

# *Mercado de trabajo en la banca privada española*<sup>1</sup>

ANA MARÍA CARPIO, IRENE RAMOS, CARMEN RECUERO

La actividad financiera, al igual que en otros países, juega en España un papel clave en la estructura económica. Ahí precisamente radica su interés e importancia. Por otro lado, las instituciones bancarias españolas han vivido en los últimos años, por lo que respecta al mercado de trabajo, un proceso de transformación e innovación antes desconocido, donde se ha puesto de manifiesto la peculiaridad de sus fuerzas movilizadoras, habiendo sido éste un sector caracterizado por una trayectoria altamente conservadora. Esta cuestión en sí misma se nos presenta, digna de ser sometida a análisis.

En pocos años el sistema financiero español ha pasado de una situación de «no competencia», donde la regulación impedía la creación de nuevos bancos y la apertura de sucursales, a la libre competencia bancaria. Nos encontramos así con variedad de entidades que compiten por los mismos espacios y mercados, cuando habían sido éstos últimos «coto privado» de los bancos antes del inicio del proceso de liberalización que se produce en los años setenta-ochenta.

Los elementos que han contribuido a generar el nuevo clima de competencia en el sector bancario han sido:

---

<sup>1</sup> El presente artículo es una síntesis de un trabajo más amplio, realizado por las mismas autoras, y plasmado en una Investigación realizada para el Curso de Postgrado «Expertos en Análisis del Mercado de Trabajo» impartido por la Escuela de Relaciones Laborales y patrocinado por el IMEFE, bajo la dirección de D. Carlos Prieto, profesor de Sociología de la UCM.

- La entrada de la *banca extranjera*, como promotora de nuevos productos y servicios.
- La ruptura del «*clima bancario*» al quebrarse el pacto de caballeros existente entre las grandes entidades bancarias.
- Los *nuevos bancos* que vieron la luz a partir de 1988, con nuevas marcas y profesionales que han contribuido al nuevo enfoque de la banca.
- Los *grandes grupos financieros* donde el banco ha pasado a ser uno de los componentes de una unidad económica superior. Este concepto incorpora nuevos criterios de decisión, gestión, segmentación del mercado y la introducción de nuevas actividades no propiamente bancarias.
- Los *nuevos productos y servicios*, en los que se ha puesto de manifiesto el grado de competencia del sistema. La aparición continua de nuevos productos y servicios que ofrecer a los clientes obliga a alcanzar un equilibrio en rentabilidad y volumen de capital, haciendo necesario el reajuste organizativo.

El proceso innovador producido en el sector financiero, ha provocado un ajuste de la oferta de productos a una demanda cada vez más sofisticada y preparada. La mayor cultura financiera e información de los clientes y la semejanza de los productos ofrecidos por las diferentes entidades, hacen que la calidad del producto y del servicio sea uno de los elementos más decisivos de la diferenciación entre bancos, y suponga una ventaja competitiva para las entidades que la hayan implantado.

La calidad aplicada al sector financiero busca la fidelidad de la clientela y para ello es preciso, además de ofrecer productos de calidad (fácilmente imitables por los competidores), colocar en un orden preeminente los intereses de los clientes y disponer de un equipo humano que haga posible la consolidación de una relación estable con la clientela.

Las plantillas, por tanto, se van a convertir en uno de los factores claves del éxito de la actividad bancaria. Ello ha de suponer un cambio de mentalidad en el personal, tradicionalmente de tipo funcional, altamente burocratizado y, en general, con poca predisposición a la innovación y al cambio.

Por otra parte, debido a la fuerte competencia desatada a raíz de la desregulación, las entidades financieras han de tener un control efectivo sobre los costes de transformación. Para la banca es necesario seguir reduciendo costes e incrementar la productividad por empleado. Una entidad es más eficiente cuanto más reducidos sean los costes de transformación por unidad de producto. La racionalización de la organización y el incremento de la eficiencia de la red, con la incorporación de modernas tecnologías de la información, se traducirán en una reducción de dichos costes, proceso que va unido a una moderación salarial y de reducción de plantillas.

Uno de los factores más críticos a la hora de plantearse una reducción de costes es precisamente el gasto de personal. El sector financiero español, al igual que en otros países, como pone de manifiesto el Informe de la OCDE

*Recursos humanos y flexibilidad* (1990), a pesar de los fuertes cambios vividos en los últimos años, no ha abordado una traumática reconversión de su plantilla, sus políticas se han basado más bien en reducir al máximo las contrataciones e incentivar bajas voluntarias (en forma de jubilaciones anticipadas).

Por tanto, un efecto pernicioso de la elevada contratación de los años de expansión de la banca (74-78) y la baja contratación de los últimos años, es el envejecimiento progresivo de la plantilla, que provoca una baja presencia de empleados con capacidad para desarrollarse profesionalmente y que sepan adaptarse a las necesidades cambiantes del mercado. Mientras que, por el contrario, existe una mayoría de empleados de antigüedad elevada y baja cualificación, que son difícilmente reciclables. Y su despido, por otro lado, supondría un coste económico y social difícilmente asumible.

Ahora bien, conviene aclarar que no existe una sola «banca privada», sino que, en la actualidad, nos encontramos con realidades diferentes:

a) Por un lado los *grandes bancos tradicionales*. Estas entidades realizaron una elevada contratación durante los años de expansión y liberalización de la banca, y en la actualidad cuentan con una plantilla sobredimensionada, de elevada antigüedad y baja cualificación, acostumbrada a un sistema de trabajo más burocratizado, lo cual hace realmente difícil, en ocasiones, su reciclaje a métodos más actualizados. En dichas entidades es dónde se han llevado a cabo las políticas ya mencionadas de reducción de la contratación e incentivación de bajas voluntarias, con el fin de conseguir la dimensión ideal de sus plantillas; pero aún así no han logrado solventar sus problemas. La política de baja contratación impide la entrada de personal joven, más calificado y dinámico, teniendo pues que recurrir de forma ineludible, a formar y reciclar al personal del que disponen. Las deficiencias que presentan las plantillas de las grandes entidades financieras, chocan con la necesidad de contar con los empleados como un recurso estratégico decisivo. Así pues, la formación se convierte en un aspecto imprescindible para elevar el nivel de cultura profesional de este personal. Pero ésta es una política que genera «rendimientos» a largo plazo.

b) Por otro lado, tenemos las *entidades en proceso de fuerte expansión*, que no sufren los mismos problemas, ya que su línea de contratación ha sido más lenta y progresiva, y ha sido en los últimos años cuando han incorporado nuevo personal, contratando gente más joven y de más alta cualificación (titulados universitarios); son muy selectivos en su contratación y, aunque empiezan en puestos de menor nivel, el objetivo es que puedan ocupar rápidamente otros de mayor responsabilidad. De esta forma los «rendimientos» son obtenidos a muy corto plazo.

Nuestra investigación se ha centrado en la gran banca tradicional, y concretamente en dos entidades de importante peso económico y volumen de negocio, y que han sufrido en los últimos años procesos de fusión. Estimamos que en ellas se puede ver reflejada toda la problemática que arrastra el

profundo cambio que, para adaptarse a los cambios en el mercado, han tenido que abordar estas grandes organizaciones. Estas entidades serán denominadas a lo largo de este trabajo como B1 y B2.

Los expertos han incidido más en el estudio y análisis de las políticas de gestión de los recursos humanos y en sus posibles efectos, que en lo que realmente supone para los trabajadores y como viven ellos estos cambios que se producen diariamente en sus puestos de trabajo. Es precisamente en este punto en el que se ha centrado nuestra investigación, que se constituye a partir de una serie de entrevistas en profundidad <sup>2</sup> (17) realizadas a empleados de las sucursales de las dos entidades bancarias, combinando variables tales como: sexo, puesto de trabajo (técnico o administrativo) y antigüedad. También hemos realizado dos entrevistas a representantes sindicales, y consultado numerosas fuentes bibliográficas y estadísticas.

Nos ha parecido importante focalizar nuestra atención en la percepción de los trabajadores, ver la realidad del cambio en este sector tal y como ellos la han vivido día a día. Buscábamos recabar sus opiniones sobre temas que afectan de lleno a su trabajo diario, tales como: relaciones laborales, organización del trabajo, promoción, formación, etc., que nos mostraran los profundos cambios del sector en los últimos años <sup>3</sup>. Deseamos haber recogido e interpretado fielmente lo que nos han contado y desde estas páginas queremos hacerles llegar nuestro agradecimiento por la colaboración que nos han prestado en todo momento, tanto empleados como representantes sindicales.

### **Entrada al empleo y movilidad vertical en la Banca Privada**

En los años setenta, el negocio bancario se hallaba en expansión, por lo que en estos años se ofertó un gran número de puestos de trabajo <sup>4</sup>. El método de acceso al empleo solía ser de oposición por convocatoria pública, con un nivel medio de dificultad, según nos han confirmado los empleados que ingresaron por medio de este sistema:

«Relativamente fácil. Dependía de una oposición que consistía en test de inteligencia, máquina y conocimientos contables y generales» (B2/M).

---

<sup>2</sup> A lo largo del presente artículo iremos reproduciendo citas de las opiniones directas de los trabajadores, se indicará al final de la cita a la entidad que pertenece (B1-B2), y si es varón (V) o mujer (M).

<sup>3</sup> La división realizada es meramente expositiva, ya que los temas están tan entrelazados entre sí que no podrían entenderse, totalmente, por separado y sin las matizaciones que introducen los restantes.

<sup>4</sup> Entre los años 1974-1979 la plantilla de la banca privada crece en un 24,8 %, según datos extraídos de los Anuarios Estadísticos de la Asociación Española de la Banca.

Se precisaba un nivel apropiado de cultura general (Bachillerato Elemental o Superior/ BUP-COU), y algunos otros de banca, de fácil adquisición, estos últimos a través de las innumerables academias que proliferaban al calor de tal situación.

Aunque también nos encontramos con otros métodos no reglados como era el acceso a puestos de baja cualificación dentro del banco, como podría ser el de botones, en base a familiares, amigos o conocidos dentro del banco, que los avalaban, entrando en el circuito del mercado interno laboral del banco.

Desde los ochenta hasta ahora las cosas han variado notablemente en esta cuestión. La coyuntura económica adversa y un nuevo marco de relaciones, tanto laborales como entre los propios bancos, son factores que inciden de manera desigual, pero logrando el mismo efecto: que las plantillas bancarias no hayan tenido grandes flujos de entradas y salidas de personal, lo que ha llevado consigo un sistema de selección diferente.

Los trabajadores son actualmente reclutados a nivel individual y apenas se utiliza la convocatoria pública (u oposiciones). El nivel de estudios exigido actualmente para el ingreso en banca suele ser la titulación universitaria, sobre todo en aquellos casos en que se quiere tener una «cantera» de futuros directivos, promocionando incluso la realización de «master» de los que más tarde se elegirán a los mejores.

Para cubrir puestos administrativos, aunque la tendencia de los últimos años ha sido la de pedir, también, el título universitario, no es una exigencia de primer orden, ya que se ha llegado a la conclusión de que estos trabajadores, al tener una formación superior a los conocimientos que exige el puesto en el que desarrollan su labor, si no consiguen tener clara una oportunidad de promoción y carrera profesional dentro del banco su nivel de motivación baja considerablemente y suelen irse del banco en cuanto tienen una oportunidad mejor.

En cuanto a la *tipología contractual*, todas las personas entrevistadas fueron contratadas a tiempo completo, es muy escasa la incidencia de contratación a jornada parcial en esta rama <sup>5</sup>, que se reserva a situaciones especiales de los empleados, generalmente por un tiempo limitado y sin diferencias en cuanto a prestaciones con los contratados a tiempo completo.

Dentro de los trabajadores entrevistados con una antigüedad superior a diez años, todos entraron con contrato fijo en los bancos, con el período de prueba que marcara la legislación vigente (solía ser de tres meses), transcurrido el cual, si el trabajador no había incurrido en ninguna falta grave, sabía

---

<sup>5</sup> En este aspecto no parece seguirse la misma línea tomada por los bancos en otros países, según se afirma en el Informe de la OCDE, *Recursos Humanos y Flexibilidad (1990)*:23, donde parece ser que el modelo de contratación a jornada parcial se ha extendido en este sector.

que tenía garantizada su continuidad en el puesto de trabajo por tiempo indefinido.

El tiempo de *permanencia* del trabajador en la banca contempla unos índices muy elevados, tal es así que éste se convierte en una especie de «funcionario bancario». Su trabajo suele ser, generalmente, un trabajo de por vida. El trabajo fijo les da tranquilidad y serenidad, de tal modo que la preocupación deja de ser la fecha de renovación de contrato y los informes de la jefatura sobre el desempeño de sus funciones, para pasar a sentirse parte de un colectivo de trabajadores de una empresa determinada.

Aunque carecemos de datos concretos referidos a la banca privada en cuanto al número exacto de contrataciones de los últimos años, lo que sí podemos afirmar es que el nivel de nuevas contrataciones es muy bajo y se utiliza, sin excepciones, la contratación eventual. Por tanto ya nadie entra fijo en un banco, sino que los trabajadores pasan por un período en que sus contratos son temporales.

El tipo de contrato más utilizado hasta ahora ha sido el de Fomento del empleo (períodos de seis meses renovables hasta tres años), aunque también se acude a los de interinidad y trabajo en prácticas; el uso del contrato de aprendizaje no parece ser muy frecuente en este sector <sup>6</sup> (al contrario que en otros sectores en que se ha vuelto casi mayoritario su uso), a pesar de que se ha intentado en algunas entidades bancarias, fuentes sindicales nos confirman que esta tipología contractual no ha cuajado de forma mayoritaria.

El contrato eventual es utilizado por los bancos como un período de prueba largo, ya que, generalmente existe un alto porcentaje (en torno al 50%) en que los empleados contratados por esta modalidad suelen quedarse fijos. Esto no sucede así con los contratados para el lanzamiento de un producto determinado o por temporadas concretas como puede ser el caso de los contratos que se realizan en verano para cubrir las oficinas de la costa,

«Antes la legislación era un contrato por tres años, cada seis meses se te iba renovando, hasta un máximo de tres años, y la política que tenía el banco era que, al final, si no había nada negativo en el expediente, se terminaba haciendo fijo» (B1/V).

El bajo nivel de contratación de los últimos años hace que la media de edad en este sector sea bastante elevada (en torno a 40-45 años), sobre todo en las entidades más grandes y antiguas. La línea seguida por la banca privada para reducir plantilla (y costes de plantilla), ha sido la de fomentar las bajas incentivadas (vía jubilaciones anticipadas generalmente), aún así los grandes bancos siguen teniendo exceso de personal, sobre todo aquellos que han sufrido procesos de fusión. Esto les impide abordar una renovación profun-

<sup>6</sup> Aún así los sindicatos del sector, mediante acuerdos de empresa, han conseguido mejorar las condiciones económicas y laborales de este tipo de contratación.

da de la plantilla, permitiendo la entrada de gente más joven, con suficiente nivel de cualificación y adaptabilidad a los cambios que permanentemente se están introduciendo en el sector financiero.

A la vista de esta situación, cabría preguntarse porqué los bancos no han abordado en profundidad la renovación de sus recursos humanos de una forma más acorde con sus intereses particulares. Varios condicionantes pueden ser los que se lo impiden:

- El alto coste que supone el despido de empleados con una elevada antigüedad y unos salarios generalmente altos.

- El más que probable enfrentamiento con los sindicatos, que se opondrían frontalmente a medidas que vayan más allá de la eliminación de plantilla por vía de jubilaciones anticipadas (voluntarias).

- La propia relación que los bancos tienen (o desean tener) con sus empleados: *de mutua confianza*. El trabajo bancario requiere un elevado nivel de confianza en el empleado, que tiene que manejar *dinero* y en cantidades muy elevadas, no sólo físicamente sino a través de operaciones indirectas de todo tipo y con un alto grado de autonomía en muchas ocasiones, si esta relación de confianza mutua se rompe, si el trabajador ve de forma continuada que su trabajo pende de un delgado hilo, ¿podría el banco seguir confiando ciegamente en ese empleado?

- La imagen que, ante los clientes, tiene que tener una entidad bancaria, de solidez, fiabilidad y ética. En la actual situación socio-laboral, las empresas destructoras de empleo no parecen tener muy buena imagen frente al ciudadano de a pie, la propia estabilidad de la plantilla de los bancos, que no se conviertan en noticia por haber despedido a cientos de trabajadores en un expediente de regulación, inspira confianza en la entidad.

Pese a todo, y dada la coyuntura socio-económica, ningún trabajador se atreve a afirmar que su puesto sea seguro al cien por cien. La percepción subjetiva de la seguridad en el empleo es, por tanto, relativa,

«En la situación actual, no creo que haya ningún empleo seguro» (B2/M).

Una vez conseguido el fin de sentirse seguro en el puesto de trabajo, la siguiente preocupación se centra en la mejora del mismo, es decir, cómo promocionar y hacer una buena carrera profesional dentro de la entidad a la que se pertenece ya por derecho propio. En este sentido, a través de las preguntas realizadas a nuestros entrevistados, nos hemos encontrado con realidades muy diferentes, puesto que existen casos de empleados que tras más de quince o veinte años de antigüedad no han sido promocionados nunca y ni tan siquiera esperan ser beneficiados con ninguna promoción en el futuro, mientras que otros trabajadores han ascendido de categoría y puesto en un breve período de tiempo. Por supuesto esto no se puede desvincular de aspectos meramente personales, tanto de capacidad, como deseo de ascender por parte del trabajador, así como oportunidad de hacerlo.

Todo esto nos lleva a preguntarnos cuáles son los criterios de promoción y si éstos cuentan con suficientes dosis de nitidez e imparcialidad. El Convenio Colectivo vigente recoge de forma pormenorizada en su Artículo 23 los ascensos correspondientes a categorías iguales o inferiores a Oficial 1º, y que en su apartado 1 establece:

«El pase a Oficiales 2os. se producirá a los seis años de haber causado alta en la categoría de Auxiliar. El pase a Oficiales primeros se producirá a los seis años de haber accedido a la de Oficiales segundos, por antigüedad, capacitación o libre designación.»

Pero los criterios de promoción no parecen estar establecidos de forma tan clara y contundente a partir de la categoría de Jefe (Jefe de 6.ª B es la primera categoría de jefatura recogida en el Convenio), sino que entran en juego la combinación de toda una serie de circunstancias y factores. Hemos de señalar a este respecto las diferencias encontradas en los dos bancos estudiados.

En el B2 la opinión general recogida es que en los ascensos concedidos fuera de las convocatorias oficiales del banco son los jefes los que deciden, previo consentimiento del interesado. No se tiene una idea muy clara de qué aspectos son considerados por éstos como los más relevantes, o a tener en cuenta a la hora de ascender, lo que no debe llevarnos a la conclusión de que dichos criterios no existan, ya que pueden ser desconocidos por los propios empleados debido a un problema de comunicación o política empresarial,

«No son claros los criterios de promoción. Yo diría que los criterios son caer bien al jefe y en algún caso la suerte, los establecerá la dirección, no lo sé. Creo que la promoción la deciden los jefes inmediatos» (B2/M).

«Normalmente promocionan al que por productividad o por conocimientos o incluso por antigüedad también hay muchos. Las decide la Dirección de Personal pero siempre basado en un informe de tu Jefe superior» (B2/V).

Mientras en el B1 se ha detectado una evolución en dichos criterios. En primer lugar se tiene que producir una vacante, lo que hoy en día es relativamente infrecuente. Segundo, es el propio trabajador el que lo solicita, por lo que resulta determinante el acceso a esa información. El banco facilita la formación necesaria para el desempeño del puesto solicitado. Una vez superadas las pruebas precisas que indican la calificación de dicho candidato para realizar su nueva labor, se requiere el informe favorable del superior y, en determinadas ocasiones, del psicólogo de la empresa, valorando aptitudes y capacidades, con lo cual puede haber vía libre a la subjetividad. Pero al menos algo se ha mejorado pasando de un sistema absolutamente discrecional, ya que decidían los superiores, a otro de carácter más meritocrático.



«... Hay un poco de todo (para valorar); que estés en el sitio y en el lugar adecuado, por promoción, por tu valía personal y porque en ese momento haya una vacante, tú te enteres y la solicites...» (B1/V).

Un punto a tener en cuenta es la diferencia que se señala entre la rama administrativa y la comercial, mientras que en la administrativa la lentitud y el estancamiento es lo que predomina, si el trabajador decide incorporarse a la rama comercial puede conseguir más rápidamente el ascenso,

«... pero hoy los que ascienden son los de comercial, apenas he visto administrativos que suban de categoría...» (B1/V).

«... Puedo seguir por la rama administrativa a un centro más grande, o ir por la rama comercial hacia director» (B1/M).

En principio no existen límites a la carrera profesional, salvo los que cada uno personalmente se establezca, aunque como es de suponer, la práctica dista largo trecho de la mera teoría,

«No tienes límite; puedes seguir escalando. En mi caso, como especialista de..., tienes un techo ahí por ejemplo, ya no tienes más; a no ser que te metas en más estudios» (B1/M).

Considerando el conjunto de la rama, los entrevistados no aprecian grandes diferencias a nivel comparativo, en lo que respecta a las posibilidades de promoción en el interior del mismo entre unos bancos y otros. Si por el contrario, tomamos como punto de referencia a otros sectores productivos, adjudican quizá una mayor agilidad en el exterior de la que la banca adolece, pero aún así también se cuentan con limitaciones y no se pueden establecer grandes generalidades.

Tanto de cara al empleo, como a la promoción interna y carrera profesional parece que no se aprecian diferencias en razón de sexo. La mujer, como en tantos otros sectores productivos, comienza a dejar sentir su presencia con paso firme; aún así dista mucho de igualar, tanto en el número como en el factor cualitativo de su posición, a la presencia del varón en este sector.

A través del siguiente cuadro, también representado gráficamente, resulta clara la incorporación de la mujer al sector de la banca privada, tradicionalmente masculino, ya que muestra cifras continuamente ascendentes a lo largo de los últimos quince años, tanto en cifras absolutas como relativas, pasando de representar un 12,3 % del total de la plantilla del conjunto de la banca privada en 1978, a un 21 % en 1993. Así mientras los varones registran una caída del 21,2 % de empleo neto entre 1978 y 1993, las mujeres tienen un aumento en cifras globales de empleo del 48,7 %.

## COMPOSICION DE LA PLANTILLA POR SEXO

Sexo	1978		1981		1985		1989		1993	
	Empl.	%	Empl.	%	Empl.	%	Empl.	%	Empl.	%
Varón	154.125	87,8	154.369	87,1	141.603	86,6	131.158	83,5	121.454	79,0
Mujer	21.649	12,3	22.732	12,8	21.982	13,4	25.898	16,5	21.188	21,0

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de los Anuarios Estadísticos de la AEB.

En cuanto a promoción y carrera profesional de la mujer dentro del banco, las opiniones recogidas en las entrevistas son de muy diversa índole:

«Creo que ha desaparecido actualmente (la diferencia entre sexos). Hace años no era así, la sociedad está admitiendo que una mujer pueda alcanzar los mismos puestos que un hombre, porque está capacitada. Yo sé de bancos que prefieren tener a una mujer de director. Un hombre es mucho más seco» (B1/M).

«Antes en el banco había pocas mujeres y pocas jefas, ahora es más normal tener mujeres jefas...» (B1/V).

«No, que va, si ahora todas las jefas son mujeres» (B2/V).

«Sí (hay diferencias por sexo). A la mujer se la considera madre y ama de casa, al hombre no se le considera padre y amo de casa. A la mujer se la considera como que va a trabajar un poco porque obtiene un sobre-sueldo y se entretiene. Al hombre, que va en serio para mantener a su familia. Los que promocionan son hombres» (B2/M).

Es difícil, pues, hacer una afirmación taxativa sobre si se considera la condición de sexo a la hora de promocionar o no a una mujer; pero parece recogerse de forma más mayoritaria la percepción de que esta diferencia no existe (puede que se haya dado en algún caso concreto, pero no de forma generalizada), y por tanto no se tiene en cuenta si se es mujer o no a la hora valorar a un empleado para su promoción.

Pero hay otros factores que inciden en este tema, uno de ellos son las propias limitaciones que la misma mujer se pone, por las múltiples obligaciones que tiene fuera del estricto horario de trabajo,

«No he sido promocionada. Yo, junto a otra compañera hemos sido propuestas para apoderadas, pero no he aceptado porque soy mayor, tengo una familia, y ese puesto sí te reporta más ingresos, pero también implica más responsabilidad...» (B1/M).

La dificultad de alargar su horario, algo que en muchas ocasiones va implícito en el acceso a categorías superiores limita en muchas ocasiones el que

la mujer pugne por la promoción, y de esta forma se automargine en su carrera profesional.

Aún así el avance de la mujer en la banca está siendo significativo, tanto en sus cifras de empleo, cómo a la hora de acceder a puestos que antes le estaban vetados; ahora bien parece que el techo está puesto en la categoría de directora de sucursal, ya que en puestos de alta dirección parece que su presencia es mínima o nula,

«No creo que haya diferencia (entre sexos). Eso depende de que el jefe inmediato superior realmente no tenga esa diferenciación hombre o mujer. Entiendo que las mujeres que hay en el banco son muy válidas. Es como todo, pero parte de la mentalidad del que está arriba. Si el que está arriba tiene una mentalidad machista, está claro que no promociona ninguna. Pero está cambiando, porque mujeres directoras hay un montón. Nosotros tenemos varias. Ahora, también es cierto que para niveles superiores no hay ninguna. Ahí hay que reconocer que hay como una tapadera donde, evidentemente, no hay acceso para ninguna mujer, en lo que yo conozco» (B1/V).

Resumiendo, vemos que la banca privada tiene que hacer uso de sus mercados internos de trabajo, al tener la «espita» de la contratación prácticamente cerrada; por tanto la formación tiene un gran peso en estas entidades, como veremos a continuación.

### **Cualificación y formación, un bien necesario**

En la banca se está produciendo un cambio dentro de la cualificación necesaria para desempeñar cada puesto de trabajo, no sólo por el efecto de la automatización de procesos, sino también por la transformación del contenido del trabajo a realizar en las distintas categorías.

Durante los años setenta se automatizaron numerosas funciones administrativas, es decir, se mecaniza el proceso de las labores más rutinarias, lo que hace pensar (y de hecho así ocurre) que disminuye el número de personas dedicadas a esas tareas, y que también cambia la forma en que éstas son realizadas. Una vez afianzado este primer proceso se buscará en la tecnología un soporte en la actividad de negocio, sofisticación de los productos financieros y como un servicio más ofrecido a los clientes.

La necesidad de dinamización y cambio se hace más patente, sobre todo, en el personal de primera línea (front-office), es decir, en los empleados que tienen un mayor contacto con el público. El cliente ya no quiere ser atendido por un burócrata aburrido y antipático. Es necesario captar al cliente, ganárselo día a día, venderle nuevos productos, y proporcionarle mejores condiciones y servicios que otra entidad competidora.

Esto nos lleva a que el empleado de banca debe convertirse en un experto en técnicas comerciales y no tanto en técnicas contables, lo que pretende conseguirse a través de los cursos de formación.

Se han de abordar los temas de gestión, dirección por objetivos, paquetes informáticos, dominio de la cultura-ambiente, análisis y evaluación de información económica, rentabilidad de productos, análisis de demanda, etc., que propicien un mayor rigor analítico, una argumentación de propuestas y una buena administración de recursos.

En el sector financiero se personifica casi más que en ningún otro, la implantación de la «era de la información». Se incrementa el poder de los conocimientos, pero éstos cada vez tienen una vida útil más corta y por tanto, exige un tipo de profesional abierto e innovador, con una mentalidad flexible y adaptativa, podríamos afirmar que en reciclaje permanente y formación continua.

La polivalencia que se pide a los trabajadores de banca, es claro reflejo del cambio. Las funciones a desempeñar dejan de estar claramente definidas y se distribuyen entre los empleados dependiendo de las necesidades de cada agencia y con independencia de la categoría del trabajador.

«Yo hago un poco de todo es como si fuera el comodín de la sucursal...» (B1/V).

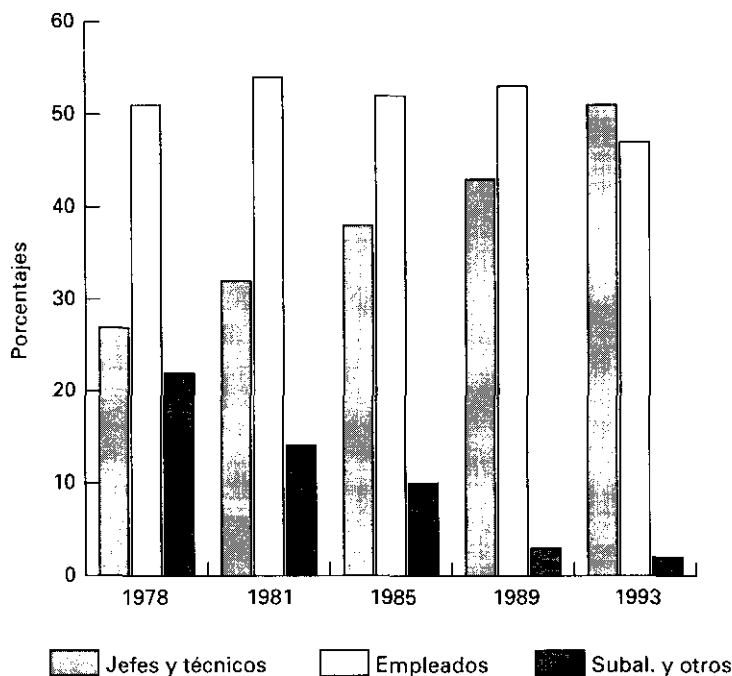
No existe una correspondencia entre categoría profesional y la labor que se realiza en el puesto de trabajo. Se ha reducido la cantidad de trabajo manual realizado en la oficina, que lo desempeñaba personal poco calificado.

«... a mano tardabas la tira, unas colas interminables, cada vez que hacías una operación tardabas la tira, pues ahora fíjate, simplemente una tecla y cada vez va a más...» (B2/V).

Al reducir el peso de las tareas administrativas, éstas pueden ser desempeñadas por los empleados situados en puestos comerciales o de asistencia a los clientes o incluso por los propios clientes, a través de los cajeros automáticos.

Un reflejo de estos cambios en los contenidos del trabajo, es el desplazamiento sufrido en la distribución del personal por categorías. En el siguiente gráfico podemos ver cómo ha ido evolucionando el peso de los jefes y técnicos con respecto al de los empleados, llegando a un porcentaje equivalente de ambas categorías. El descenso que se observa dentro de las categorías de «subalternos y otros» se debe a que muchas de las categorías que englobaba han ido desapareciendo (botones, ordenanzas, cobradores...).

COMPOSICION DE LA PLANTILLA POR CATEGORIAS



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de los Anuarios Estadísticos de la AEB.

La fuerte competencia entre entidades ha producido cambios notables en la estrategia empresarial bancaria, lo que ha impulsado el salto hacia la banca comercial, donde el principal cometido consiste en captar al cliente y venderles nuevos productos, un cliente de mayor cultura financiera:

«... Para ofrecer al cliente esos productos pues tienes que tener un conocimiento, porque el cliente no viene de pardillo. Un cliente ha hecho varias visitas a varios bancos y ya tiene una comparación» (B1/V).

Todo esto hace que se requiera del personal nuevas competencias en las áreas comercial y de atención al cliente:

- Capacidad de adaptación a los cambios tanto de los productos, como tecnológicos.
- Adaptación a las necesidades y peticiones del cliente, para lo cual tienen que ser capaces de tomar decisiones y de formular soluciones que respondan a sus demandas.

- Dominio de los comportamientos sociales, del «saber ser»: explicar, negociar, convencer, etc.

Para conseguir esta capacidad de adaptación se requiere una plantilla preparada, con una mayor cualificación. Como ya hemos comentado, el nivel medio de formación entre los empleados de la Banca se encuentra en Estudios Medios (BUP-COU). Actualmente, los bancos contratan a titulados, subiendo así un escalón en la educación formal, con respecto a los requisitos anteriores. No obstante, esto introduce pocos cambios en el nivel medio formativo, ya que la entrada de personal calificado desde el mercado externo, no es el suficiente para hacer que la balanza de la formación se incline hacia ese lado.

«... Ahora ya ves, entran con cuenta gotas» (B1/M).

«... Es que ahora, ahora tienes que tener carrera, sino, no entras» (B2/V).

Debido al carácter indefinido/vitalicio de los contratos de la mayoría de la plantilla y a la edad media de los empleados (40/45 años), resulta difícil conseguir niveles de rotación suficientes para introducir personal mejor calificado en el banco, utilizando la vía del mercado externo de trabajo, que hoy ofrece personas más preparadas que hace unos años. Por lo tanto, el papel de la formación en la empresa se ha visto reforzado por la clara necesidad de mejorar la cualificación del personal que ya tiene dentro de la empresa.

Las empresas tienen su propio departamento de formación, con una planificación anual de diferentes cursos que cubren las necesidades formativas dentro de las distintas áreas comercial y administrativa: técnicas de venta, nuevos productos, nuevos sistemas o formas de realizar el trabajo, etc. Los cursos se imparten regularmente a lo largo de todo el año, pudiendo ser presenciales o a distancia. No siempre se realizan estos cursos dentro de la jornada laboral, depende del carácter del curso y el tiempo que haya que invertirse en él.

Van dirigidos a todos los empleados tanto para los niveles administrativos como técnicos. A veces se recomiendan para un grupo profesional determinado (uno de las entidades estudiadas está preparando cursos especialmente dirigidos a directivos), pero es el empleado quien, conociendo previamente la oferta de cursos, puede solicitar aquél que le parezca de interés a título personal o para el desempeño de su trabajo.

«Por lo general son siempre dentro de la jornada laboral. Son voluntarios; si no los pides, no te lo conceden. Es el abanico de todas las categorías; o sea, tú te enteras, te interesa, lo pides y te lo dan. Hay cursos hasta de idiomas y todo» (B1/V).

Si bien el término «voluntario» puede no ser del todo adecuado, ya que si un empleado quiere hacer «carrera» dentro de la entidad deberá tener inicia-

tiva y solicitar cursos para demostrar a la empresa que quiere estar permanentemente puesto al día; esto puede servirle o no para una promoción, pero resulta, al menos, aconsejable.

En el B2 nos encontramos con alguna diferencia a este respecto, ya que en muchas ocasiones es el director el que invita al trabajador a hacer algún curso, necesario para la propia agencia; aunque sigue siendo la voluntariedad la nota predominante, será el director el que en última instancia dé su visto bueno para que el trabajador tome parte en el mismo.

«... A los que interesen a la empresa, pero sí a un trabajador le interesa, es otra cosa, no se tiene acceso a ellos, tiene que ser el jefe el que te envíe. En lo que yo conozco, no hay manera de hacerlos salvo escasísimas excepciones y por necesidad absoluta para el trabajo. En categorías superiores es otra cosa, según he oído» (B2/M).

Esto se producirá sin ningún tipo de problemas, salvo excepciones, precisamente porque la empresa está volcada de lleno en este tipo de política de RR.HH, donde la formación constituye una de las claves para el mejor rendimiento del trabajador y por ende, una mayor rentabilidad empresarial a medio y largo plazo.

Las empresas han llegado a un acuerdo con la FORCEM (FORMación Continua en la EMpresa), para subvencionar los cursos, lo cual implica la necesidad de que los sindicatos conozcan el desarrollo y planificación de los cursos, siendo necesario su visto bueno para obtener dicha subvención.

A pesar de los esfuerzos realizados por las entidades estudiadas en el área de formación interna, no puede afirmarse que los pasos que se están dando en dicha área estén correctamente dirigidos en todos los casos, ya que hemos recogido opiniones de empleados en el sentido de cursos que se han impartido a destiempo (mucho antes o mucho después de la implantación de un determinado programa informático, por ejemplo) o no se han impartido, lo que lleva a que, en muchas ocasiones, el empleado tenga que aprenderlo por sí solo, con el consiguiente peligro de una mala utilización de la tecnología, hecho que sucede con no poca frecuencia.

### **La Organización del trabajo, reflejo de la nueva situación de cambio**

El *nuevo entorno bancario* propiciado por factores tales como la desregulación y el proceso de liberalización, la utilización de la tecnología como base estratégica o aspectos sociodemográficos, tienen su fiel reflejo en una nueva concepción de la gestión y organización del trabajo en la banca privada española.

En lo referente a la *división y separación de puestos*, ésta no es demasiado

clara, ni a nivel de estructura formal, ni funcional. En la primera se contemplan excesivas subdivisiones en las categorías profesionales, especialmente en las categorías superiores. En cuanto a las funciones, distan de ser nítidas y más bien, «a sensu contrario» se hallan irregularmente diferenciadas y distribuidas, según necesidades de cada agencia y con independencia del status profesional del trabajador, de tal modo que tanto un administrativo puede encargarse de operaciones de valores, como un apoderado atender la caja.

«Yo hago un poco de todo, es como si fuera el comodín de la sucursal. Atender al cliente, llevo la operación de valores, algo también de cosas del extranjero, o sea, un poco de todo. Hago las funciones de apoderado también» (B1/V).

«Gestionar una cartera de clientes y sacar una rentabilidad a esa gestión. Esto es lo que en teoría debería hacer, pero, ... también realizo otras labores de tipo administrativo» (B1/V).

Esta cuestión se encuentra fuertemente unida al nuevo concepto de *polivalencia* del trabajador de banca privada y a la gran importancia que se le concede al trato con la clientela, como factor de la competencia existente entre las distintas entidades. La tecnología informática ha ayudado a reforzar esta característica. El concepto de polivalencia, si se quiere asegurar un servicio de calidad al cliente, es inseparable de una formación amplia y continuada del trabajador.

Podemos afirmar que de una anterior división del trabajo en puestos con una asignación de tareas muy estrictas (modelo taylorista), se ha pasado a una organización de puestos y tareas menos precisa y más flexible.

La *rotación de tareas*, por otro lado, escapa a la decisión personal del trabajador, quedando totalmente bajo el arbitrio del director o del jefe de oficina, que normalmente sigue el criterio de la prioridad de dichas tareas. Es habitual el *cambio de puesto* dentro de una misma categoría y dentro de la misma sucursal. El director es quien decide dichos cambios.

Observamos así, que pese a un mayor grado de flexibilidad del que los bancos privados españoles hacen gala en su estructura de trabajo, siguen existiendo parcelas organizativas que derivan de la decisión unilateral del superior jerárquico.

Sin embargo, por lo que respecta al *grado de autonomía* con que el empleado cuenta a la hora de realizar las funciones asignadas, es medio/alto, obviamente dentro de unos márgenes y unas normas establecidas por el banco a las que ha de atenerse.

Esos cambios en la cultura empresarial bancaria española hacia mayores dosis de dinamismo y flexibilidad se reflejan por ejemplo en el impulso que se pretende dar al *trabajo en equipo*, al que incluso se incorpora el propio director de la sucursal.



«Antes los jefes no trabajaban... Ahora, mi jefe es el primero que está currando y tú le ves en el despacho y está con montón de papeles y, bueno está colaborando contigo y tú con él de alguna forma» (B1/V).

Pese al impulso del que se pretende imbuir al trabajo en equipo, dentro de una oficina, éste se entiende más bien, especialmente en el B2, como generar un buen ambiente de trabajo que propicie las ayudas entre compañeros a la hora de sacar adelante trabajo pendiente, urgente o enfrentarse a vuelcos de trabajo. Más que realizar tareas en común, tiene un sentido de colaboración entre compañeros.

«Cada uno tiene su misión, pero si alguno falta o se pone enfermo, lo sacamos adelante entre todos. Nos ayudamos entre nosotros, pero tenemos muy especificado nuestro trabajo» (B2/V).

Sin embargo, éste puede ser considerado un primer grado de trabajo en equipo y un punto de partida, desde el cual seguir avanzando en este cometido. La intención empresarial camina en esta dirección.

«El banco trata de formar y de cooperar; de fomentar que la gente coopere» (B1/M).

En otro orden de cosas, la *carga de trabajo* suele ser elevada en la banca privada. En uno de los bancos sometidos a análisis (B1) esto es achacado fundamentalmente a la falta de personal, pues los empleados consideran que, por razones de rentabilidad se viene funcionando con los recursos humanos estrictamente necesarios.

«... por la falta de personal, hay mucho trabajo» (B1/V).

«... me gustaría que hubiera más gente, pues nos falta personal, y quizá con más gente, se podría organizar mejor (el trabajo)» (B1/M).

Por el contrario, en el segundo de los bancos (B2) relacionan la introducción de la informática con este proceso de intensificación del trabajo.

En el primero de los casos (B1), esta carga de trabajo se traduce en una *prolongación de la jornada de trabajo*, que afecta con mayor intensidad a los puestos de carácter técnico donde suele ser habitual encontrar al empleado en la oficina una vez que las manecillas del reloj han traspasado el umbral de las 15:00 horas, aunque tampoco resulta un fenómeno totalmente homogéneo, dependiendo del propio trabajador, sus aspiraciones o del puesto que ocupe.

«... es muy habitual la prolongación de la jornada de trabajo. Normalmente tengo que trabajar muchas tardes...» (B1/V).

«Hay épocas que sí... Yo de todas formas, procuro, dentro del horario, cumplir lo mejor posible y no pasarme del tiempo necesario» (B1/M).

«Es horrible. Ahora me entra trabajo para 20 ó 25 horas diarias... mi horario de salida es a las 3, y salgo a las 4, 4:30, 5, 6. No todos los días, pero es frecuente» (B1/V).

«... muy raramente, pero quizá en algún momento sí. Procuro que el trabajo se realice en las horas reglamentarias» (B1/M).

En los *métodos de trabajo* actuales impera la racionalidad, la objetividad y la planificación; sin embargo, esto no se traduce de forma automática en una mejora de las condiciones de trabajo.

La *movilidad funcional* dentro del centro de trabajo, es más frecuente que antes, en estrecha conexión con la nueva polivalencia del trabajador bancario y la importancia adquirida por el aspecto comercial. Es poco frecuente que estos cambios se produzcan entre diferentes centros, siendo aún más raro que existan traslados a distintas localidades (*movilidad geográfica*).

En términos generales, se puede asegurar que la *informatización* facilita el trabajo bancario.

«Si ha cambiado lo que es el plano de ayuda, informático, de aplicaciones. A nivel en cuanto a información que tú puedes solicitar, en eso sí ha cambiado bastante, porque antes no podías hacer una serie de cosas: pedir saldos de cuentas, sacar ciertas informaciones, rentabilidad de los clientes, información auxiliar que nosotros necesitamos par establecer rentabilidad para la banca» (B1/V).

A pesar de ello, nos encontramos con una plantilla de edad elevada, para lo que la informática supone todo un reto, existe además descoordinación entre los programadores y el empleado, y el hecho de tratarse de entidades fusionadas también ha exigido el acoplamiento de sistemas operativos distintos. Se está pretendiendo solventar parte de estos problemas mediante una amplia formación del personal, pero aún queda camino por recorrer.

«... a muchas personas la informática no les gusta y les cuesta bastante reciclarse y entrar en ella, por lo que para ellos la informática dificulta el trabajo» (B2/M).

«Ahora mismo están metiendo cantidad de programas nuevos que muchos no nos sirven. No nos facilitan la suficiente formación como para trabajarlos, lo cambian de la noche a la mañana» (B1/V).

Cecilia Castaño en su estudio *El impacto de la tecnología en el empleo del sector financiero* (1990) señalaba los principales escollos del tratamiento informático, hoy día sin embargo, muchos de ellos ya se han superado, o al menos suavizado.

Una faceta importante en la reestructuración del personal, debida a la aplicación de innovaciones tecnológicas, es el proceso de *centralización - descentralización* de la mano de obra. Los casos estudiados en el informe de la OCDE *Recursos humanos y flexibilidad* (1990) ponen de manifiesto las presiones que se ejercen sobre los bancos desde finales de los setenta para centralizar o descentralizar su organización. En la realidad de la banca privada española de hoy se siguen dando esas tendencias contradictorias, siendo difícil un equilibrio entre ambas. Este fenómeno surge parejo a una creciente importancia del «front-office» frente al «back-office» desde el punto de vista del empleo.

Por lo que respecta a la *regulación* de la organización del trabajo, de todo lo analizado podemos extraer la conclusión de que ésta queda casi exclusivamente en manos empresariales, quienes en términos generales, pretenden imbuirlo de mayores dosis de flexibilidad y adaptabilidad a las condiciones socio-económicas y culturales específicas imperantes en el momento. Mientras que los sindicatos tienen limitadas las posibilidades reales de influir en que se realice una política u otra, salvo en lo referente a tiempos y jornadas de trabajo, y a partir del año que viene también sobre categorías profesionales según lo previsto en el último convenio colectivo.

En otro orden de cosas, la banca privada española ha decidido mejorar la *calidad con que la variopinta gama de productos y servicios es ofertada y gestionada* por parte de sus empleados. Este es un punto clave para el mantenimiento de la competitividad, ya que un banco podría arrebatar cuotas de mercado a otro, tan sólo si consigue destacarse por la calidad de su servicio. Así cada banco ha desarrollado sus propios *círculos de calidad* y *sistemas de sugerencias*. También se ha creado la figura del *defensor del cliente* ante el cual éste puede hacer valer sus protestas.

En el tema de *calidad*, el papel del empleado se vuelve fundamental ya que es el contacto de primera línea del banco con el cliente; así pues las entidades bancarias tratan de obtener a través de sus empleados, los resultados de la implantación y difusión de las «nuevas formas» de actuar y los nuevos servicios que se ofrecen al cliente; para que de la forma más rápida y fácil posible se transformen en un inmediato reflejo de lo que ocurre cara al público.

Uno de los programas de incentivación al empleado, se refiere directamente la remuneración variable que están empezando a percibir algunos trabajadores de banca <sup>7</sup>. La queja más frecuente de los empleados, en referencia a este tipo de remuneración, es que tiene unos niveles muy bajos para el personal administrativo de la agencia, y sólo son cantidades más significativas las que repercuten en el director de sucursal.

---

<sup>7</sup> El tipo de remuneración variable está introduciéndose a nivel de sucursal, en función a objetivos cumplidos que son marcados por la dirección.

### **Relaciones laborales: una actitud ambivalente**

Las relaciones entre patronal y sindicatos en este sector, aunque dentro de un respeto mutuo, parecen ser difíciles, según denuncian los sindicatos, ya que la patronal bancaria sigue a pies juntillas las directrices marcadas por la CEOE de forma bastante inflexible, lo que encorseta y dificulta las negociaciones colectivas. A pesar de que los sindicatos se quejan de no obtener grandes concesiones en los últimos años, su presión es grande, ya que siempre han contado con un fuerte respaldo por parte de los trabajadores.

En los acuerdos a nivel de empresa las relaciones suelen ser más fluidas, pero no en todas las entidades bancarias por igual, ya que en algunas de ellas la táctica empresarial seguida es la de personalizar la negociación con sus empleados, manteniendo al margen de estas negociaciones a sus representantes sindicales. En las empresas donde más extendida está dicha práctica es donde el diálogo se vuelve más difícil. Los sindicatos reconocen haber reaccionado tarde ante esta estrategia empresarial, que cada vez se halla más difundida y ven claramente las dificultades que existen para cortar o disminuir la importancia de dichas prácticas.

Otra área de baja influencia sindical se encuentra en los cambios a nivel organizativo que las empresas llevan a cabo, y que son muy importantes en el sector que nos ocupa, debido a la fuerte competencia existente y a la constante innovación tecnológica. Los sindicatos intervienen para que no se perjudiquen los derechos de los trabajadores que puedan derivarse de dichos cambios organizativos. Por tanto se ocupan únicamente de los efectos sobre las condiciones laborales que pueden derivar de los cambios organizativos, pero no son consultados en forma alguna por la dirección a la hora de abordarlos.

La problemática más acuciante dentro de las negociaciones colectivas hoy en día se centra en los siguientes temas:

- *Horarios*: ya que se está produciendo un alargamiento de jornada, sobre todo a nivel de sucursales, y que no está siendo regulado ni compensado de manera formal.
- *Conseguir el cierre de las sucursales los sábados*: al igual que las Cajas de Ahorro. Este es un tema por el que los sindicatos llevan mucho tiempo luchando y sobre el que han aumentado la presión después de haberlo conseguido en las Cajas, pero la patronal de la banca privada no parece estar por la labor y pide compensaciones a cambio que no son aceptadas por los sindicatos, como sería, por ejemplo, abrir dos días en semana por la tarde.
- *Categorías laborales*: debido a los cambios organizativos y estructurales sufridos en los últimos años dentro del sector, parece que existen muchas incongruencias entre las categorías vigentes en el Convenio, y las aplicadas en cada banco, así como la forma de acceder por promoción o pruebas de valoración a categorías superiores. Se han creado nuevos puestos sin regular

bien su contenido y se han dejado de utilizar otros que, sin embargo, conservan su vigencia normativa. Esto crea a veces confusiones que pueden provocar malestar entre los trabajadores. Se espera que en la negociación actual del Convenio que sustituya a la Ordenanza Laboral vigente (que será derogada por el Ministerio de Trabajo el 31 de diciembre de 1995) este problema empiece a solucionarse.

Si bien, hasta ahora, hemos realizado un pequeño esbozo de la situación de las relaciones entre patronal y sindicatos, vamos a pasar a ver cuáles son las relaciones entre los trabajadores y sus representantes sindicales y la opinión que sobre ellos tienen, centrándonos en la información obtenida a través de las entrevistas realizadas. Resulta curioso que, a pesar de la alta afiliación existente en este sector (ronda el 45/50 % entre las diversas organizaciones sindicales) y de que, como ya hemos comentado, los sindicatos siempre han obtenido el respaldo de los trabajadores cuando así lo han solicitado; la respuesta hacia la actividad sindical es un tanto escéptica, cuando no indiferente o negativa por parte de los empleados entrevistados.

Esta situación contradictoria puede venir del hecho de la pérdida de poder social de negociación (P. Villa, 1990), que han sufrido las organizaciones sindicales, debido a la coyuntura socio-económica, que les ha llevado a realizar concesiones a las empresas para evitar la pérdida masiva de puestos de trabajo.

Los empleados, en términos generales, consideran que los sindicatos tienen más fuerza para plantear problemas de carácter individual y a nivel de empresa que para negociar a nivel colectivo de sector, donde se pone en evidencia su flaqueza:

«... digamos que los sindicatos cada vez tienen menos presión en determinados puntos, en otros puntos no. A nivel de despidos, de ceses, los sindicatos tienen una fuerza a la hora de cualquier planteamiento para ver que ha ocurrido con determinado caso, con una determinada circunstancia, a nivel de persona. Pero, a nivel colectivo, pues los sindicatos...» (B1/V).

Hay quien curiosamente apunta como causa de tal situación el endeudamiento de los sindicatos con la banca:

«Tendrían que influir más, pero estamos hablando de la banca. La Banca es la que tiene el dinero; todo el mundo tiene prestamos, los sindicatos también. Entonces, poca fuerza puedes tener con una persona a la que debes dinero, a decirle: oye, que quiero que les des más dinero a éstos. Si tú eres el primero que estás debiendo... ¿cómo vas a exigir?» (B1/M).

En el B1 las personas entrevistadas se mostraron, casi con unanimidad, favorables a una mayor intervención del comité y los sindicatos, tanto en la

organización del trabajo como en la formación (dónde si parece que han conseguido importantes avances), como en el sistema de salarios (donde se topan con más reticencias por parte de los empresarios bancarios). Pese a que los sindicatos intervienen activamente en muchas facetas dentro del propio banco, para algunos empleados sería recomendable que éstos fueran más ágiles y actuaran con mayor unidad, pues sólo así conseguirían más eficacia:

«¿Sabes lo que pasa? que hay muchos sindicatos y no se llevan nada bien entre ellos. Si solo tuviéramos un par de sindicatos fuertes, aunque no estuviesen de acuerdo, pero por lo menos que pudieran hacer un poquito más de presión...» (B1/V).

En el B2 encontramos mayor diversidad de respuestas, mientras que algunos se identifican con lo anteriormente expuesto, otros se manifiestan contrarios a la intervención del comité y los sindicatos:

«Por lo que hacen y dicen que quieren hacer, mejor que no participen en nada» (B2/V).

Y por último están aquellos a los que la intervención del sindicato les es indiferente y esgrimen la bandera de la no afiliación como razón de tal respuesta:

«Lo desconozco (la actuación de los comités), no estoy afiliado a ningún sindicatos, ni asisto a ninguna reunión sindical» (B2/V).

Por otra parte, referente a la percepción que tienen los trabajadores de banca entrevistados sobre la influencia que pueden ejercer sobre el comité o los sindicatos para que realicen una u otra política con la dirección, es que es mínima. Es cierto que la acción individual de una persona se diluye y tampoco existe un sentimiento colectivista de unión, pero parece que desde la organización sindical tampoco se articulan los cauces necesarios para canalizar las demandas, peticiones y sugerencias de sus representados, ya que las visitas a las distintas sucursales no son suficientes. Ello explicaría, en parte, que la mayoría de los empleados consultados no se sientan representados por los sindicatos o muestren indiferencia hacia ellos:

«Yo pienso que deberían oír más a sus votantes, a quienes les eligen, pero creo que el sindicato de banca está totalmente sujeto, no tiene independencia en absoluto respecto a lo que es la organización general del sindicato y respecto a nosotros nos escuchan poco. No, en absoluto (se siente representado por el sindicato)» (B1/V).

Creemos que a través de estas citas queda reflejado el grado de ambivalencia que existe hacia la labor sindical, ya que, por un lado existe una alta afiliación y respaldo en las movilizaciones cuando las organizaciones sindicales lo proponen, así como una importante participación en las elecciones sindicales<sup>8</sup>, pero la respuesta individual de los empleados a las preguntas concretas sobre la actuación sindical pone en entredicho todo lo afirmado anteriormente.

Los empleados piden una renovación en las clásicas posturas ideológicas de los sindicatos; si los empleados están sometidos, en los momentos actuales, a profundos cambios en su trabajo, si se les está exigiendo un esfuerzo adicional en su formación y reciclaje para adaptarse a los nuevos tiempos ¿por qué no se ha de pedir ese mismo cambio a los que representan sus intereses?

## **Conclusiones**

Como puede verse, los tiempos que vivimos de trepidantes cambios en lo económico y en lo social, no son ajenos al mundo de la banca privada, de tal modo que si desea seguir manteniéndose como un negocio competitivo, ha de adaptarse a esta nueva situación y abordar una profunda transformación en su organización, para que ésta no se convierta en un lastre que mine su efectividad.

Sin embargo las dos entidades bancarias estudiadas cuentan con un gran volumen de personal y sucursales, reminiscencias de los años del «boom» expansivo, que en la actualidad se vuelven muy difíciles de disminuir, y que suponen una carga pesada para cumplir los objetivos de eficacia, eficiencia, productividad y rentabilidad.

Los directivos de estas entidades son conscientes de ello, e intentan contrarrestarlo con renovadas técnicas de gestión, impulsando la participación y el trabajo en equipo, etc; rompiendo así antiguos esquemas de trabajo excesivamente rígidos y piramidales. Se intenta, pues, dotar al trabajador de una mayor autonomía en el desempeño de su labor y que el empleado de banca, años atrás funcionario impenitente, se convierta, por encima de todo en un trabajador polivalente.

La gran banca tradicional española ha tenido, pues, que utilizar todos los recursos para, partiendo de una situación laboral y organizativa conservadora e inmovilista, intentar convertirse en organizaciones ágiles, modernas y competitivas, para ello ha tenido que tomar importantes medidas, a nivel or-

---

<sup>8</sup> Las últimas elecciones sindicales se celebraron a finales del año 1994, resultando ganadora la organización sindical de CC.OO. con un 38,5 % del total, seguida de UGT (23,6 %). El índice de participación en las elecciones se estima en un 70 %, según fuentes sindicales.

ganizativo y, de movilización de sus recursos humanos, para la consecución de sus objetivos.

- El tipo de contratación indefinida ha pasado a la historia, ya que todos los trabajadores que hoy en día se incorporan a un empleo en este sector <sup>9</sup> pasan por un período de eventualidad. Si bien es cierto que el porcentaje de empleados que pasan a convertirse en fijos es bastante elevado (puede rondar el 50 % del total de la contratación eventual).

- Los criterios de selección de personal también se han visto transformados, desapareciendo la entrada por oposición, tan clásica en nuestra gran banca tradicional, siendo sustituida por un sistema de selección individual, donde la cualificación académica marca las pautas de entrada.

- La introducción de las nuevas tecnologías de la información, ha supuesto un apoyo inestimable, agilizando la labor y descargando del trabajo administrativo más rutinario al empleado, que así puede dedicar más tiempo a labores de tipo comercial y de atención al cliente, puntal básico hoy en día en la nueva trayectoria bancaria. La informatización introducida en las oficinas bancarias ha permitido también una importante disminución en el número de empleados por sucursal <sup>10</sup>, lo que a veces supone una sobrecarga de trabajo de la que se quejan los empleados que permanecen en dichas oficinas.

- La formación continuada del empleado se convierte en imprescindible. De un lado, por la necesidad de reciclaje y dotar al personal de nuevos conocimientos específicos y de otro para adecuar a los trabajadores en técnicas comerciales, despojándolos así de sus antiguas prácticas de tipo funcional.

- Las relaciones colectivas están, en cierto modo, siendo afectadas por la introducción de vías de negociación individualizadas entre la empresa y los empleados, con la implantación de compensación de tipo variable en función a objetivos.

A pesar de todos los cambios introducidos, es un camino sin terminar, y que las grandes entidades tradicionales de nuestro país tienen que continuar abordando y avanzando en él, para adaptarse a la nueva situación económica y de competencia no sólo dentro de nuestras fronteras, sino también fuera de ellas.

---

<sup>9</sup> En este sentido, la banca actúa como el resto de sectores económicos de nuestro país, utilizando las posibilidades que le ofrece la Legislación Laboral vigente.

<sup>10</sup> Han pasado de 25,06 empleados por oficina en 1974 a 8,67 en 1993, según se refleja en los Anuarios Estadísticos de la Asociación Española de Banca Privada.



**Bibliografía**

- Balcells Gené, J. (1994): «El capital humano y la formación como factores de competitividad», en *Papeles de economía española*, núm. 58. Madrid. Fundación Fondo para la investigación Económica y Social. Obra Social de la Confederación Española de Cajas de Ahorro.
- Bengoechea, J.; Pizarro, J. (1994): «El catalizador del cambio en el negocio bancario. La desintermediación», en *Perspectivas del sistema financiero*, núm. 48. Madrid. Fundación Fondo para la investigación Económica y Social. Obra Social de la Confederación Española de Cajas de Ahorro.
- Bertrand, O.; Noyelle T. (1990): *Recursos humanos y flexibilidad*. Informes OCDE. Madrid. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- (1989): «El impacto de las transformaciones de los servicios financieros en el trabajo, las cualificaciones y la formación», *Sociología del Trabajo*, núm. 6. Madrid. Siglo XXI.
- Cals, J.; Garrido, A. (1993): «Sistemas y mercados financieros», en *Lecciones de Economía Española*, director J. L. García Delgado. Madrid. Ed. Cívitas.
- Casado Cubillas, J. C.; Campoy Cervera, J. A.; Chuliá García, C. (1995): *Regulación financiera española desde la adhesión a la Unión Europea*. Madrid. Banco de España. Documento de trabajo núm. 9510.
- Cuervo-Arango, C.; Sanz Ferrer, R. (1993): «La banca española después de 1992», en *Economistas. España 1992. Un balance*. núm. Extraordinario (55). Madrid. Colegio de economistas.
- Cuervo García, A.; Parejo Gámir, J. A.; Rodríguez Saiz, L. (1991): *Manual del sistema financiero*. Barcelona. Ed. Ariel Economía.
- Franco, Amado: «Nuevos riesgos en las entidades de crédito», en *Papeles de economía española*, núm. 49. Madrid. Fundación Fondo para la investigación Económica y Social. Obra Social de la Confederación Española de Cajas de Ahorro.
- Fuentelsaz Lamata, L. (1994): «La liberación y eficiencia de la banca al por menor en España», en *Perspectivas del sistema financiero*, núm. 48. Madrid. Fundación Fondo para la investigación Económica y Social. Obra Social de la Confederación Española de Cajas de Ahorro.
- Grimá, J. D.; von Löhneysen, E. (1991): «Nuevas estructuras organizativas para bancos y cajas universales», en *Papeles de economía española*, núm. 49. Madrid. Fundación Fondo para la investigación Económica y Social. Obra Social de la Confederación Española de Cajas de Ahorro.
- La Lama de, A. (1994): «Perspectivas del sistema bancario», en *Economistas. España 1993. Un balance*, núm. Extraordinario (60). Madrid. Colegio de economistas.
- Lecea de, A. (1991): «Los sectores de la banca y del seguro españoles ante el mercado único», en *Información Comercial Económica. Boletín Económico*, núm. 690, febrero. Madrid. Ministerio de Comercio y Turismo.
- Martín Barragán, E. (1995): «Dos crisis en el año bancario», en *Economistas. España 1994. Un balance*, núm. Extraordinario (64). Madrid. Colegio de economistas.
- Ministerio de Economía y Hacienda (1989 y 1993): *La negociación colectiva en las grandes empresas españolas*. Madrid.
- Neguercla Martínez, D.; Gómez Roldán, A. (1990): «El sistema bancario español en la década de los ochenta», en *Papeles de economía española*, núm. 43. Madrid.

- Fundación Fondo para la investigación Económica y Social. Obra Social de la Confederación Española de Cajas de Ahorro.
- Ontiveros, E.; Valero, F. J. (1994): *Introducción al sistema financiero español. Análisis económico y tendencias*. Madrid. Ed. Cívitas.
- (1989): «Cambios recientes en el sistema financiero español», en *España. Economía*, director: J. L. García Delgado. Madrid. Espasa Calpe.
- Ortega Fernández, R. (1994): «Sistema financiero español 1994: un balance en términos de competitividad», en *Perspectivas del sistema financiero*, núm. 48. Madrid. Fundación Fondo para la investigación Económica y Social. Obra Social de la Confederación Española de Cajas de Ahorro.
- Prades, F.; Rodríguez, A. (1995): «La banca un año de incertidumbre», en *Economistas. España 1994. Un balance*, núm. Extraordinario (64). Madrid. Colegio de economistas.
- Rodríguez Carrasco, J. M. (1994): «Estrategia bancaria», en *Perspectivas del sistema financiero*, núm. 48. Madrid. Fundación Fondo para la investigación Económica y Social. Obra Social de la Confederación Española de Cajas de Ahorro.
- Rodríguez López, J.; Martín Martín, M.; Medel Cámara, B. (1994): «El proceso de concentración de las entidades financieras españolas, ¿estímulo o disuasión de la competitividad?», en *Perspectivas del sistema financiero*, núm. 48. Madrid. Fundación Fondo para la investigación Económica y Social. Obra Social de la Confederación Española de Cajas de Ahorro.
- Rodríguez Saiz, L.; Parejo Gámir, J. (1992): «La banca privada en España», en *Economistas. España 1991. Un balance*, núm. Extraordinario (51). Madrid. Colegio de economistas.
- Sánchez Sáez, J. M.; Sastre de Miguel, M.<sup>a</sup> T. (1995): *¿Es el tamaño un factor explicativo de las diferencias entre entidades bancarias?*. Madrid. Banco de España. Documento de trabajo núm. 9512.
- Termes Carrero, R. (1994): «Los doce últimos años del sistema bancario español», en *Historias de una década: sistema financiero y economía española. (1984-1994)*. Madrid. AB Asesores.
- Universidad Politécnica de Madrid. «La banca española en las perspectiva europea», en *Dirección y Organización*, núm. 7 JI-Sp 1993. CEPADE.
- Velasco Uribarri, J. (1994): «El papel de la informática y las telecomunicaciones en la intermediación financiera actual», en *Papeles de economía española*, núm. 58. Madrid. Fundación Fondo para la investigación Económica y Social. Obra Social de la Confederación Española de Cajas de Ahorro.
- Villa, P. (1990): *La estructuración de los mercados de trabajo*. Madrid. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- VV.AA. (Dpto. de Economía y Administración de empresas, Universidad de Valladolid) (1990): «Cambios en la estrategia competitiva de la banca española durante los años ochenta» *Información Comercial Española*, núm. 103, julio. Ministerio de Comercio y Turismo.