# LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN EL SECTOR FINANCIERO

SYNERGIE

SYNERGIE

# CONTENIDO


Panorama general del sector financiero ..... 3

El *fintech* está transformando el sector ..... 5

- *Big data* y *data analytics* ..... 5
- Inteligencia artificial y *machine learning* ..... 6
- Banca *on-line*, apps bancarias y *neobanks* ..... 6
- P2P y *crowdfunding* ..... 7
- *Blockchain* y criptodivisas ..... 7

Profesiones más significativas del sector ..... 8

- Gestor/a de cobros ..... 8
- Responsable técnico de seguros personales ..... 9
- Analista de riesgos ..... 9
- Gestor/a de carteras ..... 10
- Agente financiero/a o asesor/a de inversiones ..... 10
- Bróker ..... 11
- *Controller* ..... 11
- Director/a financiero/a (CFO) ..... 12

Formación y habilidades en el sector financiero ..... 13

Gestión de talento especializado ..... 14

# PANORAMA GENERAL DEL SECTOR FINANCIERO

El sector financiero no se centra solo en un tipo de actividad. **Engloba el sector bancario, pero también a las compañías aseguradoras**. Y en ocasiones estos ámbitos están entremezclados. De hecho, en los últimos tiempos las entidades bancarias ofrecen pólizas de seguros, ya sea a través de aseguradoras o mediante divisiones específicamente creadas con este fin. Así pues, los datos son algo más imprecisos si se toma todo el sector en su conjunto.

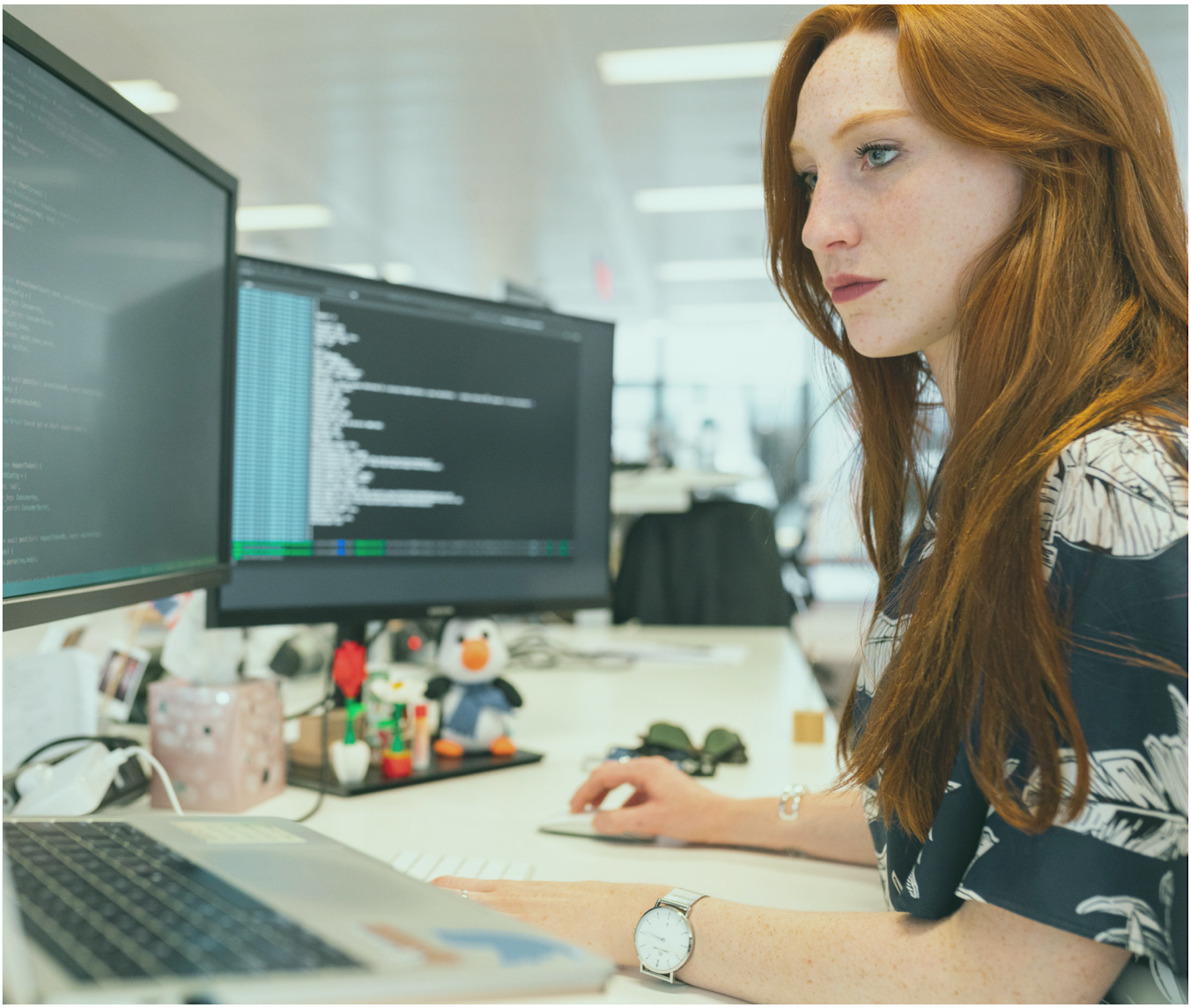
Si nos ceñimos al conjunto de bancos españoles, **las ganancias en 2021 del sector financiero han sido de 15.125 millones de euros**, según la Asociación Española de Banca. La patronal de bancos indica que los bancos españoles registrarán unas pérdidas de 6.955 millones de € en 2020. Con respecto al empleo, si nos centramos en el que proporcionan las cajas de ahorros, **la plantilla total se calcula en 164.101 trabajadores** en 2021, según datos del Banco de España, un 6,33% menos que en 2020.

Un hecho significativo con respecto al empleo es que **en una década se han reducido el número de empleos un 50%** según expone *Cinco Días*. La Federación Fuerza, Independencia y Empleo ha argumentado **varias causas para explicar el recorte en puestos** de trabajo, desde hacer frente a las medidas institucionales impuestas tras el rescate a la banca hasta la transformación digital que ha supuesto la automatización de muchas tareas o simplemente la reducción para optimizar beneficios por parte de las entidades bancarias, tal como argumenta la propia FINE. Así pues, el área de Recursos Humanos ha tenido que pasar por una situación muy comprometida no siempre fácil de manejar.

**La tendencia a la reducción de plantilla parece que continúa**. Según los datos del Banco de España, en 2021 se redujo un 14,7% el número de oficinas. En concreto, en 10 años se han cerrado en España prácticamente 21.000 oficinas. Asimismo, los bancos han recortado más de 21.000 puestos en los últimos 5 años, según el Banco de España.

Tal como expone *Cinco Días* en uno de sus artículos, **la banca no tiene previsto acometer nuevos Expedientes de Regulación de empleo este 2022 ni frenar el cierre de sucursales**.

Otra de las causas que aluden las empresas del sector para explicar los recortes es que las instituciones se estan enfrentando a un incremento de costes, lo que les deja poco margen de beneficios. Pese a que esperan un incremento de los márgenes con el aumento del euríbor, estas empresas **están acudiendo a productos que les generan más comisiones**, como las pólizas de seguros, los fondos de inversión o los planes de pensiones. **Todo ello puede requerir perfiles mixtos** que tengan conocimientos y experiencia en este tipo de negocios.



# EL *FINTECH* ESTÁ TRANSFORMANDO EL SECTOR

El sector financiero es uno de los que antes está asimilando las posibilidades de los nuevos avances digitales. La tecnología financiera constituye un factor fundamental para hacer frente a los retos que se están planteando en este mundo tan cambiante. No solo se diseñan **nuevos productos y servicios bancarios que optimizan los ya existentes**, sino que además se han creado nuevas necesidades y relaciones entre clientes y entidades que requieren **soluciones completamente distintas a las que se habían creado hasta ahora**.

Toda esta labor se está llevando a cabo en muchos casos mediante la colaboración con empresas tecnológicas, las *fintech*, pero también se está apostando por la integración de departamentos y creación de divisiones dentro de las propias compañías de la industria financiera. Una reconversión de este calado **requiere gran cantidad de nuevos perfiles y la redefinición de algunos de los ya existentes**.

También **han entrado en el panorama bancario negocios que no tenían un origen financiero, como las bigtech**, grandes empresas tecnológicas como Google o Amazon que ofrecen productos que compiten con los de las entidades bancarias. O bien **los llamados telcobanks**, empresas de telecomunicaciones que también brindan a sus clientes microcréditos.

Veamos cuáles son **algunas de las tecnologías que mayor incidencia están teniendo** y cómo pueden entenderse desde la óptica de los recursos humanos.

## *Big data y data analytics*

La cantidad de datos que se recogen a través de los distintos canales de una entidad financiera están siendo de gran interés para poder **analizar patrones de comportamiento entre los usuarios**. Entre otras ventajas, esto hace posible afinar más en la segmentación por grupos de clientes. Gracias a esta tecnología, también se llevan a cabo tareas de calificación y evaluación de riesgos, así como prevención de fraudes.

Para descifrar toda esta cantidad de información **se requiere el apoyo de la ciencia de datos con personal específicamente**

**cualificado**. Tal como hemos apuntado más arriba, se cuenta con la colaboración externa de las *fintech*, pero siempre se necesitarán internamente perfiles técnicos especializados en este ámbito, ya sea para el desarrollo de informes como para llevar la relación y supervisión de proveedores. Además, hay un nivel de conocimientos en este campo que sería conveniente que fuera accesible a otro tipo de perfiles que trabajan en la empresa, menos técnicos, para que se puedan beneficiar de tomar mejores decisiones gracias a esta tecnología.

## Inteligencia artificial y *machine learning*

La inteligencia artificial (IA) está íntimamente unida al *big data* y la ciencia de datos. A partir de la huella digital que los clientes dejan cuando navegan en la Red y en las apps bancarias, así como los datos recogidos a través de Internet de las cosas mediante el uso de distintos dispositivos, se pueden elaborar **distintos paquetes de servicios y aplicar una política de precios más adecuada a cada caso** con el fin de favorecer la fidelización. Esta personalización se va perfeccionando gracias al aprendizaje automático.

Por otro lado, el desarrollo de la IA ha propiciado el **perfeccionamiento de los asistentes virtuales, que cada vez son capaces de realizar gestiones más complejas** y pueden atender y dar un servicio más personalizado a cada cliente.

## Banca *on-line*, apps bancarias y *neobanks*

La banca *on-line* ha experimentado un gran avance en los últimos tiempos. Utilidades tan valoradas por los usuarios como consultar el estado

de sus cuentas, realizar una transferencia instantánea con el móvil, recibir alertas cuando se hace un gasto en la tarjeta o pagar con el *smartphone* en comercios son posibles gracias a todos estos avances.

Los *neobanks* o **neobancos son entidades bancarias donde se puede realizar todo este tipo de operaciones y no tienen sede física**. El precio de los servicios disminuye y están siendo alternativas bastante exitosas a la banca tradicional, donde se requiere contratar a personal con habilidades digitales más avanzadas.

## P2P y crowdfunding

El *peer to peer* o préstamo entre particulares y el *crowdfunding* o mecenazgo entre particulares parece que en principio deja fuera de la relación financiera a las entidades bancarias cuando un particular o empresa necesita subvención. Sin embargo, representan también una **oportunidad para la intervención de compañías del sector porque pueden ofrecer plataformas** donde se realicen estas operaciones con ciertas condiciones ventajosas, como evitar incumplimientos o proporcionar seguridad transaccional y jurídica.

## Blockchain y criptodivisas

La tecnología *blockchain* ha hecho posible la creación de moneda digital. Gracias a este tipo de cifrado, la información viaja por la red **de manera completamente segura y certificada, sin posibilidad de falsificación**. Un bitcoin **tiene su equivalente en euros** (y en muchas otras divisas) y lleva en su código a quién pertenece, pero todo de manera anónima, pues nadie más que quien la posee puede acceder a ese dato.

> *“El desarrollo de la IA ha perfeccionado los asistentes virtuales, que cada vez son capaces de realizar gestiones más complejas*

Las criptodivisas no las controla ningún Estado ni banco central, son volátiles y no requieren de intermediarios. Esto supone una revolución en el mundo financiero. Una iniciativa que está empezando a tomar fuerza son las **stable coins, asociadas a una empresa o a un banco que elevan la confianza en esta divisa y regulan su volatilidad**. En toda esta área se requieren profesionales con perfiles mixtos tecnicofinancieros para poder ser competitivos en este mercado.

# PROFESIONES MÁS SIGNIFICATIVAS DEL SECTOR

En el sector bancario y de las finanzas **se está asistiendo a un proceso de recorte de la plantilla mucho más drástico que en otros ámbitos**. Como causas se alude a los intentos de recuperación a partir de la crisis y a la tecnologización de la industria, aunque estos dos factores no bastan para explicar una destrucción de puestos tan contundente.

Este ajuste es una tendencia general en toda Europa, aunque España se ha visto especialmente afectada por esta práctica. **De 2008 a 2020, el número de trabajadores ha caído hasta un 38%**, mientras que la media europea ha sido del 19%. En total, desde la crisis financiera de 2018, se han perdido 115.000 puestos de trabajo y se han cerrado 19.300 sucursales, según un informe del sindicato CCOO. Hay expertos que aseguran que **los recortes continúan** y que entre 2015 y 2025 se habrá perdido un 30% del personal, según un informe de Citigroup.

Aunque no llegan a compensar ni de lejos esta gran pérdida de empleo, sí es cierto que **cada vez surgen más puestos de nueva creación**. Se trata de perfiles con habilidades y conocimientos tecnológicos muy especializados pero con formación en finanzas también.

Veamos a continuación algunas de las profesiones más significativas y qué características de perfil profesional cumplen para tener en cuenta a la hora de su reclutamiento.

## Gestor/a de cobros

La misión principal de este tipo de profesional es llevar el seguimiento de los cobros que tienen pendientes particulares o empresas. Principalmente, los préstamos que no están siendo devueltos o los recibos impagados. Realiza las gestiones de comunicación y de negociación, por lo que estas habilidades han de destacar en su perfil. También se valora formación específica en finanzas o empresariales para poder evaluar los datos que maneja. En muchas ocasiones este servicio se realiza a través de empresas de *outsourcing*.

## Responsable técnico de seguros personales

Se trata de profesionales que llevan el seguimiento de productos, analizan los distintos aspectos que afectan a las carteras de los clientes, desde la siniestralidad y las previsiones hasta el cumplimiento fiscal o legislativo. Para poder desempeñar esta labor se requiere titulación superior en Económicas, Finanzas o incluso Matemáticas, y amplios conocimientos en seguros y banca particular. Suele exigirse una experiencia afianzada, de más de tres años.

## Analista de riesgos

Se dedica a estudiar los riesgos que conlleva el dar servicio a los distintos clientes, particulares o empresas, de las entidades bancarias y aseguradoras. Analizan las amenazas o problemas que pueden darse en cada caso y las probabilidades de que sucedan. También tienen en cuenta los daños y consecuencias que pueden representar cada uno de estos clientes. Su formación ha de ser una titulación superior en Finanzas, y con frecuencia con máster o cursos especializados en análisis de riesgos o en banca. La experiencia también debe ser consolidada.

## Gestor/a de carteras

Su tarea es diseñar paquetes de inversión y llevar la cartera de valores de las empresas clientes. Se dedican a operar para conseguir la mejor rentabilidad de las inversiones y fondos de estas. Estos profesionales pueden trabajar de manera independiente pero también con frecuencia en empresas que se dedican a dar a otras este servicio, como compañías de seguros o divisiones bancarias especialmente creadas con este fin. Se buscan perfiles con conocimientos de finanzas, por lo general con estudios superiores en este campo en este campo aunque no necesariamente, pero sobre todo un conocimiento muy amplio de los activos donde vaya a operar (bonos, renta variable...). Determinados talentos valiosos pueden llegar a ser muy difíciles de conseguir, por lo que conviene ofrecer interesantes prebendas.

## Agente financiero/a o asesor/a de inversiones

Este puesto puede parecer muy similar al anterior, pero su enfoque es distinto. Los agentes financieros se dedican a rentabilizar la planificación financiera del día a día, mientras que quien gestiona carteras hace el seguimiento de los fondos (financieros y patrimoniales) de una compañía. Los primeros tienen en cuenta los aspectos que afectan a la fiscalidad y cómo puede rentabilizarse, por ejemplo. Se trata de una profesión regulada que requiere titulación para poder ser practicada. Estos profesionales deben cumplir su labor con transparencia e independencia. Por lo general, se exige un grado en Economía o ADE, complementado con estudios de posgrado especializados.

## Bróker

Esta es otra de las figuras que se encargan de hacer crecer las inversiones de los clientes, como los dos anteriores puestos. La diferencia estriba en que su cometido es únicamente comprar y vender acciones en nombre de sus clientes. Suele encontrarse trabajando en agencias y sociedades de valores. No se requiere una titulación oficial, aunque es más habitual contratar a perfiles académicamente más preparados, especialmente en matemáticas o finanzas. Lo que sí es imprescindible para poder operar en bolsa es que cuente con la licencia oficial de operador SIBE.

## Controller

Es quien controla y supervisa en una empresa la gestión económica y la gestión financiera. A veces ambas gestiones las lleva una misma persona y en otros casos son dos puestos diferentes. Se centra en analizar las líneas de crédito, la gestión del riesgo que implican y de supervisar gastos, presupuestos e inversiones que se realizan. Está muy cerca de la dirección de la empresa, es un puesto de confianza que se compromete con las metas de la compañía. Su formación suele ser una titulación superior en ADE o Económicas y Empresariales, acompañada generalmente de estudios de máster o posgrado. Además, existen certificaciones específicas también, como la de Chartered Controller Analyst, creada para esta profesión. Lo habitual es exigir una experiencia senior en puestos similares.

## Director/a financiero/a (CFO)

El de CFO (Chief Financial Officer) es uno de los puestos mejor remunerados dentro de uno de los sectores donde mejor se paga, como es el financiero. Se trata de un cargo de gran responsabilidad dentro de una compañía. Su función es la de garantizar el equilibrio financiero de la empresa. Para ello supervisa la labor de los equipos contables, administrativos y financieros. Lleva la relación con los bancos y los inversores, y cuenta con muchos colaboradores para poder implantar una política financiera conveniente. Suele tener una titulación superior en ADE, Economía, Empresariales o Finanzas, y con frecuencia más de un máster o posgrado. Su experiencia ha de ser senior, si no en este puesto, sí al menos en puestos de responsabilidad dentro de la banca o de auditoría.

# FORMACIÓN Y HABILIDADES EN EL SECTOR FINANCIERO

El perfil medio del personal que trabaja en el sector financiero y bancario cuenta con titulación superior en un alto porcentaje de casos. El recorte tan brutal que ha sufrido en los últimos tiempos, al que hemos hecho alusión más arriba, ha propiciado que los puestos queden ocupados por **perfiles verdaderamente cualificados o con las habilidades y la experiencia más apropiada en cada caso**.

Aún así, **se habla de un importante gap en el sector**. Algunos estudios afirman que ese desequilibrio entre la oferta de vacantes y la presentación de candidaturas valiosas ha ido en aumento en los últimos siete u ocho años. Resulta paradójico teniendo en cuenta que precisamente es la época de mayores recortes en la plantilla. Podría pensarse que se ha prescindido de perfiles muy valiosos que las entidades consideraban costosos de mantener y para los que luego no han encontrado un reemplazo adecuado. También **los rápidos avances tecnológicos han influido en aumentar este gap en los últimos tiempos**.

**La formación puede ser clave en cualquiera de las dos situaciones**. Se pueden elaborar planes de carrera que incluyan estudios muy especializados para promover el ascenso de trabajadores internos en lugar de destinar tantos recursos a la selección de candidaturas externas a la compañía. Por otro lado, hay empresas, como Synergie, que están especializadas en ofrecer formación en *soft skills* o habilidades blandas. Esto puede resultar muy interesante para **transformar un perfil medio en otro que implique desempeñar un puesto de responsabilidad**, con capacidad de negociación, planificación y liderazgo.

En el caso de la adaptación a los avances tecnológicos, la formación va a ser fundamental. Muchas veces será toda la plantilla la que requiera asistir a actividades formativas donde se les enseñe **conocimientos imprescindibles para actualizarse**. Otras estarán más centradas en determinados **departamentos o en perfiles que cuentan ya con una base tecnológica específica**. Todo ello redundará en la buena marcha de la compañía y puede llevar a reducir el gap provocado por este motivo.

# GESTIÓN DE TALENTO ESPECIALIZADO

El gap al que hemos hecho alusión en el apartado anterior no puede cubrirse solo con personal de la cantera. Esa una estrategia que requiere mucho tiempo y en numerosas ocasiones se necesita contratar a este tipo de talento con cierta urgencia. Estamos hablando de **perfiles muy cualificados que van a ocupar puestos estratégicos en la empresa**, como la mayoría de los que hemos descrito en el apartado de *Profesiones más significativas del sector*. No es solo que han de estar convenientemente formados. Se trata de personas que deben poseer capacidad de liderazgo y de comunicación, habilidades interpersonales, pensamiento estratégico y analítico, capacidad de escucha y han de actuar con transparencia. Todo ello para optimizar la solución de problemas y la toma de decisiones.

A veces un departamento de recursos humanos tiene dificultades para reclutar a este tipo de talento para su empresa y para evaluar que posee todas estas habilidades blandas. Por este motivo es frecuente contar con **headhunters y servicios especializados de empresas intermediarias**, como el de S&You de Synergie. Este último ofrece selección directa de profesionales, analiza los *insights* o puntos clave que se reflejan en sus perfiles y publicaciones digitales para determinar su adecuación al puesto y cuenta con especialización en el ámbito bancario, financiero y de seguros.

Ahora bien, la empresa también ha de formar parte activa en todo el proceso de reclutamiento. Una estrategia eficaz a la hora de atraer cualquier tipo de talento es **desarrollar una buena imagen de marca empleadora**. En el caso de reclutar a talento especializado esta labor es crucial porque puede ser la diferencia que termine de convencer al candidato o candidata ideal. Para ello, hay que hacer una labor de difusión externa, a través de medios y redes sociales, pero también interna, pues muchas veces es la propia plantilla la mejor embajadora de la marca. Hay tácticas que favorecen el *engagement*, es decir, la fidelización del personal hacia la compañía, como el salario emocional, la flexibilidad laboral o las medidas que favorecen la conciliación. **Todo ello redundará en el reclutamiento y la retención de los perfiles más cualificados**.

> *“ Desarrollar una buena imagen de marca empleadora es una estrategia eficaz a la hora de atraer cualquier tipo de talento*

SYNERGIE

our job is your job
2022