

Anuario da Facultade de Ciencias do Traballo da Universidade da Coruña.  
Número 7, 2016  
A Coruña, 2016  
Universidade da Coruña  
Facultade de Ciencias do Traballo, Servizo de Publicacións

310 páxinas  
17 x 24 cm  
Índice: páxinas

ISSN: 2173-9811  
Depósito legal: C 736 - 2011

**Edición:**

Facultade de Ciencias do Traballo, Servizo de Publicacións  
<http://www.fcct.es>  
<http://www.udc.gal/publicacions>

**Coordinación editorial:**

Sara Pino Ramos

**Textos en inglés:**

M.<sup>ª</sup> Raquel Orgeira Crespo e Alberto Fidalgo Castro

A publicación desta obra foi posible grazas ao financiamento do Servizo de Normalización Lingüística no marco da liña de axudas ás comisións de normalización lingüística dos centros da Universidade da Coruña.

O Anuario da Facultade de Ciencias do Traballo da Universidade da Coruña aparece indexado nos seguintes índices, catálogos e bases de datos:

- Dialnet, portal de difusión da produción científica hispana especializado no campo das ciencias humanas e sociais. Universidade da Rioxa
- DICE, difusión e calidade editorial das revistas españolas de humanidades e ciencias sociais e xurídicas. Consello Superior de Investigacións Científicas (CSIC) e Axencia Nacional de Avaliación da Calidade e Acreditación (ANECA)
- Latindex, sistema rexional de información en liña para revistas científicas de América Latina, O Caribe, España e Portugal. Universidade Autónoma de México

**Deseño da cuberta:** Javier Gutiérrez Rodríguez

**Imprime:** Lugami Artes Gráficas



O Anuario da Facultade de Ciencias do Traballo da Universidade da Coruña está á túa disposición baixo os termos dunha licenza Creative Commons de recoñecemento, non comercial, sen obras derivadas 3.0 sen adaptar.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/deed.pt>

Pode consultarse e descargarse na páxina web da Facultade de Ciencias do Traballo da Universidade da Coruña.

<http://www.fcct.es>

# Índice *Index*

## I. ARTIGOS DOUTRINAIS *DOCTRINAL ARTICLES*

|  |     |
|--|-----|
| Luis Fernando de Castro Mejuto<br><b>Redes sociais, aplicacións móbiles e proba no proceso laboral</b><br><i>Social Networks, Mobile Apps and Evidence in the Labour Process</i> .....   | 15  |
| Manuel Octavio del Campo Villares e Francisco Jesús Ferreiro Seoane<br><b>A incidencia da evolución das condicións sociolaborais do sector financeiro na motivación interna para a formación dos traballadores</b><br><i>The Influence of the Evolution of Labour Conditions inside the Financial Sector on the Internal Motivation towards Financial Training</i> ..... | 29  |
| María-Asunción López-Arranz e Carolina López-Maiztegui<br><b>Traballadores e TIC</b><br><i>Workers and ICTs</i> .....  | 65  |
| Julio Louro Rodríguez e Rosa-Mary de la Campa Portela<br><b>O Convenio sobre o traballo marítimo 2006 (MLC 2006) da Organización Internacional do Traballo. Regra 4.3. Caso español</b><br><i>ILO Maritime Labour Convention 2006 (MLC 2006). Regulation 4.3. Spanish Case</i> .....   | 81  |
| Lara-María Munín-Sánchez<br><b>O ámbito naval e marítimo-pesqueiro desde a perspectiva da Seguridade Social. Aproximación xeral</b><br><i>The Naval and Maritime-Fishing Area from the Perspective of Social Security. General Approach</i> .....  | 105 |
| Javier Novo-Hernanz<br><b>Sociedade de consumo e mercado de traballo: algunhas reflexións desde a perspectiva sociolóxica</b><br><i>Consumer Society and the Labour Market: Some Reflections from a Sociological Perspective</i> .....   | 123 |

|   |     |
|---|-----|
| Ignacio Picatoste   |     |
| <b>A cláusula de non competencia na lexislación española</b>  |     |
| <i>The Non-Competition Clause in Spanish Legislation.....</i>   | 139 |
|   |     |
| José Picatoste  |     |
| <b>Desigualdade, pobreza e perda de poder adquisitivo das rendas salariais en España como consecuencia da crise económica</b> |     |
| <i>Inequality, Poverty and Loss of Purchasing Power of Wage Income in Spain as a Result of the Economic Crisis .....</i>      | 153 |
|   |     |
| Marcos Rouco-Couzo e Isabel Novo-Corti  |     |
| <b>A migración laboral actual: expatriación empresarial ou fuga de cerebros?</b>  |     |
| <i>Current Labour Migration: Business Expatriation or Brain Drain?.....</i>   | 171 |
|   |     |
| María Dolores Sánchez-Fernández, Leticia Casilla Nieto e Martha Ríos Manríquez  |     |
| <b>A responsabilidade social empresarial no sector téxtil</b>   |     |
| <i>Social Responsibility in the Textile Industry.....</i>   | 203 |
|   |     |
| Laura Varela-Candamio e Judit González Mármol   |     |
| <b>Políticas públicas para evitar a exclusión social en España</b>  |     |
| <i>Public Policies to Avoid Social Exclusion in Spain.....</i>  | 223 |
|   |     |
| Raúl Villa Caro   |     |
| <b>Posibles melloras nos sistemas de amarre dos buques para reducir os accidentes a bordo</b>                                 |     |
| <i>Possible Improvements to be Carried Out in Mooring Systems in order to Reduce Accidents on Board.....</i>                  | 259 |

## II. COMENTARIOS DE JURISPRUDENCIA COMMENTARIES ON CASE LAW

|   |     |
|---|-----|
| Luis Fernando de Castro Mejuto  |     |
| <b>As enfermidades profesionais e as mutuas colaboradoras da Seguridade Social. Alcance da responsabilidade</b>                   |     |
| <i>Occupational Diseases and Spanish Social Security's Collaborating Mutual Insurance Companies. Scope of Responsibility.....</i> | 281 |

**Nova perspectiva do dereito á intimidade e á protección de datos no ámbito laboral. A Sentenza do Tribunal Constitucional 39/2016, do 3 de marzo**

*New Perspective of the Right to Privacy and the Right to Data Protection in the Workplace. Constitutional Court Ruling 39/2016, of 3rd March*

Alejandro Villanueva Turnes ..... 289

**III. RECENSIÓNS REVIEWS**

María-Asunción López-Arranz

FERNÁNDEZ CASANOVA, C. (coord.) (2013) *Estudios sobre Pablo Iglesias y su tiempo*. A Coruña, Servizo de Publicacións da Universidade da Coruña, 287 pp. ....

303

**Normas para a entrega e presentación dos traballos**

*Rules for submission and presentation of articles* .....

309

# A incidencia da evolución das condicións sociolaborais do sector financeiro na motivación interna para a formación dos traballadores

*The Influence of the Evolution of Labour Conditions inside the Financial Sector on the Internal Motivation towards Financial Training*



MANUEL OCTAVIO DEL CAMPO VILLARES

Universidade da Coruña, Departamento de Economía,  
Facultade de Economía e Empresa, Elviña, 15071 A Coruña, España  
<moctadv@udc.gal>

FRANCISCO JESÚS FERREIRO SEOANE

Universidade de Santiago de Compostela, Departamento de Economía Aplicada,  
Facultade de Económicas e Empresariais, campus Norte, 15782 Santiago de Compostela, España  
<franciscojesus.ferreiro@usc.es>

Recibido: 12/05/2016

Aceptado: 31/05/2016

## Resumo

A xestión do coñecemento é un factor estratéxico en calquera organización, en que a expansión tecnolóxica, a interacción socioeconómica e a competitividade profesional xogan un papel crecente. Ora ben, o coñecemento debe autoalimentarse, para o cal cómpre contar coa motivación necesaria, que depende das condicións en que os traballadores realizan o seu traballo. O obxecto deste artigo é mostrar a relación entre as condicións sociolaborais, a motivación profesional e a formación na actividade financeira. Para isto, o enfoque aplicado é un deseño descritivo non experimental, a través do cal se vinculan dous aspectos esenciais das condicións sociolaborais como son a deslocalización e a descualificación profesional con todas aquelas variables definitorias do mercado laboral financeiro: número de entidades, oficinas bancarias, distribución interna do persoal ou cualificación deste. Con base na variación interanual media destas variables cuantifícase o emprego financeiro español, que viu empeorar as súas condicións laborais como consecuencia do cambio regulatorio experimentado polo sector, sen precedentes na súa historia. Os resultados amosan como o proceso de reestruturación do sector coa crise danou especialmente as condicións de traballo dos empregados financeiros.

**Palabras chave:** capital humano, emprego, formación, motivación, sector financeiro.

## Abstract

*Knowledge management is a strategic factor at any organization where technological expansion, socio-economic interaction and professional competitiveness play an increasingly important role. Due to the fact that that self-feeding knowledge –a must for these organizations– depends upon the proper employee motivation, the conditions under which the employees perform their job must be taken into consideration. This paper aims to show the relation between socio-occupational conditions, professional motivation and financial activity training. In order to do that, the approach used was a non-experimental, descriptive one. This approach is used to link two essential aspects of the socio-occupational conditions such as professional offshoring and underqualification. (considering all the defining variables of the financial labour market: number of entities, banking offices, internal distribution of their staff and their qualification). Based on the average inter-annual variation of these variables, we quantify the overall employment of the Spanish financial sector, showing also that it has experienced the worsening of its labour condition as a consequence of the regulatory changes introduced in the sector. The results show how the restructuration process of the sector due to the crisis, particularly damaged the occupational conditions of the financial workers.*

**Keywords:** Human capital, Employment, Training, Motivation, Financial sector.

## 1. Introducción

A motivación é un factor de dinamización imprescindible no desenvolvemento de calquera actividade humana, que impulsa as persoas para alcanzaren unha meta. No entanto, o normal é que a soa motivación non abonde para atinxirmos un obxectivo, senón que é necesario posuír o coñecemento que nos capacite para executar as accións que concluirán coa consecución do resultado desexado. Se iso se contextualiza no exercicio dunha actividade produtiva, todos os intervenientes neste proceso deben dispoñer dos coñecementos e as habilidades requiridos, alén de aplicalos correctamente. Así, cando un suxeito inicia unha nova actividade ou cambia a que viña exercendo, cómpre dotalo do saber necesario para que a forma en que esa nova tarefa se executa sexa a mellor posible, o que lle permitirá á organización obter o maior valor engadido e máis vantaxes competitivas (Hatch e Dyer, 2004; Liu *et al.*, 2007; Marvel, Rodríguez e Núñez, 2011), maximizar o seu resultado e optimizar a súa posición no mercado.

O obxecto deste traballo é analizar a motivación interna para a formación no exercicio dunha actividade concreta, a financeira (crediticia), en España. Centrarémonos para iso na súa máis recente evolución, en que tivo lugar unha transformación sen precedentes desta actividade (Calvo e Martín de Vidales, 2014; García Montalvo, 2014), que a modificou en todos os seus ámbitos: xestión, comercialización, ordenación, localización dos centros, mais por encima de todo afectou os seus empregados (Carbó Pedauga e Rodríguez, 2011; Michael Page International, 2014; UGT-FES, 2014), un sufrido factor produtivo. Baixo ese marco cambiante, onde se insire o obxectivo enunciado, veremos como o novo escenario mudou o sentir da motivación dos empregados, que se converteu nunha estratexia de supervivencia persoal (motivación individual), fronte ao que ocorría no estado anterior á reordenación do noso sistema financeiro, en que a formación era considerada unha estratexia de negocio que melloraba a capacitación do suxeito, e, con iso, o resultado e a posición das entidades financeiras (EE. FF. en diante) no mercado (motivación grupal). Deste xeito, de considerar a formación como unha ferramenta imprescindible na xestión do negocio financeiro, vista tanto pola empresa como polos traballadores como un elemento para mellorar o seu estado (empresa → ▲ produto → ▲ vendas → ▲ beneficio; traballadores → ▲ emprego → ▲ salario → ▲ benestar), pasouse a reducir o seu valor ao dunha necesidade básica, que non suficiente, para os empregados financeiros, se queren continuar no mercado laboral financeiro, de xeito que esta é a súa motivación formativa.

Para acadar o obxectivo fixado estruturouse o traballo en catro partes. A primeira aborda o aspecto sociolóxico da motivación, a relación entre a motivación grupal e a individual, e o vínculo entre motivación e formación. A segunda comeza coa planificación e ordenación do capital humano financeiro, para a continuación amosar o estado e a evolución do sector en España, facendo fincapé en tres aspectos do seu mercado laboral: tamaño; distribución laboral de oficinas e servizos centrais (SS. CC. en diante); e, finalmente, nivel de subempregabilidade. Na terceira parte, mediante a análise da variación interanual das variables que definen a estrutura do mercado laboral financeiro, cuantifícase en termos de ocupación media o número de empregos que viron empeorar as súas condicións laborais, e que con data do 31/12/2013 seguían empregados, centrándonos para iso en dous aspectos cualitativos: a deslocalización e a descualificación laboral. Na cuarta parte, con base nos resultados obtidos nas dúas seccións anteriores, valórase a actual expectativa e motivación cara á formación financeira dos empregados financeiros e dos que foron expulsados deste sector. Finalizamos coas principais conclusións obtidas.

## **2. Motivación para a formación**

Desde a infancia comprobamos que ao facer o que nos pedían recibiamos un premio, e o noso obxectivo era acadarmos ese premio. Aínda que nese momento non nos désemos conta, os nosos actos eran función dese motivo, conseguir o prometido, polo que tiñamos unha *motivación externa*. Ao chegarmos á idade adulta, esa actuación por motivacións apenas cambia, sinxelamente modifícase ao se fusionaren estas motivacións externas con esas outras definidas como *internas*, as que nós nos marcamos, coas cales se unen para determinar como e por que actuamos dunha forma concreta. Mais o que tamén ocorre ao facernos adultos é que as nosas motivacións se complican, ao entraren en conflito coas doutros suxeitos con que interactuamos.

### **2.1. Motivacións individuais e motivacións grupais**

Do dito dedúcese que debemos xuntar as motivacións que moven a cada suxeito individualmente coas do grupo de que forma parte. Ora ben, malia que podemos saber que motiva e condiciona a nosa forma de actuar, coñecer o que motiva o resto de membros do grupo de que formamos parte é máis difícil. Alén disto, o grupo de interacción como tal ten unha vida propia en que, en ocasións, os obxectivos individuais se contraponen aos dos demais membros ou mesmo aos do grupo, o que complica aínda máis as cousas.

É aquí cando debemos introducir un concepto chave en materia de xestión de persoas, o das técnicas de motivación, as cales se configuran como unha habilidade directiva básica que debe posuír calquera persoa responsable de xestionar equipos (Tan e Nasurdin, 2011). Isto é así, sinxelamente, porque os xestores de persoal deben exercer unha serie de accións nunha mesma dirección, unidas á práctica dunhas competencias persoais que lles facilitarán a xestión do grupo a través da *aprendizaxe organizativa*. O punto de partida será a comunión entre as motivacións individuais e as grupais (Barba, 2014).

### 2.1.1. Motivacións individuais

Desde o instante en que un suxeito forma parte dunha organización en que hai un/ha encargado/a da xestión de persoas (responsable laboral), é desexable que lle transmita a este/a cales son as súas motivacións: que o motiva para formar parte do grupo ou cales son as súas aspiracións con esa pertenza, para coñecer así até que punto quere comprometerse co grupo, sen descoidar as súas propias motivacións (Michie e Sheehan, 2005; García, Jiménez e Lloréns, 2011). Para xestionar as motivacións individuais o/a xestor/a de persoal debe analizar o que cada membro do grupo lle transmite e estudar a posibilidade de que as aspiracións individuais se cumpran sen contraponerse ás do grupo ou ás do resto de membros, a través da *aprendizaxe adaptativa* (García Echevarría, 1989; García, Jiménez e Lloréns, 2011). A capacidade para aumentar a produtividade humana é función da mellora nas relacións humanas dentro da organización (Marvel, Rodríguez e Núñez, 2011).

Cómpre non esquecermos que cada individuo ten as súas propias motivacións para pertencer ao grupo, as cales se transforman en aspiracións e/ou expectativas, e do cumprimento das devanditas aspiracións e expectativas derívanse as relacións do grupo (García, Jiménez e Lloréns, 2011). Con todo, formar parte dun grupo tamén é aceptar que este ten un obxectivo e unha motivación propios, que non teñen por que coincidir cos dos seus membros (Hunt e Baruch, 2003; Liu *et al.*, 2007). Se formamos parte dun grupo ten que ser sabéndomos que o primeiro é o obxectivo grupal, o que implica a consecución dunha *aprendizaxe xenerativa* (García, Jiménez e Lloréns, 2011); entrar no grupo supón pertencer á súa disciplina, e é o/a xestor/a de persoal quen debe facérllelo ver a todos os membros, ao tempo que é necesario que estes se vexan favorecidos ao atinxiren o obxectivo grupal.

### 2.1.2. Motivacións grupais

As motivacións do grupo (Mg) son as que fan que este perdure co tempo, á procura de que a organización funcione como un todo. De por parte, a motivación grupal non é o simple resultado da agregación das motivacións individuais (Mi), pois é imposible que todos os membros do grupo estean contentos e motivados (Rincón, 1989; Hunt e Baruch, 2003). En realidade, o habitual é que  $\sum Mi \neq Mg$ , é dicir, na práctica sempre existe algunha motivación do grupo que vai na dirección oposta a algunha das individuais. Ademais, as motivacións do grupo nacen co grupo e seguen con este no tempo. É por iso que son as responsables da «cultura organizativa», da cal deriva o comportamento esperado de cada individuo á hora de se unir ao grupo.

Entre tanto, as motivacións individuais, pola súa vez, son a causa do «clima laboral». Un ambiente de traballo en que os empregados estean desmotivados ou sen expectativas é malo para a organización, e leva a que o/a xestor/a de persoal deba tomar medidas (Marvel, Rodríguez e Núñez, 2011; García, Jiménez e Lloréns, 2011). O dito deixa claro que ambas as motivacións, individuais e grupais, deben ser xestionadas por alguén coas habilidades e competencias necesarias, non vale calquera membro da organización, un erro moi común nas EE. FF. (Hunt e Baruch, 2003; Tan e Nasurdin, 2011; Barba, 2014), onde calquera perfil comercial se considerou válido para dirixir un grupo humano.

### 2.2. Formación e motivación: un camiño sen volta

Adquirir coñecemento a través dun proceso formativo supón un esforzo que, segundo cales sexan as habilidades e aptitudes con que se conte, pode ser máis ou menos custoso, e en que cómpre «poñer da nosa parte»; así as cousas, se decidimos formarnos é porque temos clara nosa motivación, (García Echevarría, 1989; Hatch e Dyer, 2004; Del Campo e Del Campo, 2015) e o esforzo paga a pena. No entanto, todo cambia se a formación é obrigada, pois ao perderse a voluntariedade a motivación dá igual, imponse o obxectivo grupal e o individual apárcase. Este é o momento en que a capacidade de motivar adquire a súa máxima relevancia.

Chegados á idade en que debemos escoller entre accedermos ao mercado laboral ou continuarmos o noso proceso formativo, a motivación bifúrcase. Fronte a quen elixe o primeiro, quen prolonga a súa etapa formativa ten a súa motivación na confianza de que unha maior formación ha facilitarlle un mellor traballo e/ou soldo (Hatch e Dyer, 2004; Liu *et al.*, 2007; Laursen e Foss, 2012). O problema xorde cando realizada esa formación, non se alcanza o obxectivo, o que converte o investimento formativo nun

sinónimo de frustración, xa que motivación individual non se satisfixo. E a nosa pregunta é: falamos dun tempo perdido? A resposta, ao noso entender, debe ser negativa. A formación como meta nunca é unha perda de tempo, é un tempo investido. Aínda que é certo que na vida hai investimentos mellores e peores.

No caso da empresa, cando esta é consciente de que o seu futuro depende dun proceso continuado de aprendizaxe, podemos dicir que medio camiño ao éxito xa está andado, até o punto de que se a relación empresa-traballadores é competitiva en clave de esforzo-recompensa, a inicial insatisfacción individual vese reducida ao lograr o obxectivo grupal, ao participaren todos os traballadores do éxito grupal. Ademais, o cambio do paradigma empresarial pasa por adaptarse á contorna: competencia, clientes, tecnoloxía e sistemas organizativos etc., o que esixe cambios no funcionamento da organización (Laursen e Foss, 2012; Barba, 2014). Porén, as organizacións poden adaptarse aos cambios de forma lenta e gradual ou anticiparse a eles, indo un paso por diante, planificando unha acción formativa que amose aos seus membros o beneficio de «formarse para cambiar», o que incidirá no beneficio da organización (Hatch e Dyer, 2004; Liu *et al.*, 2007; Marvel, Rodríguez e Núñez, 2011). Optar pola formación como instrumento para garantir a adaptación a un mundo cambiante é un camiño sen marcha atrás e que toda empresa debe integrar no seu ADN, na perspectiva de que se trata dunha necesidade tanto persoal como organizativa.

Por tanto, a *motivación* e a *formación* configúranse como dúas forzas estratéxicas que, actuando nun mesmo sentido e dirección, contribúen á realización do obxectivo organizacional, pois coadxuvan a que todos os axentes partícipes do quefacer da organización o interioricen de maneira correcta. Devenen, deste xeito, unha *estratexia necesaria*. Así, os alicerces básicos en que debe apoiarse a política formativa dunha entidade son os seguintes:

- a) A definición e identificación dun obxectivo claro que se desexa lograr con esa formación.
- b) Membros dispostos a recibiren esa formación cunha meta determinada.

Fixado o marco teórico-social acerca da motivación para formarse en calquera organización, así como tratada tamén a interacción motivacional que debe existir entre a empresa e os seus traballadores, a continuación abórdase a interacción do capital humano empregado no sistema financeiro. Poremos especial énfase na nova problemática a que en materia de recursos humanos debe facer fronte este sector en España, debida xa non só á redución do seu emprego, senón tamén ao desaxuste funcional e espacial

sufrido (Carbó, Pedauga e Rodríguez, 2011; Ojeda e Jareño, 2013; Calvo e Martín de Vidales, 2014), e iso posto en consonancia cos dous alicerces formativos apuntados.

### 3. A planificación dos recursos humanos no sector financeiro

Todas as organizacións, e, como non, tamén as financeiras, deben cambiar a forma en que se dirixen, estruturan ou xestionan ante as mudanzas de tres factores chave (Rincón, 1989; Laursen e Foss, 2012; Del Campo, Ferreiro e Camino, 2015): a globalización ou o nivel de apertura socioeconómica acadado; o desenvolvemento tecnolóxico; e a modificación do obxecto de negocio. Son estes factores que actúan sobre a actividade socioeconómica cunha forza crecente (Michie e Sheehan, 2005; Liu *et al.*, 2007; Carbó, Pedauga e Rodríguez, 2011; García Montalvo, 2014), e até antonte o sector financeiro era a punta de lanza desa adaptación.

Para alén, a fusión dos tres factores mencionados no parágrafo anterior trouxo consigo un cambio na división e localización do traballo e unha exacerbada competencia laboral, en particular na área financeira (Escala e Molina, 2009; UGT-FES, 2014; Urbaneja, 2014). Por iso, se as EE. FF. non se anticipan correctamente aos cambios debidos á presenza de novos competidores, a adaptación ás novas tecnoloxías ou a un novo obxectivo empresarial, poden concluír nun estado de incompetencia que faga perigar a súa posición no mercado, tal e como vimos coa recente redución das EE. FF. en España.

Ora ben, a pesar da incerteza inducida pola interacción dos factores citados, tamén é certo que estamos ante un sector cuxa capacidade para corrixir calquera desviación é alta. O sector financeiro é dos mellores dotados para abordar unha «reconversión», dado o seu desenvolvemento tecnolóxico, a cualificación do seu persoal e a diversidade do seu negocio (Argandoña, 2010; Carbó, Pedauga e Rodríguez, 2011; Calvo e Martín de Vidales, 2014). Iso fai dirixir a mirada cara á súa capacidade directiva e de xestión, para saber se conta coa requirida para moverse con acerto nun novo escenario de alto risco; capacidade a respecto da cal, cómpre dicirmos, a experiencia recente sementa dúbidas razoables, no tocante a devolver o conxunto da actividade financeira á senda das oportunidades e dun san quefacer financeiro (Argandoña, 2010; Mateache *et al.*, 2012).

A realidade amosa como a dirección financeira foi un intanxible empresarial centrado na área funcional (operativa) máis que na dimensión e función do *organizational management* (organizativa), entendida esta como o proceso de dirección e planificación

da entidade, que inclúe todo o referido ao desenvolvemento do capital humano e a asunción da cultura empresarial (Hatch e Dyer, 2004; Liu *et al.*, 2007). A extensión da cultura empresarial non foi obxecto de atención prioritaria pola dirección financeira, que apenas considerou que a probabilidade de maximizar a eficiencia na organización era debedora da capacidade humana para asumir novos procesos e sistemas nunha contorna cambiante, a que cabía ligar unha interacción socioeconómica sen precedentes e os custos de coordinación interna soportados (Calvo e Martín de Vidales, 2014).

Así, a análise da literatura (Sanchís e Camps, 2004; Argandoña, 2010; Ojeda e Jareño, 2013; Calvo e Martín de Vidales, 2014) sobre o valor outorgado polas EE. FF. ao ámbito da súa política social e as súas respostas ante el revela que non semella que este estivese sempre presente na mente da dirección financeira. É máis, a consideración xeral acerca do capital humano sitúao como un custo de estrutura máis: igual que se pechan oficinas elimínase persoal, é o mesmo. Desta maneira, o habitual foi que o sector exercese unha política de adoutramento e homoxeneización organizativa baixo a cal a realidade empresarial dinámica e plural se viu dobregada a un modelo de actuación respectuoso só cun ríxido estándar de actuación imposto (Argandoña, 2010; Calvo e Martín de Vidales, 2014). Falamos, daquela, dunha práctica empresarial contraria á evolución dunha actividade económica envolta nunha contorna cambiante, e cun capital humano cada vez máis preparado en técnicas, habilidades e valores, mais tamén en expectativas.

### **3.1. Evolución e reordenación do capital humano financeiro**

A política social de toda actividade susténtase en catro alicerces (García Echevarría, 1989; Michie e Sheehan, 2005; Argandoña, 2010): o nivel de intervención dos empregados na empresa; a planificación e o desenvolvemento deste nivel de intervención; a organización do traballo na empresa; e, por último, a estrutura de recompensas fixada ou agardada. A posta en marcha de cada unha destas fases definirá a política social da empresa, que é unha tarefa do *management* directivo, que, mediante a técnica e a psicoloxía empresarial, debe sacar o maior partido dos seus recursos humanos. Para isto cómpre que faga que se sintan parte da entidade a partir dun perfecto coñecemento das súas necesidades, tomando como referente o obxectivo da entidade. Esta é unha cuestión que nos leva a preguntarnos se o devandito obxectivo foi definido correctamente polas EE. FF.

A actual crise conduciunos ao proceso coñecido como de «reestruturación ordenada do sistema financeiro español», de cuxo nome se deduce que falamos dun cambio xeral das estruturas do devandito sistema, que afecta a todos os que del participan. E, dentro

destes partícipes, especialmente ao seu capital humano, que é e será o factor chave no devir de calquera reestruturación organizativa. Nesa liña, e como os suxeitos crean e manteñen relacións interpersoais, calquera transformación que afecte en especial o factor humano é máis dolorosa que outras (Rincón, 1989; Liu *et al.*, 2007). Así, para coñecermos as consecuencias persoais desa reestruturación debemos abordar unha serie de puntos que amosen se o camiño é o adecuado: estado e distribución do emprego financeiro antes da crise, efectos sobre as condicións sociolaborais da crise, cal sería a forma lóxica de actuación e que se fixo ou que persoal quedou nas EE. FF. tras a crise. Son cuestións que trataremos a continuación a partir do estudo de tres elementos do mercado laboral financeiro: o seu tamaño, a distribución interna do seu emprego e o nivel de subemprego en comparación coa cualificación esixida para o acceso.

### **3.2. Dimensión e tamaño do sistema financeiro español**

Estudos de organizacións internacionais como o Banco Central Europeo (BCE), a Federación Bancaria Europea (EBF), o Fondo Monetario Internacional (FMI) ou a Organización para a Cooperación e o Desenvolvemento Económicos (OCDE) alertaban da sobredimensión do sector financeiro español canto ao número de EE. FF. (Táboa 1); o número de oficinas abertas ao público na nosa xeografía (Táboa 2); e o seu exíguo tamaño en relación co número de clientes (Escala e Molina, 2009; Mateache *et al.*, 2012; Calvo e Martín de Vidales, 2014). O cociente clientes/oficina era dos máis baixos da OCDE, lonxe da media da Unión Europea en cociente clientes/empregado do sector, como abonda para apreciar unha simple ollada aos datos das táboas 1 e 2.

**Táboa 2. Evolución por comunidade autónoma do número de oficinas de entidades de depósito no período 1997-2013**

| CC. AA.               | OED<br>2013   | OED<br>2008   | OED<br>2003   | OED<br>1007   | Δ.Abs<br>OED<br>2013-08 | Δ%<br>Interan.<br>OED<br>2013-08 | Δ.Abs<br>OED<br>2008-13 | Δ%<br>Interan.<br>OED<br>2008-13 | Δ.Abs<br>OED<br>2003-97 | Δ%<br>Interan.<br>OED<br>2003-97 |
|-----------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|-------------------------|----------------------------------|-------------------------|----------------------------------|-------------------------|----------------------------------|
| Andalucía             | 5920          | 6911          | 5612          | 5155          | -991                    | -2,9%                            | 1299                    | 4,6%                             | 457                     | 1,5%                             |
| Aragón                | 1502          | 1787          | 1636          | 1627          | -285                    | -3,2%                            | 151                     | 1,8%                             | 9                       | 0,1%                             |
| Asturias              | 873           | 956           | 868           | 894           | -83                     | -1,7%                            | 88                      | 2,0%                             | -26                     | -0,5%                            |
| Baleares              | 1080          | 1241          | 1080          | 968           | -161                    | -2,6%                            | 161                     | 3,0%                             | 112                     | 1,9%                             |
| Canarias              | 1228          | 1440          | 1080          | 937           | -212                    | -2,9%                            | 360                     | 6,7%                             | 143                     | 2,5%                             |
| Cantabria             | 472           | 495           | 449           | 500           | -23                     | -0,9%                            | 46                      | 2,0%                             | -51                     | -1,7%                            |
| Castela León          | 2693          | 3143          | 2.827         | 2889          | -450                    | -2,9%                            | 316                     | 2,2%                             | -62                     | -0,4%                            |
| Castela-A Mancha      | 1890          | 1978          | 1736          | 1821          | -88                     | -0,9%                            | 242                     | 2,8%                             | -85                     | -0,8%                            |
| Cataluña              | 6181          | 8103          | 7189          | 7090          | -1922                   | -4,7%                            | 914                     | 2,5%                             | 99                      | 0,2%                             |
| Comunidade Valenciana | 4072          | 4963          | 4058          | 3970          | -891                    | -3,6%                            | 905                     | 4,5%                             | 88                      | 0,4%                             |
| Extremadura           | 1124          | 1193          | 1142          | 1050          | -69                     | -1,2%                            | 51                      | 0,9%                             | 92                      | 1,5%                             |
| Galicia               | 2005          | 2507          | 2337          | 2489          | -502                    | -4,0%                            | 170                     | 1,5%                             | -132                    | -0,9%                            |
| Madrid                | 4912          | 5886          | 4749          | 4153          | -974                    | -3,3%                            | 1137                    | 4,8%                             | 596                     | 2,4%                             |
| Murcia                | 1097          | 1326          | 1081          | 887           | -229                    | -3,5%                            | 245                     | 4,5%                             | 194                     | 3,6%                             |
| Navarra               | 615           | 706           | 672           | 745           | .91                     | -2,6%                            | 34                      | 1,0%                             | -73                     | -1,6%                            |
| País Vasco            | 1786          | 1923          | 1700          | 1662          | -137                    | -1,4%                            | 223                     | 2,6%                             | 38                      | 0,4%                             |
| A Rioxa               | 425           | 484           | 423           | 404           | -59                     | -2,4%                            | 61                      | 2,9%                             | 19                      | 0,8%                             |
| Ceuta                 | 22            | 25            | 20            | 20            | -3                      | -2,4%                            | 5                       | 5,0%                             | 0                       | 0,0%                             |
| Melilla               | 19            | 21            | 17            | 15            | -2                      | -1,9%                            | 4                       | 4,7%                             | 2                       | 2,2%                             |
| <b>TOTAL</b>          | <b>37 916</b> | <b>45 088</b> | <b>38 676</b> | <b>37 256</b> | <b>-7172</b>            | <b>-3,2%</b>                     | <b>6412</b>             | <b>3,3%</b>                      | <b>1.420</b>            | <b>0,6%</b>                      |

CC. AA.: comunidades autónomas.

OED: oficinas de entidades de depósito.

Fonte: Vicéns (2013) e elaboración propia.

No tocante aos datos da Táboa 2, cabe apuntarmos que entre as causas desa atomización do sector, máis aló da dispersión xeográfica, pois cómpre ter en conta que un factor básico para captar os clientes era a proximidade ao domicilio destes (Bermejo e Fernández, 2004; Mateache *et al.*, 2012; Calvo e Martín de Vidales, 2014), xurdiu con forza a burbulla inmobiliaria. Os seus efectos manifestáronse na prolífica apertura de oficinas de crédito nos baixos das promocións financiadas polas EE. FF., ou na

megaconstrución de vivendas nos arrabaldes, polígonos ou urbanizacións dormitorio, lonxe das cidades e por iso cunha máis que reducida clientela.

Por esta causa, foi habitual ver oficinas dunha mesma entidade en espazos de exigua densidade demográfica, obrigadas a compartiren clientes; ou oficinas de distintas entidades competindo por un minúsculo mercado (Calvo e Martín de Vidales, 2014; Urbaneja, 2014). A iso pode xuntárselle a apertura de oficinas en lugares con poucos residentes, os cales se dirixen á oficina máis próxima ao seu traballo e non ao seu domicilio. E como a ninguén se lle escapa –menos aos directivos financeiros– un negocio non pode abrir as súas portas onde nin hai clientes nin se agardan (Argandoña, 2010). A proba témola na Táboa 2: o número de oficinas con data do 31/12/2013 é só 660 unidades superior ao de quince anos atrás. As decisións das EE. FF. canto á expansión da súa rede comercial, de xeito inexplicable, non foron as debidas; e o peor é que iso afectou directamente aos seus empregados, con dúas opcións: recolocar a man de obra sobrante (trasladar) ou sen máis reducir o persoal (despedir).

a) A primeira, o desprazamento, pode supoñer traslados desmotivadores a un gran número de quilómetros, que redundarán nunha perda de produtividade e, por extensión, tamén de eficiencia, salvo compensación con incentivos (promoción ou remuneración) ou represalias (ameaza de despedimento ou un traslado peor).

b) A segunda, a redución de custos obtida a través do peche de oficinas, destinouse inicialmente a indemnizar os despedimentos asumidos, o que comportou que no curto prazo as EE. FF. non se beneficiasen dese «aforro». De feito, con data do 31/12/2013 ningunha entidade equilibrara este custo.

Unindo a sobredimensión canto a oficinas e emprego do sector á errónea localización do negocio, a consecuencia non podía ser outra que a dunha imperiosa necesidade de adelgazar o tamaño das EE. FF. (Calvo e Martín de Vidales, 2014), e por extensión o seu capital humano. Isto obríganos a analizar a estrutura deste último, caracterizado pola presenza de tres grandes grupos:

a) mozos cunha gran formación académica e uns postos e responsabilidades crecentes na entidade, cuxa antigüidade apenas alcanza os tres/cinco anos;

b) profesionais de entre 30 e 45 anos, con cando menos unha década de experiencia no sector, polo que falamos dun recurso laboral especializado e altamente encadrado, alén de moi cualificado;

c) e veteranos cunha idade próxima á prexubilación, de 50 anos en diante, con menos formación mais moitos anos de experiencia, unha alta remuneración por antigüidade e a carreira profesional tocando ao seu fin.

É transcendente facer fincapé no peso destes tres grupos en cada entidade, posto que iso determinará o mercado laboral financeiro tras a reestruturación.

Paralelamente, o clima laboral que respira o sector, e que transcende da súa cultura organizacional, é dunha insatisfacción xeneralizada (Michael Page International, 2014; UGT-FES, 2014): no caso dos veteranos, ao veren como as novas xeracións, cunha gran vocación comercial e unha aspiración profesional moi desenvolvida, acadan postos a que eles só tiveron acceso tras moitos anos; os mozos por realizaren un esforzo extra, ao recaer sobre eles unha responsabilidade crecente mentres a súa remuneración é a metade da percibida polos veteranos; e o persoal situado na franxa de idade intermedia pola incerteza asociada ao proceso de reordenación (Abad e Gutiérrez, 2014; Calvo e Martín de Vidales, 2014) e as escasas posibilidades de reorientación laboral con que conta.

Ao dito engádesse que estamos ante un sector en que a mobilidade xeográfica e a dedicación total son esaxeradamente valoradas para facer carreira (Carbó, Pedauga e Rodríguez, 2011; García, Jiménez e Lloréns, 2014), ademais de que gran parte da motivación do emprego financeiro está ligada á súa remuneración, cando a obtención do obxectivo obrigado permite unha remuneración variable crecente. Tal remuneración é para os empregados máis novos unha necesidade, pola súa baixa remuneración fixa, mentres que aos veteranos non lles rende ese sobreesforzo, ao teren por antigüidade unha remuneración atractiva. Isto non o entendeu a dirección financeira, que enfocou os sistemas de motivación (ascensos, premios ou responsabilidades) á marxe das características do seu persoal e ao servizo exclusivo do obxectivo organizacional.

Deixando de lado o aspecto cuantitativo (número de empregos), unha característica recorrente do emprego financeiro é a de ser unha «perfecta» localización para empregar universitarios, coa soa esixencia de posuír unhas grandes dotes comerciais e unha iniciativa profesional sobredesenvolvida, e iso sen entrar a valorar o uso dese capital humano sobrecualificado máis aló da necesidade derivada do *boom* inmobiliario. O obxectivo e a estratexia eran o beneficio inmediato, aumentar o balance sen considerar se a forma en que iso se lograba era a máis adecuada, segura ou lícita, ao que cómpre engadir un permisivo contexto socio-xurídico descoñecido até a data (Argandoña, 2010; Calvo e Martín de Vidales, 2014).

O anterior deixa sobre a mesa un feito recorrente do sector financeiro en materia de emprego: contratar licenciados universitarios con moita formación para traballos en que nin de lonxe facían falta (Del Campo e Del Campo, 2015), isto é, persoal sobrecualificado, o que converteu nunha característica estrutural do sistema financeiro español a presenza dunha ampla distancia entre a formación esixida e a requirida para as tarefas máis comúns; velaquí o factor de orixe dunha progresiva redución motivacional, en principio compensada pola consideración de estar ante un sector prestixiado socialmente e cun salario superior á media, algo que logo da reestruturación realizada é difícil de soste. Así, a motivación cara á formación financeira sitúase nos niveis máis baixos das últimas décadas.

Como anticipamos, a sobredimensión das persoal financeiro a raíz do *boom* inmobiliario, cun custo salarial variable crecente e unha desorbitada rede de oficinas, só podía concluír coa perda de emprego no sector unha vez que a construción iniciase a súa segura perda de actividade (Calvo e Martín de Vidales, 2014; García Montalvo, 2014). Mostra disto son os datos das táboas 1, 2 e 3, onde se recolle a evolución do número de EE. FF. (47,3%), oficinas (15,9%) e asalariados do sector financeiro privado (10,15%), cifras a que se une a ocupación total do sector (privado + público + axentes financeiros + organismos reguladores), un 13,32% no período 2008-2013.

**Táboa 3. Asalariados no sector privado financeiro por rama de actividade no período 2008-2013 (en miles de persoas e porcentaxes)**

| Ano/rama | Valor absoluto |       |       |      | Porcentaxe |     |     |
|----------|----------------|-------|-------|------|------------|-----|-----|
|          | Total          | 64    | 65    | 66   | 64         | 65  | 66  |
| 2013 IVT | 414,5          | 261,6 | 121,4 | 31,5 | 2,4        | 1,1 | 0,3 |
| 2012 IVT | 382,1          | 254   | 102,3 | 25,8 | 2,3        | 0,9 | 0,2 |
| 2011 IVT | 396,7          | 273,1 | 103,5 | 20,1 | 2,4        | 0,9 | 0,2 |
| 2010 IVT | 408,7          | 273,2 | 112,7 | 22,8 | 2,3        | 0,9 | 0,2 |
| 2009 IVT | 437,5          | 287,1 | 121   | 29,4 | 2,3        | 1   | 0,2 |
| 2008 IVT | 436,5          | 297   | 112,7 | 26,8 | 2,3        | 0,9 | 0,2 |
| 2008 IT  | 461,3          | 313,5 | 116,5 | 31,3 | 2,3        | 0,8 | 0,2 |

**Nota:** os datos son relativos a ambos os sexos.

**64:** servizos financeiros, excepto seguros e fondos de pensión.

**65:** seguros, reaseguranzas e fondos de pensión, excepto Seguridade Social.

**66:** actividades auxiliares aos servizos financeiros e seguros.

**Fonte:** enquisa de poboación activa do Instituto Nacional de Estatística (INE). Resultados nacionais. Ocupados. Asalariados do sector privado por sexo e rama de actividade (CNAE 2009). Dispoñible no enderezo web <[www.ine.es](http://www.ine.es)>.

Esa redución laboral tivo lugar de dúas formas (UGT-FES, 2014): prexubilacións, dun lado; e, do outro, expedientes de regulación de emprego (ERE), dentro dos cales hai que distinguir dous supostos con efectos moi distintos: as baixas pactadas, máis ou menos atractivas, e os despedimentos. O persoal afectado polas baixas foron os veteranos, mentres que os despedimentos atinxiron sobre todo os mozos, últimos en chegaren. As prexubilacións permitíronlles ás EE. FF. reducir empregados cuxa produtividade tendía á baixa por se situaren nunha franxa de idade en que a súa carreira profesional podía considerarse finalizada; os ERE, pola súa vez, ao recaeren sobre empregados con pouco tempo na entidade, facilitaron que as indemnizacións fosen reducidas e así máis doadas de amortizar. As EE. FF. na crise combinaron ambas as alternativas, aínda que segundo a fórmula escollida o capital humano afectado atopouse ante unha moi diferente situación.

### **3.3. Distribución funcional do emprego financeiro na crise**

Atendendo ao destino laboral, isto é, segundo o emprego correspondese aos SS. CC. territoriais ou ás oficinas, atopamos un feito difícil de explicar, e máis ante unha crise tan profunda (Mateache *et al.*, 2012; Calvo e Martín de Vidales, 2014). Se desde o inicio da crise (2008 IT) o sector financeiro estrito destruíu 51 900 empregos, cabería pensarmos, visto o anterior, que esa perda de emprego se repartiría de maneira equilibrada entre o emprego en oficinas e os SS. CC. Ora ben, o certo é que a redución laboral foi superior nas oficinas, cando o custo per cápita en SS. CC. (directivos) é maior, alén de que o cociente valor engadido/cliente é inferior no persoal dos SS. CC. e de que a principal fonte de negocio reside na atención directa aos clientes (Sanchís e Camps, 2004; Mateache *et al.*, 2012).

É certo que resulta difícil xustificar o mantemento de sucursais bancarias ante unha reestruturación que leva reducir máis do 25% da capacidade instalada (Escala e Molina, 2009; Carbó, Pedauga e Rodríguez, 2011; Mateache *et al.*, 2012). Con todo, o peche non ten por que ser a principal medida que se tome. A oficina bancaria debe adaptarse ás novas necesidades da clientela, ás novas tecnoloxías e aos novos modelos de relación comercial, pois ten unha capacidade de venda superior a calquera outra canle: internet, teléfono ou comisionistas (Escala e Molina, 2009; Calvo e Martín de Vidales, 2014). Entre tanto, o tamaño laboral dos SS. CC. financeiros apenas se reduciu (Táboa 4), comparado co número de EE. FF. ou poboacións con SS. CC. desaparecidos (Táboa 1). É característico do noso sistema financeiro que fronte a uns grandes e complexos SS. CC., as súas oficinas sexan as máis reducidas da Eurozona en cociente de atención por cliente.

**Táboa 4. Tamaño laboral e distribución do emprego en SS. CC. e oficinas no período 2008-2013**

|                 | $N^{\circ}OF_{EF}$ | $L_{Tot}EF$ | $L_{Med}EF_{OF}$ | $L_{Med}OF_{EF}$ | $LOF_{EF}$ | $LSC_{EF}$ |
|-----------------|--------------------|-------------|------------------|------------------|------------|------------|
| <b>2013 IVT</b> | 37 916             | 261 600     | 6,90             | 4,57             | 173 456    | 88 144     |
| <b>2012 IVT</b> | 39 857             | 254 000     | 6,37             | 4,62             | 184 139    | 69 861     |
| <b>2011 IVT</b> | 42 905             | 273 100     | 6,37             | 4,59             | 196 934    | 76 166     |
| <b>2010 IVT</b> | 44 121             | 273 200     | 6,19             | 4,56             | 201 192    | 72 008     |
| <b>2009 IVT</b> | 45 666             | 287 100     | 6,29             | 4,53             | 206 867    | 80 233     |
| <b>2008 IVT</b> | 45 088             | 297 000     | 6,59             | 4,50             | 202 896    | 94 104     |
| <b>2008 IT</b>  | 43 285             | 313 500     | 7,24             | 4,85             | 210 120    | 103 380    |

**Nota:** os datos son relativos a ambos os sexos.

$OF_{EF}$ : oficinas das EE. FF.

$L_{Tot}EF$ : emprego total das EE. FF.

$L_{Med}EF_{OF}$ : empregos totais medios por oficina.

$L_{Med}OF_{EF}$ : cadro de persoal medio por oficina.

$LOF_{EF}$ : empregos nas oficinas das EE. FF.

$LSC_{EF}$ : emprego en SS. CC. e territoriais das EE. FF.

**Fontes:** (1) enquisa de poboación activa do Instituto Nacional de Estatística (INE). [a] Resultados nacionais. Ocupados. Asalariados do sector privado por sexo e rama de actividade (CNAE 2009). [b] Resultados nacionais. Ocupados. Ocupados subempregados por situación profesional, sexo e sector económico. [c] Resultados nacionais. Ocupados. Ocupados subempregados por situación profesional, sexo e ocupación (CNO-11). Dispoñible no enderezo web <www.ine.es>. (2) Banco Central Europeo (2016). (3) Banco de España (2007-2014). (4) Mateache *et al.* (2012). (5) García Montalvo (2014).

A Táboa 4 recolle a evolución do emprego financeiro privado, distinguindo entre o persoal de oficina e o persoal dos SS. CC. territoriais no período 2008-2013. A diferenza entre o número medio de empregados totais por oficina e por SS. CC. territoriais (Banco de España, 2007-2014) é de 2,39 e 2,33 nos extremos do período. O resultado é que a maioría de despedimentos, baixas incentivadas e ERE tiveron lugar en oficinas, o 70% (36 664 dos empregos perdidos), fronte ao 30% dos SS. CC. territoriais (15 236 empregos), cunhas perdas laborais respectivas en porcentaxe do 17,45% e do 14,74%, e unha media do sector do 16,55%.

O axuste laboral dirixiuse en particular ao emprego vinculado á supresión de oficinas duplicadas, e o grave é que iso foi así a pesar de que o nivel de desenvolvemento tecnolóxico e a optimización dos procesos operativos permite, con menos persoal en SS. CC., darlle soporte ao negocio da entidade sen perder eficiencia. Varios estudos (por exemplo, Escala e Molina, 2009; ou Mateache *et al.*, 2012) defenden que, segundo as características espaciais e de negocio de cada entidade, é posible atender as necesidades da rede bancaria cun persoal de SS. CC. entre o 15%-25%; a media actual é do 34,8%.

Considerando os motivos comerciais e técnicos expostos, a maior parte da amortización do capital humano debería dirixirse ao emprego das unidades centrais das EE. FF. Por outra banda, alí atópase o emprego cuxo desenvolvemento profesional medio é superior, polo que tampouco a perspectiva en clave de carreira e tipoloxía laboral parece levarnos cara a unha gran motivación canto a perfís profesionais máis demandados.

Dito isto, semella que a reordenación bancaria non vai polo mellor camiño desde a perspectiva do capital humano. A supresión de suxeitos recentemente incorporados á entidade e a prexubilación dos máis antigos fará que moitas EE. FF. queden conformadas por un empregado tipo de mediana idade, con experiencia mais unha carreira profesional de baixo desenvolvemento, o que na práctica non supón nin unha rexeneración nin un feito motivador. Se o obxectivo, por unha cuestión de eficiencia e valor engadido, era que os traballadores máis produtivos quedasen na entidade tras a crise, non parece que vaia ser así. Ao final, a maioría de entidades recorreron para elixir de quen prescindir a criterios de curto prazo: marxe comercial e estrutura de custos. A dirección financeira centrouse na conta de resultados para decidir despedimentos, ERE ou traslados, ao que cómpre engadirmos unha miope visión canto ao custo de persoal por parte da dirección, que era e é un custo de estrutura máis (Roland Berger Strategy Consultants España, 2012; Calvo e Martín de Vidales, 2014).

Xa que logo, como dixemos, non parece que a reordenación de oficinas e emprego fose a óptima. Distintos estudos mostran como a integración de dúas EE. FF. de iguais características facilita o aforro dun terzo do custo total dunha delas, o que aumenta a súa cobertura financeira (Bermejo e Fernández, 2004; Escala e Molina, 2009). Con todo, a evidencia é que malia o esforzo, moitas EE. FF. carecían de capacidade para reduciren os seus custos operativos e equilibrar o seu persoal de oficinas e SS. CC. Porén, este equilibrio era imprescindible para manter un nivel aceptable de eficiencia e unha cota de mercado capaz de rendibilizar o custo dos SS. CC. (Mateache *et al.*, 2012). Se coa reestruturación financeira se pretendía lograr a rendibilidade necesaria para garantir a estabilidade e o futuro do sistema financeiro español, as EE. FF. deberían analizar o valor engadido e o uso dos seus recursos, sobre todo os SS. CC., e reducir actividades de baixo valor engadido.

Todo isto esixiría un proceso cuxo horizonte temporal supera o tempo en que dunha maneira desenfreada tivo lugar o adelgazamento do noso sistema financeiro. Usar criterios económicos de curto prazo non é a forma de enfocar unha reestruturación (Mateache *et al.*, 2012; Del Campo, Ferreiro e Camino, 2015). A eficiencia e a adecuación dos empregados ao posto de traballo non son unha cuestión de cantidade, senón de calidade:

son estas as que garanten que a produtividade de cada participe na actividade financeira sexa a maior posible, e que o resultado da entidade creza de forma sustentable.

### 3.4. Competencia financeira: desaxuste profesional e sobreeducación

É precisamente desa adecuación laboral entre o traballo desempeñado e a formación dos empregados que imos falar a continuación. A partir da porcentaxe de suxeitos subempregados facilitada polo INE e o Banco de España (2007-2014), así como dos cálculos do informe de Mateache *et al.* (2012) sobre a poboación asalariada na actividade financeira, obtívose o número medio de empregos por conta allea sobreeducados no período de referencia (táboas 5 e 6). A cifra móvese de forma constante entre os sesenta mil e os setenta mil empregos (Del Campo, Ferreiro e Camino, 2015), e é no último ano cando ese desaxuste máis medrou (8%).

Para atendermos o obxectivo anterior e coñecer o emprego financeiro subempregado, tomouse como información de referencia a poboación ocupada subempregada en termos de situación profesional + actividade, a súa desagregación e a da situación profesional + ocupación. Unha vez obtidas as taxas de subemprego das distintas ramas da actividade financeira (64: servizos financeiros de crédito; 65: seguros e similares; e 66: actividade financeira auxiliar), agrupouse de forma ponderada a taxa de subemprego das actividades 65 e 66 nunha única agrupación definida como «outros servizos financeiros». A continuación desagregouse o emprego da actividade 64 distinguindo entre SS. CC. territoriais e oficinas, para o que se utilizou de novo a diferenza entre o número medio de empregados por oficina e por SS. CC. (Banco de España, 2007-2014). Por último, e sobre a taxa de subemprego de cada agrupación obtida (1.<sup>a</sup> financeira en SS. CC. territoriais; 2.<sup>a</sup> financeira en rede de oficinas; e 3.<sup>a</sup> outros servizos financeiros), aplicouse a taxa de subemprego facilitada polo INE por nivel profesional ou ocupación axustada, segundo as hipóteses recollidas a continuación (Del Campo, Ferreiro e Camino, 2015; UGT-FES, 2014, Banco de España 2007-2014):

- a) H1: o emprego financeiro identificado como «profesionais e intelectuais técnicos científicos» sitúase na súa totalidade nos SS. CC. da entidade.
- b) H2: o único posto considerado como «directivo» en oficinas é o de director/a, que coincide, pois, co número de oficinas, 37 916 con data do 31/12/2013.
- c) H3: todo persoal da rede de oficinas distinto de directores ou administrativos computouse como «técnico e profesional de apoio». Esta categoría inclúe todos os postos de función concreta: interventores, xestores de empresas/risco, asesores financeiros etc.

**Táboa 5. Asalariados subempregados na actividade financeira no período 2008-2013**

| Ano     | Asal.<br>SF | Asal.<br>RAF | $T_{SE}$<br>$SF_{SC}$ | $T_{SE}$<br>$SF_{OF}$ | $T_{SE}$<br>RAF | Subempr.<br>SF. SC | Subempr.<br>SF. RO | Subempr.<br>RAF | Total<br>subempregos |
|---------|-------------|--------------|-----------------------|-----------------------|-----------------|--------------------|--------------------|-----------------|----------------------|
| 2013    | 261 600     | 152 900      | 24,71                 | 14,98                 | 13,68           | 21 075             | 26 411             | 20 917          | 68 403               |
| 2012    | 254 000     | 128 100      | 24,79                 | 15,54                 | 13,59           | 17 319             | 28 615             | 17 409          | 63 343               |
| 2011    | 273 100     | 123 600      | 22,88                 | 14,43                 | 11,69           | 17 427             | 28.418             | 14 449          | 60 294               |
| 2010    | 273 200     | 135 500      | 23,08                 | 14,94                 | 11,06           | 16 619             | 30 058             | 14 986          | 61 663               |
| 2009    | 287 100     | 150 400      | 22,12                 | 13,70                 | 10,81           | 17 748             | 28 341             | 16 258          | 62 347               |
| 2008    | 297 000     | 139 500      | 21,48                 | 13,38                 | 10,74           | 20 214             | 27 147             | 14 982          | 62 343               |
| 2008 IT | 313 500     | 147 800      | 20,69                 | 12,88                 | 10,43           | 22 018             | 26 665             | 15 416          | 64 099               |

**Nota:** os datos son relativos a ambos os sexos.

**Asal.SF:** asalariados dos servizos financeiros.

**Asal.RAF:** asalariados do resto da actividade financeira.

$T_{SE} SF_{SC}$ : taxa de subempregabilidade dos servizos financeiros empregados nos SS. CC. territoriais.

$T_{SE} SF_{OF}$ : taxa de subempregabilidade dos servizos financeiros empregados nas oficinas.

$T_{SE} RAF$ : taxa de subempregabilidade do resto de actividades financeiras.

**Fontes:** (1) enquisa de poboación activa do Instituto Nacional de Estatística (INE). [a] Resultados nacionais. Ocupados. Asalariados do sector privado por sexo e rama de actividade (CNAE 2009). [b] Resultados nacionais. Ocupados. Ocupados subempregados por situación profesional, sexo e sector económico. [c] Resultados nacionais. Ocupados. Ocupados subempregados por situación profesional, sexo e ocupación (CNO-11). Dispoñible no enderezo web <www.ine.es>. (2) Banco de España (2007-2014). (3) Mateache *et al.* (2012).

Para afinarmos no tocante ao nivel de sobreeducación financeira, a Táboa 5 distingue entre emprego en SS. CC. territoriais e oficinas. Como pode inferirse, o nivel de cualificación nos SS. CC. supera ao das oficinas, e a cualificación total supera con moito a necesaria. A Táboa 6 mostra a diferenza entre a taxa de subemprego da actividade financeira total e a específica do sector bancario, cun resultado claro: a crise acentuou a deterioración funcional do emprego na actividade financeira (+2,60), mais se atendemos á desagregación entre o total da actividade financeira e só a crediticia, a situación foi peor nesta. Isto corrobora a idea sobre a escasa optimización do persoal nas EE. FF., que utilizaron a crise en materia de recursos humanos como un medio de abaratar custos no canto de aproveitar unha situación sen igual para adecuar a súa estrutura laboral ás súas necesidades funcionais. É máis, se nos fixamos na última columna da Táboa 6, a situación agrávase: malia as EE. FF. contaren con departamentos de recursos humanos e o resto da actividade financeira dispor dunha inferior organización laboral, vólvese a un momento de baixa optimización do capital humano financeiro.

**Táboa 6. Taxas de subemprego na actividade financeira no período 2008-2013**

|                | $T_{SE} SF$ | $T_{SE} TAF$ | Dif. $T_{SE} SF$ vs. $T_{SE} RAF$ |
|----------------|-------------|--------------|-----------------------------------|
| <b>2013</b>    | 18,15       | 16,50        | + 1,65 (10,00%)                   |
| <b>2012</b>    | 18,08       | 16,58        | + 1,50 (9,05%)                    |
| <b>2011</b>    | 16,79       | 15,20        | + 1,59 (10,46%)                   |
| <b>2010</b>    | 17,08       | 15,09        | + 1,99 (13,19%)                   |
| <b>2009</b>    | 16,05       | 14,25        | + 1,80 (12,63%)                   |
| <b>2008</b>    | 15,95       | 14,51        | + 1,44 (9,92%)                    |
| <b>2008 IT</b> | 15,52       | 13,90        | + 1,62 (11,65%)                   |

**Nota:** os datos son relativos a ambos os sexos.

$T_{SE} SF$ : taxa de subempregabilidade nos servizos financeiros específicos.

$T_{SE} TAF$ : taxa de subempregabilidade do conxunto da actividade financeira (crédito + seguro + servizos auxiliares).

**Fontes:** (1) enquisa de poboación activa do Instituto Nacional de Estatística (INE). [a] Resultados nacionais. Ocupados. Ocupados subempregados por situación profesional, sexo e sector económico. [b] Resultados nacionais. Ocupados. Ocupados subempregados por situación profesional, sexo e ocupación (CNO-11). Disponible no enderezo web <www.ine.es>. (2) Mateache *et al.* (2012).

#### 4. Evolución das condicións laborais no sector financeiro: deslocalización e descualificación

As variables que describen o mercado laboral financeiro son, por tanto, as seguintes:

- O número de EE. FF. ( $C_{fi}$ ) independentes ao peche do exercicio 2013.
- A evolución do emprego financeiro estrito ( $LC_{fi}$ ) e a súa distribución media dentro da entidade:  $LOF_{EF}$  e  $LSC_{EF}$ .
- A evolución do número de oficinas de crédito abertas ao público ( $OF_{EF}$ ).
- A evolución xeográfica dos SS. CC. das EE. FF. ( $P_{SC} C_{fi}$ ).
- E a taxa media anual de subemprego ( $T_{SE} SF$ ) diferenciada pola localización do posto de traballo: SS. CC. ( $T_{SE} SF_{SC}$ ) ou rede de oficinas ( $T_{SE} SF_{OF}$ ).

Contamos así coa información necesaria para identificar o «estado laboral» en que se atopa o capital humano financeiro por mor da reestruturación xeral sufrida desde 2008, e que se materializou nun adelgazamento do sistema financeiro español sen precedentes, o cal, polos movementos e últimas noticias, nin concluíu nin parece que o vaia facer axiña. É máis, o mesmo Banco de España advirte reiteradamente de que a banca

só poderá competir con folgura se é quen de aumentar a súa rendibilidade, aínda moi por debaixo dos niveis previos á crise, e a súa eficiencia; e anticipa, xunto coa mesma patronal bancaria (a Asociación Española de Banca, AEB), que se trata de algo que só se conseguirá a través da fusión de novas entidades, o que por suposto comportará unha minoración de emprego, oficinas e SS. CC.

Cómpre notarmos aquí que malia que a actual crise financeira en España poida ser descrita como sen precedentes, outras crises parciais ou económicas non se produciron fóra do sector, mesmo na última década do século pasado. Por tanto, os estudos sobre a adaptación das condicións de traballo no sector financeiro non son novos, hai unha literatura significativa sobre o tema, de que cabe citarmos, entre outros estes traballos: Bermejo e Fernández (2004), Sanchís e Camps (2004) ou Davis e Karim (2008); e máis recentes: Carbó, Pedauga e Rodríguez. (2011), Roland Berger Estrategy Consultants España (2012), Mateache *et al.* (2012); Calvo e Martín de Vidales (2014), García Montalvo (2014), Urbaneja (2014) ou Zurita (2014); a nota común a todos estes traballos é a súa natureza parcial e o foco no estudo de casos. No entanto, o que é novo é a profundidade e o impacto humano da crise, inigualable en duración e magnitude; daquela, o obxecto aquí pretendemos é realizarmos unha análise cualitativa xeral do impacto sobre o capital humano financeiro desta reestruturación xeral do sistema financeiro español.

Deseguido, imos medir esa nova situación sociolaboral nun sector como o financeiro, situado nunha etapa de procesamento máximo e onde a vítima principal é o capital humano. Para iso, teremos primeiro que definir e identificar os aspectos máis representativos que definen as condicións cualitativas do emprego, ademais do aspecto cuantitativo, o desemprego. Así, os factores para avaliarmos son estes dous:

- a) A deslocalización experimentada polo capital humano do sector financeiro, que se traduce nun cambio de lugar (mobilidade xeográfica) ou de condición de traballo (mobilidade funcional/operativa).
- b) A descualificación soportada polos empregados financeiros, a consecuencia do desempeño dunhas tarefas para as cales as competencias ou os requirimentos formativos son notoriamente inferiores á súa cualificación, definida esta a partir do nivel formativo e a experiencia acumulada.

#### 4.1. Formulación e metodoloxía

Para obtermos unha medida da variación na calidade das condicións laborais a través da evolución dos dous aspectos sinalados, ou, dito doutra forma, do prezo pagado polo capital humano crediticio por esa reestruturación ordenada do sistema financeiro en España, máis aló do aspecto retributivo, haberá que seguir varios pasos (Del Campo, Ferreiro e Camino, 2015):

a) O primeiro é manter a distinción entre o emprego das EE. FF. nos SS. CC. territoriais ( $\mathbb{L}_{SCEF}$ ) e aquel cuxo labor se realiza nas oficinas abertas ao público ( $\mathbb{L}_{OFEF}$ ). Os parámetros identificativos da distribución interna do emprego nas EE. FF. (Táboa 4) son os seguintes (Banco de España 2007-2014):

- Persoal medio das EE. FF. por oficina aberta ao público,  $\mathbb{L}_{Med}EF_{OF}$ .
- Persoal medio por oficina aberta ao público,  $\mathbb{L}_{Med}OF_{EF}$ .
- Persoal medio empregado nos SS. CC. territoriais das EE. FF.,  $\mathbb{L}_{Med}SC_{EF}$ .

Aquí é precisa unha aclaración, e é que a distribución e evolución laboral do emprego financeiro nas oficinas e nos SS. CC. territoriais non segue un parámetro común. De feito, constatouse como en varias entidades mantiñan persoal adscrito a un departamento territorial (rexional, zona, comarca) que nun momento dado era definido como de SS. CC. e noutro como parte da rede de oficinas, segundo conviñese á hora de presentar os resultados da entidade cara ao exterior. Isto obríganos a asumir os datos estatísticos do Banco de España (2007-2014), o Banco Central Europeo (2016) e o INE (enquisa de poboación activa, dispoñible no enderezo web <www.ine.es>), e eludir unha investigación xeofuncional ao detalle.

b) En segundo lugar cómpre cuantificar as variables definatorias do tamaño, a distribución e a localización do emprego financeiro: número de EE. FF. ( $C_{fi}$ ), poboacións con SS. CC. ( $P_{SC}C_{fi}$ ) (Táboa 1) e oficinas abertas ao público ( $OF_{EF}$ ) (Táboa 2). Neste caso, a redución do número de poboacións con SS. CC. e de oficinas abertas ao público revelouse chave en termos de mobilidade xeográfica, mentres que a variación do número de EE. FF. determinou o número de centros físicos de traballo, a duplicidade e o solapamento destes.

c) En terceiro lugar deben fixarse as taxas representativas do subemprego ou desequilibrio entre a cualificación dos empregados financeiros e os requirimentos que o traballo exercido demanda ( $T_{SE}SF$ ) (Táboa 5). Para iso atendeuse tamén á desagregación do emprego financeiro:  $T_{SE}SF_{SC}$  vs.  $T_{SE}SF_{OF}$ .

É pois un modelo que facilita a comparación intertemporal, alén de medir en termos microeconómicos os efectos dunha política pública como a que afecta á propia ordenación do sistema financeiro español, que fixo que este mudase cuantitativa e cualitativamente.

Unha vez introducidos os elementos necesarios para identificar a deterioración, en termos de mobilidade e cualificación, sufrida polo persoal das EE. FF. que conservaba o seu emprego con data do 31/12/2013, debemos acrecentar unha observación transcendente, e é que os resultados obtidos responden á variación media das condicións laborais experimentadas polo emprego financeiro estrito (EE. FF.) á marxe do salario. É, pois, un estudo realizado a partir dos valores medios anuais, o que implica un tratamento homoxéneo do sector e condiciona o alcance dos resultados. Destacan como principais obstáculos para abordar unha análise ao detalle (Escala e Molina, 2009) os seguintes:

- a) A estrutura territorial con que as EE. FF. xestionan o seu negocio carece dun denominador común, de maneira que o número de niveis de decisión e xerarquía intermedios, así como o tamaño xeográfico a que atenden, son moi distintos.
- b) A estratexia comercial seguida, xa sexa do punto de vista xeográfico, por segmentación ou tipoloxía da clientela, pode modificar non só a estrutura da entidade, senón tamén a composición do persoal na oficina.
- c) O grao de externalización dos servizos operativos/sistemas incide na tipoloxía de traballos nos SS. CC. tanto en cualificación como en autoridade.
- d) A atribución de funcións e o organigrama do persoal, sendo similares en teoría, admiten niveis de poder e funcionalidade na práctica diferentes.

Por iso a homoxeneidade interna non é a que cabería esperarmos. Estamos ante un sector en que o tamaño, o alcance e a organización de cada entidade son diferentes e variables no tempo, ao que cómpre engadir que o período analizado é aquel en que a regulación do sector máis cambiou, o que é a orixe das limitacións máis importantes con que nos atopamos.

#### **4.2. Capital humano financeiro que modificou as súas condicións laborais: resultados**

Con todo, a pesar do dito no parágrafo anterior, os datos amosan unha evolución e unha panorámica sociolaboral relevante, e non só no caso que nos ocupa, onde o escenario

descrito é preocupante, tamén cara a outros sectores en que os requirimentos en termos de cualificación, flexibilidade e dispoñibilidade son altos: educación, sanidade, seguros, servizos especializados ou tecnolóxicos. Os resultados desagreganse e mídense por natureza da perda laboral e centro de traballo na Táboa 7; a continuación, e por separado, recóllese o cálculo de cada estado de deterioración laboral ( $\nabla CL_{EF}$ ):

a) Poboación axustada deslocalizada na rede de oficinas das EE. FF. = 37 700  $\text{L}\mathcal{C}_{fi}$ .

Isto debeuse ao peche de oficinas en poboacións onde a súa rendibilidade era insuficiente baixo os criterios da entidade, ou ben debido a que o proceso de absorcións e/ou fusións seguido polo noso sistema financeiro propiciou unha máxima duplicidade de oficinas sen apenas distancia entre elas e unha máis que reducida clientela.

$$\sum_i [(\Delta_i OF_{EF}) * (\text{L}OF_{EF} * \text{L}_{Med} OF_{EF})] + [(\Delta_i \mathcal{C}_{fi}) * ((\text{L}_{Med} OF_{EF} / \text{L}_{Med} EF_{OF}) * \text{L}OF_{EF})] \quad (1)$$

Onde  $i$  é o período de referencia (2008-2013);  $\Delta_i OF_{EF}$  representa a variación interanual do número de oficinas de crédito abertas ao público; e  $\Delta_i \mathcal{C}_{fi}$  a variación interanual do número de EE. FF. de crédito.

b) Poboación axustada deslocalizada en SS. CC. territoriais das EE. FF. = 22 400  $\text{L}\mathcal{C}_{fi}$ .

Tal circunstancia responde á eliminación de unidades centralizadas, as cales perden a súa razón de ser ao desaparecer a entidade absorbida, así como ao feito de que todo proceso de absorcións e fusións propicia a duplicidade de SS. CC. territoriais nunha mesma localidade, polo que aínda que moitos empregados destas unidades non cambien de localidade si o fan de centro e/ou función.

$$\sum_i [(\Delta_i \mathcal{P}_{SC} \mathcal{C}_{fi}) * (\text{L}SC_{EF} * \text{L}_{Med} SC_{EF})] + [(\Delta_i \mathcal{C}_{fi}) * ((\text{L}_{Med} SC_{EF} / \text{L}_{Med} EF_{OF}) * \text{L}SC_{EF})] \quad (2)$$

Onde  $i$  é o período de referencia (2008-2013); e  $\Delta_i \mathcal{P}_{SC} \mathcal{C}_{fi}$  representa a variación interanual do número de poboacións con centros de SS. CC. territoriais.

c) Poboación axustada descualificada na rede de oficinas das EE. FF. = 27 000  $\text{L}\mathcal{C}_{fi}$ .

A orixe desta poboación cuxas  $CL_{EF}$  empeoran responde á perda de postos directivos e técnicos (directores, interventores...) polo peche de  $OF_{EF}$ . A isto cómpre sumarlle que estas persoas ven reducida a súa capacidade de xestión diaria, ao pasaren a desempeñar tarefas en que a independencia de decisión e operación se perdeu ou reduciu, feito susceptible de estenderse a postos xerárquicos inferiores dentro da oficina.

$$\text{Med} [\sum_i ((\text{L}OF_{EF} * T_{SE} SF_{OF}) * (\Delta_i OF_{EF} * \text{L}_{Med} OF_{EF}))] \quad (3)$$

Onde  $i$  é o período de referencia (2008-2013); e  $T_{SE}^{SF_{OF}}$  representa a taxa de subem-  
 prego medio anual dos empregados da rede de oficinas.

d) Poboación axustada descualificada en SS. CC. territoriais das EE. FF. = 20 200  $\text{L}\mathcal{C}_{fi}$ .  
 A diminución nas  $CL_{EF}$  sufrida por este persoal orixínase na duplicidade de unidades  
 centrais, pola cal moitos postos de decisión e/ou responsabilidade se convarten en  
 innecesarios, e o persoal directivo que os ocupa pasa a ser redirixido a unidades auxi-  
 liares ou de menor competencia. Doutro lado, débese a que o funcionamento técnico  
 e/ou operativo dunha entidade de cando en cando varía, polo que cómpre axustarse a  
 un modo de traballo diferente:

$$\text{Med} [\sum_i ((\text{LSC}_{EF} * T_{SE}^{SF_{SC}}) * (\Delta_i \mathbf{P}_{SC} \mathbf{C}_{fi} * \text{L}_{Med}^{SC_{EF}}))] \quad (4)$$

Onde  $i$  é o período de referencia (2008-2013); e  $T_{SE}^{SF_{SC}}$  representa a taxa de subem-  
 prego medio anual dos empregados dos SS. CC.

Sumando os resultados das catro ecuacións anteriores, obtívose cunha alta aproxi-  
 mación o número de empregados financeiros netos que con data do 31/12/2013 viron  
 empeorar as súas condicións laborais: 107 300 persoas. Mais se queremos afinar a  
 desagregación dese capital humano cuxas  $CL_{EF}$  empeoraron, falta coñecermos canto  
 dese emprego damnificado sufriu conxuntamente ambas as minoracións: deslocaliza-  
 ción e descualificación.

Para iso desagregouse o estudo entre  $\text{LOF}_{EF}$  e  $\text{LSC}_{EF}$  e mediuse esa poboación dobre-  
 mente afectada nas súas  $CL_{EF}$ . Primeiro tratouse por separado cada colectivo recollido  
 nas ecuacións (1), (2), (3) e (4). En segundo lugar, sobre os dous grupos de empregados  
 deslocalizados aplicáronse as  $T_{SE}^{SF_{OF}}$  e  $T_{SE}^{SF_{SC}}$  anuais e ponderadas, no primeiro caso,  
 polo persoal medio/ano en oficinas, e no segundo polo persoal medio/ano de SS. CC. Por  
 último, sobre os grupos de subempregados aplicouse a taxa de deslocalización obtida  
 no período 2008-2013 en cada espazo laboral. Os resultados recóllense a continuación:

e) Poboación deslocalizada + descualificada na rede de oficinas das EE. FF. = 5900  $\text{L}\mathcal{C}_{fi}$ .

$$\sum_i [((\Delta_i \text{OF}_{EF}) * (\text{LOF}_{EF} * \text{L}_{Med}^{\text{OF}_{EF}}))] + [((\Delta_i \mathbf{C}_{fi}) * (\text{L}_{Med}^{\text{OF}_{EF}} / \text{L}_{Med}^{\text{EF}_{OF}}) * \text{LOF}_{EF})] * T_{SE}^{SF_{OF}} \quad (5)$$

Representa a suma anualizada resultante de aplicar sobre [1] a taxa de subemprego  
 anual para o emprego en  $\text{OF}_{EF}$ .

f) Poboación deslocalizada + descualificada en SS. CC. territoriais das EE. FF. = 5300  
 $\text{L}\mathcal{C}_{fi}$ .

$$\sum_i [((\Delta_i \mathbf{P}_{SC} \mathbf{E}_{fi}) * (\mathbf{L}_{SC_{EF}} * \mathbf{L}_{Med} \mathbf{SC}_{EF})) + [(\Delta_i \mathbf{E}_{fi}) * ((\mathbf{L}_{Med} \mathbf{SC}_{EF} / \mathbf{L}_{Med} \mathbf{EF}_{OF}) * \mathbf{L}_{SC_{EF}})] * T_{SE} \mathbf{SF}_{SC}] \quad (6)$$

Representa a suma anualizada resultante de aplicar sobre [2] a taxa de subemprego anual para o emprego nos  $\mathbf{SC}_{EF}$ .

g) Poboación descualificada + deslocalizada nas oficinas das EE. FF. = 5600  $\mathbf{L}_{E_{fi}}$ .

$$\text{Med} [\sum_i ((\mathbf{L}_{OF_{EF}} * T_{SE} \mathbf{SF}_{OF}) * (\Delta_i \mathbf{OF}_{EF} * \mathbf{L}_{Med} \mathbf{OF}_{EF}))] * T_{MED} \mathbf{DL}_{OF} \quad (7)$$

Media anual do sumatorio resultante de aplicar sobre [3] a taxa media de deslocalización nas  $\mathbf{OF}_{EF}$  ( $T_{MED} \mathbf{DL}_{OF}$ ).

h) Poboación descualificada + deslocalizada en SS. CC. territoriais das EE. FF. = 5700  $\mathbf{L}_{E_{fi}}$ .

$$\text{Med} [\sum_i ((\mathbf{L}_{SC_{EF}} * T_{SE} \mathbf{SF}_{SC}) * (\Delta_i \mathbf{P}_{SC} \mathbf{E}_{fi} * \mathbf{L}_{Med} \mathbf{SC}_{EF}))] * T_{MED} \mathbf{DL}_{SC} \quad (8)$$

Media anual do sumatorio resultante de aplicar sobre [4] a taxa media de deslocalización nos  $\mathbf{SC}_{EF}$  ( $T_{MED} \mathbf{DL}_{SC}$ ).

As cifras obtidas resúmense na Táboa 7, en que queda de relevo o número de empregados damnificados en termos de calidade sociolaboral polo proceso iniciado en 2008 e coñecido como reestruturación ordenada do sistema financeiro español, o cal, no fondo, non é máis que un proceso de adelgazamento, saneamento e reconversión sectorial similar aos antes vividos en sectores como a agricultura, a metalurxia ou o naval. Aínda que tal proceso comezou dunha forma suave, a partir de 2011 tomou corpo e forma de xigante, até atinxir o seu punto álxido (en que continúa) coa petición de axuda financeira aos socios europeos en 2012 a consecuencia da gran desconfianza e inseguridade dos investidores cara ao sector financeiro español.

**Táboa 7. Taxas e distribución do emprego financeiro cuxas  $\mathbf{CL}_{EF}$  empeoraron no período 2008-2013**

|   | $\mathbf{L}_{DL_{EF}}$ | $\mathbf{L}_{DC_{EF}}$ | $\mathbf{L}_{DL_{EF}}$  | $\mathbf{L}_{E_{fi}}$     | $\mathbf{L}_{E_{fi}}$ | TDL                   | TDC                   | T                         |
|---|------------------------|------------------------|-------------------------|---------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------------|
|   |                        |                        | $+\mathbf{L}_{DC_{EF}}$ | $\mathbf{\nabla CL}_{EF}$ |                       | $\mathbf{L}_{E_{fi}}$ | $\mathbf{L}_{E_{fi}}$ | $\mathbf{\nabla CL}_{EF}$ |
| $\mathbf{L}_{OF_{EF}}$                        | 31 800                 | 21 400                 | 11 500                  | 64 700                    | 173 500               | 21,7%                 | 15,6%                 | 37,3%                     |
| $\mathbf{L}_{SC_{EF}}$                        | 17 100                 | 14 500                 | 11 000                  | 42 600                    | 88 100                | 25,3%                 | 22,9%                 | 48,2%                     |
| $\mathbf{L}_{E_{fi}} \mathbf{\nabla CL}_{EF}$ | 48 900                 | 35 900                 | 22 500                  | 107 300                   | 261 600               | 23,0%                 | 18,0%                 | 41,0%                     |

**Nota:** os datos son relativos a ambos os sexos.

**Fontes:** (1) enquisa de poboación activa do Instituto Nacional de Estatística (INE). [a] Resultados nacionais. Ocupados. Asalariados do sector privado por sexo e rama de actividade (CNAE 2009). [b] Resultados nacionais. Ocupados. Ocupados subempregados por situación profesional, sexo e sector económico. [c] Resultados nacionais. Ocupados. Ocupados subempregados por situación profesional, sexo e ocupación (CNO-11). Dispoñible no enderezo web <www.ine.es>. (2) Banco de España (2007-2014). (3) Mateache *et al.* (2012). (4) García Montalvo (2014).

Cos resultados na man, é evidente que aínda que as EE. FF. superaron os test de estrés, os seus traballadores continúan hiperestresados. O prezo pagado polos empregados financeiros para que a entidade en que traballaban alcanzase unha nota positiva foi e é moi alto. O axuste financeiro recaeu excesivamente no capital humano do sector, pois máis do 41% viu empeorar as súas condicións laborais, e, con iso, a súa calidade de vida. É máis, deste 41%, o 21%, sufriu ambas as minoracións nas súas condicións sociolaborais, o que o deixou nun estado sociolaboral depauperado en comparación co do ano 2008; e que, nos SS. CC. financeiros afectou á metade do seu emprego.

Os resultados obtidos confirman as conclusións extraídas da enquisa feita por UGT-FES (2014) sobre a situación laboral dos empregados do sector financeiro (con 9500 respostas), en que o primeiro que se observa é o suspenso en termos de estrés dos empregados: o 68,1% dos enquisados afirman estar sometidos a un alto nivel de tensión, mentres que a porcentaxe dos que manifestan atoparse nun estado de inseguridade laboral moi superior ao de antes da crise é do 71,3%; a conservación do emprego é o único factor común de motivación. A isto cabe acrescentarmos os resultados do barómetro de Michael Page International (2014) sobre a situación laboral do sector financeiro, coincidentes canto á perspectiva de seguridade e estabilidade no emprego, así como no tocante ás posibilidades de desenvolvemento profesional. Ademais, estes datos non inclúen a perda derivada do factor máis tanxible, o salario: no mesmo período o gasto de persoal caeu un 15,7% e o custo salarial pasou do 60% ao 56,4% do total de custos das EE. FF.

Ao realizarmos igual análise excluindo as caixas rurais e cooperativas de crédito, as taxas de minoración das  $CL_{EF}$  foron para  $LOF_{EF}$  do 42,4% e para  $LSC_{EF}$  do 58,8%, cunha media do sector do 47,9%. Así, a estabilidade laboral e o uso dado ao persoal foron maiores e mellores nas caixas rurais e cooperativas de crédito.

## 5. Necesidade e motivación formativa dos empregados financeiros

Até aquí examinamos o que aconteceu antes, durante e despois da reordenación bancaria en termos de capacidade instalada e emprego. Quédanos agora atender dous feitos chave

do devir do mercado laboral financeiro: como activar e motivar o excedente laboral que a crise expulsou, 51 900 empregos brutos e 46 800 netos, analizando as alternativas laborais con que conta; e comprender as motivacións dos empregados financeiros para actualizarse e recualificarse ante un escenario como o descrito. Para iso, cómpre coñecermos os factores que condicionan o futuro desa man de obra excedentaria e que derivan en dúas posibles saídas laborais: a recolocación laboral e a reorientación laboral, cuxa distinción é relevante no que ten a ver coa natureza da formación requirida. Mais antes é preciso definir ambas as actuacións de empregabilidade, cuxas características se sintetizan na Táboa 8:

- a) **Recolocación laboral:** volta ao mercado laboral da actividade empresarial de procedencia do suxeito antes do seu despedimento, neste caso, a intermediación financeira: bancos, caixas, aseguradoras, servizos financeiros externalizados etc.
- b) **Reorientación laboral:** o suxeito intégrase na forza de traballo dunha actividade diferente, o que fai que teña, de xeito imprescindible, que mudar habilidades, calidades e competencias laborais para adaptalas ás esixencias do novo sector.

**Táboa 8. Caracterización do emprego financeiro e percorrido laboral**

| Saídas laborais              | Destino laboral             | Variables de afectación sociolaboral                               |
|------------------------------|-----------------------------|--|
| <b>Recolocación laboral</b>  | Fóra do sector financeiro   | Idade, formación e experiencia, características persoais, contorna |
| <b>Reorientación laboral</b> | Dentro do sector financeiro | xeográfica   |

**Fonte:** elaboración propia.

Recolocarse implica a actualización do aprendido canto a competencias, habilidades e formación (actualizarse en tempo e forma), e cando con iso non é suficiente para volver ser parte activa do mercado laboral é necesario reorientarse, é dicir, cambiar a un novo sector en que obter outros coñecementos e habilidades. O que para a recolocación era actualización, no caso da reorientación é adquisición de saberes. A continuación, analízanse os factores que explican a elección dos empregados que saíron do sector financeiro dunha ou outra vía laboral:

#### a) Idade

Con independencia do mercado laboral analizado, a idade é un factor esencial para optar entre a recolocación ou a reorientación laboral. Os desempregados novos con pouca experiencia son percibidos como traballadores moldeables e adaptables a postos

e actividades máis ou menos afíns; mentres que os profesionais de mediana idade con máis dunha década de experiencia enténdese que é difícil que se adapten a un posto/sector diferente, alén de coidarse que contan con «vicios» adquiridos que os poñen en desvantaxe. Por outra banda, os mozos compiten con outros mozos que nunca traballaron, ante os cales gozan dunha vantaxe competitiva; os profesionais de máis idade, pola súa vez, compiten con xente nova con todo tipo de formación e ademais con profesionais da súa mesma idade provenientes doutros sectores e que tiveron que cambiar de actividade, polo que calquera vantaxe competitiva de que poidan gozar se dilúe.

#### b) Formación e experiencia

Unha característica anticipada do sector financeiro é a de que entre os requisitos para traballar se conta a existencia dun perfil altamente cualificado, sinónimo dun maior desexo xeral de facer carreira profesional. Os empregados de idade igual ou superior aos 50 anos e os próximos á prexubilación non adoitan ter esa gran formación, mais a pouco que baixamos o rango de idade, por exemplo á volta dos 45 anos, case todos os traballadores a posúen. Aínda que, como vimos, a realidade reflicte un gran diferencial entre a formación necesaria e a posuída (sobrecualificación).

#### c) Características persoais

Os mozos expulsados da área financeira poden ter cargas familiares ou persoais, mais o habitual é que estas sexan reducidas. En cambio, os desempregados financeiros cunha idade media igual ou superior aos 35 anos son sinónimo de cargas económicas, familiares e sociais: ascendentes, fillos, hipoteca, conciliación familiar..., compromisos que limitan a súa dedicación e mobilidade na entidade que o contrate, o que reduce a súa capacidade de negociación. A iso debemos engadirlle un feito que afecta só o emprego financeiro, e é que os traballadores manteñen gran parte dos seus compromisos económicos coa entidade en que traballan, o que a dota dun importante elemento de control do seu persoal.

#### d) Contorna xeográfica

Por último temos que falar da contorna xeográfica en que se asenta o emprego financeiro. Se os traballadores residen nunha cidade de amplo tecido empresarial, en comparación cos desempregados que habitan nunha pequena cidade carente de tecido empresarial ou unha contorna rural, seralles máis doado tanto recolocarse como reorientarse. Neste caso, a experiencia, a formación e as características persoais son independentes da contorna: cun maior tecido empresarial resulta máis fácil retornar ao mercado laboral. Para os empregados saídos do sector financeiro en mercados laborais reducidos, a recolocación comporta unha deslocalización xeográfica inevitable, mentres que a reorientación é sinónimo de emprego nun sector de inferior desenvolvemento.

Os factores descritos delimitan o camiño que os desempregados financeiros deben seguir para retornar ao mercado laboral. Unha maior idade e unha grande experiencia laboral e formación son desmotivadoras para ampliar a formación (Del Campo, Ferreiro e Del Campo, 2015). Pola contra, unhas altas cargas familiares ou obrigas económicas, ligadas á ausencia dun tecido empresarial que absorba esa man de obra desempregada, formada e experta, xogan un papel motivador para adquirir unha nova formación que axude a recolocarse ou reorientarse, ou a unha mestura das dúas opcións. A unha persoa desempregada do ámbito financeiro de 40-45 anos, con 15-20 de experiencia e unha gran formación, se polas súas obrigas persoais ten que volver traballar de inmediato, e onde reside non hai tecido empresarial, non lle queda máis que asumir un cambio de residencia ou motivarse para recibir unha formación de reciclaxe que lle permita acceder a un emprego subóptimo no seu espazo xeográfico.

### 5.1. Perspectiva e necesidade formativa do emprego expulsado do sector financeiro

Se dentro do ámbito financeiro englobamos bancos, aseguradoras, sociedades de financiamento, consultoría ou asesoramento financeiro, a posibilidade de recolocación antóllase imposible nos bancos ( $\nabla C_{fi} + \nabla P_{SC}C_{fi} + \nabla OF_{EF} \rightarrow \nabla LC_{fi}$ ) e reducida no resto. É máis, estas actividades afíns (servizos financeiros complementarios) áchanse ante o seu particular reaxuste laboral, o que converte en imposible que o sector financeiro en sentido amplo absorba a man de obra que a reordenación das EE. FF. expulsou. Fronte aos 51 900 empregos asalariados perdidos no período estudado, os seguros, as reaseguranzas e o campo auxiliar da actividade financeira só crearon 5100 empregos, unha taxa de reposición intrafinanceira (9,8%) insuficiente para considerar a recolocación como primeira opción de emprego (García Montalvo, 2014; Del Campo, Ferreiro e Camino, 2015).

Ante esta perspectiva, os desempregados financeiros teñen claro que o seu futuro pasa por se reconverteren profesionalmente. Se asumimos isto como a situación probable, o suxeito expulsado do sistema financeiro debe asumir a necesidade de buscar unha formación flexible e multidisciplinar para as vacantes que xurdan no mercado de empregos. Falamos, pois, dunha motivación individual (Mi) que supera a motivación grupal da empresa (Mg) a prol de máis formación para os seus empregados, situación inversa á vivida antes da crise, en que as EE. FF. impulsaban a formación dos seus empregados. A formación financeira transitou dunha «estratexia organizativa a ser unha necesidade persoal para retornar ao mercado laboral» (Del Campo, Ferreiro e Camino, 2015).

## 5.2. Motivación pola formación do emprego financeiro activo

Se os traballadores expulsados do sector financeiro teñen que asumir a necesidade de solicitar unha formación adecuada ás vacantes que xurdan no mercado laboral no seu conxunto, aqueles que continuaron empregados neste sector deberon aceptar a obriga de adaptarse ás novas tarefas e aos novos traballos que as absorcións e fusións financeiras trouxeron consigo; empregos que, como vimos a través da análise do estado laboral descrito, presentan as seguintes dúas características:

- a) Alta descualificación, pola perda de postos de traballo de alto desenvolvemento e en consecuencia máis cualificados (directores, interventores, responsables de proxectos e mandos intermedios), que alcanza o 22,9% do emprego nos SS. CC. financeiros e o 15,6% en oficinas; valores, ademais, cunha evolución crecente.
- b) Adaptación a novos esquemas organizativos e de decisión no desempeño das mesmas tarefas realizadas na antiga entidade, ao que cómpre unirmos un estado de desarraigamento e deslocalización crecente, que afectaba o 23% do emprego financeiro a finais de 2013, máis dunha cuarta parte nos SS. CC.

Por todo, a nova realidade laboral a que se enfrontan os empregados financeiros é a de adecuarse a unhas normas de traballo e unhas tarefas diferentes, para levar a cabo as cales con frecuencia o nivel de cualificación requirido é inferior ao de antes da crise. Entre tanto, para as EE. FF. xurdidas logo do proceso de reorganización financeira a recolocación eficiente ao máis baixo custo posible do persoal con que quedaron é a súa prioridade laboral.

## 6. Conclusións

Após a crise, no mercado laboral financeiro, dadas as esixencias normativas, organizativas e especialmente de viabilidade e sustentabilidade do propio sistema financeiro, houbo que: eliminar EE. FF. non viables en termos de rendibilidade e solvencia ( $\nabla E_{\text{fi}}$ ) e reducir o tamaño das existentes ( $\nabla OF_{\text{EF}}$ ), mesmo, noutros casos, fusionar entidades e reducir o número de poboacións con SS. CC. ( $\nabla P_{\text{SC}} E_{\text{fi}}$ ), feitos todos eles conducentes a un dobre resultado en materia de recursos humanos: a minoración do emprego ( $\nabla E_{\text{fi}}$ ) e o empeoramento das condicións sociolaborais ( $\nabla CL_{\text{EF}}$ ).

A combinación destes dous feitos, menos emprego e inferiores condicións de traballo, fai que a preocupación básica dos empregados financeiros sexa a de conservar o emprego e adaptarse a unha nova cultura organizacional. Para isto cómpre que a formación desexada e/ou requirida se axuste a esta nova realidade socioprofesional, cunha formación adaptativa e condutual distinta á dominante noutros momentos, máis técnica e operativa, vinculada a unha concepción do desenvolvemento da carreira profesional como un obxectivo tanto individual como organizativo, na medida en que sobre esta formación se sostén o negocio financeiro e a posición no mercado das EE. FF. A formación como unha ferramenta do negocio financeiro.

Ora ben, malia esta nova maneira de xulgar a necesidade formativa no ámbito financeiro, no caso dos desempregados financeiros a súa motivación para formarse continúa a ser transcendental, dado que só a partir desa motivación «obrigada» polas circunstancias atoparán un futuro laboral. Xa que logo, se se trata de profesionais de certa idade e cunha respectable experiencia financeira, a súa primeira opción será recolocarse no mesmo sector; mais en canto se rebaixe a restrición en termos de idade e experiencia, ambas as alternativas de recolocación e reorientación se equilibran en termos de preferencia para o capital humano expulsado das EE. FF., polo que a motivación cara á formación adaptativa e flexible de que falabamos é primordial.

Así pois, a motivación individual para formarse no ámbito financeiro responde á necesidade de adaptarse a unha nova cultura empresarial e a un diferente clima laboral, ao verse deterioradas as condicións sociolaborais do conxunto do sistema financeiro; non a un plan formativo dirixido a adquirir novos coñecementos e/ou habilidades que se requiren de acordo cunha estratexia empresarial deseñada e establecida pola dirección da entidade. De feito, o actual gran problema das EE. FF. no tocante aos recursos humanos é recolocar de forma rendible e eficiente o persoal en ocasións duplicado, noutras deslocalizado e en xeral pouco motivado.

Tanto é así que os alicerces en que asenta a política formativa financeira están hoxe desconfigurados: as organizacións carecen dun obxectivo definido para asumiren un plan de formación e/ou para garantiren a adaptación do novo capital humano á práctica diaria. E se o obxectivo individual é conservar o emprego e adaptarse á nova contorna laboral da forma menos traumática posible, tampouco se conta cun persoal disposto a asumir novos retos formativos. Ante este contexto a elaboración dun programa formativo cuxa finalidade exceda a transmisión de normas e o coñecemento dos novos procesos organizativos antóllase complicada. A formación dentro do sector financeiro vive unha

etapa de transición en que actúa basicamente como unha estratexia individual de acceso ao posto de traballo e defensa deste no seo da actividade financeira.

### Referencias bibliográficas

- ABAD, J. e GUTIÉRREZ, C. (2014) «Evaluación de la solvencia bancaria: un modelo basado en las pruebas de resistencia de la banca española» *Estudios de Economía Aplicada* 32(2), pp. 593-616.
- ARGANDOÑA, A. (2010) *La dimensión ética de la crisis financiera*. Barcelona/Madrid, IESE Business School. Disponible no enderezo web <<https://goo.gl/tlI4pW>>.
- BANCO CENTRAL EUROPEO (ECB) (2016) [en liña] *Informe anual 2015*. Disponible no enderezo web <<https://goo.gl/vf7ydD>>.
- BANCO DE ESPAÑA (2007-2014) [en liña] «Entidades de crédito y establecimientos financieros de crédito: series temporales» *Boletín Estadístico*. Disponible no enderezo web <<https://goo.gl/V0Frof>>.
- BARBA, M.<sup>a</sup> I. (2014) «La habilidad de los directivos y su papel mediador entre formación e innovación» *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa* 23(3), pp. 127-136.
- BERMEJO, L. e FERNÁNDEZ, P. (2004) *Análisis de rentabilidad de una oficina bancaria. Guía operativa 3*. Washington DC, Banco Interamericano de Desarrollo.
- CALVO, A. e MARTÍN DE VIDALES, I. (2014) «Crisis y cambios estructurales en el sector bancario español: una comparación con otros sistemas financieros» *Estudios de Economía Aplicada* 32(2), pp. 535-566.
- CARBÓ, S.; PEDAUGA, L. E. e RODRÍGUEZ, F. (2011) «La reordenación bancaria española: efectos sobre la estructura de mercado» *Papeles de Economía Española* 130, pp. 217-229.
- DAVIS, E. P. e KARIM, D. (2008) «Comparing early warning systems for banking crises» *Journal of Financial Stability* 4(2), pp. 89-120.
- DEL CAMPO, M. O. e DEL CAMPO, J. L. (2015) «Mercado laboral, formación y tejido empresarial en España: ¿hacia dónde vamos?» *Criterios* 13, pp. 120-145.
- DEL CAMPO, M. O.; FERREIRO, F. J. e CAMINO M. (2015) «Una medida de la variación de las condiciones socio-laborales en un sector en transformación: el sector financiero en España». Relatorio presentado na XXIX Annual Conference of the European Academy of Management and Business Economics (AEDEM), que tivo lugar entre o 3 e o 5 de xuño de 2015 na Universidade do País Vasco baixo o lema «Estratexia empresarial ante un escenario de crise».

DEL CAMPO, M. O.; FERREIRO, F. J. e DEL CAMPO J. L. (2015) «La motivación para la formación en el sector financiero en base a la reciente evolución de sus condiciones sociolaborales». Relatorio presentado nas XI Jornadas Internacionales de Economía Laboral, organizadas pola Asociación Española de Economía del Trabajo (AEET), que tiveron lugar entre o 1 e o 3 de xullo de 2015 na Universidade Autónoma de Barcelona.

ESCALA, A. e MOLINA, F. (2009) *Banca española 2012. Oportunidades y retos para las entidades financieras españolas*. Madrid, IBM Sector Servicios Financieros.

GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (1989) «Cultura e imagen corporativa de la empresa» *Revista de Economía* 2, pp. 38-41.

GARCÍA MONTALVO, J. (2014) «Crisis financiera, reacción regulatoria y el futuro de la banca en España» *Estudios de Economía Aplicada* 32(2), pp. 497-528.

GARCÍA, V. J.; JIMÉNEZ, M.<sup>a</sup> e LLORENS, F. J. (2011) «Influencia del nivel de aprendizaje en la innovación y desempeño organizativo: factores impulsores del aprendizaje» *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa* 20(1), pp. 161-186.

HATCH, N. W. e DYER, J. H. (2004) «Human capital and learning as a source of sustainable competitive advantage» *Strategic Management Journal* 25, pp. 1155-1178.

HUNT, J. W. e BARUCH, Y. (2003) «Developing top manager. The Impact of interpersonal skills training» *Journal of Management Development* 22, pp. 729-752.

LAURSEN, K e FOSS, N. J. (2012) «Human resource management practices and innovation» en Dodgson, M.; Gann, D. M. e Phillips, N. (eds.) *The Oxford Handbook of Innovation Management*. Oxford, Oxford University Press, pp. 505-529.

LIU, Y. *et al.* (2007) «The value of human resource management for organizational performance» *Business Horizons* 50(6), pp. 503-511.

MARVEL, M.; RODRÍGUEZ, C. e NÚÑEZ, M. A. (2011) «La productividad desde una perspectiva humana: dimensiones y factores» *Intangible Capital* 7(2), pp. 549-584.

MATEACHE, P. *et al.* (2012) *Las oficinas bancarias y el proceso de reestructuración en marcha. Cerrar oficinas es inevitable, pero no debería ser la primera decisión*. Madrid, A.T. Kernay. Disponible no enderezo web <<https://goo.gl/IXJVJt>>.

MICHAEL PAGE INTERNATIONAL (2014) *Estudio global. Barómetro del CFO & líderes financieros*. [s. l.], PageGroup.

MICHIE, J. e SHEEHAN, M. (2005) «Business strategy, human resources, labour market flexibility and competitive advantage» *International Journal of Human Resource Management* 16(3), pp. 445-464.

OJEDA, A. e JAREÑO, F. (2013) «Análisis de los efectos de la crisis económica en el sistema financiero español» *Revista de Contabilidad y Tributación* 360, pp. 261-276.

PIN, J. R. e SUSAE TA, L. (2003) *La motivación del directivo en el sector financiero español: análisis comparativo de la banca privada y pública. Un estudio empírico*. Barcelona/Madrid, IESE Business School. Disponible no endereço web <<https://goo.gl/I9U1H4>>.

RINCÓN, A. (1989) «El capital humano: referencia para la política social de la empresa» *Revista de Economía* 2, pp. 32-35.

ROLAND BERGER STRATEGY CONSULTANTS ESPAÑA (2012) [en liña] *Stress Testing Spanish Banks. Final Report*. Disponible no endereço web <<https://goo.gl/8x8Xut>>.

SANCHÍS, J. R. e CAMPS, J. (2004) «Análisis del proceso de ajuste estrategia-estructura en el sector bancario español. El caso de las cooperativas de crédito valencianas» *Revista Española de Financiación y Contabilidad* 121, pp. 379-414.

TAN, C. L. e NASURDIN, A. M. (2011) «Human resource management practices and organizational innovation: Assessing the mediating role of knowledge management effectiveness» *The Electronic Journal of Knowledge Management* 9(2), pp. 155-167.

UGT-FES (2014) [en liña] *Encuesta Sector Financiero: situación laboral del sector impacto de la crisis*. Disponible no endereço web <<https://goo.gl/IyFjsY>>.

URBANEJA, J. (2014) «La reestructuración del sistema financiero español. El proceso de reforma tras la asistencia financiera a la banca española» *Revista Jurídica de Castilla y León* 32, pp. 1-46.

VICENS, J. (dir.) (2013) *Anuario Económico de España 2013*. Barcelona, Área de Estudios y Análisis Económico de la Caixa.

ZURITA, J. (2014) *La reforma del sector bancario español hasta la recuperación de los flujos de crédito*. Madrid, BBVA Research. Disponible no endereço web <<https://goo.gl/OUGAid>>.