

**ÁNGELES RUBIO GIL**

*Licenciada en Sociología y en Ciencias Políticas y de la  
Administración*

*Investigadora bajo el patrocinio del Ministerio de Economía  
y Hacienda*

*Especialista en Periodismo Socio-Económico por la Universidad  
Complutense*

**ACCÉSIT PREMIO ESTUDIOS FINANCIEROS 1997**

**Extracto:**

**I**NERESANTE estudio sobre el cambio producido en las políticas de personal del sector bancario y del esfuerzo realizado para su adaptación a los nuevos entornos competitivos. Junto al interés intrínseco del problema analizado, el trabajo destaca por su rigor metodológico, su apoyo bibliográfico y su redacción en una prosa clara y fluida tan poco habitual en los trabajos técnicos.

---

## Sumario:

---

- I. Introducción.
  - II. Marco teórico.
  - III. Empleo y perfil sociolaboral de los recursos humanos en los servicios financieros.
  - IV. Cambios en la estructura ocupacional.
    1. Transformaciones en la estructura sectorial.
    2. Organización del trabajo y nuevas tecnologías.
      - 2.1. Descentralización organizativa.
      - 2.2. Equiparación de los puestos de trabajo.
      - 2.3. Cambios en los perfiles profesionales.
    3. Especificidad y transformación del producto financiero.
  - V. Cambio cultural y políticas recientes en la aplicación de los recursos humanos.
  - VI. Cultura financiera y recursos humanos.
  - VII. Conclusiones.
- Anexos.
- Fuentes.

«Yo mismo al decir que todo cambia, ya he cambiado»

*Séneca*

## I. INTRODUCCIÓN

Al papel tradicional de las entidades financieras como dinamizadoras de la economía, se ha sumado la virtud de ser un sector puntero en la implantación de las tecnologías de la información; así como, en el desafío, con un bagaje satisfactorio, de los cambios socio-económicos y políticos. Con todo ello, se ha llegado a la **consideración de sus organizaciones como paradigmáticas en la gestión de los recursos humanos**, generando comportamientos miméticos en otros sectores productivos.

En el caso español, en las actividades de intermediación financiera sobre todo, a la faceta de la adaptación, se añade el gran desarrollo acontecido en las últimas décadas en relación con el resto de los países de su entorno económico, siendo el coeficiente tanto de intermediación como de penetración financiera de los más altos de Europa.

Sin embargo, el candor de las cifras no puede eximir del estudio del agregado humano y el cambio en las políticas de gestión que las han hecho posible.

## II. MARCO TEÓRICO

Se conoce el **cambio organizacional** como toda modificación observada en la cultura, o la estructura, y que posee un carácter relativamente perdurable. Entraña una identidad previa, que determina una capacidad específica de generación, o por el contrario, de resistencia al cambio.

Las empresas españolas se han caracterizado por ser sistemas cerrados, que han homogeneizado las exigencias de las instituciones estatales, sin buscar formas de dirección centradas principalmente en administración de los recursos humanos. Esta tendencia ha variado en la última década, motivada fundamentalmente por una mayor cualificación de los directivos, y la extensión de la formación continua.

En relación al *management* y la gestión del cambio, uno de los enfoques que más ha influido es conocido como la Contingencia (LAWRENCE y LORCH). Para los teóricos que se acogen a dicha corriente el cambio debe desarrollarse de acuerdo con las variables de la planificación estratégica. Organizar es el arte del Manager, que intentará cambiar las contingencias sin principios generales válidos.

Otras corrientes de interpretación del cambio organizacional que han surtido efecto sobre las mismas estructuras de los servicios financieros son la sistémica (MILLER y GARMENDIA), que ha infundido una visión holística de las organizaciones, desde una perspectiva dinámica, sobre las que se han procurado los primeros intentos de medición empírica; y la cultural (MARGULIES y WALLACE, 1985), que considera que a partir del conocimiento de la composición la cultura organizacional como fuente de comportamiento, y la estructura, puede entenderse y emprenderse el cambio. La influencia de esta última, a cuenta de una mayor profesionalización de las unidades de recursos humanos, ha llevado a la elaboración de estudios internos en las entidades sobre diversos aspectos como el «clima» o el «balance social».

Pero si alguno de los enfoques modernos sobre el cambio organizacional ha influido consciente o intuitivamente en la dirección de los recursos humanos en el sector financiero español es el de los Universales (1982 PETERS y WATERMAN), para el que lo más importante para emprender el cambio en una organización es la imitación de aquellas compañías que ya han demostrado tener los mejores resultados, tomando indicadores comunes, como fueron en el caso de dichos autores: pocos y claros objetivos, autonomía de las unidades básicas, evaluación rígida, estructura administrativa de apoyo sencilla, y complejidad de la matriz evitando la máxima burocracia.

Los estudios teóricos que han abordado el tema de los **recursos humanos en el sector financiero**, han sido abordados desde la perspectiva de las nuevas clases medias en el marco del proceso de tercerización de la sociedad.

En un primer momento, algunos autores tomaron como patrón los diferentes sectores, para hablar de trabajo productivo y trabajo improductivo. POULANZAS, desde un enfoque que ha ido perdiendo vigencia, equiparó los servicios financieros con el trabajo de las amas de casa como trabajo no productivo.

Este autor diferencia cuatro sectores, el último en consonancia con la Era de la Información. El sector terciario mayoritario, a diferencia del industrial, poseería empleos más estables, mayor promoción, más ventajas salariales, un entorno saludable, y distinguiéndose por su apariencia y su segregación urbana, así como, por un tipo de sindicalismo independiente en concordancia con una ideología más individualista y su mayor cualificación.

CARCHEDI apunta tres etapas en la evolución de los empleados:

- 1.<sup>a</sup> En la Revolución Industrial, se trata de una población de origen burgués e ideología pequeño-burguesa.
- 2.<sup>a</sup> Durante el Capitalismo Monopolista, se incrementa su cultura, así como su proporción.
- 3.<sup>a</sup> Tras la II Guerra Mundial, con el desarrollo del capital monopolista el sector se incrementa, disminuyendo con ello el valor de su fuerza de trabajo y su *status*, aumenta también la tasa de feminización y las formas de organización tayloristas llegan desde el sector secundario a las oficinas, en detrimento de sus condiciones de trabajo.

Finalmente, S.M. LIPSET y R. BENDIX destacan cinco puntos como características del *White Collar*, o trabajador de Cuello Blanco, denominación tradicional que diferencia los empleados de los trabajadores manuales por su mayor prestigio social, mayores ingresos para los varones, necesidad de formación, actitudes de clases medias y actitudes políticas de clase media alta.

El propio concepto de *White Collar* entraña la connotación de grupo con interés por la diferencia de los trabajadores industriales, y referencias en la clase alta en los mismos científicos sociales que lo acuñan y utilizan; mientras en la realidad y sobre la interacción cotidiana entre empleados y usuarios, hace referencia de una cada vez mayor apertura e interrelación entre el mundo de las finanzas y las demás ramas de actividad económica, tanto desde la perspectiva del empleo, como de la agregación de intereses.

En la actualidad la definición del concepto de «trabajador del sector servicios» no encierra menor dificultad. Como reconoce CLAUS OFFE (1984:265), tanto en la investigación empírica, como en los estudios teóricos, nos encontramos con notables ambigüedades en torno a cuáles son los rasgos sociales de ese «sector»; que se acrecientan cuando a esta reflexión se unen interpretaciones globales de mayor alcance del desarrollo social, vinculándolo a conceptos tales como *managed society* (TOURAINÉ), *post-industrial society* (BELL, 1972) *personal service society* (HALMOS), posfordismo, postmodernidad, etc.

En esta ocasión, cabe reseñar **la importancia del empleo en el sector financiero en el marco más amplio de tercerización** de las sociedades occidentales, como base para la investigación empírica sobre el cambio en la administración de los recursos humanos en los servicios financieros, tanto desde una perspectiva cuantitativa (empleo, configuración sociolaboral), como cualitativa: estructura ocupacional, cambio cultural, etc.

### III. EMPLEO Y PERFIL SOCIOLABORAL DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LOS SERVICIOS FINANCIEROS

En España, el subsector financiero de la banca, se caracteriza por un excesivo número de oficinas -el doble que el que le correspondería en términos de población-, en contraste con el número de empleados -considerado en los mismos términos, aunque sí en el caso de ser comparado con el volumen de activos-. (ICE, 96:159).

**GRÁFICO I**

	1991	1992	1993	1994	1995
Empleados .....	261.018	254.311	248.690	246.125	244.908
Oficinas .....	34.731	35.363	34.785	35.081	36.031

FUENTE: Banco de España y elaboración propia.

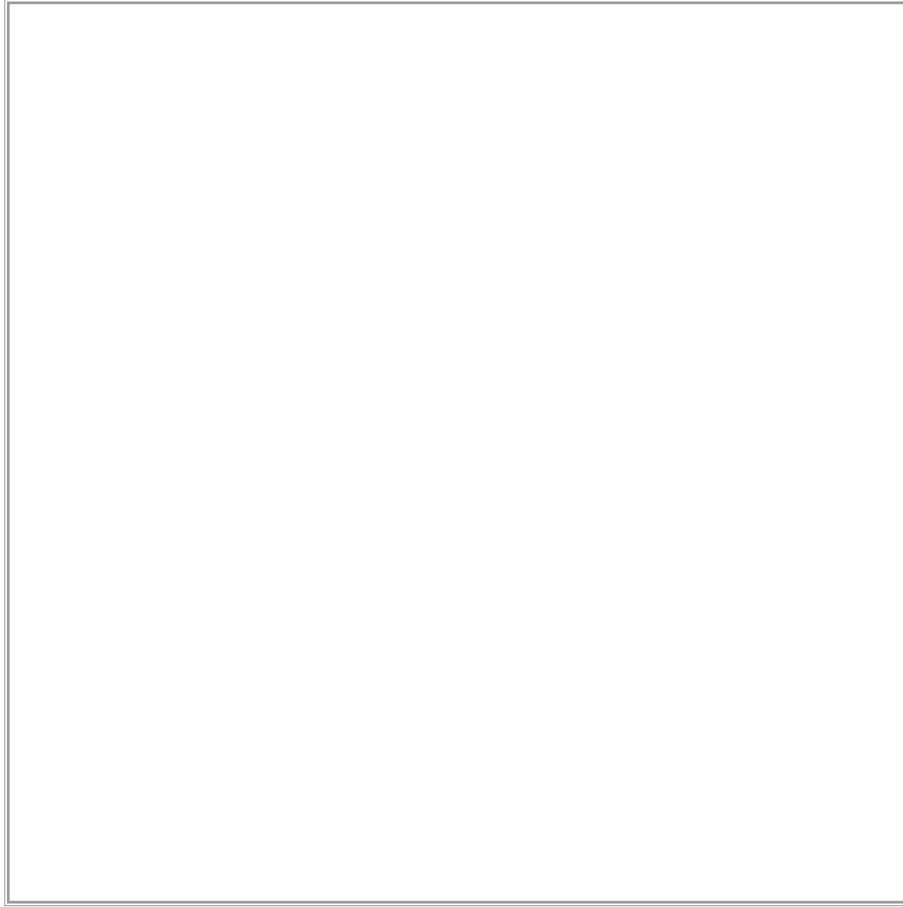
Mientras la red de oficinas sigue aumentando, el número de las plantillas ha disminuido progresivamente. La **densidad** de empleados por oficina en España es de 5,6 en el caso de las Cajas de Ahorro, y del 8,54 en el de los Bancos. En donde conviene destacar el mayor peso en el empleo de los servicios centrales y territoriales, por tratarse de entidades que por norma general abarcan un territorio más amplio. (**Anexo I** y **Anexo II**).

**GRÁFICO II. EVOLUCIÓN DE EMPLEADOS Y OFICINAS EN EL SECTOR BANCARIO ESPAÑOL**

NÚMERO EMPLEADOS	1991	1992	1993	1994	1995
Bancos .....	167.359	161.272	154.820	151.174	148.946
Cajas .....	83.339	82.950	82.710	83.756	84.336
Cooperativas Crédito .....	10.320	10.139	11.160	11.195	11.626
<b>Total .....</b>	<b>261.018</b>	<b>254.311</b>	<b>248.690</b>	<b>246.125</b>	<b>244.908</b>

FUENTE: Banco de España y elaboración Echevarría (ICE, 1996:159).

**GRÁFICO III**



**GRÁFICO IV. DISPERSIÓN ENTRE LAS VARIABLES**



El **gráfico IV** que representa las variables  $X$  (número de empleados) e  $Y$  (número de oficinas), denota un grado nulo de asociación. Haciendo referencia a un incremento de la penetración bancaria no apoyado sobre el factor trabajo, sino a expensas de la tecnología. Dicho de otro modo, ha permitido la paradoja de una mayor banquerización territorial de forma inversamente al incremento del empleo en el sector.

En relación con el sector en su conjunto (Actividades aseguradoras, inmobiliarias y de intermediación) en el período 76-85 el empleo aumenta levemente en el sector en un entorno general de destrucción del mismo. En el período 85-89 de reactivación del empleo su crecimiento se mantiene equilibrado en las finanzas, sobre todo de la mano del empleo femenino. Destacando el importante crecimiento en el período 89-92 en un entorno otra vez recesivo; sugiriendo un **comportamiento anticíclico del sector**. Las causas pueden encontrarse en los mismos factores estructurales que disminuyen la incidencia del empleo en los momentos de expansión económica, como son las fusiones, la implantación en nuevas tecnologías, etc., y que conllevarían una aplicación más intensiva del factor trabajo en tiempos de crisis.

### GRÁFICO V

	(1)	VARONES	MUJERES	(2)	(3)
	AMBOS			AMBOS	AMBOS
1976-1985	6,6	7,0	6,2	8º	18,5
1985-1989	8,3	- 0,2	42,9	19º	24,9
1989-1992	8,9	6,2	16,7	5º	29,0

- (1) VARIACIONES EN % (PUNTOS) EN LOS SERVICIOS FINANCIEROS (intermediación, seguros, inmobiliarias).  
 (2) POSICIÓN SEGÚN CRECIMIENTO ABSOLUTO EN RELACIÓN CON LAS 35 RAMAS DE ACTIVIDAD.  
 (3) VARIACIONES ABSOLUTAS.

FUENTE: *Fundación Foessa 1994.*

El empleo financiero se caracteriza por una alta composición de titulados universitarios en diferentes áreas, con un mayor peso de los estudios técnicos, pero también de las humanidades; que ha ido desplazando la antigua imagen de la profesión como aquella apropiada para los sectores de la clase media sin posibilidades de acceso a la universidad.



**GRÁFICO VI. EMPLEADOS EN SERVICIOS FINANCIEROS POR ESTUDIOS  
TERMINADOS. VALORES ABSOLUTOS Y PORCENTAJES**

ESTUDIOS	ANALFABETO	PRIMARIOS	SECUNDARIOS	PROFESIONALES	UNIVERSITARIOS	TOTAL
Ambos .....	2,0	27,0	155,7	39,0	99,7	323,5
Porcentaje .....	0,6	8,4	48,1	12,1	30,8	100,0
Mujeres .....	1,5	6,0	45,2	12,7	37,0	102,5
Porcentaje .....	1,5	5,9	44,1	12,4	36,1	100,0
Hombres .....	0,5	21,0	110,5	26,3	62,6	221
Porcentaje .....	0,2	9,5	50,0	11,9	28,3	100,0

FUENTE: INE.

La **elevación del nivel educativo** ha conseguido a su vez, una favorable generalización y asimilación de los planes de formación continua; que han procurado compaginar el alto potencial del capital humano con su adecuación operativa, potenciando la tendencia hacia el reclutamiento de personal especializado en el mercado de trabajo interno. Han sido por tanto, elevadas las cuotas de promoción derivadas de un allanamiento de los organigramas, como de la propia expansión a través de unidades pequeñas, unidades de gestión, perdiendo vigencia las antiguas organizaciones fuertemente jerarquizadas y con extensas clasificaciones categoriales.

La **participación femenina** ha sido superior en las Cajas de Ahorro que en la Banca, en 1994 21,4% y 26% respectivamente (AEB y CECA), lo que en términos globales ha supuesto un incremento de 8,6 puntos desde 1984 en la tasa de feminización.

**GRÁFICO VII. POBLACIÓN OCUPADA POR SEXO EN LA RAMA  
INTERMEDIACIÓN FINANCIERA (se incluyen entidades de  
intermediación, inmobiliarias y seguros) - miles de personas-**

AÑOS	AMBOS SEXOS	HOMBRES	MUJERES
1993 .....	242,3	180,5	61,8
1994 .....	222,1	162,8	59,4
1995 .....	218,4	160,4	58,0
1996 (3.º Trimestre).....	240,7	177,1	63,6

FUENTE: *Elaboración propia, datos INE.*

Como puede observarse incluso en los momentos de disminución de la población ocupada en los bancos y las finanzas, el empleo de las mujeres ha perdido un peso menor que el de los varones.

Sin embargo, las cifras de trabajadores en precario (1) o desempleados son superiores en el caso de las mujeres (13.300 de los 20.200 parados del sector, que supone el 0,7% del paro femenino), que en el de los varones (6.900, y el 0,4% del paro masculino), en relación directa con los modelos de contratación temporal que fundamentalmente afectan a la población joven que se incorpora a la vida laboral.

En cuanto a la **edad**, la moda se encuentra en los varones entre los 40 y los 49 años, y entre los 30 y los 39 en las mujeres. Las mujeres que se incorporan a la vida laboral son más jóvenes que la media de los varones.

#### GRÁFICO VIII. OCUPADOS EN LA RAMA INTERMEDIACIÓN FINANCIERA POR SEXO Y EDAD (miles de personas)

	16-19	20-24	25-29	30-39	40-49	50-59	60-64	65-69	70 Y +	TOTAL
Ambos .....	2,0	15,9	42,9	95,2	111,7	48,5	5,3	1,4	0,6	<b>323,5</b>
Hombres .....	0,2	7,6	20,5	64,1	82,8	40,0	3,7	1,4	0,6	<b>221,0</b>
Mujeres .....	1,8	8,3	22,4	31,0	29,0	8,5	1,6	-	-	<b>102,5</b>

FUENTE: *Elaboración propia, datos INE.*

#### IV. CAMBIOS EN LA ESTRUCTURA OCUPACIONAL

Cuando de aproximarse a la estructura ocupacional y con ella a las nuevas tendencias que adopta la gestión de recursos humanos se trata, tres aspectos se perfilan como fundamentales: la estructura sectorial, los cambios organizativos, íntimamente ligados a la incorporación de las nuevas tecnologías, y la especificidad y cambios acaecidos en su proceso productivo, o dicho de otro modo, en la prestación de los servicios.

(1) Según los últimos estudios como el publicado en 1995 por el departamento de Sociología de la Universidad de Barcelona, la presencia femenina en el sector financiero es del 31,16%, y la temporalidad del 24,36%, frente a un 11,45% en el caso de los hombres.

## 1. Transformaciones en la estructura sectorial.

En primer lugar, con la **privatización** de entidades públicas de crédito y la **desregularización de la actividad bancaria**, se han ido quebrando las diferencias tradicionales, tanto entre banca pública y privada, los bancos comerciales e industriales, entre bancos, Cajas de ahorros y otras entidades de crédito, y entre banca nacional y extranjera, permitiendo la libre concurrencia y el movimiento internacional de capitales.

Este fenómeno, que ha marcado un antes y un después para el sistema financiero, ha surtido efectos sobre las condiciones laborales y las políticas de mano de obra de las diferentes entidades, homogeneizándolas. Se ha producido una adaptación de las estructuras funcionariales a las exigencias de competitividad de la banca privada, asistiendo a su vez la banca privada. Al tiempo que éstas ha asistido a un proceso de innovación en la gestión del empleo, con técnicas de reclutamiento y pruebas más abiertas y objetivas, en el reclutamiento, selección, promoción y despido.

La **desintermediación** es un proceso que ha permitido el acceso de otras empresas y sectores a las actividades bancarias (empresas de distribución, compañías de seguros, agencias de bolsa, hipotecarias, tarjetas de compra, etc.), y una mayor homogeneidad organizativa entre distintos servicios financieros. Asimismo, se produce la asunción por parte de los bancos de funciones nuevas como asesoría, seguros, viajes, *leasing*, planes de pensiones, créditos al consumo, etc., llegándose a hablar en términos de «supermercados financieros». Dichas tareas que en un principio generaron cierto desconcierto sobre el verdadero rumbo que habría de tomar el trabajo bancario, se han manifestado como un factor diversificador de las actividades bancarias, que en el caso de las entidades que se han ocupado de una aplicación más avanzada de los recursos humanos ha contribuido a una mejor adecuación de diferentes perfiles profesionales.

Las fuerzas atomizadoras de la función bancaria implícitas en la desintermediación, no han hecho mella en la estructura global del sistema crediticio. En España la gran banca absorbe el 80% del negocio, repartiéndose el volumen de depósitos entre unas pocas entidades. Las similitudes entre estas pocas entidades, potenciada por una fuerte tradición corporativa, se ha reflejado en un alto grado de definición del perfil laboral de sus recursos humanos, y, lo que es más importante, una alta formalización de las relaciones laborales.

En un sentido inverso, ha actuado el proceso de **ruptura del status quo** o no beligerancia, que en el pasado extendía los «pactos de caballeros» entre bancos a las relaciones laborales. Se ha iniciado una creciente movilidad interbancaria de la fuerza de trabajo, prácticamente inexistente en el pasado. Y tanto del lado de los mandos intermedios y gerentes (gracias a una mayor competitividad de los salarios de los directivos), como de operarios, a raíz de la legalización de las empresas de trabajo temporal, el carácter eventual de las contrataciones y la externalización (*outsourcing*) de tareas no directamente relacionadas con la función bancaria.

Por último, el proceso de **Globalización e integración de los mercados internacionales**, especialmente significativo a partir de 1993 cuando se liberalizan los movimientos de capitales, personas y mercancías dentro de los países de la CEE, ha terminado con las antiguas limitaciones de la banca extranjera en España. Este retraso en el reparto de la cuota de mercado ha llevado a ésta a introducirse con grandes dificultades y gracias a segmentos concretos como grandes empresas, multinacionales y personas físicas de rentas altas.

El carácter altamente competitivo de la banca multinacional y los segmentos de mercado sobre los que han dirigido su atención, han requerido del capital humano, que se han ido incorporando a ellas un alto potencial: experiencia, nivel cultural elevado y esmerada imagen comercial. Pero sobre todo, la necesidad de conocimientos más especializados en la totalidad de los empleados del sector para el ejercicio de la profesión bancaria en un entorno multinacional (idiomas, operaciones internacionales, nuevos productos financieros, etc.).

Todas estas fuerzas se han resuelto en una competitividad interbancaria muy alta y unos muy bajos tipos de interés, con un deterioro significativo del margen de intermediación, que impele a las entidades al trabajo sobre otras ventajas competitivas que garanticen la fidelidad de la clientela y una posición firme en el mercado. Sin embargo, todavía no se ha trabajado con el factor humano como estrategia competitiva, si como observamos en los resultados de encuestas como la Nixdorf (2), sobre los motivos por los que los usuarios dejan de trabajar con una entidad, se comprueba que la variable «poca rentabilidad» del dinero supone el 3% de las respuestas, frente al porcentaje del 43,6% que englobaría todas aquellas variables relacionadas directamente con la gestión y la formación de los recursos humanos (deficiencia en el servicio 18,7; trato poco esmerado y cordial 14,5; errores administrativos 5,5; escasa competencia del personal 4,9).

## 2. Organización del trabajo y nuevas tecnologías.

En lo que afecta a la clasificación ocupacional y a la división interna del trabajo se produce una consolidación de las ocupaciones netamente financieras, es decir, de las directivo/comerciales, sobre las administrativo/auxiliares, reflejándose en una paulatina inversión de la pirámide jerárquica, que no sólo incide en modelos de organizaciones más planas, sino en la propia inoperancia de las amplias series de las clasificaciones formales, que llegan hasta 29 según el Convenio Colectivo de la Banca Privada 1992-1995.

La alternancia de las tareas *front-office* con las de *back-office*, la automatización de las tareas administrativas, los procesos de descentralización de las estructuras organizativas y del mismo proceso de producción con la subcontratación externa de tareas, son otras de las razones que han hecho posible dicha consolidación.

---

(2) Anexo II: Encuesta Nixdorf. Formación en Teleproceso y nuevo entorno operativo-administrativo BBV. Formación.

### 2.1. Descentralización organizativa.

El proceso de descentralización territorial y administrativa a la que han asistido los servicios financieros se incardinan en la lógica de dos procesos paralelos. Por una parte el de la implementación de los grandes sistemas informáticos, por la otra el de descentralización de la autoridad, que desde una perspectiva sistémica explicaría un proceso isomorfo entre las organizaciones financieras a partir de las institucionales.

Los organigramas piramidales de diseño lineal muy jerarquizados del pasado se caracterizaban por ser unas estructuras organizativas apoyadas en funciones y por una fuerte dicotomía entre **Servicios Centrales** y **Red de Sucursales**. Siendo el centralismo uno de los rasgos más definitorios, en donde los Servicios Centrales siempre han jugado un papel predominante y directo sobre las redes de sucursales desde la fundación de sus Casas Centrales a principios de siglo. Lo más parecido a las actuales Direcciones Regionales eran las Direcciones Provinciales que formaban parte de las sucursales de las capitales de provincia. La administración de los recursos hasta en los mínimos detalles se realizaba desde el departamento de personal (acciones disciplinarias, traslados, contratación, etc.) ubicados en los Servicios Centrales.

Los primeros ordenadores de gran capacidad siguieron fortaleciendo estas tendencias hasta bien entrados los ochenta, coadyuvando con las posibilidades de tratamiento de grandes magnitudes de información en las cada vez más amplias organizaciones financieras, mientras el resto de la organización ni tenía acceso, ni se hallaba cualificada para la incursión en el ámbito informático. En aquellos momentos se produce una redistribución del personal en favor de los Servicios Centrales, que demandaban mayor número de empleados con la centralización de las cuentas de los clientes, el procesamiento del tratamiento de lotes, el archivo en cintas magnéticas o los listados microfilmados, haciendo desaparecer muchas labores manuales.

Con la paulatina atribución de mayores contenidos a las **Direcciones Regionales**, la proliferación de comités interdepartamentales, la informatización y dotación de equipos a todas las unidades organizativas y el trabajo en «tiempo real» ampliando la disponibilidad de información y gestión integrada, se ha propiciado una auténtica descentralización organizativa.

La introducción de redes locales que integran la operativa de cada sucursal y ésta a su vez con la del conjunto de la organización, y la subcontratación (*outsourcing*) de parte de las tareas de los Servicios Centrales (3) -en especial de aquellas tareas no directamente relacionadas con el negocio

---

(3) «La sacralización de la informática ha muerto. Los tiempos en que las empresas presumían de sus salas llenas de ordenadores han pasado completamente de moda. Las compañías quieren dedicar sus esfuerzos a su negocio fundamental y contratan fuera todos los servicios. La subcontratación (*outsourcing*) de servicios informáticos alcanza en España los 65.000 millones de pesetas y crece a ritmos espectaculares». (Dinero núm. 671, 28 de octubre de 1996).

bancario, como la informática, seguridad, mantenimiento, etc.-, han supuesto un incremento del peso del empleo en la red de sucursales, sobre las que se presta mayor atención, gracias a una mayor cultura del márketing y valoración de las ocupaciones comerciales, por una también mayor capacidad de autonomía administrativa de las oficinas, y por un organigrama divisional con la introducción del concepto Centro de Beneficio.

### GRÁFICO IX. USO DE SERVICIOS EXTERNOS DE INFORMÁTICA EN LA BANCA EUROPEA



FUENTE: IDC UK Ltd. 1996.

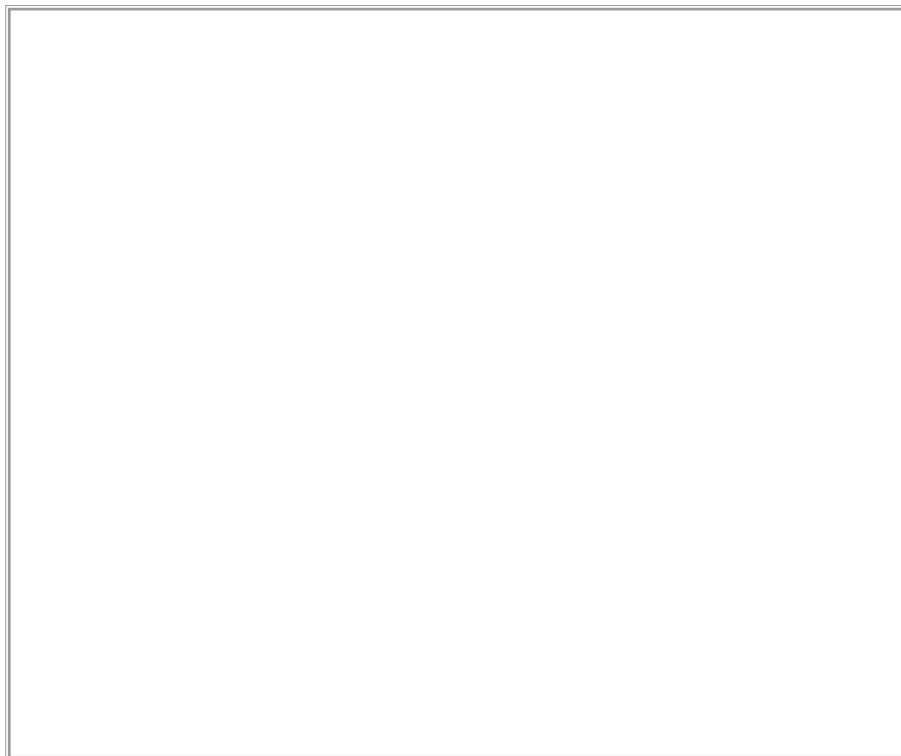
El excedente de personal en los Servicios Centrales, más aún en los momentos de integración de los sistemas informáticos a partir de los procesos de fusión bancaria, se ha ido canalizando a lo largo de las redes de oficinas que siguen creciendo aunque más lentamente y los servicios regionales, y con mecanismos de salida como las jubilaciones anticipadas o incentivando bajas voluntarias.

**GRÁFICO X. SUCURSALES DE BANCA EN ESPAÑA Y  
ALGUNOS PAÍSES DE LA OCDE**

PAÍSES	POBLACIÓN	NÚMERO SUCURSALES	NÚMERO SUCURSALES 1.000 HABITANTES	DENSIDAD POBLACIÓN
Bélgica .....	10.022	17.040	1,70	329,90
Francia .....	57.217	26.180	0,46	105,80
Alemania .....	80.274	44.436	0,55	225,90
Italia .....	56.757	19.984	0,35	189,00
Holanda .....	15.129	7.269	0,48	369,90
Portugal .....	9.846	3.401	0,35	106,70
España .....	39.056	35.591	0,91	77,50

FUENTE: *Bank Profitability in OCDE Countries (1985-1994)*, Banco de España y Estadísticas básicas de la Comunidad. Elaboración propia.

**GRÁFICO XI**



Por último, la creciente «transportabilidad» de los productos que aportan las recientes aplicaciones de las telecomunicaciones al servicio bancario (ampliación de la gama de autoservicios, banca telefónica, autopistas de la información o «el Banco en Casa», multimedia, oficinas virtuales, tarjetas inteligentes) y la independencia de éstos de variables como la proximidad geográfica o los horarios de atención al público, auguran tendencias nuevamente centralizadoras del factor trabajo en la gestión bancaria así como de nuevas estructuras ocupacionales, al tiempo que se da paso a un nuevo modelo de servicio: el banco ubicuo.

Casi un millón de personas utiliza solamente el teléfono en su relación con las entidades financieras, impulsando una nueva manera de relacionarse con los Bancos y las Cajas de Ahorro. En esta nueva modalidad de realización del negocio bancario, destacan dos tipos de banca telefónica, por un lado los bancos telefónicos propiamente dichos como el Open Bank o el Banco Directo, y por otro, bancos que cuentan con ambas vertientes, bien ofreciendo productos más competitivos que los ofertados por medio de sus oficinas, bien no distinguiendo entre los contratos que realizan en oficina y los que pactan por vía telefónica.

## 2.2. Equiparación de los puestos de trabajo.

La organización financiera va perdiendo su forma piramidal a consecuencia de tendencias centrífugas ya enumeradas, con un mayor reparto de funciones y autoridad en sentido descendente hacia una organización divisional que se va estructurando sobre unidades completas de gestión rentable. Pero también debido a los procesos de integración horizontal en la que han devenido los sucesivos cambios en las estructuras ocupacionales.

En primer lugar, y como ya se ha perfilado, se va diluyendo la tradicional división de funciones entre tareas *back-office* y tareas *front-office*. Es decir, entre los empleados dedicados a labores administrativas y los dedicados a atender al público, a consecuencia de procesos como la proliferación de los autoservicios -que disminuyen parte del trabajo de atención al cliente- y la total mecanización de las labores administrativas. Además, la creciente competencia interbancaria exige la dedicación de todos los empleados en la captación de negocio, mientras la simplificación de la operativa permite la realización al unísono de ambas tareas.

La tecnología, y más concretamente el incremento de equipos y las innovaciones en el software, han sido de nuevo los que en mayor medida han coadyuvado a la consecución de este proceso. Los nuevos programas establecen mecanismos que posibilitan ese agrupamiento de las labores *back-office* (en mayor relación con la red de comunicaciones global de la entidad), con las *front-office* (que se introducen en la red local de cada sucursal) y que antes se hallaban separadas. Permitiendo al mismo tiempo el trabajo gerencial y administrativo a los directivos, del mismo modo que, el trabajo comercial y administrativo en el caso de los operarios.



En este sentido y de la mano de la introducción de los sistemas expertos en la banca, se debe destacar el fenómeno de la estandarización y descualificación de los puestos directivos, frente a la sobrecualificación de los operativos. La mecanización preestablece criterios en donde antes se realizaba la decisión, elabora automáticamente contratos y formularios en donde antes se encontraba el personal de apoyo, e incluso evalúa los objetivos alcanzados por cada subordinado en lugar del directivo -bien sea de las amplias categorías de jefaturas, del director o del interventor- o de forma diferida desde una instancia superior (de zona, regional o central).

Por otra parte, las amplias clasificaciones oficiales de categorías, que siempre han caracterizado al sector, se simplifican en dos reales en función de las tareas desempeñadas: **directivas u operativas**. Dualismo potenciado por las condiciones contractuales entre empleados fijos y eventuales, correspondiendo estos últimos con el personal operativo.

El resultado de todo ello se va cristalizando en organizaciones más «planas», en las que el incentivo categorial de promoción va disminuyendo, para centrarse más en la movilidad interna en función de planes individualizados de carreras profesionales. Pero sobre todo en la mejora de las relaciones contractuales, en donde los empleados con mejores resultados van afianzando no sólo su vinculación a la empresa, sino además sus metas profesionales.

Las condiciones laborales, que siempre han sido bastante diferentes de tratarse de personal de los **Servicios Centrales**, del de la **Red de Sucursales** o del de los **Equipos Volantes** (de auditoría, implantación, inspección, etc.), se han ido equiparando además, por la creciente cualificación y la extensión de la formación continua a todos los empleados. Como factores de igualación ha actuado la creciente también movilidad geográfica, y una mayor equiparación de los salarios. No obstante, la función desempeñada por los equipos volantes ha sido del todo fundamental en la asimilación de los grandes cambios operacionales, tecnológicos y organizativos.

### 2.3. Cambios en los perfiles profesionales.

Desde el punto de vista técnico, el trabajo bancario hasta muy recientemente se ha caracterizado por una fuerte división entre lo que se ha dado en llamar tareas *back-office*, de tipo cirovisual, determinado y predominantemente perceptivo, es decir, observacional y combinativo implícito, escasamente reactivo (como el de «tesorería», «correspondencia», «contaduría», «auditoría»); y las tareas *front-office*, con un tipo de trabajo abstractoverbal, variable, perceptorreaccional, social (como «gerencia», «pagaduría», etc.).

Desde el punto de vista humano, las primeras exigirían: memoria, precisión en los pequeños movimientos digitales, constancia y regularidad del rendimiento mental, orden y escrupulosidad, y sobre todo habilidad para la computación; las directivo-comerciales por el contrario, requerían esencialmente de un alto nivel intelectual, intuición, capacidad de organización, y buena expresión verbal y una personalidad de tipo sintónico-plástico, mas no efusivo (es decir, capaz de atraer, sin dar) según la describe JOUVENCEL (1994:175).

La contrapartida en términos de organización del trabajo ha sido una mayor complejidad de las ocupaciones (que exigen conocimientos contables, legales, financieros, comerciales...), una simplificación de la operativa, y la aplicación de unos recursos de alto rendimiento y alta cualificación, que ha reemplazado la imagen tradicional del oficio bancario.

Los nuevos contenidos profesionales, en los que la vertiente comercial se conjuga con la tradicional «pericia administrativa» se han perfilado más acordes con las expectativas sobre el trabajo femenino, que conjuntamente con el importante crecimiento del nivel educativo en la población joven, ha propiciado un incremento considerable de la representación femenina en el empleo del sector; pasando de un porcentaje del 19,3% en 1986, a un 26% en 1996.

La división tradicional del trabajo se suaviza y la polivalencia, debido al reagrupamiento de tareas. También se intensifican las tareas de asesoramiento financiero, determinando una mayor responsabilidad, pero sobre todo un importante aumento de los requerimientos de formación y de nivel cultural de los empleados.

### 3. Especificidad y transformación del producto financiero.

El concepto producto ha ido evolucionando y ampliándose cada vez más, en relación con los cambios en la producción y la creciente segmentación de los mercados, pero también, de los culturales que se desprenden de la sociedad de la comunicación y el marketing, abarcando: distintas tipologías, marcas, las variaciones de formas y presentaciones, y las diferencias que se añaden a su venta (presentación, garantías, formas de pago, servicios complementarios). Se considera, por tanto, con el término «producto», un conjunto de bienes o servicios, que se constituye como satisfactor de necesidades, siendo la base de una transacción en el mercado para su consumo.

En la tipificación de un producto, es acostumbrado diferenciar sobre la naturaleza **tangible o intangible** de sus atributos, de tratarse éstos de bienes o servicios respectivamente. Sin embargo, y como apunta, THEODORE LEVITT (4), esta distinción no resulta del todo adecuada, por cuanto todos los productos tangibles llevan aparejados un conjunto de productos intangibles, y viceversa.

Así, en la producción bancaria, debe mencionarse el fuerte carácter motivador y satisfactor de los aspectos intangibles, amabilidad en el trato, la transparencia en la información, o la confianza en los empleados. Es decir, del importante valor añadido que supone el factor humano, no pudiéndose disociar el servicio de la persona que lo presta.

Este aspecto y el elevado número de empleados en contacto directo con el cliente, hace de la gestión de los recursos un factor estratégico en la dirección de los servicios financieros, imponiéndose una mensuración finalista que considere como inversión los costes en formación y motivación

---

(4) LEVITT, Theodore, «Enfoque el proceso de producción para los servicios», Harvard-Deusto: *Business Review*, 3.º trimestre 1986 (págs. 37-50).

del personal. Máxime si consideramos la fuerte provisión de capital que exigen los atributos tangibles, como un mayor número de oficinas que acerque más todavía los servicios a los clientes o los incentivos de captación de pasivo en forma de interés, obsequios o prestaciones.

El carácter **invisible** de los productos financieros exige de éstos una mayor utilización de representaciones, de tal forma que el cliente pueda apreciar la existencia y la calidad de ese servicio, como los soportes físicos de información bancaria habituales (contratos, tarjetas, cartillas, extractos), o la publicidad explícita de las campañas y la implícita a través de disposición de las oficinas o los empleados como la propia imagen viva de la organización.

Sin embargo, los servicios financieros han sido objeto de una aplicación tardía de los principios del **márketing**, por una cultura tradicional en la que se ha privilegiado la confianza, el prestigio y la seguridad antes que la innovación o la asunción de riesgos. Siendo decisiva la influencia de nuevos directivos más profesionalizados.

La característica del producto financiero en referencia a la **imposibilidad de patente** consigue que los beneficios por la anticipación de un lanzamiento disfruten de un corto período de tiempo, tras el cual se suelen producir los efectos dominó, es decir, de imitación y competencia agresiva. El fenómeno de la innovación exige de un personal capacitado, tanto para la vertiginosa implantación de nuevos productos, como con la suficiente vocación autodidacta y comercial como para la promoción de campañas sucesivas, sin, en ocasiones, demasiado tiempo para la asimilación. Como cabe deducirse, la repercusión del factor humano en la calidad del servicio se perfila como el rasgo más difícilmente imitable, llegando a ser reconocido por algunos profesionales como el único sistema de protección de patente, y de ahí también que le concedamos una centralidad argumentativa en un entorno de álgida competencia.

La producción en las finanzas se realiza en la prestación de servicios, que entraña un componente perturbador en lo que a la **heterogeneidad** de las prestaciones se refiere, a pesar del alto grado de estandarización que alcanzan los productos. La dificultad de mantener patrones iguales en las conductas, determina:

1. Incertidumbre y diferenciación entre un mismo servicio, y entre servicios de categorías similares, que no puede ser precisada en el momento previo a su adquisición (trato, atención, información).
2. Una gran importancia de las asociaciones psicológicas entre la imagen del personal y la empresa como ya se ha mencionado, y
3. Que la calidad sea menos susceptible que en el caso de los productos industriales de ser controlada con la detección de inconformidades por medio de sistemas avanzados de información, y más con aspectos asociados a la gestión del capital humano, como la profesionalidad, la adecuación del binomio perfil/puesto de trabajo o la motivación.

En este sentido destaca el alto número de reclamaciones efectuadas en España durante el año 1994 en los Servicios financieros según el Instituto Nacional de Consumo, en donde de un total de 14.610 en el año 1994 que supone 6,5% de las reclamaciones totales, siendo el más alto junto con el sector inmobiliario. Además, si se atiende a las causas de las mismas, observamos que el 40,22% corresponde a deficiencias en la prestación del servicio. Es decir, resultados similares a los obtenidos en las encuestas sobre fidelidad de la clientela. No conviene olvidar que las reclamaciones son sólo la «punta de un iceberg», en cuya base se encuentran un gran número de incidencias que se resuelven con la pérdida definitiva del usuario del que no se dispone de ninguna información. El mayor interés en el análisis de este tipo de incidencias y su reflejo en el diseño de las políticas de personal, revertirá en una menor movilidad de los clientes y en general en un valor añadido en calidad a los productos financieros.

Baste aquí señalar que si bien aspectos como la ausencia de un trato cordial, información incorrecta, cargos y abonos equivocados o la ausencia de atención a una consulta telefónica, pueden ser el reflejo de una falta de profesionalidad o de carencias formativas en los trabajadores, también lo es de una inadecuada motivación, cuando no de una deficiente planificación de plantillas, en cuyo caso la responsabilidad y siempre de forma indirecta son aspectos que conciernen a la dirección de recursos humanos.

Otro elemento a considerar, y en relación con los mercados a los que se orienta el producto, es el de la mayor **flexibilidad** de los servicios financieros, desapareciendo antiguas divisiones de forma entre bancos industriales y comerciales. En lo que concierne al capital humano esta característica revierte por el momento en una dualidad ocupacional, generando en ocasiones en las oficinas dos tipos solapados de categorías funcionales, los empleados que comercializan los productos a empresas, y los de menor rango especializados en el trabajo con un mercado detallista.

Los productos financieros **no son almacenables**. Las fluctuaciones estacionales de la demanda, la innovación permanente y las cambiantes condiciones socio-políticas, exigen de mayor flexibilidad en la dotación de personal se refiere y una gran capacidad para trabajar con los tiempos que imponen las máquinas y los clientes. La movilidad geográfica ha sido una práctica fuertemente incentivada por medio de la promoción profesional, o con gratificaciones económicas, en ocasiones más generosas que las propias reguladas por el artículo 36.º del Convenio Colectivo de la Banca Privada. Los horarios y las opciones en cuanto al tipo de jornada regulados por el artículo 39.º del citado convenio, se inclinaban hasta muy recientemente hacia la generalización del horario continuado, que posibilitaba una menor dedicación e incluso el pluriempleo. En el marco presente de las relaciones laborales, este modelo va siendo compaginado con otro en el que los trabajadores asumen diferentes condiciones en cuanto a jornada laboral y la movilidad geográfica en función de las premisas establecidas en el momento de su contratación, con el principal objetivo de adaptar de forma más eficiente la aplicación de los recursos humanos a las necesidades productivas.

Finalmente, cabe mencionar otros tres aspectos característicos de los servicios financieros, como son la **coincidencia entre el cliente y el proveedor**, la **relación permanente** con los usuarios, que no finaliza con la prestación de un servicio, y la **reglamentación** oficial de las relaciones entre ambos por su influencia en la vida político-económica de los países.

## V. CAMBIO CULTURAL Y POLÍTICAS RECIENTES EN LA APLICACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

La paulatina sustitución de empleados veteranos con empleados eventuales, de la fuerza de trabajo por tecnología (automatización de las operativas, autoservicios, etc.), y los continuos procesos de fusión y absorción entre entidades, han propiciado numerosas redefiniciones de los sistemas organizacionales e inevitables reestructuraciones de personal. Todo ello se ha traducido en el ámbito de la aplicación de los recursos humanos, en la necesidad de gestión de los saltos culturales entre antiguos y nuevos empleados, y antiguas y nuevas políticas de gestión. Exigiendo un fuerte desarrollo cualitativo y cuantitativo de los departamentos y direcciones con dicha función, sin cuyo esfuerzo hubiera sido imposible integrar en un gran proyecto de cambio a la generalidad de sus miembros.

Los procesos de absorción y fusión que afectaron primero a los principales bancos, y en él se encuentran inmersas las Cajas de Ahorro en la actualidad («La duplicidad entre las cajas de Vigo y Pontevedra afecta a un total de 101 oficinas y 357 empleados» Cinco Días, 30-01-1997); han conducido a la preeminencia de las entidades líder sobre las subordinadas, afectando a la gestión tanto de los sistemas de información, como las políticas de personal, en donde se ha favorecido a las primeras sobre las segundas.

Las Direcciones de Recursos Humanos con departamentos nuevos y más especializados, han demostrado una apreciable diferencia con los departamentos de personal del pasado reciente, focalizando sus energías hacia la mayor racionalización de los sistemas y el empleo; y en donde han sido decisivas funciones como el conocimiento, adecuación y previsión de plantillas, la elevación del nivel formativo, el desarrollo de sistemas de evaluación del desempeño y la promoción de nuevos estilos de dirección.

Las implicaciones en las que se resuelven los procesos referidos consistirían, en resumen, en un mayor nivel de automatización más rentable, una mayor integración y flexibilidad en la gestión de la información, y en un auténtico viraje en la dirección de las políticas de aplicación de los recursos humanos encaminadas a un mayor control de los costes incluidos los de personal.

El mayor nivel de automatización ha constituido lo que se ha dado en llamar: proceso de industrialización de las organizaciones financieras, se refleja en la introducción de un mayor nivel de estandarización en los servicios, «la producción en masa», o la propia nominación de unidades como producción, control, ventas o calidad.

Se estimulan mecanismos de control de la productividad por empleado, de planificación de tareas y de los encaminados a reducir la incertidumbre en la prestación de los servicios. Es decir, los procesos de racionalización técnica y organizacional, que durante los años setenta se introdujeron en los servicios centrales a modo de trabajo en cadena, relojes, y división máxima de las tareas, en la actualidad pasan a las redes de oficinas. Dicho avance, siguiendo pautas de organización «tayloristas», procedimientos laborales rutinarios y organización científica del trabajo, y «fordistas»; pro-

ducción en masa, mecanismos rígidos y en cadena, productos homogeneizados, se habría llevado a cabo por medio del ritmo imprimido por las tecnologías (pantallas, lectores de documentos, contadoras de dinero), la nueva distribución de las funciones, incluso por la disposición de los cajeros de autoservicio y los pasillos de espera de los clientes o los *drive-through* (en donde el cliente realiza sus gestiones desde su automóvil), que recuerdan el mismo fenómeno acontecido en el sector hostelero denominado por algunos autores como la «macdonalización de la sociedad (5)».

En rigor, y en la crítica de este planteamiento, son varias las líneas argumentativas que se erigen en contra de la generalización de dicho proceso industrializador. Por un lado, la polivalencia esgrimida como un aspecto descualificador del factor humano, es también y no debe olvidarse, un mecanismo inverso a la parcialización de funciones, ahora más complejas pero también menos burocráticas. El empleado puede adentrarse en un mayor número de tareas, dependiendo su evolución en el seno de la empresa más de su propia capacidad de asumir responsabilidades, que del arbitrio de los supervisores inmediatos sobre las funciones que debe o no desempeñar.

La extensión de las tareas comerciales a la mayor parte del personal, antes que «cosificar» la función del factor humano en la empresa, exigirá de un mayor compromiso de los empleados con ésta, dotando de importancia las aptitudes humanas sobre la operativa que queda a cargo de las máquinas. Asimismo, la mayor integración y flexibilidad de la información y con ella de la gestión, favorece la comunicación multidireccional de los empleados (telefónica, a través del correo electrónico, o en los comités interdepartamentales, etc.), que lejos de aislar al individuo en unidades estanco, refuerzan la cultura organizacional.

Medidas en este sentido son las que, como ejemplo, han llevado a Caja Madrid a rotar a 340 directivos para estimular el área comercial y la red de oficinas (Cinco Días, 22-03-1996), o las adoptadas por José Luis Altolaquirre, director del Banco Directo para «renovar el modelo de trabajador bancario (...) que viva con unos planteamientos diferentes de orientación al cliente» (Nuevo Trabajo, 26-05-1996).

En resumen, esta labor, de introducción sin fisuras de la nueva cultura organizacional, se ha caracterizado por una fuerte promoción de generaciones de empleados jóvenes, presuponiendo en ocasiones la falta de capacidad de adecuación de los cuadros intermedios de edad avanzada, a la hora de utilizar métodos de trabajo participativos, por objetivos, o de la propia tecnología.

En las últimas décadas tanto la banca nacional, como multinacional (6) han debido adecuar su **cultura basada en la ocupación vitalicia**, a otra centrada en los méritos y la eficacia. La reciente desaceleración del coeficiente de empleo (que ha sido mayor en los Bancos que en las Cajas, las cua-

---

(5) Título de la obra de George RITZER en donde se realiza un análisis de los procesos de racionalización introducidos en la vida cotidiana, a imitación de los restaurantes de comida rápida. RITZER, George, *La Macdonalización de la Sociedad*, Barcelona: Ariel, 1995.

(6) Multinational Banks and Their Social and Labour practices. Informes OIT, 1992.

les todavía se hallan inmersas en un período expansivo), y la evolución hacia empresas altamente racionalizadas, han exigido el desarrollo de políticas de personal más restrictivas en la selección de las nuevas incorporaciones, y el despliegue de otras dirigidas más a la provisión de un adecuado mercado interno de trabajo, que a la captación externa.

**Los sistemas integrados de gestión** de los recursos humanos han posibilitado un mayor conocimiento del perfil de las plantillas con la automatización y actualización de los inventarios, favoreciendo entre otros aspectos la gestión de traslados voluntarios y la objetividad en los procesos de rotación y promoción, además de un control más pormenorizado del absentismo laboral.

En cuanto a la **valoración del desempeño**, sobre parámetros de evaluación de tipo pre-industrial no tan lejanos, que incorporaban en los informes sobre los empleados aspectos cargados de una fuerte subjetividad, como la procedencia familiar, la «prestancia», la «adicción a la empresa», o la red de contactos personales, se impone en los servicios financieros de forma generalizada el trabajo por objetivos y la evaluación sobre los resultados del negocio, así como, unos informes más transparentes para el trabajador al que se prefiere tener informado sobre la evolución de su desempeño.

Así, se tiende hacia modelos más dinámicos de evaluación del personal, que introduce el *feedback* entre empleado y evaluador, añadiendo un matiz proactivo en el proceso. Sobre esta base se afianzan unas relaciones interpersonales que favorecen el trabajo en equipo y el clima laboral.

Ciertamente, el factor estabilidad en el trabajo y la confianza han sido y son pilares fundamentales que han definido las relaciones laborales en las organizaciones bancarias, lo que redundaba en un porcentaje superior de empleados eventuales que pasan a la condición de fijos en relación a otros sectores económicos, políticas de **planificación** menos traumáticas, y la preferencia por mecanismos de salida como la subcontratación, los contratos temporales y las jubilaciones anticipadas, antes que el despido.

En las **relaciones laborales**, en la última década se ha primado la negociación individual frente a la colectiva. La concentración del sector que ha favorecido uno de los porcentajes más altos de afiliación sindical, se ha visto frenada por los nuevos marcos en los que se plantean las relaciones laborales: estilos de dirección más participativos frente a la creciente burocratización de las centrales, pero también las nuevas modalidades en la contratación que en ocasiones dejan fuera de convenio a amplios colectivos (interinos, subcontratados, becarios, contratos en prácticas, etc.).

**La selección** también se ha dotado de mayor racionalidad con la introducción de técnicas objetivas, socialmente validadas de tipo cuantitativo como tests psicométricos, compaginadas con técnicas cualitativas como las dinámicas de grupo o las entrevistas estructuradas, el requerimiento de titulaciones, y la realización de cuestionarios sobre conocimientos específicos. Es decir, un alto grado de exigencia que se traduce en un alto grado también de expectativas de los empleados y sobre ellos, en un entorno restrictivo de los costes laborales.

En general, y a la sombra del aumento de las categorías técnicas, de la mayor complejidad de la función bancaria y la coyuntura del mercado de trabajo, se ha primado la inversión en capital humano con la incorporación de personal denominado de alto potencial, jóvenes universitarios y con formación especializada, olvidando en ocasiones la importancia que para la eficacia del trabajo tienen la adecuación del binomio persona-puesto, y el conflicto cultural entre los empleados con expectativas sembradas durante años en función de la antigüedad, y los nuevos empleados a la espera de una promoción inmediata en relación con sus estudios.

Consecuentemente se han ido creando unidades de **Desarrollo de los Recursos Humanos**, que a través de la elaboración de los planes de carrera interna, la definición de los perfiles e itinerarios profesionales y las entrevistas de seguimiento, que pretenden asegurar la competitividad futura de la empresa sobre la base de las trayectorias profesionales de unos empleados competentes y motivados.

En la actualidad, en los departamentos de **Formación** se ha realizado el tránsito desde su antigua función excepcional y de gratificación en especie, con becas para hijos, cursos puntuales y con acceso en relación a los méritos acumulados en la empresa, a otra función en la que se resalta el valor estratégico de la formación continua y generalizada, que dé respuesta a las necesidades del nuevo entorno. Por un lado, a las derivadas de los cambios estructurales, y de forma esencial a las generadas por la implantación de nuevas tecnologías junto al menor peso específico del empleo por unidad productiva; y por otro lado, a las derivadas de contenido cultural, como las nuevas estrategias organizacionales que afectan al rol del empleado (asesoría financiera, innovación y diversificación de los servicios), o de la mayor cultura financiera del usuario medio.

Recientemente un grupo de entidades financieras españolas han desarrollado una experiencia de formación transfronteriza junto con otras firmas francesas y bajo el apoyo de la Unión Europea, con objeto de intercambiar experiencias en el ámbito de las necesidades de formación en su sector. El resultado ha sido FORBAN, una herramienta para la formación de directores de sucursal que potencia su posición de gestor comercial, de gerente y de responsable de recursos humanos (7).

La preponderancia de los cambios tecnológicos sobre cualquier otro aspecto de la producción, han influido asimismo, en la disminución de las atribuciones de los *staff* tradicionales de personal o recursos humanos bien en favor de otras unidades inferiores de la organización, bien de otros en idéntica línea jerárquica como son los de organización y tecnología; o bien han debido constituirse equipos formados por personal de ambos, más en consonancia con el estilo de las consultoras y de las multinacionales proveedoras de tecnología con las que se trabaja estrechamente, que han dirigido las políticas de personal hacia horizontes dinamizadores en lo que ha denominado «nueva cultura del cambio».

---

(7) DORIA, Rafael. FORBAN, una herramienta para la formación de directores de sucursal bancaria. *Capital Humano*, núm. 88, pág. 34. Abril, 1996.



Por su parte, los departamentos de Recursos Humanos se han dotado de nuevos contenidos, como el diseño de planes de carrera profesional y desarrollo de los recursos, la gestión del cambio, implantación de planes de calidad, etc.

## VI. CULTURA FINANCIERA Y RECURSOS HUMANOS

Tanto particulares como empresas han incrementado su cultura financiera, influyendo en una mayor exigencia en los servicios, pero sobre todo en la demanda de tipos más altos en las operaciones de pasivo. Como contrapartida los servicios financieros diversifican sus servicios, con la vinculación de operaciones de activo a las de pasivo, la venta cruzada de servicios, o incorporando operaciones propias del proceso productivo del cliente (domiciliaciones, gestión de nóminas, gestión de impuestos y Seguridad Social, o la asesoría legal y financiera); incidiendo en una mayor penetración de los bancos en la vida cotidiana de los individuos y las comunidades.

Sin embargo, si bien es cierto que se percibe un mayor conocimiento por parte de los clientes de algunos productos simples sobre los que se presiona en precios y servicio, no lo es tanto en otro tipo de servicios, como los derivados de la venta cruzada (seguros de vida para la amortización de hipotecas, las domiciliaciones de nómina junto a cualquier otro servicio como créditos, tarjetas de crédito, etc.). En donde, lo que es en sí una doble venta por parte de las entidades, es adquirido por el usuario sin un estudio previo de las condiciones del mercado, incluso asumido como imperativo.

A su vez dicho fenómeno de aumento de la cultura financiera que comienza a cambiar para algunas empresas y progresivamente para los particulares, incide en una menor fidelización de la clientela al tiempo que ésta amplía el abanico de entidades bancarias y no bancarias con las que trabaja a tenor de las distintas condiciones en sus operaciones. Cada entidad debe pasar a ser competitiva en cada segmento de negocio y ya no tanto de forma global.

Otra importante manifestación del incremento de la cultura financiera de los ciudadanos, así como, de una todavía insuficiente calidad de los servicios prestados por las entidades es la importante proporción de consultas y reclamaciones efectuadas en las oficinas y asociaciones de consumo. En el análisis y evaluación de consultas y reclamaciones de los consumidores presentadas a través de asociaciones (8) de ámbito nacional en el mismo ejercicio, elaborado también por el Instituto de Consumo de España, los tres «sectores» más representativos en cuanto al número de incidencias que suscitaron fueron la vivienda, la telefonía y en un tercer lugar los servicios bancarios con una proporción del 7,8%, con 13.000 reclamaciones.

---

(8) Asociación General de Consumidores (ASGECO), Confederación Estatal de Consumidores y Usuarios (CECU), Confederación Española de Organizaciones de Amas de Casa, Consumidores y Usuarios (CEACCU), Federación de Usuarios-Consumidores Independientes (FUCI), la Organización de Consumidores y Usuarios (OCU), la Unión de Consumidores de España (UCE), y la Federación Unión Cívica Nacional de Consumidores y Amas de Hogar de España (UNAE).

No obstante, las entidades españolas cada vez conceden mayor importancia a los procesos de control de calidad, procesos en cuya planificación se incluyen como elementos fundamentales aspectos relativos a la gestión de recursos humanos, la comunicación interna, reconocimiento del personal y la formación continua, que más que un coste añadido para las entidades, constituye un ejercicio de racionalidad que maximiza los beneficios de las organizaciones. Prueba de este interés creciente es el 68% de entidades que realizaron en 1994 un seguimiento efectivo de la calidad a través de un conjunto definido de indicadores, aunque sólo 32% lo hiciera con un sistema de medición de inconformidades u otro tipo de control de coste de la no Calidad y el 9% de las entidades afirmase no realizar estudios de mercado en esta línea de investigación. Sin embargo, el 67% de las entidades lo hacían periódicamente y contratando para ello los servicios de empresas especializadas. El 77% de las entidades públicas manuales o documentos propios sobre Calidad y el 82% de ellas han conseguido ofrecer al cliente una optimización de los servicios financieros en alza en los últimos años (9).

El adiestramiento contable y el empleo de la normativa bancaria esenciales en el pasado del oficio son asumidas en buena medida por los sistemas informáticos, y dichos requerimientos en los empleados se sustituyen por la preeminencia de las habilidades comerciales, en donde los hábitos de consumo cambiantes, el mayor nivel socio-cultural de los usuarios, la presión de las asociaciones de consumidores y la agresividad de las campañas publicitarias, exigen de mayores conocimientos técnicos para evitar la creciente y tan temida movilidad.

## VII. CONCLUSIONES

Las políticas de personal se han dirigido a la integración de las plantillas en el gran proceso de cambio de sus estructuras, por medio de un mayor seguimiento -a través de estudios de Clima y de entrevistas personales-, el diseño de planes de carrera profesional, los cursos de formación continua, pero sobre todo introduciendo nuevas formas de integración horizontal con la promoción de incentivos al logro (sueldo variable en función de objetivos), una relación más acorde con la ocupación de la distribución categorial, y una retribución fija basada en criterios de eficacia y no de antigüedad. Su alto grado de adaptación al cambio, debe ser valorado tanto por el nivel de la adecuación conseguida entre la parte *hard* (estructuras productivas) de las entidades y la cultura organizacional (*soft*), las acciones desplegadas por medio de la formación continua, las políticas de sustitución de mano de obra y adecuación de los perfiles humanos a los puestos de trabajo, que han logrado un importante salto cualitativo en un breve período de tiempo, entre las estructuras tradicionales y las exigidas por una economía global altamente competitiva.

Este proceso en donde la aplicación de los recursos humanos desempeña la función de principal implicada, no ha sido siempre fácil, ni se encuentra del todo finalizado. Sin embargo, bien podría encaminarse hacia modelos de organización excelente, si comparamos algunas de las más importantes tendencias consideradas en el enfoque de los Universales en su estudio de las empresas de carácter referencial.

---

(9) PONCE NÚÑEZ, Miguel «Competir con Calidad en el Entorno Financiero». *Nuevos Enfoques de la Gestión Bancaria*, Universidad de Deusto: Aula de Banca, 1994, pág. 173.

Así, las organizaciones japonesas, y en parte, las americanas en un intento emulador no siempre de todo el conjunto de factores, han adoptado prácticas administrativas, algunas de ellas características de la nueva dirección en la organización de los recursos humanos en los servicios financieros españoles como: un mayor peso del empleo estable en relación con otros sectores, entidades de grandes dimensiones con interés por cada empleado en el seno de las mismas, el desarrollo de mecanismos de comunicación interna y en especial de la ascendente promoción de la responsabilidad grupal, el reconocimiento de la experiencia y la vida en la empresa y por último, el desarrollo de culturas genéricas que aportan una fuerte «sensación de pertenencia» y en estrecha identificación con los objetivos de las compañías.

## ANEXO I

### PRINCIPALES BANCOS POR EMPLEADOS Y NÚMERO DE OFICINAS

ENTIDAD	NÚMERO OFICINAS	NÚMERO EMPLEADOS/AS
Central-Hispanoamericano .....	2.620	24.561
Bilbao Vizcaya .....	2.043	20.192
Español de Crédito .....	2.247	14.638
Santander .....	1.350	11.329
Popular Español .....	1.001	7.586
Exterior de España .....	458	7.174
Caja Postal .....	710	4.568
Sabadell .....	376	4.514
Pastor .....	426	3.460
Catalana .....	404	3.023
Atlántico .....	242	2.906
Deutsche Bank SAE .....	318	2.608
Zaragozano .....	358	2.327
Bankinter .....	253	2.096
Urquijo .....	168	2.091
Barclays Bank .....	234	1.845
Comercio .....	215	1.728
Andalucía .....	274	1.646
Herrero .....	199	1.518
Guipuzcoano .....	187	1.513
Valencia .....	237	1.333
Hipotecario de España .....	54	1.222
Citibank España .....	105	1.105
Granada Jerez .....	236	1.103
BNP - España .....	74	1.049
March .....	137	1.020
Sanpaolo .....	147	971
		.../...

.../...		
Natwest España .....	107	941
Castilla .....	192	905
Crédit Lyonnais España .....	116	869
Jover .....	94	797
Galicia .....	126	700
	154	696
Crédito Agrícola .....	21	499
Sindicato Banquer.		
Barcelona .....	40	415
Santander de Negocios .....	31	379
Luso Español .....	39	314
Crédito Local de España .....	14	261
Morgan Guaranty .....	1	217
América .....	3	187
Citibank N.A. ....	2	164
Chemical Bank .....	5	125
Negocios Argentaria .....	1	77
Tokyo LTD .....	2	67
Cooperativo Español .....	2	63
Argentaria .....	0	61
<b>TOTAL .....</b>	<b>16.023</b>	<b>136.863</b>

FUENTE: Asociación de Banca Privada (AEB), Consejo Superior Bancario y Elaboración Propia.  
1 de enero de 1996.

## ANEXO II

### EMPLEADOS Y NÚMERO DE OFICINAS DE LAS CAJAS DE AHORRO ESPAÑOLAS

	MUJERES	HOMBRES	AMBOS SEXOS	OFICINAS
La Caixa .....	3.280	9.266	12.546	2.591
C.A.M.P. de Madrid .....	3.374	5.847	9.221	1.301
C.A. de Cataluña .....	882	2.747	3.629	702
Bancaja .....	892	3.107	3.999	659
Bilbao Bizcaia Kutxa .....	561	1.590	2.151	282
C.A. del Mediterráneo .....	1.171	2.857	4.028	592
C.A. de Galicia .....	592	2.132	2.724	503
Ibercaja .....	1.263	2.604	3.867	765
Unicaja .....	892	3.125	4.090	703
Caja España .....	561	2.065	2.544	422
.../...				

.../...				
Kutxa .....			1.616	165
C.A. Salamanca y Soria .....	482	1.242	1.724	416
C.A. Castilla-La Mancha .....	428	1.735	2.163	377
Caja Sur .....	423	1.380	1.803	340
C.A. de Navarra .....	206	682	888	188
C.A. de Asturias .....	459	771	1.230	160
Caixa D'Estalvis del Penedés .....	187	1.182	1.369	367
C.A. Municipal de Vigo .....	316	835	1.151	198
C. General A. de Granada .....	513	1.175	1.688	307
C.A. de Murcia .....	317	1.029	1.346	245
C.A. Inmaculada de Aragón .....	257	888	1.145	178
C.A. Provincial San Fernando de Sevilla y Jerez .....	439	1.386	1.825	355
C.A. y M.P. de Baleares .....	724	405	1.129	152
C.A. y M.P. de Vitoria y Álava .....	479	184	663	115
C.A. de Santander y Cantabria .....	399	627	1.026	132
C.A. Municipal de Burgos .....	125	555	680	134
M.P. y C.A. de Huelva y Sevilla .....	367	1.026	1.393	223
Caixa D'Estalvis Provincial de Tarragona	298	668	966	212
Caixa D'Estalvis de Sabadell .....	291	697	988	183
Caixa D'Estalvis de Terrassa .....	118	683	801	155
C.A. y M.P. de Extremadura .....	201	746	947	209
C. General de A. de Canarias .....	264	643	907	145
C. Insular A. de Canarias .....	205	650	855	114
C.A. y M.P. Círculo Católico Burgos ...	78	388	466	143
Caixa D'Estalvis de Girona .....	163	444	607	132
C.A. Provincial de Orense .....	161	478	639	127
Caixa D'Estalvis Laietana .....	76	502	578	124
M.P. y C.G. de A. y Badajoz .....	171	516	687	154
C.A. y M.P. de Ávila .....	462	125	587	92
C.A. y M.P. Segovia .....	180	374	554	63
Caixa D'Estalvis de Manresa .....	91	417	508	107
C.A. Provincial de Pontevedra .....	131	444	575	109
C.A. y M.P. Municipal de Pamplona ...	84	284	368	100
C.A. de La Rioja .....	111	296	407	105
C.A. Comarcal de Manlleu .....	79	268	347	66
C.A. Provincial de Guadalajara .....	48	180	228	53
C.A. y M.P. de Ontinyent .....	38	142	180	28
C.A. PR. de Jaén .....	25	80	105	20
C.A. y Préstamos de Carlet .....	25	46	71	13
Caixa D'Estalvis de Pollença .....	12	36	48	11
<b>TOTALES .....</b>	<b>22.901</b>	<b>59.549</b>	<b>84.057</b>	<b>15.037</b>

FUENTE: *Elaboración propia. Datos de 1995 aparecidos en «Cinco Días», 31-10-1996.*

## FUENTES

1. **PERIODÍSTICAS:** revisión diaria de los principales periódicos y revistas de información económica nacionales 1994-1997 (Expansión, Cinco Días, Negocios, Inversión, Dinero, Dirigentes, El Mundo, El País, ABC, etc.).

2. **ORALES:** técnicas cualitativas sobre 20 entrevistas en profundidad dirigidas a empleados, cuadros intermedios y directivos de recursos humanos, Gabinetes de Estudios y de Comunicación de las finanzas en España, así como, a investigadores y periodistas especializados.

- 2 Argentaria. Directivo y empleado red oficinas.
- 1 Banco de España. Directivo Servicio de Estudios.
- 2 Banco Santander. Directivos de Servicios Centrales.
- 4 Banesto. Directivos de Servicios Centrales.
- 1 Barclays. Directivo red de oficinas.
- 2 BBV. Directivos Servicio de Estudios.
- 4 Bolsa de Madrid. *Broker*, directiva, directores prensa.
- 2 Caja Madrid. Empleados.
- 2 La Caixa. Directivo y empleado de red de oficinas.

### 3. BIBLIOGRÁFICAS:

- A. LORENTE CELAYA, M. y PORTELA PEÑAS (1992). M. Editores. Número 0. Abril 1992. *Spanish Banking Report*.
- ÁLVAREZ LLANO Y ANDREU GARCÍA (1986). *La Banca Privada en España*. Vol. 1. Madrid: Servicio Estudios del Banco Bilbao.
- ANUARIOS CONFEDERACIÓN DE CAJAS DE AHORRO (CECA), Madrid.
- ANUARIOS CONSEJO SUPERIOR BANCARIO (CSB).
- ARTHUR ANDERSEN (1995). «La Calidad en España», Madrid: *Cinco Días*.
- BALLARAT LÓPEZ, L. (1992). *La Banca Española en el Año 2000: Un Sector en Transición*, Madrid, Ed. de CC.SS.
- BALLARÍN (1985). *Estrategias Competitivas para la Banca*. Barcelona: Ariel. BRADDICK, W.A.G., (1990) *Management para Banqueros*, Madrid, EADA.
- BRADDICH, W.A.G., (1990). *Management para Banqueros*, Madrid. EADA.

- BRAY, N. (1994). «Banca española y competencia europea», *Política Exterior*. Septiembre, Madrid.
- CAMERON RONDO, E. *La Banca en las primeras etapas de la Industrialización*.
- CANOSA, Ramón. *Un siglo de Banca Privada (1845-1945)*. Madrid.
- CASILDA BÉJAR, Ramón (1993). *La banca en España. Opciones y Tendencias*. Madrid: Eudema.
- CASTAÑO, C. (1988). *Tecnología y Empleo en el Sector Financiero Español*. Madrid. Instituto de Estudios de Prospectiva.
- CASTAÑO, Cecilia (1992) «Reorganización del Trabajo, Clasificación profesional y movilidad en la Banca Española». Madrid: *Revista de Economía y Sociología del Trabajo*, núm. 21-22. Pág. 81.
- CASTELLS, Manuel (1986). *El desafío Tecnológico. España y la nueva Tecnología*. Madrid: Alianza.
- COHEN, G.J. (1990). *Efective management in financial services*, London, Graham.
- CROSSE, H., HEMPEL, G. (1980). *Administración Bancaria*, El Ateneo, Buenos Aires.
- CUERVO GARCÍA, PAREJO GÁMIR y RODRÍGUEZ SAIZ (1990). *Manual del Sistema Financiero Español*. Madrid: Ariel.
- ECHEBARRÍA MIGUEL, Carmen y BARRUTIA LEGARRETA, José M. (1996) «La Reestructuración del sector bancario que viene». Madrid: ICE. *Tribuna Económica*. Noviembre 1996, núm. 758. Págs. 156-170.
- Encuesta CECA (1990). Organización e información en las Cajas de Ahorros.
- FAINÉ, I. y TOMABELL, R. (1992). *Una Nueva Forma de Hacer Banca*, Barcelona, Ariel, Pág. 91.
- FUENTES QUINTANA, E. (1992). *Reflexiones sobre la Banca*. Espasa Calpe. Madrid, CARR.
- FUNDESCO (1988): *Las nuevas tecnologías de la información y el futuro del sistema financiero español*, Madrid.
- GIMENO, G., «La estructura organizativa como factor condicionante de las empresas bancarias». *Boletín Económico de Información Comercial Española*, Núm. 2.116, Madrid.
- JOUVENCEL, M. R. (1994). *Ergonomía Básica*. Madrid: Díaz de Santos.
- KOONTZ, H. y WEIHRICH, H. (1990). *Management*, USA, McGraw-Hill, 1990.
- LISO, Josep M. (1996). «El Sector Bancario Europeo: panorama y tendencias». *Colección estudios e informes*. Núm. 6. 1996.
- MADÓZ, Pascual (1967). *Madrid y el Capital Financiero en XIX*. Madrid.
- MAUDOS, Joaquín (1991). *El impacto del cambio tecnológico en el sistema bancario, el cajero automático*. Valencia: Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas.

- OFFE, Claus (1992). *La sociedad del trabajo. Problemas estructurales y problemas de futuro*. Madrid: Alianza.
- REVELL, J. (1991). *Changes in West European public banks and Their Implications for Spain*. Madrid: t.G. Forma, Institute of European Finance, 1991.
- ROBBINS, Stephen P. (1987). *Comportamiento Organizacional*, Madrid: PPH. Prentice Hall.
- RODRÍGUEZ ANTÓN, J. M. (1990). *La Banca Privada en España*, Madrid, Pirámide, 1990.
- RUBIO GIL, Ángeles (1995). *La Revolución Bancaria*. Instituto de Estudios de la Administración. Madrid.
- SANTIAGO CASTILLO. *Sindicalismo Bancario en España 1930-1936*. Fundación Largo Caballero.
- SCHUMPETER, J.A. (1988). *Capitalismo, Socialismo y Democracia*, Barcelona, Orbis.
- STONER, J., WANKEL, C. (1989) *Management*. Prentice-Hall.
- TORRERO MAÑAS (1982). *Tendencias del Sistema Financiero Español*, Madrid.
- TORRERO MAÑAS (1989). *Estudios sobre el Sistema Financiero*.
- VILLAREJO, Esteban (1990). «La renovación en la Aplicación de los recursos humanos en la Banca Española». *Revista Sociología del Trabajo*, núm. 9. S. XXI. Madrid.
- VV.AA. (1992). *Multinational Banks and their social and labour practices*. Madrid: Informes OIT.
- VV.AA. (1987). *El Sector Terciario de la Economía Española, I Jornadas de Alicante sobre economía española*, Madrid, Economistas.
- VV.AA. (1995). *Informar de Economía II*. Madrid, APIE, pág. 174.