

NUEVAS FORMAS DE ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO EN EL SECTOR FINANCIERO

ANÁLISIS DEL IMPACTO Y EFECTOS NO DESEADOS
SOBRE EL TRABAJADOR

ÁNGEL JOSÉ OLAZ CAPITÁN

*DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGÍA Y POLÍTICA SOCIAL
UNIVERSIDAD DE MURCIA*

Recepción: 16/02/09; aceptación: 15/04/09

RESUMEN

EL PRESENTE TRABAJO ANALIZA LA PARADÓJICA SITUACIÓN DEL TRABAJADOR DEL SECTOR FINANCIERO, INTEGRANDO NUEVAS FORMAS DE ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO CON ESQUEMAS TAYLORISTAS. CONFORME A LOS DATOS PROPORCIONADOS POR EL BANCO DE ESPAÑA, LA ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE LA BANCA Y LA FUNDACIÓN TRIPARTITA PARA LA FORMACIÓN EN EL EMPLEO SE APRECIA UN IMPORTANTE INCREMENTO DE LA ACTIVIDAD Y MEJORA DE LA RENTABILIDAD POR EMPLEADO. LOS PRINCIPALES RESULTADOS CONFIRMAN, SIN EMBARGO, UN CONJUNTO DE EFECTOS NO DESEADOS PARA EL TRABAJADOR TALES COMO LA INTENSIFICACIÓN DE ACTIVIDADES, LA PÉRDIDA EFECTIVA DEL CONTROL DEL PROCESO DE TRABAJO, UN ADIESTRAMIENTO SELECTIVO Y UNA DEGRADACIÓN EN LA CALIDAD DE VIDA. ESTOS ASPECTOS EXPLICAN EL TRASPASO DE VIEJOS CRITERIOS TAYLORISTAS, CARACTERÍSTICOS DE LA SOCIEDAD INDUSTRIAL, A NUEVOS SECTORES COMO EL FINANCIERO EN LA ACTUAL SOCIEDAD DE SERVICIOS Y SU REPERCUSIÓN EN LOS TRABAJADORES.

PALABRAS CLAVE:

INTENSIFICACIÓN DE ACTIVIDADES, CLIMA LABORAL, CONTROL DEL PROCESO DE TRABAJO, CUALIFICACIONES PROFESIONALES, POLARIZACIÓN FORMATIVA, DEGRADACIÓN CALIDAD DE VIDA

INTRODUCCIÓN

En la última década el sector financiero ha sufrido, y aún hoy en día lo sigue haciendo, una encubierta reconversión sectorial, motivada por diferentes aspectos: el desarrollo de nuevas tecnologías de la información; la cada vez mayor globalización de los mercados y el consiguiente acceso a nuevos productos y servicios financieros, la creciente competitividad sectorial (Marbella 2006); la búsqueda de la excelencia y eficiencia productiva; la mayor información y cultura financiera existente entre los usuarios; el desarrollo de nuevos hábitos—esencialmente jerarquización en los gustos y preferencias de los clientes—, y, finalmente, el propio escenario

económico, además de una previsible reordenación del actual mapa territorial.

Aunque evidente, no queda, sin embargo, suficientemente aclarado si la irrupción del sello tecnológico es lo que motiva nuevos esquemas de desarrollo organizativo o si, por el contrario, es el propio desarrollo organizacional el que impulsa un nuevo orden tecnológico. En cualquier caso, lo cierto es que la visión de la banca electrónica ha cambiado para el cliente—hasta convertirlo en un usuario que emula al tradicional empleado bancario en operaciones como pagos, transferencias, domiciliaciones, compra de valores...—pero de una manera más significativa para el trabajador (Ber-

nal 2002), que ha acusado nuevos modos de trabajo y repercusiones no del todo satisfactorias en el plano profesional y personal

Este trabajo queda estructurado en dos grandes apartados. Se estudiará en primer lugar la evolución del sector financiero, atendiendo a un conjunto de series históricas que permitan explicar los comportamientos experimentados más singulares—con especial atención a los aspectos formativos—y, en segundo lugar, el impacto y los efectos no deseados sobre el trabajador, tales como la pérdida del control efectivo sobre el proceso de trabajo, la insatisfacción en el puesto y la degradación en el clima laboral de la organización.

En este sentido, una de las hipótesis principales de este trabajo muestra la aparente contradicción de cómo, si aparentemente el trabajador se ha visto liberado de tareas tediosas y repetitivas—merced a sofisticados desarrollos informáticos—al mismo tiempo experimenta un importante aumento en cuanto a la cantidad y calidad de trabajo requerido, junto con un deterioro en la calidad de vida del trabajador (Agulló y otros 2004).

Por otro lado, y como resultado de las nuevas formas de hacer y de gestión, la formación recibida por los trabajadores—factor clave para interpretar este proceso de cambio y desenvolvimiento en este escenario—no resulta igual según la posición ocupada en la organización. Esta hipótesis de trabajo se inspira en la polarización de las cualificaciones (Seitz, D. 1984; Gallantino, L. 1987; Brödner, P. 1988; Lope, A. 1996), donde, por un lado, a mayor nivel organizativo se produce una más que proporcionalmente inversión cualificadora para este personal y, por otro, a menor nivel organizativo se destinan menores esfuerzos formativos (aunque posiblemente sería más adecuado hablar de adiestramiento), lo que apunta a un velado escenario propio del *darwinismo social* (Olaz 2008a), todo ello sin olvidar los planteamientos más radicales enunciados por H. Braverman (1974) en los que el papel del empresario capitalista es especialmente sensible al papel de la formación como elemento de control.

LA ADECUACIÓN DEL SISTEMA FABRIL AL SECTOR FINANCIERO

Uno de los aspectos que posiblemente ayude a entender los procesos de cambio en el actual modelo financiero es el que tiene que ver con el proceso de transferencia de sistemas tecnológicos—organizativos del sector industrial—al sector servicios.

Estableciendo un paralelismo con las sucursales bancarias, entendido como Grupo Homogéneo de Trabajo—según la terminología de J. J. Castillo 2000—, los centros de trabajo se convierten en pequeñas factorías de producción de productos y servicios financieros, que con independencia de las características de su micromercado y de su lógica adaptación a él, responden cada vez más a una segmentación basada en las tipologías de clientes y a la estandarización de sus procesos de trabajo.

Como resultado de estas cuestiones, la racionalización y normalización de los esquemas operativos-administrativos, a través de procesos, procedimientos, tareas y actividades, homogeneiza una actuación descentralizada en diferentes ámbitos geográficos, y ello permite entender la actual oficina bancaria como pequeños centros de producción fabril.

En este sentido, la introducción de la cadena de montaje en Europa no fue un mero suceso tecnológico, las necesidades y los recursos económicos, sociales y culturales determinaron su difusión europea, de la que fue responsable la adaptabilidad de la tecnología moderna (Fridenson 1987: 141).

En el caso de la banca, también existen indicios razonables de cómo la apuesta por sistemas y herramientas del sector productivo—más o menos adaptados al sector servicios—es una elección razonable para un nuevo esquema de comercialización bancaria, en el que la liberalización de los mercados y la consiguiente apuesta por el tamaño buscan indefectiblemente aumentar el volumen de operaciones, máxime cuando el estrechamiento del margen de intermediación es cada vez más ajustado.

Brödner (1987: 139), una vez examinado el proceso de producción, advierte cómo éste sigue

un esquema evolutivo de adaptación a diferentes momentos históricos:

El desarrollo hasta el presente de la fabricación de pequeñas series ligadas a contrato se caracteriza por tres etapas. En la primera de ellas, el trabajo vivo se distribuía horizontalmente de acuerdo con las ideas de Smith y Babbage, que permitían el progresivo empleo de máquinas. En la segunda fase, los principios de Taylor separaron la planificación de la ejecución. La tercera fase profundizó aún más en esta división vertical del trabajo con la introducción de máquinas herramientas de control numérico cuya programación formaba parte de las tareas de planificación. Estas tres fases se emprendieron, acaso por imperativos técnicos de la práctica, con la esperanza exclusiva de conseguir con ellas un mejor control de la producción, una mayor productividad y unos menores costes.

Así pues, el panorama que se presenta en un horizonte temporal cercano muestra cierta inquietud y preocupación.

Como resultado del proceso de reestructuración productiva y de los métodos de “organización científica del trabajo” los asalariados han perdido parte de la visión completa y compleja del proceso. Están ausentes del proceso de trabajo. Sólo conocen una pequeña parte del producto en el que trabajan por lo que, (...), se generan dudas sobre el funcionamiento de la empresa, el producto y su capacidad para realizarlo completamente. Durante este siglo, poco a poco, como resultado de la aplicación de los denominados “métodos científicos de organización del trabajo”, el trabajo ha ido perdiendo su carácter total. Se ha ido fragmentando, dividiendo en tareas sencillas, pequeñas, repetitivas, prescritas y controladas. El trabajo se ha convertido en algo parcial, impersonal e impuesto desde fuera. La fragmentación del trabajo afecta a todos los trabajadores, no sólo a algunas categorías específicas y, por lo general, favorece la descualificación. La división del trabajo en tareas simples y repetitivas permite incorporar mano de obra no cualificada donde antes había trabajadores cualificados (Castillo 2000: 34).

Panorama, por tanto, ciertamente desesperanzador, donde estos aspectos, junto con otros que oportunamente se irán desvelando, permitirán una aproximación a la realidad social del sector financiero.

LA REVOLUCIÓN TECNOLÓGICA EN LOS SERVICIOS FINANCIEROS

Tecnología y sociedad son dos aspectos íntimamente unidos. Con el desarrollo de la tecnología electrónica, y más recientemente de la informática, las repercusiones que ésta está teniendo en el sector servicios, y de forma más concreta en la banca, están siendo similares en cuanto a su desarrollo a los efectos que en el siglo pasado tuvo la Revolución industrial.

La sociedad de comienzos del siglo XXI se encuentra en una situación similar a la que vivieron nuestros antepasados, en definitiva, en una revolución tecnológica y de los servicios por lo que se refiere a su campo de aplicación.

La diferencia entre cambio y revolución se establece en función del lugar de la organización en que se introduce una forma diferente de actuar. Así, mientras que los cambios se producen desde los niveles organizativos altos hasta los peldaños inferiores de la organización, las revoluciones comienzan a gestarse desde los niveles menos complejos de la organización, hasta llegar a los estamentos intermedios y finalmente a los superiores.

Con cambio o revolución, lo cierto es que como resultado del diseño, desarrollo e implantación de las nuevas tecnologías, existe una serie de aspectos (Manzanares 1985) que parecen destacarse sobre otros:

- Reducción de diferentes partidas de gasto, especialmente las de personal, sobre el total de gastos generales.
- Incremento del volumen de operaciones, con la consecuente reducción del coste unitario producido.
- Aumento de los beneficios esperados, por la reducción de los costes asociados, e incremento de los ingresos, con independencia de cuál sea la estrategia: ajuste vía precios o vía cantidades.

— Aumento de la calidad y fiabilidad de la información gestionada, directa o indirectamente.

Estos aspectos no escapan al sector financiero, tradicionalmente consumidor y laboratorio de experimentación del desarrollo tecnológico que vive nuestra sociedad. Todo esto se debe fundamentalmente a varias cuestiones:

— Emplea diferentes tipos de tecnología informática: control de gestión económico-financiero, recuperatorio, de costes, contable, ofimática, administración de recursos humanos, calidad de servicio, atención al cliente, etcétera.

— El peso conferido a las comunicaciones en el desarrollo de los nuevos modelos tecnológicos que está ensayando la banca permite explorar nuevas formas de transmisión, gestión y respuesta de los datos.

— Aun a riesgo de ser excesivamente simplificador, el sector financiero representa por tradición y por peso específico, junto al asegurador, la más notable expresión del sector terciario. No debe olvidarse que el desarrollo de nuestra economía gestada en el siglo XX, donde al amparo de las entidades bancarias se crea la industria pesada, es diferente al de otros países, donde la propia industria generó la creación de la banca tradicional, como fue el caso británico, aunque un siglo antes.

— Como se señaló al hablar de los antecedentes que relacionan tecnología, organización y formación, el gran desarrollo experimentado en materia de innovación en los últimos treinta y cinco años es todavía un modelo abierto en el que siguen conviviendo diferentes patrones tecnológicos, y por eso mismo, distintas formas de actuación ante un futuro próximo.

UNA PROFUNDIZACIÓN EN EL ACTUAL MODELO TECNOLÓGICO-ORGANIZATIVO-FINANCIERO

El impacto ocasionado en el sector financiero por la presencia de las Nuevas Tecnologías (NT) participa de una serie de conceptos (Colino 1985: 63) que reformulan el estado actual en el que se encuentra el sector: positivo, creciente y asimétrico. Estas cuestiones tienen que ver lógicamente con

una reestructuración del sector bancario, en palabras del mencionado autor, o reconversión, término que ha sido y será mencionado en el transcurso de este análisis.

Siguiendo con este esquema, lo que es evidente es que la banca está en pleno proceso de transformación de su estructura organizacional. La complejidad en la que se encuentra hace que comience a plantearse un esquema organizativo, basado en una normalización de sus procesos de trabajo.

No obstante, no sería acertado trabajar en dos direcciones, la tecnológica y la organizativa, sin encontrar una misma orientación. Razón de más para pensar que es fundamental modular el tempo que permita a la estructura organizativa asimilar la tecnología y, al mismo tiempo, la propia tecnología ayude a mejorar la organización.

Concluyendo esta argumentación, si algo de esclarecedor tienen las NT (Colino 1985: 78), son: [1] efectos positivos sobre la rentabilidad de un banco; [2] no tienen el mismo efecto sobre la rentabilidad de cada banco (asimetría); [3] influyen de forma importante y creciente en la rentabilidad; [4] influyen (sobre todo) en la rentabilidad de los bancos a medio y largo plazo; [5] los grandes cambios comportarán una reestructuración del sector financiero: algunos bancos mejorarán su posición, otros bancos verán deteriorarse su posición y algunos desaparecerán; [6] se han convertido en una variable estratégica; [7] sólo tendrán éxito si van acompañadas de fuertes inversiones en programas de formación y desarrollo de los recursos humanos y, por último, [8] la tecnología aplicada no sólo debe tener en cuenta los impactos económicos y técnicos, sino que también se han de valorar los impactos en el entorno social y sus efectos humanos en las personas afectadas.

ASPECTOS EXPLICATIVOS DEL COMPORTAMIENTO DEL SECTOR

Varios son los aspectos que según nuestra comprensión del sector financiero, y siguiendo la estela de los planteamientos anteriores, se están produciendo y constatando en la actual configuración del sector. Cuestiones tales como la desigual proporción entre el crecimiento del número de oficinas

y el número de empleados que las ocupan apuntan a la idea de un aumento en el número de actividades por empleado. El importante crecimiento del negocio bancario, atendiendo tanto a las cifras de depósitos gestionados, como a los créditos puestos en manos de clientes, hace atisbar una intensificación de las actividades, por parte del empleado, en la red de oficinas. Por último, y no por ello menos notorio, se aprecian otras circunstancias: la aparente contradicción entre el crecimiento del negocio, el no acompasado incremento en los gastos de personal y los resultados experimentados en cada ejercicio por el empleado que trabaja en oficinas. En suma, una serie de aspectos que apuntan a una intensificación de las actividades, un incremento en la productividad del trabajador, una mayor pérdida efectiva en el control del proceso de trabajo y, lo que es peor, a lo que denominamos *efecto robotización*, por el que el empleado se configura como destinatario directo de los viejos sistemas de organización científica del trabajo que, tanto F. W. Taylor como H. Ford, diseñaron y desarrollarán.

AJUSTE DE PLANTILLAS E IMPACTO EN EL NÚMERO DE TRABAJADORES POR OFICINA

Existen varios hechos especialmente relevantes en lo concerniente a la evolución del número de empleados y oficinas en el sector bancario, según

se señala en el cuadro I. En lo referente al número de oficinas bancarias, la tendencia experimenta un crecimiento acumulado en el período 2001-2007 de un 5,14%, que compensa ligeros retrocesos interanuales, hasta situar la apertura de oficinas en un total de 761. Por el contrario, el número de empleados que trabajan en oficinas experimenta para el mismo intervalo temporal un descenso de un 7,64%, es decir, la pérdida de 6.768 trabajadores.

Estos aspectos apuntan a la idea de una menor concentración de trabajadores por oficina. Según los datos obtenidos, las variaciones interanuales experimentan, en el paso de un ejercicio a otro, decrecimientos más o menos acusados. De los cerca de seis trabajadores que, de media, componían una oficina en el año 2001 se ha pasado a poco más de cinco. En suma, una disminución del 12,1% de recursos humanos por oficina en este período de siete años.

Estos datos, lejos de entenderse como el resultado de un ajuste en el que con menos efectivos es posible atender el mismo volumen de negocio, o incluso que una disminución del volumen de negocio pueda atenderse con menos capital humano, resulta justo al contrario, ya que —como más tarde se comprobará— el volumen de negocio por empleado es mayor.

Cuadro I
Evolución del número de empleados y oficinas

	2001	VAR. 01/00 (%)	2002	VAR. 02/01 (%)	2003	VAR. 03/02 (%)	2004	VAR. 04/03 (%)	2005	VAR. 05/04 (%)	2006	VAR. 06/05 (%)	2007	VAR. 06/05 (%)	VAR. 07/01 (%)
NÚMERO DE OFICINAS	14.817		14.128	-4,65	14.116	-0,08	14.199	0,59	14.577	2,66	15.132	3,81	15.578	2,95	-5,14
EMPLEADOS EN OFICINA	88.564		86.742	-2,06	83.478	-3,76	81.835	-1,97	82.830	1,22	83.705	1,06	81.796	-2,28	-7,64
EMPLEADOS POR OFICINA	5,98	-	6,14	2,72	5,91	-3,68	5,76	-2,54	5,68	-1,41	5,53	-2,65	5,25	-5,08	-12,15

Fuente: elaboración propia a partir de la Memoria de la Supervisión Bancaria: 2001, 2002, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007 y 2008. Banco de España. En línea <<http://www.bde.es/informes/be/supervi/supervi.htm>>.

INCREMENTO DE LA ACTIVIDAD POR EMPLEADO

Para intentar, si no medir, al menos aproximar-se a una cuantificación de la evolución del negocio por empleado en oficina, en el cuadro II se han destacado dos grandes magnitudes.

En primer lugar, los llamados *recursos de clientes por empleado*, que recogen todas las aportaciones realizadas por los clientes a la entidad bancaria materializadas a través de cuentas corrientes, imposiciones a plazo fijo, depósitos y otros tantos productos financieros de similares características.

En segundo término, los créditos a clientes, haciendo referencia a las cantidades que la entidad bancaria presta para la financiación de operaciones y que se cancelan bajo la forma de préstamos, créditos y otros productos análogos.

Un somero análisis de los principales datos recogidos indica la línea ascendente en la captación de recursos que, año tras año y sin excepción, experimenta crecimientos importantes. De los 3,3 millo-

nes de euros gestionados de media por un empleado en el año 2001, se pasó en el 2007 a 7,5 millones. Lo que significa un incremento del 125,76%.

Estos aumentos parecen, sin embargo, quedar por debajo de los aún mayores ritmos de crecimiento que se dan en el volumen de créditos a clientes gestionados por empleado. De los 2,8 millones de euros del año 2001 se pasó a los 7,2 en el 2007. Es decir, en ese período de siete años se produjo un incremento del 150,98%.

Esto no hace sino llamar la atención acerca de cómo el total de recursos más créditos por empleado pasa de los 6,2 a los 14,7 millones de euros.

Al margen de cualquier otra consideración, parece evidente el importante crecimiento del volumen de negocio por empleado, unido al ajuste de plantillas (disminución del número de trabajadores por oficina), lo que indica un incremento de la actividad por empleado. Dicho de otro modo, es posible hacer más con menos trabajadores.

Cuadro II
Evolución del negocio por empleado en oficinas

	2001	VAR. 01/00 (%)	2002	VAR. 02/01 (%)	2003	VAR. 03/02 (%)	2004	VAR. 04/03 (%)	2005	VAR. 05/04 (%)	2006	VAR. 06/05 (%)	2007	VAR. 07/06 (%)	VAR. 07/01 (%)
RECURSOS DE CLIENTES POR EMPLEADO	3,33	-	3,588	7,59	3,996	11,37	4,597	15,04	5,759	25,28	6,782	17,86	7,529	11,01	125,76
CRÉDITOS A CLIENTES POR EMPLEADO	2,885	-	3,174	10,02	3,594	13,23	4,145	15,33	5,196	25,36	6,433	23,81	7,214	12,14	150,05
TOTAL RECURSOS + CRÉDITOS POR EMPLEADO	6,220	-	6,672	8,71	7,590	12,24	8,742	15,18	10,955	25,31	13,215	20,63	14,743	11,56	137,03

Fuente: elaboración propia a partir de los Anuarios Estadísticos: 2002, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007 y 2008. Asociación Española de la Banca. En línea <<http://www.aebanca.es>> (en miles de euros).

MEJORA DE LA RENTABILIDAD POR EMPLEADO

Continuando el análisis de los datos referidos al ámbito bancario, y en correspondencia con los indicadores ya comentados en el cuadro anterior –sobre el negocio por empleado (recursos más créditos)–, en el cuadro III se hace especial mención a la rentabilidad del capital humano, tomando como base los gastos de personal por empleado y el resultado del ejercicio por empleado.

Por gastos de personal se entienden aquellos epígrafes que tradicionalmente componen las partidas presupuestarias, entre las que destacan de manera singular los sueldos y salarios.

En cuanto al resultado por empleado, éste debe entenderse como la cifra final de negocio obtenida por cada trabajador, una vez descontadas otras partidas contables como los impuestos. Es una medida, por tanto, de la rentabilidad generada por cada empleado.

Es curioso observar cómo mientras el negocio por empleado describe una notable progresión ascendente –hablamos de un crecimiento del 137,03% entre el 2001 y el 2007– los gastos de personal sólo experimentan un crecimiento del 23,21%. Una primera aproximación al tema en cuestión hace pensar en cómo la flexibilidad y precarización laboral crean las condiciones para gestionar mayores volúmenes de actividad y una mayor intensificación de las actividades con un menor coste de personal.

Así, por ejemplo, en el año 2001 el negocio por empleado se sitúa en 40.000 euros de media gestionados, y pasa a 115.000 en el año 2007, lo que supone un crecimiento del 187,50% con unos gastos de personal que se cifran en un 23,21%.

Dicho de otro modo, pequeñas inversiones en capital humano (basándonos en la perspectiva proporcionada por los gastos de personal) proporcionan una importante generación de resultados.

Cuadro III
Evolución del negocio, gastos de personal y resultado por empleado en oficinas

	2001	VAR. 01/00 (%)	2002	VAR. 02/01 (%)	2003	VAR. 03/02 (%)	2004	VAR. 04/03 (%)	2005	VAR. 05/04 (%)	2006	VAR. 06/05 (%)	2007	VAR. 07/06 (%)	VAR. 07/01 (%)
NEGOCIO POR EMPLEADO (RECURSOS + CRÉDITOS)	6.220	-	6.672	8,71	7.590	12,24	8.742	15,18	10.955	25,31	13.215	20,63	14.743	11,56	137,03
GASTOS DE PERSONAL POR EMPLEADO	56	-	57	1,79	57	0,00	60	5,26	62	3,33	65	4,84	69	6,15	23,21
RESULTADO DEL EJERCICIO POR EMPLEAD	40	-	43	7,50	47	9,30	58	23,40	71	22,41	102	43,66	115	12,75	187,50

Fuente: elaboración propia a partir de los Anuarios Estadísticos: 2002, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007 y 2008. Asociación Española de la Banca. En línea <www.aebanca.es> (en miles de euros).

Estas cuestiones nos conducen, al menos en principio, a dos posibles aspectos que ayudarían a entender tal rentabilidad: las nuevas formas de racionalización del trabajo—tanto organizativa como tecnológicamente— y la formación como recurso estratégico en las organizaciones.

No obstante—aunque no es el momento de adelantarse a las conclusiones—, existe la sospecha de que finalmente los elementos determinantes de esta productividad tienen que ver más con la implantación de nuevos paradigmas tecnológicos que con una decidida apuesta por la formación, ya que ésta no se distribuye por igual en todos los estratos poblacionales. Además, cuando se da, se dirige sólo a un nutrido y selecto grupo de trabajadores que son los encargados de diseñar los sistemas de trabajo, por otro lado estrictamente pautados, en los que el adiestramiento es pieza clave para el personal de oficinas.

LA POLARIZACIÓN FORMATIVA

Tras examinar los aspectos anteriores, queda por realizar una breve parada en la evolución formativa recibida por categorías profesionales.

En esta dirección, la idea consiste en realizar una aproximación a cuáles son los principales perfiles que han sido formados en el período 2004-2007 (intervalo temporal del que se poseen datos homogéneos). Los perfiles profesionales seleccionados siguen la clasificación elaborada por la Fundación Tripartita para la Formación en el Empleo: directivos, mandos intermedios, técnicos, trabajadores cualificados y trabajadores no cualificados.

Antes de entrar en detalles, una atenta mirada al conjunto general de los datos recogidos en el cuadro IV revela cómo, atendiendo al total de categorías, se produce un notorio crecimiento de los participantes en actividades formativas cifrándose el crecimiento en 72.974 personas entre el año

2004 y el 2007, lo que representa en términos porcentuales el 120,49%.

En este sentido, se constata el esfuerzo empresarial—aunque manifiestamente insuficiente—por formar a los trabajadores del sector, aspecto que igualmente puede percibirse al observar el crecimiento de las cuotas de personas que han asistido a eventos formativos sobre el total de la población asalariada (14,50; 20,54; 21,53 y 26,22% para los años 2004, 2005, 2006 y 2007 respectivamente).

Una primera impresión de estos datos guarda relación con cuáles han sido los esfuerzos formativos por categorías profesionales. Atendiendo a una clasificación que diferencie a los trabajadores con cualificación (directivos, mandos intermedios, técnicos y trabajadores cualificados propiamente dichos) de los que no la tienen (trabajadores no cualificados), puede observarse que este segundo bloque representa el 2,65, 4,02 y 4,39% para los ejercicios 2004, 2005 y 2006 respectivamente. Un número sensiblemente pequeño frente al total de los trabajadores con algún tipo de cualificación. Esto confirma el pequeño o casi nulo esfuerzo inversor en materia formativa para un apreciable colectivo de personas.

Por ello, y aunque una apresurada lectura indica que el colectivo de trabajadores no cualificados registra un crecimiento del 134,95% en el período 2004-2007, esta cifra responde a una realidad bien distinta, los 3.771 trabajadores pertenecientes a este segmento en el año 2007 tan sólo representan un 2,82% del total de asistentes a eventos formativos y un 0,74% de la población asalariada del sector. Dicho de otro modo, los colectivos más necesitados son los que menos oportunidades pueden disfrutar en relación con otros mejor posicionados y con un nivel de cualificación suficiente o importante (directivos, mandos intermedios, técnicos y trabajadores cualificados).

Cuadro IV
Evolución formativa por categorías profesionales

	Ej. 2004	Ej. 2005	Ej. 2006	Ej. 2007						
	ASISTENTES	ASISTENTES	ASISTENTES	ASISTENTES	% SOBRE TOTAL					
	% SOBRE TOTAL	% SOBRE TOTAL	% SOBRE TOTAL	% SOBRE TOTAL	Ej. 2004	Ej. 2005	Ej. 2006	Ej. 2007	% SOBRE TOTAL	% SOBRE TOTAL
DIRECTIVOS	5.434	8.494	6.594	9.096	56,13	6,35	6,81	6,81	37,94	67,39
MANDOS INTERMEDIOS	12.209	16.851	14.897	20.760	38,02	14,35	15,55	15,55	39,36	70,04
TÉCNICOS	18.505	27.656	30.454	38.044	49,45	29,33	28,49	28,49	24,92	105,59
TRABAJADORES CUALIFICADOS	22.813	35.232	47.318	61.869	54,44	45,58	46,33	46,33	30,75	171,20
TRABAJADORES NO CUALIFICADOS	1.605	3.694	4.556	3.771	130,16	4,39	2,82	2,82	-17,2	134,95
TOTAL DE CATEGORÍAS	60.566	91.917	103.819	133.540	100,00	100,00	100,00	100,00	28,63	120,4
POBLACIÓN ASALARIADA EN SECTOR	417.600	447.600	482.100	509.300	14,50	21,53	26,22	26,22		21,96

Fuente: elaboración propia a partir de las memorias: 2004, 2005, 2006, 2007 y 2008. Fundación Tripartita para la Formación en el Empleo, en línea <<http://www.fundaciontripartita.org>> (en miles de asistentes a eventos formativos) y EPA, en línea <<http://www.ine.es>>.

Nota: sector de actividad (CNAE) - Intermediación financiera, excepto seguros y planes de pensiones. El colectivo de trabajadores no cualificados engloba los siguientes grupos adscritos al Régimen General de la Seguridad Social: (6) Subalternos, (7) Auxiliares administrativos, (9) Oficiales de tercera y especialistas y (10) Trabajadores de 18 o más años no cualificados.

REFLEXIONES SOBRE EL IMPACTO EN EL TRABAJADOR

Tras realizar un rápido planeamiento sobre los aspectos que ayudan a entender las transformaciones del sector financiero, en esta ocasión nos remitimos al estudio realizado (Olaz 2008b) en cinco entidades financieras, donde a través de treinta *entrevistas en profundidad* a los trabajadores del sector se resaltan como elementos explicativos de su realidad la intensificación de actividades, la pérdida efectiva del control del proceso de trabajo, el adiestramiento selectivo y la insatisfacción en el puesto de trabajo, en conexión con el clima laboral y la degradación de la calidad de vida. Veamos a continuación y en detalle cada uno de estos aspectos.

LA INTENSIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES

En este apartado se recoge un conjunto de cuestiones que advierten del creciente ritmo con el que los procesos, procedimientos, tareas y actividades se vienen intensificando en busca de la mejora incremental en la productividad del trabajador, no ya sólo desde el punto de vista de la eficacia, sino además de la eficiencia operativa.

En otras palabras, la consecución de resultados como consecuencia de una optimización de los recursos humanos y técnicos puestos al servicio de la organización y sometidos a un ritmo mayor del acostumbrado.

Sin embargo, no sería posible entender la verdadera dimensión de este fenómeno sin contar con otras variables relacionadas.

En primer lugar, debe mencionarse la idea de especialización en la tarea, por la que las organizaciones buscan de manera selectiva la especialización del trabajador en aspectos concretos, pautados y próximos al adiestramiento, eliminando cualquier iniciativa fuera del ámbito concreto de la acción (marcaje de datos, suministro de efectivo a dispensadores...).

Unido al aspecto anterior, debe considerarse la polivalencia en el puesto. Por otro lado, al ser aparentemente —sólo aparentemente— una variable de signo contrario a la especialización de la tarea y, por tanto, de difícil asociación, requiere una pequeña matización. Cuando se menciona *polivalencia* se alude a la estrategia que las organizaciones en-

sayan para que el trabajador desarrolle diferentes funciones en ausencia de otro compañero. La posibilidad de realizar diferentes actividades variadas y generalistas permite abarcar un amplio conjunto de actividades sin discriminación del puesto o de la persona que las realiza (cobertura de un empleado por ausencia momentánea, puntas de trabajo, criterios organizativos...).

Estos hechos constatan la exigencia para adaptarse a cualquier situación y, por otro lado, el hecho de que las exigencias cualificativas sean tan escasas que prácticamente nadie sea imprescindible. Dicho de otro modo, el intercambio sin merma en la productividad, sin menoscabo de la especialización en alguna tarea, que no en el puesto.

Es, en definitiva, el proceso por el que todo el mundo es prácticamente “intercambiable” para la realización de la mayoría de las funciones que se desarrollan en las oficinas.

Otro aspecto es el de la mecanización o proceso por el que toda actividad es susceptible de racionalizarse mediante tareas pautadas con el auxilio de técnicas informáticas y que tendrá su representación más directa en el trabajo desarrollado por el empleado de oficinas (confección de estadillos, certificación de documentos, impresión de modelos estandarizados...), generándose una pérdida efectiva de la creatividad personal. El trabajador desconoce el antes y el después de la labor concreta que realiza en el contexto del proceso de trabajo.

PÉRDIDA DEL CONTROL EFECTIVO SOBRE EL PROCESO DE TRABAJO

La variable de control de proceso ilustra aquellas percepciones que los trabajadores tienen acerca de su dominio del procedimiento del trabajo. De algún modo, se manifiestan otros conceptos latentes como la autonomía y la capacidad de decisión sobre los propios argumentos que dan sentido a la realización de sus tareas.

En este aspecto, es pertinente mencionar la posible *robotización* del trabajador, extensión del concepto anterior, que remarca la idea de que es el sistema tecnológico el que marca la pauta al propio individuo, alienándolo y reduciéndolo a un apéndice o extensión de la máquina que manipula.

El panorama financiero está heredando patrones robóticos de la era industrial. Se está sustituyendo el puesto —persona por el puesto— por la máquina. El protagonismo de los sistemas de información contribuye a generar la sensación entre los trabajadores de su dimensión terminalista, encargados de la mecanización de datos, para que en función del importe y la complejidad de la operación se distingan dos posibles caminos: cuando el importe y la complejidad de la operación son pequeños —generalmente son conceptos asociados— por ejemplo, en la concesión de un préstamo al consumo, existe la posibilidad de recurrir al tratamiento *scoring*, mientras que cuando el importe es elevado el sistema informático genera y reclama del concurso de otras unidades organizativas superiores, que aprobarán o denegarán, en su caso, las operaciones planteadas.

Esto lleva a pensar que quien empieza a controlar el proceso es el cliente, utilizando al empleado de la mejor forma que puede —no hay por qué pensar que de forma ilícita— para satisfacer sus necesidades de formación e información en la toma de decisiones. Esta situación hace unos años era impensable, en parte por la ausencia de conocimientos previos, por la existencia de productos muy limitados y poco sofisticados y por la propia opacidad informativa de las entidades financieras y prensa especializada.

Así pues, mientras que antiguamente el empleado dominaba el proceso, comenzando por el conocimiento del cliente, y el estudio de una operación se iniciaba y concluía en la persona que se hacía cargo de ésta, en la actualidad las tareas se han parcelado, fragmentándose la visión global del proceso. Antaño, y a través del conocimiento del cliente, era posible tener un importante margen de maniobra en la relación interpersonal, mientras que en la actualidad, al estar los sistemas automatizados y estrictamente pautados, disminuye la libertad del empleado, ya que no es necesario conocer al cliente para ofertarle un producto o servicio comercial.

Es el propio sistema informático el que dirige al cliente, incluso hasta con un argumentario de venta adaptado al segmento en el que se inscribe,

mientras que antiguamente primaba el conocimiento de la persona y se valoraba la situación patrimonial del cliente.

Así, la concesión de una operación años atrás se realizaba tomando como referencia el conocimiento que se tenía del solicitante. En la actualidad esa confianza se ha perdido y ha sido sustituida por el conocimiento técnico de cuestiones como la evolución de indicadores (euríbor, comisiones, gastos...). Parece, pues, preponderar el conocimiento técnico de la operación y la utilización de la máquina-herramienta que el conocer las verdaderas motivaciones financieras del cliente.

Tampoco debe olvidarse que la naturaleza del proceso es cada vez más autónoma y automática, razón por la que los propios clientes pueden hacer las operaciones desde su casa a través de canales alternativos como Internet, sin tener estrictamente grandes conocimientos bancarios, lo que es compensado por las facilidades de una buena navegación de pantallas en las páginas web.

Desde la perspectiva de los empleados de entidades financieras, una de las manifestaciones de la robotización es la posibilidad de formalizar operaciones desde el terminal a través de la información que proporciona el sistema informático. Con la presentación del retrato robot del cliente, de sus características principales y de los productos que mejor pueden satisfacer sus teóricas necesidades, se evita en gran medida el proceso de exploración de necesidades, y se pasa directamente a adjudicar el producto seleccionado por el sistema informático a través del empleado-terminalista.

Sin embargo, la ausencia de tiempo disponible para poder abarcar todas las posibilidades de venta que proporciona el sistema obliga a colocar el producto sin profundizar en si la propuesta que hace el sistema es realmente razonable.

En suma, la estrategia bancaria está invitando a que los individuos se sitúen en el ordenador y comiencen a trabajar desde ese mismo momento. Antiguos saberes ya olvidados, como la contabilidad, no son necesarios, sólo es cuestión de voluntad, acierto en los planteamientos y dominio de las herramientas informáticas.

EL ADIESTRAMIENTO SELECTIVO

En esta situación es fácil advertir una curiosa paradoja. Por un lado, se mantienen los rasgos fundamentales del modelo taylorista de organización del trabajo y, por otro, se introducen nuevos elementos con el objetivo precisamente de evitar los inconvenientes que las prácticas tayloristas plantean en ciertos contextos económicos o con determinados colectivos de trabajadores. La necesidad de adaptarse a las nuevas condiciones del mercado para poder competir a nivel nacional e internacional repercute en la sensibilidad que las entidades financieras están teniendo ante los cambios tecnológicos y organizativos.

Esto no significa necesariamente que las exigencias del mercado lleven siempre hacia formas de organización del trabajo más cualificantes y enriquecedoras para los trabajadores. El argumento de que se está pasando de competir por razones de coste para buscar una calidad excelente crea la propagandística idea de que contar con una fuerza de trabajo cualificada permite trabajar con la autonomía y las responsabilidades propias de un profesional. Este planteamiento no deja de ser una generalización controvertida, cuando lo importante es la rentabilidad al precio que sea y nada mejor para ello que contar con sistemas de adiestramiento informático, máxime cuando, además, la precarización en el empleo es capaz de aportar mano de obra formada por sí misma y dispuesta a trabajar por un salario menor que el que realmente se merece.

En este sentido, bien es verdad que la mayoría de las empresas tratan de buscar un equilibrio entre calidad y costes, aunque obviando un aspecto clave: la inversión en el capital humano de los menos favorecidos y que más la pueden necesitar para buscar un desarrollo profesional, lo cual va implícitamente ligado a la reestructuración de los procesos de producción y de trabajo, así como al desarrollo de nuevas técnicas de gestión y de implicación de los trabajadores.

Así, la mayoría de las empresas aplican diferentes políticas con unos colectivos de trabajadores que con otros (Streeck 1987: 281-309). Aquellos cuyas tareas y funciones son consideradas estraté-

gicas para alcanzar los objetivos de la empresa se verán más potenciados y trabajarán en entornos organizativos más ricos. En cambio, para rentabilizar a muchos otros colectivos de trabajadores se considerará más apropiado mantener formas tayloristas de organización del trabajo, aunque sea introduciendo en ellas ciertos elementos de flexibilidad. Por ello, una empresa tenderá a desarrollar las cualificaciones del personal y a introducir formas más profesionales de organización del trabajo sólo en la medida en que esté en condiciones de rentabilizar en el mercado los costes que todo ello puede suponerle.

En cuanto al peso del factor tecnológico, ya se ha visto cómo el desarrollo de nuevas formas de organización del trabajo tiende a ir ligado a él. La introducción de nuevas tecnologías es a menudo un elemento que exige, estimula y puede facilitar los cambios organizativos. Pero para ello tienen que darse las condiciones propicias; no es una cuestión automática. De hecho, en muchos casos, con la introducción de nuevas tecnologías se busca simplificar tareas y funciones, de manera que puedan abaratare los costes de la fuerza de trabajo. En este sentido, un determinado tipo de tecnología puede rentabilizarse muy bien en el marco de una organización taylorista del trabajo.

Varios son los elementos que permiten modelizar un nuevo esquema de cualificaciones profesionales (Escudero 1987: 108), entre los que se mencionan los siguientes: acciones de divulgación y mentalización; profundización en los conocimientos técnicos; desarrollo de programas específicos de formación, inclusión de materias nuevas ajenas a los ciclos convencionales de formación profesional, y, por último, períodos de entrenamiento y readaptación a pie de línea con la asistencia de un monitor. Lástima que este planteamiento quede reducido sólo a los ya cualificados, dejando a su suerte a los que menos posibilidades tienen.

INSATISFACCIÓN EN EL PUESTO DE TRABAJO, DEGRADACIÓN DEL CLIMA LABORAL E IMPACTO EN LA CALIDAD DE VIDA

Como resultado de esta polarización son varios los efectos que se producen entre los trabajadores descualificados frente a los cualificados: la intensi-

ficación y control pautado de las actividades frente a la libertad en el desarrollo de las tareas, la pérdida efectiva del control del proceso de trabajo en clara oposición a la creatividad, la polivalencia profesional frente a la especialización y las percepciones en materia de un clima laboral deteriorado, insatisfacción en el trabajo y degradación en la valoración de la calidad de vida en oposición a un colectivo profesional cualificado llamado a disfrutar de unas condiciones de trabajo y, por extensión, personales distintas y esperanzadoras.

Mientras que estos últimos adquieren y aplican nuevos y más amplios conocimientos y competencias en el quehacer de sus funciones, a otros grupos de asalariados más numerosos la realización de sus tareas les exige aplicar un nivel progresivamente inferior de conocimientos. En esta dirección (Lope 1996: 269) es fácil observar cómo mientras unos pocos disponen de cotas elevadas de control sobre el trabajo, incluso con tendencia a aumentarlas (directores de oficina), otros grupos de empleados (operativos, interventores) mucho más numerosos ejercen un control sobre su trabajo cada vez menor, o lamentablemente no ejercen ninguno.

La expresión del proceso de las polarizaciones presenta, por tanto, un margen para la interpretación como resultado del encuentro entre la evolución de los puestos (polivalencia frente a especialización) y la significatividad dada por las personas a su ambiente de trabajo (clima laboral) y su proyección intrapersonal (calidad de vida).

De este modo, la satisfacción del trabajador se ve alterada en cuanto al nivel de disfrute que se le supone en el desarrollo de su puesto de trabajo; según expone Castillo (1987: 381), el proceso de transformación obrado puede responder a este esquema: “(...) el tiempo vacío que podía considerarse en los procesos tradicionales de trabajo como una pausa, un respiro, que aliviaba el efecto de la carga de trabajo, se presenta como una espera ante una pantalla de ordenador que ha de transmitir datos o producir *outputs* generados por el operador, al ser un tiempo que éste no controla, se convierten en un elemento más de fatiga nerviosa”.

Es evidente la traslación de los esquemas tayloristas propios de una sociedad industrial a un

nuevo formato, donde las entidades financieras son representación de esa nueva sociedad de servicios y donde se siguen provocando efectos similares —más psicológicos y emocionales que fisiológicos, al menos en primera instancia, ya que la somatización sigue presente en la interiorización del clima laboral— en los trabajadores, para buscar la mayor productividad y beneficio, sin quizá reparar en la fragilidad del bien máspreciado con el que cuenta la organización: el ser humano.

CONCLUSIONES

En pleno siglo XXI nada está determinado ni escrito de antemano, pero una mirada retrospectiva a diferentes sectores de actividad con un protagonismo clave en el desarrollo económico del siglo XX permite adivinar cómo estos viejos esquemas se están traduciendo y adaptando de manera más o menos afortunada al sector servicios.

De igual modo que con la Revolución industrial se produjo una nueva forma de entender la organización científica del trabajo, en la actualidad, con la revolución tecnológica, se han creado nuevas formas de planificar la actividad en el sector servicios, y más concretamente en el ámbito financiero.

Coincidiendo con los estudios de H. Kern y M. Schumann (1987: 14-18) en su estudio sobre la reprofesionalización del trabajo industrial, toma relevancia el proceso de transferencia de sistemas tecnológicos-organizativos del sector industrial al sector servicios, concretándose en los siguientes aspectos: el sector servicios es heredero directo de esquemas históricos anteriores, en este caso de sistemas de producción (tayloristas y fordistas); los esquemas de desarrollo son acumulativos y moldeables a las nuevas situaciones sociales, y, finalmente, el desarrollo del sector servicios no habría tenido lugar, en la forma en que actualmente se entiende, de no haberse producido una transformación funcional de la técnica y del trabajo.

Nuevas formas de hacer y de gestión organizativas que junto al irrenunciable peso del desarrollo tecnológico han caracterizado al sector financiero por un ajuste en las plantillas acompañado de un incremento en la productividad por empleado, donde la rentabilidad operativa y la disminución de

costes transaccionales han permitido expandir su volumen de negocio, sin que por ello los esfuerzos formativos hayan ido orientados a una mejora del personal no cualificado, anclado en un mercado de trabajo fragmentado, flexible y precario.

Frente a este colectivo menos favorecido puede apreciarse un mayor esfuerzo inversor en colectivos más cualificados (directivos, mandos intermedios, técnicos y trabajadores cualificados) que en un contexto de polarización formativa salen reforzados a tenor de los datos presentados.

Al margen de estas consideraciones que evidencian un latente pero evidenciable *darwinismo social*, las empresas apuestan por modelos formativos en los que la diferenciación entre la concepción y ejecución de la tarea delimita el terreno de juego favoreciendo a los mejor formados.

Aun con todo y como resultado del escenario descrito, en mayor o menor medida, se produce una serie de consecuencias o efectos no deseados para los trabajadores tales como la intensificación de actividades, la pérdida efectiva del control del proceso de trabajo, el adiestramiento selectivo y la insatisfacción en el puesto de trabajo, en conexión con el clima laboral y la degradación de la calidad de vida, como expresión de los nuevos tiempos.

Pese a todo ello y buscando un final menos sobrecogedor al que parece conducirse nuestra sociedad, es de esperar que, al menos en un escenario micro, las tareas rutinarias y monótonas queden relegadas a la máquina (Escudero 1987: 108), de modo que a los recursos humanos se les pueda exigir crecientes dosis de responsabilidad, autonomía, iniciativa, polivalencia y capacidad de razonamiento.

El reconocimiento cierto de estas situaciones es un primer paso. La posibilidad de generar un cambio en los actuales esquemas de funcionamiento es otro peldaño que cabe alcanzar. Si ésta es la cuestión y realmente el compromiso se materializa entre organizaciones y trabajadores, larga será la andadura y muchos los obstáculos que sortear pero, al menos, no se podrá cuestionar la posibilidad de conciliar la vida personal con la profesional. Éste es el reto: trabajar para vivir y no al contrario.

BIBLIOGRAFÍA

- AGULLO, E. y otros (2004): “El burnout y las manifestaciones psicósomáticas como consecuentes del clima organizacional y de la motivación laboral”, *Psicothema* 16 (1), pp. 125-131.
- BERNAL, E. (2002): “Estrategia de la banca española en la comercialización de servicios financieros a través de Internet”, *Boletín ICE Económico: Información Comercial Española*, febrero, 18-marzo, 3: 9-17.
- BALLESTEROS, M. (2006): *Empleo de colectivos desfavorecidos y responsabilidad empresarial*, Madrid, Pearson-Prentice May.
- BRAVERMAN, H. (1974): *Trabajo y capital monopolista: la degradación del trabajo en el siglo XX*, México, Editorial Nuestro Tiempo.
- BRÖDNER, P. (1987): “La fábrica en la encrucijada: entre los caminos «tecnocéntrico» y «antropocéntrico»”, *Revista Sociología del Trabajo* 87/88, pp. 39-52.
- CASTILLO, J. J. (2007): “El trabajo fluido en la sociedad de la información: organización y división del trabajo en las fábricas del *software*”, *Revista del Trabajo* 4, pp. 125-141.
- (2000): “División del trabajo, cualificación, competencias (Una guía para el análisis de las necesidades de formación por los trabajadores)”, en A. De las Alas-Pumariño, A. Del Bono, A. Galán y M. Santos: *Revista de Sociología del Trabajo* 40, pp. 3-50.
- (1987): “Hacia un diseño conjunto de las transformaciones productivas: condiciones de trabajo y nuevas tecnologías”, en J. A. Garmendia, M. Navarro y F. Parra (eds.): *Sociología Industrial y de la Empresa*, Madrid, Aguilar, pp. 371-391.
- COLINO, C. (1985): “Cómo afecta la nueva tecnología a la rentabilidad de los bancos”, en J. Manzanares: *Trabajo y nuevas tecnologías*, Madrid, FUNDESCO.
- ESCUADERO, G. (1987): “Tecnología y sistema productivo: cualificación y descualificación, en organización y división del trabajo”, en J. A. Garmendia, M. Navarro y F. Parra (eds.): *Sociología Industrial y de la empresa*, Madrid, Aguilar.

- FRIDENSON, P. (1987): “La llegada a Europa de la cadena de montaje”, *Revista Sociología del Trabajo* 87/88, pp. 125-142.
- GADEA, E. y otros (2007): *La contratación bancaria*, Madrid, Dykinson.
- GALLANTINO, L. (1987): “Innovazione tecnologica e professionalita del lavoratore”, Padua, Cedam.
- KERN, H. y M. SCHUMANN (1987): “Hacia una reprofesionalización del trabajo industrial”, *Revista Sociología del Trabajo* 87/88, pp. 11-22.
- LOPE, A. (1996): *Innovación tecnológica y cualificación (La polarización de las cualificaciones en la empresa)*, Madrid, Consejo económico y social, Colección de estudios.
- MANZANARES, J. (1985): *Trabajo y nuevas tecnologías*, Madrid, FUNDESCO.
- MARBELLA, F. (2006): “Crecimiento sostenible de las entidades de crédito españolas (1995-2000)”, *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* 12 (3), pp. 229-241.
- OLAZ, A. (2008a): “Polarización formativa en las organizaciones. Análisis de datos desde la perspectiva del darwinismo social”, *Revista Praxis Sociológica* 12, pp. 84-98.
- (2008b): *Análisis de los procesos de transformación en las cualificaciones profesionales de los trabajadores en el sector financiero*, Murcia, Universidad de Murcia, Servicio de Publicaciones. Bases de Datos de Tesis Doctorales en Red (TDR).
- ORDOÑEZ, M. (coord.) (2003): *Las nuevas fronteras del empleo*, Madrid, Pearson-Prentice may.
- SEITZ, D. (1984): “Developments in assembly-work”, en T. Lupton (dir.): *Proceeding of the First International Conference of Human Factors in Manufacturing*, Bedford, IFS.
- STREECK, W. (1987): “The uncertainties of management and the management of uncertainties: Employment, labor relations and industrial adjustment in the 80's Work”, *Employment and Society* 1 (3), pp. 281-309.
- TAYLOR, F. (1984): *Management científico*, Barcelona, Orbis.
- TORRES, S. (coord.) (2006): *La dirección y el desarrollo de personas. Un reto para el siglo XXI*, Madrid, Pearson-Prentice may.

PÁGINAS WEB

- Asociación Española de la Banca: <<http://www.aebanca.es>>.
- Banco de España: <<http://www.bde.es/informes/be/supervi/supervi.htm>>.
- Fundación Tripartita para la Formación en el Empleo: <<http://www.fundaciontripartita.org>>.
- Instituto Nacional de Estadística: <<http://www.ine.es>>.

