

La reestructuración bancaria en España: un análisis de su perspectiva social a través del empleo

RICARDO PALOMO ZURDO

Universidad CEU San Pablo. Catedrático de Economía Financiera y Contabilidad. Codirector de la Cátedra José Barea del Instituto de Estudios Fiscales

MILAGROS GUTIÉRREZ FERNÁNDEZ

Universidad de Extremadura. Doctora en Economía Financiera y Contabilidad

ISABEL LÁZARO AGUILERA

Universidad CEU San Pablo. Profesora de Organización de Empresas

Recibido: Junio 2014

Aceptado: Julio 2014

Resumen

El objetivo de este trabajo es mostrar la dimensión de la reestructuración de la banca española, acontecida principalmente desde el año 2010, como consecuencia de la crisis financiera iniciada en 2007-2008, para centrarse, en uno de sus componentes sociales: el empleo. Para ello, se ha analizado esta variable en el sector de los bancos cotizados, tomando el periodo 2003-2012, que permite verificar las diversas hipótesis bajo un doble escenario de bonanza económica (2003-2007) y de crisis económica (2008-2012). Es en este segundo tramo cuando ha tenido lugar el más profundo proceso de reordenación y consolidación del sector financiero español, especialmente en el sector de las cajas de ahorros, pero también en el de las cooperativas de crédito y determinados bancos, por lo que procede contrastar las hipótesis del efecto positivo o negativo de la reducción de empleo sobre la eficiencia de las entidades financieras.

Palabras clave: Bancos, cajas de ahorros, cooperativas de crédito, sector bancario, reestructuración, SIP, fusión, concentración, empleo, *downsizing*.

Clasificación JEL: G21, G29.

Abstract

The main goal of this paper is to show the conversion's dimension in the particular case of the Spanish financial sector starting in 2010. Many changes were introduced by the banks since the financial crisis started between 2007 and 2008, but in this case the focus -point is how this has affected employment within the sector.

In order to show consistency in this study there was a need to compile a scope of years which included two scenarios. This first scene took place between 2003 and 2007, bonanza years, and the second one is comprised between 2008 and 2012, financial crisis years. The data collected was supplied by listed Spanish stocks.

Keywords: Banks, savings bank, credit cooperatives, financial sector, reorganization, realignment, merger, concentration, employment, *downsizing*.

JEL Classification: G21, G29.

1. Introducción

El proceso de reestructuración, reorganización y redefinición que ha experimentado el sector bancario español durante los últimos años es, probablemente, el más intenso de su historia pues, además de la extraordinaria dimensión del mismo, se ha producido la conversión casi completa de uno de los tres sectores que tradicionalmente integraban la banca española: el formado por las anteriores cajas de ahorros que, a excepción de dos entidades (las de menor dimensión del subsector¹) se han transformado en bancos, acompañados de sus respectivas fundaciones bancarias. Obviamente, este proceso se enmarca dentro de una reestructuración bancaria global durante los últimos años, tanto en la banca de inversión como en la banca minorista, más abundante en Europa (Rughoo y Sarantis, 2014 y Efthymoulou y Yildirim, 2014).

Mientras en el subsector de la banca se han producido algunas fusiones e integraciones (sin necesidad de rescate o intervención), en las anteriores cajas de ahorros (que representaban una cuota de mercado del 50% del sector bancario español) se ha pasado de 45 a solo 11 entidades en un plazo de tres años (Banco de España, 2014), principalmente mediante absorciones o mediante la formación de sistemas institucionales de protección (SIP). En el caso de las cooperativas de crédito, también la figura de los SIP ha protagonizado algunos de los principales procesos de consolidación (destaca el caso del Grupo Cajamar). Cabe destacar la creación de bancos a partir de anteriores cajas de ahorros, incluso también en el caso de las cooperativas de crédito².

A este mapa complejo y cambiante se ha unido el hecho principal de que el sector bancario debe hacer frente a la confluencia de cambios muy relevantes en diversos frentes, como son los derivados de la normativa prudencial (requerimientos de Basilea III), los que afectan a su modelo de negocio y otros muy diversos como los mecanismos de resolución de las entidades con problemas, las pruebas de estrés, y otros que han afectado también a la capacidad crediticia de las entidades con un negativo efecto sobre la economía real y una contracción en la dimensión del sector con claros efectos sobre la red comercial y el número de empleados.

Por ello, en este proceso corporativo y normativo, también hay una perspectiva social con múltiples enfoques: la reducción de la presencia comercial de las entidades a raíz del desmantelamiento de una parte significativa de la red comercial; la posible consecuencia sobre la exclusión financiera de una parte de la sociedad; las consecuencias de las malas prácticas sobre la imagen del sector (Sanchis, 2013) y, por supuesto, la reducción del número de empleados.

La aportación del trabajo al conocimiento científico en el marco de los análisis de las reestructuraciones bancarias consiste en el análisis de la incidencia del proceso de concentración en relación con el empleo del sector, y en particular en el caso de los bancos cotizados, contando con series de datos que permiten analizar dos periodos muy diferentes para el sector: el de máximo crecimiento (2003-2007) y de máxima contracción y ajuste (2008-2012).

En este contexto de reestructuración del sector bancario se aprecia que la modificación de plantillas es una cuestión de primer orden, debido a sus consecuencias tanto internas como externas; además, es uno de los mayores desafíos para los empresarios (Marr y García, 1997).

Una reestructuración bancaria viene habitualmente acompañada de una reestructuración de plantilla, lo que supone una remodelación total de la estructura de la entidad provocada por cambios, tanto por las circunstancias económicas nacionales e internacionales como por las internas (Arboledas *et al.*, 2002). Entre las primeras, provocadas por motivos ajenos al sector, se encuentran la desaceleración de la economía del país; pero también el desarrollo de las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación; la lucha por la competencia y la existencia de usuarios de servicios bancarios cada vez más exigentes e infieles. Entre las segundas, provocadas por causas internas de las propias entidades puede concurrir una estructura organizativa inadecuada (sobredimensionamiento de la plantilla, falta de flexibilidad y de formación de los empleados, duplicación de tareas y puestos de trabajo). Bajo este planteamiento siempre se adivina una adaptación del tamaño de la empresa para la permanente búsqueda de la eficiencia (Homma, Tsutsui y Uchida, 2014).

Adicionalmente, la crisis financiera y la nueva y exigente regulación del sector han supuesto también una reorganización orgánica interna y en muchos casos la redefinición del modelo de negocio con un enfoque más conservador y tradicional (García-Montalvo, 2014), a lo que debe añadirse también el reforzamiento del gobierno corporativo.

El trabajo se ha estructurado en tres apartados diferentes, además de este primero de introducción. En el segundo apartado se aborda la dimensión del proceso de reestructuración de la banca española; en el tercero la evolución de las principales magnitudes; en el cuarto apartado se analiza el impacto de la reestructuración sobre el empleo, aplicando un análisis empírico para el subsector de los bancos cotizados y, finalmente, en el quinto y último apartado se ofrecen las conclusiones del estudio realizado.

2. La reestructuración del sector bancario español

El advenimiento de la crisis financiera a partir del año 2007 ha condicionado radicalmente el desarrollo reciente del sistema financiero español; si bien, en España, no es hasta el año 2010 cuando se percibe la aguda reordenación del sector bancario que la crisis propició.

Dicha reordenación o reestructuración, que ha transformado el mapa bancario español y, sobre todo, el de las cajas de ahorros (muchas de ellas operando ya a través de bancos, algunos cotizados) y de las cooperativas de crédito, se ha instrumentado mediante fusiones y adquisiciones; aunque también una de las fórmulas ampliamente utilizada ha sido la de los SIP, en la que los integrantes mantienen su identidad propia y su capacidad operativa en el plano comercial, así como su independencia económica, pero poniendo en común en diverso grado su solvencia y resultados de la actividad (Palomo *et al.*, 2011). La utilización de dicha modalidad de concentración ha permitido la realización de integraciones interregionales, que en el pasado hallaban dificultades por la politización de las cajas de ahorros.

Los SIP surgieron con la Directiva 2006/48/CE, de 14 de junio, de acceso a la actividad de las entidades de crédito, traspuesta al ordenamiento jurídico español a través de diversas normas. En un primer momento, no se pretendía más que dar cabida a grupos de entidades

con negocio y actividad homogénea con la facultad de ponderar al 0% sus riesgos internos, lo que tenía indudables ventajas para la calificación o *rating* y para otras muchas sinergias. Además, esta fórmula de concentración permite el mantenimiento de cierta independencia jurídica y operativa entre las entidades involucradas, así como la marca comercial. Para su perdurabilidad, el contrato de vinculación obliga en el tiempo, y la comunicación de abandono debe hacerse, al menos, con dos años de antelación. Este sistema se ha ido reforzando en sus aún pocos años de vida, tanto por requerimiento del Banco de España, como por necesidades operativas y de efectividad de los acuerdos³.

En el subsector de la banca, la crisis financiera ha motivado algunas operaciones de concentración en las que se han involucrado tanto a bancos como a cajas de ahorros; siendo algunos de dichos bancos, nuevas entidades procedentes de las anteriores cajas de ahorros (tres de ellos⁴ comenzaron a cotizar en la bolsa de valores en julio de 2011).

En el sector de la banca, cuyo comportamiento en relación con el empleo se analizará en los epígrafes posteriores, destacan los siguientes procesos:

- BBVA adquiere en 2011 el grupo UNIM (anteriores cajas de ahorros de Sabadell, de Tarrasa y de Manlleu) que previamente había sido intervenida por el FROB⁵.
- Banco de Valencia (del Grupo Caja de Ahorros del Mediterráneo CAM), previamente intervenido por el FROB es vendido en 2012 a CaixaBank.
- Banco Guipuzcoano, adquirido por Banco de Sabadell a mediados de 2010.
- Banco Pastor, absorbido por Banco Popular a mediados de 2011.
- Bankpyme, adquirido por CaixaBank en septiembre de 2011.
- Banco Sabadell adquiere la Caja de Ahorros del Mediterráneo (CAM a finales de 2011).
- Creación de diversos bancos procedentes de cajas de ahorros, como Bankia en 2010, desde el SIP de Cajamadrid, Bancaja, Insular de Canarias, Laietana, Ávila, Segovia y La Rioja; Banco Mare Nostrum (BMN), CaixaBank en 2012 y otros.

El sector de las cajas de ahorros ha sido, sin duda alguna, el que ha protagonizado el proceso de reestructuración de la banca española (EACB⁶, 2010). Ello ha sido consecuencia de los mayores desequilibrios, derivados de la expansión crediticia, que registraron en el periodo previo a la crisis (Gutiérrez *et al.*, 2012). Destaca el exceso de capacidad instalada en el sector y la elevada exposición al sector inmobiliario y constructor, con la consecuente elevación de la tasa de morosidad y la dificultad de acceso a la financiación de los mercados mayoristas⁷.

Como consecuencia de lo anterior, las cajas de ahorros han llevado a cabo la mayor consolidación bancaria realizada en España que, hasta la fecha, se ha concretado en tres fusiones puras y tres por absorción, tres integraciones mediante la modalidad de SIP (uno de los cuales –Bankia– ha sido nacionalizado), dos entidades sin proceso y una caja intervenida en agosto de 2011, la Caja de Ahorros del Mediterráneo (CAM), integrada finalmente con el Banco Sabadell. A lo anterior deben añadirse los procesos acaecidos con anterioridad (entre los que se encuentran la constitución de Banca Cívica, Liberbank y Caja 3 mediante SIP o

las fusiones de la Caixa y Caixa Girona, o la de Unicaja con Caja Jaén, entre otras), y las dos cajas rescatadas por el Banco de España en 2009 y 2010 respectivamente: Caja Castilla-La Mancha (CCM) y CajaSur, posteriormente absorbidas por otras entidades. En total, el número de cajas de ahorros se ha reducido de las 45 entidades existentes en diciembre de 2009 a 13 cajas o grupos de entidades en 2013. Asimismo, es importante resaltar que dos de ellas han sido adquiridas por bancos, y que casi todas, a excepción de Caixa Ontinyent y Caixa Pollença, han optado por la constitución de bancos para el desarrollo de su actividad financiera. Cabe indicar los efectos sociales de esta reestructuración por la obra social que realizaban estas entidades desde su forma jurídica de cajas de ahorros (Carnero, León y Mantilla, 2011) una de sus señas de identidad tradicional (Chaves y Soler, 2005).

En este sentido, diversos estudios (Palomo *et al.*, 2011; Gutiérrez, 2011) demuestran la hipótesis de que los procesos de integración acaecidos en el sector de las cajas de ahorros no responden a cuestiones de homogeneidad en el modelo de negocio de las entidades constituyentes como habría sido deseable y recomendado por la normativa y el supervisor; sino que han sido otros los criterios que han guiado la reestructuración del sector (cuestiones personales, políticas, administrativas, valoraciones del mercado y de analistas, e incluso, la propia orientación del supervisor). Todo ello ha afectado directamente al empleo en el sector por su redimensionamiento.

En cuanto a las cooperativas de crédito españolas, su mapa se ha visto radicalmente transformado desde el año 2009. La entrada en escena de los agrupamientos en forma de SIP y de grupos cooperativos, así como determinadas fusiones, han desbordado los tradicionales ámbitos territoriales de carácter provincial o comarcal. De hecho, la figura de los grupos cooperativos venía recogida ya en la Ley 27/1999, de Cooperativas (Art. 78)⁸.

Las cooperativas de crédito fueron pioneras en España para la aplicación de esta fórmula de concentración; concretamente fue el SIP de Cajamar el primero en ser autorizado por el Banco de España, en diciembre de 2009. Los procesos acaecidos desde 2009 permiten hablar de 40 entidades o grupos consolidables.

En este contexto, el advenimiento de la crisis financiera, entre los años 2007 y 2008, coincidió con un proceso de reorganización que ya años antes parecía gestarse, y cuyo máximo exponente había sido, veinte años atrás, la constitución, en el año 1989, del Grupo Caja Rural, dotado del Banco Cooperativo Español S. A. y de otras entidades especializadas como la compañía de seguros RGA y la de servicios tecnológicos RSI. Este modelo, conformado en torno a la Asociación Española de Cajas Rurales (AECR), llegó a aglutinar a la práctica totalidad del sector y se construyó bajo los principios de subsidiariedad, solidaridad interna y centralización de determinadas funciones; en definitiva, lo que se ha denominado un modelo de “cooperación reforzada” (Belmonte, 2007). Ahora bien, los diversos intentos de llegar a un modelo de mayor concentración y cohesión, planteados desde el año 2001, la propia evolución interna del sector y las recomendaciones del Banco de España, pusieron sobre la mesa la posible aplicación de la normativa europea del año 2006 sobre los sistemas institucionales de protección. Ese proceso evolutivo, unido a las nuevas circunstancias del conjunto del sector financiero global a partir del año 2008, se convirtieron en el escenario que sentaría las bases del actual, y aún inconcluso, mapa de las cajas rurales españolas. Desde comienzos de 2014, el sector del crédito cooperativo se polariza en torno a dos sistemas: el formado por las

entidades vinculadas en torno a la Asociación Española de Cajas Rurales (Grupo Caja Rural) que cuenta con el Banco Cooperativo Español; y el integrado por el Grupo Cajamar, en torno al nuevo Banco de Crédito Social Cooperativo. Este sector, que no ha precisado rescate financiero está definiendo su estructura para cumplir con los nuevos requisitos regulatorios (Fajardo, 2011).

Otro elemento esencial del actual mapa bancario español ha sido el coste del proceso de reestructuración de una parte del sector, que ha supuesto unas ayudas financieras para la recapitalización de 61.336 millones de euros; si bien, el total de fondos públicos aplicados a la reestructuración del sector asciende a 107.913 millones de euros⁹, al sumar los fondos del FROB, del Fondo de Garantía de Depósitos y del Banco de España. Cabe indicar que la banca “sana” ha destinado 7.557,2 millones de euros, fundamentalmente en aportaciones al Fondo de Garantía de Depósitos (FGD) y a la Sociedad gestora de activos procedentes de la reestructuración bancaria (Sareb). Por entidades, Banco Santander ha aportado 4.000 millones de euros; Popular, 1.775 millones; Caixabank, 966,2 millones; Sabadell, 750 millones, y Bankinter, otros 66 millones de euros (Banco de España y elaboración propia). Algunos bancos han adquirido entidades durante la crisis: Popular (Banco Pastor), BBVA (Unnim), Sabadell (CAM) y Caixabank (Caixa Girona, Bankpime, Banco de Valencia y Banca Cívica).

3. La evolución de las magnitudes del sector bancario durante el proceso de reestructuración

La **intensidad** del proceso desde el punto de vista de sus magnitudes sectoriales se aprecia en los cuadros y gráficos que se desarrollan en este epígrafe.

En la tabla 1, referida al sector de los bancos, puede apreciarse una reducción del 14,29% en el número de entidades, con tasas negativas en torno al 5% que muestran reducción de la red comercial y del número de empleados. Destaca un aumento del 38% de los recursos frente a solo un incremento del 5% en el volumen de créditos, lo que pone en evidencia una clara asimetría entre la evolución de ambas partes del balance, así como una fuerte contracción del crédito.

Tabla 1
Evolución de la dimensión del sector bancos (2007-2012)

AÑO	Entidades	Oficinas	Empleados	Cajeros	Recursos (millones €)	Créditos (millones €)
2007	70	15.391	110.528	20.399	468.513	792.061
2008	66	15.441	107.771	20.450	531.415	840.270
2009	64	14.690	102.823	19.666	515.405	836.835

(continúa...)

AÑO	Entidades	Oficinas	Empleados	Cajeros	Recursos (millones €)	Créditos (millones €)
2010	64	14.531	101.931	19.807	564.309	884.263
2011	61	14.112	99.125	19.237	575.072	822.215
2012	60	14.675	104.165	20.880	650.491	832.174
Variación %	-14,29%	-4,65%	-5,76%	2,36%	38,84%	5,06%

Fuente: Elaboración propia a partir de Banco de España y patronal del sector.

La tabla 2, corresponde al sector de las cajas de ahorros (como sector de origen, dado que, a efectos operativos, solo las cajas de ahorros de Ontinyent y de Pollensa mantienen su estatuto original). Se aprecia una drástica reducción del 70% del número de entidades del sector, acompañada de un 25% de caída en su red comercial y de empleados. Esta cifra se acompaña con una fuerte reducción del volumen de recursos y más aún de créditos (-25%). Por tanto, se puede afirmar que prácticamente una cuarta parte de la dimensión económica del sector originario de las cajas de ahorros ha desaparecido con las crisis financiera.

Tabla 2
Evolución de la dimensión del sector originario de las cajas de ahorros (2007-2012)

AÑO	Entidades	Oficinas	Empleados	Cajeros	Recursos (millones €)	Créditos (millones €)
2007	46	24.637	131.933	35.034	941.407	854.093
2008	46	25.035	134.867	35.847	993.811	913.743
2009	46	24.252	132.340	35.013	1.027.496	904.990
2010	24	23.253	128.165	34.306	1.016.755	882.824
2011	16	20.719	115.101	31.941	969.018	840.830
2012	14	18.409	99.670	28.905	752.840	641.085
Variación %	-69,6%	-25,3%	-24,5%	-17,5%	-20,0%	-24,9%

Fuente: Elaboración propia a partir de Banco de España y patronal del sector.

La tabla 3 muestra una reducción numérica de un 17% en el número de cooperativas de crédito como consecuencia de las fusiones y adquisiciones. La red comercial y el número de empleados tienen tasas de evolución negativas en torno al 3%, menor que en el caso de los bancos, por lo que sería el sector con menos incidencia de la crisis en estas variables. Cabe destacar una reducción de los recursos captados; si bien, al igual que ocurre con los bancos, presenta una modesta tasa positiva de crecimiento del crédito.

Tabla 3
Evolución de la dimensión del sector de las cooperativas de crédito (2007-2012)

AÑO	Entidades	Oficinas	Empleados	Cajeros	Recursos (millones €)	Créditos (millones €)
2007	82	4.953	20.428	4.928	91.293	89.905
2008	81	5.097	20.940	5.091	75.864	96.454
2009	80	5.043	20.757	5.122	80.637	97.757
2010	78	5.051	20.352	5.144	93.706	98.359
2011	74	4.928	20.036	5.108	90.071	96.691
2012	68	4.832	19.674	4.972	88.231	93.548
Variación %	-17,07%	-2,44%	-3,69%	0,89%	-3,35%	4,05%

Fuente: Elaboración propia a partir de Banco de España y patronal del sector.

En la tabla 4 se aprecia, particularmente, la evolución de la brecha de financiación; es decir, la diferencia entre los depósitos y los créditos en el balance de cada ejercicio cuyo registro más bajo, en términos porcentuales sobre créditos a lo largo de la serie, se produce en 1999 (8,91%) y el más alto en el año 2007 (40,78%) reduciéndose desde entonces hasta el 23,99% del año 2013.

Tabla 4
Evolución de la actividad crediticia del sector bancario español (1999-2013)

AÑO	Créditos	Variación Créditos	Depósitos	Variación. Depósitos	Brecha financiera	% Brecha financiera s/créditos
1999	476.966		434.474		42.492	8,91%
2000	559.407	17,28%	489.685	12,71%	69.722	12,46%
2001	624.854	11,70%	549.621	12,24%	75.233	12,04%
2002	701.663	12,29%	592.860	7,87%	108.803	15,51%
2003	802.212	14,33%	639.816	7,92%	162.396	20,24%
2004	945.697	17,89%	723.328	13,05%	222.369	23,51%
2005	1.202.628	27,17%	784.213	8,42%	418.415	34,79%
2006	1.508.626	25,44%	929.017	18,46%	579.609	38,42%
2007	1.760.213	16,68%	1.042.400	12,20%	717.813	40,78%
2008	1.869.882	6,23%	1.143.674	9,72%	726.208	38,84%
2009	1.837.037	-1,76%	1.142.013	-0,15%	695.024	37,83%

(continúa...)

AÑO	Créditos	Variación Créditos	Depósitos	Variación. Depósitos	Brecha financiera	% Brecha financiera s/créditos
2010	1.843.952	0,38%	1.148.253	0,55%	695.699	37,73%
2011	1.782.555	-3,33%	1.109.656	-3,36%	672.899	37,75%
2012	1.604.961	-9,96%	1.100.444	-0,83%	504.517	31,43%
2013	1.481.543	-7,69%	1.126.169	2,34%	355.374	23,99%
Variación periodo	210,62%		159,20%			

Fuente: Elaboración propia a partir de Banco de España y patronal del sector.

En la tabla 5 se aprecia el fuerte incremento de los créditos dudosos del sistema bancario, que registra una tasa de morosidad mínima en la serie del 0,72% en 2006, frente al 12,68% de 2013. Cabe destacar el importante incremento de la tasa de variación del crédito a la construcción del año 2006 (un 33,3% respecto al año anterior) que contrasta con la fuerte reducción relativa del año 2012 (un -22,66%). Cabe destacar el peso relativo del crédito a la construcción, que alcanza el 8,9% en el año 2006.

Tabla 5
Evolución de la morosidad y del crédito a la construcción en el sector bancario español (1999-2013)

AÑO	Créditos dudosos	Tasa morosidad	Créditos construcción	Variación. Crédito a construcción	% Créditos construcción
1999	7.123	1,49%	35.112		7,36%
2000	6.921	1,24%	42.627	21,40%	7,62%
2001	7.610	1,22%	46.412	8,88%	7,43%
2002	7.636	1,09%	57.376	23,62%	8,18%
2003	7.598	0,95%	65.784	14,65%	8,20%
2004	7.587	0,80%	78.372	19,14%	8,29%
2005	9.635	0,80%	100.761	28,57%	8,38%
2006	10.860	0,72%	134.317	33,30%	8,90%
2007	16.251	0,92%	153.453	14,25%	8,72%
2008	63.057	3,37%	151.848	-1,05%	8,12%
2009	93.327	5,08%	130.438	-14,10%	7,10%
2010	107.199	5,81%	114.519	-12,20%	6,21%

(continúa...)

AÑO	Créditos dudosos	Tasa morosidad	Créditos construcción	Variación. Crédito a construcción	% Créditos construcción
2011	139.760	7,84%	98.546	-13,95%	5,53%
2012	167.468	10,43%	76.217	-22,66%	4,75%
2013	187.830	12,68%	62.934	-17,43%	4,25%
Variación periodo	2.536,95%		79,24%		

Fuente: Elaboración propia a partir de Banco de España.

La evolución del empleo en el sector está muy relacionada con la evolución de la red comercial, dada la preponderancia en España del modelo de banca universal con enfoque minorista.

Según indican los datos del Banco de España, el número de oficinas bancarias marcó un máximo histórico en 2008, con un total de 46.200 para situarse a comienzos de 2014 en 33.786, que se corresponde también con un máximo del número de empleados de 278.000 en 2008 para reducirse a 216.000 al inicio de 2014. La reducción de empleo en el sector, en torno a 20.000 personas, por causa de la crisis se ha producido mediante despidos colectivos, prejubilaciones y externalización.

Es preciso indicar que, según los datos del Banco Central Europeo, España tiene la mayor densidad de oficinas de Europa (7,9 por cada 10.000 habitantes) frente a una media europea de 4,6. En cuanto a los empleados, sin embargo, España tiene 49,5 empleados de banca por cada 10.000 habitantes, por debajo de la media europea de 63,1.

4. Análisis de la incidencia de la reestructuración de la banca sobre el empleo

Una vez situado el proceso de reestructuración del sector bancario y su dimensión y trascendencia, procede realizar un análisis de cómo ha resultado afectada la variable empleo y contrastar así la hipótesis de si la variación en el número de empleados (aumento o reducción) ha incidido en la eficiencia del sector. Se va a analizar así una serie temporal que permite comprobarlo al concurrir una fase de crecimiento con otra de fuerte reducción del empleo.

En la literatura científica sobre reducción de empleo muchas investigaciones han centrado su interés en explicar los antecedentes del *downsizing* en empresas que estaban atravesando una situación de crisis (Budros, 1997, 2000, 2002; DeWitt, 1998; Dahl y Neshelm, 2010; Filatotochev *et al.*, 2000; Love y Nohria, 2005; Ahmadjian y Robinson, 2001) No obstante, progresivamente se han ido dando casos de empresas que gozan de un buen rendimiento financiero y que también han sido proclives a iniciar reducciones voluntarias de personal. Es decir, que una situación de crisis puede desencadenar una reducción de la fuerza de trabajo (en cuyo caso se trataría de una reacción defensiva de la compañía); pero no siempre los procesos de

reestructuración de plantilla se adoptan en estas empresas que han sufrido un declive y esta no es la única causa de estos procesos, sino que también existen factores proactivos normalmente dirigidos a fortalecer la competitividad de la empresa (Sánchez y Suárez, 2005).

Por lo que respecta al sector financiero español y en el periodo analizado, la situación general es de crecimiento del empleo en época de bonanza y fuerte reducción en la fase de crisis; pero ello incorpora también los permanentes ajustes de plantilla que incluso en fases expansivas se realizan por cuestiones internas o de reorganización y búsqueda de eficiencia, como se ha señalado anteriormente.

A pesar de que las prácticas de *downsizing* se han generalizado a nivel mundial en las grandes empresas, existen todavía muchos interrogantes sobre este asunto puesto que no se ha podido comprobar efectivamente que los efectos de estas técnicas sean los perseguidos inicialmente. Una de las cuestiones más debatidas dentro de la literatura con estudios empíricos sobre el *downsizing* es la confirmación o, en su defecto, el rechazo de la hipótesis sobre la eficiencia económica de estas técnicas, esto es, si las empresas que hacen reestructuración de plantilla consiguen mejorar sus resultados económicos y organizativos. A este respecto, la evidencia disponible está lejos de ser concluyente ya que existen trabajos que lo asocian, por un lado, a mejores resultados y, por otro, a efectos negativos.

Con base en las investigaciones realizadas por diversos autores (Huselid, 1995; De Meuse *et al.*, 2004; Love y Nohria, 2005; Yu y Park, 2006; Love y Kraatz, 2009; Sheaffer *et al.*, 2009; Odette *et al.*, 2009; Muñoz y Sanchez, 2010 y 2011), entre otras, a continuación se establecen los indicadores o variables que serán utilizados en el siguiente análisis, al objeto de determinar si una empresa (bancos en este caso) que ha llevado a cabo un proceso de reestructuración de plantilla ha logrado o no mejorar su eficiencia.

Para ello se parte de los indicadores tradicionales contables utilizados como medida de la eficiencia empresarial o del rendimiento financiero. Estas ratios son la rentabilidad financiera y rentabilidad económica y el EBITDA (*Earning Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization*, en español beneficio antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones). El siguiente grupo de indicadores está compuesto por dos variables que miden el rendimiento organizacional, a saber: la productividad por empleado o beneficio medio conseguido por trabajador y el coste medio por trabajador y por último el ratio medidor de la eficiencia.

Se ha optado por analizar el sector de los bancos cotizados en el IBEX 35 en el momento de la investigación. El periodo escogido para realizar el análisis ha abarcado desde los años 2003 hasta 2012, ambos incluidos. De esta manera, se consigue incluir tanto el periodo de bonanza económica (2003-2007), como el periodo de crisis (2008-2012), lo cual permitirá analizar los efectos que dicha crisis ha tenido sobre estas organizaciones al tener que realizar las técnicas de reestructuración de plantilla para intentar mejorar su eficiencia y afrontar el redimensionamiento experimentado con motivo de la crisis económica.

El análisis cuantitativo de los datos se ha realizado mediante el programa informático Stata.

Dado que la naturaleza de este estudio es dinámica, resultaba más apropiada la utilización de datos de panel, ya que estos contienen observaciones de determinadas variables

para todas las empresas de la muestra en cada uno de los años comprendidos en el periodo a analizar. Además, la principal ventaja de este tipo de datos es que permiten contrastar el modelo controlando la existencia de heterogeneidad inobservable, es decir, que permite ver el efecto individual de todas las características de la empresa que no se han podido medir (Magán y Céspedes, 2007).

El modelo econométrico utilizado para la realización del análisis empírico fue un modelo de regresión lineal con datos de panel (Huselid, 1995; Bruton *et al.*, 1996; Budros, 1997; Cascio *et al.*, 1997; O'Shaughnessy y Flanagan, 1998; Suárez, 1999; Suárez y Vicente, 2000; Yoo y Mody, 2000; Espahbodi *et al.*, 2000; McElroy *et al.*, 2001; Baumol *et al.*, 2003; De Meuse *et al.*, 2004; Love y Nohria, 2005; Perry y Shivdasani, 2005; Magán y Céspedes, 2006; Yu y Park, 2006; Coucke *et al.*, 2007, Guthrie y Datta, 2008; Mellahi y Wilkinson, 2010; Sheaffer *et al.*, 2009; Love y Kraatz, 2009; Sheaffer *et al.*, 2009; Odette *et al.*, 2009; Muñoz y Sánchez, 2010 y 2011), puesto que este tipo de modelo era el más apropiado para medir la relación causal entre una muestra de agentes económicos para un determinado periodo de tiempo.

En el modelo planteado, la variable dependiente (Y) corresponde a la eficiencia medida a través de las variables más utilizadas comúnmente, como la rentabilidad económica, la rentabilidad financiera, el EBITDA, la ratio de eficiencia, la productividad por trabajador y el coste medio por empleado; y las variables explicativas (X) fueron tanto la variación de la plantilla como dos variables de control que se han añadido siguiendo a diversos autores: el tamaño de la empresa (Budros, 1997; Suárez, 1999; Suárez y Vicente, 2000; McElroy *et al.*, 2001; De Meuse, *et al.*, 2004; Love y Nohria, 2005; Magán y Céspedes, 2006; Love y Kraatz, 2009; Mellahi y Wilkinson, 2009; Sheaffer *et al.*, 2009; Muñoz y Sanchez, 2011; Yu y Park, 2006) medido con el volumen de activos, con la plantilla y con el número de sucursales, así como el valor de mercado de la empresa.

Así, la relación se establece del siguiente modo:

$$\text{EFICIENCIA}_{it} = \alpha_i + \beta_1 \text{plantilla}_{it} + \gamma_1 \text{tamaño}_{it} + \gamma_2 \text{valor}_{it}$$

Esta metodología admite elegir entre dos métodos diferentes: el modelo de efectos fijos y el modelo de efectos aleatorios. Para discriminar cuál es el más útil se realizó el test de Hausman con objeto de escoger entre. Los resultados obtenidos en este test indicaron que la mejor opción era la estimación por efectos aleatorios, pues la significación de la variable *plantilla* era superior cuando se realizaba con este tipo de estimación, lo que implicaba que se aceptaba la hipótesis nula y que, por tanto, el modelo que se debía emplear era el de efectos aleatorios.

4.1. Resultados

Se han realizado distintas estimaciones con varios modelos diferenciados. Para ello se han analizado 3 modelos utilizando las variables de control tamaño de la empresa con cada una de las formas en las que se puede medir esta variable (*plantilla*, volumen de activos y sucursales) y valor de mercado para cada una de las medidas de eficiencia utilizadas. La necesidad de utilizar variables de control radica en que es un tipo de variable independiente

que no se manipula, sino que se mantiene constante con el objeto de neutralizar sus efectos sobre la variable dependiente, puesto que no es posible estudiar simultáneamente todas las variables independientes.

Por tanto, como se dispone de seis medidas de la eficiencia y tres modelos para cada una de las variables que miden el tamaño, se han obtenido 18 modelos distintos. Además, tras realizar una matriz de correlaciones de todas las variables que miden el tamaño de la empresa, se ha observado que las correlaciones entre las tres variables son muy elevadas, tal y como se puede ver a continuación en la tabla 6, hecho que justifica crear una variable única, *Firmsize*, que engloba a estas tres variables.

De manera que se han realizado seis modelos más para cada ratio medidor de la eficiencia con esta variable de control. Con lo cual, finalmente, se han estimado 24 modelos diferentes.

Tabla 6
Matriz de correlaciones entre las variables de la muestra

	Plantilla	Activos	Sucursales	Dplantilla
Plantilla	1.0000			
Activos	0.7795	1.0000		
Sucursales	0.9617	0.8242	1.0000	
Dplantilla	-0.2312	-0.2302	-0.1827	1.0000

Fuente: Elaboración propia a partir del programa Stata.

Posteriormente, tras analizar los resultados de cada uno de los parámetros analizados por el programa, se observó que solo se encontraba significación en tres de las seis variables analizadas: EBITDA, ratio de eficiencia y coste medio por empleado. El motivo para descartar las otras tres variables ROA (rentabilidad de los activos), ROE (rentabilidad financiera) y productividad de los trabajadores venía dado porque, al realizar la estimación individual de cada uno de los modelos, en los resultados obtenidos, el resultado del *p-value* que se obtuvo sobre la variable dependiente era superior al 5%, lo que indicaba que no había significación entre las variables, es decir, no se encontró ninguna relación entre la reducción de plantilla y las rentabilidades económica y financiera y con la productividad o el beneficio por trabajador.

Una vez que se escogieron las tres variables independientes en las que se encontraba relación con la variable dependiente, se realizó nuevamente el test de Hausman con cada una de las tres variables para, posteriormente, poder estimar el modelo final. En él se obtuvieron los resultados mostrados en la tabla 7 y que permiten contrastar el modelo propuesto; pues cabe apreciar cómo la variable dependiente "plantilla" resultaba significativa a un coeficiente del 10% respectivamente, sobre la variable independiente EBITDA. En cuanto a la variable ratio de eficiencia no se obtuvo significación con la variable dependiente. Con respecto a la significatividad que se observó en la variable "plantilla" sobre la independiente medida con el coste medio, se puede observar que fue a un nivel del 5%.

En cuanto a las variables de control, tamaño de la empresa (*firmsize*) y valor de mercado, la primera de ellas resultó ser significativa a un nivel del 1% sobre las variables independientes EBITDA y coste medio por trabajador, mientras que la otra variable de control, valor de mercado, únicamente a un nivel del 10% sobre la variable independiente ratio de eficiencia.

Con respecto al coeficiente de correlación r^2 , los resultados que se obtuvieron es que la r^2 explicada para cada una de las tres variables independientes era del 85%, 19% y 61%, respectivamente, lo que advertía que en la variable EBITDA podría aceptarse que existía una buena correlación lineal; es decir, que la variable EBITDA explicaba un 85% de la variación de plantilla; mientras que en la segunda variable, ratio de eficiencia, el nivel de correlación que se obtuvo era bastante bajo e incluso nulo. En cuanto a la variable coste medio por trabajador podría decirse que esta variable explicaba que se produjese una reducción del personal, en las empresas objeto del estudio, en un nivel de confianza del 61%.

En la tabla 7 se exponen, en la primera columna, en primer lugar, la variable dependiente y posteriormente aparecen las variables de control, así como otra información del estudio estadístico; mientras que en la primera fila del modelo final se puede observar las variables independientes que se han analizado como explicativas del *downsizing*. Las columnas encabezadas por las tres variables independientes proporcionan los coeficientes de significación para cada una de las variables que se han obtenido con el modelo de regresión lineal.

Tabla 7
Resultados del modelo

Variable	ebitdaF	eficienciaF	costenedF
dplantilla firmsize	205.81295* 1113026. 7***	.00008879 -. 05509905	-. 00227811** 8. 3334432***
valor mercado D1.	8495. 1223	-. 02438638*	-. 06250502
_cons	2492545. 4***	1. 6910673***	67. 108235***
N r 2_o	45 . 85142699	45 . 19409789	45 . 61488381

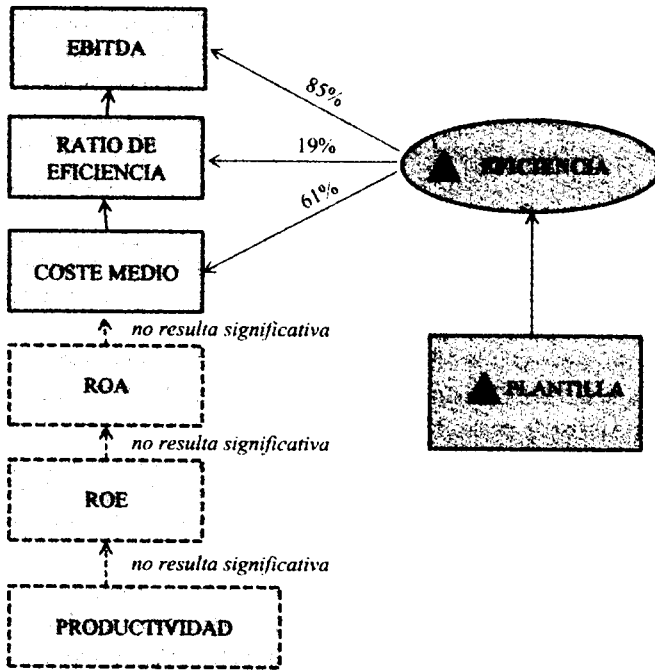
* $p < .1$; ** $p < .05$; *** $p < .01$

Fuente: Elaboración propia a partir del programa Stata.

A la vista de los resultados obtenidos se puede afirmar que las compañías que implementan las técnicas de *downsizing*, concretamente la modalidad de despido laboral, no logran mejores resultados, ya que, tal y como muestra el análisis, las empresas que llevan a cabo estrategias de reducción de plantilla no consiguen mejorar sus resultados medidos a través de los distintos indicadores utilizados para medir la eficiencia en tres de sus variables utilizadas, EBITDA, ratio de eficiencia y coste medio por trabajador.

Por lo indicado, queda contrastado que hay evidencias que confirman una relación positiva entre el aumento de plantilla y el aumento de la eficiencia empresarial.

Gráfico 1
Representación de los resultados de la investigación



Fuente: Elaboración propia.

5. Conclusiones

El intenso proceso de reestructuración y redimensionamiento del sector bancario español acontecido especialmente desde el año 2010, con un retardo de aproximadamente un año y medio con respecto al estallido de la crisis financiera en septiembre de 2008, ha modificado radicalmente el mapa bancario y, en particular, el de las cajas de ahorros, donde se ha concentrado también el coste del rescate bancario.

Esta transformación ha implicado una sustancial reducción de la red comercial y de parte de los servicios centrales de las entidades financieras. En este contexto, el empleo se ha visto muy afectado.

Por ello, se ha considerado de interés analizar la relación entre la variable empleo y el desempeño de las entidades, teniendo en cuenta no solo los años de la crisis

Por lo que respecta a las conclusiones sobre el análisis del empleo en el sector de la banca realizado en este trabajo, cabe sintetizarlas del siguiente modo:

Se refuerza la hipótesis de trabajos previos sobre el *downsizing* en el ámbito español (Requejo, 1996; Suárez, 1999; Sánchez y Suárez, 2004; Claver y Fernández, 2006; Fernández, 2006; Odette *et al.*, 2007; Suárez y Vicente, 2009, Muñoz y Sánchez, 2010 y 2011) pues puede deducirse que la reducción de plantillas es una estrategia de gran magnitud utilizada frecuentemente entre las grandes empresas españolas al igual que entre las entidades financieras. Además, queda de manifiesto, en los estudios realizados con anterioridad, que el ciclo económico afecta de forma decisiva a la aplicación de estas técnicas, puesto que tal y como se observó en los resultados obtenidos por las entidades analizadas, los años en los que la crisis económica (a partir del 2008) era más aguda son también aquellos en los que existía una disminución más significativa de su número de empleados.

Cabe confirmar que de ninguno de los resultados obtenidos en los modelos expuestos que examinan la relación entre *downsizing* y el aumento de la eficiencia de las empresas podemos concluir que el impacto sea positivo, ya que no se aprecian diferencias significativas entre la reducción de personal y la eficiencia empresarial. De hecho, a tenor de los resultados obtenidos, en los que la variación de plantilla resultaba significativa en tres de las variables dependientes a unas tasas de entre el 5% y el 10%, queda de manifiesto que la eficiencia aumenta cuando la plantilla de las empresas se incrementa, pues el resultado que se obtuvo en el modelo fue positivo; por ello, parece evidente que se podría rechazar la afirmación de que las grandes empresas que aplican estas técnicas consigan mejores resultados, ya que tal y como muestra el análisis las empresas que llevan a cabo estrategias de reducción de plantilla no consiguen mejorar sus resultados medidos a través de los distintos indicadores utilizados para medir la eficiencia para ninguna de sus variables utilizadas, tanto es así que con las variables utilizadas para medir los efectos del *downsizing*, EBITDA, ratio de eficiencia y coste medio por trabajador, se concluye que hay evidencias que confirman una relación positiva entre el aumento de plantilla y el aumento de la eficiencia empresarial.

Con este trabajo se abunda en la hipótesis de que, a pesar de posibles suposiciones apriorísticas, existe una relación positiva entre tamaño y *downsizing*, coincidiendo así con las conclusiones aportadas por otros autores (Budros, 1997; Suárez, 1999; Suárez y Vicente, 2000); es decir, que las empresas con mayor tamaño experimentan una “necesidad de cambio” que obedece a redundancias e ineficiencias, y esto se ha analizado para un sector específico como es el bancario, pudiendo corroborarlo en un periodo temporal que abarca dos escenarios radicalmente opuestos: el de expansión y el posterior de crisis económica.

Notas

1. Son los casos de las cajas de ahorros de Ontinyent y de Pollensa.
2. Es el caso del Banco de Crédito Social Cooperativo, constituido a comienzos de 2014 por una treintena de cooperativas de crédito vinculadas en el Grupo Cajamar.
3. Los SIP se conocen también como modelos de “fusión fría” o “fusión virtual”, pues su planteamiento supone abarcar con amplitud y con criterios de máxima exigencia los múltiples aspectos relacionados con elementos claves como el capital, la solvencia y la política crediticia. Para ello, requieren el establecimiento de un sistema de compromisos internos entre sus integrantes, conforme a la normativa antes indicada y transpuesta al ordenamiento jurídico español en junio de 2008.
4. Bankia, CaixaBank y Banca Cívica.

5. Fondo de Reestructuración y Ordenación Bancaria.
6. *European Association of Co-operative Banks* (Asociación Europea de Bancos Cooperativos). Fue fundada en Bruselas en 1970 y es la asociación líder en la representación de los intereses comunes de sus 28 miembros institucionales y de las más de 4.200 cooperativas de crédito europeas que forman parte de ella, actuando como su interlocutor oficial ante las instituciones de la Unión Europea.
7. Precisamente, las fusiones y agrupamientos de cajas de ahorros desarrolladas desde el año 2010 han llevado a la constitución de varios bancos que han recogido el negocio bancario de las cajas que los han originado. Su constitución como sociedades anónimas e incluso su salida a bolsa a partir de junio de 2011 ha sido el modo de transformar su capacidad para ser solventes.
8. La ley 27/1999, define un grupo cooperativo como un conjunto de cooperativas alrededor de una entidad cabeza de grupo que ejerce facultades o emite instrucciones de obligado cumplimiento para las cooperativas agrupadas dando lugar a un modelo con unidad de decisión.
9. Tribunal de Cuentas del Reino de España, 2014.

Bibliografía

- Ahmadjian, C.L. y Robinson, P. (2001): Safety in numbers: Downsizing and the deinstitutionalization of permanent employment in Japan, *Administrative Science Quarterly*, 46: 622-654.
- Arboledas, J.R.P., Hortal, J.P. y De Enterría Pérez, A.G. (2002): *Libro Blanco: Las mejores prácticas (Best practices) en los procesos de reestructuración de plantillas*. Universidad de Navarra, IESE: CREADE: Sagarday Abogados.
- Banco de España: *Boletín Estadístico* (Madrid, varios años).
- Baumol, W.J., Blinder, A. y Wolff, E.N. (2003): *Downsizing in America: Reality, causes, and consequences*. Russell Sage Foundation, New York.
- Belmonte, L.J. (2007): *El sector de las cooperativas de crédito en España. Un estudio por Comunidades Autónomas*. Consejo Económico y Social de Andalucía - Colección Premio de Investigación, Sevilla.
- Bruton, G.D., Keels, J.K. y Shook, C.L. (1996): Downsizing the firm: Answering the strategic questions, *The Academy of Management Executive (1993-2005)*, 10: 38-43.
- Budros, A. (2002): The mean and lean firm and downsizing: Causes of involuntary and voluntary downsizing strategies, *Sociological Forum*, 17: 307-342.
- Budros, A. (2000): Organizational types and organizational innovation: Downsizing among industrial, financial, and utility firms, *Sociological Forum*, 15: 273-306.
- Budros, A. (1997): The new capitalism and organizational rationality: The adoption of downsizing programs, 1979-1994, *Social Forces*, 76: 229-250.
- Carnero, F., Nuez, J. y Barroso, C. (2010): Banca Cívica. Reinventando la obra social de las cajas de ahorros, *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 68: 203-222.
- Cascio, W.F., Young, C.E. y Morris, J.R. (1997): Financial consequences of employment change decisions in major U.S. corporations, *Academy of Management Journal*, 40: 1175-1189.
- Chaves, R. y Soler, F. (2005): El comportamiento de Cajas de Ahorros y cooperativas de crédito españolas frente a los fines sociales: La obra benéfico-social y el Fondo de Educación y Promoción Cooperativa, *GEZKI*, 1: 45-62.

- Claver, E. y Fernández, J.A. (2006): Nuevas perspectivas en los procesos de reestructuración de plantillas, *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 12: 111-131.
- Confederación Española de Cajas de Ahorros (varios años). *Anuario estadístico de las cajas de ahorros*. Servicio de Estudios de la CECA, Madrid.
- Coucke, K., Pennings, E. y Sleuwaegen, L. (2007): Employee lay-off under different modes of restructuring: Exit, downsizing or relocation, *Industrial and Corporate Change*, 16: 161-182.
- Dahl, S.A. y Nesheim, T. (2010): Downsizing strategies and institutional environments, *Scandinavian Journal Management*, 14: 281-348.
- De Meuse, K., Bergmann, T., Vanderheiden, P. y Roraff, C. (2004): New Evidence Regarding Organizational Downsizing and a Firm's Financial Performance: A Long-term Analysis, *Journal of managerial issues*, 16: 155-177.
- Dewitt, R.L. (1998): Firm, industry, and strategy influences on choice of downsizing approach, *Strategic Management Journal*, 19: 59-79.
- Efthymoulou, G. y Yildirim, C. (2014): Market power in CEE banking sectors and the impact of the global financial crisis, *Journal of Banking and Finance*, 40(3): 11-27.
- Espahbodi, R., John, T. y Vasudevan, G. (2000): The Effects of Downsizing on Operating Performance, *Review of Quantitative Finance and Accounting*, 15: 107-126.
- Fajardo, G. (2011): How viable are spanish credit cooperatives after recent bank capitalization and restructuring regulations?, *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 73: 151-170.
- Fernández, J.A. (2006): ¿Qué sabemos realmente acerca de las reestructuraciones de plantillas? Una aportación teórica, *Economic Analysis Working Papers*, 5: 1-17.
- Filatotchev, I., Buck, T. y Zhukov, V. (2000): Downsizing in Privatized Firms in Russia, Ukraine, and Belarus, *Academy of Management Journal*, 43: 286-304.
- García-Montalvo, J. (2014): Vuelta a la "banca aburrida" en la era del desapalancamiento y la nueva regulación financiera, *Cuadernos de Información Económica*, 238: 47-58.
- Guthrie, J.P. y Datta, D.K. (2008): Dumb and dumber: The impact of downsizing on firm performance as moderated by industry conditions, *Organization Science*, Vol. 19.
- Homma, T., Tsutsui, Y. y Uchida, H. (2014): Firm growth and efficiency in the banking industry: A new test of the efficient structure hypothesis, *Journal of Banking and Finance*, 40(3): 143-153.
- Huselid, M. (1995): The impact of human resource: Management practices on turnover, Productivity, and corporate Financial performance, *Academy of Management Journal*, 38: 635-672.
- Love, G. y Kraatz, M. (2009): Character, conformity, or the bottom line? How and why downsizing affected Corporate reputation, *Academy of Management Journal*, 52: 314-355.
- Love, G. y Nohria, N. (2005): Reducing slack: the performance consequences of downsizing by large industrial firms, *Strategic Management Journal*, 26: 1087-1108.
- Magán, A. y Céspedes, J. (2007): Difusión del downsizing en la empresa española. Análisis del modelo de dos etapas, *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, 16: 55-72.
- Marr, R. y García, S.G. (1997): *La dirección corporativa de los recursos humanos*. Díaz de Santos, Madrid.

- Mcelroy, J., Morrow, P. y Rude, S. (2001): Turnover and organizational performance: a comparative analysis of the effects of voluntary, involuntary and reduction-in-force turnover, *Journal of applied Psychology*, 86: 1294-1299.
- Mellahi, K. y Wilkison, A. (2010): A Study of the Association between Level of Slack Reduction Following Downsizing and Innovation Output, *Journal of Management Studies*, 47: 483-508.
- Muñoz, F. y Sánchez, M.J. (2011): Does downsizing improve organisational performance? An analysis of Spanish manufacturing firms, *The International Journal of Human Resource Management*, 22: 2924-2945.
- Muñoz, F. y Sánchez, M.J. (2010): Downsizing implementation and financial performance, *Management Decision*, 48: 1181-1197.
- Odette, M.O., Suárez, I. y Vicente, J.D. (2009): Downsizing y su efecto en los resultados en la gran empresa española, *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, 18: 13-28.
- O'Shaughnessy K.C. y Flanagan, D.J. (1998): Determinants of layoff announcements following M&As: An empirical investigation, *Strategic Management Journal*, 19: 989-999.
- Palomo, R., Sanchis, J.R. y Gutiérrez, M. (2011): Efectos de la crisis financiera sobre la innovación en la reorganización de los sistemas bancarios: los sistemas institucionales de protección en las entidades financieras de ámbito territorial, *Innovar Journal* 21/39: 179-190.
- Perry, T. y Shivdasani, A. (2005): Do boards affect performance? Evidence from corporate restructuring, *Journal of Business*, 78: 1403-1431.
- Requejo, A. (1996): Reducción de plantilla y problemas de viabilidad financiera: el papel de la estructura de capital, *Investigaciones económicas*, 20: 43-70.
- Rughoo, A. y Sarantis, N. (2014): The global financial crisis and integration in European retail banking, *Journal of Banking and Finance*, 40(3): 28-41.
- Sánchez, M.J. y Suárez, I. (2005): Los procesos de reducción de plantillas en el ámbito español: motivos y modalidades utilizadas, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 14: 81-96.
- Sanchis, J.R. (2013): *La banca que necesitamos*. PUV Universidad de Valencia, Valencia.
- Sheaffer, Z., Carmeli, A., Steiner-Revivo, M. y Zionit, S. (2009): Downsizing strategies and organizational performance: a longitudinal study, *Management Decision*, 47: 950-974.
- Suárez, I. (1999): Decisiones de reducción de la plantilla en la gran empresa española, *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 5: 79-100.
- Suárez, I. y Vicente, J.D. (2000): Decisiones de reestructuración organizativa en la gran empresa española durante la década de los noventa, *Documento de Trabajo* 07/00.
- Unión Nacional de Cooperativas de Crédito (varios años): *Anuario de las Cajas Rurales, Populares y Profesionales*, Madrid.
- Yoo, H. y Mody, B. (2000): Predictors of downsizing in the US local telephone industry, *Information Society*, 16: 23-33.
- Yu, G. y Park, J. (2006): The effects of downsizing on the financial performance and employee productivity of Korean Firms, *International Journal of Manpower*, 27: 230-250.