro para proseguir sus trabajos. Estaban formados por voluntarios y eran dinamizados por un *animador*, que era un miembro del grupo elegido por sus colegas para actuar como conductor informal del grupo. Se formaban con empleados que compartían una misma responsabilidad dentro del proceso de producción de la empresa y que trabajaban juntos. Eran, por tanto, grupos cuyos miembros ya se conocían y trabajaban juntos, siendo la actividad del círculo adicional a la actividad laboral ordinaria. Ocasionalmente, podían estar formados por grupos de empleados que desempeñaban un mismo rol en el banco pero en distintos establecimientos (por ejemplo, directores de oficinas o cajeros). Los círculos aportaban a sus miembros una oportunidad adicional para interactuar y relacionarse, que se añadía a la interacción cotidiana en el puesto de trabajo, y estaban a caballo entre la organización formal y la informal, pues, aunque tenían un propósito formal, se constituían voluntariamente y tenían autonomía para desarrollar sus actividades.

Los objetivos específicos de los círculos eran: la mejora de la calidad (mediante la detección de problemas, la reducción de los procesos defectuosos, el estudio de las quejas de los clientes y la eliminación de errores); la participación en las políticas y los objetivos de la empresa (mediante la mejora de la comunicación interna entre empleados y dirección); el aumento de la capacidad y el conocimiento de los miembros del grupo (por formación y como resultado de los trabajos de los grupos); la mejora de las condiciones de trabajo; incorporar a la empresa todas las capacidades de sus miembros y estimular su creatividad; establecer un estilo de dirección más participativa, dialogante y creadora de animación; y el incremento de la productividad y la reducción de costes (Banco de Bilbao, 1987: 32-33).

La participación en los círculos no era recompensada con incentivos materiales como *pluses* salariales o privilegios especiales, aunque los miembros del grupo podían ser invitados a asistir a conferencias y cursos, y sus logros eran publicitados en la empresa y recibían formación en técnicas de solución de problemas. Su filosofía era deudora del humanismo de la escuela de las Relaciones Humanas, con su énfasis en la importancia de las recompensas intrínsecas al trabajo cuando este es rico en contenido y estimula la inteligencia de los trabajadores. La oportunidad de participar en una tarea creativa con resultados tangibles que revertían en la mejora de los procesos de trabajo y eran generalizables al conjunto de la empresa era vista como una fuente de satisfacción en el trabajo que mejoraba la motivación del empleado. Por otra parte, el hecho de que las actividades de los grupos no fuesen dirigidas desde fuera sino que estuviesen al albur de su propia iniciativa, reforzaba un sentido de autoría entre sus miembros que también les gratificaba. A todos estos motivos de satisfacción había que añadir los efectos sociales colaterales de los círculos de calidad, como el fortalecimiento de la confianza recíproca en las relaciones de sus miembros y la mejora del clima de trabajo. En definitiva, con su particular dinámica de grupo, no sólo mejoraban la satisfacción del trabajador con el trabajo y con la empresa, sino que también amplificaban el sentido que tenía el trabajador de su propia eficacia, o para utilizar un término hoy en boga: también lo *empoderaban*.

Los círculos no estaban concebidos como meros foros discusión para alumbrar sugerencias de mayor o menor utilidad a través de un debate informal, sino que estaban planeados como grupos de trabajo que empleaban una metodología preestablecida y técnicas de trabajo aprendidas, que eran impartidas a los grupos en su fase de formación y rodaje. Una vez que los grupos habían recibido la metodología y las técnicas de trabajo, comenzaban a trabajar en un *proyecto* que identificaba un problema en el proceso de trabajo del grupo: generalmente alguna deficiencia que trataban de resolver o mejorar mediante el análisis lógico del problema, la investigación de sus causas, buscando una solución, y midiendo los beneficios

que la solución propuesta reportaba para los trabajadores (simplificación de los procesos, eliminación de redundancias, mejora de las operaciones, etc.) y para la empresa (economía de costes, mejora de la prestación).

El trabajo en un proyecto comenzaba con la selección del problema, a través de una discusión no dirigida (*brainstorming*) que valoraba distintas posibilidades hasta elegir una que satisfacía los criterios de prioridad y viabilidad práctica. Una vez seleccionado el problema, el grupo se aplicaba a trabajar en "el camino del diagnóstico" y en el "camino del remedio". El primero procedía de los síntomas visibles del problema al análisis de las causas subyacentes, al estudio de sus relaciones y a la identificación de la causa prioritaria. El camino del remedio concernía a la búsqueda de una solución factible y eficaz sopesando las consecuencias, la implementación de la solución elegida y la verificación de su resultado. Tanto en el camino del diagnóstico como en el del remedio se enfatizaba la cuantificación de los hechos y el análisis de los datos con técnicas de solución de problemas como la estadística, el análisis de Pareto, los gráficos de control, los diagramas para representar relaciones causa-efecto y los análisis de correlación (Banco de Bilbao: 1987: 43).

Los círculos de calidad se reunían una vez a la semana en horario laboral, para resaltar la consideración de la actividad del grupo como "trabajo", y las reuniones solían durar una hora. El tamaño de los círculos se situaba en el intervalo de 5 a 10 miembros. Por debajo del umbral inferior, no se alcanza la masa crítica necesaria para un debate rico y productivo, y por encima del umbral superior los grupos tienden a fragmentarse en bandos. Los grupos disponían de autonomía para elegir sus proyectos, organizar los trabajos de búsqueda y tomar decisiones, pero no se renunciaba a introducir en ellos un elemento de impulso y orientación a través de la figura del animador, cuya función no era tanto liderar cuanto mantener vivo el interés de los miembros en el trabajo del grupo y lograr que se valorasen todos los puntos de vista, evitando los consensos prematuros. Una vez que el grupo había llegado a un consenso sobre una solución, la implementaba y medía la mejora que aportaba, y a continuación la trasladaba a la dirección del banco, que se reservaba la última palabra con respecto a su generalización a otras unidades.

Los círculos necesitaban un tiempo de rodaje en el que los participantes recibían formación y aprendían a trabajar juntos, ejercitaban el método de trabajo y las técnicas de solución de problemas con problemas relativamente simples, y cimentaban la confianza en sus capacidades como grupo. Para prestar apoyo a sus actividades, se crearon dos figuras externas: el *coordinador* y el *asesor*. Estos eran *facilitadores* de los trabajos de los círculos. El primero era un directivo que tenía que velar por la buena marcha de los trabajos del los grupos en su centro de trabajo, facilitando la relación de los círculos entre sí, con la dirección y con el resto de los empleados. Una función fundamental del coordinador era promover la aceptación de los círculos de calidad por parte de los mandos intermedios que podían sentirse amenazados por ellos. El asesor era un directivo que prestaba apoyo técnico y operativo a los trabajos de los grupos cuando estos lo requerían, y suministraba la información que necesitaban para llevar a cabo sus actividades. Asimismo, informaba a los miembros del grupo de los cambios organizativos y técnicos que podían afectar a las problemas tratados por los círculos, para evitar que perdiesen el tiempo en iniciativas que habían dejado de ser relevantes (una circunstancia que se volvió bastante frecuente con la innovación de los sistemas técnicos de información del banco). En el nivel de la alta dirección del banco, había un Comité de Apoyo y Seguimiento de los Círculos de Calidad, que estaba formado por un puñado de especialistas en esta técnica con la función de prestar apoyo a los círculos a escala local, especialmente en el período formativo y de rodaje, y al mismo tiempo hacer un

seguimiento de la evolución de los círculos de calidad a escala internacional, para actualizar el método con los nuevos avances que se produjesen en otras empresas o partes del mundo. El seguimiento del movimiento de los círculos de calidad a escala nacional e internacional se realizaba por medio de la participación del Banco de Bilbao en organizaciones profesionales como el Centro Español de los Círculos de Calidad y la European Foundation for Quality Management, de la que el Bilbao era miembro fundador.

Así las cosas, el movimiento de los círculos de calidad se echó a rodar en 1985 con la constitución del primer círculo piloto. En julio de 1986 había 30 círculos, en diciembre de ese mismo año, 54, y en julio del año siguiente, 70. A finales de 1988 el banco contaba con más de un centenar de círculos, que movilizaban a más de 1.000 empleados.[12] Estas cifras son solo aproximadas, pues los círculos eran iniciativas espontáneas que se disolvían una vez cumplidos sus objetivos, de modo que su número podía variar en muy poco tiempo. Téngase en cuenta que al acabar 1987, y, por tanto, antes de la fusión con el Vizcaya, la plantilla del Bilbao era de unos 16.000 empleados. Es decir, casi uno de cada 15 empleados estaba implicado en el proyecto. Por tanto, la participación en este movimiento comenzaba a adquirir bastante espesor. Poco a poco, las noticias de los círculos de calidad iban llegando a las sucursales y a otros departamentos y servicios, y el experimento proseguía su marcha sin mayores contratiempos. Para algunos directivos, se trataba solo de "otra ocurrencia más" de las gentes de la Dirección de Personal, y para muchos mandos intermedios otra complicación que añadir a su carga de trabajo. Además, la experiencia tampoco volvió más participativo el estilo de dirección del banco ("en el Banco de Bilbao unos pensaban y decidían y otros ejecutaban, aunque el trato personal fuera exquisito").[13] Pero, con todas sus limitaciones, la experiencia tenía tanto un valor práctico, pues los círculos eran una herramienta de gestión, como simbólico, pues se convirtieron en una señal que comunicaba la confianza del banco en sus empleados y el deseo de potenciar su protagonismo en la mejora de los procesos de trabajo. Sin embargo, como ya mencionamos antes, la fusión con el Vizcaya 1988 desató una crisis en la alta dirección del nuevo banco que cuestionó la política de personal del Bilbao y mutó el contexto corporativo en el que discurría la experiencia de los círculos de calidad. En el escenario post fusión, la cultura corporativa de trato exquisito al empleado (el espíritu Bancobao) quedó en entredicho y desplazada por un "nuevo trato" (un nuevo paradigma).

3.4. La crisis de las fusiones: de la fusión fallida con Banesto a la fusión traumática con el Banco de Vizcaya

Aunque el Banco de Bilbao había logrado consolidarse como uno de los cinco grandes bancos del país, a mediados de la década de los ochenta, cuando España firmó el tratado de ingreso en las Comunidades Europeas, los grandes bancos españoles seguían siendo entidades de tamaño mediano en el contexto europeo y mundial. Baste recordar que, por aquellos años, el Bilbao ocupaba la posición número 40 en el ranking de los bancos europeos por tamaño, que ningún banco español figuraba entre los 50 mayores bancos del mundo, y que el primer banco español era cinco veces menor que la BNP (el primer banco francés) y que el Barclays Bank (el primer banco británico), solo era la cuarta parte del Deustche Bank (el primer banco alemán) y menos de la mitad de la Banca Nazionale del Lavoro (el primer banco italiano) (Fuentes Quintana, 1987: 141). La banca española, aunque contaba con

[12] Cifras proporcionadas por un exempleado del Banco de Bilbao.
[13] Como todos los entrecomillados de este estilo, son palabras de un exempleado del Banco de Bilbao.

algunos bancos bien gestionados, estaba muy atomizada, lo cual era una desventaja en el nuevo escenario bancario de apertura del mercado financiero español a la competencia de la banca extranjera.

Desde su ascenso a la presidencia, Sánchez Asiaín había estado alertando a los accionistas del Banco de Bilbao sobre el problema de la atomización del sistema bancario español y de la desventaja competitiva que ello suponía en el escenario de globalización financiera que estaba despuntando (Sánchez Asiaín, 1984). En su análisis, la liberalización del sistema financiero, la innovación de los sistemas de información bancarios, el desarrollo de nuevos productos financieros y la creciente desintermediación bancaria provocada por la titulización de los activos financieros en manos de los bancos, todos estos factores estaban mutando las reglas del negocio bancario y fraguando un nuevo escenario de globalización bancaria que obligaba a los bancos a reinventarse y a crecer en tamaño para alcanzar economías de escala, diversificarse e internacionalizarse (Sánchez Asiaín, 1987: 50-67). En este escenario de globalización, competencia intensificada y caída de los márgenes de intermediación, la única vía de crecimiento rápido eran las fusiones bancarias.

En la década de los ochenta, Sánchez Asiaín persuadió a los gobernantes (Felipe González), al regulador bancario (el gobernador del Banco de España, Mariano Rubio) y a los líderes de opinión del país de la necesidad estratégica de las fusiones bancarias, para generar bancos con el tamaño necesario para afrontar el reto de la internacionalización. Pero no se quedó en la persuasión, sino que tomó la iniciativa y puso en marcha la primera operación de fusión de dos grandes bancos, lanzando una oferta pública para la adquisición de las acciones (OPA) del Banesto. Se trataba de una operación en la que el pez chico (el Banco de Bilbao), en principio, mejor gestionado y más eficiente, se comía al pez gordo (Banesto), peor gestionado y menos eficiente, y apelaba directamente al accionista pasando por encima de la dirección de Banesto, sorprendida por la operación. Era un movimiento audaz en el contexto de la banca española de la época, dominada por banqueros ancianos, timoratos y apegados al *statu quo.* Pero esta vez la diosa fortuna no estuvo de parte de Sánchez Asiaín y aunque desde un punto de vista económico la operación estaba justificada y parecía que iba a ser bien recibida por los accionistas de Banesto, sin embargo, acabó embarrancando antes de llegar a puerto, pues la Junta Sindical de la Bolsa de Madrid, alegando defectos de forma, desautorizó la OPA e impidió que los accionistas de Banesto pudiesen decidir sobre la oferta del Bilbao[14].

Aun fallida, la OPA sobre el Banesto cambió el panorama de la gran banca española: había llegado la hora de las fusiones y el viejo *statu quo* bancario tenía los días contados. Sánchez Asiaín no se resignó a dejar las cosas como estaban, e inmediatamente se a buscar un recambio. Pero después de la controversia pública de la primera OPA, ahora ya no podría reeditar un ataque "hostil" (que tampoco contaría con el efecto sorpresa que había tenido la primera OPA), sino que tendría que tratarse de una fusión negociada. Los otros dos grandes bancos 'tradicionales' (el Banco Central y el Hispano-Americano), que serían los blancos naturales para una nueva operación de fusión, no estaban dispuestos a dejarse fagocitar por el Banco de Bilbao. Sólo quedaba otro gran banco fusionable, el rival tradicional del Bilbao: el Banco de Vizcaya. Este, sin embargo, no estaba considerado un banco mal gestionado, sino que era un banco moderno y eficiente que no encajaba en la preferencia de los mercados por fusiones bancarias que acoplasen bancos mejor y peor gestionados, para que las fusiones

[14] En palabras de un exempleado del Banco de Bilbao: "nos expulsaron del campo sin haber comenzado el partido".

bancarias operasen como una palanca de modernización del sistema bancario en su conjunto. Esta nueva operación de fusión podía ser vista como una maniobra que mostraba la resistencia de Sánchez Asiaín y su capacidad de sobreponerse a los golpes de la fortuna eligiendo rápidamente un *second best*, pero también podía ser vista como una huida hacia adelante, pues, una vez en marcha la estrategia de la fusión, ya no había vuelta atrás y tenía que culminarla. Para el presidente del Vizcaya, Pedro Toledo, la fusión con el Bilbao tampoco era la primera opción, pero, como no había fructificado su propio intento de fusión con el Banco Central de Alfonso Escámez, y no se sentía al abrigo de asaltos indeseados, aceptó la propuesta de fusión procedente de su rival más cercano. Fue un matrimonio de conveniencia y, como había sido una fusión negociada entre "iguales", no estaba del todo claro quién habría de mandar en el nuevo banco, o, mejor dicho, los dos rivales querían mandar. El Banco de Bilbao tenía más solera y tamaño que el Vizcaya, pues este había sido solo un banco regional hasta la liberalización de la apertura de oficinas bancarias en 1974. Después, en poco más de diez años, había tenido una expansión fulgurante, pasando de las 305 sucursales en 1970 a las 904 en 1980, lo cual, junto con la adquisición de Banca Catalana, en 1984, y de otros bancos menores, acortó la distancia que lo separaba del Bilbao, pero sin llegar a situarlo a su mismo nivel. De hecho, en el momento de la fusión, el Vizcaya solo aportó al BBV el 30% del beneficio consolidado del grupo (Uriarte, 2000: 56). Por esta razón, los directivos del Bilbao no acababan de ver al Vizcaya como un igual, y pensaban que el nuevo banco habría de continuar los modos y la cultura del Bilbao, de la que estaban orgullosos. Sin embargo, los directivos del Vizcaya, lejos de apocarse, plantaron cara y desafiaron la supuesta superioridad del espíritu Bancobao. Las dos facciones rivales se creían en posesión de las credenciales necesarias para liderar el nuevo banco y ninguna quería dar su brazo a torcer. El resultado fue una guerra de desgaste que produjo una parálisis en la cúpula directiva del BBV.

Las fusiones de empresas son siempre acontecimientos traumáticos y desestabilizadores porque trastocan el *statu quo* con su juego de equilibrios y compromisos, y desencadenan luchas de poder acerbas que producen ganadores y perdedores. En el caso que nos ocupa, uno de los factores que alimentaron la lucha entre las dos facciones fue el acuerdo de presidencia compartida entre José Ángel Sánchez Asiaín y Pedro Toledo. Esta bicefalia en la cúspide del banco era manifiestamente disfuncional y dejaba en el aire la cuestión de quién mandaba de verdad en el banco y la de quién acabaría haciéndose con la presidencia del banco una vez finalizado el período transitorio de presidencia compartida. En un sistema de gestión presidencialista como el de los bancos, en el que el presidente nombra tanto a los consejeros del consejo de administración, que supervisan y controlan la gestión, como a los ejecutivos que implementan los planes estratégicos y llevan la gestión ordinaria de las operaciones, el presidente tiene un poder omnímodo y es quien marca el rumbo estratégico del banco. Pero si la presidencia es bicéfala y está encabezada por dos rivales que se vigilan y se zancadillean, y cada uno de ellos tiene detrás de sí a un ejército que le reclama lealtad y mano dura con el rival, en este caso la presidencia se empantana y pierde su capacidad de dirección estratégica. Aunque la fusión había hecho del BBV el mayor banco del país, la guerra intestina en la cúspide directiva mermaba su capacidad competitiva y dejaba el campo libre a sus rivales para recuperar el terreno perdido.

El hecho de que los dos bandos fuesen portadores de estilos de gestión muy diferentes que no eran fáciles de integrar exacerbaba el conflicto. El Bilbao se veía a sí mismo como un banco con una cultura corporativa distintiva y bien asentada, que combinaba el énfasis en la innovación, el servicio al cliente y la tradición del trato exquisito a los empleados. El Vizcaya, en cambio, se gestionaba con una filosofía de organización de ventas, que primaba

el crecimiento de la cuota de mercado y trataba a sus empleados como comerciales. Mientras que el Bilbao promovía las relaciones a largo plazo con los clientes, valorando la rentabilidad del conjunto de las operaciones que realizaban con el banco, el Vizcaya ponía el énfasis en la rentabilidad de cada operación, y su mentalidad de organización de ventas era ajena a la preocupación por la mejora de la calidad del servicio, que, como vimos, era una orientación central en la cultura y la estrategia del Banco de Bilbao. Los ex-empleados del este último reconocen que el punto fuerte del Vizcaya era el manejo de las operaciones de tesorería, lo cual no era mérito pequeño, pues, en el nuevo escenario de globalización financiera, la gestión de tesorería iba a tener un peso creciente en la generación de ingresos. Por último, la tradición de trato exquisito de los empleados, una de las señas de identidad del Bilbao, no solo brillaba por su ausencia en el Vizcaya, sino que sus directivos la veían con desprecio, como un estilo "llorón" de dirección de personal. Fue precisamente en la Dirección General de Personal del BBV donde la batalla entre los dos bandos se libró con más crudeza, pues la fusión obligaba a unificar la política del personal. Por tanto, aunque habían sido fundados por la burguesía bilbaína y se habían nutrido de directivos formados en la misma universidad (y compartían la misma mentalidad *deustarra*), ambos bancos habían incubado culturas bancarias y organizativas muy diferentes que se repelían recíprocamente[15].

Así las cosas, los hados caprichosos del destino dieron un giro inesperado a la batalla post fusión con el fallecimiento repentino de Pedro Toledo el 12 de diciembre de 1989; una muerte repentina e inesperada, provocada por una enfermedad muy rara (hemocromatosis), que cogió a todos por sorpresa, pues Toledo la había ocultado para no debilitar su posición en la batalla que se libraba en el BBV. Con Pedro Toledo fuera de juego, Sánchez Asiaín se apresuró a recuperar el control del banco, pero los directivos del Vizcaya no se mostraron dispuestos a ceder. Sin embargo, sabían que sin Pedro Toledo la batalla por la presidencia del nuevo banco estaba perdida y pusieron como condición de su claudicación que Sánchez Asiaín no continuase en la presidencia del BBV[16]. El enconamiento en el consejo de administración (que había absorbido los consejos de los dos bancos matrices) y en las altas esferas directivas del BBV llegó a un punto tal que, en enero de 1990, Sánchez Asiaín presentó su dimisión. Para atajar el clima de ingobernabilidad en la cúpula del mayor banco del país, el Banco de España intervino con un laudo de obligado cumplimiento para desbloquear la situación y apaciguar los ánimos. Y aunque Mariano Rubio ofreció a Sánchez Asiaín retornar a la presidencia del BBV, este prefirió retirarse a un segundo plano en el consejo de administración del banco, siendo sucedido en la presidencia por Emilio Ybarra: un representante de las familias bilbaínas fundadoras del Bilbao. Aunque Ybarra estaba secundado por dos vicepresidentes del Vizcaya (Alfredo Sáez y Javier Gúrpide), el laudo ponía fin a la bicefalia en la presidencia, que tan disfuncional había sido para el nuevo banco. Más tarde, el Banco de España reclamó a Alfredo Sáez para hacerse cargo de la gestión del Banesto, que había sido intervenido tras la debacle de Mario Conde, y Sáez se llevó con él a un buena parte de los directivos del Vizcaya. De esa manera, los ánimos en la alta dirección del BBV se fueron apaciguando y el banco inició una nueva etapa tras el desembarco de Pedro Luis Uriarte (otro hombre del Banco de Bilbao) en la posición de vicepresidente y consejero delegado con la responsabilidad de la gestión ordinaria del banco. Con Ybarra y

[15] Un exempleado del Bilbao se refería al contraste de las culturas de los dos bancos diciendo: "nosotros éramos agricultores y ellos eran cazadores".

[16] Según el relato del periodista de *El Mundo*, Casimiro García Abadillo, "La caída de Neguri (II)", http://www.elmundo.es/especiales/2002/04/economia/bbva/lunes.html.

Uriarte en la cúspide del BBV, la batalla post fusión había concluido y parecía que el bando del Bilbao había ganado. Sin embargo, su cultura no tuvo continuidad en el nuevo BBV.

3.5 Ganadores y perdedores: el fin del espíritu Bancobao

Las fusiones empresariales obligan a redefinir la política de personal de la nueva empresa resultante de la fusión, para unificar el tratamiento y las retribuciones de las plantillas incorporadas. Además, las fusiones suelen generar excedentes de empleo; un problema que suele ser más agudo en las fusiones bancarias cuando los bancos aportan redes de sucursales con un alto grado de duplicidad. La estrategia de proximidad al cliente había inducido a los bancos grandes españoles a desarrollar redes de sucursales con una presencia capilar en el territorio, y la fusión de dos grandes bancos, como era el caso, hacía redundantes una buena parte de las sucursales y del personal que empleaban. Por tanto, esta fusión obligaba a reformular la política de personal, a racionalizar la red de sucursales y de servicios, y a disponer del personal redundante; y fue aquí donde se produjo el choque más fuerte entre los equipos directivos de los bancos matrices. De hecho, en el período inicial de la fusión, hasta la salida de Sánchez Asiaín de la presidencia, fue en la Dirección General del Personal donde las dos facciones rivales libraron la batalla más cruenta y caótica por el control del poder; una batalla que produjo ganadores y perdedores, y que supuso el principio del fin del espíritu Bancobao" y su enfoque humanista de la gestión del personal. Para entender lo que estaba en juego en esta batalla es preciso llamar la atención sobre los distintos perfiles de las plantillas de ambos bancos.

La del Vizcaya era bastante más joven, pues su expansión territorial había sido más reciente y la había llevado a cabo contratando a personal joven. Tanto la edad media de la plantilla como la antigüedad media de los empleados en la empresa eran significativamente más altas en el Bilbao[17]. Por otra parte, las remuneraciones de los empleados del Vizcaya eran más bajas y no gozaban de la plétora de beneficios sociales de la que disfrutaban los empleados del Bilbao. Sin embargo, en consonancia con su orientación más tecnocrática, la alta dirección del Vizcaya recibía remuneraciones muy superiores a la del Bilbao, mientras que los mandos intermedios de este estaban mejor remunerados que los del Vizcaya, aunque la distancia no era tan amplia como en la alta dirección. Así las cosas, la fusión favorecía claramente a los empleados de base del Vizcaya y a los altos directivos del Bilbao, pues estos dos estratos de personal mejorarían significativamente sus retribuciones (y en el caso de los empleados del Vizcaya también sus condiciones laborales). Sin embargo, a los empleados de base y a los mandos intermedios del Bilbao la fusión no les aportaba ventajas significativas, y para los primeros significaría el fin del trato de privilegio que había sido parte integral del espíritu Bancobao.

Para empezar, estaba la cuestión del personal excedente. El despido era un torpedo a la línea de flotación del principio sacrosanto del empleo de por vida, que era la clave de bóveda de la cultura Bancobao. Aunque se utilizó la vía de las jubilaciones anticipadas para desprenderse de los excedentes de plantilla, a partir de ese momento, la expectativa de la seguridad en el

[17] Un contraste que también se daba en el nivel de la alta dirección de los dos bancos, pues, en el momento de la fusión, el más joven de los Directores generales del Bilbao era mayor que el más viejo de los Directores generales del Vizcaya. Este contraste en el perfil de edades de los directivos de ambos bancos tampoco facilitaba el entendimiento.

empleo se resquebrajó y los empleados del BBV ya no pudieron dar por hecho que acabarían sus carreras laborales en el banco. Luego vino la racionalización de las retribuciones y de las condiciones laborales: el banco pactó con los sindicatos la congelación y la eliminación progresiva de los beneficios sociales, para reducir costes y alinear las retribuciones de los empleados con las fijadas por el convenio colectivo de la banca. Por último, se modificó la estructura de las retribuciones, introduciendo en la paga un componente variable ligado a resultados, cuyo principal efecto fue acentuar la dependencia de (y la sumisión a) los jefes por parte de los empleados, ya que la evaluación de los primeros determinaba la cuantía de la parte variable de la paga de los segundos. De esta manera, en la política de gestión del personal del BBV, el espíritu Bancobao fue cediendo terreno al espíritu Bancaya, para el que los empleados ya no eran tanto recursos valiosos con un potencial que desarrollar, cuanto recursos fungibles a exprimir en una estrategia de generación de valor para el accionista. En el nuevo BBV el clima dialógico del Bilbao, que apelaba a la persuasión mediante razones, fue dejado de lado y sustituido por un nuevo paradigma que enfatizaba la presión de los superiores sobre sus subordinados para alcanzar los resultados programados[18]. La salida de Álvaro Rengifo de la Dirección General de Personal en enero de 1990 (una consecuencia del reajuste en la alta dirección del BBV tras la salida de Sánchez Asiaín de la presidencia) marcó el punto de inflexión en la reorientación de la política de personal del BBV. Con este cambio, los temas de la vieja retórica humanista de la empresa (la motivación y la participación de los empleados) quedaron arrinconados, desplazados por una nueva retórica financiera de la empresa: la generación de valor para el accionista.

3.6. De la dirección participativa a la creación de valor para el accionista

La retórica humanista concibe a la empresa como una comunidad de partes con intereses diferenciados que pueden entrar, y de hecho entran, en conflicto, y que, por tanto, han de ser equilibrados y armonizados con criterios de equidad y responsabilidad. Se ha vuelto bastante común el empleo del término *stakeholder* para referirse a las varias partes que coexisten en la empresa y que están legitimadas para reclamarle (o cuando menos esperar de ella) que tenga en cuenta y proteja sus intereses a la hora de tomar decisiones que les afectan. Los *stakeholders* pueden ser internos (los directivos, los empleados y los accionistas) y externos (los clientes, los proveedores, los acreedores y las comunidades donde está radicada la empresa), y es responsabilidad de la alta dirección mediar entre unos y otros para alinear las políticas de la empresa con los intereses de los diversos *stakeholders*. La doctrina de la dirección participativa concede una importancia especial a los empleados como *stakeholders*, porque ve su contribución como la clave de la productividad y la creatividad del trabajo, y, por tanto, de la satisfacción de las demandas de todos los *stakeholders* de la empresa. Desde esta perspectiva, el bienestar de los empleados es la vía para satisfacer las demandas de todos los *stakeholders* de la empresa.

En la década de los años ochenta, sin embargo, la visión de la empresa como una comunidad de *stakeholders* fue desafiada por una teoría que preconizaba que la empresa es sólo un "nexo

[18] Uno de los ex-empleados del Bilbao recuerda una reunión, en los primeros tiempos tras la fusión, de los directores territoriales de la región de Madrid con uno de los altos ejecutivos del BBV procedente del Vizcaya, en la que este les comunicó que "si los directores de las sucursales que estaban a sus órdenes no tenían problemas para conciliar el sueño y podían dormir tranquilos todas las noches, era un síntoma de que no estaban haciendo bien su trabajo".

de contratos" que regulan relaciones de agencia y que, como los accionistas son quienes corren con el riesgo en la empresa (pues solo tienen derecho a reclamar el residuo que resta después de que la empresa ha satisfecho sus obligaciones con los restantes *stakeholders),* la gestión de la empresa tiene que orientarse a maximizar el valor de la empresa para el accionista, medido este por el retorno que reciben los inversores a través de los dividendos y del incremento del precio de la acción (Lazonick y O'Sullivan, 2000). Esta teoría, que había sido desarrollada por economistas académicos en la década de los setenta para justificar la necesidad de un mercado de compraventa de corporaciones que disciplinase los excesos del capitalismo gerencial norteamericano, encontró una audiencia bien dispuesta en los mercados de capitales y, en la década de los ochenta, se convirtió en la nueva ortodoxia en materia de gestión empresarial.

La doctrina de la maximización del valor del accionista efectúa un desplazamiento del centro gravitacional de la empresa de los empleados, y otros *stakeholders*, a los accionistas y a la alta dirección. Ahora, la empresa es vista como una estructura al servicio de los intereses de los inversores que arriesgan en ella su capital y de los directivos como agentes al servicio de los inversores, que delegan en ellos la responsabilidad de realizar sus intereses generando valor para ellos. En este nuevo enfoque, el valor que obtienen los accionistas pasa a ser visto como el criterio para juzgar la eficiencia de la gestión de la empresa: cuanto mayor es dicho valor mejor es la gestión y, cuanto menor, más deficiente y mejorable. La cuestión de *cómo* se genera valor para el accionista es responsabilidad de la alta dirección; lo que de verdad interesa a los accionistas es el *cuánto* del valor generado por los gestores (dividendos y capitalización de la empresa), y para maximizar dicho valor están dispuestos a incentivar a los directivos con esquemas de retribución variables (*bonus* y opciones de compra de acciones) que hacen depender el nivel de sus retribuciones de la evolución de la cotización bursátil de la empresa. La difusión de estos esquemas de retribución ha elevado los ingresos de los altos directivos a niveles estratosféricos.

Los restantes *stakeholders* de la empresa (empleados, proveedores, clientes) son rebajados al estatus de *recursos* para generar valor para los accionistas. Como la doctrina de la maximización del valor de los accionistas es una teoría del gobierno (o de la *gobernanza*) de la empresa y no de la organización del trabajo y del uso de los recursos humanos, no ofrece recetas para estos asuntos. Pero el nexo que establece entre el valor del accionista y la eficiencia de la gestión empresarial implica, en las condiciones habituales en que se aplica la doctrina, el criterio de que la política de personal ha de estar subordinada a la consecución de objetivos de rentabilidad de las inversiones a corto plazo, lo cual suele requerir intensificar la presión sobre los trabajadores y justifica las estrategias de reestructuración empresarial que recortan las plantillas de las empresas *(downsizing),* presentándolas ante la opinión pública como operaciones positivas de mejora de la eficiencia de la empresa cualesquiera que sean sus costes sociales.

Por todo lo dicho, podemos colegir que la doctrina de la maximización del valor para el accionista no es una retórica que resuene con la retórica del productivismo humanista, y que la adopción de la primera, más pronto o más tarde, acabará desvirtuando y marginando a la segunda. El caso que nos ocupa apoya esta inferencia: en el BBV post Sánchez Asiaín, la gestión del personal adquirió un sesgo más "empresarial" y pasó a ser la herramienta de una política de gestión por objetivos, que ponía el énfasis en la planificación de objetivos de negocio para todas las unidades del banco (el *Programa 1000 Días*, lanzado en 1994, y el *Programa DOS 1000*, de 1998). El enfoque de la motivación del personal dejó de poner el énfasis en las recompensas intrínsecas al trabajo y pasó a poner el acento en los incentivos

extrínsecos (la paga variable ligada a resultados, que podía llegar a representar el 50% de la remuneración total) en la forma de *bonus* y *extrabonus* (generalmente en opciones de compra de acciones). Ya hemos mencionado que una consecuencia de esta política fue la subordinación creciente de los empleados a sus jefes, pues la evaluación del desempeño no está exenta de ambigüedades y los jefes son quienes certifican el rendimiento de sus subordinados; y esta dependencia del jefe estrecha el horizonte del empleado, pues ve que su suerte depende más de la buena voluntad de aquel que del desempeño de la empresa en su conjunto. Por otra parte, los mayores beneficiarios de la política de retribución por objetivos eran los directivos y los mandos intermedios a cargo de las unidades de negocio del banco, que eran quienes capitalizaban en mayor medida el logro de los objetivos planificados. Aunque el incremento de la parte variable de la retribución incrementaba la presión sobre los directivos y los mandos intermedios, este personal se acomodó con facilidad al nuevo *statu quo* y se olvidó (o "apostató") del espíritu Bancobao. A ello contribuyó el hecho de que la década de los noventa fuera un período de bonanza económica en el que las economías capitalistas experimentaron un ciclo largo de crecimiento sostenido; en este contexto de bonanza, el BBV no solo alcanzaba los objetivos de sus planes sino que los rebasaba[19].

La suerte de los empleados de base era menos brillante: las nuevas tecnologías de la información y la comunicación estaban revolucionado la actividad bancaria con la introducción de sistemas de información cada vez más sofisticados y potentes, que potenciaban el control centralizado de las actividades del banco en tiempo real. Las tareas de rutina administrativa, que en el pasado habían ocupado a una buena parte del personal de oficina, ahora eran automatizadas en los nuevos sistemas de información, amplificando el problema (crónico en la banca) de los excedentes de personal (Rodríguez, 1997). La reingeniería de sistemas, con su énfasis en la integración de los procesos, la programación centralizada y sistémica de las actividades y el control del desempeño del trabajador en tiempo real, *retaylorizaba* el trabajo bancario y retornaba el trabajador al estatus de mero ejecutor de programas diseñados por una tecnoestructura de expertos. Ya no había "oposiciones a banca", pues ahora los bancos solo contrataban a personal de base de manera muy selectiva, a cuentagotas, y con la flexibilización de la legislación laboral, aumentaban los contratos temporales. Los que tenían la fortuna de retener su empleo sabían que, más allá de los cincuenta y cinco años, ya no habría vida para ellos en el banco, y que antes o después habrían de tomar la puerta de salida de la jubilación anticipada, pues, en el nuevo escenario de dinamismo y retórica empresarial, la profesión bancaria, como tantas otras, se había vuelto alérgica a la madurez, ya que los trabajadores maduros son más caros y menos exprimibles que los jóvenes.

En el nuevo clima de la década de los noventa, los empleados habían pasado a ser vistos como un coste que lastraba la cuenta de resultados de las empresas y cercenaba la estrategia de generación de valor para el accionista. En el pasado, el recorte de las plantillas solía ser visto como una medida excepcional para hacer frente a coyunturas críticas que exigían medidas extremas, pero ahora era la vía preferida (esto es: normal y recurrente) para mejorar las ratios de eficiencia de las empresas, y tanto la innovación tecnológica como la estrategia de externalización de actividades al mercado hacían posible someter a las plantillas a un

[19]En 1998 el banco no solo había recuperado su posición de liderazgo en la banca española (que volvió a perder tras la fusión del Santander con el Central-Hispano Americano), sino que, según un estudio publicado por *The Banker* en julio de ese año, era la entidad bancaria que lideraba el ranking de generación de valor para el accionista a escala mundial (Mochón y Rambla, 1999: 105).

adelgazamiento continuo. En este contexto, la relación de empleo se vació de la dimensión de estatus y de la obligación difusa que siempre han acompañado la pertenencia.

Así las cosas, aunque los círculos de calidad no desaparecieron, pues el banco continuó profesando la retórica de la calidad, se desinflaron y languidecieron dentro del Departamento de Calidad y Comunicación Interna, en el que eran tratados como un instrumento más de la *comunicación interna* del banco. Un informe publicado en el verano de 1998 (Sáenz, 1998), distinguía cuatro tipos de grupos dedicados a la mejora de la calidad:

> -Los comités de calidad, que existían desde 1984, aunque ahora eran de carácter permanente y operaban en distintos niveles de la organización (territorial y funcional), con la misión de mejorar la calidad global de cada nivel organizativo. Los miembros de estos grupos eran los directivos de las unidades del nivel organizativo que cubría cada comité. Se reunían una vez al mes y su función era seguir y coordinar las iniciativas de los grupos de orden inferior. Había un total de 200 comités de calidad en el banco en 1998.
>
> -Los círculos de calidad, de los que había 257.
>
> -Los grupos de progreso, que operaban con la lógica de la *task force* para resolver problemas específicos y que se disolvían una vez que habían cumplido su tarea. Había 105 grupos de este tipo.
>
> -Los equipos de procesos, que habían sido introducidos en 1996 y que eran nombrados por la Dirección para mejorar los procesos del banco con la lógica de la reingeniería de procesos. Estaban formados por representantes de los tres grupos que intervienen en un proceso: los proveedores, los propietarios y los clientes, y se afanaban en la mejora del valor que el proceso aportaba al cliente (Sáenz, 1998: 43).

Aunque todas estas estructuras se ocupaban de la mejora de la calidad, tan solo los círculos de calidad eran estructuras participativas que apelaban a la iniciativa y la contribución espontánea de los empleados. Las restantes estructuras (comités de calidad, grupos de progreso y equipos de proceso) eran parte de una estrategia jerárquica de programación de la calidad. Es difícil calibrar el alcance movilizador de los círculos de calidad, pues muchos de ellos eran experiencias fugaces que se disolvían una vez que habían cumplido su cometido. Pero que 257 siguieran activos en 1998 indica que el movimiento se mantenía vivo y no había perdido su fuerza, a pesar del cambio de la política de personal y de que el nuevo clima interno ya no enfatizaba el tema de la participación para la motivación.

3.7. La transformación del negocio bancario como factor de mutación de la cultura corporativa

En la narrativa precedente hemos descrito la erosión de la cultura corporativa del Banco de Bilbao (el espíritu Bancobao) a raíz de su fusión con el Banco de Vizcaya a finales de la década de los ochenta del siglo pasado, y hemos subrayado el papel que desempeñó el conflicto entre los equipos dirigentes de los dos bancos matrices como motor del cambio cultural. Pero este conflicto tuvo lugar en un contexto más amplio en el que operaron otros factores que coadyuvaron a esa mutación cultural. Algunos de esos factores venían de atrás y eran una consecuencia de las iniciativas modernizadoras que había puesto en marcha Sánchez

Asiaín mientras estuvo al frente del Bilbao. En realidad, algunas de sus iniciativas modernizadoras tuvieron el efecto (no buscado pero real) de erosionar la solidaridad del espíritu Bancobao.

Una de esas iniciativas fue la apuesta por la diversificación de la cartera de productos del banco. Sánchez Asiaín fue el primer dirigente de un gran banco español que, ya en la década de los setenta del siglo pasado, vislumbró que el negocio bancario estaba a las puertas de una gran mutación y que el futuro de la banca universal pasaba necesariamente por la diversificación de la oferta de productos y por la internacionalización de las actividades. En sus primeros años de presidencia, Sánchez Asiaín se fijó en los grandes bancos universales norteamericanos (el *Bank of America* o el *Citicorp*) como modelos a emular. Estos bancos operaban en la frontera de la tecnología (habían introducido las tarjetas de crédito, y Sánchez Asiaín pronto los emuló), y ofrecían una cartera muy variada de productos y servicios financieros para todo tipo de clientes y en todo el mundo. Pero las estrategias de diversificación requieren adoptar una estructura organizativa descentralizada de tipo multidivisional que es una matriz de diferenciación interna e inevitablemente acaba erosionando la solidaridad mecánica de la cultura corporativa.

Para sostener la estrategia de diversificación del negocio bancario, Sánchez Asiaín reorganizó el Bilbao como un grupo bancario con una estructura multidivisional. En este nuevo esquema, la banca comercial minorista era una división del grupo, aunque fuese la 'vaca lechera' que sostenía a todas las demás. Pero había otras unidades de negocio 'modernas' (Internacional, Tesorería, Fusiones y Adquisiciones, Seguros, Gestoras de Fondos, Gestión de Patrimonios, Participaciones industriales, etc.), que, aunque muchas no eran más que pequeñas boutiques financieras, se suponía que eran el futuro de la banca[20]. Como el banco no contaba con suficientes especialistas propios para dirigir las unidades 'modernas' ajenas a la banca comercial, se contrató personal directivo externo, y esta práctica se intensificó a medida que dichas unidades fueron expandiendo sus operaciones. De esta manera, el personal directivo del banco se fragmentó en dos segmentos de directivos: los que habían hecho su carrera en 'la casa' y los que venían de 'fuera'. Los segundos no habían sido socializados en las mores del espíritu Bancobao y se veían a sí mismos como agentes libres, siempre dispuestos a desmontar el nido y migrar a otro entorno corporativo que les recompensase mejor. En las unidades de negocio dominadas por directivos de fuera, que solían traer consigo sus propios equipos de directivos auxiliares, la cultura del espíritu Bancobao no llegó a calar.

Por otra parte, el creciente protagonismo de los *headhunters* en la intermediación de la contratación de personal directivo contribuyó a descorporativizar el mercado de trabajo de este segmento de personal, dilatando sus horizontes de empleo y carrera, y acelerando su rotación en el empleo, con los consiguientes costes para el banco. En definitiva, la diversificación de la cartera de productos y servicios, el recurso a la contratación externa de personal directivo, y la dinamización del mercado de los directivos por obra de los

[20] En la batalla post fusión, los principales directivos de los bancos fusionados se batieron para hacerse con la dirección de las unidades de negocio de lo que humorísticamente se llamaba la "banca guapa" (tesorería, mercado de capitales, internacional, gestión de fondos, participaciones industriales, etc.); es decir, unidades que manejaban miles de millones de pesetas con dos docenas de personas. Pero ningún director general quería hacerse cargo de la banca comercial, la de toda la vida, que integraba el 90 por cien del personal del grupo y generaba el grueso de sus beneficios, y que en pleno conflicto interno "era la única vaca que continuaba dando leche".

headhunters contribuyeron a diferenciar la alta dirección del banco y a erosionar en sus filas la solidaridad mecánica del espíritu Bancobao.

Pero la diversificación no fue el único factor contextual que dificultó la perpetuación del espíritu Bancobao en el BBV. La evolución del negocio bancario en la dirección de la titulización de los activos financieros también problematizaba el valor del servicio al cliente, porque modificaba la relación de los bancos con sus clientes. El banco dejaba de ser el prestamista en último término y pasaba a ser un comisionista que cargaba una comisión por una operación de intermediación financiera. A las grandes empresas, la titulización, y las agencias de evaluación que calificaban la solvencia, les permitía acceder directamente a los mercados de capitales para colocar sus emisiones de deuda, poniendo en marcha un proceso de desintermediación financiera que ha transformado el negocio bancario. Esta evolución venía a cuestionar la viabilidad de la estrategia de banco de proximidad y relaciones cercanas a los clientes, y parecía favorecer una estrategia de banca más distante *(arm's length banking)* y con un enfoque de mercadotecnia, que ya no se limitaba a vender productos financieros sino todo tipo de productos de consumo[21].

3.8. De la participación a la programación: la tecnificación de la calidad

Por último, en la década de los noventa, el movimiento de la calidad también evolucionó hacia un enfoque más tecnocrático y centralizado, abandonando el énfasis inicial en la participación y en la creatividad de los empleados (Lawler y Mohrman, 1985). Las experiencias de participación fueron dejadas de lado y en su lugar se implantó el enfoque de *Total Quality Management*, que concebía la calidad como un programa de gestión de la empresa implementado de manera jerárquica. En este proceso desempeñaron un papel decisivo las organizaciones internacionales del movimiento de la calidad. En Europa la más importante fue la *European Foundation for Quality Management* (EFQM), fundada en 1988 por 14 grandes empresas europeas, y con el patrocinio de la Comisión Europea, para ayudar a las empresas europeas a mejorar su competitividad global. Entre los socios fundadores de la EFQM figuraba el BBV: el único banco y la única empresa española. En 1991, la EFQM presentó su modelo de gestión de calidad total al que bautizó como el Modelo de Excelencia EFQM (también conocido como el Modelo Europeo de Calidad). Éste modelo se utiliza para evaluar la gestión de las empresas que concurren al premio anual de excelencia empresarial que concede la EFQM, emulando el *Malcolm Baldrige Award* de Estados Unidos y el premio *Deming* de Japón.

El Modelo de Excelencia de la EFQM articula un esquema integrado de principios, criterios y prácticas de gestión que definen una organización teóricamente excelente, que es capaz de lograr de manera sostenida los mejores resultados posibles (EFQM, 1999). Cualquier organización puede utilizar este modelo para autoevaluar su gestión midiendo la distancia entre los valores ideales que postula el modelo y sus logros reales. Este enfoque de calidad total es holista y multidimensional, enfoca la atención hacia la medición de una batería de indicadores de gestión y enfatiza la importancia del liderazgo para la consecución de la excelencia. Con este nuevo enfoque de la calidad (ahora redefinida como excelencia empresarial), esta pasa a ser un asunto de técnica de gestión y deja de depender de la

[21]De hecho, en la década de los noventa, el BBV fue pionero en la venta de productos de consumo en las sucursales bancarias.

participación creativa de los empleados. La calidad ya no es algo que ha de ser descubierto a través de un proceso colectivo de búsqueda, difuso y no dirigido, sino un objetivo programable e implementado de arriba a abajo, valiéndose de una batería de indicadores de rendimiento y de ratios *input/output.*

La tecnificación de la doctrina de la calidad en la década de los noventa del pasado siglo constituye un ejemplo de un proceso de isomorfismo organizativo que acarrea la recentralización de la función de la inteligencia de la empresa. El movimiento inicial de los círculos de calidad había asumido que la inteligencia creativa de la empresa estaba distribuida en todos sus empleados, por lo que era necesario introducir estructuras participativas para activarla y movilizarla en beneficio de la empresa. Pero la nueva doctrina de la calidad total, con su modelo de excelencia empresarial y la noción de que la calidad es un objetivo programable y controlable desde arriba, volvía a confinar la inteligencia creativa en la tecnoestructura directiva. En este contexto, se comprende que en los años noventa los círculos de calidad entrasen en declive en todas partes, y que pareciesen un episodio fugaz en la historia de la empresa que ya había sido superado [22].

Obviamente, esta tendencia a recentralizar la inteligencia creativa de la empresa no fue solo el producto de la tecnificación de la doctrina de la calidad. Otro factor también favoreció y posibilitó esta evolución: el ciclo intenso y prolongado de innovación tecnológica que transformó drásticamente los sistemas técnicos de información, y con ellos la gestión del negocio bancario en las últimas décadas del siglo XX. En el sector bancario, en el que los productos son intangibles y el trabajo consiste en procesar información, los nuevos sistemas de información basados en las Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación (NTICs) permitieron reestructurar de forma drástica los procesos de trabajo y el modo de gestión del negocio, de tal manera que los nuevos sistemas técnicos de información, cada vez más potentes y sofisticados en sus prestaciones, han permitido controlar en tiempo real las operaciones y combinar la descentralización de las operaciones con la centralización del diseño de la gestión y del control de los resultados.

Gracias a las posibilidades de programación y control centralizado que ofrecen los nuevos sistemas de información, en el sector de los servicios bancarios se ha vuelto a acentuar la separación entre el diseño y la ejecución del trabajo, pues ahora el trabajador se limita a operar un sistema de información que le resulta opaco y es impermeable a su conocimiento local y tácito, ya que está diseñado con una lógica sistémica y cerrada que solo conoce el programador. Evidentemente, esto no significa que el trabajo bancario haya retornado al viejo modelo taylorista-fordista, con su énfasis en la especialización y la simplificación de las tareas para emplear a trabajadores sin cualificación. La reingeniería de los procesos del negocio bancario, con la incorporación de sistemas técnicos de información sofisticados, que llevaron a cabo los bancos en los años noventa tendió a seguir el enfoque del enriquecimiento del trabajo, pues era una forma de rentabilizar las plantillas bien retribuidas de la banca. Pero cuando el trabajo está programado por sistemas de información sofisticados, la inteligencia crítica y creativa de la empresa no se localiza en los operadores del sistema, que básicamente se limitan a seguir las instrucciones de los programas que orientan su trabajo, sino en los diseñadores del sistema, los analistas de la información que genera y los decisores que manejan esa información para tomar decisiones. En definitiva, la reestructuración del negocio

[22] El declive ya se empezó a anunciar en los años ochenta (Lawler y Mohrman, 1985).

bancario con las NTICs propició la recentralización de la inteligencia creativa de la empresa en la tecnoestructura técnico-directiva.

La trayectoria del BBV en la década de los noventa ilustra esta evolución. La apuesta confiada e ilusionada por una estrategia participativa bañada en la retórica del humanismo productivista pronto fue dejada de lado y sustituida por otra estrategia productivista de corte más tecnocrático. El desplazamiento fue un proceso rápido, pero complejo en sus causas, en las que se mezclaron acontecimientos contingentes en la trayectoria del banco y fenómenos de alcance global.

Hasta aquí el relato de la memoria de la cultura corporativa que floreció en el Banco de Bilbao (el espíritu Bancobao) y de su disolución tras su fusión con el Banco de Vizcaya a finales de la década de los ochenta del siglo pasado. Este episodio de historia empresarial ocurrió en el marco de un proceso de reestructuración del capitalismo a escala mundial, del que, a su vez, fue parte, impulsado por cambios de naturaleza geoestratégica (la caída de del comunismo soviético, la globalización de la economía capitalista, la industrialización capitalista de China), ideológica (la exaltación del mercado y el individualismo rampante), y tecnológica (la revolución de las NTICs). En la última década del siglo pasado, el capitalismo registró una reestructuración masiva en la dirección de la globalización, de la explosión de las finanzas como un sector cada vez más autónomo respecto de la economía productiva, y la reestructuración organizativa de las empresas. En el último apartado examinamos dos ideologías de gestión que han empujado la reestructuración de las empresas en una dirección 'anticomunitaria': la concepción de la empresa como un mero nexo de contratos y la ideología antiburocrática que predica que los trabajadores tienen que asumir la responsabilidad de "controlar su destino".

4. El fin de la burocracia industrial: la concepción transaccional de la empresa y la ideología de la empresarialidad del empleado

A finales de la década de los setenta del siglo pasado, en la disciplina de la ciencia económica, rebrotó el interés por el estudio de la empresa como institución y, entre las nuevas teorías económicas de la empresa, una de las más influyentes fue la teoría de los costes de transacción, desarrollada por Oliver Williamson (1979) a partir de un planteamiento seminal de Ronald Coase en los años treinta (Coase, 1974 [1936]). La teoría de los costes de transacción ve la empresa como una institución que realiza una función equivalente a la del mercado: coordinar transacciones. A diferencia del mercado, que coordina mediante el mecanismo emergente de los precios (la mano invisible de Adam Smith), la empresa es una 'mano visible' que coordina las transacciones con el *fiat* de la autoridad jerárquica. Desde esta perspectiva, empresa y mercado son dos mecanismos alternativos para coordinar transacciones y ambos son explicables por razones de eficiencia. En principio, el mercado es el modo de coordinación más eficiente, porque al agregar la oferta y la demanda realiza economías de escala, pero cuando los costes de transacción (los costes en que han de incurrir las partes de una transacción para llevarla a cabo y para asegurar su equidad) son altos, entonces se produce un "fracaso" del mercado y resulta más eficiente internalizar las transacciones en la empresa para gobernarlas con el *fiat* de la autoridad organizacional[23].

[23] Williamson desarrolló el enfoque de los costes de transacción durante su estancia en la *Federal Trade Commission*, una agencia del gobierno federal estadounidense que se ocupa de combatir las

La aparición de la teoría de los costes de transacción coincidió con un cambio estructural de la geografía industrial del planeta: la progresiva industrialización de los países en desarrollo que expandió los mercados internacionales de proveedores industriales. Primero, Corea del Sur, Taiwán, Hong Kong y Singapur, y después China, Malasia, Vietnam y otros países asiáticos desarrollaron industrias especializadas en la fabricación para terceros de todo tipo de productos y componentes industriales. La diferencia de costes salariales entre los países desarrollados y los países de reciente industrialización, junto a la caída de los costes del transporte y la mejora de las comunicaciones, provocaron que, a lo largo de las dos últimas décadas del siglo XX, los países desarrollados sufrieran un proceso de desindustrialización de gran alcance como resultado de la deslocalización de muchas actividades de fabricación a los países en vías de desarrollo.

Con la externalización masiva de las actividades de fabricación a los países en vías de desarrollo, en los países desarrollados, el *hacer* de las empresas ya no comprende la *fabricación*, con lo que ello implica en términos de pérdida de conocimiento y de habilidades productivas. Pero la externalización no se ha limitado a las actividades de fabricación, también ha afectado a todo tipo de actividades profesionales y de servicio, e incluso ha llegado a afectar a actividades o funciones que tradicionalmente se consideraban parte del *core business* de la empresa (por ejemplo: la gestión de los recursos humanos). El resultado es la mutación de las empresas en redes de subcontratación que bien se coordinan por el mercado, bien por relaciones cooperativas más estables. De esta manera, los efectivos humanos de las empresas, que antes estaban ligados por el lazo de una pertenencia organizativa común, ahora se fragmentan en archipiélagos empresariales que no comparten lazos de pertenencia. En ocasiones, incluso, los trabajadores continúan trabajando en la empresa matriz, pero ya sin pertenecer a ella, como trabajadores en régimen de subcontrata.

El nuevo pensamiento económico sobre la empresa no solo ha inducido a trazar de nuevo sus fronteras de eficiencia, sino que ha vaciado la idea de la empresa de contenido institucional y comunitario, presentándola como un mero nexo de contratos. En efecto, desde la perspectiva económica, la empresa no es más que un haz de transacciones reguladas por la lógica de la eficiencia y, por tanto, la asignación de cada transacción a la empresa (internalización) o al mercado (externalización) es un asunto de mera conveniencia económica (de cálculo de eficiencia). Sin embargo, este enfoque ignora la complejidad que reviste el cálculo de la eficiencia cuando lo que está en juego son transacciones multidimensionales que tienen lugar en contextos dinámicos que mutan con rapidez. Cuando las transacciones contienen múltiples dimensiones (precio, calidad, servicio, etc.) la mejora de la eficiencia en una dimensión (precio) puede acarrear un deterioro de la eficiencia en otras dimensiones (calidad, servicio). En entornos dinámicos que cambian con rapidez, las ganancias de eficiencia a corto plazo pueden conllevar pérdidas de eficiencia a largo plazo (por ejemplo: la externalización de una actividad productiva puede acarrear que la empresa pierda la capacidad productiva -el capital humano y las habilidades- necesaria para su reinternalización en el futuro si su externalización dejase de ser eficiente, quedando así atrapada en una externalización subóptima).

---

prácticas monopolistas y de restricción de la competencia. Su teoría aportaba un criterio para dirimir el problema de los límites de eficiencia de la empresa y así resolver la cuestión de cuándo una concentración empresarial respondía a motivos de eficiencia y cuándo a motivos de restricción de la competencia.

Al reducir la empresa a un mero nexo de contratos, la ideología economicista la vacía del estatus de la pertenencia. Todos los grupos humanos que alcanzan cierta estabilidad alimentan en sus miembros un sentido de la pertenencia que es fuente de estatus, esto es, de obligaciones difusas y recíprocas que rebasan la letra del contrato de asociación. Y ese componente de estatus es fundamental para la cohesión de los grupos. Las empresas no son funcionales si no logran cierto grado de cohesión, la cual es en buena medida un subproducto de la experiencia del estatus que acarrea la pertenencia. Aunque la sociología clásica concibió el estatus y el contrato como dos principios polares de organización social, en el mundo de la empresa estatus y contrato se requieren y se refuerzan recíprocamente, pues el contrato presupone la preexistencia de estatus (los elementos precontractuales del contrato a los que se había referido Émile Durkheim, 1958: 177), y, al mismo tiempo, es una fuente de estatus para los empleados.

En el ámbito de la empresa capitalista, el estatus que acarreaba la pertenencia solía cristalizar en culturas cohesivas con un componente obligacional fuerte hacia los empleados (el espíritu Bancobao es un ejemplo) y en la organización burocrática de la relación de empleo, con la garantía del empleo y la organización de la carrera laboral del empleado en el mercado de trabajo interno de la empresa. A la vista de esta afinidad estrecha entre estatus de pertenencia y burocracia, se entiende la cruzada antiburocrática que se ha librado en las dos últimas décadas tanto en el ámbito de la empresa privada como en el de la administración pública. La burocracia ha sido denunciada y condenada sin paliativos: como una camisa de fuerza que impide el florecimiento de la creatividad en las organizaciones, como un obstáculo a la innovación y al cambio, y como una patología organizativa que genera frustración y derrocha recursos. Estas críticas ignoran que, como marco de organización de la relación de empleo, la burocracia es una garantía de equidad y de disfrute del estatus de pertenencia por el empleado.

Con la desburocratización de la relación de empleo, el trabajo se vuelve a mercantilizar y el empleo deja de ser una relación obligacional estable, con un horizonte de largo plazo, y pasa a ser una relación *contingente* (hasta nuevo aviso), que en cualquier momento puede ser terminada, y en la que las partes ya no mantienen una expectativa de continuidad (y, por tanto, de equidad) a largo plazo. Ahora, las carreras profesionales ya no tienen lugar en el marco de una empresa y la *empleabilidad* futura en el mercado de trabajo se convierte en una preocupación fundamental de los trabajadores. De ahí el énfasis de la sociología contemporánea en las relaciones personales (en la "fuerza" de los lazos débiles; Granovetter, 1973), pues, en un contexto post-burocrático, estas vuelven a ser un recurso decisivo en las estrategias de supervivencia de todo tipo de empleados.

La metamorfosis del trabajo burocrático en trabajo contingente y el deslizamiento de la relación de empleo hacia el modelo del mercado han ido acompañados de una nueva ideología que exhorta a los empleados a convertirse en empresarios de sí mismos, desarrollando un portafolio de competencias y habilidades que potencien su empleabilidad, y exhortándoles a mantener el radar siempre encendido para detectar en el entorno cambios que afecten a sus carreras. El ex-Consejero Delegado de Intel, Andrew Grove, es uno de los paladines de esta ideología:

> "Hace ya mucho tiempo que mantengo que, tanto que uno sea un empleado como si es un trabajador autónomo, es como si uno fuese un individuo-empresa. Tu carrera es literalmente tu negocio y tú eres el Consejero Delegado de dicho negocio. Y como el

> Consejero Delegado de una gran corporación, tú también tienes que responder a fuerzas de mercado, adelantarte a los competidores, sacar ventaja de los que te complementan y estar alerta a la posibilidad de que lo que haces puede ser hecho de manera diferente. Es tu responsabilidad proteger tu carrera de posibles daños y posicionarte para beneficiarte de los cambios que se produzcan en el entorno" (Grove, 1996: 189; nuestra traducción).

En esta ideología del empleado como empresario de sí mismo ya no se contempla la lealtad del empleado a la empresa como un factor positivo que la relación de empleo ha de fomentar, porque la lealtad induce al empleado a confiarse y a acentuar su dependencia de la empresa, lo cual merma sus oportunidades de maniobrar con éxito cuando los cambios en el entorno precipitan crisis que abren "puntos de inflexión estratégica" en la carrera de los empleados:

> "Lo más importante -y lo más difícil- es mantener la alerta ante los cambios en tu entorno. Cuando trabajas en una organización, a menudo estás protegido de un montón de cosas que ocurren en el mundo y que son relevantes para la salud del negocio para el que trabajas. Cuando empezaste en este trabajo, aunque en tu interior pensaras que no iba a ser el negocio en el que trabajarías el resto de tu vida, con el paso del tiempo y tácitamente acabaste por dejar en manos de la empresa la responsabilidad de tu bienestar. Pero al dejar de vigilar el entorno en que opera tu empresa, como el Consejero Delegado de una gran empresa, tú también puedes ser el último en conocer los cambios potenciales que tendrán un impacto en tu carrera" (Groove, 1996: 190).

En un mundo en el que los tiempos de los procesos se han acelerado y la complejidad de las interacciones a escala global es fuente incesante de cambios no anticipados que constantemente fuerzan a las empresas a efectuar ajustes, la relación de empleo ya no puede estructurarse como una relación en la que la equidad se realiza a muy largo plazo en el marco de una carrera laboral estable e intraorganizativa. En este contexto de volatilidad y alta incertidumbre, el modelo de burocracia industrial, forjado en la primera mitad del siglo XX, parece que ha dejado de ser viable, porque las promesas a largo plazo que conllevaba ya no pueden ser sostenidas con garantías creíbles.

Pero de la relación de empleo burocrática y con un horizonte temporal de estabilidad a largo plazo, a la relación de empleo del trabajador empresario de sí mismo que, cual saltamontes, no cesa de saltar de un empleo a otro, empujado por los vientos de los cambios del entorno y de su propia estrategia empresarial para venderse a sí mismo en un mercado de trabajo marcadamente inestable, hay un salto demasiado grande. Este modelo del empleado saltamontes puede ser beneficioso para los empleados de rango directivo (sobre todo los directivos de alto nivel) y los profesionales de alto nivel, cuyos mercados raramente se saturan y premian la experiencia profesional (Barley y Kunda, 2004), pero no lo es para los empleados de rango medio y bajo, que afrontan mercados altamente competitivos de escala global y de los que las empresas tienen pocos reparos en prescindir aplicando estrategias de externalización de la producción y de los servicios (Reich, 1991) .

Además, el modelo de carrera de saltamontes del empleado empresario de sí mismo tampoco es funcional para motivar el compromiso del empleado con la empresa. Porque el compromiso es un regalo que el empleado hace a la empresa en el contexto de un intercambio recíproco de regalos, que obliga a la empresa al regalo de la protección del bienestar del empleado a largo plazo. Si la empresa ya no puede corresponder al compromiso del empleado

con la protección del bienestar a largo plazo, entonces la equidad de la relación de empleo ha de realizarse a corto plazo, sin pagos diferidos. Esto encarece el coste del empleo sin que el empleado pueda confiarse, poniendo su inteligencia y su corazón en la empresa, porque sabe que su futuro a largo plazo ya no está ligado a ella y dependerá de su visibilidad externa y de sus relaciones y contactos dentro y fuera de la empresa. El empleado empresario de sí mismo está obligado a conducirse como un ser bifronte, con una de sus frentes mirando a su trabajo en la empresa y la otra puesta en el mercado laboral externo. Por esta razón, las empresas que necesitan un personal altamente comprometido no pueden prescindir del todo del modelo de la burocracia, y solo pueden reformarlo para flexibilizarlo y hacerlo más ajustado a una economía muy dinámica. Porque, aunque pueda parecer paradójico, a la vista del clima hoy imperante de crítica de la burocracia, el productivismo, tanto en la versión tecnocrática como en la humanista, siempre ha asumido la burocracia como modo de realizar la equidad en la relación de empleo, y para organizar el empleo en gran escala no parece haber alternativas a ella.

5. Conclusión

En este estudio hemos recuperado la memoria de un episodio de la historia de uno de los grandes bancos del país, valiéndonos de los recuerdos de un grupo de ex-empleados que, hasta hoy , mantienen vivo el recuerdo y la reflexión crítica sobre unos acontecimientos que vivieron con intensidad y que, de una u otra manera, marcaron sus vidas. Para situar la experiencia del Banco de Bilbao y su cultura corporativa cohesiva (el espíritu Bancobao) en un esquema de significación amplio, hemos sintetizado la evolución de la discusión sobre la organización de la empresa capitalista en el siglo XX, centrándonos en el conflicto entre dos retóricas productivistas de la empresa: la tecnocrática y la humanista. El Banco de Bilbao, con su tradición de trato exquisito a los empleados, su apuesta por una estrategia de círculos de calidad y su voluntad de ser un banco innovador y excelente en todos los frentes (tecnología, trato a los empleados y servicio al cliente) encajaba en el modelo del productivismo humanista. Por tanto, el examen de sus avatares a finales del siglo XX nos ayuda a entender la suerte que corrió la estrategia del productivismo humanista en dicho período, y las causas de su declive (al menos temporal).

En la década de los noventa del siglo pasado, la empresa capitalista experimentó un proceso masivo de reestructuración en la dirección de su ajuste al nuevo escenario de la globalización, de la desintegración vertical de las actividades productivas (de la integración vertical a las redes), de la descomunitarización (de una comunidad de *stakeholders* a una red de contratos instrumentada para generar valor para los accionistas), y de la erosión progresiva del estatus asociado a la experiencia de la pertenencia a la empresa. Pocas veces en la historia de la empresa capitalista esta cambió tanto en un período tan corto de tiempo. El relato del episodio del Banco de Bilbao que ha centrado nuestra atención nos ayuda a entender este complejo proceso de reestructuración: las situaciones que lo precipitaron, los actores que lo impulsaron (y los que se resistieron a él) con sus elecciones estratégicas, los factores de fondo que lo propiciaron y facilitaron, y las ideologías que lo racionalizaron y lo justificaron.

A principios del siglo XX, la gran empresa capitalista adoptó el formato organizativo de la burocracia industrial para alcanzar la eficiencia en las operaciones e integrar a sus empleados en una organización cohesiva. Estas nuevas burocracias gigantescas tenían un poder económico que asustaba a muchos de sus contemporáneos y exhibían una voluntad de persistir en el tiempo, planificando meticulosamente sus operaciones e integrándolas en una

estructura piramidal, desde cuya cúspide se ejercía la dirección y el control centralizado. Las grandes corporaciones trataban de ser autosuficientes, internalizando todas las actividades directas y numerosas actividades auxiliares, lo cual daba a sus empleados oportunidades de ascender en las escalas profesionales de sus mercados de trabajo internos, y de orientarse a la empresa como el horizonte estable del empleo. En este contexto de voluntad de permanencia de la empresa y de los empleados, florecían de manera natural identidades y culturas corporativas. Por lo general, los empleados desarrollaban un sentido de pertenencia y la empresa lo premiaba en la forma de un estatus concedido. Como ya vimos, el siglo XX se debatió sobre el asunto de cómo organizar el trabajo y motivar a los empleados de estas burocracias empresariales de la industria y los servicios.

Al cabo de un siglo, nos encontramos con que la gran burocracia industrial casi ha desaparecido de los países desarrollados, porque la desindustrialización y la deslocalización de las actividades productivas han reducido de manera drástica el peso de la industria y de las grandes empresas industriales. Hoy, las grandes empresas tienden a operar en el sector de los servicios y las nuevas tecnologías de la información y la comunicación permiten una mayor programación del trabajo, y su control en tiempo real, sin necesidad de recurrir a una organización de supervisión compleja. Además, las empresas tienden a externalizar al mercado todas las actividades que no son críticas para su estrategia de generación de valor, y a veces incluso estas. Estos cambios han adelgazado y aplanado las estructuras organizativas de las empresas, reduciendo drásticamente las oportunidades de movilidad ascendente para sus empleados. Pero, tal vez, el cambio más decisivo haya sido la contracción del horizonte temporal de las empresas y la consiguiente complicación de la relación con el futuro. En el pasado, las empresas planificaban y construían para el largo plazo, asumiendo la continuidad del crecimiento y la previsibilidad relativa del futuro. Cierto que también asumían la posibilidad de que tuvieran lugar recesiones y crisis imprevistas que forzarían reajustes temporales, pero esos episodios no alteraban la expectativa de una senda de crecimiento lineal y en gran medida previsible. Hoy, en cambio, las empresas se desenvuelven en un horizonte temporal de corto plazo y su relación con el futuro está dominada por la incertidumbre radical: la única seguridad con respecto al futuro es que éste traerá cambios y que las forzará a cambiar. Por otra parte, en el escenario de aceleración creciente, el cambio de coyuntura (*from boom to bust*) es mucho más veloz y más letal (como ha puesto de manifiesto la crisis financiera de 2007). Este clima de aceleración e incertidumbre radical no favorece la construcción de edificaciones sólidas para durar, sino la de estructuras móviles fácilmente desplegables y replegables. En el pasado, las empresas se construían como palacios (o como fortalezas) para durar y brillar, hoy se construyen como tiendas de campaña de fácil instalación y alta portabilidad.

Este nuevo estilo arquitectónico ha favorecido la *Nikeización* de las empresas: estas prescinden enteramente de las actividades de producción, que descentralizan a terceros, y se concentran en las actividades (supuestamente más avanzadas y que generarían mayor valor añadido) de diseño del producto, I+D, gestión de marcas comerciales y distribución. La consecuencia es un tipo de empresa de alta visibilidad pública (por el impacto de sus marcas) y con cifras de negocio ingentes, pero con un volumen de empleo irrisorio. Pero el mayor impacto del cambio del estilo arquitectónico de las empresas ha sido el deterioro de la relación de empleo y la erosión del estatus que acarrea la pertenencia a la empresa. El desmantelamiento de la burocracia como marco organizativo de la relación de empleo, ha convertido a esta en una relación contingente (hasta nuevo aviso) y vacía de estatus de pertenencia.

En este nuevo escenario, la empresa capitalista ya no es vista como una comunidad de *stakeholders* ligados por su contribución a un fin común y por obligaciones recíprocas (esto es, como una comunidad ética), sino que se diluye en un haz de relaciones contractuales contingentes gobernadas por criterios de mercado. Como cada relación contractual tiende a la individualización, ya no hay lugar para la solidaridad, y la pertenencia se vacía de comunidad, de la experiencia de compartir. En apariencia, la empresa sigue siendo el barco en el que navegan todos los empleados, pero en la realidad cada empleado empresario de sí mismo es su propio barco, y la empresa solo un puerto de amarre temporal. Ahora el poder y la riqueza son un asunto de dos *stakeholders*: los inversores que aportan el capital y la alta dirección que utiliza ese capital para generar valor para los primeros, y a cambio recibe retribuciones que hasta no hace mucho parecían impensables. El resto (empleados, suministradores, clientes) son los 'recursos' con que los altos directivos generan riqueza (valor) para los inversores y para ellos mismos; recursos prescindibles tan pronto como las circunstancias lo posibiliten, aunque en el ínterin algunos de esos recursos (si los mercados los favorecen) tengan que ser bien retribuidos.

Esta empresa reducida a nexo de contratos con empleados empresarios de sí mismos, ¿qué tipo de institución es? Una institución en la que la pertenencia ya no es fuente de estatus, y, por tanto, una institución en la que se está pero sin pertenecer. Ahora bien, una institución sin pertenencia ¿sigue siendo una institución? Desde una perspectiva económica es posible, pero desde una perspectiva sociológica no. Tal vez este hecho nos ayude a entender la crisis de la Sociología en nuestra época, porque la Sociología ha sido tradicionalmente vista (y se ha visto a sí misma) como la ciencia de las instituciones, y lo que distingue a estas es precisamente el ser estructuras sociales de pertenencia. En un mundo donde la pertenencia se debilita, se volatiliza y deja de acarrear consecuencias, en el que las gentes existen sin pertenecer, en el que los vínculos humanos han sido reducidos a contratos sin estatus, la Sociología entra en crisis y se transmuta en una Economía aplicada a los problemas sociales. Pero este sería el problema menor de un mundo así; el problema mayor es otro. Si la obligación recíproca y difusa de la pertenencia es un modo de expresión de la humanidad en las instituciones, la disolución de la pertenencia conlleva, querámoslo o no, la deshumanización de las instituciones. En este sentido, la empresa capitalista de hoy es menos humana de lo que lo era tres décadas atrás. Resta ver si esta evolución es irreversible o si se puede retomar el camino que se abandonó.

Referencias bibliográficas

Adler, Paul S. 1999. "Building better bureaucracies", *Academy of Management Executive*, 13, 4: 36-47.

Adler, Paul S. 2012. "The sociological ambivalence of bureaucracy: from Weber via Gouldner to Marx", *Organization Science*, 23, 1: 244-266.

Albrow, Martin. 1970. *Bureaucracy*. Londres: MacMillan.

Arendt, Hannah. 2005 [1958]. *La condición humana*. Barcelona: Paidós.

Argyris, Chris. 1957. *Personality and organization: the conflict between the system and the individual*. Nueva York: Harper.

Banco de Bilbao. 1987. *Los Grupos de Participación en el Banco de Bilbao. Los Círculos de Calidad*.

Barley, Stephen R. y Gideon Kunda. 1992. "Design and devotion: surges of rational and normative ideologies of control in managerial discourse", *Administrative Science Quarterly*, 37, 3: 363-399.

Barley, Stephen R. y Gideon Kunda. 2004. *Gurus, hired guns and warmed bodies: itinerant experts in a knowledge economy*. Princeton: Princeton University Press.

Berle, Adolf A. y Gardiner C. Means. 1950. *The modern corporation and private property*. Nueva York: MacMillan.

Braverman, Harry. 1974. *Labor and monopoly capital: the degradation of work in the twentieth century*. Nueva York: Monthly Review Press.

Burawoy, Michael. 1985. *The politics of production: factory regimes under capitalism and socialism*. Londres: Verso.

Castillo, Juan José; Victoria Jímenez y Maximiliano Santos. 1991. "Nuevas formas de organización del trabajo", *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 56: 115-141.

Chandler, Alfred. 1966. *Strategy and structure: chapters in the history of industrial enterprise*. Cambridge, Mass.: The MIT Press.

Chandler, Alfred. 1988. *La mano visible: la revolución en la dirección de la empresa norteamericana*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

Coase, Ronald. 1974 [1936]. "The nature of the firm", en Ronald Coase, *The firm, the market, and the law*. Chicago, Ill.: Chicago University Press, pp. 33-56.

Cole, Robert E. 1989. *Strategies for learning. Small group activities in American, Japanese and Swedish industry*. Berkeley, Ca.: University of California Press.

Cole, Robert E. 1994. "Different quality paradigms and their implications for organizational learning", en Masahiko Aoki y Ronald Dore, eds., *The Japanese firm. Sources of competitive strength*. Oxford: Oxford University Press, pp. 66-84.

Cole, Robert E. 1999. *Managing quality fads. How American business learned to play the quality game*. Nueva York y Oxford: Oxford University Press.

Drori, Gili S.; John W. Meyer, Francisco O. Ramirez y Evan Shofer. 2003. *Science in the modern world polity: institutionalization and globalization*. Palo Alto, Ca.: Stanford University Press.

Drucker, Peter F. 1993. *La sociedad poscapitalista*. Barcelona: Apóstrofe.

Durieux, Françoise. 1988. *Informe sobre la cultura del Banco de Bilbao*. Madrid: Gaea Consultores de Dirección.

Durkheim, Émile. 1957. *Professional ethics and civic morals*. Glencoe, Ill.: The Free Press.

Edwards, Richard. 1993. *Rights at work. Employment relations in the post-union era*. Washington, D.C.: The Brookings Institution.

EFQM (European Foundation for Quality Management). 1999. *Introducción a la excelencia*. https://www.ucv.es/documentos/calidad/EFQM.pdf.

Fuentes Quintana, Enrique. 1987. "Discurso de Contestación" al Discurso de Recepción de José Ángel Sánchez de Asiaín en la Real Academia de Ciencias Morales y Políticas (26 de mayo de 1987).

Gillespie, Richard. 1993. *Manufacturing knowledge. A history of the Hawthorne experiments.* Cambridge, Mass.: Cambridge University Press.

González Urbaneja, Fernando. 1993. *Banca y poder. La pasión por ser banquero*. Madrid: Espasa-Calpe.

Gouldner, Alvin. 1956. *Patterns of industrial bureaucracy.* Nueva York: The Free Press.
Granovetter, Mark S. 1973. "The strength of weak ties", *American Journal of Sociology*, 78, 6: 1.360-1.380.

Grove, Andrew S. 1996. *Only the paranoids survive. How to exploit the crisis points that challenge every company*. Nueva York: Currency, Doubleday.

Guillén, Mauro F. 1994. *Models of management. Work, authority and organization in a comparative perspective*. Chicago y Londres: The University of Chicago Press.

Haber, Samuel. 1973. *Efficiency and uplift: scientific management in the Progressive Era 1890-1920*. Chicago: University of Chicago Press.

Hall, Richard H. y Pamela S. Tolbert. 1985. *Organizations: structures, processes, and outcomes*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Herzberg, Frederick. 1968. "One more time: how do you motivate employees?", *Harvard Business* Review, 46, 1: 53-62.

Hounshell, David A. 1984. *From the American system to mass production 1800-1932. The development of manufacturing technology in the United States*. Baltimore: John Hopkins University Press.

Inglehart, Robert. 1977. *The silent revolution: changing values and political styles among Western publics*. Princeton, NJ: Princeton University Press.

Jacoby, Sanford. 1985. *Employing bureaucracy. Managers, unions, and the transformation of work in American industry: 1900-1945*. Nueva York: Columbia University Press.

Kanigel, Robert. 1997. *The one best way. Frederick Winslow Taylor and the enigma of efficiency*. Nueva York: Viking.

Kearns, David T. y David A. Nadler. 1992. *Prophets in the dark. How Xerox reinvented itself and beat the Japanese*. Nueva York: Harper Business.

King, Charles D. y Mark van de Vall. 1978. *Models of industrial democracy: consultation, co-determination, and workers' management*. La Haya: Mouton.

Kunda, Gideon y Galit Ailon-Souday. 2004. "Managers, markets, and ideologies. Design and devotion revisited", en Stephen Ackroyd, Rosemary Batt, Paul Thompson y Pamela S. Tolbert, eds., *The Oxford handbook of work and organization*. Nueva York y Oxford: Oxford University Press, pp. 200-220.

Lazonick, William y Mary O'Sullivan. 2000. "Maximizing shareholder value: a new ideology for corporate governance", *Economy and Society*, 29, 1: 13-35.

Lawler, Edward E. y S. A. Mohrman. 1985. "Quality circles after the fad", *Harvard Business Review*, 63, 1: 64-71.

Lawler, Edward E. 1986. *High-involvement management*. San Francisco: Jossey Bass.

Lillrank, Paul. 1996. "The transfer of organizational innovations from Japan", *Organization Studies*, 16, 6: 971-989.

Littler, Craig R. 1978. "Understanding Taylorism", *British Journal of Sociology*, 29, 2: 185-202.

Maier, Charles S. 1970. "Between Taylorism and technocracy: European ideologies and the vision of industrial productivity in the 20s", en Charles S. Maier, *In search of stability. Explorations in historical political economy*. Cambridge, Reino Unido: Cambridge University Press.

Maier, Charles S. 1987. *In search of stability: explorations in historical political economy*. Cambridge, Mass.: Cambridge University Press.

Maslow, Abraham H. 1954. *Motivation and personality.* Nueva York: Harper.

McGregor, Douglas. 1960. *The human side of enterprise*. Boston: McGraw-Hill.

Mintzberg, Henry. 1983. *Structure in fives: designing effective organizations*. Londres: Prentice Hall.

Mochón, Francisco y Alfredo Rambla. 1999. *La creación de valor y las grandes empresas españolas*. Barcelona: Ariel.

Osterman, Paul, comp. 1988. *Mercados internos de trabajo*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.

Perrow, Charles. 1985. *Sociología de las organizaciones*. Madrid: McGraw-Hill.

Perrow, Charles. 1992. "Una sociedad de organizaciones", *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 59: 19-55.

Piore, Michael J. y Charles F. Sabel. 1984. *The second industrial divide. Possibilities for prosperity.* Nueva York: Basic Books.

Reich, Robert. 1991. *The work of nations. Preparing ourselves for 21st century capitalism.* Nueva York: Vintage Books.

Rodríguez, Juan Carlos. 1997. "Políticas de recursos humanos y relaciones laborales en la banca española de los años noventa", *ASP Research Papers*, 16(a)/1997.

Roethlisberger, F. J. y William J. Dickson. 1939. *Management and the worker: an account of a research program conducted by the Western Electric Co*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.

Sabel, Charles y Jonathan Zeitlin. 1985. "Historical alternatives to mass production: politics, markets and technologies in nineteenth century organization", *Past and Present*, 108, 1: 133-176.

Sáenz, María Teresa. 1998. "Banco Bilbao Vizcaya: la comunicación interna como herramienta para implementar la política de calidad total", *Capital Humano*, 11, 113: 38-46.

Stinchcombe, Arthur L. 1959. "Bureaucratic and craft administration of production: a comparative study", *Administrative Science Quarterly*, 4, 2: 168-187.

Uriarte, Pedro Luis. 2000. "Historia del BBVA", *Revista Internacional de Estudios Vascos*, 45, 1: 43-91.

Walton, Richard E. 1985. "From control to commitment in the workplace", *Harvard Business Review*, 63, 2: 77-84.

Weber, Max. 2002 [1922]. *Economía y sociedad*. México: Fondo de Cultura Económica.

Williamson, Oliver. 1979. *Markets and hierarchies: analysis and anti-trust implications.* Berkeley, Ca.: University of California Press.

Williamson, Oliver. 1987. *The economic institutions of capitalism: firms, networks, and relational contracting*. Nueva York: The Free Press.

Weisbord, Marvin R. 1987. *Productive workplaces. Organizing and managing for dignity, meaning, and community*. San Francisco: Jossey-Bass.

Womack, James P.; Daniel T. Jones y Daniel Roos. 1990. *The machine that changed the world.* Nueva York: Rawson Associates.

Worstall, Tim. 2012. "The story of Henry Ford's 5$ a day wages: it's not what you think", Forbes, http://www.forbes.com/sites/timworstall/2012/03/04/the-story-of-henry-fords-5-a-day-wages-its-not-what-you-think/.

ASP Research Papers

Últimos números publicados

108(a)/2014 **María García**, Fundamentos de una sociedad civil según Víctor Pérez-Díaz

107(a)/2013 **Víctor Pérez-Díaz** y **Juan Carlos Rodríguez**, La crisis de las cajas de ahorros y su alejamiento del modelo tradicional

106(a)/2012 **Víctor Pérez-Díaz**, Maestros y discípulos

105(b)/2012 **Víctor Pérez-Díaz**, A 'natural order of things': the Euro crisis and the European demos

104(b)/2011 **Víctor Pérez-Díaz**, The avatars of advanced modernity: the risk that civil society in advanced modernity becomes an oligarchical city

103(a)/2011 **Víctor Pérez-Díaz** y **Juan Carlos Rodríguez**, Cultura moral e innovación productiva en Europa

102(b)/2010 **Víctor Pérez-Díaz**, **Elisa Chuliá**, **Joaquín P. López Novo** y **Berta Álvarez-Miranda**, Catholicism, social values and the welfare system in Spain

101(a)/2010 **Joaquín P. López Novo**, Expansión del yo y transformación personal: el florecimiento de la cultura de la transformación personal en la sociedad actual

100(a)/2010 **Víctor Pérez-Díaz**, La cultura de la ciencia y la convergencia de España con los países avanzados

99(a)/2010 **Víctor Pérez-Díaz** y **Juan Carlos Rodríguez**, La travesía del desierto

98(a)/2009 **Víctor Pérez-Díaz**, Tiempos de desorden y espíritu cívico: el lado de la sociedad

97(a)/2009 **Víctor Pérez-Díaz**, El malestar de la democracia aquí y ahora: el lado de la clase política

96(a)/2009 **Juan Jesús Fernández** y **Juan Carlos Rodríguez**, Los orígenes del fracaso escolar en España: un estudio empírico

95(a)/2009 **Elisa J. Sánchez Pérez**, La participación electoral en España e Italia y su interpretación desde la perspectiva del capital social

94(a)/2009 **Berta Álvarez-Miranda** , La diversidad de los inmigrantes musulmanes en Europa

93(a)/2009 **Izabela Barlinska**, Fluctuaciones de la confianza en tiempos de globalización y de transiciones socio-políticas

92(a)/2009 **Joaquín P. López Novo**, Laicidad y laicismos en España: ¿qué España laica?

91(a)/2009 **Benjamín García Sanz,** Agricultura y vida rural

90(a)/2009 **Evelyne López-Campillo**, En torno al casticismo de Europa

89(a)/2009 **Víctor Pérez-Díaz**, Modernidades confusas y círculos de solidaridad

87(a)/2009 **Víctor Pérez-Díaz** y **Juan Jesús Fernández**, Las relaciones entre la confianza y el asociacionismo en la generación de capital social: observaciones sobre la experiencia latinoamericana

86(a)/2008 **Víctor Pérez-Díaz** y **Berta Álvarez-Miranda**, Observaciones acerca de un plan de actuación sobre la inmigración en la Comunidad de Madrid

85(b)/2008 **Víctor Pérez-Díaz**, Spain's religion at the crossroads

85(a)/2008 **Víctor Pérez-Díaz**, La religión española en un cruce de caminos: comprendiendo la religión como una cuestión de contexto y de narrativa

84(a)/2008 **Víctor Pérez-Díaz** y **Joaquín P. López Novo**, El reto de las elites filantrópicas en España

83(b)/2008 **Víctor Pérez-Díaz**, The voices of civil societies

82(a)/2008 **Juan Carlos Rodríguez**, La religiosidad de los españoles y la Iglesia Católica: unos datos y una hipótesis

81(a)/2008 **Víctor Pérez-Díaz**, Horizonte y dilemas de la filantropía

80(a)/2008 **Víctor Pérez-Díaz** y **Juan Carlos Rodríguez**, La energía nuclear y la opinión pública en España

79(a)/2008 **Juan Carlos Rodríguez**, Discusión pública y reticencias sociales acerca de las infraestructuras energéticas

78(b)/2008 **Víctor Pérez-Díaz**, Society's responses to the current problems of energy and environment

77(a)/2007 **Víctor Pérez-Díaz**, Elites y sociedad en la crisis de América Latina

76a/2007 **Izabela Barlinska**, Polonia en vísperas de las elecciones parlamentarias de octubre de 2007

75(b)/2007 **Elisa J. Sánchez Pérez**, The determinants of social capital formation

73(a)/2007 **Juan Carlos Rodríguez** y **Víctor Pérez-Díaz**, Discusión y opinión pública sobre la energía nuclear en España

71(a)/2007 **Víctor Pérez-Díaz**. Tradición ciudadana *versus* tradición cortesana: sociedad civil y política en la España de hoy

70(b)/2007 **Víctor Pérez-Díaz**. Vulnerable Gods

69(a)/2007 **Víctor Pérez-Díaz**. Ancianos y mujeres ante el futuro

68(b)/2007 **Joaquín P. López Novo**. Religion, irreligion and democratic governance: the problem of exclusionary secularism

67(b)/2007 **Víctor Pérez-Díaz**. Political symbolisms in liberal democracies

66(a)/2007 **Víctor Pérez-Díaz** y **Juan Carlos Rodríguez**. Juventud y riesgos al volante: discusión general y referencia al caso español

65(b)/2007 **Berta Álvarez-Miranda**. Muslim Communities in Europe: Policies Regarding Islamic Practice and Education in Britain, Germany and France

64(a)/2007 **Izabela Barlinska**. El proceso de 'descomunistización' y la crisis de la Iglesia en Polonia

63(a)/2007 **Juan Jesús Fernández** y **Juan Carlos Rodríguez**. Los orígenes del fracaso escolar en España: un estudio empírico

62(a)/2006 **Izabela Barlinska,** ¿Hay una política común de la UE hacia Rusia?

61(a)/2006 **Víctor Pérez-Díaz, Juan Carlos Rodríguez, Izabela Barlinska, Susana Mensaque** y **Pablo Rodríguez Suanzes**, Política y discusión pública sobre la energía en Francia, Italia y Polonia

60(a)/2006 **Víctor Pérez-Díaz**, Formas modernas de libertad y virtudes antiguas

59(b)/2006 **Víctor Pérez-Díaz**, Markets as conversations: markets' contribution to civility, the public sphere and civil society at large

58(a)/2005 **Víctor Pérez-Díaz**, Los mayores como una voz equilibrada del futuro

57(a)/2005 **Víctor Pérez-Díaz**, La crisis endémica de la universidad española

56(a)/2005 **Víctor Pérez-Díaz**, Retos históricos y virtudes cívicas

55(a)/2005 **Víctor Pérez-Díaz**, Libertad, sociedad civil y empresa civil

54(a)/2005 **Víctor Pérez-Díaz**, La casa dividida. El equilibrio inestable de la situación española en la primavera del 2005

ASP Research Papers están orientados al análisis de los procesos de emergencia y consolidación de las sociedades civiles europeas y la evolución de sus políticas públicas. En ellos, se concederá atención especial a España y a la construcción de la Unión Europea; y, dentro de las políticas públicas, a las de recursos humanos, sistema de bienestar, medio ambiente, y relaciones exteriores.

ASP Research Papers focus on the processes of the emergence and consolidation of European civil societies and the evolution of their public policies. Special attention is paid to developments in Spain and in the European Union, and to public policies, particularly those on human resources, the welfare system, the environment, and foreign relations.

ASP, Gabinete de Estudios, S. L.
Quintana, 24 - 5º dcha. 28008 Madrid (España)
Tel.: (34) 91 5414746 • Fax: (34) 91 5593045 • e-mail: asp@ctv.es
www.asp-research.com

ASP Research Papers están orientados al análisis de los procesos de emergencia y consolidación de las sociedades civiles europeas y la evolución de sus políticas públicas. En ellos, se concederá atención especial a España y a la construcción de la Unión Europea; y, dentro de las políticas públicas, a las de recursos humanos, sistema de bienestar, medio ambiente, y relaciones exteriores.

ASP Research Papers focus on the processes of the emergence and consolidation of European civil societies and the evolution of their public policies. Special attention is paid to developments in Spain and in the European Union, and to public policies, particularly those on human resources, the welfare system, the environment, and foreign relations.

ASP, Gabinete de Estudios, S. L.
Quintana, 24 - 5º dcha. 28008 Madrid (España)
Tel.: (34) 91 5414746 • Fax: (34) 91 5593045 • e-mail: asp@ctv.es
www.asp-research.com