



CEU
Biblioteca

Me comprometo a utilizar esta copia privada sin finalidad lucrativa, para fines de docencia e investigación de acuerdo con el art. 37 de la Modificación del Texto Refundido de la Ley de Propiedad Intelectual del 7 de Julio del 2006.

Trabajo realizado por: CEU Biblioteca

Todos los derechos de propiedad industrial e intelectual de los contenidos pertenecen al CEU o en su caso, a terceras personas.



El usuario puede visualizar, imprimir, copiarlos y almacenarlos en el disco duro de su ordenador o en cualquier otro soporte físico, siempre y cuando sea, única y exclusivamente para uso personal y privado, quedando, por tanto, terminantemente prohibida su utilización con fines comerciales, su distribución, así como su modificación o alteración.



Análisis de situación y perspectivas del empleo en el sector financiero

RICARDO J. PALOMO ZURDO

JOSÉ LUIS MATEU GORDON

Profesores de la Universidad San Pablo-CEU

I. EVOLUCIÓN Y ANÁLISIS DE SITUACIÓN

El sector financiero está compuesto por una amplia variedad de instituciones: Entidades de Depósito (bancos, cajas de ahorros, cooperativas de crédito); Establecimientos Financieros de Crédito (sociedades de crédito hipotecario, entidades de financiación, sociedades de arrendamiento financiero); Instituto de Crédito Oficial; entidades aseguradoras; Instituciones de Inversión Colectiva; Instituciones Gestoras de Pensiones; Sociedades y Agencias de Valores y Bolsa; y auxiliares financieros (Mediadores del Mercado de Dinero, Sociedades de Garantía Recíproca y de Refinanciamiento, Corredores y Agentes de Seguros, Oficinas de Cambio, Servicio de Compensación y Liquidación de Valores, etc.).

La variedad de funciones y la diversa especialización de estas instituciones que actúan como medio para el tránsito de los flujos financieros entre los sectores económicos, los mercados y las economías domésticas, genera un elevado número puestos de trabajo que, en términos generales, reúnen las características siguientes:

— Cualificación de los puestos, teniendo cabida todas las categorías profesionales, con múltiples formas de contratación.

— Especialización de las funciones desarrolladas; si bien, la necesidad de cierta versatilidad obliga a que esa especialización sea compatible con un determinado grado de multifuncionalidad

que sólo puede ser satisfecha por empleados con perfiles suficientemente adaptativos.

— Vulnerabilidad de los puestos de trabajo a las consecuencias de la fuerte competencia, las reestructuraciones, la concentración financiera y, en general, a los efectos de la globalización de la economía y a la reubicación o polarización en torno a las principales plazas financieras internacionales.

— Ubicación preferentemente urbana de la mayoría de los empleos del sector, como es el caso de los servicios centrales, gestoras, entidades especializadas en mercados financieros, compañías aseguradoras, etc.; aunque también el sector financiero da cabida a numerosos puestos de trabajo en áreas no urbanas, principalmente por la existencia de entidades de ámbito regional y local y por la presencia de oficinas bancarias y delegaciones o representaciones de otros intermediarios financieros.

En este contexto, el empleo en el sector financiero puede contemplarse desde dos vertientes diferentes: por un lado, las tendencias del empleo y la orientación futura de su oferta en el sector; y, por otro lado, el empleo en relación con la gestión de los recursos humanos, la productividad, los costes de explotación, la reducción o ampliación de plantillas, etc. A este respecto, el presente trabajo se centra principalmente en la primera vertiente, puesto que representa el resultado de las condiciones y circunstancias de fondo y de entorno que concurren en la segunda vertiente indicada.

Para el análisis de la situación actual del empleo en el sector financiero español hay que tener en cuenta que la mayor parte de los puestos de trabajo del sector se concentra en las entidades de depósito (158 bancos, 51 cajas de ahorro y 95 cooperativas de crédito —a 31 de diciembre de 1997—). En este sentido, se confirma que durante este último cuarto de siglo la banca ha reducido empleo mientras que las cajas de ahorros y cooperativas de crédito lo han aumentado. En cuanto al resto de entidades que componen el sector, cabe destacar que el empleo ha aumentado en las entidades especializadas que operan o intermedian en los mercados financieros (como es el caso de las sociedades y agencias de valores y Bolsa, etc.) y en las Instituciones de

Inversión Colectiva (fondos de inversión, sociedades de inversión, gestoras de pensiones, etc.).

Concretamente, durante los últimos 25 años, los bancos han reducido considerablemente el número de sus empleados, si bien, de forma irregular; así, entre 1975 y 1980 crecieron en más de 24.000 empleos, mientras que entre 1980 y 1988 se produjo una disminución de similar cuantía. Entre 1988 y 1991 se produjo un leve incremento cercano a los 3.000 empleados (La Caixa, 1997); y, desde 1991 hasta 1998, la banca ha reducido sus efectivos en más de 22.000, quedándose en un cómputo actual que se sitúa en torno a los 135.000. Esta irregular pero decreciente tendencia ha sido consecuencia directa de la crisis bancaria de los años ochenta y de la fuerte reestructuración del sector (con importantes procesos de concentración), que han dado lugar a las conocidas «jubilaciones anticipadas» y «bajas incentivadas» y a la reestructuración de las diversas áreas de negocio.

Por otra parte, al contrario de lo que ocurre en las cajas de ahorros y cooperativas de crédito, en la banca no hay paralelismo entre la evolución de la dimensión de la red comercial y la evolución del empleo. En este sentido, cabe destacar que el fuerte crecimiento del número de oficinas de los bancos realizado entre 1975 y 1985 se detuvo en esta última fecha, estabilizándose desde entonces, para situarse en la actualidad en una cifra de 17.727 oficinas (al cierre del ejercicio 1997).

En cuanto a la evolución del empleo en las cajas de ahorros y en las cooperativas de crédito, ha seguido una tendencia creciente y aproximadamente lineal y paralela al incremento gradual del número de sus oficinas (situada al cierre del ejercicio 1997 en 20.140 oficinas), que ha sido acorde con la paulatina liberalización de la expansión territorial de estas entidades (especialmente a partir de 1989)¹. A este respecto, es oportuno destacar que prácticamente la mitad de las oficinas que componen la actual red comercial de las cajas de ahorros se han establecido después de 1980.² También es significativo el hecho de que las cajas de

¹ Esta expansión territorial fue favorecida por el Real Decreto 1582/1998, de 29 de diciembre, en materia de expansión de entidades de depósito, BOE, N. 314, de 31 de diciembre.

² A este respecto, pueden verse diferentes estudios, como es el realizado en 1997 por «La Caixa»: «La evolución del empleo en el sector bancario».

ahorros y las cooperativas de crédito tengan menos empleados por oficina que los bancos; concretamente, al cierre del ejercicio 1997, los bancos contaban con una media de 7,81 empleados por oficina; las cajas de ahorro 5,46 y las cooperativas de crédito 3,62.

En términos cuantitativos, durante este período de 25 años las cajas de ahorros han incorporado más de 55.000 empleados a sus plantillas, hasta llegar al cómputo actual de más de 90.000 empleados; mientras que las cooperativas de crédito han crecido en cerca de 2.500 empleos hasta situarse en torno a los 13.000 empleados.

CUADRO 1
EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE EMPLEADOS, OFICINAS Y
EMPLEADOS POR OFICINA
(Últimos cinco años)

	Bancos			Cajas de ahorros			Cooperativas de crédito		
	Empleados	Oficinas	Emplead. oficina	Empleados	Oficinas	Emplead. oficina	Empleados	Oficinas	Emplead. oficina
1993	153.638	17.580	8,74	83.349	14.264	5,84	9.478	3.032	3,13
1994	150.624	17.469	8,62	84.552	14.595	5,79	11.037	3.034	3,64
1995	147.452	17.841	8,26	84.866	15.010	5,65	11.472	3.141	3,65
1996	141.640	17.657	8,02	88.081	15.874	5,55	11.952	3.313	3,61
1997	138.386	17.727	7,81	90.853	16.647	5,46	12.747	3.493	3,65
1998	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	13.271	3.668	3,62

Fuente: AEB, CECA, UNACC y elaboración propia.

Durante la última década, los cinco grandes bancos privados han reducido en 17.000 el número de sus empleados, siendo este proceso más acusado en las entidades involucradas en procesos de fusión, como ha sido el caso del *Banco Bilbao-Vizcaya* (en 1988), el *Banco Central-Hispano* (en 1991). A esto se une la reestructuración y creación de la *Corporación Bancaria de España Argentaria* (en 1991) con especial incidencia en el empleo en relación con el *Banco Exterior de España*, así como la crisis

GRÁFICO 1
EVOLUCIÓN DEL EMPLEO EN LOS BANCOS (1993-1997)

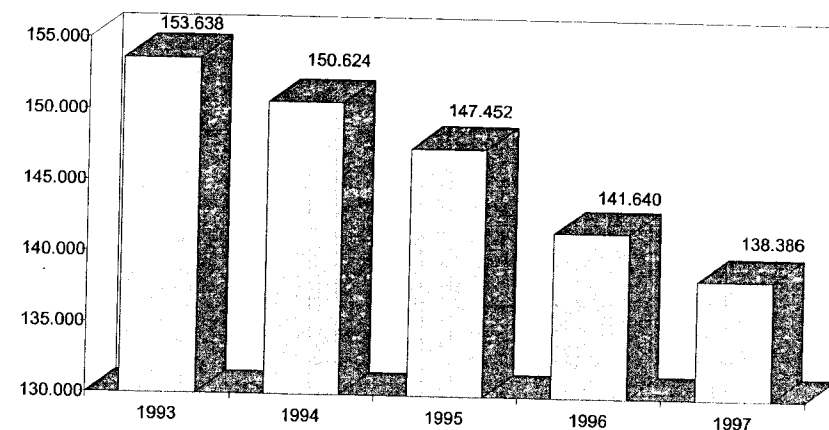


GRÁFICO 2
EVOLUCIÓN DEL EMPLEO EN LAS CAJAS DE AHORROS (1993-1997)

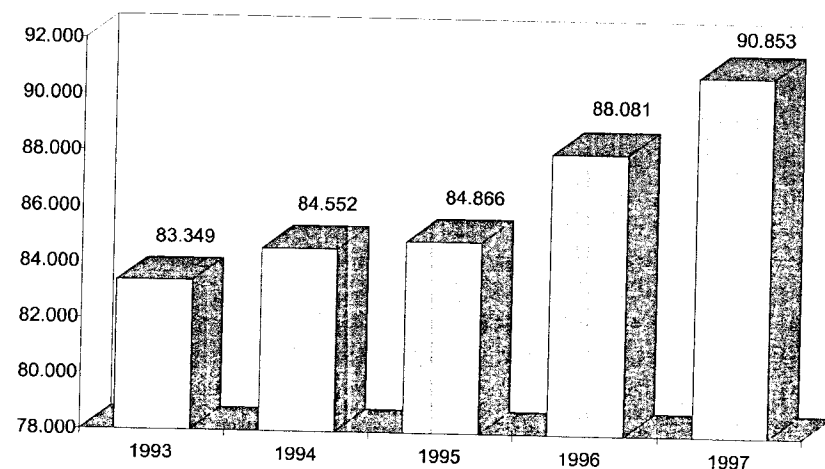
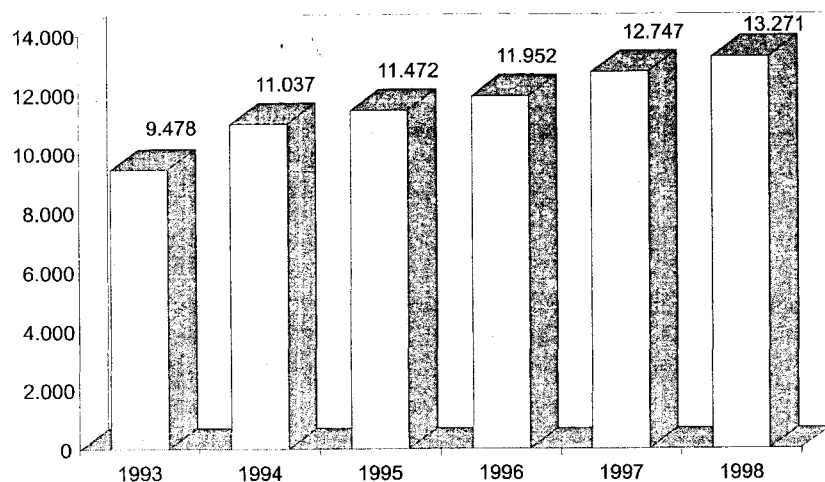


GRÁFICO 3
EVOLUCIÓN DEL EMPLEO EN LAS COOPERATIVAS
DE CRÉDITO (1993-1998)



de *Banesto*, etc. Al contrario que los bancos, las principales cajas de ahorros han aumentado en 10.500 el número de sus empleados durante los últimos 10 años (La Caixa, 1997).

También hay que tener en cuenta los importantes y recientes procesos de concentración que se han producido durante los primeros meses del año 1999, con efectos aún no cuantificables (*Banco Santander Central Hispano*, fusión de las cajas de ahorros del Sur de Galicia, proceso de fusión de las cajas vascas, y otros procesos ya anunciados o pronosticados).

En el contexto europeo, la tendencia a la disminución de empleo en el sector bancario es un hecho evidente que se ha agudizado durante el último lustro y se ha visto acompañado por una generalizada reducción del número de oficinas. Únicamente en Alemania e Italia se registró un incremento del empleo en el sector bancario durante la primera mitad de la década de los años noventa, pero actualmente parece confirmarse el estancamiento de esta tendencia, e incluso, un cambio de dirección en la misma.

CUADRO 2
LA BANCA EUROPEA Y EL EMPLEO (31-12-1997)

	Habitantes (en miles)	Nº de bancos	Nº de oficinas	Nº de empleados	Habitante por oficina	Empleado por oficina	Población bancaria (% empl/ofic)
Alemania	82.061	322	7.277	215.500	11.277	29,61	0,26
Austria	8.072	71	780	16.741	10.349	21,46	0,21
Bélgica	10.181	134	7.358	76.939	1.384	10,46	0,76
Dinamarca	5.284	203	2.178	39.102	2.426	17,95	0,74
España	39.233	158	17.727	138.386	2.213	7,81	0,35
Finlandia	5.140	15	554	17.480	9.278	31,55	0,34
Francia	58.607	403	10.309	223.300	5.685	21,66	0,38
Grecia	10.497	40	2.398	52.164	4.377	21,75	0,50
Irlanda	3.672	61	973	25.400	3.774	26,10	0,69
Italia	57.496	352	22.591	319.827	2.545	14,16	0,56
Luxemburg.	421	215	352	19.135	1.196	54,36	4,55
Países Bajos	15.609	169	6.270	119.579	2.489	19,07	0,77
Portugal	9.946	52	4.123	57.633	2.412	13,98	0,58
R. Unido	58.994	470	13.400	420.300	4.403	31,37	0,71
Suecia	8.846	35	2.181	40.491	4.056	18,57	0,46
TOTAL/	374.059	2.700	98.471	1.781.977	Med. 4.524	Med. 22,66	0,48

Fuente: AEB y elaboración propia.

CUADRO 3
LAS CAJAS DE AHORROS Y EL EMPLEO (31-12-1997).

	Habitantes (en miles)	Nº de cajas ahorros	Nº de oficinas	Nº de empleados	Habitante por oficina	Empleado por oficina	Población bancaria (% empl/ofic)
Alemania	82.061	598	18.318	288.404	4.480	15,74	0,35
Austria	8.072	71	1.466	24.634	5.506	16,80	0,31
Bélgica	10.181	2	2.123	9.954	4.796	4,69	0,10
Dinamarca	5.284	111	375	4.276	14.091	11,40	0,08
España	39.233	51	16.653	90.997	2.356	5,46	0,23
Finlandia	5.140	40	245	1.731	20.980	7,07	0,03
Francia	58.607	34	4.200	39.400	13.954	9,38	0,07
Grecia	10.497	1	128	1.312	82.008	10,25	0,01
Irlanda	3.672	1	78	1.100	47.077	14,10	0,03
Italia	57.496	73	6.047	75.014	9.508	12,41	0,13
Luxemburg.	421	1	97	1.786	4.340	18,41	0,42
Países Bajos	15.609	6 (en 1996)	303	3.007	51.515	9,92	0,02
Portugal	9.946	5	892	14.602	11.150	16,37	0,15
R. Unido	58.994	1	2.900	82.580	20.343	28,48	0,14
Suecia	8.846	91	1.398	15.808	6.328	11,31	0,18
TOTAL	374.059	1.080	55.223	654.605	Med. 19.895	Media 12,79	0,18

Fuente: European Savings Banks Group y elaboración propia.

CUADRO 4
LAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO Y EL EMPLEO (31-12-1997)

	Habitantes (en miles)	Nº de coops. crédito	Nº de oficinas	Nº de empleados	Habitante por oficina	Empleado por oficina	Población bancaria (% empl/ofic)
Alemania	82.061	2.417	19.418	171.783	4.226	8,85	0,21
Austria	8.072	757	3.243	26.961	2.489	8,31	0,33
Bélgica	10.181	219	1.147	5.559	8.876	4,85	0,05
Dinamarca	5.284	40	88	417	60.045	4,74	0,01
España	39.233	95	3.493	12.747	11.232	3,65	0,03
Finlandia	5.140	250	745	8.695	6.899	11,67	0,17
Francia	58.607	140	13.844	137.713	4.233	9,95	0,23
Grecia	10.497	25	38	194	276.237	5,11	0,00
Irlanda	3.672	n.d.	584	2.307	6.288	3,95	0,06
Italia	57.496	676	7.799	77.659	7.372	9,96	0,14
Luxemburgo	421	35	93	317	4.527	3,41	0,08
Países Bajos	15.609	473	2.447	44.667	6.379	18,25	0,29
Portugal	9.946	158	510	3.300	19.502	6,47	0,03
R. Unido	58.994	n.d.	144	3.776	409.681	26,22	0,01
Suecia	8.846	10	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
TOTAL	374.059	5.295	53.593	496.095	Med. 55.199	Media 8,36	0,13

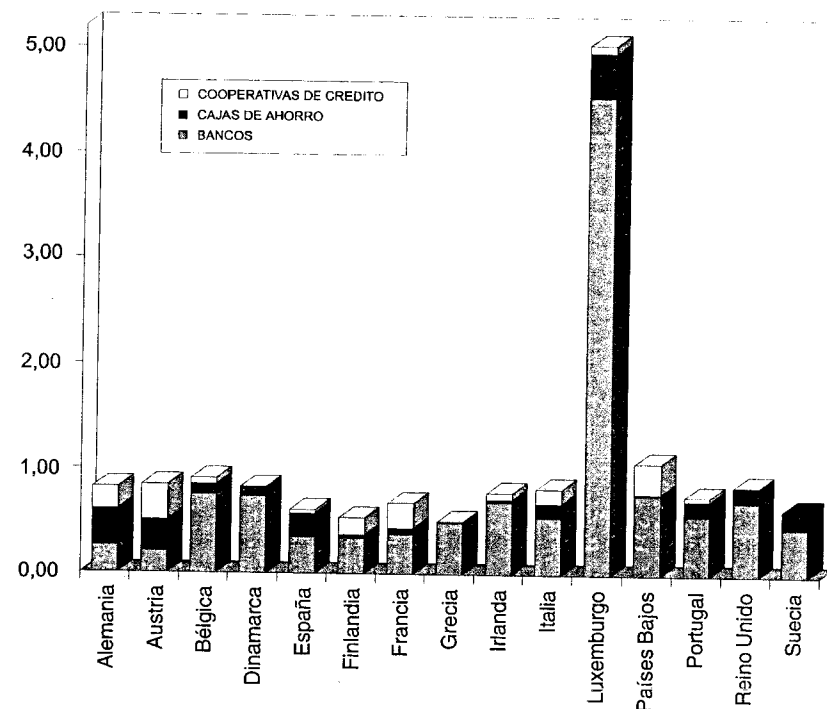
Fuente: European Association of Co-operative Banks, UNACC y elaboración propia.

Igualmente se detecta en Europa una tendencia a la disminución en el número de oficinas y, sobre todo, una tendencia a la reducción del número de empleados por oficina. En cualquier caso, es oportuno tener en cuenta que algunos países —como España y Bélgica— cuentan con extensas redes de oficinas de pequeña dimensión individual, mientras que otros Estados —como Italia, Portugal y el Reino Unido— se caracterizan por una menor densidad de la red aunque con un mayor tamaño individual de las oficinas. Los restantes países se encuentran en posiciones intermedias.

A este respecto, cabe señalar que según recientes estudios realizados, se estima que para el año 2005 la banca europea habrá reducido en torno a un 18% su red de oficinas; si bien, se señala que en España la tendencia se orienta más hacia la reducción del número de empleados por oficina que hacia la disminución de la densidad de las redes comerciales³. En otros países

³ Según se recoge en un reciente estudio elaborado por Gemini Consulting.

GRÁFICO 4
POBLACIÓN BANCARIA EN LA UNIÓN EUROPEA
(en porcentaje de empleados por habitante)



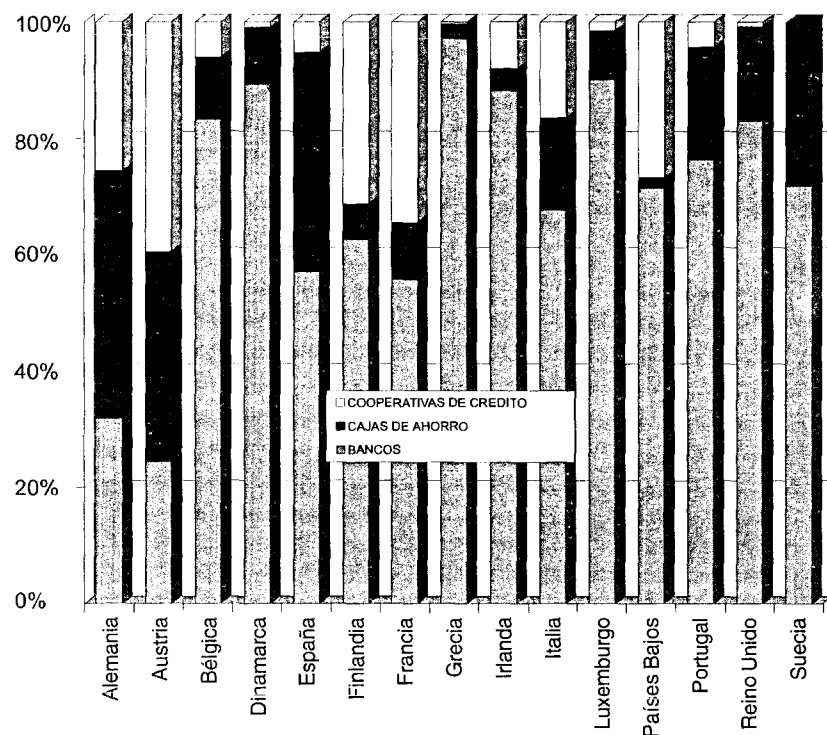
se detectan tendencias similares aunque con diferente intensidad.⁴

Como reflejan los datos contenidos en los cuadros anteriores, España tiene una media 7,81 empleados por oficina en los bancos (la menor de todos los países de la UEME); 5,46 en las cajas de ahorros (la segunda menor después de Bélgica) y 3,65 en las cooperativas de crédito (la segunda menor después de Luxemburgo).

En cuanto a la población bancaria, es decir, el número de empleados de entidades de depósito sobre la población total de

⁴ Cabe citar la reciente reducción de un 7% de los empleados del *First Union*, el anunciado despido de más de 18.000 trabajadores del *Bank of America*, los 5.000 empleados del *Deutsche Bank*, etc.

GRÁFICO 5
DISTRIBUCIÓN RELATIVA DE LA POBLACIÓN BANCARIA
EN LA UNIÓN EUROPEA



cada país, se observa que Luxemburgo ocupa el primer puesto, con un 5,05% de su población empleada en las entidades de depósito (bancos, cajas y cooperativas). En comparación con este dato, España tiene una población bancaria total (bancos más cajas y cooperativas) del 0,61%. Así mismo, en los Gráficos adjuntos se observa la diferente distribución de esta población bancaria entre los tres tipos de entidades de depósito.

Según lo expuesto, en materia de empleo, las diversas entidades que componen el sector financiero han evolucionado de diferente forma durante los últimos años, estando actualmente muy afectadas por el nuevo proceso de reestructuración y redimensionamiento en el que algunas de ellas están inmersas. Este proceso ha sido estimulado o potenciado por una larga serie de

circunstancias, entre las que se encuentran las tan citadas globalización, liberalización, desregulación y desintermediación. Consecuentemente, las tendencias para el empleo en el sector vendrán muy condicionadas por estos factores genéricos y por otros más específicos como son: la introducción de las tecnologías de última generación, el replanteamiento y la innovación en los canales de distribución; y, lógicamente, el nuevo grado de presión competitiva.

II. FACTORES DE CAMBIO Y CONSECUENCIAS SOBRE EL EMPLEO EN EL SECTOR FINANCIERO

La configuración actual y futura del empleo en el sector financiero es y será consecuencia de un amplio conjunto de factores. Por ello, procede distinguir dos tipos de factores de cambio que afectan al sector financiero y al empleo:

— Los factores genéricos del entorno sectorial que inciden sobre la actividad financiera y que, de forma indirecta pero causal, influyen sobre el empleo en el sector.

— Los factores específicos que afectan directamente a la situación actual y las tendencias del empleo en el ámbito financiero.

1. Factores genéricos de cambio en el sector financiero con incidencia en el empleo

El sector financiero actual es el resultado de la paulatina y necesaria adaptación al proceso de globalización de la economía, cuyos efectos se han trasladado velozmente al sector financiero. Este hecho, de creciente intensidad, se presenta bajo diversas manifestaciones, entre las que destacan las siguientes:

— Fuerte intensificación de la competencia, acrecentada por la desintermediación y la entrada en el sector de nuevos competidores antes ajenos al sector financiero (como los servicios financieros de grandes superficies comerciales, el comercio electrónico, los servicios bancarios ofrecidos por corporaciones origi-

nariamente aseguradoras, los servicios financieros de grandes empresas, etc.).

— Aumento de la presión competitiva ejercida por las grandes entidades resultantes de los procesos de concentración (fusiones bancarias, creación de grupos financiero-aseguradores, fusiones de intermediarios financieros no bancarios, alianzas estratégicas, etc.); y mayor competencia también por la aparición en los mercados domésticos de competidores foráneos, si bien, el carácter doméstico o nacional que aún mantienen gran parte de los ahorradores e inversores, así como la extensión de las redes comerciales de la banca minorista nacional siguen actuando como importante barrera de entrada a las entidades extranjeras.⁵

— Permanente incorporación de innovaciones tecnológicas y de nuevas formas de gestión que se traducen en una continua necesidad de renovación.

— Amenaza permanente de entrada de competidores en segmentos de mercado sobre los que se realiza banca especializada, con importantes consecuencias sobre la banca de inversiones, las entidades especializadas en determinados sectores de actividad y las entidades de ámbito regional o con carácter territorial.

— Disminución de los márgenes de intermediación, consecuencia de la mayor competencia y de la reducción de los tipos de interés.

— Desarrollo de nuevas estrategias basadas en el aumento y en el reforzamiento de todas las líneas de negocio posibles mediante la construcción de grupos financieros dotados de sociedades filiales que cubran todas las áreas de servicios financieros no accesibles directamente a las entidades bancarias, implantando así el concepto alemán de «Allfinanz», que pretende al mismo tiempo una mayor rentabilidad de la red comercial.

⁵ En este sentido, cabe indicar diversos casos de bancos de origen extranjero que han causado baja en el Registro Español de Bancos y Banqueros durante los últimos 10 años: Hong Kong & Shanghai Banking Corporation (1988); Continental Illinois of Chicago (1989); Chemical Bank (1990); First Interstate of California (1991); First National of Chicago (1992); Jyske Bank (1994); Instituto Bancario San Paolo di Torino (1995); Banco de Credito Italiano (1996); Natwest (1996); Transoptions Finance (1997); Caisse Nationale de Credit Agricole (1997); The Tokai Bank Limited (1997); Abbey National Bank (1998); y Credit Lyonnais (1998). En todo caso, cabe destacar el éxito alcanzado por el Deutsche Bank, que actualmente ostenta el primer puesto de la banca extranjera en España.

Este panorama fuertemente competitivo obliga a las entidades del sector financiero a buscar fórmulas que permitan aumentar la rentabilidad de la red comercial, desarrollar nuevos servicios o mejorar de los ya existentes, prestar servicios integrales, entrar en nuevos mercados rentables o en segmentos de mercado no accesibles anteriormente, incrementar el grado de especialización en determinadas actividades o sectores pero de modo compatible con la actividad de banca universal imperante en la actualidad, incorporación permanente de nuevas tecnologías e innovaciones, racionalización de los sistemas operativos y de los servicios centrales, desarrollo de fórmulas de cooperación con otras entidades, establecimiento de sistemas de control más efectivos (con creciente protagonismo de los departamentos de control de riesgos), creación de sociedades instrumentales y filiales especializadas que abarquen áreas más amplias de mercado, toma de participaciones empresariales, proyección a los clientes y a la sociedad de una apropiada imagen de mercado, y, como consecuencia de todo ello, se asume la necesidad de reducir los costes de explotación, con efectos directos sobre el empleo.

2. Factores específicos con incidencia directa sobre el empleo en el sector financiero

En relación con los factores genéricos anteriormente indicados se pueden destacar una serie de factores específicos que inciden en modo directo sobre el empleo en el sector financiero y sobre sus tendencias futuras, pues constituyen aspectos concretos derivados de los cambios que acontecen en el sector. Así, por ejemplo, una fusión bancaria puede ser contemplada desde múltiples perspectivas, como son: la dimensión de la nueva entidad resultante, la reorganización de su red comercial y de sus departamentos, la apertura a nuevos ámbitos de actividad o líneas de negocio, el efecto sobre la estrategia nacional e internacional, la creación de una nueva estructura de poder en la entidad resultante, el impacto sobre la competencia, etc., y, por supuesto, el efecto de tal fusión sobre los empleados y sus puestos de trabajo.

En este sentido, se pueden destacar una serie de factores específicos de cambio que afectan al empleo en el sector financiero, a saber:

1. El propio sobredimensionamiento empresarial (y laboral) del sector, hecho plenamente reconocido y con claros efectos sobre la evolución futura del empleo.
2. La concentración bancaria y la reorganización de las entidades de depósito y de otros intermediarios financieros, con la consecuente remodelación de plantillas.
3. Las nuevas tecnologías operativas y de gestión interna, así como la creciente automatización.
4. La innovación en los canales de distribución (como la banca telefónica, la banca electrónica, la banca virtual o interactiva, etc.), con fuerte incidencia en la concepción de las redes comerciales y en la redifinición del cometido de sus empleados. Estos nuevos canales son utilizados también por nuevos competidores para atenuar o superar barreras de entrada.
5. Las modificaciones en las características de la demanda de servicios financieros por parte de los usuarios y la consecuente necesidad de elevar el nivel de formación de los empleados para poder ofrecer un servicio satisfactorio y cualificado. Esto se debe a un aumento en el nivel de exigencia y de la calidad demandada por los clientes, dada su mayor cultura financiera, lo que da lugar a una creciente dificultad de fidelización de la clientela y a una creciente necesidad de segmentación que aporte mayor nivel de eficiencia al esfuerzo comercial.
6. La creciente formación de los demandantes de empleo en el sector y la mayor competencia en el mercado laboral.
7. La presión de los costes de estructura y sus consecuencias sobre el ajuste y renovación de plantillas.

Por lo que respecta al sobredimensionamiento del sector, es opinión prácticamente unánime que tanto la banca española como la europea está sobredimensionada, como muestran diversos estudios realizados (como los contenidos en Mayer y Vives 1994; Fuentelsaz y Salas 1992; Torrero 1988, y otros). Este hecho obliga a que las entidades pretendan actualmente un crecimiento selectivo y exclusivo sólo en determinadas áreas de actividad,

reduciendo paulatinamente el peso de otras o suprimiendo incluso determinados departamentos y exteriorizando un creciente número de funciones mediante la contratación de servicios externos («outsourcing»).

Consecuentemente, la corrección del sobredimensionamiento afecta directamente al empleo en el sector, si bien, en muchos casos, como ocurre con los referidos servicios externos, se abre la posibilidad para que nuevas empresas especializadas entren en el sector financiero ofreciendo empleo y amortiguando la reducción que llevan a cabo las entidades de depósito. Así, cabe citar determinadas funciones relacionadas con las áreas de gestión informática, formación, estudios especializados, seguros, etc., con una clara tendencia a aumentar este tipo de servicios externos, y con un claro objetivo: la conversión de costes fijos en costes variables.

En cuanto a la concentración bancaria y los procesos de reagrupamiento de otros intermediarios financieros, en la segunda mitad de los años noventa se ha iniciado una nueva ola de fusiones y adquisiciones, destacando importantes casos en Japón, Estados Unidos, Suiza, Francia y otros países europeos. En este contexto, el sector financiero español ha iniciado el año 1999 con la creación del *Banco Santander Central Hispano* y con fusiones de cajas de ahorros y absorciones de bancos por parte de éstas. Lógicamente, la búsqueda de un mayor poder de mercado y la posibilidad de obtener sinergias (—no siempre contrastables de forma efectiva—) precisa también la racionalización de las estructuras y de la red operativa junto con la necesidad de eliminar duplicidades y deseconomías de escala, con claros efectos sobre el empleo que conducen al establecimiento de programas de jubilación anticipada, bajas incentivadas, o al establecimiento de nuevos criterios de movilidad funcional y geográfica⁶.

En cuanto al tercer factor indicado, las nuevas tecnologías permiten mayor automatización de las rutinas reduciendo el número de empleados relacionados con estas funciones. Este

⁶ Con respecto a esto último, cabe indicar que la importante presencia de la banca española en Iberoamérica actúa en algunos casos como única alternativa para reubicar a profesionales cuyo puesto en España no puede ser mantenido. Otras áreas geográficas de interés para la banca española son Francia, Portugal, Andorra y Marruecos.

hecho tiene mayor incidencia en los intermediarios o en las divisiones encargadas de la negociación en los mercados financieros. Todo ello tiene incidencia directa en la reducción de determinados puestos de trabajo en favor de otros y tiene efecto sobre los nuevos requisitos para la empleabilidad de las personas.

En cuarto lugar, también la innovación en los canales de distribución tiene claro protagonismo sobre la reconversión del empleo en el sector financiero. Se anuncia así la futura reducción del número de oficinas bancarias y se percibe también la progresiva redefinición de sus funciones. De esta forma, las redes comerciales tradicionales convivirán durante un tiempo con los canales alternativos que vienen representados por los ya tradicionales cajeros automáticos y los terminales de punto de venta (TPVs), y por los nuevos servicios de banca electrónica (o «banca en casa», a través de computador) y de banca telefónica, así como la incipiente banca interactiva por televisión, la banca virtual y el uso de las nuevas tarjetas inteligentes multifuncionales. Estos nuevos canales irán tomando el relevo de los anteriores durante los próximos años a medida que los usuarios, y sobre todo las nuevas generaciones, decanten sus preferencias por estos canales que ahorran tiempo de gestión o que incluso revierten al cliente la reducción de costes mediante una minoración de las comisiones por servicio.

A este respecto, se advierte ya el extraordinario crecimiento de las plataformas de teleoperadores con las que cuentan las grandes entidades (y que también son accesibles para las entidades de menor dimensión, dada la existencia de empresas especializadas en la prestación de estos servicios). Cabe afirmar entonces, que la previsible reducción del número de empleados por la disminución del número de oficinas se puede ver, en cierto modo, contrarrestada por la contratación de empleados para plataformas de información y de gestión mediante teleoperadores (bien directamente o bien a través de entidades externas).

A esto se añade la señalada tendencia a la reducción del número de empleados por oficina, que actualmente tiende a un número de tres o cuatro por oficina, y que en algunos casos se pretende que se sitúe en un único empleado (es el concepto de «minioficina» para servicios básicos y cotidianos instalada en centros

comerciales y áreas de gran afluencia de público). Igualmente, cobrará fuerza la utilización de la reciente figura del agente financiero de ventas, cuya operatividad se verá reforzada día a día por el desarrollo de las telecomunicaciones. Los agentes financieros permiten acceder a lugares donde no hay oficinas y se convierten en un importante factor de comunicación entre las entidades y sus clientes, pudiendo adoptar en el futuro un papel protagonista como asesor financiero, fiscal y de negocios a domicilio.

En relación con lo anterior se encuentra también el quinto factor de cambio señalado en relación con las modificaciones en las características de la demanda de servicios financieros por parte de los usuarios. A este respecto, la mayor cultura financiera, la menor capacidad de fidelización, la práctica desaparición de la denominada «clientela cautiva», los nuevos hábitos de los clientes, la llamada cultura del ocio, la tendencia a la reducción de la utilización del dinero físico o en metálico y la mayor predisposición de las nuevas generaciones hacia innovaciones radicales en los canales de comunicación dejan abierta la puerta a la introducción de importantes cambios en la actividad bancaria y de intermediación financiera que obligarán a replantear el negocio en un futuro cercano. Consecuentemente, la adaptación de los recursos humanos a las nuevas tendencias serán imprescindibles para el éxito de cualquier estrategia.

En esta línea se enmarca una creciente demanda de servicios integrales y/o especializados por parte de los usuarios, que requieren mayor información, transparencia, agilidad y asesoramiento en sus operaciones, así, por ejemplo, destaca el mayor interés actual por el asesoramiento financiero-fiscal y por la denominada banca personal como gestora integral de patrimonios de considerable cuantía, todo lo cual requiere contar con recursos humanos adecuadamente formados y en permanente proceso de reciclaje y de renovación de conocimientos.

En sexto lugar cabe citar la creciente formación y preparación de los demandantes de empleo en el sector, consecuencia del espectacular aumento de profesionales con formación universitaria, complementada en muchos casos con doctorados, magisters, idiomas, informática, etc. que contribuyen a desarrollar y elevar el grado de profesionalización y sofisticación de los servicios

financieros. Sin embargo, la creciente competencia en este sector cualificado del mercado laboral y el considerable nivel de desempleo que sufre se traduce en una reducción de los salarios de contratación y en cierta ralentización de la promoción profesional.

Un último y determinante factor específico que afecta al empleo en el sector financiero, y en especial en las entidades de depósito, es la necesidad de la mayoría de éstas de reducir los costes de estructura, que supuestamente actúan como considerable lastre para su competitividad. En este sentido, puesto que el recorte del margen de intermediación se asume como inevitable por razón de la mayor competencia y de la bajada de los tipos de interés, y puesto que el margen ordinario (que incluye las comisiones repercutidas y soportadas y otros resultados de operaciones financieras) también tiene un límite establecido implícitamente por la propia competitividad en el mercado, la reducción de los gastos generales y de administración (cuya principal partida son los sueldos y salarios) parece la única alternativa para tratar de atenuar la reducción de los márgenes anteriores y poder obtener un margen de explotación razonable. A este respecto, hay que tener en cuenta que los gastos de personal representan una media algo superior al 60% de los gastos de explotación⁷.

A este respecto, es oportuno tener en cuenta que España tiene una ratio del 2,27% de gastos de explotación con respecto al balance, que es superior a la mayoría de los países de la Unión Europea; así, en Francia se sitúa esta ratio en 1,41% (Parejo y Alcalde, 1999).

Consecuentemente, muchas entidades han optado por buscar la solución a sus problemas de competitividad en la contratación externa de servicios (el referido «outsourcing») y en la reducción de plantillas o en la renovación de las mismas, jubilando anticipadamente a una parte de sus empleados e incorporando a otros que por su menor edad y experiencia laboral, o por la situación de desempleo en la que se encuentran, devengan menores sala-

⁷ Concretamente, la AEB calcula que en la banca los gastos de personal suponen el 62,1% del conjunto de los gastos de explotación, y representan un 1,2% sobre el volumen de los activos totales medio. Datos a 31 de diciembre de 1997.

rios y no acumulan años de antigüedad. Esta política, si bien supone la posibilidad de entrada en el sector de jóvenes profesionales, tiene su contrapartida negativa en la difícil salida al mercado laboral de empleados ya maduros que no siempre tienen la versatilidad suficiente para adaptarse a otros empleos o cuya edad disuade su contratación. Por otra parte, no hay que olvidar que, en términos cuantitativos, son más los profesionales prejubilados o despedidos que los nuevos empleados contratados. Tampoco hay que pasar por alto el elevado coste monetario de la reducción de plantillas —aunque se haga con cargo a reservas— y su inmediato efecto negativo sobre la cuenta de resultados de los ejercicios en los que tenga lugar. Por ello, este coste económico sólo resulta «amortizado» años después de haberse producido; sin que se pueda olvidar tampoco el coste social.

Por tanto, cuando la presión competitiva obliga al riguroso control de los gastos de explotación, la racionalización de la red de oficinas, la reducción de plantillas y la automatización se decantan como los principales medios de actuación; todo lo cual está conduciendo a la actual disminución de la población bancaria (empleados de banca por habitante) y a la dimensión de las oficinas (empleados por oficina).

En cuanto al resto de entidades que actúan en el sector financiero, vinculadas o no a las entidades de depósito, como los Establecimientos Financieros de Crédito (sociedades de crédito hipotecario, entidades de financiación, sociedades de arrendamiento financiero), Instituciones de Inversión Colectiva, Sociedades y Agencias de Valores y Bolsa, y los ya referidos auxiliares financieros, se puede afirmar que también se encuentran en permanente estado de transformación y reestructuración, la mayoría de las veces a remolque de las actuaciones de la banca y, al mismo tiempo, muy condicionadas por los ciclos económicos. En todo caso, hay que hacer notar que el crecimiento de la economía financiera española, los cambios en la normativa legal y la mayor intervención de las empresas y de las economías domésticas en los mercados financieros (con especial relevancia de la Bolsa de Valores) están contribuyendo a un fuerte desarrollo de estas instituciones intermediarias especializadas, generando empleo de alta cualificación.

Por lo que respecta al sector asegurador, también se han desarrollado fuertes procesos de reestructuración y, sobre todo, de concentración y creación de alianzas estratégicas que están originando la creación de fuertes grupos financiero-aseguradores que han dado lugar a la acuñación del término banca-seguros (o «bancassurance»), que está revolucionando el ámbito de los productos y servicios financieros y está aportando nuevas vías de rentabilidad a las redes bancarias. En este sentido, es oportuno afirmar que España se encuentra por debajo de la media europea y muy por debajo de la media norteamericana en cuanto a la demanda de servicios de seguro, razón ésta por la que no es aventurado pronosticar un considerable crecimiento en este campo durante los próximos años, con probable incidencia positiva sobre el empleo en el sector.

III. TENDENCIAS Y PERSPECTIVAS DEL EMPLEO EN EL SECTOR FINANCIERO

Los factores de cambio genéricos y específicos indicados en el apartado anterior se configuran como líneas directrices y definitorias de sus consecuencias sobre las tendencias del empleo en el sector financiero. En este sentido, a continuación se exponen esas tendencias conforme a la siguiente diferenciación:

1. Tendencias de la oferta de empleo en el sector financiero.
2. Áreas de creación y de reducción de empleo en el sector financiero.
3. Componentes exógenos con incidencia en el empleo en el sector financiero.

1. Tendencias de la oferta de empleo en el sector financiero

El panorama descrito afectará directamente a la evolución del empleo en el sector financiero durante los próximos años. Así mismo, se modificarán y elevarán los niveles de exigencia y se hará más precisa la capacidad de adaptación de los empleados,

puesto que habrá que tener en cuenta aspectos como los siguientes:

— Se requerirá mayor movilidad funcional de los empleados, que habrán de ser suficientemente versátiles como para poder adaptarse a diferentes cometidos, ya que el proceso de transformación de éstos se acelerará por motivos de competitividad y por continuas e incluso drásticas reestructuraciones.

— Aumentará el grado de movilidad geográfica como consecuencia de la expansión territorial de muchas entidades en sus respectivos ámbitos nacionales (como es el caso de las cajas de ahorros y cooperativas de crédito), y también como consecuencia de la creciente internacionalización del sector financiero (especialmente los grandes bancos).

— Primará la contratación de empleados para el desempeño de funciones comerciales, reduciéndose al mínimo la contratación para funciones administrativas, que serán progresivamente automatizadas y delegadas en terceros especializados (de nuevo el ya referido concepto de «outsourcing», por ser más flexible y no vinculante en lo laboral).

— Aumentará la demanda de profesionales con amplia formación, cuyos conocimientos tengan aplicación comercial u operativa directa, como la capacidad de asesoramiento financiero-fiscal, el conocimiento de los productos aseguradores, las relaciones con empresas, el análisis de inversiones empresariales, la banca personal, etc. Igualmente, se abren nuevas vías de empleo para técnicos y profesionales de las tecnologías de gestión y de información.

— La capacitación laboral de los empleados deberá incluir un creciente componente de valores éticos y profesionales en la línea de los actuales códigos éticos de muchas empresas, utilizados también para reforzar el sentimiento de cultura empresarial e identidad corporativa. Igualmente, se valorará más la capacidad de trabajo en equipo, el liderazgo participativo y se tenderá al establecimiento de jerarquías por convicción y no por imposición.

— Se valorará el carácter activo de los empleados en contraposición con las ya casi relegadas actitudes pasivas o meramente

receptoras con los clientes. Este planteamiento concuerda con el actual concepto de banca de clientes en contraposición con la clásica banca de productos.

— Será preciso que el empleado en activo y el potencial demandante de empleo en el sector demuestre su empleabilidad, es decir, las cualidades que puede aportar al potencial empleador.

— Tenderá a reducirse aún más la contratación «fija», aumentando el contrato temporal y el contrato de obra y servicio. Igualmente, es posible que aumente la contratación a tiempo parcial. A este respecto, conviene tener en cuenta lo ya indicado con respecto a los agentes financieros de ventas, las plataformas de teleoperadores, etc. En todo caso, la rigidez actual de los convenios laborales en el sector financiero dificulta la adopción de planteamientos de este tipo.

— La retribución será el resultado de un tramo fijo y de otro variable en función del grado de cumplimiento de los objetivos asignados al empleado, con una clara tendencia a aumentar el peso específico de esta parte variable de la retribución. También aumentará la utilización de formas de remuneración mediante la entrega de acciones, e incluso, mediante la entrega a los empleados de instrumentos financieros derivados como las opciones sobre acciones.

— Aumentarán de forma cuantitativa y cualitativa las funciones de los empleados de oficinas, que deberán adoptar posturas proactivas para la captación y mantenimiento de los clientes, que permitan también el éxito de las técnicas de venta cruzada de productos y servicios. De este modo, el empleado de oficina desempeñará el papel de gestor de su cartera de clientes, aproximándose cada vez más al tipo de servicio que hasta ahora sólo ofrece la denominada banca personal o de patrimonios. Consecuentemente, se puede hablar de un concepto de «gestión de productos y servicios» frente a su simple oferta.

— Los horarios de trabajo serán muy diversos, incluyendo la posibilidad de apertura de oficinas por las tardes (como ya se está haciendo en algunas entidades, aunque no siempre con los resultados esperados) o en horarios comerciales (en determinadas zonas con gran afluencia de público). Así mismo, se está extendiendo el concepto de banca con servicio de 24 horas ya

implantado en muchas entidades (generalmente mediante banca telefónica y electrónica). El mayor obstáculo para este proceso es la rigidez laboral.

— Los empleados tendrán que adaptarse al nuevo papel de las oficinas bancarias, puesto que con independencia de la disminución de la densidad de las redes y del número de empleados por oficina, se convertirán en centros de captación de negocio, con tendencia a convertirse en centros de asesoramiento integral (financiero, fiscal, jurídico, empresarial) y de oferta de productos actualmente insospechados. A este respecto, las funciones actualmente cotidianas serán realizadas por cajeros automáticos y por canales complementarios (banca telefónica y electrónica, video-kiosco bancario, banca virtual, tarjetas inteligentes, etc.).

— El progreso en la tecnología de las telecomunicaciones irá dando paso en un futuro no muy lejano a la posibilidad de trabajar en determinadas áreas mediante el denominado teletrabajo sin salir de casa, transformando así el concepto de centro de trabajo.

2. Áreas de creación y de reducción de empleo en el sector financiero

Como consecuencia del importante proceso de transformación que está atravesando el sector financiero, determinadas áreas de actividad, funciones y departamentos de instituciones financieras resultarán reforzadas por su mayor atractivo de negocio o por razones de competitividad, y precisarán un incremento sustancial de sus recursos humanos en forma cuantitativa y cualitativa; mientras que otras áreas o actividades se verán considerablemente reducidas. En este sentido, actualmente se están confirmando las siguientes tendencias, que muy probablemente se acentuarán en el futuro:

— Se potenciarán hasta adquirir un protagonismo de primer orden los departamentos relacionados con las ventas, la distribución de los servicios financieros y el desarrollo de productos.

— Crecerá y se extenderá hacia segmentos más amplios de la población y menos exclusivos el concepto de banca personal,

que se universalizará hacia otros sectores de la clase media, aunque se siga diferenciando el segmento de banca de grandes patrimonios.

— Se creará un considerable número de puestos de trabajo en las áreas destinadas al servicio y atención a clientes mediante nuevos canales, especialmente en el ya referido caso de las plataformas de teleoperadores, que pueden desarrollar funciones de información, funciones comerciales y de promoción, y funciones operativas de banca telefónica directa. Estas plataformas se configuran como un medio extraordinariamente flexible de contratación y tienen la cualidad de adaptarse al concepto de servicios externos («outsourcing») sin necesidad de convertirse en cargas de estructura para la entidad que utiliza sus servicios.

— En el ámbito de las entidades de depósito se tenderá a una creciente reducción de los servicios centrales o su externalización. Además, las grandes entidades tienden a una reubicación y concentración física de sus servicios centrales para incrementar el grado de integración de los departamentos, mejorando así la proximidad, reduciendo costes logísticos y de comunicación, reforzando la identidad corporativa de los empleados, e incluso, permitiendo la percepción de ineficiencias y aumentando el grado de control.

— Crecerán en dimensión y en importancia las aún recientes redes comerciales formadas por agentes financieros que, dotados de un alto grado de independencia y no sometidos a horarios de trabajo, podrán hacer un uso intensivo de su iniciativa y de sus cualidades comerciales, con la motivación de una remuneración proporcional a su nivel de éxito.

— Aumentará aún más la importancia de los departamentos relacionados con el control de riesgos, que ya tienen claro protagonismo en la actividad bancaria, y cuya presencia es creciente también en las empresas no financieras.

— Se crearán oficinas y centros especializados en el servicio financiero a determinados sectores de actividad y segmentos de población. Así, aumentará el número de oficinas y de empleados especializados en pymes, en microempresas, en cadenas de franquicias y en determinados sectores de actividad y gremios. Igualmente, la segmentación de la población y la ubicación de las ofici-

nas atenderá aún más a los criterios de edad y nivel de recursos; así, por ejemplo, habrá más oficinas y empleados especializados en los jóvenes o en la tercera edad. A este respecto, los criterios, la capacidad y la calidad de la segmentación avanzará espectacularmente con el desarrollo de los denominados almacenes de datos («data warehouse» y «data mining») y los impulsados por las grandes entidades y por entidades externas especializadas.

— Se reducirán empleos en determinadas actividades relacionadas con los mercados financieros y de divisas —especialmente en monedas europeas— (Parejo y Alcalde, 1999) por la pérdida de importancia de algunos mercados frente a otros, pero aparecerán nuevos mercados con nuevos activos e instrumentos. Así, por ejemplo, los mercados de derivados aumentarán en importancia, dando cabida a nuevos mercados de futuros sobre materias primas y productos físicos («commodities»), como el ya planteado mercado de futuros sobre determinadas variedades de aceite de oliva, etc.

— Determinadas formas de banca, especialmente la denominada banca de inversiones, se verán considerablemente afectadas, como ya lo han sido con las recientes crisis asiáticas y de otras regiones emergentes⁸. En todo caso, en España, salvando algunas excepciones, la banca de inversiones no tiene gran peso en el sector financiero. Esta modalidad de banca tiene un carácter cíclico y es muy vulnerable a las crisis internacionales.

— La internacionalización del sector financiero y la creación de empleos en el mercado exterior en contraposición con la reducción en los mercados domésticos por la sobrerbanización de éstos.

3. Componentes exógenos con incidencia en el empleo en el sector financiero

Además de las anteriores tendencias indicadas y de los efectos derivados de la globalización y la mayor competencia, el empleo

⁸ A este respecto, cabe citar los casos de reducción de empleo en *Merril Lynch* (en torno a 3.400), *ING-Barings* (1.200), *Santander Investment* (en torno a 300) y otros muchos, afectados principalmente en sus departamentos de «trading», «corporate finance» y titulización de activos.

en el sector financiero español también resulta afectado por circunstancias relacionadas con la consolidación de la Unión Económica y Monetaria Europea y con el posible efecto de la creación de otras áreas económicas no europeas. Así, cabe tener en cuenta elementos como los siguientes:

— La creación del nuevo sistema de pagos panauropeo TARGET (Sistema Automático Transeuropeo de Transferencias Urgentes y Liquidación en Tiempo Real), que sustituye al sistema de corresponsales. (Parejo y Alcalde, 1999).

— El desarrollo del también nuevo mercado interbancario europeo.

— La desaparición del mercado sobre de divisas europeas al ser sustituidas por el euro.

— La polarización de la actividad financiera europea en torno a plazas que, como Frankfurt, adquieren creciente protagonismo económico y político.

— La posible creación futura de una bolsa europea, relegando a las actuales bolsas nacionales a un papel periférico.

— La igualación dentro de la Unión Europea de los mercados monetarios y de deuda, desapareciendo localmente, lo que ha dado lugar a la utilización de la expresión «deslocalización de los mercados».

— El surgimiento de nuevos mercados especializados en determinados activos.

IV. CONCLUSIONES

El sector financiero se encuentra en permanente proceso de cambio, al igual que cualquier otro sector empresarial; si bien, su función netamente intermediaria, su directa dependencia de los ciclos económicos, el impacto de la globalización de la economía y la intensificación de la competencia, están obligando a una fuerte reestructuración del sector que se centra en la solución de los problemas de sobredimensionamiento, ineficiencia y rentabilidad. Consecuentemente, el empleo resulta afectado tanto de forma cuantitativa como cualitativa.

Por lo que respecta a las entidades de depósito, los bancos se caracterizan por una evolución y una tendencia hacia la reducción de empleo, mientras que, de momento, sólo las cajas de ahorros y las cooperativas de crédito han aumentado el número de sus empleados, aunque principalmente debido al crecimiento de su red comercial como consecuencia de la entrada en otros ámbitos territoriales y del aumento de la densidad de la red.

Se está produciendo así un complejo proceso que combina la introducción de nuevas tecnologías, nuevos canales y nuevas formas de plantear la gestión de la actividad bancaria, cobrando gran importancia la externalización de un creciente número de funciones («outsourcing»). Se tratan de reducir al mínimo los costes de estructura y el peso de los servicios centrales para reconducir todos los recursos humanos posibles hacia el área comercial en todas sus facetas.

Por otra parte, la progresiva deslocalización de los mercados nacionales e internacionales, que resulta mucho más patente en el ámbito financiero; así como la mayor internacionalización de la actividad bancaria en su búsqueda de espacios y mercados más rentables, están incidiendo directamente en la necesidad de incrementar la movilidad geográfica y funcional de los recursos humanos.

Por todo ello, se puede afirmar que la tendencia del empleo en el sector financiero se fundamenta en la reestructuración y en la reducción de plantillas en las entidades sobredimensionadas o con necesidad de replantear sus estrategias operativas y comerciales; si bien, surgen nuevas formas de empleo relacionadas con los nuevos canales de distribución (banca a distancia, agentes financieros de ventas, etc.) y con las nuevas empresas especializadas en la prestación de servicios externos a las entidades financieras, que permiten desacargar los costes de estructura que éstas ya no podían soportar.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ASOCIACION ESPAÑOLA DE BANCA: *Informes de gestión y memorias 1994, 1995, 1996, 1997, 1998*, AEB, Madrid.
- BANCO DE ESPAÑA (1997): «Información sobre el número de operaciones, personal y oficinas de las entidades de crédito en el periodo 1988-1996», *Boletín Económico*, octubre, Madrid.
- BENGOECHEA, J., ARRIAGA, M. y PIZARRO, J. (1992): *La banca y el cambio*, Centro de Estudios Bancarios de la Fundación BBV, Bilbao.
- CARBÓ, S. y COELLO, J. (1997): «Euro y competencia en el sistema bancario español», *Perspectivas del Sistema Financiero*, N.º 60, pp. 41-57.
- CARNEIRO CANEDA, M. (1998): «El agente de venta financiero en las entidades de crédito. Perfil profesional, selección, formación y desarrollo laboral», *Banca & Finanzas*, N.º 29, enero.
- COMISIÓN EUROPEA (1998): *Employment Rates Report 1998. Employment Performance in the Member States*, DGV, Bruselas.
- CONFEDERACIÓN ESPAÑOLA DE CAJAS DE AHORROS (1997): *Anuario Estadístico*, CECA, Madrid.
- EUROPEAN SAVINGS BANKS GROUP (1997): *Activity Report*, Bruselas.
- FAINÉ, I. y TORNABELL, R. (1998): *El euro, la banca y las empresas*, Temas de hoy, Madrid.
- FUENTELESAZ, L. y SALAS, V. (1992): *Estudios sobre banca al por menor*, Centro de Estudios Bancarios de la Fundación BBV, Bilbao.
- GUAL, J. (1992): *La competencia en el sector bancario español*, Centro de Estudios Bancarios de la Fundación BBV, Bilbao.
- “LA CAIXA” (1997): *Evolución del empleo en el sector bancario (1975-1996)*, Estudios especiales, Informe mensual, julio-agosto.
- LISO, J.M. (Dir.), BALAGUER, T. y SOLER, M. (1996): *El sector bancario europeo: panorama y tendencias*, Servicio de Estudios de La Caixa, Barcelona.
- MAYER, C. y VIVES, X. (1994): *La intermediación financiera en la construcción de Europa*, Centre for Economic Policy Research y Centro de Estudios Bancarios de la Fundación BBV, Bilbao.
- MAROTO ACIN, J.A. (1994): «Estrategias competitivas de las entidades financieras ante el mercado único y la Unión Monetaria», *Perspectivas del Sistema Financiero*, N.º 45.

- MCGOLDRICK, P. J. y GREENLAND, S. J. (1996): *Comercialización de servicios financieros*, McGraw-Hill, Madrid.
- PAREJO GÁMIR, J.A. y ALCALDE GUTIERREZ, E.E. (1999): «La política de reforma del sistema financiero español ante su integración en la UEME», en FERNÁNDEZ DÍAZ, A.: *Fundamentos y papel actual de la política económica*, Pirámide, Madrid.
- TORRERO, A. (1988): «La dimensión del sistema bancario español», *Economistas*, N.º 32.
- UNIÓN NACIONAL DE COOPERATIVAS DE CRÉDITO: *Anuarios 1994, 1995, 1996, 1997, 1998*, UNACC, Madrid.