



THE ADECCO GROUP

Tendencias de RRHH en el sector Banca y Seguros

Adecco

LHH

AKKODIS

A | FUNDACIÓN ADECCO



Índice

Introducción	3
Análisis situación actual	4
Tendencias Banca y Seguros	14
Sobrevivir a la escasez, por María Mirón, Directora de Selección de Bankinter	18
<i>Learning Performance System</i> . Metodología de aprendizaje del s. XXI	20
Las reestructuraciones en el sector	22
Visión a largo plazo, por Manuel Talavera, Director de Personas de Occident	26
Diversidad, equidad e inclusión	27
Diseño universal y accesibilidad	29
Transformación digital	30
Conclusiones	32
Metodología	33
Sobre nosotros	35

Introducción



María Serrano

Directora Sectorial de Banca y Seguros
The Adecco Group

En este informe sobre Recursos Humanos en el sector de banca y seguros hemos reunido el conocimiento y la experiencia acumulada por nuestros consultores, quienes están en contacto diario con las empresas líderes del sector. Gracias a este *know how*, hemos logrado realizar un análisis integral que abarca cada fase del ciclo de vida de las compañías: desde la selección y contratación de talento hasta la formación continua, pasando por el *outplacement* y los procesos de reestructuración. Este enfoque nos permite ofrecer una visión privilegiada y exhaustiva de las prácticas y tendencias actuales en el ámbito de los Recursos Humanos para el sector de banca y seguros.

Nuestro objetivo es ofrecerte, estimado lector, una herramienta de gran valor que no solo te ayude a comprender el estado actual del mercado laboral, sino que también te proporcione una perspectiva enriquecedora sobre las dinámicas y desafíos a los que se enfrentan las organizaciones de banca y seguros en el contexto actual. Este informe es, en esencia, un termómetro del mercado laboral en banca y seguros, y tiene la ambición de compartir contigo un conocimiento profundo y detallado que te permita obtener una visión completa y matizada de la situación del sector.

A lo largo de este documento abordaremos temas fundamentales y actuales explorando desde el análisis de la afi-

liación, la contratación y el desempleo hasta la situación en materia de absentismo y las condiciones empresariales. También incluimos opiniones expertas de entidades influyentes, como Bankinter y Occident, sobre los Recursos Humanos en el sector banca y seguros. Profundizaremos en las tendencias de atracción y selección de talento en el sector, así como en un enfoque holístico de la formación a través del sistema *Learning Performance*, y abordaremos la importancia de la flexibilidad en las plantillas como también las ventajas en la externalización de procesos.

Asimismo, dedicaremos espacio a examinar el papel fundamental del *outplacement* y la reestructuración, como a temas de creciente relevancia como la diversidad, la equidad y la inclusión. Reflexionaremos sobre el diseño universal y la accesibilidad, buscando mejorar la experiencia de todos los grupos de interés. Finalmente, ofreceremos una perspectiva sobre la transformación digital, un pilar esencial que está remodelando el sector financiero.

Confiamos en que este informe te brinde una comprensión más profunda y exclusiva del sector de banca y seguros, y que sea una guía útil para interpretar y anticipar los cambios y retos que configuran el futuro de los Recursos Humanos en este entorno.

Análisis de la situación actual



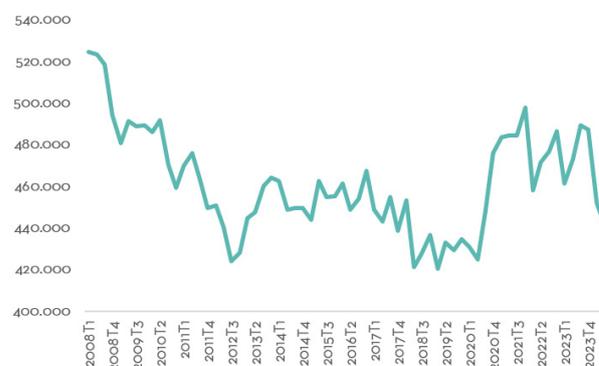
Javier Blasco
Director, The Adecco Group Institute

Ocupados

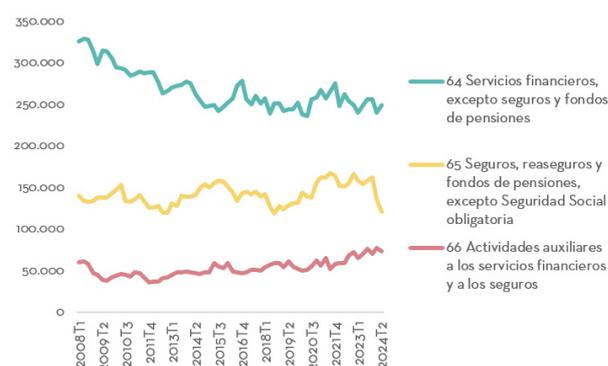
La actividad K. Actividades financieras y de seguros* obtuvo un promedio de 477.700 ocupados en 2023 (+1,0% interanual), y se sitúa en los 441.800 ocupados en el segundo trimestre de 2024 (-6,6% interanual). Acumula así dos trimestres de descensos en lo que va de año. Si segmentamos por divisiones económicas dentro de este sector, es únicamente actividades auxiliares a los servicios financieros y de seguros la que muestra crecimientos interanuales en lo que va de año, con un +19,2% y +4,0% en el primer y segundo trimestre respectivamente. En cambio, seguros, reaseguros y pensiones disminuye un 13,8% y 21,7% en lo que va de año (primer y segundo trimestre de 2024).

*La sección de actividad K. Actividades financieras y de seguros, está compuesta por la actividad 64. Servicios financieros, excepto seguros y fondos de pensiones, 65. Seguros, reaseguros y fondos de pensiones, excepto Seguridad Social obligatoria, y 66. Actividades auxiliares a los servicios financieros y a los seguros.

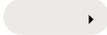
OCUPADOS EN ACTIVIDADES FINANCIERAS Y SEGUROS
Valores absolutos



Divisiones de actividad; Valores absolutos

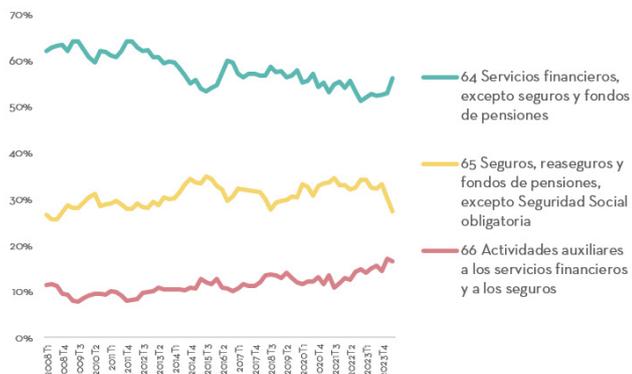


Fuente: Adecco Institute sobre la base de INE



OCUPADOS EN ACTIVIDADES FINANCIERAS Y SEGUROS

Porcentaje con respecto al total



2024 T2

64 Servicios financieros, excepto seguros y fondos de pensiones; 56,2%

65 Seguros, reaseguros y fondos de pensiones, excepto Seguridad Social obligatoria; 27,2%

66 Actividades auxiliares a los servicios financieros y a los seguros; 16,6%



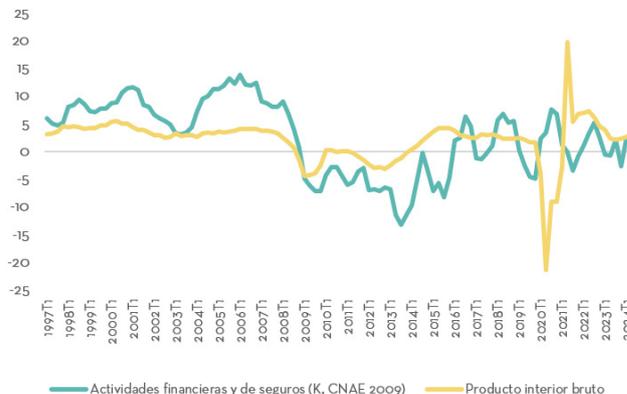
Fuente: Adecco Institute sobre la base de INE

En 2023, Servicios financieros supuso un 52,3% del total de ocupados en actividades financieras y de seguros. Le siguió seguros, reaseguros y fondos de pensiones con un 33,0% del empleo y, por último, seguros, actividades auxiliares con un 14,7%. En el segundo trimestre de 2024, servicios financieros supone un 56,2% del total de ocupados en actividades financieras y de seguros. Seguros, reaseguros y fondos de pensiones es la segunda con mayor peso con un 27,2%, mientras que actividades auxiliares supone el 16,6%. Se observa así que Seguros, reaseguros y fondos de pensiones pierde peso con respecto a las otras divisiones, presentando la peor cifra desde el último trimestre de 2008, en el que obtuvo un 27,1%.

PIB, productividad y coste laboral

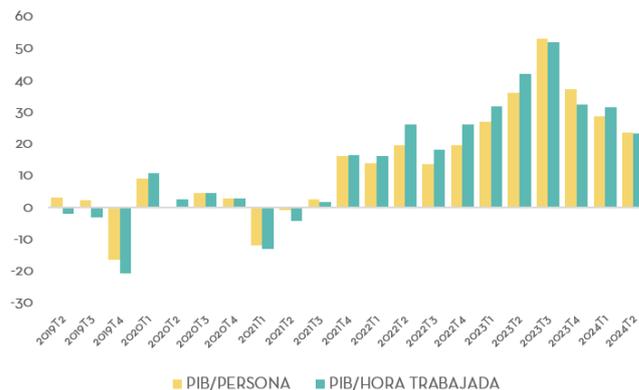
CRECIMIENTO INTERANUAL DEL PIB

Datos ajustados de estacionalidad y calendario; Variación interanual; Porcentajes



PRODUCTIVIDAD REAL EN ACTIVIDADES FINANCIERAS Y SEGUROS

Datos ajustados de estacionalidad y calendario; Variación interanual; Porcentajes



Fuente: Adecco Institute sobre la base de INE

El PIB de España crece un 3,1% interanual en el segundo trimestre de 2024. Al mismo tiempo, actividades financieras y seguros creció un 3,1% interanual. La productividad real para este sector, una vez descontada la inflación y medida como el PIB producido por número de personas empleadas, crece un 23,5% en el segundo trimestre de 2024. Si en cambio utilizamos las horas trabajadas como medida de unidad de trabajo para calcular la productividad real, ésta ha crecido un 23,1% en el segundo trimestre de 2024 para el sector financiero.

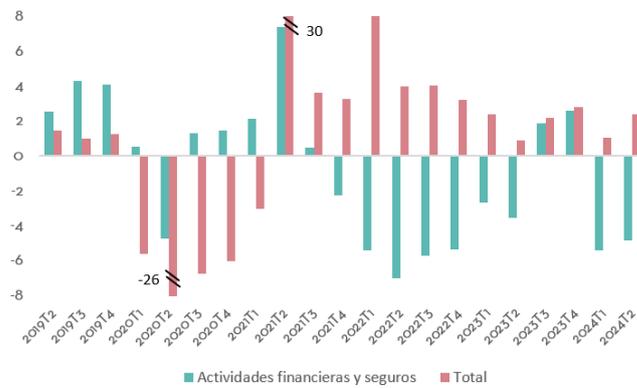
PRODUCTIVIDAD REAL: PIB/HORA

Datos ajustados de estacionalidad y calendario; Variación interanual; Porcentajes



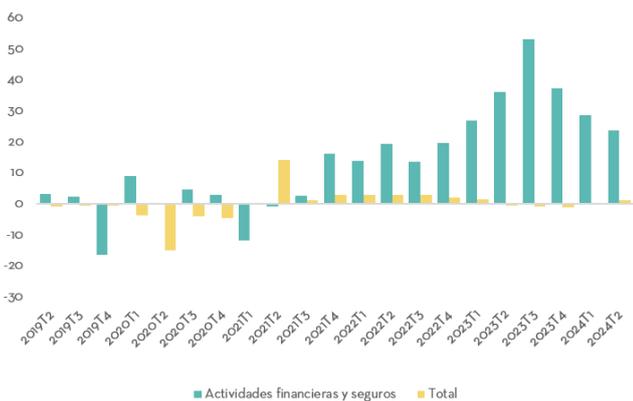
HORAS TRABAJADAS

Datos ajustados de estacionalidad y calendario; Variación interanual; Porcentajes



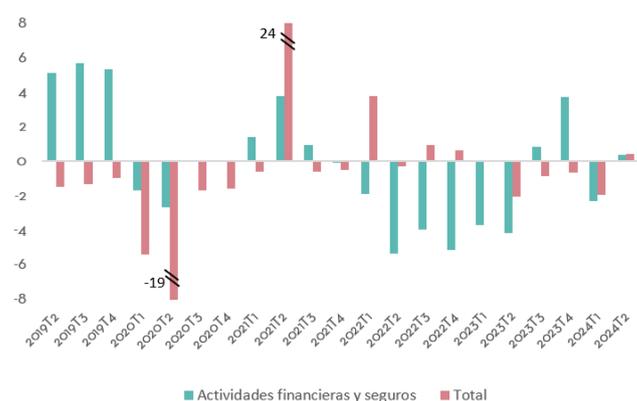
PRODUCTIVIDAD REAL: PIB/PERSONA

Datos ajustados de estacionalidad y calendario; Variación interanual; Porcentajes



HORAS POR OCUPADO

Datos ajustados de estacionalidad y calendario; Variación interanual; Porcentajes

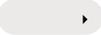


Fuente: Adecco Institute sobre la base de INE

Fuente: Adecco Institute sobre la base de INE

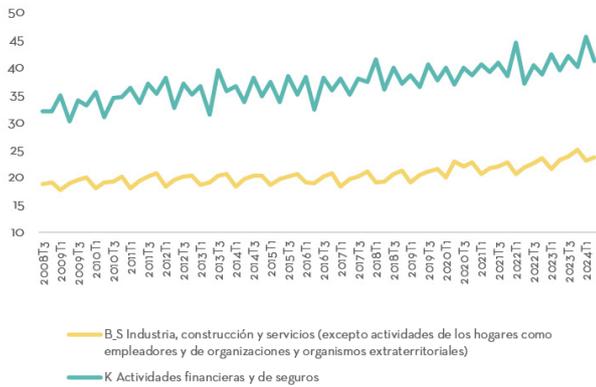
Al comparar la productividad del sector financiero con la del conjunto de España, observamos que en el segundo trimestre se produce un aumento interanual en el PIB por hora del 0,7% a nivel nacional, frente al aumento del 23,1% del sector financiero. Al emplear como medida el PIB por persona empleada hay un aumento del 1,1% para el conjunto de sectores frente al aumento del 23,5% del sector financiero.

Las horas trabajadas del sector financiero caen un 4,9% en el segundo trimestre hasta alcanzar las 132.217,3 mil horas trabajadas en este sector, mientras que a nivel total crecen un 2,4% hasta las 8.880.925,0 mil horas. Al dividir las horas trabajadas entre el total de empleados en actividades financieras y seguros, esta variable aumenta un 0,4% con respecto al mismo periodo del año anterior. Así, aunque el número de empleados decrece, el número de horas trabajadas también, ocasionando que la repartición de éstas aumente. Para el conjunto de la economía, las horas trabajadas por ocupado también aumentan un 0,4%, pero en este caso, tanto el número de ocupados como las horas trabajadas subieron el segundo trimestre de 2024.



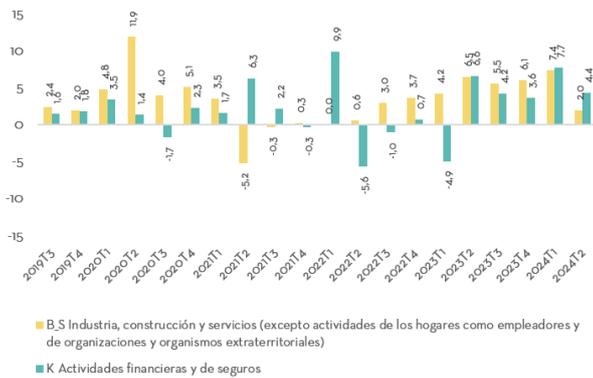
COSTES LABORAL TOTAL POR HORA EFECTIVA

Valores absolutos



El coste de las horas trabajadas aumentó un 4,4% en actividades financieras y de seguros en el segundo trimestre de 2024, mientras que para el conjunto de sectores el aumento fue del 2,0%. Así, ya van once trimestres consecutivos de aumentos para el conjunto de sectores, pero sólo serían cinco para el caso de actividades financieras y de seguros. Si comparamos estos incrementos con los que hubo el segundo trimestre de 2019, el de las finanzas es 3,1 p.p. superior al que obtuvo en esa fecha, mientras que el del conjunto de sectores es 3,9 p.p. inferior al incremento que se obtuvo. Por tanto, no sólo el aumento para el sector de banca y seguros es superior en el segundo trimestre de 2024, sino que, comparándolo con su propia situación anterior, se ha incrementado en mayor medida.

Valores interanuales; Porcentajes



Fuente: Adecco Institute sobre la base de INE



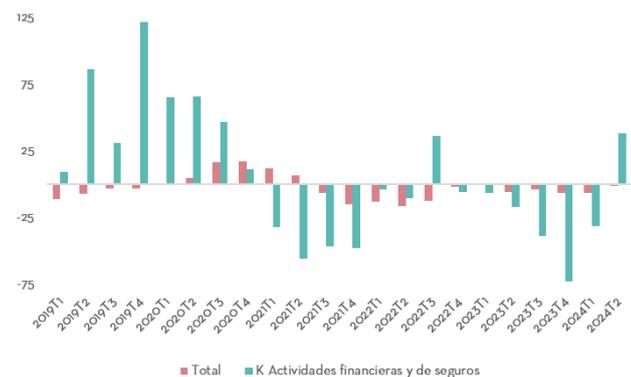
Paro

PARADOS

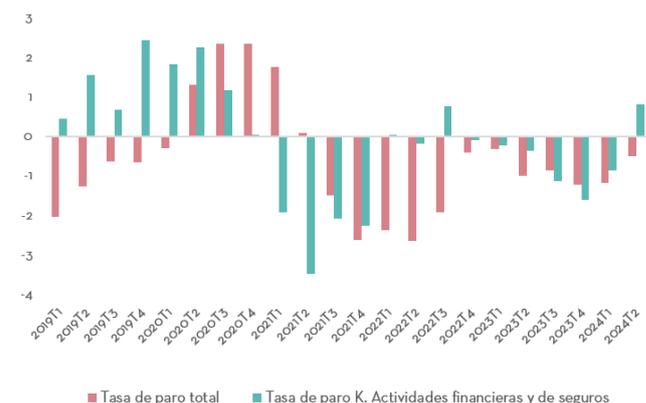


TASA DE PARO

Datos en %



Variación interanual; Puntos porcentuales

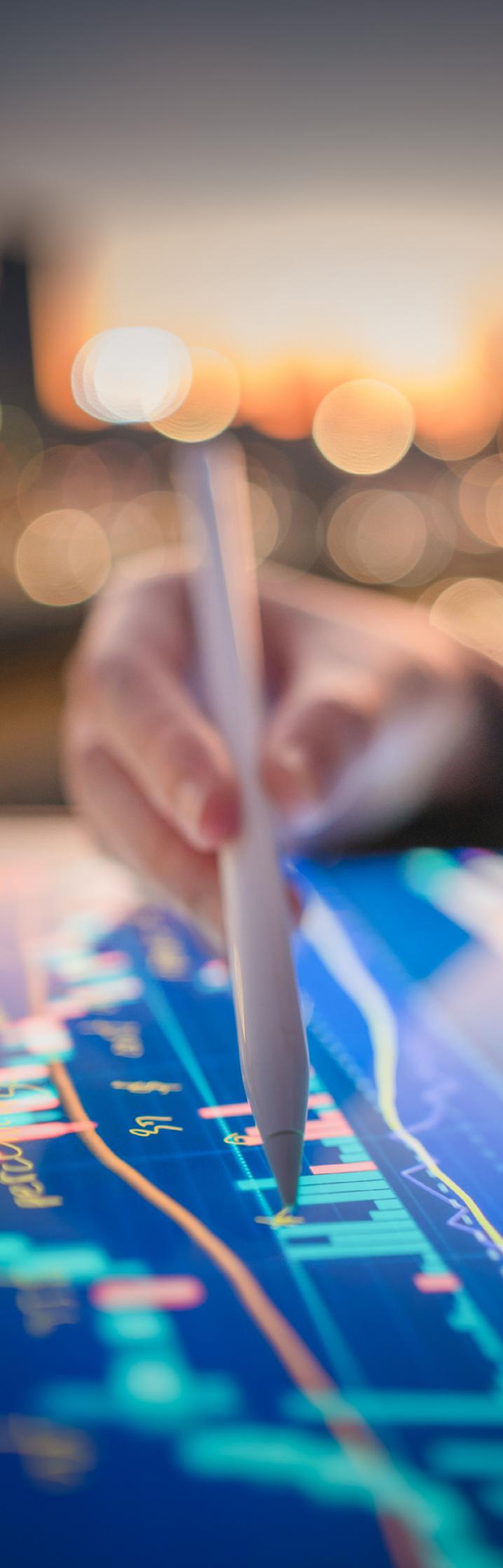


Fuente: Adecco Institute sobre la base de INE

Fuente: Adecco Institute sobre la base de INE

Actividades financieras y de seguros tuvo un promedio de 8.425 parados en 2023 (-32,7% interanual), y cuenta con 11.600 parados en el segundo trimestre de 2024 (+38,1% interanual), pero previamente hubo seis trimestres consecutivos de caídas interanuales. Los parados de este sector suponen un 0,4% del total de 2.755.300 parados del segundo trimestre de 2024. Los parados totales acumulan doce trimestres consecutivos de caídas interanuales (-1,9% en el segundo trimestre de 2024).

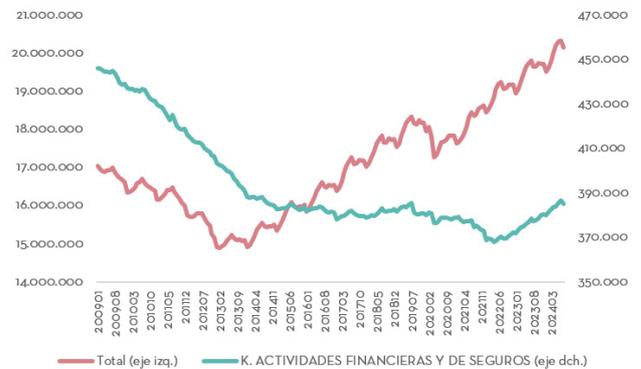
La tasa de paro de actividades financieras y de seguros fue del 1,7% en 2023 (-0,8 p.p. interanual), y es del 2,6% en el segundo trimestre de 2024 (+0,8 p.p. interanual), incrementándose por primera vez en los últimos siete trimestres. Es la tasa más alta que se obtiene desde el primer trimestre de 2023. En cambio, la tasa de paro total lleva doce trimestres consecutivos de caída, situándose en el 11,3% (-0,5 p.p. interanual).



Afiliación

AFILIADOS MEDIOS

Valores absolutos

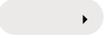


Variación interanual; Porcentajes



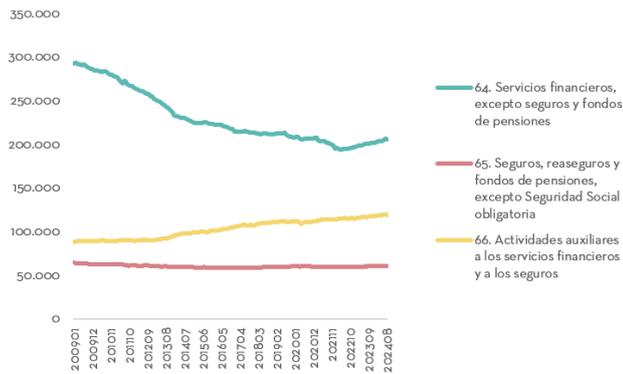
Fuente: Adecco Institute sobre la base de Ministerio de Trabajo y Economía Social

El número de afiliados promedio en 2023 fue de 376.511 para el sector de actividades financieras y de seguros (+1,9% interanual). En el mes de agosto de 2024 es de 384.777 (+2,1% interanual), de los cuales, 205.650 pertenecen a actividades financieras y de seguros (+2,5% interanual). Este sector acumula un crecimiento de 20 meses consecutivos. En el segundo trimestre de 2024 hubo un promedio de 384.071 afiliados en actividades financieras y de seguros (+1,9% con respecto al segundo trimestre de 2023).



AFILIADOS MEDIOS EN ACTIVIDADES FINANCIERAS Y SEGUROS

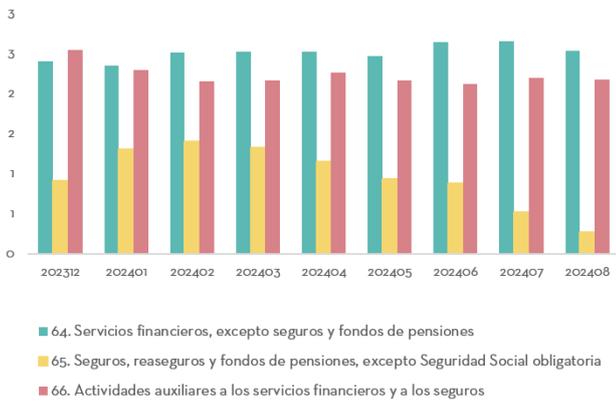
Divisiones de actividad; Valores absolutos



El número de afiliados en el mes de agosto de 2024 es de 205.650 para servicios financieros (+2,5% interanual), 60.191 para seguros, reaseguros y fondos de pensiones (+0,3%), y 118.937 para actividades auxiliares (+2,2%). Servicios financieros acumula 20 meses consecutivos de crecimiento, frente a los 23 de seguros, reaseguros y fondos de pensiones y los 44 de las actividades auxiliares. Si tenemos en cuenta el promedio trimestral, las cifras para el segundo trimestre de 2024 son de 204.350 (+2,2%), 60.592 (+0,8%), y 119.129 (+2,0%) respectivamente.

AFILIADOS MEDIOS

Variación interanual; Porcentajes



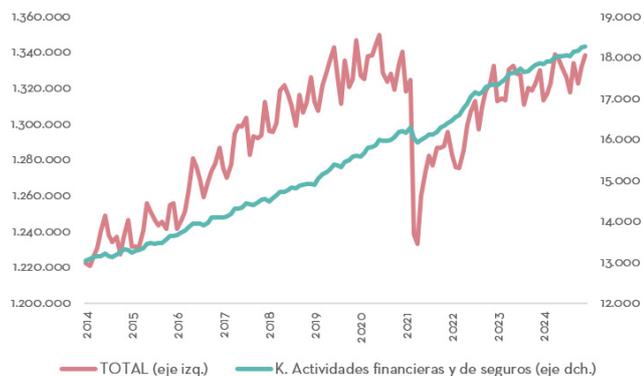
Fuente: Adecco Institute sobre la base de Ministerio de Trabajo y Economía Social



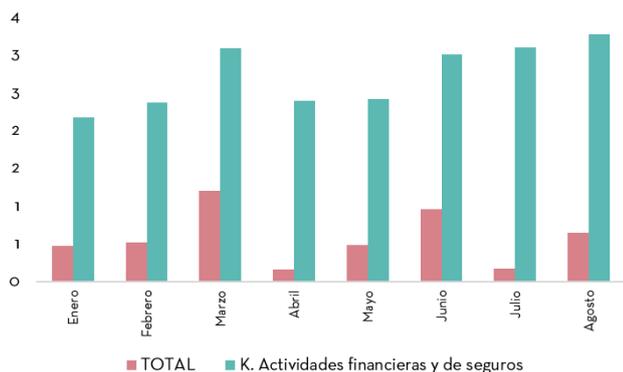
Empresas

EMPRESAS EN ACTIVIDADES FINANCIERAS Y SEGUROS

Valores absolutos



Datos 2024. Variación interanual; Porcentajes

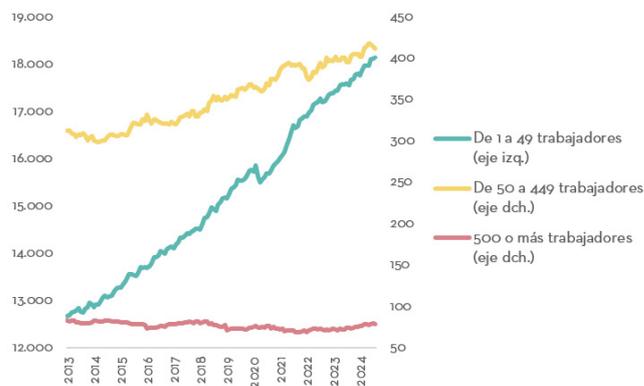


Fuente: Adecco Institute sobre la base de Ministerio de Trabajo y Economía Social

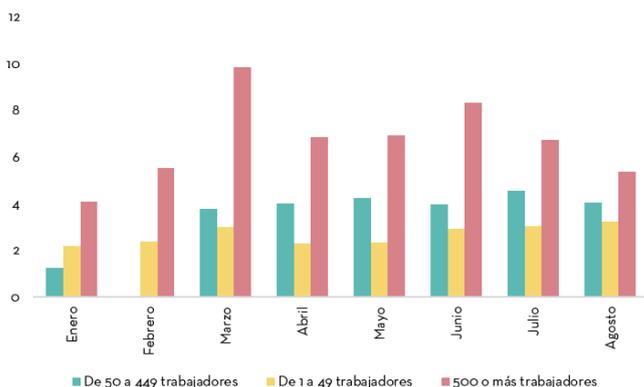
El número de empresas inscritas en la Seguridad Social se sitúa en 1.325.904 (+0,6% interanual) en agosto de 2024. De éstas, 18.609 pertenecen a actividades financieras y seguros (+3,3% interanual). Las empresas dentro de este sector muestran el dato más alto de la serie histórica, mientras que el número de empresas totales todavía no ha alcanzado los valores correspondientes al mismo periodo de 2019.

EMPRESAS EN ACTIVIDADES FINANCIERAS Y SEGUROS

Valores absolutos; Por tamaño de empresa



Datos 2024. Variación interanual; Porcentajes



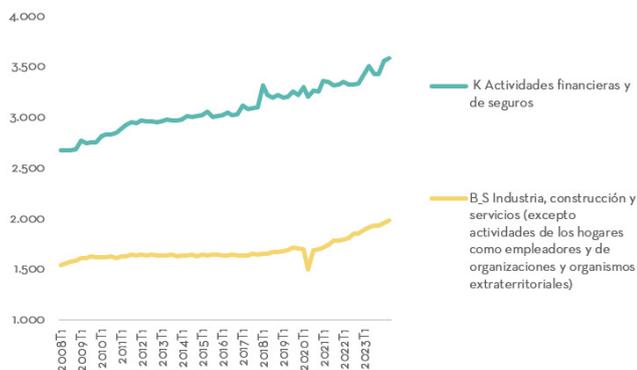
Fuente: Adecco Institute sobre la base de Ministerio de Trabajo y Economía Social

Dentro de las empresas de actividades financieras y seguros, en el segundo trimestre de 2024 hay un total de 18.120 empresas pequeñas (+3,2% interanual), 411 empresas de tamaño medio (+4,1%) y 78 empresas grandes (+5,4%). Como podemos observar en el gráfico, las empresas pequeñas se encuentran en su cifra máxima para el periodo señalado. En cambio, las empresas de 500 o más trabajadores se encuentran un 6% por debajo de la cifra más alta, y las empresas medianas un 1,4% por debajo. Si comparamos con el mismo periodo de 2019, las empresas de 1 a 49 trabajadores han crecido un 16,7% y las medianas un 1,9%, mientras que las empresas grandes lo hacen sólo en un 6,8%.

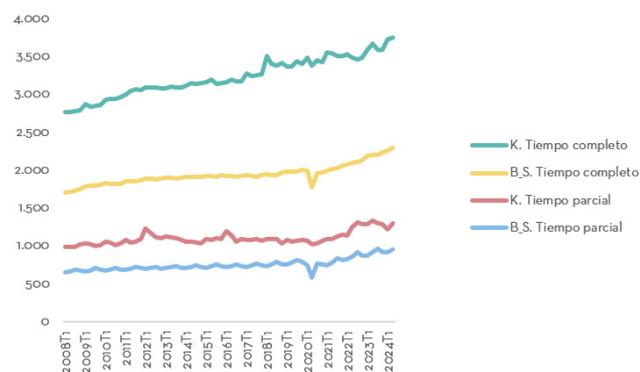
Salarios

SALARIOS

Valores absolutos; Ambas jornadas



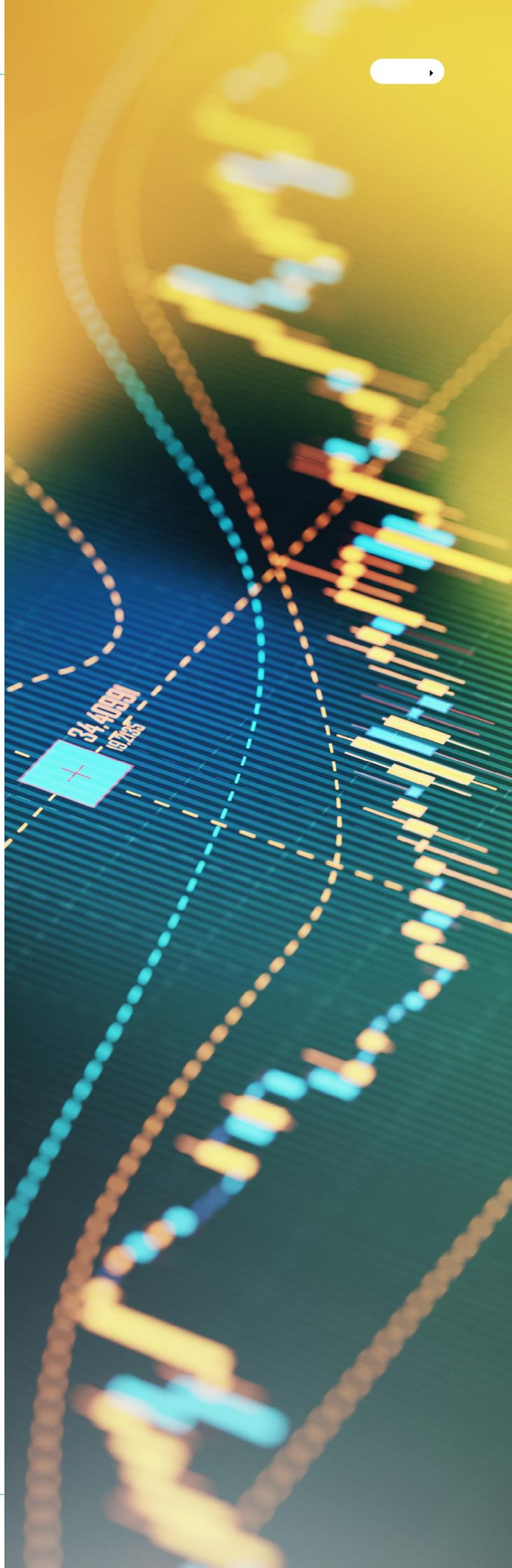
Valores absolutos; Tipo de jornada



Fuente: Adecco Institute sobre la base de INE

El salario* dentro de actividades financieras y de seguros obtuvo un promedio de 3.446€ en 2023 (+3,4% interanual), y alcanza en el segundo trimestre de 2024 los 3.588€ (+2,2% interanual), un 81,1% más que el salario para la media nacional, que se sitúa en 1.981€ (+3,9% interanual). Si además segmentamos por tipo de jornada, éste se encuentra en 3.602€ para jornada completa (+3,4% interanual) y 1.298€ para jornada parcial (+4,3% interanual) en 2023. Para el segundo trimestre de 2024, ambos fueron de 3.747€ (+2,1% interanual) y 1.296€ (-2,6% interanual) respectivamente. Ambos se encuentran, respectivamente, un 64% y un 36% por encima de los datos para la media nacional. El salario a jornada parcial en actividades financieras y de seguros encadena cuatro trimestres consecutivos de disminución interanual, lo cual no sucedía desde 2020.

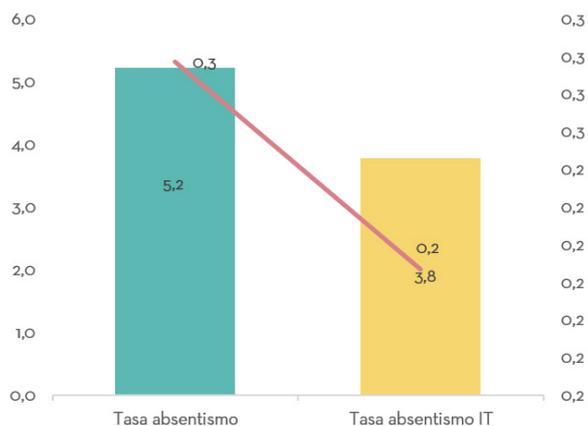
*Salario, en términos brutos, publicado por el INE. Pagos de regularidad mensual, excluyendo pagas extraordinarias, horas extras y otros conceptos, antes de computarse las retenciones y deducciones que correspondan.



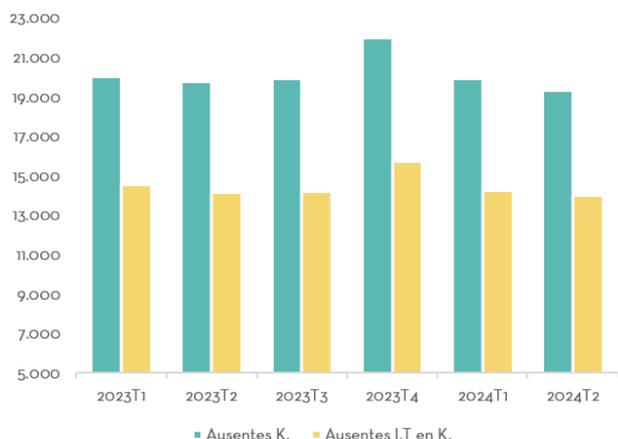
Absentismo

ABSENTISMO EN ACTIVIDADES FINANCIERAS Y SEGUROS

Tasas 2024 T2; Variación interanual en p.p. eje dcho.



Valores absolutos



Fuente: Adecco Institute sobre la base de INE

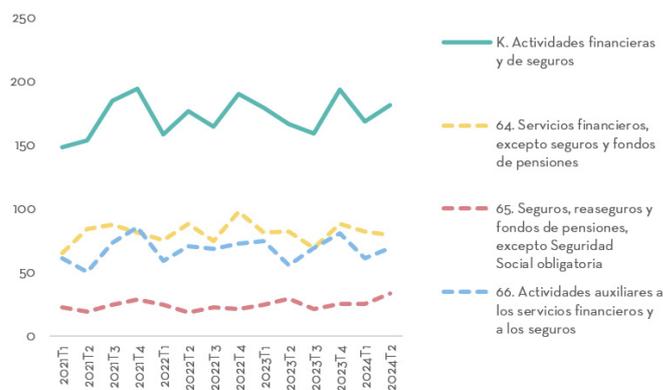
La tasa de absentismo* en el segundo trimestre de 2024 es del 5,2% (+0,3 p.p. interanual), mientras que para incapacidad temporal se encuentra en el 3,8% (+0,2 p.p. interanual). Un total de 19.347 asalariados (-2,0% interanual) no acudieron a su puesto de trabajo durante este trimestre, de los cuales 14.026 se ausentaron por una incapacidad temporal (-0,8% interanual), es decir, el 72,5% del total de ausentes en actividades financieras y seguros.

*La tasa de absentismo se calcula como: Absentismo/Horas pactadas efectivas. Donde Horas pactadas efectivas es: Horas pactadas + Horas extraordinarias - Horas no trabajadas por vacaciones y festivos, y Absentismo es: Horas no trabajadas por incapacidad temporal + Horas no trabajadas por otras causas. La tasa de absentismo por IT se calcula como: Horas no trabajadas por incapacidad temporal/Horas pactadas efectivas.

Siniestralidad

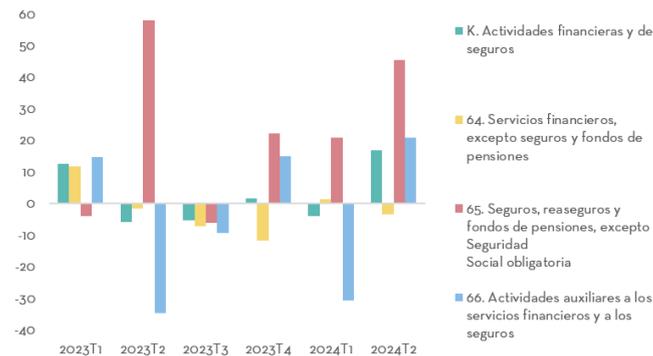
ACCIDENTES EN JORNADA LABORAL

Valores absolutos



PROMEDIO DE ACCIDENTES EN JORNADA LABORAL/OCUPADOS

Variación interanual en porcentaje



Fuente: Adecco Institute sobre la base de INE

En el segundo trimestre de 2024 hubo un total de 138.694 accidentes en jornada de trabajo (+1,5% interanual), de los cuales 181 pertenecieron a actividades financieras y de seguros (+9,0% interanual). Dentro de este sector, servicios financieros tuvo un total de 79 accidentes en jornada de trabajo (-3,7%), 69 en actividades auxiliares (+25,5%), mientras que en seguros, reaseguros y fondos de pensiones hubo 33 (+13,8%). Al dividir el promedio de accidentes entre el número de ocupados para cada trimestre, observamos que esta relación aumenta un 1,4% de forma interanual para actividades financieras y de seguros.

*El índice de siniestralidad laboral establece la relación entre el número de accidentes y de trabajadores expuestos al riesgo. En este caso se calcula como el promedio de accidentes en jornada laboral en el periodo de referencia/número medio de ocupados en el periodo de referencia.



Tendencias Banca y Seguros

El entorno global actual, caracterizado por la desaceleración económica y un panorama incierto, presenta desafíos significativos para ambos sectores. Ambos sectores se encuentran en una **fase de profunda transformación**, impulsada principalmente por la aceleración digital, la evolución de las expectativas de los clientes y el endurecimiento de las regulaciones. Estos factores están remodelando la forma en que las empresas gestionan su talento, mientras intentan adaptarse a un entorno cada vez más competitivo y tecnológico.

El sector banca y seguros en España está atravesando una transformación significativa impulsada en parte por la digitalización, que se ha convertido en un pilar esencial para el sector. Esta evolución busca adaptarse a las cambiantes necesidades de los clientes y a un panorama financiero en constante evolución.

El objetivo principal es mejorar la experiencia del cliente y conseguir que las transacciones sean más accesibles y convenientes. Además, la competencia con las *fintechs* ha desempeñado un papel importante, ya que estas empresas emergentes desafían el modelo bancario tradicional con enfoques innovadores, ágiles y centrados en la tecnología. Otro de los factores que ha propiciado este nuevo paradigma es el cambio en la regulación, con especial énfasis

en la transparencia, la ciberseguridad y la protección del consumidor.

Ante esta situación, resulta imperativo conocer todos los factores que intervienen en el cambio, detectar las necesidades y analizar qué aspectos van a ser fundamentales en el talento humano para poder enfrentar el presente, pero también el futuro.

- Aceleración digital**
- Customer centricity**
- Cambios regulatorios**
- Competencias *Fintech***
- Ciberseguridad**

Retos y tendencias del sector: la necesidad de contar con el mejor talento

¿Cuáles son los principales retos a los que nos enfrentamos en materia de talento los profesionales del mercado? Dentro de un campo amplio y complejo detectamos seis que destacan sobre el resto:

Este análisis nos permite, por su parte, esclarecer cuáles son las tendencias actuales de recursos humanos en el sector banca y seguros. Principalmente, **giran en torno a cinco aspectos:**

1. Atracción y retención de talento: es una tarea estratégica clave, debido a la necesidad de contar con profesionales altamente capacitados que puedan hacer frente a los desafíos de un entorno financiero y de seguros en constante evolución. En este sector la competencia por el talento es particularmente intensa, ya que se requieren habilidades específicas tanto técnicas como interpersonales y una sólida comprensión de la regulación, la digitalización y las tendencias del mercado. Para atraer a los mejores candidatos/as las empresas de banca y seguros deben desarrollar estrategias que vayan más allá de la oferta salarial competitiva. Algunos aspectos fundamentales de la atracción de talento en este sector incluyen:

- **Desarrollo de una Marca Empleadora Atractiva:** Las organizaciones que destacan por sus valores, cultura de innovación, y compromiso con la responsabilidad social y la sostenibilidad tienen más posibilidades de atraer talento. El sector banca y seguros, en particular, proyecta una imagen de solidez y confianza, lo cual puede ser muy atractivo para los candidatos/as.

- **Incorporación de Tecnología y Digitalización:** Los profesionales, especialmente los más jóvenes, valoran las empresas que adoptan tecnologías avanzadas y prácticas de trabajo digital. Ofrecer oportunidades de trabajar con herramientas tecnológicas de vanguardia y fomentar la innovación dentro de la organización puede ser un atractivo diferencial para candidatos/as que buscan un entorno de trabajo moderno y adaptado a las tendencias actuales.

- **Paquetes de Compensación y Beneficios:** El sector de banca y seguros puede ofrecer atractivos paquetes de compensación que incluyan bonificaciones, programas de incentivos, opciones de ahorro y planes de jubilación. Además, ofrecer beneficios adicionales, como seguro médico, programas de bienestar y opciones de trabajo flexible, son aspectos valorados que ayudan a captar el interés de potenciales empleados/as.

- **Oportunidades de Crecimiento y Desarrollo Profesional:**

Las empresas de este sector que invierten en el desarrollo de sus empleados/as mediante programas de capacitación, planes de carrera, y mentoría son más exitosas en atraer a candidatos/as interesados en desarrollar una carrera a largo plazo. Ofrecer formación continua en temas técnicos, financieros, y de liderazgo es una estrategia muy valorada en un entorno donde el aprendizaje constante es crucial.

2. Habilidades y transformación digital: Existe una alta demanda de profesionales con habilidades digitales. Los bancos y aseguradoras buscan reclutar talento que comprenda la tecnología y esté dispuesto a liderar y adaptarse a la transformación digital en curso. Se valoran habilidades en análisis de datos, ciberseguridad, inteligencia artificial y experiencia de usuario (UX).

3. Desarrollo de habilidades y aprendizaje continuo: Los bancos y las aseguradoras priorizan la formación constante de sus empleados/as en un entorno en evolución. Invierten en programas de desarrollo para actualizar habilidades técnicas y blandas, capacitando al personal para enfrentar desafíos emergentes y contribuir con soluciones innovadoras. Este enfoque no solo beneficia a los individuos, sino que también fortalece la competitividad y capacidad de adaptación de las entidades en un mundo cambiante.

4. Flexibilidad y adaptabilidad: La pandemia reconfiguró el trabajo bancario y asegurador, valorando la capacidad de adaptación y eficiencia en entornos remotos. Las empresas buscan empleados/as colaborativos en equipos dispersos, hábiles en tecnología y capaces de adaptarse rápidamente a cambios. Además, resulta fundamental que las empresas otorguen a sus empleados/as un equilibrio entre vida laboral y personal a través de políticas que fomenten un balance saludable para mejorar el bienestar de los empleados/as.

6. Cultura organizacional y bienestar: Es importante crear entornos laborales inclusivos y equilibrados. En el sector se promueven culturas corporativas sólidas que valoran la diversidad y el equilibrio entre vida laboral y personal. Además, se ofrecen programas de bienestar para apoyar la salud mental y física de los empleados/as.

7. Diversidad e Inclusión: Las compañías del sector se esfuerzan por crear entornos laborales inclusivos y diversos. Más allá de valorar las diferencias, buscan integrar una variedad de perspectivas, experiencias y habilidades. Esto no solo mejora el clima laboral y la productividad, sino que también impulsa la innovación y la toma de decisiones más eficientes. La inclusión efectiva es clave, no solo para tener una

plantilla diversa, sino para cultivar un ambiente donde cada voz sea respetada y contribuya al dinamismo y fortaleza de la institución.

Otra solución para las empresas, sin llegar a ser tendencia, es la adaptabilidad y flexibilidad en la gestión de talento del sector banca y seguros.

La clave del empleo temporal

En un sector tan dinámico como el de banca y seguros la capacidad de adaptarse rápidamente a cambios regulatorios, fluctuaciones económicas y la constante evolución tecnológica es crucial.

Con este contexto, las soluciones de flexibilidad se han convertido en una herramienta estratégica esencial permitiendo a las empresas del sector contar con plantillas flexibles que se ajustan a la variabilidad del negocio sin comprometer la continuidad del mismo.

En este sector la precisión, el cumplimiento regulatorio y la atención al cliente son esenciales. Por ello, la contratación de plantillas flexibles ofrece la posibilidad de incorporar profesionales de forma ágil y limitada al tiempo necesario y sin aumentar la estructura fija de la empresa en funciones como SAC, análisis de riesgos, cajeros, agentes financieros, etc. Además, facilita la adaptación por motivos del negocio, optimiza el control del coste directo de personal por su uso limitado a la necesidad prevista o imprevista, así como por la liberación de la gestión, contratación y procesos administrativos sobre el personal de la empresa de trabajo temporal. A través de esta modalidad las organizaciones pueden responder rápidamente a picos de demanda surgidos por el negocio, así como a contingencias imprevistas ligadas al absentismo y/o a la dificultad de encontrar perfiles óptimos en el momento que surge la necesidad.

Desde el punto de vista del talento, la contratación temporal en este sector no solo ofrece oportunidades para



acceder a proyectos desafiantes, sino que también puede actuar como la antesala a contrataciones indefinidas en compañías que valoran la experiencia y la capacidad de adaptación.

En resumen, la solución de contratación flexible en el sector banca y seguros asegura que las empresas no solo puedan mantener su competitividad, sino también optimizar la gestión de recursos humanos, adaptándose con flexibilidad a los retos y oportunidades que plantea un mercado en constante cambio y a la situación de dificultad de acceso y gestión del talento actual.

Externalización para impulsar la eficiencia y productividad

El outsourcing o externalización de procesos en el sector de banca y seguros ha cobrado gran relevancia en los últimos años, convirtiéndose en una herramienta estratégica para optimizar la operación de las instituciones financieras y su competitividad en el sector. Mediante la externalización de servicios como la atención al cliente o reclamaciones, el procesamiento de transacciones (sobre todo de back office) y otras áreas las compañías se benefician de la flexibilidad y mejora en el control de costes que aportan este tipo de servicios. Al hacerlo, las entidades bancarias y de seguros pueden enfocar sus recursos y esfuerzos en su actividad principal y minimizar riesgos, lo que les permite mejorar su capacidad para afrontar los retos en un entorno cada vez más exigente.

Además, la externalización brinda acceso a tecnologías avanzadas y soluciones innovadoras pero también aporta la capacidad de contar con expertos/as en áreas específicas, lo que puede resultar en una mejora significativa en la calidad del servicio al cliente, eficiencia de la estructura de costes y la rapidez de respuesta al mercado.

Sin embargo, el outsourcing también presenta desafíos. Las instituciones deben asegurarse de mantener el control sobre los procesos externalizados y proteger la información sensible de los clientes, lo que implica establecer protocolos de seguridad muy rigurosos para los que deben contar con partners de confianza que cumplan con los estándares regulatorios y éticos del sector.

- **Estrategias de atracción y fidelización más allá de la oferta salarial**

- **Desarrollar habilidades digitales de última generación**

- **Formación continua para mejorar la competitividad**

- **Balance entre vida profesional y personal**

- **Culturas corporativas donde se fomente la diversión y la integración**

- **Plantillas flexibles que se ajustan a la variabilidad del negocio sin comprometer la continuidad del mismo.**

- **Permite incorporar profesionales de forma ágil y limitada al tiempo necesario.**

- **Optimización el control del coste directo de personal por su uso limitado a la necesidad prevista/imprevista.**

- **Liberación de la gestión, contratación y procesos administrativos sobre el personal de la empresa de trabajo temporal.**

- **Respuesta ágil a picos de demanda surgidos por el negocio, así como a contingencias imprevistas ligadas al absentismo.**



Sobrevivir a la escasez



María Mirón
Directora de Selección
Bankinter

En un mundo laboral en constante cambio, acelerado por la velocidad de los avances de la tecnología, las empresas deben ser capaces de adaptarse rápidamente y de forma continua a las exigencias de un entorno en el que la escasez del talento es una realidad que no va a ser pasajera. “Atraer y retener el mejor talento” es el mantra de muchos de nosotros (departamentos de RRHH), fácil de decir, pero no exento de dificultades a la hora de hacer realidad.

Los elementos con los que construimos nuestra propuesta de valor para la atracción de este talento externo tan escaso son los mismos que conforman la propuesta que fideliza el talento interno, de por sí diverso en cuanto a edad, género, cultura, experiencias y conocimientos. Y uno de los retos que no podemos olvidar a la hora de construir esa propuesta que atraiga y fidelice es precisamente entender y atender esa diversidad, y me refiero en concreto a la que tiene que ver con la edad.

No olvidemos que en el mundo laboral conviven ya cinco generaciones, con inquietudes, prioridades y expectativas distintas, y también en momentos vitales diferentes; generaciones que en muchas ocasiones se miran con recelo y con cierta desconfianza acerca de las capacidades del otro. Cada generación aporta una perspectiva única y valiosa, y para nosotros/as es fundamental generar un ambiente de

“Atraer y retener el mejor talento” es el mantra de muchos de nosotros (departamentos de RRHH), fácil de decir pero no exento de dificultades a la hora de hacer realidad.

trabajo colaborativo, que será sin duda más productivo. Programas de *mentoring* inverso, creación de equipos multidisciplinares y multigeneracionales que fomenten la colaboración y el intercambio de ideas, o acciones más directas como talleres y programas sobre diversidad y colaboración son iniciativas ya habituales que tenemos que seguir desarrollando.

Pero hay otros retos que no podemos olvidar y que tienen que ver con ser capaces de crear un entorno flexible con oportunidades de crecimiento profesional para todos/as, fomentando una cultura de apertura al cambio, curiosidad y aprendizaje continuo, teniendo en cuenta ya no solo las preferencias en cuanto a metodologías de formación sino también las diferentes formas de aprender de las personas, generando transmisión del conocimiento en ambos sentidos (seniors-juniors) y con foco en facilitar la incorporación de las

Cada generación aporta una perspectiva única y valiosa, y para nosotros/as es fundamental generar un ambiente de trabajo colaborativo, que será sin duda más productivo.

nuevas tecnologías en el día a día para que nadie se quede atrás.

En cualquier caso, se trata de desafíos tan apasionantes como todos los que involucran a las personas, y que no sólo seremos capaces de superar, sino también de convertir en oportunidades para el crecimiento y la innovación.

- Programas de mentorin inversi
- Equipos multidisciplinares y multigeneracionales
- Talleres y programas sobre diversidad y colaboración





Learning Process System. Metodología de aprendizaje del s.XXI

En un entorno de cambio constante, la formación ha evolucionado notablemente gracias a los avances tecnológicos. Las nuevas herramientas permiten metodologías más eficientes, pero **el aprendizaje** en las empresas no solo trata de adaptar contenidos al participante. Se ha vuelto un **proceso sofisticado** que incluye programas rápidos de *upskilling* y *reskilling* mediante el uso de tecnología para facilitar el acceso al conocimiento, y especialmente la inteligencia de datos. Además, se enfoca en **medir el impacto** directo en los **resultados del negocio**, lo que lo convierte en un **componente estratégico** dentro de las organizaciones.

Según el Featured Insights de McKinsey¹ *Cómo los bancos pueden construir su fuerza laboral del futuro, hoy mismo*: “Estudios de McKinsey muestran que la reasignación con una capacitación eficaz es un 20% más rentable que “contratar y despedir” (...). También aumenta la reputación de marca de un empleador mediante el desarrollo de una saludable propuesta de valor de los empleados/as, marcada por una fuerte inversión en las personas”.

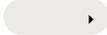
Asimismo, las empresas del sector de seguros enfrentarán diversas necesidades de talento en los próximos años impulsadas por cambios tecnológicos, regulaciones, las expectativas de los clientes, innovaciones en productos y servicios y gestión de riesgos, que obliga a adoptar un enfoque

estratégico en la gestión del talento. Estos desafíos reflejan un sector en transformación que requiere profesionales flexibles, adaptativos y con un enfoque proactivo hacia el aprendizaje y el desarrollo.

Siendo muy conscientes de ello, nosotros enfocamos el reto del aprendizaje con lo que llamamos el **Learning Performance System una visión holística de la formación en la que el participante está en el centro, y el foco está en el negocio:**

El aprendizaje en las empresas se enfoca en medir el impacto directo en los resultados del negocio, lo que lo convierte en un componente estratégico dentro de las organizaciones.

¹ How banks can build their workforce of the future, today”, McKinsey & Company (2022).



1. Híper-personalización, evitar el “café para todos”:

Para generar contenidos de aprendizaje híper personalizados y eficientes, es esencial una gestión adecuada de los datos y redefinir los indicadores de desempeño tradicionales, añadiendo KPIs clave para el negocio. Esto implica trabajar alineados con los paneles de control específicos de cada área, lo que facilita una mejor identificación de necesidades y optimiza los resultados. El área de formación debe liderar este proceso definiendo los KPIs adecuados y diseñando programas de capacitación personalizados que respondan a estas metas y necesidades específicas.

Un ejemplo de lo anterior son los programas específicos para diferentes perfiles en consonancia con la estrategia de la institución bancaria: “Basándose en las previsiones de los cambios en la combinación de funciones, los bancos se han enfocado en las competencias críticas para funciones específicas (por ejemplo, las habilidades a distancia de los asesores) y en las necesidades generales de todas las funciones (por ejemplo, las habilidades de adaptabilidad)”¹.

2. Learnability, el aprendizaje como un hábito: Para establecer un cambio de hábitos eficaz es clave utilizar metodologías que permitan adquirir y consolidar conocimientos rápidamente. Esto se consigue mediante microaprendizajes o píldoras formativas de alta calidad con impactos breves, pero precisos. Además, es fundamental implementar un aprendizaje continuo, una “lluvia fina” que, de forma gradual, se asimile por los participantes para su aplicación inmediata.

3. Minimalismo tecnológico, menos es más: Ya nadie puede dudar de la eficacia de la tecnología como aliado en el aprendizaje, sin embargo, debemos tener siempre

presente que es una herramienta que facilita el acceso al conocimiento. Por lo tanto, ésta debe ser única y convertirse en un solo lugar al que el participante sabe que debe acudir, accesible en todo momento en todo dispositivo y por supuesto, fácil de utilizar.

En su reciente artículo, *Communicate and educate: How banks are rebuilding trust before the next banking crisis*, Bank Administration Institute² asegura que: “Un enfoque de microaprendizaje para la educación del cliente puede ayudar a los clientes a retener más información y obtener más valor del contenido educativo. La tecnología adecuada puede ayudar a los bancos regionales a aprovechar al máximo el microaprendizaje. Y en muchos casos, una combinación de herramientas digitales nuevas y existentes puede tener el mayor impacto.”

4. Storytelling, porque la formación no es un cuento:

Contenidos específicos, metodología ágil, tecnología accesible... Todo ello es imprescindible, pero de nada servirá si no conseguimos atraer a los participantes hacia ello. Nuestra atención cada vez es menos constante y nuestro tiempo es muy limitado, así que se necesita generar historias atractivas alrededor de los programas que capten la atención, impriman curiosidad y establezcan un fuerte vínculo emocional con el contenido formativo.

“Estas claves nos permitirán evolucionar nuestros programas de formación, asegurando que estén alineados con los objetivos estratégicos de la organización y que contribuyan de manera efectiva a la transformación del negocio”.

Revolucionar la forma de aprender

Lluvia fina

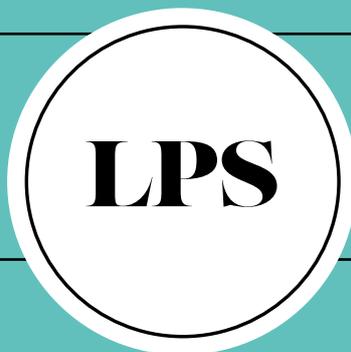
Ecosistema de aprendizaje

- Nuevas formas de aprender
- Aprendizaje por refuerzo
- Innovación metodológica
- Foco cambio de hábito

Data

Personalización programas

- Evitar el café para todos
- Cambio mindset KPI de formación
- Nuevos perfiles
- Medir: los mejores dashboards en el área



Tecnología

Menos es más

- Para vertebrar el aprendizaje
- Para “asistir” en los momentos de la verdad
- Para impulsar el engagement

Engagement

En la era de la atención, el relato importa

- Storytelling atractivo
- Engagement del “día a día”

² Young Pham & David Ritter. (2023). Communicate and educate: How banks are rebuilding trust before the next banking crisis. BAI.



Las reestructuraciones en el sector Banca y Seguros

Hemos sido testigo directo de los sucesivos proyectos de reestructuración en el sector bancario en los últimos años. El proceso de concentración que se inició en el 2008 ha reducido significativamente el número de entidades y, en consecuencia, el número de empleados en el sector.

Hemos acompañado más de la mitad de estos procesos asesorando a las entidades, en minimizar el impacto social y económico de sus proyectos de reestructuración, y a los empleados salientes en la búsqueda de nuevos proyectos profesionales o en su transición a la jubilación. En base a esta experiencia, compartimos nuestra visión sobre el pasado, presente y futuro de la transformación en el sector bancario.

Evolución empleo en la banca: un sector en profunda transformación

La pérdida de empleo en la banca española ha sido una preocupación significativa en los últimos años. Desde el 2008, se estima que el empleo se ha reducido en más de 100.000 trabajadores. Tenemos en nuestra memoria reciente casos como BBVA, Santander, Caixabank y Banco Sabadell que han gestionado recortes significativos.

Sin embargo, **mientras se pierden puestos tradicionales, a su vez surge la demanda de nuevos perfiles profesionales, especialmente aquellos relacionados con la tecnología, la ciberseguridad y el análisis de dato.**

Factores Clave de la Pérdida de Empleo en la Banca Española

- 1. Digitalización y Automatización:** La creciente adopción de tecnologías digitales y la automatización de procesos han reducido la necesidad de personal en muchas áreas operativas. Las operaciones que antes requerían intervención humana, como la atención al cliente y la gestión de transacciones, ahora pueden ser realizadas por sistemas automatizados y aplicaciones móviles.
- 2. Fusiones y Adquisiciones:** El sector bancario español ha experimentado varias fusiones y adquisiciones como las de Caixabank y Bankia. Estas consolidaciones buscan crear entidades más fuertes y rentables, pero también resultan en la eliminación de puestos redundantes para reducir costos y mejorar la eficiencia.
- 3. Cambio en los hábitos de consumo:** La banca ha cerrado numerosas sucursales físicas debido a la disminución en la

afluencia de clientes a las oficinas y al aumento de las operaciones bancarias online.

4. Rentabilidad y presión del supervisor: Los supervisores nacionales e internacionales buscan que la banca mejore su rentabilidad y su solvencia.

Perspectivas Futuras

El sector bancario en España continuará enfrentando desafíos que probablemente mantendrán la presión sobre el empleo. Sin embargo, la evolución hacia un modelo más digital también podría generar nuevas oportunidades de trabajo en áreas emergentes.

En resumen, la pérdida de empleo en la banca española es una realidad impulsada por la digitalización, la necesidad de eficiencia y la reestructuración del sector. Aunque estos cambios generan incertidumbre para muchos trabajadores/as, también abren la puerta a nuevas oportunidades en un sector en transformación.

¿Cómo se ha gestionado el ajuste en el empleo?

¿Cómo ha hecho la banca española la reestructuración en los últimos 15 años? La respuesta está clara: muchas jubilaciones y prejubilaciones. Cada año se producían miles en toda España. Durante mucho tiempo la Banca consideraba un retroceso en su reputación social tener que gestionar desvinculaciones por cualquier otra vía, pero el modelo se está agotando y las entidades financieras se han visto abocadas, por diferentes motivos, a gestionar despidos colectivos y a desvincular de sus organizaciones empleados/as no prejubilables.

El sector de la banca y seguros ha sido y sigue siendo un sector muy preocupado por su reputación. Ha afrontado las reestructuraciones de forma general procurando ofrecer medidas que garanticen la paz social con planes sociales generosos.

Además de las jubilaciones y prejubilaciones, las medidas más habituales han sido:

- **Salidas voluntarias:** Sindicatos y empresas han pactado la voluntariedad en la adscripción al plan de salidas de forma bastante generalizada. Esto se ha articulado mediante la negociación de despidos colectivos de listas abiertas. Una vez alcanzado el acuerdo entre las partes respecto a las condiciones de salidas, se establecen periodos de adscripción voluntaria y solo si no se alcanzan los objetivos de reducción se acude a salidas forzosas.

El sector de la banca y seguros ha afrontado las reestructuraciones, de forma general, procurando ofrecer medidas que garanticen la paz social con planes sociales generosos.

- **Indemnizaciones superando el mínimo legal:** Aunque muchas salidas se han articulado a través de despidos colectivos, las indemnizaciones se acercan más a las condiciones de despido improcedente (33 días por año trabajado con un tope de 24 anualidades desde el 2012), que a las de despido objetivo por cualquiera de las causas que justifiquen el ERE (20 días y un tope de 12 mensualidades).

- **Programas de recolocación externa:** Según el art. 51.10 del Estatuto de los Trabajadores y el artículo 9 del RD 1483/2012, es obligatorio por ley ofrecer programas de recolocación de 6 meses mínimo a los empleados impactados por un ERE de más de 50 personas. Estos programas deben de ser impartidos por una agencia homologada por el ministerio de trabajo y ofrecer intermediación laboral, orientación y formación profesional, así como atención personalizada con especial foco en los mayores de 45 años. En el caso de los EREs en el sector de banca y seguros, los programas de recolocación se suelen mejorar respecto a este mínimo legal, ofreciendo acompañamiento durante más los 6 meses, generalmente entre 9 y 12. Adicionalmente, aunque la ley no lo exige, a través de los programas se ofrecen garantías de recolocación que se suelen mover entre un 75% y el 100% de soluciones exitosas en función de la duración y la calidad del programa contratado.

Las prejubilaciones en la banca española

Las prejubilaciones en la banca española han sido una herramienta clave utilizada por las entidades financieras para ajustar sus plantillas y mejorar la eficiencia operativa en un contexto de transformación digital y reestructuración del sector.

Impacto de las Prejubilaciones

- **Impacto en los Trabajadores:** Las prejubilaciones permiten a los empleados/as de mayor edad salir del mercado laboral con condiciones favorables. Tradicionalmente, la edad mínima para acogerse a una prejubilación ha sido en torno a los 55 años y con un sueldo anual pensionable de entre el 80% y el 95%. En los últimos años hemos visto

como la edad mínima se ha flexibilizado ampliando el espectro de empleados prejubilables, pero ofreciendo condiciones peores con programas de rentas que no llegan al 80% del sueldo.

Hemos trabajado con cientos de empleados/as en situación de prejubilación. En estos casos los programas de recolocación no están orientados a una búsqueda de empleo, sino a prepararse para una nueva etapa vital, tanto desde el punto de vista personal y emocional, como desde una perspectiva financiera.

Impacto en las entidades bancarias y de seguros

Las prejubilaciones son muy costosas para las empresas que las ofrecen. En el caso de la banca y seguros subyace una cultura proteccionista con los empleados y el deseo de preservar su reputación especialmente en el sector bancario, que se vio muy dañada en las últimas crisis.

El cálculo de las condiciones debe hacerse caso a caso por cada empleado porque se ajusta a las condiciones individuales de cada uno. A esta complejidad se añade el coste y la gestión de las aportaciones al Tesoro.

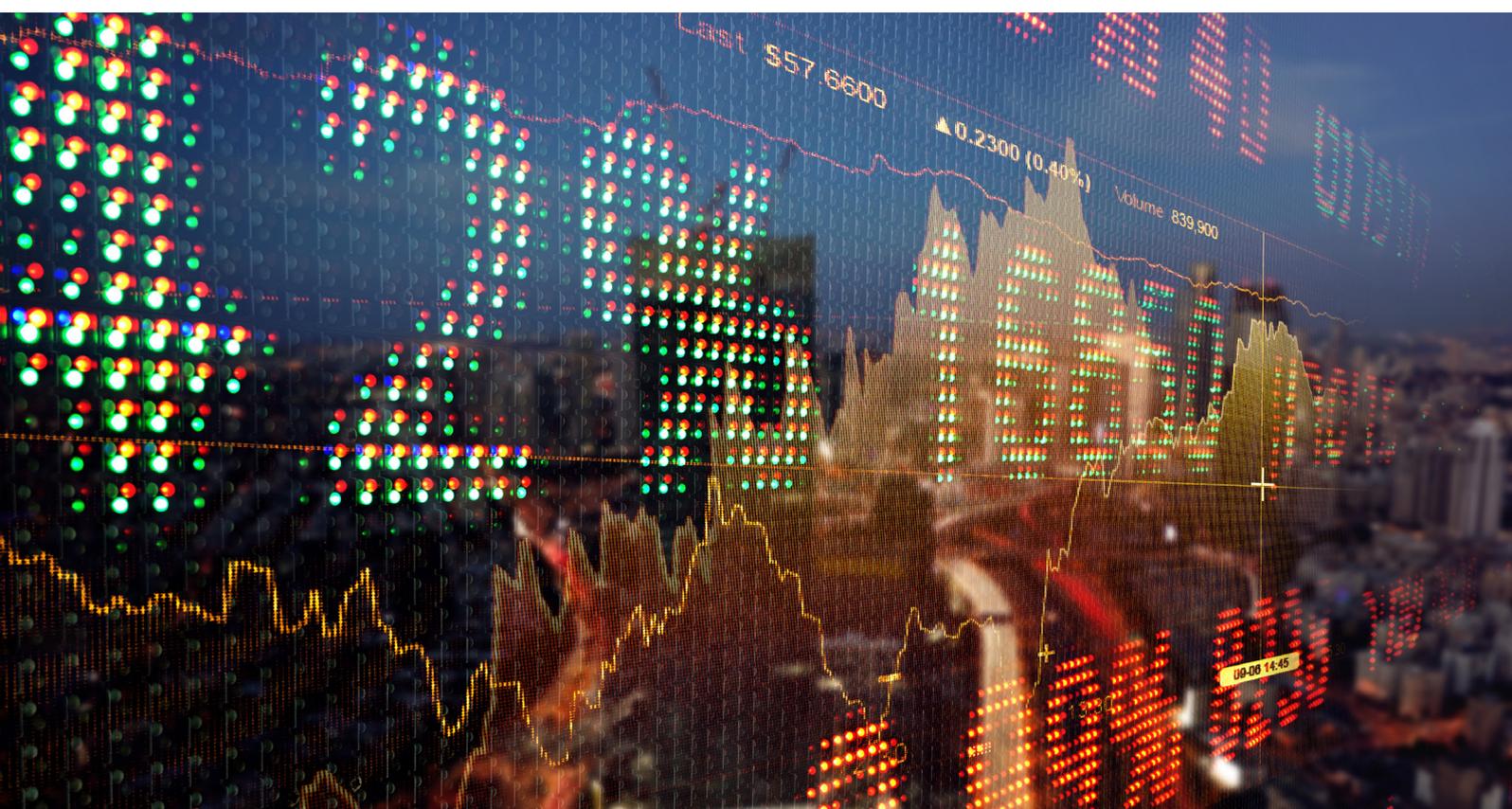
Cuando el ERE afecta a un porcentaje de empleados de más de 50 años, superior al porcentaje de 50 años que tiene la empresa, ésta incurre en Aportaciones al Tesoro. Estas Aportaciones se establecen para empresas en beneficios (dos años anteriores o dos años consecutivos entre el año anterior al ERE y los cuatro siguientes) y tienen un coste medio de entre 90.000 y 100.000 euros por empleado mayor de 50. El sector de la banca ha tenido que aportar

Los programas de recolocación están orientados a prepararse para una nueva etapa vital, tanto desde el punto de vista personal y emocional, como desde una perspectiva financiera.

millones de euros al Tesoro asociada a esta norma que coloquialmente se llama “cláusula Telefónica”.

La acción conjunta del grupo Adecco (desde su línea de negocio LHH) y los clientes de banca con los que ha trabajado, ha conseguido reducir en cientos de miles de euros el impacto de las Aportaciones del Tesoro en las entidades tanto en la provisión del gasto como en la liquidación. Se ha trabajado intensamente en la recolocación y seguimiento individual de cada caso hasta la jubilación.

Otro impacto importante de las prejubilaciones como práctica generalizada para los ajustes de personal es el riesgo de que la empresa pierda su capital más importante: el conocimiento. Es esencial planificar y sistematizar la transmisión del conocimiento de las personas que salen de la organización y no solo del qué hacen, sino del cómo lo hacen y gestionar la diversidad generacional en todo el proceso. El impacto es especialmente relevante cuando se trata de posiciones directivas y no solo por salidas planificadas como una jubilación o prejubilación, sino por cualquier transición profesional sea interna o hacia afuera de la organización.



Somos conscientes de todos estos factores y **ha desarrollado una metodología y una forma de trabajar con directivos/as que asegura la mejor experiencia del empleado/a saliente a la vez que minimiza los riesgos de su transición**. Sería extraordinario que en Banca se asumiera una política de *off boarding* sin necesidad de estar en un ERE, ya que cualquier salida es traumática y los programas de transición ayudan a asumir la situación para ambas partes.

Conclusión

Las prejubilaciones en la banca española han sido esenciales para gestionar la transición hacia un modelo más digital y eficiente. Aunque esta práctica ayuda a evitar despidos masivos traumáticos y reduce los costos laborales a largo plazo, también plantea desafíos en términos de gestión del talento y renovación generacional. A medida que el sector siga evolucionando será crucial encontrar un equilibrio entre la reducción de plantilla y la creación de nuevas oportunidades laborales.

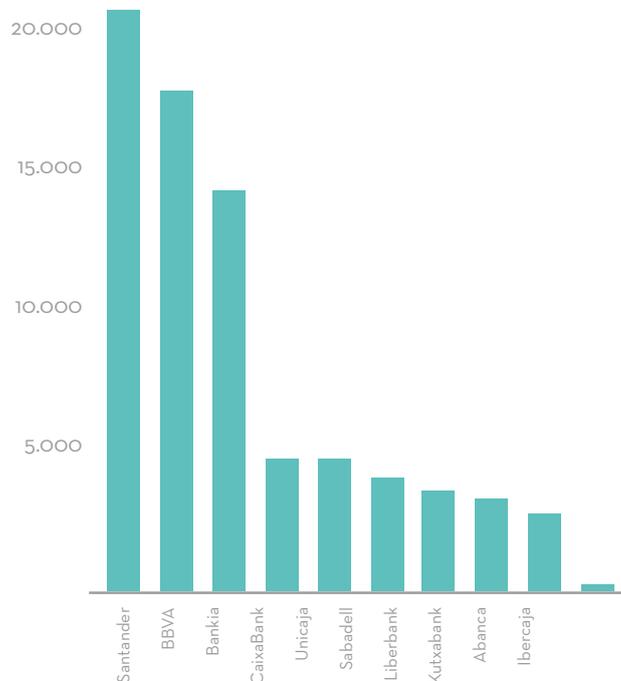
¿Qué ha pasado con los empleados/as que salieron de los eres, pero no se podían prejubilarse?

Los programas de recolocación cobran una mayor importancia para el colectivo de empleados/as menores de 55 años donde se suele establecer el límite de la prejubilación. El 41% de los participantes en estos programas tiene entre 41 y 50 años. A este grupo le siguen los menores de 30 años, que aglutinan el 23% del total, y los candidatos de entre 31 y 40 años, que suponen un 24%.

La adscripción al plan de recolocación es voluntaria y si valoramos el histórico de personas que se adhieren al mismo, varía significativamente de unas entidades a otras. Las entidades con mayor compromiso social ofrecen programas más completos y lanzan campañas de comunicación efectivas para cumplir con el requisito legal de ofrecer el programa de recolocación a todos los afectados, incluidos los prejubilados, llegando a un 80-85% de adscripciones al plan.

Según nuestras estadísticas, en los últimos tres años en el sector de banca y seguros las personas que inician el programa de recolocación, y se mantienen activos en el mismo, se recolocan un 62% antes de 6 meses, mientras que un 35% lo hace entre el mes 7 y el 12. Es decir, un 97% han conseguido una solución satisfactoria en los 12 meses siguientes a su despido.

La industria en la que se recolocan más ex empleados/as de banca y seguros es en su mismo sector. Más de la mitad de las nuevas contrataciones acaban trabajando en el sector bancario seguros y financiero (54%). Le sigue el sector público, pues un 8% de los candidatos/as se reubica en él. Otro sector de destino en el último año para las personas procedentes de las finanzas que han encontrado empleo a través del *outplacement* ha sido el *retail* con un 6% de las contrataciones. Dos puntos por debajo están el sector IT/telecomunicaciones y química, donde se recolocan el 4% de los candidatos. Mientras que solo el 3% de los profesionales de la banca que se acogen a estos planes se recoloca en servicios al consumidor. La automoción y el transporte, el sector inmobiliario y la fabricación de productos de consumo acogen cada uno de ellos al 2% de los participantes en programas de recolocación. Por último, los sectores donde menos candidatos de la banca encuentran trabajo son la construcción, el sector energético, la fabricación industrial y los servicios, con un 1% todos y cada uno de ellos.



Evolución empleo en la Banca de 2008 a 2020

Fuente: CCOO



Visión a largo plazo



Manuel Talavera
Director de Personas
Occident

Una de las claves culturales de Occident es la visión a largo plazo, siendo un valor intrínseco a cada una de las actividades que realizamos en nuestro día a día. Y otra de ellas son las personas, puesto que son el activo más importante de una organización.

Cuando hablamos de largo plazo y personas, puede haber muchas connotaciones según la empresa o sector, por lo que me referiré a qué significa incorporar dicha visión desde la función de Personas y con la experiencia del esfuerzo realizado en compartir unos mismos valores culturales, modelos de trabajo y bienestar laboral entre todas las compañías de negocio tradicional que se han unificado bajo la nueva enseña Occident (Seguros Catalana Occidente, Plus Ultra Seguros, Seguros Bilbao y NorteHispana).

Efectivamente, Occident nace con el objetivo de convertirnos en una entidad más ágil, que comprenda y acompañe a las personas y a las empresas en todas las etapas de su vida, dándoles tranquilidad en el presente y confianza en el futuro. Occident da servicio a más de 4 millones de asegurados a través de una red de mediación de aproximadamente 14.000 mediadores y 2.700 profesionales como peritos y reparadores.

En este contexto, ha sido crucial velar por compartir unos valores comunes y asegurar una experiencia satisfactoria y positiva de la plantilla en este proceso, lo que ha incluido diversos y variados factores.

En primer lugar, es importante resaltar que desde hace muchos años se ha hecho un esfuerzo importante en compartir, mediante sesiones presenciales, reuniones con equipos de trabajo y vías digitales, nuestras claves culturales, de forma que permearan a todos los niveles y fueran compartidas por todas las compañías que iban a unirse.

En segundo lugar, hemos explicado todos los pasos que se iban a seguir en este proceso de unificación, los porqués y cómo iba a afectar a las personas y departamentos. Hemos sido especialmente cuidadosos/as en acompañar adecuadamente a las personas que han optado por acogerse a un plan de salidas voluntarias, dirigido especialmente a aquellas más próximas a la jubilación.

Y, por último, en nuestra visión de poner a las personas en el centro, hemos seguido desplegando los programas de carrera y desarrollo profesional, esenciales para nuestra gestión del talento; poniendo en práctica formaciones sobre bienestar físico, en cuanto a hábitos saludables de ejercicio, sueño y nutrición, ofreciendo a los empleados/as zonas deportivas y gimnasio, y velando por su bienestar psicológico, cubriendo factores como la conciliación.

Todo ello es el reflejo de nuestro reconocimiento a las personas que, con su compromiso y dedicación, han posicionado a Occident como un líder en su sector, así como de nuestra vocación de velar por el bienestar y el crecimiento a largo plazo, bajo unos valores compartidos.



Diversidad, equidad e inclusión

La visión y conciencia de la sociedad en torno a la identidad y a la diversidad humana avanza significativamente en lo emocional y en lo social, renovando su conceptualización y la relevancia que se le otorga en el mundo empresarial. En concreto en el sector de la banca adquiere una especial atención, ya que los reguladores son exigentes con el ámbito de las finanzas y de los seguros.

Las nuevas generaciones y la aparición de movimientos con gran influencia a través de las redes sociales han elevado el nivel de presión para todas las empresas. Sin embargo, existe una brecha entre percepción social y la práctica empresarial. Las estrategias de diversidad, equidad e inclusión (DE&I) en las empresas avanzan en lo puramente estético, pero cuesta dar pasos hacia delante en los principales objetivos de igualdad de oportunidades e inclusión laboral de grupos infrarrepresentados.

La gestión de la diversidad, equidad e inclusión es exigente y compleja en su implementación, ya que implica esfuerzos corporativos y cambios sustanciales en las empresas. Poco a poco esta materia va teniendo más presencia en la agenda de los comités de dirección, los consejos de administración y las juntas generales de accionistas de los grandes bancos de nuestro país empujados por normativas nacionales y europeas, por riesgos reputacionales y por oportunidades competitivas fruto de un compromiso mayor con la justicia social.

Es necesario un liderazgo ético, responsable e inclusivo. Necesitamos un compromiso real de la dirección de toda la capa de *management* de las empresas. Hay que formar para entender la implicación que tiene la diversidad en el negocio, hay que concienciar y eliminar sesgos inconscientes y prejuicios y hay que transformar comportamientos mediante el desarrollo de valores, actitudes y hábitos que contribuyan a tomar decisiones inclusivas.

Muchas compañías del sector de la banca están diseñando políticas y planes estratégicos de Diversidad, Equidad e Inclusión (DE&I) de alto impacto social y valor corporativo. Se están buscando fórmulas más innovadoras y eficaces que mejoren sus resultados en materia de igualdad, equidad e inclusión, de cara a que la diversidad contribuya al talento corporativo.

Es necesario un liderazgo ético, responsable e inclusivo, un compromiso real de la dirección de toda la capa de *management* de las empresas.

Asimismo, la creciente regulación en materia de igualdad, inclusión y no discriminación y *reporting* de información de sostenibilidad está incrementando la relevancia de estas políticas y estrategias para las empresas que, más allá del compromiso social, tienen que cumplir con el imperativo legal. Este hecho acelera su implementación, pero también amenaza con la aparición de casos de ***diversity washing*** y ***tokenismo***, que se traducen en acciones simbólicas con bajo compromiso real e impacto social. Según indican desde la Fundación Adecco y del equipo operativo de la Alianza #CEOPorLaDiversidad, es importante detenerse y entender los retos a los que nos enfrentamos como sociedad, establecer alianzas estratégicas con *partners* especializados y definir planes estratégicos de DE&I que sepan responder a estos retos de manera decidida.





Diseno universal y accesibilidad para mejorar la experiencia de sus grupos de interés

El primer paso debe ser de dentro hacia fuera, preparando sus servicios bajo criterios de diseño y accesibilidad universal, comunicación clara, adaptativa e inclusiva.

Tradicionalmente el sector bancario ha estado muy señalado debido a su complejidad en la forma de comunicar. Como respuesta, se han implementado esfuerzos para garantizar que la información sobre sus servicios, de gran trascendencia para la sociedad, sean accesibles y comprensibles permitiendo a cualquier persona interpretar con precisión el contenido de contratos, pólizas y demás documentación relevante. Este proceso de transformación constituye un avance de notable importancia.

Asimismo, las empresas del sector están trabajando en la accesibilidad universal de espacios, canales de comunicación e incluso en la formación de equipos de atención al cliente para un trato adecuado a diferentes situaciones de diversidad. No solo tiene que ver con la inclusión de personas con diferentes tipos de discapacidad en sus equipos y servicios, sino con la accesibilidad para personas mayores, para usuarios que no disponen del idioma local o para personas con distintas realidades y culturas.

Se han implementado esfuerzos para garantizar que la información sobre sus servicios, de gran trascendencia para la sociedad, sea accesible y comprensible, permitiendo a cualquier persona interpretar con precisión el contenido de contratos, pólizas y demás documentación relevante.



Transformación digital

Las empresas del sector bancario ven en las personas con discapacidad un consumidor estratégico y potencial, que puede conquistarse a través de la transformación digital.

La transformación digital está permitiendo a las entidades financieras adaptar sus productos y servicios para mejorar la accesibilidad y la experiencia de los usuarios, abriendo nuevas oportunidades para fidelizar a los clientes que encuentran más barreras. Por ejemplo, las personas mayores y/o con discapacidad.

En efecto, la banca está encontrando en las personas con discapacidad un *target* estratégico. En primer lugar, representan un segmento de mercado en crecimiento y con necesidades específicas, que pueden ser mejor atendidas a través de la transformación digital. En esta línea, **las soluciones digitales como la banca en línea accesible o las aplicaciones móviles adaptadas, permiten superar barreras físicas y facilitan la inclusión financiera.**

En definitiva, no cabe duda de que la inteligencia artificial (IA) se ha convertido en un motor transformador de nuestra realidad que impacta en todos los ámbitos y particularmente en el de la inclusión social y laboral.

En 2024, desde el Observatorio de la Vulnerabilidad y el Empleo de la Fundación Adecco hemos encuestado a em-

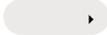
presas de España con el objetivo de detectar cómo la IA está impactando en sus políticas de diversidad, equidad e inclusión particularmente en lo que respecta a contratación de personas con discapacidad. Se ha encuestado a 123 empresas de España de las cuales 10 son del sector bancario.

No se trata de una muestra muy elevada, pero sí permite obtener algunas pistas sobre las tendencias y comportamientos predominantes en el sector.

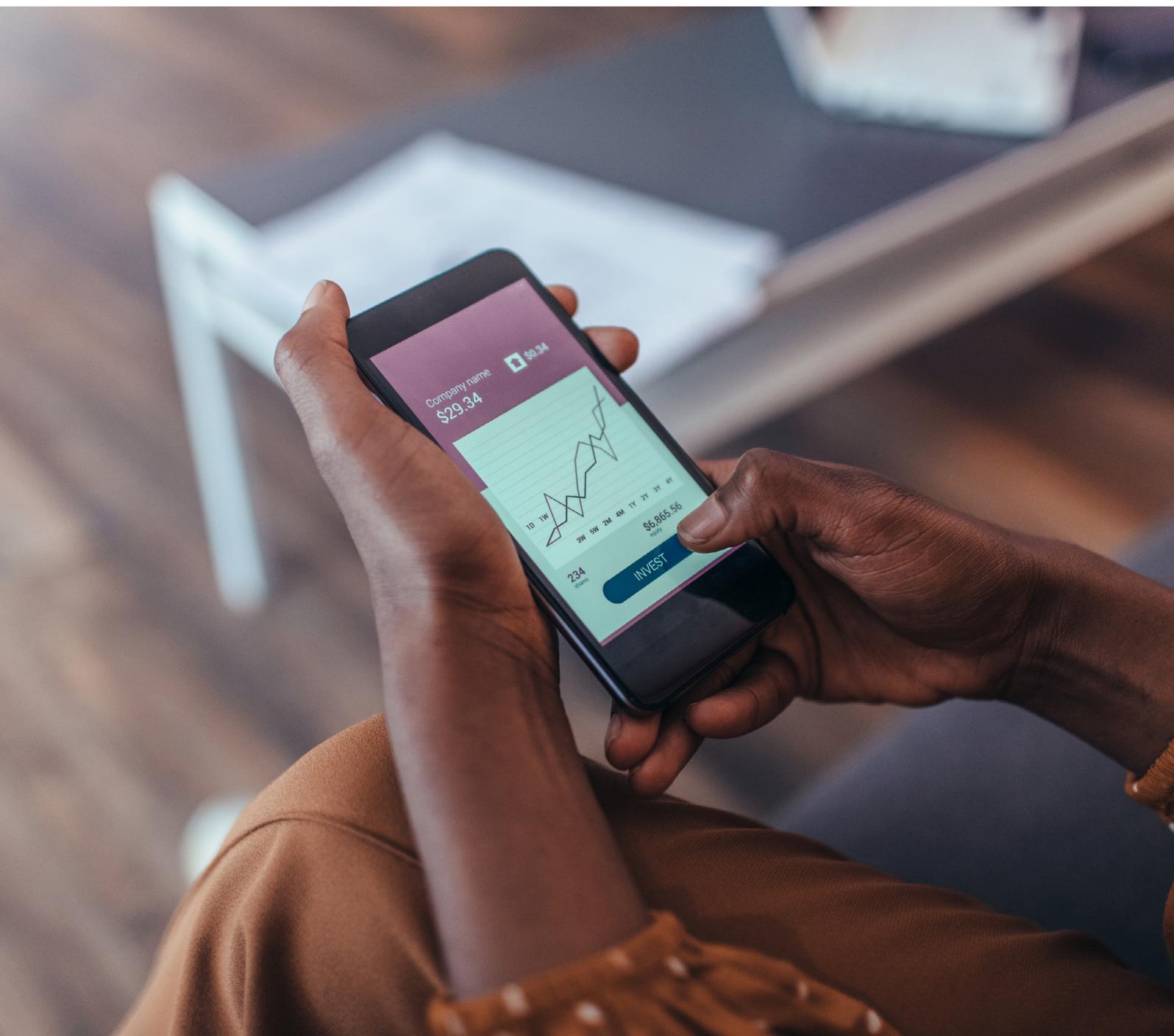
Algunos de los datos más representativos son los siguientes:

- El 70% de las empresas del sector bancario cree que la transformación digital y la IA impulsarán la contratación de personas con discapacidad en España al eliminar barreras históricas que tradicionalmente han impedido su incorporación a las plantillas. Este porcentaje es ligeramente superior al obtenido a nivel general (empresas de todos los sectores, donde ha alcanzado un 72%).

- **6 de cada 10 empresas del sector bancario ha implementado medidas específicas para facilitar la inclusión de personas con discapacidad en el contexto de la transformación digital.** Las más llamativas son la adopción de tecnologías accesibles (software y hardware) para personas con discapacidad física y la capacitación y formación en accesibilidad y sensibilización a la plantilla, a través de medios digitales.



- **El 75% de las empresas del sector bancario utiliza sistemas de software ATS (*Applicant Tracking System*) para agilizar procesos de reclutamiento** y el 60% de ellas incorpora parámetros inclusivos en dichas herramientas. Estos porcentajes son superiores a los registrados a nivel general (el 56% de las empresas de todos los sectores utiliza ATS y el 50% incorpora criterios inclusivos).
- El 100% de las empresas del sector bancario ve en las personas con discapacidad un consumidor estratégico y potencial que puede conquistarse a través de la transformación digital; por ejemplo, a través de productos y servicios más accesibles. Este porcentaje supera el 84% registrado para todas las empresas.





Conclusiones

1. Transformación del Empleo: El sector ha mostrado fluctuaciones significativas en el empleo, con un crecimiento inicial seguido por una marcada reducción en 2024. A pesar de esta caída, ciertos subsectores, como los servicios auxiliares, han experimentado crecimiento. La digitalización continúa impactando la demanda de trabajo, requiriendo nuevas habilidades y promoviendo una mayor eficiencia.

2. Productividad y Coste Laboral: La productividad en el sector ha aumentado considerablemente, superando la media nacional, aunque las horas trabajadas se han reducido, lo cual indica una mayor eficiencia en la gestión laboral. Los salarios también se mantienen muy por encima del promedio nacional, lo que refuerza la competitividad del sector en términos de compensación.

3. Flexibilidad y Contratación Temporal: Para enfrentar los cambios y reducir costos fijos, las empresas del sector han adoptado estrategias de flexibilidad laboral, principalmente mediante contratos temporales. Esta práctica permite una rápida adaptación a las variaciones del mercado y mantiene la competitividad.

4. Retos en Atracción y Retención de Talento: La competencia por talento, particularmente en áreas tecnológicas, se

intensifica. La transformación digital es fundamental, impulsada tanto por la competencia con las fintech como por las exigencias regulatorias. El sector enfrenta el reto de atraer y retener talento especializado para satisfacer las demandas emergentes.

5. Diversidad, Equidad e Inclusión (DE&I): La DE&I ha ganado relevancia, impulsada por normativas y expectativas sociales. Las organizaciones deben evitar el “*diversity washing*” y adoptar enfoques genuinos y efectivos para integrar la diversidad como un activo estratégico.

6. Transformación Digital y Accesibilidad: La digitalización mejora la accesibilidad y experiencia de los usuarios, favoreciendo la inclusión financiera, especialmente para personas con discapacidad. La inteligencia artificial (IA) contribuye significativamente a esta transformación, promoviendo la inclusión social y laboral.

En resumen, el sector de banca y seguros continúa en transformación, enfrentando retos y oportunidades derivados de la digitalización, la gestión del talento, y la integración de valores de diversidad e inclusión en un entorno cada vez más competitivo.



Metodología

Este estudio se fundamenta en el análisis de datos recopilados a partir de diversas líneas de negocio integradas dentro del grupo Adecco, que incluyen a Adecco, LHH, así como a nuestra Fundación y The Adecco Group Institute, nuestro observatorio especializado en la recogida y análisis de datos del mercado laboral a nivel sectorial, en este caso de banca y seguros. La información obtenida a partir de estas fuentes permite un enfoque integral y detallado, facilitando una comprensión profunda de las tendencias del sector banca y seguros y de las dinámicas laborales actuales.

Los datos que se reflejan en el presente informe se han elaborado a partir de las siguientes fuentes:

Encuesta de Población Activa del INE

- **Ocupados/as:** Son todas aquellas personas de 16 años o más que, según los criterios OIT, durante la semana de referencia tuvieron un empleo por cuenta ajena, asalariado, o ejercieron una actividad por cuenta propia, trabajadores por cuenta propia. En relación a este empleo o actividad, pudieron haberse encontrado en la semana de referencia:

- trabajando al menos una hora en el citado período a cambio de una remuneración, salario, beneficio empresarial o ganancia familiar, etc., o
- ausentes del mismo, pero con un fuerte vínculo con dicho empleo.

- **Paro:** Parados son todas aquellas personas de 16 años o más que, según los criterios OIT, durante la semana de referencia, se encontraran en las tres situaciones siguientes simultáneamente: a) sin trabajo, es decir, no tenían un empleo asalariado o por cuenta propia, b) disponibles para trabajar, es decir, disponibles para un empleo como asalariado o un empleo por cuenta propia dentro de las dos semanas posteriores a la semana de referencia, c) buscando activamente un trabajo durante el mes precedente al domingo de la semana de referencia. Este último requisito no se precisa en el caso de haber encontrado un empleo al que se incorporará dentro de los tres meses posteriores a la semana de referencia.

Contabilidad Nacional Trimestral del INE

- **Productividad por hora trabajada:** Índice de volumen encadenado del PIB entre número de horas trabajadas, es decir, se trataría de una medida de la cantidad producida por hora trabajada en la economía nacional.

- **Productividad por ocupado:** Índice de volumen encadenado del PIB entre número de ocupados, es decir, se trataría de una medida de la cantidad producida por ocupado en la economía nacional.

- **Horas trabajadas:** Representa la cifra global de horas efectivamente trabajadas como asalariado o trabajador autónomo durante el ejercicio contable, en el ámbito de las actividades productivas que se incluyen dentro de la frontera de la producción.

Encuesta Trimestral del Coste Laboral del INE

- **Coste laboral:** Los costes laborales consisten en el gasto total que soportan los empleadores al emplear a su personal, concepto que ha sido adoptado en el marco comunitario y que se ajusta globalmente a la definición internacional de la Conferencia Internacional de Estadísticas del Trabajo (Ginebra, 1966). Los costes laborales comprenden la remuneración de los asalariados (D.1) con sueldos y salarios en efectivo o en especie, las cotizaciones sociales a cargo de los empleadores, los costes de formación profesional (D.2), otros gastos (D.3) y los impuestos relacionados con el empleo considerados costes laborales (D.4); debe deducirse toda subvención recibida (D.5). Los costes correspondientes a personas empleadas por agencias de empleo temporal deben incluirse en la rama de actividad de la agencia que las emplea (NACE Rev.2, 78.20) y no en la rama de actividad de la empresa para la que trabajan realmente.

- **Salarios:** son los pagos salariales de periodicidad mensual. No incluye pagos extraordinarios ni pagos atrasados.

- **Tasa de absentismo:** se calcula como $\text{Absentismo} / \text{Horas pactadas efectivas}$. Donde Horas pactadas efectivas es: $\text{Horas pactadas} + \text{Horas extraordinarias} - \text{Horas no trabajadas por vacaciones y festivos}$, y Absentismo es: $\text{Horas no trabajadas por incapacidad temporal} + \text{Horas no trabajadas por otras causas}$.

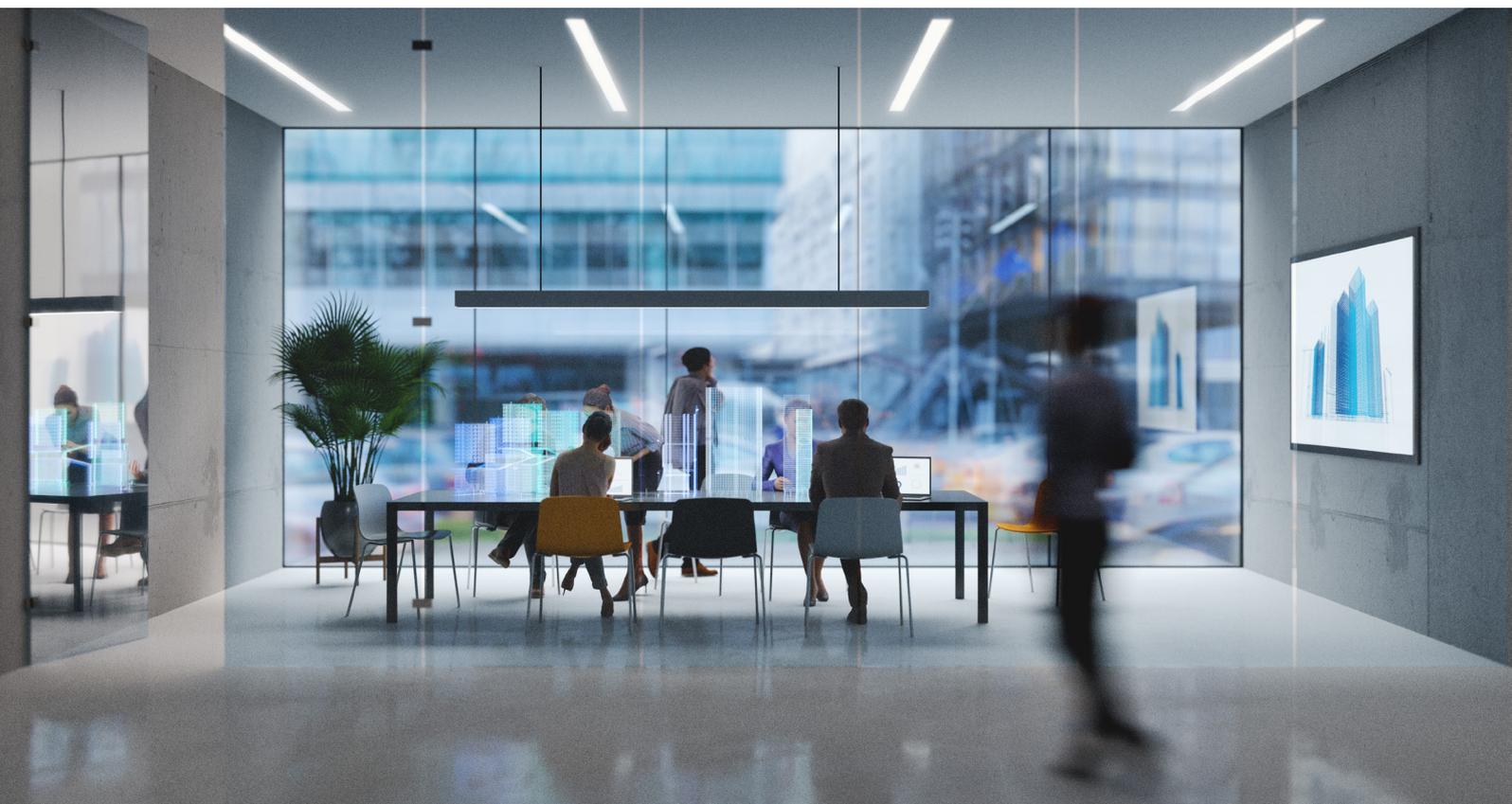
- **Tasa de absentismo por I.T:** se calcula como $\text{Horas no trabajadas por incapacidad temporal} / \text{Horas pactadas efectivas}$.

- **Estadística de Afiliación de Trabajadores al Sistema de la Seguridad Social del Ministerio de Trabajo y Economía Social.**

- **Estadística de Empresas Inscritas en la Seguridad Social del Ministerio de Trabajo y Economía Social.**

- **Estadística de Accidentes de Trabajo del Ministerio de Trabajo y Economía Social.**

- **Siniestralidad:** El índice de siniestralidad laboral establece la relación entre el número de accidentes y de trabajadores expuestos al riesgo. En este caso se calcula como el promedio de accidentes en jornada laboral en el periodo de referencia/número medio de ocupados en el periodo de referencia.





THE ADECCO GROUP

Somos la empresa líder mundial de Recursos Humanos, con soluciones de contratación flexibles, permanentes y de outsourcing, para todos los sectores del mercado.

En el Grupo Adecco creemos en el potencial de las personas y encontramos el talento adecuado en el momento adecuado. Gracias a nuestro conocimiento de mercado a nivel global y local, unido a nuestra especialización sectorial, nuestra amplia base de datos y un enfoque “always on”, encontramos los candidatos que mejor se ajustan a las necesidades.

Contratación temporal

Reclutamos y gestionamos contrataciones flexibles de plantillas, ocupándonos de la incorporación, formación, nómina y gestiones administrativas.

Outsourcing

Externalizamos procesos especializados con profesionales cualificados en Marketing & Ventas, Logística, BPO y Office, mejorando la eficiencia de los procesos e incrementando la productividad.

Formación, Upskilling y Reskilling

Ofrecemos programas de coaching y formación a empleados, para mejorar la competitividad de las organizaciones a través de la cualificación de los trabajadores.

Contratación permanente

Seleccionamos los mejores candidatos, realizamos el proceso de entrevistas, evaluamos y asesoramos para garantizar el éxito de la contratación.

Desarrollo tecnológico

Proporcionamos soluciones integrales de talento en el ámbito digital y de ingeniería.

Transición de carreras, movilidad y liderazgo

Procesos de transformación desarrollo de liderazgo, gestión y transición de carreras y Outplacement.



Adecco

LHH

AKKODIS

A FUNDACIÓN ADECCO



THE ADECCO GROUP

Adecco

LHH

AKKODIS

 FUNDACIÓN ADECCO