

# La digitalización: Tendencias de reestructuración en la banca minorista

(Versión traducida y adaptada por la Secretaría de Políticas Europeas de UGT)

## Resumen ejecutivo

### Introducción

Los sectores de servicios representan una proporción creciente del empleo en las economías avanzadas y casi tres cuartas partes del empleo en Europa. Sin embargo, no todos los sectores de servicios contribuyen por igual a ese crecimiento. **Los niveles de empleo en el sector de la banca minorista han disminuido durante las dos últimas décadas**; este sector, que proporciona servicios intermediarios vitales para el resto de la economía, representa ahora menos de 1 de cada 60 puestos de trabajo en la UE.

Los principales impulsores de la reestructuración de la banca minorista durante el período cubierto por este informe (2008-2021) son diferentes en el período anterior y posterior a 2015. La mayor parte de la reestructuración hasta 2015 tuvo lugar a la sombra de la crisis financiera mundial y reflejó el papel clave que el sector desempeñó en el desencadenamiento de esa crisis y la consiguiente necesidad de racionalizar y consolidar. A medida que se afianzaba la recuperación **tras la crisis, la reestructuración se orientó más hacia los retos que planteaba la digitalización**, en particular la aceleración hacia los servicios bancarios a distancia o en línea.

El enfoque principal de este informe es la banca minorista, y el supuesto rector es que el sector es especialmente relevante para estudiar los impactos de la digitalización, ya que su principal materia prima son los datos. Las transacciones financieras se realizan cada vez más por vía electrónica y en línea. Esta tendencia a los intercambios sin efectivo se aceleró durante la pandemia de COVID-19. **Los bancos están invirtiendo enormemente en el desarrollo de las posibilidades de la banca en línea**, en parte en respuesta a las nuevas demandas de los clientes, pero también porque es probable que la inversión se recupere mediante la reducción de las nóminas, ya que se necesita menos personal.

Las inversiones tecnológicas que se están produciendo en el sector están cambiando radicalmente las formas existentes de tareas laborales, la organización del trabajo y, en última instancia, los niveles de empleo. El hecho de que tanto los intereses de los trabajadores como los del capital estén bien representados en el sector ha hecho que los cambios en el trabajo y el empleo estén sujetos a desarrollados procesos de consulta y negociación. Aunque el cambio nunca es gratuito, **los interlocutores sociales han encontrado formas de conciliar los intereses de los trabajadores y las empresas durante la reestructuración y de minimizar los conflictos resultantes.**

### Contexto político

La banca minorista está sujeta a una amplia gama de regulaciones nacionales y de la UE, y esta carga regulatoria ha aumentado en los años posteriores a la crisis financiera mundial. **La legislación relativa a la protección de datos, los requisitos de capital, los servicios de pago y el procesamiento ha aumentado los costes de la prestación de servicios bancarios.** Las obligaciones de cumplimiento también se han ampliado en los últimos años, sobre todo en lo que respecta al blanqueo de capitales y la seguridad de la red en un contexto de crecientes ciberamenazas. Estas novedades legislativas han empujado a los bancos a contratar empleados cualificados en tecnología de la información (TI) y cumplimiento legal y han contribuido a aumentar la demanda de personal altamente cualificado.

En septiembre de 2021, la Brújula Digital de la Comisión Europea identificó algunos retos a los que se enfrentan los sectores que experimentan una rápida digitalización. El objetivo de 20 millones de especialistas en TI en la UE para 2030 (más del doble del nivel actual) **refleja la demanda (y la escasez) de este conjunto de competencias estratégicas**, una tendencia especialmente evidente en la banca minorista. Esta demanda debería satisfacerse con una mezcla más equitativa de hombres y mujeres debido a **los actuales desequilibrios de género en estas especializaciones.** Los servicios financieros son relativamente mixtos en términos de empleo, **pero tienen la mayor brecha salarial de género de todos los sectores.** El aumento de la proporción de mujeres especialistas en TI en el sector contribuirá a reducir estas diferencias. La digitalización de los servicios también requiere una base de clientes y una ciudadanía con conocimientos digitales. En la actualidad, muchos clientes de edad avanzada o que se encuentran en lugares más remotos carecen de los conocimientos pertinentes o del acceso a

la banca en línea. **El plan de acción del Pilar Europeo de Derechos Sociales establece el objetivo de que el 80% de los adultos de la UE tengan al menos las competencias digitales básicas para 2030.** Aprovechar los beneficios de la transformación digital implica el aprendizaje y la adaptación de todas las partes.

### Principales resultados

- **El empleo se ha estancado en los servicios financieros en general y ha disminuido en la banca minorista en las dos últimas décadas.** Los estudios de casos y las entrevistas con expertos sugieren que **es probable que esta tendencia continúe.**
- La reestructuración del sector bancario está impulsada principalmente por la digitalización, pero también por el impulso a la consolidación de las empresas, el cumplimiento de una carga normativa cada vez mayor y la resolución de los problemas de rentabilidad derivados de los bajos tipos de interés.
- Las inversiones en tecnología, como big data, inteligencia artificial, blockchain y computación en la nube, se han intensificado en la última década. Se han dedicado mayores recursos, en particular, a la ciberseguridad, dada la creciente proporción de transacciones en línea.
- El ritmo de la transformación digital del sector se ha acelerado desde mediados de la década de 2010, con pruebas de reestructuraciones "en serie" o "continuas" por las que muchos bancos anuncian reestructuraciones en ciclos de uno, dos o tres años.
- Los casos de reestructuración en el sector se caracterizan por su gran escala, su larga duración y la complejidad de los procesos. No obstante, el diálogo social tiene lugar a través de marcos institucionales bien establecidos y utiliza herramientas eficaces como los planes y acuerdos sociales.
- **El diálogo social ha desempeñado un papel esencial en la mitigación de los efectos negativos de la reestructuración.** Las medidas sociales acordadas en la reestructuración de los bancos minoristas tienden a evitar los despidos no voluntarios e implican una compensación adicional por despido por encima de los requisitos legales y otras prestaciones, incluida la continuidad de la cobertura del seguro médico.
- El empleo en los servicios financieros **tiende a ser muy "teletrabajable"**, y este sector registró uno de los aumentos más pronunciados del trabajo desde casa durante la

pandemia. Casi uno de cada dos trabajadores del sector financiero de la UE trabajaba a distancia -de forma habitual o a veces- en 2021.

- La actualización profesional y educativa ha sido relativamente rápida en el sector en comparación con otros. Se ha producido un cambio en la composición ocupacional del empleo, con una elevada proporción de profesionales especializados y pocos de profesionales especializados y pocos empleados administrativos y directivos.

### Indicadores políticos

- La política de competencias en el sector de la banca minorista debe desarrollarse para satisfacer la demanda de puestos de trabajo altamente cualificados (ocupaciones de TI, finanzas ecológicas, etc.) y también para mejorar la empleabilidad de los trabajadores en los puestos de trabajo bancarios más tradicionales -cajeros de banco, empleados de oficina- cuyo trabajo está cada vez más automatizado.
- **La jubilación anticipada como medio de ajuste de la mano de obra sigue siendo persistente en el sector** y a menudo se ha producido junto con la contratación dirigida a los trabajadores más jóvenes. Esta renovación generacional sólo ha tenido un éxito parcial a la hora de abordar el desequilibrio de edad de la mano de obra.
- La digitalización ha cambiado muchas de las formas tradicionales de trabajar en el sector. La tendencia hacia los servicios bancarios en línea plantea nuevos riesgos para los empleados en relación con la intensificación del trabajo, que se vio exacerbada por la altísima proporción de trabajadores de los servicios financieros que trabajaban desde casa durante la pandemia. La legislación sobre seguridad y salud en el trabajo debe adaptarse a los posibles factores de estrés en relación con el tiempo de trabajo, incluso mediante un derecho de desconexión negociado o legislado.
- Aunque los servicios financieros son un sector muy bien pagado, presenta una gran diferencia salarial entre hombres y mujeres. Esto refleja los patrones de especialización profesional, ya que **los hombres están sobrerrepresentados en las ocupaciones mejor pagadas** y tienen más probabilidades de ocupar puestos de supervisión y dirección bien remunerados. **La propuesta de Directiva sobre transparencia salarial de la UE**, con sus obligaciones de auditorías salariales por razón de género, **podría servir para identificar y reducir potencialmente las divergencias salariales injustificadas** en el sector.

- La contracción de las redes de sucursales es una característica constante del sector, ya que los bancos se centran en la prestación de servicios bancarios en línea. Esto plantea la cuestión de hasta qué punto los servicios prestados por el sector privado pueden considerarse "servicios esenciales" o "servicios de interés general" y tener la obligación de cubrir a todos los usuarios, incluidos los que carecen de conocimientos digitales y de acceso en línea (inclusión financiera).

## Conclusiones

El objetivo de este informe es describir la reciente actividad de reestructuración en el sector de los servicios financieros (centrándose en los bancos minoristas) y analizar en qué medida la digitalización y otros factores de cambio están afectando al empleo en el sector y modificando la organización del trabajo.

Uno de los supuestos en los que se basa la investigación es que **los servicios financieros ofrecen un terreno fértil para estudiar las repercusiones de la digitalización en el trabajo y el empleo**, ya que la principal "materia prima" del sector es la información digitalmente almacenada y procesada que codifica los datos financieros. La mayor parte de las transacciones financieras se realizan ahora en línea, sin la intermediación de instituciones de cara al cliente y, cada vez más, sin un lugar de trabajo centralizado. Estas transformaciones se aceleraron en respuesta a la pandemia del COVID-19. Como demuestran los estudios de caso de este informe, los bancos han respondido a las exigencias del distanciamiento físico aumentando la prestación de servicios a distancia. Han aprovechado la oportunidad que les ha brindado la pandemia para "llevar a los clientes a la red", lo que justifica las enormes inversiones realizadas en infraestructura informática.

**La transformación digital de la banca**, antes y después de la pandemia, **ha implicado un cambio en los niveles de empleo, en la cultura laboral y en la organización del trabajo** dentro de los bancos. La manifestación más evidente ha sido la disminución de la presencia física de los bancos minoristas. Cada uno de los casos estudiados en este informe apunta a **una política de reducción de la red de sucursales bancarias** en el conjunto de los países en los que están situados estos bancos **y a una tendencia de reducción de la plantilla**, en particular en las funciones tradicionales de cara al cliente. Una de las consecuencias es que los niveles de

empleo se han estancado o han disminuido, lo que convierte a la banca minorista en una especie de excepción en comparación con otros sectores de servicios. Es probable que estas tendencias continúen a medida que la desmaterialización de los servicios bancarios se traduzca en una automatización aún mayor de las transacciones y en un mayor uso del autoservicio del cliente, reduciendo la necesidad de intermediarios humanos.

Todos estos cambios surgen de la aplicación de las innovaciones tecnológicas en materia de TI, datos y redes a los procesos bancarios. Al mismo tiempo que se ha debilitado la demanda de cajeros tradicionales, se ha reforzado la demanda de nuevos perfiles laborales basados en las TI en el sector: científicos de datos, programadores/desarrolladores de software, desarrolladores de interfaces de usuario y estadísticos. El aumento de la carga reglamentaria que pesa sobre los bancos tras la crisis financiera mundial también ha generado una demanda de contratación relacionada con el ámbito jurídico y el cumplimiento normativo. Un rasgo distintivo de las nuevas necesidades de competencias es que todas implican cualificaciones superiores, títulos de tercer nivel o, a menudo, de postgrado. **Tradicionalmente, estas cualificaciones no eran un requisito previo para entrar en el sector.**

La actualización educativa relativamente rápida del sector -casi dos tercios (65%) del personal de la banca minorista eran licenciados en 2021- ha ido acompañada de cambios en la organización del trabajo. Varios de los estudios de caso destacan la adopción de los principios de gestión de proyectos ágiles. Éstos hacen hincapié en el trabajo en pequeños equipos multidisciplinares en tareas específicas, el desarrollo de prototipos de trabajo rápidos de nuevos servicios y la participación interactiva con los clientes (internos y externos) para mejorar y poner en funcionamiento los prototipos. Este enfoque se considera mejor adaptado al entorno online, rico en interacciones, que los enfoques más tradicionales y jerárquicos de gestión de proyectos, con tiempos de ejecución más largos y una flexibilidad limitada para adaptarse a las circunstancias cambiantes. Una tendencia más general en la organización del trabajo es que **los empleados que tratan directamente con los clientes deben realizar una mayor variedad de tareas que antes.**

Los rápidos cambios en la demanda de mano de obra, los niveles de empleo y la organización del trabajo en cualquier sector hacen necesario el diálogo social. **El sector de los servicios financieros se distingue entre los sectores de servicios privados por su nivel relativamente alto de representación colectiva.**

En algunos de los estudios de casos de reestructuración, las negociaciones involucraron a más de cinco sindicatos diferentes, además de la formación de comités de empresa a diferentes niveles que coordinaban la representación de los empleados. **Las negociaciones a menudo condujeron a una reducción de las pérdidas de puestos de trabajo anunciadas inicialmente por los bancos**, pero los principales parámetros de las negociaciones fueron los derechos de indemnización de los empleados que se marchaban voluntariamente y el mantenimiento de otros beneficios, incluidas las prestaciones sanitarias, tras la salida. También hubo posibilidades de reciclaje, recolocación y reubicación para algunos de los despedidos.

El recurso a la jubilación anticipada como medio de ajuste de la mano de obra sigue siendo persistente en el sector, a pesar de haber sido desaconsejado en la política de empleo más amplia de las últimas décadas. A menudo se ha producido en paralelo a las campañas de contratación de jóvenes licenciados. La capacidad del sector para atraer a personas cualificadas será clave para poder competir con los nuevos proveedores de servicios bancarios de la era digital (grandes empresas tecnológicas, fintech y de telecomunicaciones, entre otras). Esto puede requerir cambios e innovación en las formas de trabajo y en el papel de la dirección para adoptar el nuevo entorno digital. Hasta la fecha, estos enfoques de renovación generacional sólo han tenido un éxito parcial a la hora de abordar el desequilibrio de edad de la plantilla de la banca minorista. **La edad media de la plantilla sigue creciendo.** Estos enfoques también implican potencialmente problemas para la política de competencias en el sector. La demanda emergente de perfiles laborales altamente cualificados en el ámbito de las tecnologías de la información y en el ámbito jurídico-administrativo no suele satisfacerse mediante la reconversión de los empleados existentes en las funciones bancarias más tradicionales (como cajeros, empleados de caja y administrativos), cuyo trabajo se automatiza cada vez más. Mientras tanto, a la hora de contratar, los bancos también se enfrentan a la competencia de otros empleadores (en fintech y big tech) que son percibidos como más progresistas o dinámicos y en crecimiento.

La digitalización también ha cambiado muchas de las formas tradicionales de trabajar en el sector. Un servicio bancario en línea continuo plantea nuevos riesgos para los empleados en relación con la intensificación del trabajo. Estos se habrán visto agravados por la elevada proporción de empleados de servicios financieros que trabajaban en línea desde casa durante la pandemia, y que probablemente también trabajarán de forma híbrida en el futuro. **La difuminación de los límites entre el trabajo y la vida privada es una preocupación especial**

**para los que trabajan desde casa.** Los bancos deben estar atentos a los posibles factores de estrés en relación con el tiempo de trabajo y abiertos a soluciones, como el **derecho** negociado o legislado **a la desconexión.**

Hacer explícitos los derechos digitales de los trabajadores es importante en un sector altamente regulado como el de los servicios financieros, donde la mayoría de las operaciones se realizan ahora en línea. Los reguladores aumentan continuamente las exigencias de seguridad y confidencialidad en el tratamiento de datos a los bancos. Estas obligaciones son más complicadas en un contexto de lugares de trabajo dispersos con muchos empleados que trabajan de forma híbrida y con las consiguientes vulnerabilidades de seguridad de la red. Las preocupaciones justificadas de los bancos a este respecto deben equilibrarse con las de los empleados que están potencialmente expuestos a formas intrusivas de vigilancia en línea.

El sector de la banca minorista ha vivido una década y media tumultuosa desde la crisis financiera mundial. Una mezcla de reestructuración empresarial y de cambios normativos y tecnológicos ha transformado el empleo en el sector. Esta transformación se ha visto facilitada por estructuras de diálogo social que han evolucionado y se han reforzado en un contexto de reestructuración continua o "en serie".

Según los estudios de casos presentados en este informe, **los despidos colectivos son principalmente de carácter voluntario, con condiciones de salida negociadas y acordadas.** Los cambios en la organización del trabajo han sido objeto de negociaciones entre los interlocutores sociales. Los convenios colectivos del sector también se han apresurado a abordar cuestiones emergentes -conciliación de la vida laboral y familiar, derecho a la desconexión y seguimiento de los empleados- en relación con el trabajo a distancia. Las nuevas dimensiones de la digitalización, incluidas las monedas digitales (centralizadas o descentralizadas) y la aplicación de técnicas de IA a los grandes datos de los bancos, seguirán poniendo a prueba la capacidad de adaptación del sector al cambio.