



**”El impacto de la regulación bancaria en el empleo:  
Análisis de las mejores prácticas a nivel europeo, nacional y em-  
presarial y desarrollo de enfoques conjuntos a  
través del Diálogo Social Europeo”**

**Número: VS/2019/0005**

**Informe final**

presentado por

**Kantar GmbH**

Landsberger Straße 284

80687 Munich

Nº de proyecto: 316400783

Munich, 11 de agosto de 2020

## Contenidos

1.	Antecedentes .....	4
2.	Resumen de la gestión .....	4
3.	Descripción del proyecto.....	9
3.1	Metas y objetivos .....	9
3.2	Metodología .....	10
3.3	Enfoque conjunto de los interlocutores sociales europeos.....	10
4.	Resultados.....	11
5.	Resultados cuantitativos .....	11
6.	Resultados cualitativos.....	11
6.1	¿Cómo se ha desarrollado económicamente el negocio bancario en su país desde la crisis de 2008? 12	
6.2	¿Cuáles son las principales razones del aumento o disminución del número de empleados en su país? 13	
6.3	¿Qué les recomendaría a otras organizaciones? .....	15
6.4	¿Qué deseos o recomendaciones deberíamos hacer llegar a los reguladores correspondientes? .	16
6.5	¿Cuáles serán los temas más importantes del sector bancario en los próximos dos años? .....	18
6.6	¿Cómo se desarrollará la carga del cumplimiento normativo en los próximos dos años? .....	19
6.7	¿Cómo describiría el impacto de la regulación de la UE en los datos de empleo? ¿Ha sido directo o indirecto?.....	20
6.8	¿Cómo describiría el impacto de la regulación en los niveles de empleo en cumplimiento normativo? 22	
6.9	¿Cómo describiría el impacto de la regulación en los cambios de los perfiles profesionales? .....	23
6.10	¿Cómo describiría el impacto de la regulación en los costos? .....	24
6.11	¿Cómo describiría el impacto de la regulación en los cambios de los modelos de banca? .....	25
6.12	¿Cómo describiría el impacto de la regulación en otros cambios estructurales? .....	27
6.13	¿Cómo describiría el impacto de la regulación en las condiciones de igualdad? .....	28
6.14	¿Cómo describiría el impacto de la regulación en un futuro mundo laboral? .....	29
6.15	¿Cómo describiría el impacto de la regulación en los cambios de las prácticas comerciales y los requisitos de la relación con los clientes? .....	30
6.16	¿Cómo describiría el impacto de la regulación en los procedimientos disciplinarios? .....	32
6.17	¿Cómo describiría el impacto de la regulación en la carga de trabajo? .....	33
6.18	¿Cómo describiría el impacto de la regulación en el estrés laboral? .....	34
6.19	¿Cómo describiría el impacto de la regulación en las necesidades de competencias? .....	35

6.20 ¿Cómo describiría el impacto de la regulación en el grado de formación? .....	36
6.21 ¿Cómo describiría el impacto de la regulación en otros temas? .....	38
7. Resultados de los talleres .....	38
8. Abreviaturas y siglas.....	40
9. Definiciones .....	41
10. Abreviaturas de países .....	41
Apéndice .....	42
A. Información general.....	44
B. Impacto en los datos de empleo.....	45
C. Impacto en los niveles de empleo en el ámbito del cumplimiento de normas en 2007 en comparación con 2018.....	46
D. Impacto en los perfiles profesionales.....	46
E. Impacto en los costes.....	46
F. Impacto en los modelos de banca .....	47
G. Impacto en los cambios estructurales .....	47
H. Impacto en las condiciones de igualdad de regulación .....	48
I. Impacto en el mundo futuro del trabajo .....	48
J. Impacto en las prácticas comerciales y los requisitos de la relación con los clientes 49	
K. Impacto en los procedimientos disciplinarios.....	49
L. Impacto en la carga de trabajo .....	50
M. Impacto en el estrés laboral.....	50
N. Impacto en las necesidades de competencias .....	51
O. Impacto en el grado de formación.....	51
P. Impacto ulterior de la regulación en el empleo en el sector bancario.....	52
Q. Mejores prácticas y evolución futura .....	52
Sobre Kantar.....	54

## 1. Antecedentes

Desde 2007, muchas regulaciones nacionales y europeas, así como una tendencia general a la austeridad, han repercutido en el sector bancario de toda la UE28.

Por lo tanto, los interlocutores sociales europeos (UNI Europa Finanzas, EBF-BCESA, ESBG y EACB) se propusieron analizar los efectos positivos y negativos de la regulación en el sector bancario en un proyecto de dos fases.

El primer proyecto consistió en un ejercicio inicial de mapeo de la situación del empleo en el sector bancario europeo desde el inicio de la crisis financiera de 2008. Las principales conclusiones de esta primera fase fueron que la crisis financiera, el desarrollo de la digitalización, los cambios en el mercado y un régimen regulador de la UE cada vez más amplio y complejo han creado nuevas tendencias en el empleo del sector bancario.

El objetivo del proyecto de seguimiento (fase II) era evaluar más a fondo si el aumento de la regulación ha dado lugar a desarrollos positivos o negativos para el sector bancario europeo y sus trabajadores.

El objetivo ulterior era intercambiar y recopilar buenas prácticas europeas, nacionales, internacionales, de empresas y multiempresas/grupos, sobre cómo los bancos y sus trabajadores se enfrentan al impacto de la regulación, y elaborar y presentar un enfoque conjunto de los interlocutores sociales europeos sobre cómo beneficiarse comúnmente de la regulación y, al mismo tiempo, mitigar los efectos negativos, garantizando un sector bancario europeo sostenible.

Todas las entrevistas se realizaron a finales de 2019 y, por lo tanto, no reflejan los efectos del brote de coronavirus.

## 2. Resumen de la gestión

Tras la crisis financiera de 2008, la UE ha emitido numerosas regulaciones y directivas nuevas para mejorar las prácticas de gestión de riesgos entre las instituciones financieras y proteger las inversiones de los consumidores e inversores. A fin de analizar el impacto de la regulación y supervisión bancaria en el empleo en el sector bancario europeo, se realizaron entrevistas cualitativas con representantes del sector empresarial y sindical en ocho países europeos (Alemania, España, Francia, Italia, Malta, Países Bajos, Rumanía y Suecia). Además, se realizaron dos talleres en Rumanía (16 de mayo de 2019) y Malta (26 de septiembre de 2019). El tercer taller previsto en Italia para el 7 de mayo de 2020, lamentablemente tuvo que cancelarse debido al brote de coronavirus. A continuación se resumen los principales resultados de esta encuesta, incluidos los resultados de los talleres.

*Tenga en cuenta que este documento ha sido elaborado para los interlocutores sociales europeos. Sin embargo, refleja las opiniones de las personas entrevistadas o participantes en el taller y los presentadores, que no son necesariamente las mismas que las de los interlocutores sociales europeos o el autor.*

### 1. **El desarrollo económico del sector bancario europeo desde la crisis de 2008**

Con la excepción de Malta y Suecia, todos los países experimentaron una recesión económica en el sector bancario, una fase de austeridad con importantes pérdidas de beneficios y una disminu-

ción de sucursales y empleados del 20 al 40%. Las economías estuvieron dominadas por reestructuraciones, fusiones y una concentración de bancos. Los modelos de negocio cambiaron y se centraron cada vez más en el negocio nacional.

Los bancos de Malta y Suecia experimentaron un repunte económico. El sector bancario de Francia sufrió la crisis, pero menos que otros países. Los aspectos positivos son que los bancos están mejor capitalizados, se revisó la política de riesgos y los indicadores de solvencia se mantuvieron en niveles adecuados en algunos países.

## 2. **Razones principales del aumento o la disminución del número de empleados desde 2008**

Había una necesidad urgente de reducir los costos para mantener la rentabilidad, lo que también resultó en reducciones de plantilla. Las razones fueron, además de un endurecimiento de la **regulación bancaria**, también la digitalización, la entrada de nuevos competidores y la concentración del mercado. La regulación, por otra parte, dio lugar a un aumento del personal en el ámbito del cumplimiento normativo, pero ante todo a una disminución de las funciones comerciales. Un cambio en los modelos de negocio y en los perfiles profesionales también afectó los niveles de empleo.

En Suecia, Malta y Francia la situación era diferente.

- Suecia ya atravesó una crisis financiera a principios de la década de 1990, que dio lugar a una reducción de plantilla y a la adopción de determinadas medidas. Las inversiones en TI y digitalización comenzaron temprano en Suecia.
- El sector bancario sistémico maltés estaba más bien separado del mercado bancario mundial, con un mercado interbancario casi inexistente, centrado en un modelo bancario clásico (depósitos y préstamos de clientes) y en un perfil de activos conservador. Suponemos que también pueden haber intervenido otros factores, que no fueron revelados por los entrevistados.
- Francia sufrió menos en términos de pérdida de empleos después de la crisis financiera en comparación con otras economías europeas. La razón principal de esto fue la defensa del modelo de banca universal.

## 3. **Mejores prácticas y recomendaciones a otras organizaciones sobre cómo hacer frente a la regulación.**

Las mejores prácticas sobre cómo hacer frente a los efectos de la regulación son una sólida previsión regulatoria y un análisis de impacto preventivo antes de la introducción de nuevas regulaciones. Las iniciativas de autorregulación pueden ayudar a mitigar el impacto. Se recomienda prestar apoyo financiero a las zonas afectadas por los cambios legislativos. El intercambio de experiencias entre organizaciones y asociaciones facilita el cumplimiento de las nuevas normas. Es útil que los empleados asistan con prontitud a cursos de capacitación y formaciones para hacer frente mejor a las nuevas regulaciones.

## 4. **Deseos o recomendaciones a los reguladores**

Un deseo fundamental es que los bancos de la UE sigan siendo competitivos a nivel mundial. Para ello es necesario mitigar las desventajas competitivas de los bancos de la UE en comparación con los bancos no pertenecientes a la UE (por ejemplo, debido a Basilea), la igualdad de condiciones entre las FinTech, las BigTech, la “banca en la sombra” y los bancos tradicionales, una mayor flexibilidad para adaptarse a situaciones y mercados individuales de los países (principio de proporcionalidad) y plazos de aplicación realistas. Otros deseos son un mayor diálogo y una mejor coordinación entre las instituciones sociales, los organismos reguladores nacionales y

de la UE desde una etapa temprana, y una mayor evaluación crítica de las regulaciones y su impacto en el empleo. Sería deseable ir un paso más allá y que los reguladores evalúen una reducción de las regulaciones.

5. **¿Cómo se desarrollará la carga del cumplimiento normativo y cuáles serán los principales problemas del sector bancario en los próximos dos años?**

**Las expectativas negativas** son que la carga del cumplimiento normativo continuará o incluso se agravará en los próximos dos años. En cuanto a la economía, se prevé una evolución negativa adicional con fusiones, consolidaciones y pérdida de empleo. Las FinTech, las BigTech y la banca en la sombra, que no están o están menos reguladas, son una gran amenaza.

**Las expectativas positivas** son que las empresas se acostumbrarán más a las regulaciones y que el público en general recuperará la confianza en el sector bancario. La consolidación del nuevo régimen de riesgo y cumplimiento ayudará a los bancos a mantener su credibilidad

**Se desea** que las normas se adapten a la situación y el mercado laboral específicos de los países, que las autoridades estén mejor coordinadas y que los organismos reguladores de la UE evalúen una reducción de las regulaciones.

**La tarea de los bancos** en los próximos dos años es invertir más en la relación con los clientes y la digitalización. Para seguir el ritmo de las FinTech y BigTech, los bancos deben tener éxito en su transformación digital. La defensa del modelo de banca universal (como en Francia) podría contribuir al éxito, si se adapta a otras economías, así como la inversión en la contratación de talento y empleados.

6. **Impacto directo e indirecto de la regulación de la UE en el empleo**

La regulación tiene impactos **directos e indirectos** en el empleo. Los principales impactos directos de la regulación de la UE son el aumento de los requisitos de capital y los nuevos puestos en los departamentos de cumplimiento, protección de datos y TI. El impacto indirecto más importante de la regulación es la reducción de las funciones comerciales. También vemos un aumento en la carga de trabajo debido a los requisitos de presentación de informes y a la necesidad de apoyo específico en materia de TI y consultoría.

7. **Impacto de la regulación en los cambios de los perfiles profesionales (incluidos los de cumplimiento normativo)**

Hubo un **aumento** significativo del personal en el ámbito del cumplimiento normativo y la supervisión, y en áreas relacionadas como control, legal, riesgos, funciones especializadas de TI y recursos humanos. La forma de trabajar ha cambiado con el aumento de la documentación, el cambio de enfoque de las formaciones y la necesidad de ciertos certificados.

Hubo una **disminución** de los puestos de trabajo en banca minorista, administración y préstamos (por ejemplo, puestos relacionados con préstamos no rentables), como así también en gestión. La TI es necesaria e importante, pero el personal suele ser subcontratado. La reducción de personal también se produce debido a la digitalización, el cierre de sucursales y los cambios en los hábitos de consumo.

8. **El impacto de la regulación en los costos**

En algunos países, como en los Países Bajos, los costos del cumplimiento normativo se han triplicado debido a las regulaciones, por ejemplo, normativas contra el blanqueo de dinero y presentación de informes a las autoridades, como el BCE. Se produjo un aumento de los costos de capital, por ejemplo, del ratio de capital y la liquidez, acompañado de costos de personal, administración,

supervisión y TI. La reducción de los costos se logró principalmente mediante la reducción de plantilla. Existen ciertas desventajas para las empresas más pequeñas en comparación con las más grandes.

9. **Impacto de la regulación en los modelos de banca y otros cambios estructurales**

Los modelos de banca han cambiado rápidamente desde 2008. PSD II abrió el sector a terceros (FinTech, BigTech) y a la banca no regulada (banca en la sombra). Esto causó una evolución de los modelos de banca, especialmente en el ámbito de los pagos, con una mayor presencia de las FinTech. La TI asumirá las tareas técnicas y operativas, lo que reducirá aún más el personal. El “modelo de banca universal” compensó el impacto de la crisis financiera en Francia. Los bancos detuvieron la banca de alto riesgo, lo que afectó por otro lado la competitividad. Hubo una disminución masiva de sucursales bancarias debido a la digitalización, la consolidación, las fusiones y adquisiciones y el aumento de los costos de las políticas. Otros impactos son los problemas de rentabilidad y las desventajas de los bancos europeos en comparación con los Estados Unidos. Se esperan más consolidaciones y fusiones y adquisiciones.

10. **Impacto en las condiciones de igualdad de regulación**

Hay una desigualdad en las condiciones porque la banca en la sombra, las FinTech y las BigTech como Google no siempre están sujetas a las mismas normas que los bancos tradicionales. Esto afecta a las inversiones, los costos de personal y capital y la supervisión. También hay una situación desigual entre la regulación de los bancos europeos y los estadounidenses.

11. **Impacto de la regulación en el mundo futuro del trabajo**

Las regulaciones como PSD II fomentaron las FinTech y aceleraron la digitalización, por ej. mediante herramientas de verificación, automatización, intercambio de información, protección de datos y otros. El aumento de la presión de los costos llevó a una agilización del trabajo y a compartir el escritorio. Los cambios en el futuro mundo del trabajo también están impulsados por otros factores como la digitalización, las nuevas tecnologías y la globalización. La digitalización se puede acelerar mediante la regulación, pero también es un factor desencadenante independiente.

12. **Impacto de la regulación en las prácticas comerciales y los requisitos de la relación con los clientes**

El cumplimiento normativo causó una multiplicación de los procesos y la formalización, así como un aumento de la documentación, lo que hace que las prácticas comerciales sean más complejas y rígidas. La regulación cambió los perfiles profesionales y aumentó la interacción digital con los clientes. Los bancos deben invertir más en la relación banco-cliente a medida que disminuye la interacción personal. El enfoque en las necesidades y la protección de los clientes aumentó. Para estos nuevos requisitos se necesita la capacitación y certificación de los empleados. Los clientes más antiguos pueden tener dificultades con las nuevas tecnologías y no deben dejarse atrás.

13. **Impacto de la regulación en los procedimientos disciplinarios**

Los nuevos requisitos regulatorios han dado lugar a una mayor visibilidad del número de infracciones e incumplimiento de normativas. Los errores son fáciles de detectar mediante TI y dan lugar a consecuencias disciplinarias, despidos y multas. Las normativas contra el blanqueo de dinero obviamente han sido más estrictas desde su aplicación. Hubo un impacto de la regulación en la contratación y la remuneración variable, con una mayor vigilancia y la amenaza de “responsabilidad personal” que hace que la profesión parezca menos atractiva. La presión sobre los empleados va en aumento.

#### 14. **Impacto de la regulación en la carga de trabajo y el estrés relacionado con el trabajo**

Las normas del BCE aumentaron la carga de trabajo en casi todas las áreas, por ej. en administración, documentación, pruebas, formación, organización de las prácticas empresariales, aplicación de regulaciones, controles y procesos, riesgos y tecnologías, KYC etc. Los recortes de personal aumentaron la presión sobre los empleados restantes. La digitalización reduce la carga de trabajo, pero también genera trabajo, debido a la falta de empleados cualificados. El estrés relacionado con el trabajo se desencadena por la complejidad y la falta de claridad de las regulaciones, el temor a violar las normas que podría resultar en enormes sanciones en combinación con una mayor presión de los clientes y una pérdida de autonomía que podría llevar a una reducción del compromiso.

#### 15. **Impacto de la regulación en las necesidades de competencias y grado de formación**

Se requieren mayores competencias en el ámbito del cumplimiento normativo, pero también en las áreas de asesoramiento, valores y riesgo, TI y ciencias del comportamiento. Los grupos destinatarios son todos los niveles de empleados, desde la gerencia, 2da y 3ra línea hasta los empleados que trabajan de cara al cliente. La capacitación en temas del cumplimiento normativo ha aumentado drásticamente. Sin embargo, la capacitación en materia de regulación suele reducir la capacitación en materia de productos, comportamiento y habilidades debido a limitaciones presupuestarias. La formación a veces es inadecuada. El enfoque en el trabajo suele ser mayor que en la formación. Las certificaciones son importantes y deben renovarse constantemente.

#### 16. **Impacto de la regulación en otros ámbitos**

La regulación influyó en todas las actividades bancarias, incluidos los recursos humanos. La legislación nacional redujo el nivel de los salarios (por ejemplo, la remuneración variable) y se centró en la reducción de personal. Como resultado, cuestiones como la remuneración, la empleabilidad sostenible, la vitalidad y la agilidad de los bancos cobran importancia y están en el centro de los temas de debate entre empleadores y sindicatos, incluidos los convenios colectivos.



## 3. Descripción del proyecto

### 3.1 Metas y objetivos

El proyecto tenía los siguientes objetivos clave:

- 1) Evaluar si se considera que el impacto de la regulación ha sido positivo o negativo para el sector bancario europeo y sus trabajadores;
- 2) Intercambiar y recopilar buenas prácticas a nivel europeo, nacional, internacional, de empresa y de multiempresa/grupo sobre la forma en que el sector bancario europeo reaccionó a esta creciente regulación; y
- 3) Sobre la base de estos resultados, elaborar y presentar a las partes interesadas pertinentes un enfoque conjunto de los interlocutores sociales europeos sobre cómo beneficiarse comúnmente de la regulación y, al mismo tiempo, mitigar los impactos negativos, con el fin de garantizar un sector bancario europeo sostenible.

A fin de obtener más detalles y conocimientos sobre el impacto percibido de la regulación en el empleo en el sector bancario europeo, se formularon las siguientes preguntas de la encuesta:

- ¿Cómo se ha desarrollado el sector bancario en su país desde la crisis financiera de 2008?
- ¿Cuáles fueron las principales razones del aumento y la disminución del número de empleados?
- Mejores prácticas: ¿Qué les recomendaría a otras organizaciones para hacer frente al impacto de la regulación?
- Deseos o recomendaciones para transmitir a los reguladores.
- ¿Cuáles serán los principales problemas del sector bancario en los próximos dos años?
- ¿Cómo evolucionará la carga debida al cumplimiento normativo en los próximos dos años?

El estudio se centró especialmente en el impacto (tanto directo como indirecto) de la regulación bancaria de la UE sobre:

- Empleo;
- Cambios en los perfiles profesionales;
- Niveles de empleo en el ámbito del cumplimiento normativo;
- Cambios estructurales y diferentes modelos de banca;
- Costos;
- Carga de trabajo y estrés laboral;
- Prácticas comerciales y requisitos de la relación con los clientes;
- Necesidades de competencias y grado de formación;
- El futuro mundo del trabajo;
- Condiciones de igualdad de regulación;
- El aumento de los procedimientos disciplinarios causado por una mayor regulación.

## 3.2 Metodología

Los datos se obtuvieron de dos fuentes diferentes. Por un lado, se realizaron entrevistas telefónicas a expertos seleccionados del sector bancario (empleadores y representantes de los empleados). Por otra parte, en el transcurso de los dos talleres se recopilaban ejemplos de buenas prácticas.

### 1. Entrevistas con expertos:

Kantar realizó 16 entrevistas a expertos en 8 países. La mitad de los entrevistados fueron provistos por los sindicatos (UNI Europa Finanzas) y la mitad por los empleadores (EBF- BCESA /ESBG/EACB). Los entrevistados fueron representantes de asociaciones bancarias, representantes de los principales sindicatos, especialistas en regulación, autoridades bancarias y directivos importantes (de recursos humanos, contabilidad, dirección general) de grandes bancos privados, cajas de ahorros, bancos minoristas y/o bancos cooperativos.

#### Metodología:

- 16 entrevistas cualitativas personales por teléfono
- Cada entrevista duró aproximadamente 45 minutos a 1 hora
- Los cuestionarios se enviaron con una semana de antelación
- Las entrevistas fueron programadas en la semana del 18 al 22 de noviembre de 2019
- Las entrevistas se realizaron en el idioma local, salvo en Malta y los Países Bajos, donde se realizaron en inglés, y fueron grabadas en audio
- Las principales declaraciones fueron traducidas al inglés

#### Alcance geográfico:

- 8 países europeos:
- Alemania, España, Francia, Italia, Malta, Países Bajos, Rumanía, Suecia
- Dos entrevistas por país

### 2. Talleres:

En dos talleres del proyecto realizados en dos países europeos diferentes (Rumanía y Malta), los interlocutores sociales de toda Europa intercambiaron ejemplos de buenas prácticas sobre la forma en que el sector bancario ha respondido al aumento de la regulación a nivel europeo, (multi)-nacional y de (multi)-empresa /grupo, además de cómo ha aprovechado los impactos positivos y mitigado los negativos, y la mejor manera de gestionarlos. La información obtenida de estos talleres se recopiló e incluyó en los resultados del informe.

## 3.3 Enfoque conjunto de los interlocutores sociales europeos

Sobre la base de la investigación, el análisis y las buenas prácticas paneuropeas que se recopilaban a lo largo del proyecto, los interlocutores sociales europeos elaboraron un enfoque conjunto.

El objetivo del enfoque conjunto es formular recomendaciones que puedan aplicarse a nivel europeo, (multi)-nacional y (multi)-empresa/grupo sobre cómo beneficiarse comúnmente de la regulación del

sector bancario y, al mismo tiempo, mitigar los impactos negativos, para garantizar un sector bancario europeo sostenible tanto para sus trabajadores como para sus empleadores.

## 4. Resultados

A continuación, se muestran los resultados del proyecto con más detalle. El cuestionario constaba de dos partes, una breve parte cuantitativa acompañada de una parte cualitativa más amplia. Los resultados de las partes cuantitativa y cualitativa se muestran a continuación.

Las respuestas a cada pregunta se resumieron bajo títulos seleccionados con abreviaturas de los países añadidas al final de cada punto.

## 5. Resultados cuantitativos

Parte de la encuesta cualitativa fue una pequeña parte cuantitativa, en la que se preguntó sobre el impacto de la regulación de la UE sobre determinados aspectos.

El resultado general fue que todos los aspectos están **moderada** o **fuertemente** influenciados por la regulación. El principal impacto fue en los niveles de empleo en el cumplimiento normativo, los perfiles profesionales y la carga de trabajo.

	no impact	low	moderate	strong	ranking
Employment levels in compliance	■			■■■■■ ■■	1
Job profiles			■■	■■■■■ ■■	2
Workload			■	■■■■■ ■■	3
Amount of trainings		■	■	■■■■■ ■■	4
Costs			■■	■■■■■ ■■	5
Competence needs			■■	■■■■■ ■■	5
Sales practices and customer relation requirements	■	■	■	■■■■■	6
Disciplinary procedures		■	■■■	■■■■	6
Structural changes		■	■■■	■■■■	7
Work-related stress	■	■	■■■	■■■	8
Level playing field	■	■	■■■	■■■	9
Employment figures	■	■	■■■■■	■	10
Banking models	■	■	■■■	■■	11
Future world of work		■■■	■	■■■	12

Fuente: Encuesta Kantar: El impacto de la regulación en el empleo en el sector bancario, Nov. 2019; n=16.

## 6. Resultados cualitativos

Entrevistadores experimentados hablaron con los entrevistados sobre 21 temas relacionados con la influencia de la regulación en el empleo en el sector bancario de la Unión Europea. Los resultados se resumirán en la siguiente sección.

## 6.1 ¿Cómo se ha desarrollado económicamente el negocio bancario en su país desde la crisis de 2008?

Con la excepción de Malta y Suecia, todos los países experimentaron una recesión económica, una fase de austeridad con una pérdida sustancial de beneficios y una disminución de sucursales y empleados del 20 al 40%. Las economías estuvieron dominadas por reestructuraciones, fusiones y concentraciones de bancos. Los modelos de negocio cambiaron con un mayor enfoque en el negocio nacional.

El sector bancario en Malta y Suecia experimentó un repunte económico. Francia sufrió la crisis, pero menos que otros países. Los aspectos positivos son que los bancos están mejor capitalizados, se revisó la política de riesgos y los indicadores de solvencia se mantuvieron en niveles adecuados en algunos países.

### **Aspectos negativos:**

**Recesión económica:** Los países experimentaron una recesión económica y una fase de austeridad. Las bajas tasas de interés afectaron al negocio bancario. Hubo una disminución significativa de la rentabilidad general y una severa pérdida de beneficios. En Malta, el mercado ha crecido pero los beneficios no han aumentado debido a las restricciones regulatorias. (DE, IT, FR, RO, Editar)

**Impacto de la regulación:** El endurecimiento de las regulaciones europeas tuvo efectos severos. Un ejemplo es el aumento de los requisitos de capital. Fue necesario realizar grandes inversiones debido a límites prudenciales y al aumento de los costos, por ejemplo, en recursos humanos, cumplimiento normativo y TI. (IT, FR, Editar)

**Digitalización:** Fueron necesarias numerosas inversiones en tecnologías, procesos y automatización digitales debido a los nuevos límites prudenciales. Las inversiones en TI aumentaron considerablemente los costos. Las empresas del sector bancario se han convertido rápidamente en empresas TIC (tecnología de la información y comunicación). Hay una implementación agresiva del proceso de digitalización en el sistema bancario. Con la creciente digitalización, el sector bancario está en camino de convertirse en un sector de las empresas TIC. (FR, Editar, NL, ES)

**Recortes en empleos y sucursales:** El sector experimentó recortes generales en los puestos de trabajo del 18 al 30%, y recortes en las sucursales del 25 al 40% entre 2008 y 2018. Alemania: -20% empleados, -25% sucursales; Italia: -18% empleados (unos 70.000); Países Bajos: -25% empleados (unos 30.000); España: -30% empleados, - 40% sucursales. Francia: -6,5% empleados. Francia sufrió menos que otros países. (DE, NL, IT, ES, RO, FR)

**Reestructuración y concentración:** Se está llevando a cabo una reestructuración permanente para cumplir con las respectivas condiciones del mercado. Hay muchas reestructuraciones societarias, sobre todo en el ámbito de los préstamos no rentables, y también muchas fusiones, integraciones y concentraciones de bancos. Un ejemplo de una gran concentración de entidades es España, donde 5 entidades representan el 70% de la facturación total (DE, IT, ES).

**Cambio de modelo de negocio:** Los modelos de negocio han cambiado rápidamente desde 2008, con el objetivo de aumentar la eficiencia. Se hicieron ajustes masivos del modelo de negocio a través

de la digitalización. Los expertos señalaron un cambio hacia la banca de inversión dentro del modelo de banca universal pero, por otra parte, un declive de la banca minorista. (DE, NL, ES)

**Nacionalización/Insourcing:** Hubo un mayor enfoque en los negocios nacionales y una nacionalización parcial de los bancos, lo que significó un menor enfoque en los negocios internacionales. El aumento del insourcing o internalización de los negocios fue de la mano con el aumento del tamaño medio de las empresas. (NL, DE, ES)

**Nuevos productos:** Los bancos realizaron cambios en los servicios/productos. La búsqueda de nuevos productos/nuevos negocios es muy intensa pero hasta ahora no ha habido avances. (IT, NL).

Se ha producido **un cambio en la relación con el cliente** debido al cierre de sucursales bancarias y la digitalización. (FR)

### **Aspectos positivos:**

**Reactivación económica:** La economía maltesa ha crecido y no se ha visto afectada tan negativamente por la crisis financiera. El número de bancos ha aumentado y el empleo se ha incrementado (Editar). El sector bancario tocó fondo durante los primeros años de la crisis y luego mejoró constantemente. (SE)

**Capitalización y ganancias:** Se puede identificar una situación estable y satisfactoria de los ingresos entre los bancos cooperativos y las cajas de ahorro. Los bancos están mejor capitalizados. (DE, NL)

**Rentabilidad/Estabilidad:** El negocio bancario sigue siendo rentable (FR). La situación es ahora relativamente buena, pero Suecia depende de la economía de otros países europeos. (SE)

**Los indicadores de solvencia** se mantuvieron en niveles adecuados con reservas de capital constantes, en comparación con los requisitos prudenciales. (RO)

**Riesgos:** Se ha revisado y ajustado toda la política de riesgos y se ha adoptado otra estrategia de ventas, desde el punto de vista de los riesgos. Los bancos son más conscientes del riesgo. (NL, RO)

## **6.2 ¿Cuáles son las principales razones del aumento o disminución del número de empleados en su país?**

Había una necesidad urgente de reducir los costos para mantener la rentabilidad, lo que dio lugar a la pérdida de puestos de trabajo. Las razones fueron, además de un endurecimiento de la **regulación bancaria**, también la digitalización, la entrada de nuevos competidores y la concentración. La regulación condujo, por ejemplo, a un aumento del personal de cumplimiento normativo, pero también a una disminución ante todo en las funciones comerciales. Un cambio en los modelos de negocio y en los perfiles profesionales también afectó los niveles de empleo.

En Suecia, Malta y Francia la situación era diferente.

- Suecia ya atravesó una crisis financiera a principios de la década de 1990, que dio lugar a una reducción de plantilla y a la adopción de determinadas medidas.

- El sector bancario sistémico maltés estaba más bien separado del mercado bancario mundial, con un mercado interbancario casi inexistente, centrado en un modelo bancario clásico (depósitos y préstamos de clientes) y en un perfil de activos conservador. Suponemos que pueden haber intervenido otros factores, que no fueron revelados por los entrevistados.
- Francia también sufrió, pero menos, en términos de pérdida de empleos después de la crisis financiera en comparación con otras economías europeas. El negocio bancario en Francia experimentó un descenso significativo pero siguió siendo rentable. La razón principal fue la defensa del modelo de banca universal.

## **Razones para una disminución del número de empleados:**

**Necesidad de reducir los costos:** Las ganancias han disminuido rápidamente. Para mantener la rentabilidad, los bancos tuvieron que recortar costos mediante la reducción de sucursales y empleados. Desde 2008, el personal bancario ha disminuido un 6,5% en Francia. (NL, FR)

**Regulación:** El endurecimiento de la regulación bancaria ha llevado a la automatización de tareas y la subcontratación (es decir, la subcontratación fuera de Europa). (FR)

**Digitalización:** Desde los últimos 5-7 años, la digitalización está en auge, lo que lleva a una disminución de sucursales y empleados. El comportamiento de los clientes ha cambiado significativamente. Hay menos necesidad de servicios al cliente debido a la digitalización. Nuevos competidores han entrado en el mercado y han ganado cuota de mercado. (NL, RO, DE, ES)

**Cambio negativo en los perfiles profesionales:** Los entrevistados afirman que se está produciendo un cambio hacia la banca de inversión y un declive de la banca minorista. El trabajo bancario tradicional se ha reducido. (SE, ES). Los empleados dejaron el sector bancario y se trasladaron a otros sectores relacionados y a puestos estatales. (RO)

**Reestructuración/Concentración:** La concentración de los bancos ha aumentado. Numerosos procesos de fusión y reestructuración han dado lugar a una reducción de plantilla. (ES, RO). Una crisis crediticia inmobiliaria provocó una profunda reestructuración, especialmente en las cajas de ahorro, que llevó a la pérdida del 40% de las sucursales y el 30% de los puestos de trabajo. (ES). En los Países Bajos, hay una tendencia hacia los bancos más pequeños en general. (NL)

**Modelos de negocio insostenibles:** El impulso de eficiencia de los modelos de negocio insostenibles ha contribuido, en parte, al resultado del número de empleados. (DE)

## **Razones del aumento del número de empleados (especialmente en Malta, Suecia y Francia):**

### **Reactivación económica (Malta):**

- Una cierta separación del mercado bancario mundial, casi sin mercado interbancario, el enfoque en un modelo bancario clásico (depósitos y préstamos de clientes), en la economía local y un perfil de activos conservador (resultados del 2do taller) han ayudado al sector bancario.
- El gobierno ha atraído a varias empresas especializadas para que se establezcan en Malta.
- El turismo es el principal contribuyente a la economía.

## **Lecciones aprendidas (Suecia):**

- Ya se había producido una crisis financiera a principios de la década de 1990, que dio lugar a una reducción de plantilla. Suecia ya ha tomado medidas de desarrollo importantes.
- Las inversiones en TI y digitalización comenzaron temprano en Suecia.

## **Modelo de banca universal (Francia):**

- Francia también sufrió, pero menos, en términos de pérdida de empleos después de la crisis financiera en comparación con otras economías europeas.
- El negocio bancario en Francia experimentó un descenso significativo pero siguió siendo rentable.
- La razón principal fue la defensa del modelo de banca universal.

## **Cambio en los perfiles profesionales:**

- Las áreas seleccionadas tienen personal contratado (TI).
- La TI ha aumentado (SE).
- Cambio hacia la banca de inversión (ES).
- El aumento provino del cumplimiento de riesgos y de la normativa contra el blanqueo de dinero (Editar).
- El personal se trasladó al ámbito de riesgos (Editar).

## **6.3 ¿Qué les recomendaría a otras organizaciones?**

Las mejores prácticas sobre cómo abordar los impactos de la regulación son una sólida previsión regulatoria y un análisis preventivo de los impactos antes de la introducción de nuevas regulaciones. Las iniciativas de autorregulación pueden ayudar a mitigar el impacto. Se recomienda prestar apoyo financiero a las zonas afectadas por los cambios legislativos. El intercambio de experiencias entre organizaciones y asociaciones facilita el cumplimiento de las nuevas normas. Es útil que los empleados asistan con prontitud a cursos de capacitación y formaciones para hacer frente mejor a las nuevas regulaciones.

### **Antes de la aplicación:**

Antes de introducir nuevas regulaciones es necesario realizar **una sólida previsión regulatoria** y un análisis de impacto preventivo. Crear un equipo que pueda brindar información sobre los problemas, es un factor importante para poder planificar los procesos. La participación y el conocimiento temprano de las próximas regulaciones pueden ayudar a mejorar la transparencia y el sentido práctico, y pueden evitar las prisas por cumplir los plazos de las regulaciones. (IT, Editar, NL)

**Autorregulación:** A fin de planificar con antelación, las asociaciones han tomado sus propias iniciativas regulatorias, por ejemplo, regulaciones sociales, códigos bancarios, juramentos bancarios, leyes disciplinarias, códigos de conducta sobre préstamos etc. (NL)

**Apoyo financiero:** El apoyo general y financiero de la organización para el área afectada por los cambios legislativos es útil para apoyar al personal bancario. (RO, IT).

## Durante y después de la aplicación:

**Intercambio de experiencias:** El intercambio de experiencias y el papel de las asociaciones empresariales es muy importante para facilitar el cumplimiento de las nuevas normas. (ES)

**Cursos y formaciones:** Es necesario ofrecer cursos y formación profesional para apoyar y desarrollar a los empleados para que puedan hacer frente a las nuevas regulaciones o a una nueva situación en caso de pérdida de empleo. Esto aumenta la movilidad y la capacidad de encontrar nuevos puestos. También mitiga la publicidad negativa de los despidos y gana la confianza del público en el proceso. Las formaciones deben realizarse durante el horario de trabajo. Los acuerdos sindicales pueden ayudar a gestionar la educación en todos los niveles. Se recomienda el uso de la digitalización, como las plataformas de aprendizaje electrónico, para hacer frente a la regulación. Otra opción es impartir cursos que se pueden completar durante el horario de trabajo, por ejemplo, sobre el blanqueo de dinero. La formación de los empleados debe preceder a la aplicación. (NL, RO, FR, IT).

## **Condiciones de trabajo/Comunicación:**

Es fundamental un mayor diálogo entre empleados y empleadores, así como un diálogo con los empleados antes de hacer cambios. Los empleados pueden influir en su situación laboral, para que después del diálogo haya menos contradicciones. Suecia hizo esto temprano. Italia ha creado un fondo para ello. La satisfacción en el lugar de trabajo y las buenas condiciones de trabajo son importantes para ser más productivos y para aceptar mejor, por ejemplo, un mayor nivel de regulación. La comunicación es muy importante y determina las relaciones en el entorno laboral, entre la plantilla y la empresa en beneficio de los clientes. (DE, SE, IT).

## **Diálogo social y relaciones laborales**

Las relaciones laborales positivas aseguran una buena gobernanza. Es fundamental que haya un diálogo social justo y amplio entre los empleadores y los sindicatos.

## **Reducción de la carga de trabajo:**

Una reducción de productos significa una reducción de la carga de trabajo, lo que puede ayudar a los clientes y empleados a aceptar mejor la regulación.

## **6.4 ¿Qué deseos o recomendaciones deberíamos hacer llegar a los reguladores correspondientes?**

Un deseo fundamental es que los bancos de la UE sigan siendo competitivos a nivel mundial. Para ello es necesario mitigar las desventajas competitivas de los bancos de la UE en comparación con los bancos no pertenecientes a la UE debido a Basilea, la igualdad de condiciones entre las FinTech, las BigTech, la “banca en la sombra” y los bancos tradicionales, una mayor flexibilidad para adaptarse a las situaciones y regiones individuales (principio de proporcionalidad) y plazos de aplicación realistas. Otros deseos son un mayor diálogo y una mejor coordinación entre las instituciones sociales y los organismos reguladores nacionales y de la UE, así como una mayor evaluación crítica de las regulaciones y su impacto en el empleo. Sería deseable ir un paso más allá y que organismos reguladores a nivel de la UE evalúen una reducción de las regulaciones.



## Planificación y aplicación de políticas:

**Equivalencia y armonización:** La UE debería seguir siendo competitiva como actor bancario mundial. Debería haber una armonización de las regulaciones en todos los países europeos. (DE, Editar) La mitigación de los efectos del acuerdo de Basilea, por ejemplo, las desventajas competitivas de los bancos europeos en comparación con los no europeos, es necesaria porque la regulación da lugar a una transferencia de beneficios a países no pertenecientes a la UE y a un impacto negativo en el empleo. (FR) Los controles no deben mantenerse estáticos y también deben controlarse otras ubicaciones. (DE)

**Principio de proporcionalidad:** Las regulaciones deben tener la flexibilidad necesaria para adaptarse a las situaciones individuales y a las dimensiones regionales de los países. (Editar, IT) Sería útil la personalización de las regulaciones europeas, por ejemplo para los bancos cooperativos locales. (RO) Menos reglas y más simples para los bancos más pequeños y menos complejos, que para los más grandes, facilitarían los procesos. (DE) Las regulaciones deben estar en relación con el mercado laboral de cada país. Los grandes costos generados por estas regulaciones se trasladan a los clientes. (SE)

**La igualdad de condiciones** entre todas las partes involucradas en el mercado financiero es clave. Las FinTech, las BigTech, el "sector bancario en la sombra" y los bancos tradicionales deberían estar sujetos a las mismas regulaciones europeas. (FR, DE, NL, IT, Editar, SE)

**Ritmo de aplicación:** Debería haber plazos realistas para la aplicación de las regulaciones. (NL) Es necesario que no haya demasiadas regulaciones al mismo tiempo y que se establezca más tiempo para que la sociedad y las entidades puedan adaptarse a los cambios. (Editar) El ritmo de aplicación de las regulaciones no depende únicamente de la UE, debido a la globalización. Los países deberían estar obligados a aprobar una directiva en el menor tiempo posible, de modo que los bancos puedan instalar procesos a tiempo para hacer frente a los cambios. En Rumanía, una directiva de la UE se aprueba en el último momento posible, lo que no da a los bancos el tiempo necesario para su aplicación y comprobación. (RO)

## Evaluación de políticas:

**Diálogo y coordinación:** Se desea que haya un mayor diálogo entre las instituciones sociales y los reguladores de cada país y una mejor coordinación entre las autoridades nacionales y las de la UE. (IT, SE)

**Evaluación y revisión:** Es necesario realizar una evaluación más crítica de la necesidad y el impacto de las nuevas regulaciones, por ejemplo, cuando se impone un impuesto bancario a los gastos de personal, de modo que se despida al personal cuando los gastos sean demasiado elevados. El impuesto debería ser revisado por la UE. Sería deseable ir un paso más allá y que los organismos reguladores a nivel de la UE evalúen una reducción de las regulaciones. (FR, NL, SE, IT)

**La regulación es positiva en ciertas áreas:** Los estados necesitan instrumentos bancarios públicos para tener un acceso adecuado al mercado de la banca privada. Debería haber una restricción en el uso de modelos internos para la ponderación del riesgo. (DE) La seguridad jurídica en los contratos con los clientes es importante y debe ser atendida, especialmente para los contratos a largo plazo y las hipotecas. (ES)

**Imagen:** Las autoridades europeas deberían contribuir a mejorar la imagen de los bancos, promoviendo el hecho de que los bancos ahora cumplen con las regulaciones. (ES)

## 6.5 ¿Cuáles serán los temas más importantes del sector bancario en los próximos dos años?

**Las principales expectativas** son una mayor evolución negativa de la economía con fusiones, consolidación, pérdida de cuota de mercado y reducciones de plantilla. Las FinTech y la digitalización son amenazas importantes y, para seguir el ritmo, los bancos deben tener éxito en su transformación digital. **Se desea** que los bancos tengan las mismas regulaciones que los bancos de los EE.UU. y que las BigTech (GAFA) tenga las mismas regulaciones que los bancos. **La tarea de los bancos** es invertir más en la relación con los clientes y en la digitalización. La defensa del modelo de banca universal (como en Francia) podría contribuir al éxito, si se adapta a otras economías, así como la inversión en la contratación de talento y empleados.

### Expectativas:

**Mercado/Puestos de trabajo:** Los bancos europeos pierden cuota de mercado frente a los bancos no europeos porque deben reducir sus actividades de financiación en todo el mundo. Habrá una continua disminución del empleo en el sector. (FR, NL)

**Consolidación y fusiones:** Los bancos tendrán dificultades para adaptarse a los cambios. Continuarán las fusiones digitales de carácter nacional e internacional. La presión de la consolidación y la tendencia a los cierres de sucursales o fusiones continuará. (DE)

**ALD (Directiva contra el blanqueo de dinero):** Las actividades de lucha contra el blanqueo de dinero serán un problema adicional, ya que tienen un gran impacto en la carga de trabajo y la necesidad de personal. (NL)

**Modelos de negocio:** Se discute la separación de la banca comercial y la banca minorista. El proceso de pago se subcontratará a los bancos a largo plazo. (NL)

**FinTech/Competencia:** Uno de los problemas más importantes es la competencia con FinTech pero también con grandes conglomerados tecnológicos y comerciales (Google etc.). Tienen un presupuesto enorme, están 100% digitalizados y tienen como objetivo cubrir una gran parte del mercado. (RO, ES)

**Digitalización:** La tendencia de los bancos a perder el contacto con los clientes y pasar más a los medios en línea (aplicaciones) aumentará. Hay un movimiento más fuerte hacia la digitalización en el servicio, con un enfoque en la reducción de costos a largo plazo. (DE, NL, ES, Editar)

### Deseos:

**Tasas de interés:** En Francia, el sector bancario espera un aumento de los tipos de interés. (FR)

**Igualdad:** Los bancos franceses quieren regulaciones que los pongan al mismo nivel que los bancos estadounidenses. Los límites prudenciales no deben reducir los márgenes de los bancos. (FR)

**Ciberseguridad/GDPR:** La seguridad relacionada con las operaciones tecnológicas y los sistemas de red es esencial. La regulación de protección de datos debería aplicarse también a las GAFAs (empresas de Internet: Google, Apple, Facebook, Amazon). (FR, NL, ES)

**Derecho laboral:** Sería útil la firma de un contrato nacional para los trabajadores del sector bancario. Con una referencia clara a las normas, los bancos pueden realizar todas sus iniciativas de manera coherente. (IT)

### Tareas de los bancos:

**Relación con el cliente:** Los bancos deberían invertir más en la relación banco-cliente, para aumentar la confianza del cliente. Los bancos deben diversificar la combinación de canales alternativos para llegar a los clientes y analizar sus pautas de comportamiento. (RO, IT, SE)

**Digitalización:** Los bancos deben tener éxito en su transformación digital. Los bancos tradicionales tienen que crear productos sencillos de vender, como los de FinTech. Seguirá habiendo cambios y la industria bancaria y las empresas tendrán que prepararse y seguir el ritmo de esta nueva competencia (Google, etc.). (FR, RO, Editar)

**Modelos de negocio:** La defensa del modelo de banca universal permitiría a los bancos europeos mantenerse en la carrera mundial, según Francia. Esto debe analizarse, ya que otras economías tienen estructuras de mercado diferentes. (FR)

### **Contratación de profesionales y gestión de empleados:**

Se necesitan salarios razonables para que los empleados se mantengan competitivos, así como formaciones regulares sobre las nuevas reglas. La oferta de competencias y formaciones ayudan al sector a ser un empleador atractivo. También ayudará el establecimiento de normas salariales adecuadas para las trabajadoras. (IT, SE)

## **6.6 ¿Cómo se desarrollará la carga del cumplimiento normativo en los próximos dos años?**

**Las expectativas negativas son** que la carga del cumplimiento normativo seguirá siendo negativa o incluso empeorará. Se observan riesgos adicionales por las desventajas en comparación con los bancos de EE.UU., FinTech y BigTech, y especialmente la regulación contra el blanqueo de dinero. **Las expectativas positivas** son que las empresas se acostumbrarán a las regulaciones y que el público ganará confianza en el sector bancario. **Se desea** que las normas se adapten a la situación y el mercado laboral específicos de los países, que las autoridades estén mejor coordinadas y que los organismos reguladores a nivel de la UE evalúen una reducción de las regulaciones.

### Expectativas negativas:

**El cumplimiento normativo seguirá siendo una carga que incluso podría agravarse.** El cumplimiento normativo seguirá siendo negativo con niveles altos de requisitos sin cambios. Es probable que la carga del cumplimiento normativo se agrave en los próximos años y aumente significativamente durante los próximos dos años. (DE, FR, IT, Editar)

**Riesgo de desventajas adicionales de los bancos europeos en comparación con los estadounidenses:** Existe el riesgo de separar el sector bancario europeo de los principales agentes bancarios mundiales. Los bancos europeos tienen una desventaja en comparación con sus competidores estadounidenses en materia de hipotecas. Un aumento del 24% en el ratio de capital de los bancos europeos significaría 400.000 millones de euros adicionales en costos. (FR)

**ALD (Directiva contra el blanqueo de dinero):** Hay expectativas negativas, especialmente en torno a las regulaciones contra el blanqueo de dinero, ya que generan un enorme papeleo debido a KYC. Si los supervisores pudieran aceptar que los bancos compartan datos contra el blanqueo de dinero, ello podría tener una influencia positiva en la carga del cumplimiento normativo. (NL)

**Amenaza de FinTech y BigTech:** Una regulación de cumplimiento normativo en el ámbito digital sobre productos bancarios parece ser extremadamente difícil. Ya no hay ninguna certeza de que Google y otras empresas no vendan datos o productos bancarios. (RO)

**Estrechamente vinculado al crecimiento económico:** El sector está estrechamente vinculado a la economía y las expectativas generales en este ámbito no son positivas. (ES)

### Expectativas y deseos positivos

**Se espera una flexibilización de las reglas:** Las autoridades francesas apuntan a flexibilizar las futuras normas prudenciales de Basilea III para los bancos. (FR)

**Familiarización:** El desarrollo de las regulaciones continuará. Las funciones de cumplimiento normativo se mantendrán y aumentarán sus áreas de responsabilidad. Las instituciones financieras ya se han movilizado y son cada vez más capaces de incorporar nuevas normas, se han acostumbrado a ello y entienden su relevancia. (RO, ES)

**Más confianza del público en general:** Hay un aspecto positivo porque el público en general desarrollará más confianza en el sector. (NL)

**Adaptación al país:** El cumplimiento normativo puede ser positivo, si se adapta al contexto general de las empresas bancarias, a las áreas y economías específicas a las que sirven. (IT)

**Mejor coordinación entre las autoridades:** Una evolución positiva sería posible si hubiera una mejor coordinación entre las diferentes autoridades, una intervención gradual, normas establecidas y un análisis de impacto. (IT)

**Evaluación por el organismo regulador:** La evaluación de una reducción de las obligaciones regulatorias de la UE sería conveniente. Las regulaciones deben estar en relación con el mercado laboral de cada país, por ejemplo en Suecia. Los grandes costos generados por estas regulaciones se trasladan a los clientes. (SE)

**Diálogo social:** La implementación del cumplimiento normativo debe realizarse con un diálogo constante entre las empresas y los representantes de los trabajadores o los sindicatos. (IT)

## **6.7 ¿Cómo describiría el impacto de la regulación de la UE en los datos de empleo? ¿Ha sido directo o indirecto?**

La regulación tiene impactos directos e indirectos en el empleo. **Los principales impactos directos** de la regulación de la UE son el aumento de los requisitos de capital y los nuevos puestos en los departamentos de cumplimiento, seguridad, protección de datos y TI. **Los principales impactos indirectos** de la regulación son la disminución del personal, ante todo en las funciones comerciales, el aumento del volumen de trabajo debido a los requisitos de presentación de informes y la necesidad de apoyo específico en materia de TI y consultoría.

### Impacto directo:

**Requisitos de capital:** La regulación ha causado ciertos requisitos de capital, lo que ha provocado la necesidad de reducir los costos. Los bancos gastan millones de euros por motivos regulatorios, los mayores costos siguen siendo los empleados y esto también tiene un impacto indirecto en los convenios colectivos. (IT, NL)

**Separación de los activos que consumen capital:** Los bancos se han separado de ciertos activos que consumen capital y de ciertas actividades, en particular en el sector de la Banca Corporativa e Institucional (CIB). (FR)

**Funciones de apoyo:** La regulación tiene un impacto directo en las funciones de apoyo. Hay una expansión masiva del departamento de cumplimiento, compensación y funcionarios de compensación, y los departamentos de control y TI. (DE, FR).

**Requisitos AML/KYC** También hay un aumento de empleados debido a los requisitos AML/KYC, que aumentaron el personal, por ejemplo, alrededor de 3000 en los grandes bancos. (NL)

**Nuevos puestos y perfiles profesionales:** Las mayores responsabilidades provenían de las regulaciones europeas, por lo que fue necesario establecer nuevos puestos, por ejemplo, encargado de protección de datos, equipos enteros responsables de la protección de datos, encargado de cumplimiento normativo, encargado de seguridad. Es necesario incorporar nuevos perfiles profesionales para poder desarrollar y aplicar todos los niveles de regulación que han llegado de la Unión Europea. (RO, ES)

## **Impacto indirecto:**

**Disminución de personal:** En general, se observa una tendencia a la disminución del número de empleados debido a los entornos económicos negativos, por ejemplo, bajas tasas de interés, aumento de los costos laborales debido a la regulación, aumento de las actividades de fusiones y adquisiciones. La venta de préstamos no rentables también afectó negativamente al empleo. Tanto las funciones comerciales como la banca minorista se vieron principalmente afectadas por la regulación. (DE, IT, FR)

**Mayores costos:** El efecto indirecto de un aumento del personal en las funciones de cumplimiento normativo son los mayores costos, lo que a su vez repercute negativamente en el empleo en otras áreas. Todo esto cambia constantemente. (NL, FR, IT)

**Aumento de la demanda y la carga de trabajo:** Hay un aumento del volumen de trabajo en casi todas las áreas de un banco debido a las regulaciones masivas, una mayor demanda de empleados y un mayor esfuerzo en relación con los datos que deben ser reportados y consultados con las autoridades. Las empresas deben adaptarse a las regulaciones y, por lo tanto, el personal también debe adaptarse. (DE, Editar)

**Necesidad de apoyo de TI/Consultoría:** Los expertos señalaron una expansión masiva de los departamentos de TI, pero a veces las funciones de TI también se subcontratan. Ven la necesidad de un apoyo tecnológico adicional o de asesoría externa, para poder hacer frente al nuevo entorno regulatorio. (DE, FR, ES)

## 6.8 ¿Cómo describiría el impacto de la regulación en los niveles de empleo en cumplimiento normativo?

Hubo un aumento significativo en las áreas relacionadas con el cumplimiento normativo y la supervisión. El aumento del cumplimiento normativo afectó, además de las áreas de regulación, también a los departamentos de TI, recursos humanos y de riesgos y gestión general.

### Impacto en el empleo y nuevas funciones:

**Aumento significativo de la contratación:** En las funciones de cumplimiento normativo hubo una evolución dramática, con un aumento del empleo del 850% entre 2017 y 2018. (DE) Más del 40% de la fuerza laboral está activa en estos sectores (4.800 en 2012 frente a 6.800 en 2018). (FR). Los 5 principales bancos de Suecia y las cajas de ahorro han añadido unos 10.000 nuevos empleados en los últimos 10 años. (SE)

**Cumplimiento normativo y supervisión:** Hay un fuerte aumento en las áreas relacionadas con el cumplimiento normativo y la supervisión, con deberes obligatorios como la selección de clientes dentro de los plazos establecidos, por ejemplo, en el caso de DPA. Además, existen varias áreas de supervisión, regulación y vigilancia. Los equivalentes a tiempo completo para actividades de cumplimiento normativo se han duplicado o triplicado, lo que en consecuencia aumentó los costos. (NL, SE, DE, ES, IT, RO, Editar)

**Riesgo y valores:** Las áreas vinculadas a riesgos (operacionales) y asistencia jurídica aumentaron, así como el negocio de valores. (ES, DE)

**Departamentos de informática:** Los departamentos deben aplicar nuevas aplicaciones y tecnologías para cumplir con los requisitos regulatorios. El personal cuya función incorpora tareas de análisis, está sujeto a una organización y a controles de calidad permanentes (por ejemplo, los directores de TI) (FR, ES).

**Ejecutivos:** Hay un aumento de la fuerza laboral a nivel de **gerencia** y directorio. (Editar, IT)

**Recursos humanos:** Los expertos ven la necesidad de aumentar los recursos humanos y los sistemas de compensación para los recursos humanos. (ES)

**Los cursos de capacitación** se centraron más en la 2da y 3ra línea de defensa, lo que creó la necesidad de formaciones especializadas en la ventanilla. Se presta más atención a los códigos de conducta y a los dilemas éticos. (NL).

**Centralización:** Algunos bancos centralizaron sus organizaciones debido a la regulación. (NL)

**Ajuste de la política comercial:** Hay una mayor intervención debido al cumplimiento normativo, ya que las empresas tuvieron que ajustar su política comercial y sus actividades comerciales. (IT).

## 6.9 ¿Cómo describiría el impacto de la regulación en los cambios de los perfiles profesionales?

Hubo un **aumento** de personal en cumplimiento normativo, control, legal, TI y recursos humanos. Por otra parte, hubo una **disminución** de los puestos de trabajo en la banca minorista, administración y préstamos (puestos relacionados con la morosidad), así como también en la gestión. El personal de TI es necesario e importante, pero se subcontrata muy a menudo. La reducción también se debe a la digitalización, el cierre de sucursales y los cambios en los hábitos de consumo. La forma de trabajar ha cambiado, con un aumento de la documentación, un cambio en la formación y la necesidad de ciertos certificados.

### Aumento del personal y nuevas funciones:

**El cumplimiento normativo y la gestión de riesgos** aumentaron. Además, hubo cambios en el **negocio de valores**. Una de las razones son las nuevas aplicaciones para el monitoreo del área de cumplimiento normativo. (DE, RO, IT, Editar, NL).

**Control, jurídicas:** Los puestos de trabajo en las funciones de control, jurídicas y auditorías internas aumentaron en gran medida. En ventas, el tema “evitar los conflictos de intereses” ha ampliado las funciones de control y los perfiles profesionales relacionados. (DE, RO, IT, Editar, NL)

**TI/Digitalización/Ciberseguridad:** Las funciones informáticas de alto nivel aumentaron en un 30% entre 2012 y 2018. Todos los perfiles relacionados con el mundo de los controles, la informática y la ciberseguridad han aumentado. Hay cambios técnicos en TI, pero principalmente debido a la digitalización. El personal de TI debe tener más conocimiento de los datos. Los bancos se están convirtiendo en empresas de TI. (SE, FR, IT, NL)

Hay un aumento de trabajos especializados en **recursos humanos y ciencias del comportamiento**. (NL).

### Disminución del personal y de los perfiles profesionales:

**Disminución de sucursales bancarias minoristas.** Las directivas provocaron una presión sobre los empleos con perfiles educativos más bajos, por ejemplo, en el comercio minorista, la administración y los préstamos corporativos. También han disminuido el asesoramiento directo, las relaciones con los clientes y todas las actividades comerciales. También se produjo una disminución de los puestos de trabajo debido al cierre de sucursales bancarias, el cambio de los hábitos de consumo y los avances tecnológicos. (NL, IT, FR, ES, RO, Editar)

La subcontratación, que se hizo necesaria al aumentar el número de controles/regulaciones, ha dado lugar a una disminución del personal de TI interno en un 13% entre 2012 y 2016. (FR)

**Automatización:** Suecia se está acercando a una sociedad sin dinero en efectivo. La gestión del dinero y las hipotecas está digitalizada y automatizada a través de Internet. También hay una automatización del trabajo mediante robots, por ejemplo, en centros de llamadas. (SE)

**Ejecutivos:** Los puestos de ejecutivos y gerentes bancarios disminuyeron en Rumanía. (RO)

**Las políticas comerciales** han disminuido y el trabajo con **préstamos no rentables** también ha disminuido. (IT)

## Forma de trabajo:

**Informes/Documentación:** La comprensión básica de las regulaciones, por ejemplo, la diligencia con el cliente y el aumento de informes y documentación, afecta a todos los perfiles profesionales. (DE, NL).

**El personal minorista**, cuyo objetivo era encontrar las necesidades de venta cruzada, ahora se encarga de que los clientes obtengan los servicios adecuados para sus necesidades y ya no se basa en comisiones. (Editar).

**Obligación estricta de WFT (Ley de supervisión financiera):** La ley holandesa regula los certificados para que los empleados bancarios interactúen o asesoren a los clientes, por ejemplo, en el comercio minorista, pero también en TI. (NL).

**Capacidades:** Se necesita un nuevo personal profesional, formado en capacidades **tecnológicas, legales y matemáticas**, para implementar los nuevos cambios regulatorios e incorporar estos perfiles a la organización, así como un aumento de las capacidades en torno a las ciencias del comportamiento. (NL, ES)

**Formación:** El enfoque en las actividades de control y cumplimiento normativo dio lugar a formaciones especializadas que excluyeron en parte al personal con funciones y tareas de la oficina principal. Hay un desajuste entre las capacidades necesarias para estos perfiles profesionales más especializados y las personas que son despedidas debido a la pérdida de empleo. (FR, NL)

**Educación superior:** Los graduados de BAC+5 (Master) aumentaron un 16% desde 2014. Más de la mitad de los contratados tienen un BAC+5. (FR).

**Otras razones para los cambios en los perfiles profesionales:** Disminución del **personal minorista** también debido al cierre de sucursales bancarias, la digitalización, los cambios en los hábitos de consumo y los avances tecnológicos.

## **6.10 ¿Cómo describiría el impacto de la regulación en los costos?**

Los costos del cumplimiento normativo en algunos países, como los Países Bajos, se han triplicado debido a las regulaciones, por ejemplo, las normas contra el blanqueo de dinero y la presentación de informes a las autoridades, como el BCE. Se produjo un aumento de los costos de capital, del ratio de capital y la liquidez, acompañado de costos de personal, administración, supervisión y TI. La reducción de costos se logró mediante la reducción de personal. Desventajas para las empresas más pequeñas en comparación con las más grandes.

## Requisitos de capital:



**Supervisión:** Los costos de cumplimiento normativo en los Países Bajos, por ejemplo, se han triplicado debido a las regulaciones, como ser la presentación de informes al BCE en Frankfurt y a otras autoridades, las normas contra el blanqueo de dinero, etc. Como los empleados representan un factor de costos importante, los bancos han tenido que reducir costos mediante la reducción de personal. (NL, SE)

**Ratio de capital y liquidez:** Hay un aumento constante del ratio de capital, la liquidez y los requisitos de capital debido al endurecimiento de las regulaciones y los nuevos requisitos, lo que significa, por ejemplo, mayores costos de los préstamos. Los costos de capital son costos directos. Los bancos tuvieron que sacrificar ciertas áreas de negocio para representar estos cambios. (NL, DE, Editar)

**Seguimiento del riesgo:** Los costos del personal de control y de riesgo han aumentado debido a la 2da y 3ra línea de defensa y a las normas contra el blanqueo de dinero (KYC). El monitoreo es más difícil para los humanos, por lo que las aplicaciones desarrolladas pueden llevarlo a cabo de manera más eficiente. (RO, NL, Editar).

**Falta de proporcionalidad:** La mayor parte de las pequeñas empresas (trabajadores con salarios bajos) se han visto especialmente afectadas, en comparación con las grandes empresas que han sufrido menos desventajas económicas. (DE)

#### **Gastos de personal y administrativos:**

**Costos de personal:** Ciertos puestos de personal especializado aumentaron, por ejemplo, en el área de TI debido a los nuevos requisitos y normas administrativas, que son más costosos en términos de gastos de personal. Las estrictas normas de remuneración provocaron que los gastos de personal pasaran de una remuneración más variable a una fija. (DE, NL)

**Administración y aplicación:** La adición y aplicación de ciertos requisitos legales causados por nuevas regulaciones y normas administrativas conlleva altos costos. La adaptación a las nuevas necesidades trajo consigo un aumento de los costos como resultado del proceso de ajuste. (IT, ES, SE).

**Los sistemas de TI** causaron costos indirectos y directos debido a la regulación - **capital y plantilla**. Toda el área de asesoramiento se gestiona de forma casi digital. Los sistemas informáticos cuestan más, necesitan personal especializado y costoso, por ejemplo, para un seguimiento más eficiente, para la formación de personal y la gestión del comercio digital y la banca en línea. Se necesita más personal de TI para el desarrollo de nuevas aplicaciones. (Editar, SE, RO).

**La centralización** tuvo un fuerte impacto con un gran aumento de los costos para cambiar de estructuras descentralizadas a centralizadas. (NL)

#### **6.11 ¿Cómo describiría el impacto de la regulación en los cambios de los modelos de banca?**

Los modelos de negocio han cambiado rápidamente desde 2008. PSD II abrió el sector a terceros (FinTech, BigTech) y a la banca no regulada (bancos en la sombra). Esto provocó una evolución de los modelos bancarios, especialmente en el negocio de los pagos. La TI se encargará de las tareas técnicas y operativas, lo que reducirá aún más el personal. El “modelo de banca universal” compensó el

impacto de la crisis financiera en Francia. Los bancos detuvieron la banca de alto riesgo, lo que afectó la competitividad.

## Efectos operacionales:

**Cambio de modelos de negocio:** Los modelos de negocio han cambiado rápidamente desde 2008, por una razón para aumentar la eficiencia y otra vinculada a la digitalización. Se discute la separación de la banca comercial y la banca minorista. Esto ha impulsado la consolidación. (DE, NL, ES, FR, IT, Editar, RO)

**El “modelo de banca universal”** compensó el impacto de la crisis financiera en Francia mediante una diversificación de las actividades. La consecuencia es un mercado altamente concentrado (FR). Los principales bancos franceses han duplicado con creces su patrimonio desde la crisis y han reducido los riesgos para sus balances. En otros países, la situación es diferente debido a otros sistemas de mercado. El modelo bancario tradicional se considera burocrático, menos ágil y menos capaz de reaccionar. (Editar).

**FinTechs/Pagos:** PSD II abrió el sector a terceros (FinTech, BigTech) y a modelos bancarios no regulados. Hay una evolución de los modelos bancarios, especialmente en el negocio de los pagos. En el futuro (en los próximos 10 años) esto resultará en que los bancos ya no tengan sus propias organizaciones de procesamiento de pagos. Empresas especializadas (FinTechs) se encargarán de todos los servicios de pago. Pueden hacerlo mejor que el sector bancario con menores costos. Esto crea nuevos niveles de cooperación y nuevos niveles de eficiencia con esas terceras partes y FinTech. Las grandes FinTech están solicitando ahora licencias bancarias. (NL, FR, IT, DE, Editar)

**Digitalización:** Los bancos cerraron muchas de sus sucursales bancarias locales. Más servicios a través de Internet, por ejemplo, préstamos hipotecarios, el pago de facturas siguió el uso de tarjetas de crédito por parte de los clientes. Se producen cambios y externalización en los servicios de pago, la liquidación de transacciones comerciales y la gestión de los activos de capital.

La banca a distancia se desarrollará aún más. La TI se encargará de las tareas técnicas y operativas, lo que reducirá aún más el personal. Los bancos deben volverse más digitales para seguir siendo competitivos. (SE, Editar, IT, NL)

**Uniformidad:** La regulación creó una mayor uniformidad entre los bancos para reducir el riesgo interno de las organizaciones. Por otra parte, la creciente uniformidad causó un aumento de los riesgos macroeconómicos en el sector. Los bancos se volvieron más inoperantes y digitales para seguir siendo competitivos en un mercado con muchos agentes inoperantes (FinTech, BigTech). (NL)

## Impactos financieros:

**Reducción de costos:** Los bancos están tratando de racionalizar sus operaciones, debido al aumento de los costos por las regulaciones y el cumplimiento normativo. (NL)

**Solvencia y gobernanza:** Los nuevos requisitos de liquidez y los cambios en el gobierno corporativo tuvieron el mayor impacto, especialmente en el sector bancario español. También hay un impacto en la gestión de los productos, la liquidación de transacciones comerciales y la gestión de los activos de capital. (ES, DE, IT)

**La banca de alto riesgo se detuvo:** Los bancos detuvieron la banca de alto riesgo, como ser la banca de inversión, por ejemplo en los Países Bajos. Las sanciones y los riesgos que entrañaban ciertos negocios superaban los beneficios. Esto generó costos y los bancos se volvieron menos competitivos y más uniformes. A medida que los bancos se fueron haciendo más pequeños, ya no podían atender a sus clientes más importantes, lo cual tuvo un impacto negativo en su competitividad en el sector. Esto, por otra parte, aumentó los riesgos macroeconómicos. (NL, DE, Editar, FR)

**Financiación y créditos:** Con un aumento del 6,3% de los préstamos hasta 2019, el negocio de la financiación es más fácil en Francia que en los demás países de la zona euro. (FR). Hay un impacto en el mundo del crédito, que no opera con controles, es decir, no está regulado. (IT)

## 6.12 ¿Cómo describiría el impacto de la regulación en otros cambios estructurales?

Hubo una disminución masiva de sucursales bancarias debido a la digitalización, la consolidación, las fusiones y adquisiciones y el aumento de los costos de las políticas. Otros impactos son los problemas de rentabilidad, la necesidad de reducir los riesgos y las desventajas de los bancos europeos en comparación con los Estados Unidos. Se esperan más consolidaciones y fusiones y adquisiciones.

### Impactos operacionales y financieros:

**Problemas de rentabilidad:** Las restricciones de capital impuestas a las instituciones sistémicas de Europa frenaron la consolidación europea e intensificaron los problemas de rentabilidad de los bancos europeos. El sector bancario europeo está mucho menos concentrado que en América del Norte (Estados Unidos y Canadá). Para mantener la rentabilidad, los bancos tuvieron que recortar costos mediante la reducción de sucursales y empleados. (FR, NL)

**Disminución de las sucursales bancarias:** Hubo un rápido cierre de las sucursales bancarias “físicas” debido a la digitalización, la banca móvil y la consolidación. También se cerraron sucursales debido a un cambio en la política comercial y a los costos de la política de riesgos. En España, debido a los cierres y a la concentración de entidades, se ha producido una disminución de más del 40% de las sucursales y una disminución del 34% de la plantilla desde 2008. Las sucursales son un activo esencial de los bancos franceses, con cerca de 36.519 en 2018. La disminución de sucursales bancarias fue menor en Francia que en otras economías de Europa (del 4,7% en Francia al 26,4% en la zona euro, de 2009 a 2018). (NL, ES RO, FR)

**Consolidación:** Regulaciones como la de Basilea impulsarán una mayor consolidación del mercado. Se dará un nuevo impulso a las consolidaciones entre bancos, incluida cierta consolidación transfronteriza. Esta tendencia continuará a nivel de la UE y posiblemente a nivel mundial. (IT, NL, Editar) Hubo una concentración de entidades. Un efecto positivo es que las entidades son más saludables, más grandes y tienen menores costos. (ES)

**Fusiones y adquisiciones:** Se prevén fusiones, adquisiciones, cierres parciales y reducciones de plantilla a gran escala de los principales bancos. Las pequeñas cajas de ahorros se han fusionado con los grandes bancos. Una de las razones es que es demasiado caro para los bancos pequeños cumplir con los requisitos regulatorios, por lo que al final deben darse por vencidos. (DE, SE)

**Digitalización:** Los cambios estructurales llevaron a los bancos hacia una mayor digitalización. (IT). El número de bancos y proveedores de servicios bancarios de TI aumentó. (SE). La digitalización continuará en el sector bancario y esto dará lugar a más cierres de sucursales bancarias. (NL)

**Reducción de riesgos:** Los modelos de negocio arriesgados no son tan factibles como antes. (DE) Esto ha impulsado especialmente la consolidación. (IT) Las sanciones y los riesgos que entrañan ciertos negocios superaron los beneficios. (Editar, RO)

## 6.13 ¿Cómo describiría el impacto de la regulación en las condiciones de igualdad?

Hay una desigualdad en las condiciones porque la banca en la sombra, las FinTech y las BigTech como Google no están sujetas a las mismas normas que los bancos tradicionales. Esto afecta las inversiones, los costos de personal y de capital y la supervisión. También hay una situación desigual entre la regulación de los bancos europeos y los estadounidenses.

### Impactos negativos:

**Regulación diferente o menor:** No hay igualdad de condiciones para los bancos y la banca en la sombra, las FinTech y las BigTech como Google, ya que están menos reguladas o de manera diferente, por ejemplo, en lo que respecta a los fondos del mercado monetario. Esto podría cambiar, ya que las grandes FinTech ahora están solicitando licencias bancarias. (NL, FR, IT, DE, Editar).

**Inversiones:** Las regulaciones europeas, como PSD II, obligaron a los bancos a invertir, por ejemplo, en la actualización de su TI para el uso en línea de tarjetas bancarias, en lo que respecta a la autenticación sólida de los clientes durante una compra en línea (SMS OTP), así como también para la banca telefónica. La implementación es más costosa para los bancos tradicionales, debido al historial de pagos, etc., en comparación con los nuevos agentes. (FR)

**Remuneración/Gastos de personal:** La globalización tiene consecuencias para el mercado laboral. Las regulaciones nacionales son a veces más estrictas que las de la UE, por ejemplo, en cuanto a la remuneración. Las FinTech y las BigTech están menos reguladas o de manera diferente porque no tienen licencia bancaria. Trabajan con un modelo más eficiente, con menos empleados y menos costos. Por otro lado, hay un aumento en la demanda de profesionales altamente capacitados. La remuneración bancaria debe centrarse en la igualdad de condiciones para los bancos y otros agentes de los mercados financieros. (DE, IT, NL, ES, SE).

### Otros impactos:

**Supervisión, ratio de capital y divulgación:** El BCE ha aplicado un libro de normas único en todos los estados, en los bancos más grandes y los más pequeños. Esto significa un aumento de la supervisión, del ratio de capital y de los requisitos de divulgación de información para los bancos sistémicos. Esto es bastante significativo para los bancos, pero no para las FinTech. (Editar, IT)

**Falta de proporcionalidad:** Surgen diferencias entre la regulación prudencial europea y la de otros países, por ejemplo, los Estados Unidos. (FR, ES) A veces, las regulaciones de la UE que se aplican a los bancos en general no se ajustan exactamente a los bancos cooperativos locales y tuvieron que ser

adaptadas. (RO) Hay una falta de proporcionalidad en relación con los bancos de diferentes tamaños. (DE)

**Clientes minoristas:** Hay efectos positivos, como un mejor servicio, la elaboración de perfiles de riesgo y protección para los clientes minoristas, debido a la regulación, que son importantes para los bancos pero no para las FinTech. (Editar, IT)

## 6.14 ¿Cómo describiría el impacto de la regulación en un futuro mundo laboral?

Regulaciones como PSD II fomentaron las FinTech y aceleraron la digitalización, por ejemplo, mediante herramientas de verificación, automatización, intercambio de información, protección de datos y otros. El aumento de la presión de los costos llevó a una agilización del trabajo y a compartir el escritorio. Los cambios en el futuro mundo del trabajo también están impulsados por otros factores como la digitalización y las nuevas tecnologías y la globalización. La digitalización se puede acelerar por la regulación, pero también es un factor desencadenante independiente. La regulación y la demanda de los clientes de un mayor uso de los servicios en línea han instigado automáticamente la necesidad de contar con procesos más digitalizados.

### Impacto de la regulación en el futuro mundo laboral:

**Intercambio de información y protección de datos:** La regulación bancaria de la UE ha acelerado los procesos de digitalización, por ejemplo, el cambio en los sistemas de intercambio de información. Además, la regulación de la protección de datos ha llevado a la introducción de nuevas tecnologías en la producción y los procedimientos que causaron el despido de los trabajadores. (ES)

**Automatización:** La gestión del dinero y las hipotecas están digitalizadas y automatizadas a través de Internet. Hay una automatización del trabajo mediante robots, por ejemplo, en los centros de llamadas. Los bancos se están convirtiendo en empresas de TI. (ES, SE, NL, IT, FR, RO, Editar)

**FinTech:** Los bancos tenían que seguir el ritmo de las industrias de FinTech y al mismo tiempo cumplir con las normas y regulaciones. Esto tuvo un costo de desarrollo de sistemas y costos de oportunidad, con respecto a los beneficios, porque los bancos ya no prestaban servicios a ciertas industrias. (Editar)

**Agilización del trabajo/Compartir el escritorio:** PSD II tuvo un gran impacto. La regulación ha dado lugar a una mayor presión de los costos, lo que ha llevado, por ejemplo, a una agilización del trabajo y a compartir el escritorio. (DE)

**Verificación:** La legislación no permite la venta de crédito a distancia sin determinadas herramientas de verificación. Por otra parte, en Rumanía no existe actualmente ninguna legislación sobre firmas digitales. (RO)

**Modelos de riesgo:** Hay un fuerte impacto en lo que respecta a los modelos de riesgo y la tecnología de la información. Se debe prestar más atención y enfoque a la digitalización y a un nuevo mundo del trabajo. (IT)

**Impacto negativo en trabajos repetitivos:** El sector bancario se encuentra en declive. La regulación ha afectado principalmente a las tareas más repetitivas, por ejemplo, la venta minorista y la administración. Sin embargo, la regulación no es el factor principal en el proceso de evolución del “mundo laboral” de los bancos. (NL, FR)

## El futuro mundo laboral se verá afectado por otros factores:

### **Digitalización/Tecnología:**

La digitalización tuvo un impacto en la evolución del mercado laboral. Surgieron nuevos puestos de trabajo y, en comparación con hace 11 años, otros se redujeron. Los empleados necesitan nuevas habilidades para adoptar nuevas tecnologías. La tecnología cambiará el modelo bancario y los servicios financieros en general. Con la creciente digitalización, los efectos son considerables. Como todo está conectado, todo se ve afectado. Los cambios en el mundo laboral están principalmente impulsados por la tecnología y no están condicionados por la regulación. (RO, SE DE)

**IA/Blockchain:** La transformación de los puestos de trabajo sigue siendo muy progresiva (IA, cadena de bloques). Sin embargo, la regulación no es el principal factor principal en el proceso de evolución del mundo laboral de los bancos. En la actualidad, la IA (inteligencia artificial) no se utiliza muy a menudo, sólo para KYC y pagos, pero en el futuro, habrá un uso significativo en esta área. (FR, Editar)

**Globalización:** Como resultado de la globalización, los productos bancarios y los clientes están menos limitados por las fronteras nacionales. Suecia fija sus propios salarios pero se ve influenciada y afectada por factores de la UE. La globalización tiene consecuencias para el mercado laboral. Hay un aumento en la demanda de profesionales altamente capacitados. La remuneración bancaria debe centrarse en la igualdad de condiciones para los bancos y otros agentes de los mercados financieros. (SE, NL)

## **6.15 ¿Cómo describiría el impacto de la regulación en los cambios de las prácticas comerciales y los requisitos de la relación con los clientes?**

**Prácticas comerciales:** El cumplimiento normativo causó una multiplicación de los procesos y la formalización, así como un aumento de la documentación, lo que hace que las prácticas comerciales sean más complejas y rígidas. La regulación cambió el perfil del trabajo y aumentó la interacción digital con los clientes. **Requisitos de la relación con los clientes:** Los bancos tienen que invertir más en la relación banco-cliente. El enfoque en las necesidades y la protección de los clientes aumentó. Para estos nuevos requisitos se necesita la capacitación y certificación de los empleados. Los clientes mayores tienen dificultades y se quedan atrás.

### Prácticas comerciales:

**Ajuste de las políticas comerciales:** Se han producido importantes intervenciones debido al cumplimiento normativo. Las empresas tuvieron que ajustar sus políticas de ventas y actividades comerciales. (IT).

**Multiplicación de procesos/Formalización:** La creciente regulación ha multiplicado los procesos y controles en el trato con los clientes y ha hecho que las prácticas comerciales sean más complejas y

rígidas, por ejemplo, la formalización de las ofertas de préstamos y la automatización de los procesos de toma de decisiones. Todos la documentación regulatoria se entrega al cliente (cara a cara), de modo que los cargos/cuotas y el conocimiento de los productos son responsabilidad del cliente. (FR)

**Aumento de la documentación:** Una mayor atención a los conflictos de intereses en el asesoramiento a los clientes significa un aumento significativo de la documentación. MIFID (Directiva sobre Mercados de Instrumentos Financieros) y GDPR (Reglamento General de Protección de Datos), en particular, han cambiado la forma en que los bancos informan, interactúan y proporcionan información. Crearon un exceso de papeleo para los bancos, los clientes y especialmente los pequeños inversores. (DE, Editar)

**Mayor interacción digital con los clientes:** La nueva legislación para los segmentos minorista e institucional creó más uniformidad y simplicidad en los productos minoristas, lo que aumentó la interacción digital con los clientes. Los clientes minoristas tienen que realizar operaciones a través de los sitios web/en línea o en los cajeros automáticos por sí mismos. (NL, ES)

**Cambio de perfil profesional:** Los expertos observaron un cambio en el perfil técnico de los empleados. El negocio se centra en la banca mayorista y en la especialización de oficinas y sucursales más que en el servicio al cliente tradicional. Hay un desajuste en las competencias metodológicas de los empleados en relación con la disminución de la interacción. (NL, ES).

## Requisitos de la relación con los clientes

**Relación con el cliente:** Los bancos necesitan invertir más en la relación banco-cliente para aumentar la confianza del cliente. Los bancos deben diversificar la combinación de canales alternativos para llegar a los clientes y analizar sus pautas de comportamiento. (RO, IT, SE)

**Necesidades de los clientes:** Hay un cambio drástico de una orientación a ventas y comisiones hacia un enfoque en las necesidades y servicios del cliente, impulsado por la regulación. Debido a la regulación, es necesario mejorar la elaboración de perfiles de riesgo y la protección para los clientes minoristas. (Editar) El cambio en las relaciones con los clientes se debe principalmente a MIFID, GDPR y regulaciones similares. (IT)

**Protección del cliente:** Los expertos y las medidas de protección al cliente exigieron una regulación por parte de la UE (ES). También se han incrementado los requisitos para charlas de ventas, inversión y asesoramiento crediticio. (DE) El cumplimiento normativo les recuerda a los bancos que a menudo han introducido políticas comerciales que no están debidamente alineadas. (IT)

**Formación de los empleados:** La regulación ha aumentado la necesidad de capacitación y los requisitos del perfil profesional. Es necesario implementar nuevos requisitos en el proceso de ventas. Las instituciones financieras necesitaban preparar a los empleados para estos cambios. Los empleados necesitan muchos certificados y deben mantenerse actualizados, por ejemplo, hay una obligación estricta de la ley WTF holandesa de regular los certificados para que los empleados de los bancos interactúen con los clientes o los asesoren. Esto es necesario en el comercio minorista, pero también en TI (DE, RO, NL).

**Problemas para los clientes mayores:** Los clientes mayores tienen dificultades con las nuevas tecnologías. Esto significa que un grupo grande se queda atrás porque no pueden o no quieren aprender el sistema. Parece haber cierta resistencia a mantenerse al día con los cambios en TI. Aquí se necesita mucho asesoramiento a los clientes. (SE)

## 6.16 ¿Cómo describiría el impacto de la regulación en los procedimientos disciplinarios?

Los nuevos requisitos regulatorios han aumentado el número de infracciones. Los errores son fáciles de detectar por TI y dan lugar a consecuencias disciplinarias, despidos y multas. Las normas sobre el blanqueo de dinero obviamente han sido más estrictas desde su aplicación. Hay un impacto en la contratación y la remuneración variable. Los empleados están asustados y bajo presión.

### Razones y efectos de los procedimientos disciplinarios:

**Las infracciones aumentaron:** Los nuevos requisitos regulatorios han aumentado el número de infracciones. El cumplimiento normativo es más importante, hay más atención y control. Las autoridades de supervisión esperan que las infracciones se traten de manera mucho más sistemática que en el pasado. (DE, IT)

**Los procedimientos disciplinarios** han aumentado, pero la mayoría de las sanciones se imponen a nivel de los Estados Unidos y esto conduce a la acción de la Unión Europea. Este marco sigue siendo débil a nivel de la UE. (Editar)

**Errores detectados por TI:** Con la ayuda de la tecnología, las inspecciones y los controles pueden hacerse de manera rápida y eficiente. Es fácil encontrar errores, lo que da lugar a acciones disciplinarias más severas y despidos. En el pasado podía ser visto como un error o descuido, pero hoy en día con TI, no hay margen de error. (SE, IT)

**Despidos:** Hay un aumento de los despidos debido a las violaciones de ciertos procesos y despidos de personal que comete errores. (FR, SE)

**Multas:** Las multas que recibieron los bancos por alguna negligencia menor fueron severas. Los bancos adquirieron una gran parte de las pólizas debido a la negligencia de los empleados o a la incapacidad de los sistemas de información, lo que dio lugar a una multa. (RO) La mayoría de las sanciones se refieren a errores de procedimiento, a menudo sin repercusiones para el cliente o el banco. (FR)

**Blanqueo de dinero:** Las normas sobre el blanqueo de dinero obviamente han sido más estrictas desde su aplicación. Esto aumentó los procedimientos disciplinarios y las sanciones monetarias. Los empleados tratan de evitar errores. (NL)

### Impacto de los procedimientos disciplinarios en los empleados:

**Contratación:** Las sanciones y medidas debidas a las regulaciones europeas también afectaron la contratación. Se requiere más atención cuando los bancos seleccionan nuevo personal y continúan capacitando para las nuevas normas, por ejemplo, GDPR (RO).

**Remuneración:** Las medidas disciplinarias para la remuneración variable también significaron que había que introducir un sistema mucho más intensivo en caso de infracciones. (DE)

**Empleados asustados y bajo presión:** Hubo un escándalo relacionado con las hipotecas: Los empleados del banco falsificaron las firmas porque los clientes no firmaron la documentación. La presión fue causada por regulaciones más estrictas, que eran difíciles o no se podían cumplir. (NL) La gente tenía miedo y se volvió más cautelosa. Todo fue tratado con extrema dureza. (Editar)



**La regulación nacional es más estricta que la de la UE:** La regulación bancaria holandesa es una especie de autorregulación del sector bancario, por ejemplo, las regulaciones societarias, el código bancario nacional, los juramentos de los banqueros y la ley nacional establecida aquí, varios códigos de conducta sobre préstamos, todo ello tiene un enorme impacto. (NL)

## 6.17 ¿Cómo describiría el impacto de la regulación en la carga de trabajo?

Las normas del BCE aumentaron la carga de trabajo en casi todas las áreas, por ejemplo, en la administración, la documentación, las pruebas, la formación, la organización de las prácticas empresariales, la aplicación de las regulaciones, los controles y procesos, los riesgos y las tecnologías, KYC, etc. Los recortes de personal aumentaron la presión sobre los empleados restantes. La digitalización reduce la carga de trabajo, pero también genera trabajo, debido a la falta de empleados.

### Aumento de la carga de trabajo:

**Las normas del BCE y los cambios legislativos** aumentaron la carga de trabajo en casi todas las áreas, por ejemplo, en la administración, la documentación, las pruebas, la formación, la organización de las prácticas empresariales, la aplicación de regulaciones, etc. La regulación masiva aumentó la demanda de los empleados, el aumento de los esfuerzos en los datos que se han de notificar y las consultas con las autoridades. Las empresas debieron adaptarse a las regulaciones y por lo tanto el personal también debió adaptarse. Esto planteó la cuestión de la proporcionalidad. (DE, NL, RO, Editar)

**Documentación:** Un mayor enfoque en los conflictos de intereses al asesorar a los clientes significa un aumento significativo de la documentación. (DE) El incremento del cumplimiento normativo se ha reflejado en mayores requisitos de documentación en todos los niveles hasta las sucursales. Esto tiene un impacto significativo en la carga de trabajo de cada empleado. En otras áreas, los empleados tenían que hacer el mismo tipo de trabajo en un plazo más corto. (DE, Editar)

La carga de trabajo se desplaza a **los controles y procesos:** Los nuevos límites regulatorios han complicado los procesos y modificado el tipo de trabajo. Eso desplazó la carga de trabajo a los controles y procesos y redujo las tareas comerciales de alto valor y de asesoramiento. (FR)

**Riesgos y tecnologías:** Hay una mayor carga de trabajo en el área de los riesgos, las tecnologías y otras áreas. (ES)

**KYC (Conozca a su cliente):** Cada cliente deber ser documentado, verificado y validado al 100%, por ejemplo, para solicitudes de crédito. De lo contrario, los empleados tienen problemas. (NL, RO)

**La directiva de crédito hipotecario (MCD)** ha causado mucho trabajo, por ejemplo, en la formación de los trabajadores y el tiempo para adaptarse a la nueva directiva. (ES)

**MIFID y GDPR** han cambiado especialmente la forma en que los bancos informan, interactúan y proporcionan información. Crearon un exceso de papeleo para los bancos, los clientes y especialmente los pequeños inversores. (Editar)

### Otros aspectos que provocan un aumento de la carga de trabajo:

**Los recortes de personal aumentaron la presión sobre otros empleados:** La capacidad del personal tuvo que reducirse considerablemente, por ejemplo, porque el volumen de ventas disminuyó y

los bancos cerraron sucursales. Como resultado, la carga sobre los empleados responsables ha aumentado. No hay suficiente personal para realizar consultas, informes de gestión, servicios de atención al cliente y actividades comerciales. (DE, RO)

**Contratación:** Se han incrementado una serie de actividades, por ejemplo, la contratación de nuevo personal en ciertas áreas. También hay un aumento de la atención debido a la regulación. (IT)

**La digitalización** reduce la carga de trabajo pero también genera trabajo, debido a la falta de empleados especializados. (NL)

**Tiempo para formaciones:** La capacitación en materia de regulación se lleva a cabo actualmente durante el horario de trabajo, pero en el futuro tal vez sea necesario realizarla fuera del horario de trabajo, lo que aumenta la carga de trabajo. (FR) La formación en España no se realiza durante el horario de trabajo. (ES)

**Impacto de otras regulaciones, por ejemplo, GDPR:** Debe haber una mayor competencia para las diferentes normas y regulaciones, con el foco en la integridad de la documentación. Muchas regulaciones no están relacionadas con los bancos, por ejemplo, el GDPR. (SE)

## 6.18 ¿Cómo describiría el impacto de la regulación en el estrés laboral?

El estrés relacionado con el trabajo se desencadena por la complejidad y la falta de claridad de las regulaciones, el temor a violar las normas que podría dar lugar a enormes sanciones en combinación con una mayor presión de los clientes y una pérdida de autonomía que lleva a una reducción del compromiso.

### Efectos negativos:

**Complejidad y falta de claridad:** El estrés se desencadena por la complejidad de las regulaciones, la incertidumbre y la falta de claridad en la interpretación de las mismas. La forma de interpretación puede afectar a las operaciones bancarias. Sin embargo, debe haber flexibilidad, ya que las regulaciones deben interpretarse en 30 países. (ES, Editar, NL)

**Miedo a violar las normas y a las sanciones:** Los posibles conflictos con las leyes nacionales o las directrices del supervisor causan estrés. Hay mucha presión y altas expectativas sobre los empleados para evitar la violación de las normas. La posible imposición de enormes sanciones aumenta el estrés en el trabajo diario. (RO, NL, SE, DE, IT, Editar)

**Miedo al fracaso:** Los empleados del banco, desde el presidente hasta la plantilla básica, sienten que deben rendir al 100%. Los empleados están asustados y bajo presión, lo que resulta en un aumento de las enfermedades y las bajas por enfermedad. (RO, NL, SE, Editar)

**Falta de conocimiento:** Los procedimientos del banco obligan a los empleados a tener un mayor conocimiento técnico de los productos y su aplicación. (ES)

**Plazos:** Hay plazos parcialmente retroactivos para las implementaciones. (NL)

**Conflicto de intereses:** Los empleados deben hacer frente a la presión de los clientes para acelerar los procesos, por ejemplo, para realizar una transacción por teléfono o por correo electrónico no seguro, lo que va en contra de las normas de cumplimiento. (FR)

**Pérdida de autonomía:** Las normas rígidas dificultan el proceso de venta sin ofrecer una mayor seguridad. Hay una pérdida de autonomía, de responsabilidad y de tiempo para la evaluación cualitativa de las situaciones de riesgo, que conlleva a una reducción del compromiso del empleado. (FR)

**Aumento de la carga de trabajo:** La capacidad del personal se redujo considerablemente pero las responsabilidades aumentaron, por lo que se intensificó la carga sobre los empleados restantes. (NL, IT, DE, RO)

**Claridad:** Las regulaciones bancarias establecen normas claras y concretas que deben ser conocidas y cumplidas. (ES)

## 6.19 ¿Cómo describiría el impacto de la regulación en las necesidades de competencias?

Se necesitan mayores competencias en el ámbito del cumplimiento normativo, pero también en otras áreas como asesoramiento, valores y riesgo, así como TI y ciencias del comportamiento. Los grupos destinatarios son todos los niveles de empleados, desde la gerencia, 2da y 3ra línea hasta los empleados que trabajan de cara al cliente. Las certificaciones se vuelven extremadamente importantes y deben actualizarse regularmente.

### Áreas de competencias requeridas:

**Cumplimiento normativo:** Se necesita un nuevo personal profesional, formado en conocimientos tecnológicos, jurídicos y matemáticos, para aplicar los nuevos cambios regulatorios e incorporar estos perfiles en la organización. Ciertos trabajos, especialmente en áreas del cumplimiento normativo, ahora requieren más cualificaciones y experiencia profesional especializada, lo que resulta en muchas formaciones y pruebas: Los temas son, por ejemplo, la experiencia jurídica y la aplicación de la regulación. Este enfoque en las actividades de control y cumplimiento creó formaciones especializadas que excluyeron en parte al personal de funciones y tareas de la oficina central. (ES, RO, Editar, FR, ES, IT)

**Informes y riesgo:** Surgieron nuevas esferas de competencias en materia de presentación de informes y gestión de riesgos. La definición de ciertas funciones clave debe demostrar que los empleados son suficientemente competentes. (DE)

**Asesoramiento:** Es necesario saber cómo asesorar al cliente sobre inversiones de dinero, por lo que las cualificaciones pasan a formar parte de la regulación para los asesores de valores. (DE, SE)

**TI y protección de datos:** Se exigen más conocimientos de TI. También es necesario mantener los conocimientos actualizados debido a nuevas tareas, por ejemplo, en la protección de datos, (RO, SE)

Necesidad de formaciones especializadas **en la ventanilla**. Se presta más atención a los códigos de conducta y a los dilemas éticos.

Las habilidades en **ciencias del comportamiento** adquirieron importancia además de las habilidades clásicas en economía y derecho. (NL)

**Conozca a su cliente (KYC):** Se requieren habilidades en el área de KYC para evitar el blanqueo de dinero. (NL)

**La directiva de crédito hipotecario (MCD)** ha causado mucho trabajo, por ejemplo, la formación de los trabajadores y el tiempo para adaptarse a la nueva directiva. (ES)

**MIFID II** requiere programas de capacitación a nivel nacional y bancario, para todos los empleados que asesoran a los clientes. (NL, DE)

**Formación para encontrar nuevos empleos:** Dado que la regulación y otros factores conducen a la reducción de puestos de trabajo, puede ser útil apoyar a las personas para ayudarlas a desarrollarse, ofreciendo cursos de capacitación profesional para hacer frente a las nuevas regulaciones. De esta forma aumenta la movilidad y la capacidad de encontrar nuevos puestos. Este enfoque mitiga la publicidad negativa de los despidos y gana la confianza del público en el proceso. Los acuerdos sindicales pueden gestionar la educación en todos los niveles. (NL, RO, FR, IT)

### ¿Qué nivel de jerarquía se ve afectado por la regulación?

**Administración:** Las normas de la UE orientan sobre la idoneidad de los ejecutivos y la dirección, con un enfoque en competencias más amplias. Hay un aumento en el nivel de gestión y de directorio. (Editar, IT, NL)

**Los empleados de la 2da y 3ra línea de defensa** necesitan habilidades de comunicación, por ejemplo, para capacitar a los empleados y para cubrir la contraparte a nivel de directorio. (NL)

**Los empleados de cara al cliente** necesitan formaciones especializadas en la ventanilla. Es necesario prestar más atención a los códigos de conducta y a los dilemas éticos. Es necesario capacitar a todos los empleados que proporcionan información o asesoramiento a los clientes. (NL)

**Cambios de responsabilidad:** En Rumanía, las responsabilidades pasan de los empleados encargados del cumplimiento normativo al personal de las sucursales bancarias y de ventas. (RO)

### **6.20 ¿Cómo describiría el impacto de la regulación en el grado de formación?**

La formación en temas del cumplimiento normativo ha aumentado drásticamente. Sin embargo, la capacitación en materia de regulación suele reducir la capacitación en materia de productos, comportamiento y habilidades debido a limitaciones presupuestarias. La formación a veces es inadecuada. Hay más énfasis en el trabajo que en la formación. Las certificaciones son importantes y deben renovarse y actualizarse constantemente. Es necesario conectar los requisitos. En Rumanía, un equipo de gobernanza debe garantizar la formación y las actualizaciones.

### Desarrollo del grado de formación:

**Aumento drástico de la formación:** En 2018, el 86% de todos los empleados recibieron capacitación en materia de regulaciones. Esto corresponde a un aumento constante en comparación con el año anterior (78% en 2017). (FR) La formación en temas del cumplimiento normativo ha aumentado drásticamente, por ejemplo, sobre dilemas éticos, código de conducta, explicación de regulaciones y orientación. MIFID II requiere programas de capacitación a nivel nacional y bancario, para todos los empleados que proporcionan información o asesoramiento a los clientes. Estar actualizado es importante. (NL, DE)

**La formación regulatoria reduce la formación en productos y habilidades:** Cada vez hay más formación regulatoria obligatoria. El impacto de la formación en materia de regulación se produce a expensas de la formación en materia de productos o de comportamiento. Los bancos franceses no han aumentado el tiempo total dedicado a las formaciones. En un entorno presupuestario apretado, esto reduce el presupuesto para la capacitación profesional y la orientada a la empleabilidad.

**Desigualdad:** La creación de una formación especializada para control y cumplimiento normativo excluyó en parte a algunos de los empleados con funciones o tareas de la oficina principal. (FR)

**Formación inadecuada:** Si se requieren nuevas habilidades, naturalmente se necesita más capacitación. El problema es que la formación es a menudo inadecuada. Los bancos no se esfuerzan lo suficiente en esto y a menudo no ofrecen la formación necesaria. En Italia hay muchos convenios de formación y un organismo bilateral. (IT)

**Prioridad en el trabajo, no en la formación:** Se requería mucho trabajo debido a la regulación, y la formación no era una prioridad. La atención se centraba en hacer el trabajo y luego completar la formación. Hay demasiada burocracia. Es una carga probar que la formación se ha completado con un nivel alto. (Editar)

**Tiempo para formaciones:** La capacitación en materia de regulación se lleva a cabo actualmente durante el horario de trabajo, pero en el futuro tal vez sea necesario realizarla fuera del horario de trabajo, lo que afectará a los empleados. La formación en España generalmente no se realiza durante el horario de trabajo. (FR, ES)

### **Necesidad de certificaciones y actualizaciones periódicas:**

**Educación:** La educación en las universidades y el sector de TI exigen tener conocimiento de las normas y leyes y mantenerlo actualizado. (DE, NL, SE)

**Certificaciones y actualizaciones:** Los requisitos de certificación han aumentado, pero es difícil obtenerlos a tiempo y cuando se requieren. La formación constante y la renovación de la certificación, que sólo es válida durante un cierto tiempo, es obligatoria. Las formaciones deben actualizarse todos los años. En Rumanía, hay una repetición de pruebas y cursos cuatro veces al año. Las formaciones son importantes y muy positivas para el sector. (ES, NL, DE, SE, RO)

**Necesidad de conectar los requisitos:** Aumenta la necesidad de conectar los requisitos y las competencias. La formación se basa en competencias, por ejemplo, en préstamos hipotecarios y prevención del blanqueo de dinero. Al mismo tiempo, el personal debe poder ayudar al cliente con todo su negocio bancario. (SE)

**Un equipo de gobernanza debe asegurar la formación y las actualizaciones:** En lo que respecta a la remuneración, la legislación procede de la normativa europea. En Rumanía, el sistema bancario ha creado un equipo de gobernanza y un organismo dedicado a ocuparse de las regulaciones de la UE. Quieren asegurar la formación profesional de los empleados, por ejemplo, en el área del cumplimiento normativo. (RO)

## 6.21 ¿Cómo describiría el impacto de la regulación en otros temas?

La regulación influyó en todas las actividades bancarias. Bajó el nivel de los salarios y se centró en la reducción de personal. Como resultado, cuestiones como la remuneración, la empleabilidad sostenible, la vitalidad y la agilidad de los bancos adquieren mayor importancia.

**Remuneración:** Los sistemas de compensación han cambiado mucho debido a la regulación, especialmente en el aspecto variable, como las primas de rendimiento. (DE) La formación salarial se ha visto afectada. (SE) En lo que respecta a la remuneración, la legislación procede de la normativa europea. (RO)

**La regulación influyó en toda la actividad de los bancos:** En general, toda la actividad bancaria se ha visto influenciada por las nuevas actividades regulatorias, algunas en sentido amplio, otras menos, algunas de forma directa, otras de forma indirecta, pero en general todos los bancos han tenido que cambiar su estructura y, por lo tanto, el impacto en el empleo se ha extendido a toda la actividad del banco. Hay un impacto debido a la evolución del comportamiento o los hábitos de los clientes, además del causado por las regulaciones. Todas las áreas del banco han estado bajo esta influencia o tendencia. (IT)

**La legislación llevó a la reducción de personal. Esto apoya el enfoque en la empleabilidad y la agilidad:** La legislación nacional redujo el nivel de los salarios (por ejemplo, la remuneración variable) y se centró en la reducción de personal. Por consiguiente, cuestiones como la educación y la capacitación, la empleabilidad sostenible, la vitalidad y la agilidad ocupan un lugar central en los temas de debate entre los empleadores y los sindicatos. (NL)

## 7. Resultados de los talleres

Los dos talleres en Bucarest y Malta proporcionaron información adicional sobre el aprendizaje con respecto a la forma de hacer frente a los efectos de la regulación. Los resultados se resumen a continuación. La información y las recomendaciones de los talleres se han añadido a los puntos correspondientes de los resultados, a menos que ya se hayan mencionado allí para evitar la duplicación.

### **Impacto de la regulación en el empleo:**

- Regulaciones como la IDD (Directiva sobre la distribución de seguros), pueden dar lugar a un conflicto de intereses entre consumidores, empleadores y empleados bancarios, y afectar enormemente la carga de trabajo y los gastos debido a los elevados costos de aplicación.
- Las directivas de la UE tuvieron un impacto significativo, por ejemplo, en la forma de pago de la nómina. Por lo tanto, el sector se volvió menos atractivo para los talentos.

### **Deseos a los reguladores:**

#### **Más diálogo:**

- La voz del sector bancario debería escucharse más durante los debates sobre nuevas regulaciones.

## **Más tiempo para la aplicación y la capacitación:**

- El sector bancario debería disponer de más tiempo para la aplicación y la capacitación.

## **Más armonización y normalización:**

- En el sector financiero, por ejemplo en Rumanía, se necesita una mayor normalización. Por ejemplo, para la clasificación de los perfiles profesionales o las normas ocupacionales. Es necesario trabajar de acuerdo con las normas europeos.
- Las directrices, los flujos de procesos, la revisión de los salarios y los beneficios no deben tener factores de discriminación.
- Las normas de la UE son necesarias para garantizar la igualdad y los mismos requisitos en toda Europa.
- No hay igualdad de condiciones en los Países Bajos, ya que existen regulaciones más bajas para las FinTech, para facilitar el desarrollo. No hay convenios colectivos con las FinTech.

## **Mejores prácticas y recomendaciones para otras organizaciones:**

### **Formación:**

- Los puestos de trabajo en la banca están bajo escrutinio debido a la digitalización, la innovación y la regulación; por lo tanto, el conocimiento y la formación son obligatorios.
- El Banco de Valetta (entre otros) ofrece una plataforma de aprendizaje electrónico en la intranet para hacer frente a la regulación. Hay cursos que se pueden completar durante el horario de trabajo, por ejemplo, sobre prevención del blanqueo de dinero.
- La mayoría de los bancos de Malta han pasado a una capacitación obligatoria con requisitos estrictos de evaluación y acreditación, según lo dispuesto por la Autoridad de Servicios Financieros de Malta (MFSA).
- El sindicato holandés FNV tiene como objetivo ayudar a los empleados a identificar qué trabajos desaparecerán y qué nuevos roles surgirán, y ofrece formación para el cambio personal, tanto dentro como fuera del sector bancario.
- La capacitación de los empleados debe preceder a la aplicación.

### **Condiciones laborales:**

- La satisfacción en el lugar de trabajo y las buenas condiciones de trabajo son importantes para ser más productivos y para aceptar mejor, por ejemplo, un mayor nivel de regulación.
- La comunicación es esencial y determina las relaciones en el entorno laboral, entre la plantilla y la empresa en beneficio de los clientes.

### **Digitalización:**

- Los bancos deberían centrarse en un cambio profesional hacia la digitalización.
- Desafíos clave: Seguridad laboral y digitalización.

### **Diálogo social, comunicación y relaciones laborales**

- Las relaciones laborales positivas aseguran una buena gobernanza.
- Más comunicación con políticos y eurodiputados.
- Es fundamental que haya un diálogo social justo y amplio entre los empleadores y los sindicatos.

### **Reducción de productos:**

- Una reducción de productos significa una reducción de la carga de trabajo, lo que puede ayudar a los clientes y empleados a aceptar mejor la regulación.

### **Evaluación de impacto**

- Es necesario realizar una evaluación adecuada del impacto de la regulación antes de promulgar la legislación de la UE.

## 8. Abreviaturas y siglas

Abreviatura/sigla	Definición
AMLDD	Directiva contra el blanqueo de dinero
BCESA	Comité Bancario para Asuntos Sociales Europeos
BRRD	Directiva de recuperación y resolución bancaria
CIB	Banca Corporativa e Institucional
CPSS	Comité de Sistemas de Pago y Liquidación
CRR/CRD	Normas y directivas sobre requisitos de capital IV
DPA	Ley de Protección de Datos
EACB	Asociación Europea de Bancos Cooperativos
EBA	Autoridad Bancaria Europea
EBF	Federación Bancaria Europea
BCE	Banco Central Europeo
ESA	Agencia Europea de Supervisión
ESBG	Grupo Europeo de Ahorro y Banca Minorista
ESMA	Autoridad Europea de Valores y Mercados
FATCA	Ley de Cumplimiento Fiscal de Cuentas Extranjeras (EE.UU.)
FNV	El mayor sindicato de los Países Bajos
FTE	Equivalente a tiempo completo = Empleados a tiempo completo
FTSE	Bolsa de valores del Financial Times
GAFA(M)	Empresas de Internet: Google, Apple, Facebook, Amazon, (Microsoft)
GDPR	Reglamento General de Protección de Datos
HR	Recursos Humanos
IDD	Directiva de distribución de seguros
IT	Tecnología de la información
KYC	Conozca a su cliente (parte de las normas contra el lavado de dinero)
M&A	Fusiones y adquisiciones
MEPs	Miembros del Parlamento Europeo
MFSA	Autoridad de Servicios Financieros de Malta
MCD	Directiva de Crédito Hipotecario
MiFID I, MiFID II, MiFIR	Directivas de regulación de los mercados de instrumentos financieros
NPL	Préstamos no rentables
PSD II	Directiva sobre servicios de pago II
SMS OTP	Servicio de mensajes cortos Contraseña de un solo uso
UNI Europa Finanzas	Federación Europea de Sindicatos de Trabajadores del Sector Financiero (parte de UNI Europa/UNI Global Union)
WFT	Wet op het Financieel Toezicht' (Ley de Supervisión Financiera Holandesa)



## 9. Definiciones

Término	Definición
Graduados del BAC+5	Bachillerato + 5 años = Máster
Basilea (I, II, III)	Basilea I es el primero de los acuerdos de Basilea y significa principalmente un aumento del ratio de capital. Basilea II es el segundo de los acuerdos de Basilea (ahora ampliado y parcialmente sustituido por Basilea III), y contiene recomendaciones sobre las leyes y regulaciones bancarias emitidos por el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea. El Acuerdo de Basilea III es un marco normativo mundial voluntario sobre la adecuación del capital bancario, las pruebas de tensión y el riesgo de liquidez del mercado.
Big Techs	El término se refiere a las empresas más grandes y dominantes en la industria de la tecnología de la información como Google, Apple, Facebook, Amazon, Microsoft, Alibaba y Tencent (WeChat)
Ciberseguridad	Dada la proliferación del delito cibernético y el almacenamiento descentralizado de datos, la ciberseguridad y la tecnología financiera están entrelazadas.
FinTechs	Las FinTech (empresas de tecnología financiera) son empresas jóvenes (start-ups) que ofrecen servicios financieros mejorados y especialmente orientados al cliente con la ayuda de nuevas tecnologías como las aplicaciones. Las FinTech trabajan en una variedad de actividades financieras, especialmente en servicios de pago.
FTE/ Equivalente a tiempo completo	Las unidades de ratio son unidades FTE o empleados equivalentes que trabajan a tiempo completo. En otras palabras, un FTE es equivalente a un empleado trabajando a tiempo completo.
Asesores robóticos	Los asesores robóticos utilizan algoritmos para automatizar el asesoramiento en materia de inversiones con el fin de reducir su costo y aumentar la accesibilidad.
Bancos en la sombra	El sistema bancario en la sombra es un término que designa el conjunto de intermediarios financieros no bancarios que prestan servicios similares a los de los bancos comerciales tradicionales pero al margen de las regulaciones bancarias normales.

## 10. Abreviaturas de países

Abreviatura	País
DE	Alemania
ES	España
FR	Francia
IT	Italia
Editar	Malta
NL	Países Bajos
RO	Rumanía
SE	Suecia

## Apéndice

### Cuestionario

#### Proyecto de los interlocutores sociales europeos en el sector bancario (VS/2019/0005) sobre

*El impacto de la regulación bancaria en el empleo: Análisis de buenas prácticas a nivel europeo, nacional y empresarial y desarrollo de enfoques comunes a través del Cuestionario del Diálogo Social Europeo*

### Cuestionario

Este es un proyecto de investigación financiado por la UE, iniciado por los **Interlocutores Sociales Europeos** (UNI, Federación Bancaria Europea -EBF- Agrupación Europea de Cajas de Ahorros -ESBG- y Asociación europea de Bancos Cooperativos -EACB-) y dirigido por la **Federación Europea de Sindicatos UNI Europa Finance** con el fin de evaluar cómo la cada vez mayor **regulación europea** afecta al sector bancario y sus empleados. El objetivo es averiguar si la puesta en práctica de ciertas regulaciones de la UE ha tenido un impacto **positivo o negativo** para los empleados del sector bancario de Europa y cómo ha sido dicho impacto. También se pretende recoger ejemplos de **buenas prácticas** de toda Europa sobre cómo los bancos y sus empleados han lidiado con el impacto del aumento de regulación.

Este estudio será realizado en colaboración con la agencia de investigación Kantar.

Nos comunicamos con usted porque ha dado su autorización a **(UNI Europa, EBF, ESBG o EACB, por favor indique su organización)**. Naturalmente, su participación es voluntaria y la evaluación es anónima. Puede revocar su autorización en cualquier momento.

Todo el estudio será tratado con la más absoluta confidencialidad. Kantar trabaja en conformidad con las directrices del Reglamento General Europeo de Protección de Datos (RGPD).

#### **Importante:**

1. Por favor, consulte el cuestionario del anexo para prepararse para la entrevista.
2. Será contactado con antelación por correo electrónico o teléfono por un representante de Kantar o una de sus empresas colaboradoras para acordar una cita para llevar a cabo la **entrevista por teléfono**.
3. La entrevista se realizará en las siguientes fechas: **18-22/11/2019**. (Por favor, asegúrese de que se encontrará disponible a lo largo de esa semana).

**¡Nos gustaría darle las gracias de antemano por su amable participación y ayuda!**

Si tiene dudas o desea realizar alguna consulta, sírvase contactar a:

Maureen Hick

UNI Europa Finance

Tel: +32 2 234 56 54

Correo electrónico: maureen.hick@uniglobalunion.org

## Contenido

<b>A. Información general .....</b>	<b>44</b>
<b>B. Impacto en los datos de empleo .....</b>	<b>45</b>
<b>C. Impacto en los niveles de empleo en el ámbito del cumplimiento de normas en 2007 en comparación con 2018.....</b>	<b>46</b>
<b>D. Impacto en los perfiles profesionales .....</b>	<b>46</b>
<b>E. Impacto en los costes.....</b>	<b>46</b>
<b>F. Impacto en los modelos de banca.....</b>	<b>47</b>
<b>G. Impacto en los cambios estructurales .....</b>	<b>47</b>
<b>H. Impacto en las condiciones de igualdad de regulación .....</b>	<b>48</b>
<b>I. Impacto en el mundo futuro del trabajo .....</b>	<b>48</b>
<b>J. Impacto en las prácticas comerciales y los requisitos de la relación con los clientes 49</b>	<b>49</b>
<b>K. Impacto en los procedimientos disciplinarios .....</b>	<b>49</b>
<b>L. Impacto en la carga de trabajo.....</b>	<b>50</b>
<b>M. Impacto en el estrés laboral .....</b>	<b>50</b>
<b>N. Impacto en las necesidades de competencias .....</b>	<b>51</b>
<b>O. Impacto en el grado de formación .....</b>	<b>51</b>
<b>P. Impacto ulterior de la regulación en el empleo en el sector bancario .....</b>	<b>52</b>
<b>Q. Mejores prácticas y evolución futura .....</b>	<b>52</b>

## Evaluación del impacto de la regulación en el empleo del sector bancario desde 2008

### A. Información general

Después de la crisis financiera de 2008, la UE ha promulgado una gran cantidad de nuevas regulaciones y directivas para mejorar las prácticas de gestión de riesgos entre las instituciones financieras y proteger las inversiones de consumidores e inversores. Nos gustaría poder hablar con usted acerca del impacto de la regulación en el empleo en el sector bancario.

En primer lugar, nos gustaría solicitarle alguna información general acerca de su persona y de su cargo.

A1 ¿En qué país está usted radicado? Si trabaja en varios países, tenga la amabilidad de indicar el país donde tenga los mejores conocimientos para poder responder a las siguientes preguntas.

Francia	Alemania	Italia	Malta	Holanda	Rumanía	España	Suecia
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

A2 ¿A qué organización bancaria representa usted?

- Asociación nacional de empleados (EBF, ESBG, EACB)
- Sindicato nacional (p. ej., UNI)
- otro\*

\*Si es otro, especifique, por favor:

Haga clic aquí para introducir su texto

A3 ¿Cuál es su área de responsabilidad / su cargo en la organización a la que usted representa?

Haga clic aquí para introducir su texto

## B. Impacto en los datos de empleo

Primero nos gustaría conversar con usted acerca del desarrollo del negocio bancario y del número de empleados desde la crisis financiera de 2008.

1. ¿Cómo se ha desarrollado el negocio bancario en su país a nivel económico desde la crisis de 2008?

La enumeración de tres o cuatro puntos sería suficiente.

Haga clic aquí para introducir su texto

2. Gracias a estadísticas del BCE sabemos que desde la crisis financiera de 2008 el número total de empleados mostró para...

a) Suecia y Malta: **un aumento** de empleados.

b) Francia, Alemania, Italia, España, Rumanía y Holanda: **una disminución** de empleados.

Si piensa en su país y desde su punto de vista, ¿cuáles son las principales razones para este desarrollo del número de empleados después de la crisis financiera?

Haga clic aquí para introducir su texto

3. Es posible que haya muchas razones para este desarrollo a nivel de empleados desde 2008. ¿Le parece a usted que la regulación bancaria de la UE ha tenido un impacto en los **datos de empleo de su país**?

sin impacto	bajo	moderado	fuerte	no lo sé
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**ENC:** Si la respuesta es *sin impacto* o *no lo sé*: avanzar al siguiente tema

4. Por favor, tenga en cuenta que el impacto de la regulación de la UE puede ser **directo** o **indirecto**.

Un **impacto directo** significa, por ejemplo, que un regulador o una regulación ha contribuido directamente a disminuir o aumentar la plantilla en ciertos sectores. Un **impacto indirecto** significa que el empleo se ha visto afectado por efectos colaterales, p. ej., un aumento o disminución de la carga de trabajo o de los costes debido a la regulación.

¿Cómo describiría el impacto de la regulación de la UE en cuanto a **datos de empleo** en su país? ¿Ha sido directo o indirecto? Por favor, desarrolle su respuesta y dé ejemplos.

Haga clic aquí para introducir su texto

## C. Impacto en los niveles de empleo en el ámbito del cumplimiento de normas en 2007 en comparación con 2018

5. El siguiente asunto que quisiéramos tratar con usted son los niveles de empleo, especialmente en el ámbito del **cumplimiento**. Las funciones de cumplimiento pueden aumentar o disminuir debido a la regulación.

¿Le parece a usted que la regulación bancaria de la UE ha tenido un impacto en los **niveles de empleo en el ámbito del cumplimiento desde 2007 en comparación con 2018**?

sin impacto	bajo	moderado	fuerte	no lo sé
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**ENC:** Si la respuesta es sin impacto o no lo sé: avanzar al siguiente tema

6. ¿Cómo describiría el impacto de la regulación en los niveles de empleo en el ámbito del cumplimiento? ¿Ha constatado un aumento o una disminución? Por favor, desarrolle su respuesta y dé ejemplos.

Haga clic aquí para introducir su texto

## D. Impacto en los perfiles profesionales

A continuación, nos gustaría conversar sobre los **cambios en los perfiles profesionales**. Es posible que los perfiles profesionales hayan cambiado desde 2008 debido a distintos requisitos. Ello podría haber supuesto, por ejemplo, un mayor número de trabajos en el ámbito del cumplimiento y en TI y una disminución en el sector bancario minorista, así como cambios de otro tipo.

7. ¿Le parece a usted que la regulación bancaria de la UE ha tenido un impacto en los **cambios de los perfiles profesionales** desde 2008?

sin impacto	bajo	moderado	fuerte	no lo sé
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**ENC:** Si la respuesta es sin impacto o no lo sé: avanzar al siguiente tema

8. ¿Cómo describiría el impacto de la regulación en esta evolución? ¿Qué perfiles profesionales aumentaron y cuáles disminuyeron? Por favor, desarrolle su respuesta y dé ejemplos.

Haga clic aquí para introducir su texto

## E. Impacto en los costes

Ahora nos gustaría poder hablar con usted acerca del impacto de la regulación en los **costes** en el sector bancario. Esto se podría deber, por ejemplo, a un aumento de los requisitos en la ratio de patrimonio para reducir los riesgos de capital, lo cual implica una inmovilización de capital (p. ej. la directiva sobre requisitos de capital de Basilea III -CRR-).

9. ¿Le parece a usted que la regulación bancaria de la UE ha tenido un impacto en los **costes** en el sector bancario desde 2008?

sin impacto	bajo	moderado	fuerte	no lo sé
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**ENC:** Si la respuesta es sin impacto o no lo sé: avanzar al siguiente tema

10. ¿Cómo describiría el impacto de la regulación en los costes (aumento o disminución)? ¿Le parece que ha habido algún impacto en el empleo provocado por una disminución de los costes debido a la regulación? Por favor, desarrolle su respuesta y dé ejemplos.

Haga clic aquí para introducir su texto

## F. Impacto en los modelos de banca

Ahora nos gustaría conversar con usted sobre los cambios en los **modelos de banca**. Esto podría ser, por ejemplo, la entrada y el éxito de nuevos actores, especialmente empresas de tecnología financiera, así como de otros modelos de banca nuevos además del modelo de banca universal.

11. ¿Le parece a usted que la regulación bancaria de la UE ha tenido un impacto en los **cambios de los modelos de banca** desde 2008?

sin impacto	bajo	moderado	fuerte	no lo sé
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**ENC:** Si la respuesta es sin impacto o no lo sé: avanzar al siguiente tema

12. ¿Cómo describiría el impacto de la regulación en los cambios de los modelos de banca? Por favor, desarrolle su respuesta y dé ejemplos.

Haga clic aquí para introducir su texto

## G. Impacto en los cambios estructurales

Además de los nuevos modelos de banca es posible que se produzcan otros cambios estructurales en el sector bancario, p. ej., consolidación del mercado, cierre de bancos y sucursales bancarias, fusiones y adquisiciones, etc.

13. ¿Le parece a usted que la regulación bancaria de la UE ha tenido un **impacto en otros cambios estructurales** desde 2008?

sin impacto	bajo	moderado	fuerte	no lo sé
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**ENC:** Si la respuesta es sin impacto o no lo sé: avanzar al siguiente tema

14. ¿Cómo describiría el impacto de la regulación en **otros cambios estructurales**? Por favor, desarrolle su respuesta y dé ejemplos.

Haga clic aquí para introducir su texto

## H. Impacto en las condiciones de igualdad de regulación

Otro asunto importante son las **condiciones de igualdad de regulación**. Esto significa que las mismas reglas y regulaciones se aplican a todos los actores del mercado, incluyendo bancos, empresas de tecnología financiera, así como otros actores.

15. ¿Le parece a usted que la regulación bancaria de la UE ha tenido un **impacto en los cambios relativos a las condiciones de igualdad de regulación** desde 2008?

sin impacto	bajo	moderado	fuerte	no lo sé
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**ENC:** Si la respuesta es sin impacto o no lo sé: [avanzar al siguiente tema](#)

16. ¿Cómo describiría el impacto de la regulación en esta evolución? Por favor, ¿podría desarrollar su respuesta y dar ejemplos?

Haga clic aquí para introducir su texto

## I. Impacto en el mundo futuro del trabajo

Ahora nos gustaría conversar sobre el **mundo futuro del trabajo**, p. ej. debido a la influencia de la digitalización, la automatización, etc.

17. ¿Le parece a usted que la regulación bancaria de la UE ha tenido un **impacto en los cambios relativos al mundo futuro del trabajo** desde 2008?

sin impacto	bajo	moderado	fuerte	no lo sé
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**ENC:** Si la respuesta es sin impacto o no lo sé: [avanzar al siguiente tema](#)

18. ¿Cómo describiría el impacto de la regulación en esta evolución? Por favor, ¿podría desarrollar su respuesta y dar ejemplos?

Haga clic aquí para introducir su texto



## J. Impacto en las prácticas comerciales y los requisitos de la relación con los clientes

Los siguientes temas son las prácticas comerciales y los requisitos de la relación con los clientes. Esto podría ser, por ejemplo, una mayor interacción digital con los clientes, cambios en el trabajo de las sucursales bancarias (transición de los comerciales a los asesores, o de asesores humanos a herramientas en línea o digitales), más documentación, etc.

19. ¿Le parece a usted que la regulación bancaria de la UE ha tenido un impacto en las **prácticas comerciales y los requisitos de la relación con los clientes** desde 2008?

sin impacto	bajo	moderado	fuerte	no lo sé
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**ENC:** Si la respuesta es sin impacto o no lo sé: [avanzar al siguiente tema](#)

20. ¿Cómo describiría el impacto de la regulación en los cambios de las prácticas comerciales y los requisitos de la relación con los clientes? Por favor, desarrolle su respuesta y dé ejemplos.

Haga clic aquí para introducir su texto

## K. Impacto en los procedimientos disciplinarios

Nos gustaría pasar a tratar los procedimientos disciplinarios. Esto podría ser, por ejemplo, incumplimientos de regulaciones o directivas (como las normas contra el blanqueo de dinero), los cuales conllevan sanciones pecuniarias, avisos o despidos.

21. ¿Le parece a usted que la regulación bancaria de la UE ha tenido un impacto en el **aumento de los procedimientos disciplinarios** desde 2008?

sin impacto	bajo	moderado	fuerte	no lo sé
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**ENC:** Si la respuesta es sin impacto o no lo sé: [avanzar al siguiente tema](#)

22. ¿Cómo describiría el impacto de la regulación en esta evolución? Por favor, ¿podría desarrollar su respuesta y dar ejemplos?

Haga clic aquí para introducir su texto

## L. Impacto en la carga de trabajo

El siguiente asunto que quisiéramos tratar con usted es la **carga de trabajo**. El aumento de la carga de trabajo se podría deber, por ejemplo, a más documentación, a la puesta en práctica e implementación de la regulación bancaria y de cumplimiento promovida por la UE.

23. ¿Le parece a usted que la regulación bancaria de la UE ha tenido un impacto en la **carga de trabajo** desde 2008?

sin impacto	bajo	moderado	fuerte	no lo sé
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**ENC:** Si la respuesta es sin impacto o no lo sé: [avanzar al siguiente tema](#)

24. ¿Cómo describiría el impacto de la regulación en la carga de trabajo? ¿Ha constatado algún aumento o disminución? Por favor, desarrolle su respuesta y dé ejemplos.

Haga clic aquí para introducir su texto

## M. Impacto en el estrés laboral

Otro aspecto de interés es el estrés laboral. El estrés laboral podría estar provocado por una mayor carga de trabajo debido a la regulación bancaria de la UE o por conflictos de interés debidos al cumplimiento de normas y otros motivos.

25. ¿Le parece a usted que la regulación bancaria de la UE ha tenido un impacto en el **estrés laboral** desde 2008?

sin impacto	bajo	moderado	fuerte	no lo sé
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**ENC:** Si la respuesta es sin impacto o no lo sé: [avanzar al siguiente tema](#)

26. ¿Cómo describiría el impacto de la regulación en el estrés laboral? ¿Ha constatado algún aumento o disminución? Por favor, desarrolle su respuesta y dé ejemplos.

Haga clic aquí para introducir su texto

## N. Impacto en las necesidades de competencias

¿Podríamos hablar ahora sobre el cambio de las necesidades de competencias en el sector bancario?

27. ¿Le parece a usted que la **regulación bancaria de la UE** ha tenido un impacto en las **necesidades de competencias** debido a la puesta en práctica o implementación de la regulación de la UE desde 2008?

sin impacto	bajo	moderado	fuerte	no lo sé
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**ENC:** Si la respuesta es sin impacto o no lo sé: avanzar al siguiente tema

28. ¿Cómo describiría el impacto de la regulación en las **necesidades de competencias**? Por favor, desarrolle su respuesta y dé ejemplos.

Haga clic aquí para introducir su texto

## O. Impacto en el grado de formación

29. ¿Le parece a usted que la regulación bancaria de la UE ha tenido un impacto en el **grado de formación** en el sector bancario desde 2008?

sin impacto	bajo	moderado	fuerte	no lo sé
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**ENC:** Si la respuesta es sin impacto o no lo sé: avanzar al siguiente tema

30. ¿Cómo describiría el impacto de la regulación en la formación (aumento o disminución)? ¿Considera que el grado de formación es demasiado elevado o demasiado reducido? Por favor, desarrolle su respuesta y dé ejemplos.

Haga clic aquí para introducir su texto

## P. Impacto ulterior de la regulación en el empleo en el sector bancario

31. ¿Hay algún **otro tipo de tema o área** respecto al empleo en el sector bancario en el que la regulación haya influido considerablemente desde 2008?

Sí	No	no lo sé
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

*Si la respuesta es no o no lo sé: avanzar al siguiente tema*

32. ¿Cómo describiría el impacto de la regulación en otros temas? ¿Qué otros temas o áreas se han visto afectados? Por favor, desarrolle su respuesta y dé ejemplos.

Haga clic aquí para introducir su texto

## Q. Mejores prácticas y evolución futura

33. Valiéndose de su experiencia, ¿cree que hay lecciones de mejores prácticas acerca de cómo atenuar los efectos negativos de la regulación en el empleo? ¿Qué les recomendaría a otras organizaciones en cuanto a cómo enfrentarse al impacto de la regulación?

Haga clic aquí para introducir su texto

34. Si tuviese que volver a darnos su opinión de forma resumida, ¿qué tres deseos o recomendaciones deberíamos hacer llegar a los reguladores correspondientes, es decir, la Comisión Europea, la Autoridad Bancaria Europea o los reguladores nacionales? Por favor, desarrolle su respuesta.

Haga clic aquí para introducir su texto

35. El sector bancario está siendo sometido a cambios globales como la nueva competencia de empresas en línea (Google, etc.) y de tecnología financiera, la digitalización, los cambios en las exigencias de los clientes, la consolidación, etc. ¿Qué expectativas tiene en cuanto a la evolución del sector bancario en su país en los próximos dos años? ¿Cuáles serán los temas más importantes? Sería suficiente con enumerar algunos puntos.

Haga clic aquí para introducir su texto

36. En este contexto, ¿cómo calificaría la evolución de la carga debido al cumplimiento de normas en los próximos dos años? ¿Espera que se produzca una evolución positiva o negativa? Por favor, desarrolle su respuesta.

Haga clic aquí para introducir su texto

37. ¿Desea realizar algún otro comentario?

Haga clic aquí para introducir su texto

**¡Muchas gracias por su contribución en esta encuesta!**



## **Sobre Kantar**

Con oficinas en más de 100 países, Kantar es una de las empresas líderes en datos, insights y consultoría empresarial a nivel mundial. Kantar cuenta con más de 30.000 empleados y combina el conocimiento sobre el comportamiento humano con tecnologías avanzadas, contribuyendo al éxito y el crecimiento de empresas y organizaciones líderes en todo el mundo.

- Generalistas y especialistas de primera clase - 30.000 analistas, asesores y estrategas en cualquier lugar
- Métodos de vanguardia - en investigación de mercado, análisis y consultoría
- Amplia base de conocimientos - con bases de datos y referentes mundiales
- Éxito probado - Numerosos estudios de casos, relaciones a largo plazo con los clientes (alrededor de 17 de los 20 principales han trabajado con nosotros durante más de 10 años)
- Tecnología y digitalización - de vanguardia

## **Sobre Kantar Business Intelligence**

Kantar Business Intelligence es el experto en investigación documental de Kantar y por lo tanto parte de una de las empresas líderes en investigación de mercado y consultoría del mundo. Somos expertos en proporcionar información sobre el mercado nacional e internacional, la industria y la competencia.

Al formar parte de uno de los principales grupos de investigación de mercado mundiales, tenemos acceso a una red mundial de investigadores de mercado y nos beneficiamos de su conocimiento de los mercados, fuentes e idiomas locales de hasta 90 países de todo el mundo. Esto garantiza que los datos se validen siempre en el lugar donde se generan.

Nuestros asesores son expertos en la investigación de datos de consumo y mercado, insights sobre la industria e información sobre los agentes clave. Tenemos acceso a un gran número de bases de datos exclusivas.

En caso de brechas en la información, realizamos entrevistas específicas con proveedores, comerciantes, minoristas o expertos de la industria y verificamos, evaluamos y analizamos los resultados de nuestras investigaciones.

De 2017 a 2018, Kantar Business Intelligence dirigió el primer pilar del proyecto de los interlocutores sociales europeos "El impacto de la regulación bancaria sobre el empleo - Pilar I"