

DICCIONARIO PARA EJECUTIVOS

Empleo en el sector financiero

YANIRE BRAÑA

PROFESORA DEL INSTITUTO DE
EMPRESA

El 40% de la capitalización del IBEX 35 lo detentan bancos y su influencia en otros mercados donde intermedia o participa es cada vez más relevante. El sector financiero continúa siendo hoy en día uno de los referentes para la economía española, no sólo por su contribución a la generación de empleo, sino por su papel esencial en la financiación (suministro de crédito) a otros sectores de la actividad económica.

Ante un nuevo entorno financiero, marcado por la desintermediación, donde las fronteras entre éste y otros sectores se diluyen, y con un cliente cada vez más formado e informado, están surgiendo nuevas oportunidades de negocio para los nuevos entrantes, que no deben ser ignoradas. En paralelo, la evolución que experi-

mentan los servicios financieros y su entorno competitivo, está originando una transformación en el perfil tipo del empleado tradicional de banca.

Las principales entidades financieras, conscientes de esta nueva realidad, están transformando el papel de su red de distribución de mero centro de transacciones hasta convertirlo en un centro de servicios. Este proceso de cambio de la red financiera no puede dejar de lado la evolución del papel que desempeñan sus empleados, más comercial y orientado al cliente, optimizando al máximo las ventajas que proporcionan las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.

Por ello, el verdadero reto al que ya se están enfrentando las entidades financieras está en saber identificar, captar y retener con éxito a profesionales que aprendan y compartan los valores corporativos de la entidad, a la vez que sean capaces de manejar el estilo de gestión que las identifica alineado con su estrategia del negocio. De esta forma, el empleado

de la sucursal está asumiendo progresivamente funciones mucho más comerciales en detrimento de las tareas de carácter administrativo. Esto explica la creciente demanda de profesionales con perfiles comerciales y con una clara orientación al negocio. En este contexto, el nivel de formación es utilizado, más bien como indicador de competencias, que como garantía de conocimientos adquiridos.

Las respuestas adoptadas en el ámbito de la selección, contratación y fidelización de empleados de las diferentes entidades españolas ante estos retos son muy dispares y están ligadas a la estrategia de cada

compañía. En este sentido, aquellas instituciones bancarias más vinculadas a su territorio y con un negocio orientado principalmente a la banca minorista -generalmente entidades de tamaño medio o reducido- están jugando un papel especialmente relevante en la transformación, no sólo del sector, sino de la función del conjunto de profesionales que lo integran.

A la hora de definir e identificar cuáles son los mecanismos que deben ser utilizados para captar o retener a los empleados más idóneos para este proceso de cambio, no deben ignorarse los aspectos más valorados por el conjunto de los profesionales. Entre ellos, destaca el descenso del peso relativo de la retribución directa, frente a una creciente importancia de un entorno que facilite el desarrollo de una vocación y respete las diferencias individuales. De esta forma, la organización, su estructura y empleados podrán estar cada vez más alineados con el negocio

**«Destaca el
descenso de la
retribución directa
en la retención de
los empleados»**