

## La banca se reinventa

**El sector bancario español ha visto temblar sus cimientos, a consecuencia de la crisis económica y de modelo, y ha optado por redefinir su modelo de negocio. Los cambios han repercutido, como no podía ser de otro modo, en el perfil de sus empleados. Atrás quedaron los cajeros para dar pasos a gestores y asesores, optando por reforzar el servicio pensando, especialmente, en el cliente del ámbito empresarial.**

Según el Estudio Manpower de Proyección de Empleo en España para el segundo trimestre de 2015, el sector de Intermediación Financiera y Servicios Empresariales tiene como perspectiva una proyección de empleo neto del +1. Los directivos de este sector prevén una actividad de contratación moderada para el trimestre, con unas intenciones de contratación que descienden en 3 puntos porcentuales en comparación con el trimestre anterior y son dos puntos porcentuales más débiles si se compara con el mismo periodo del año pasado.

Este estudio se realiza trimestralmente tomando como muestra representativa a un total de 1.000 directivos en el país, de los distintos sectores, a los que se les hace una misma y única pregunta: "¿Cómo prevé usted que cambiará el empleo en su empresa en el próximo trimestre hasta finales de junio de 2015, comparado con el mismo trimestre del año anterior?"

La crisis económica, y muy posiblemente un mapa de servicios bancarios sobredimensionado comportó, desde 2008, en el inicio del declive económico, hasta este mismo año una reestructuración bancaria que ha supuesto el despido de unas 55.000 trabajadores (aproximadamente 15.000 en bancos, y hasta 35.000 en cajas). Eso supone que la plantilla de empleados del sector ha vuelto a cifras de los años setenta.

La rebaja en número de desempleados ha implicado también, como es evidente, un cierre de oficinas bancarias. Fuentes del sector calculan que se han cerrado casi 7.000 sucursales, lo que nos llevaría a un mapa de oficinas bancarias similar al de finales de los años ochenta.

Pero el descenso en número de empleados y el cierre de oficinas no son los únicos cambios que ha implicado al reajuste del sector. La banca se dirige hacia un nuevo modelo de servicio, más profesionalizado, de mayor asesoramiento, especializado en función de los clientes, más internacionalizado..., hablamos de gestores bancarios, no ya de empleados de banca. Las entidades buscan nuevo nichos de mercado allí donde el negocio pueda prosperar, y mucho más allá del cliente privado tradicional, cada vez más autónomo gracias a la usabilidad y practicidad de la banca *online*.

**Santiago Cuerpo**, líder de la vertical Finanzas de **Experis Perm**, de **Grupo Manpower**, apunta que "actualmente hay un foco más claro hacia el

### Las entidades buscan nuevo nichos de mercado allí donde el negocio pueda prosperar, y mucho más allá del cliente privado tradicional

cliente, con perfiles comerciales más dinámicos y una gestión comercial más activa. Desde el punto de vista de marketing, cada vez más las entidades tienen una orientación más focalizada a clientes propios de compañías de gran consumo. También la internacionalización de las entidades ha supuesto crear nuevos proyectos a nivel de *governance*, riesgos o incluso IT para poder dar solución a esta nueva realidad del negocio". Añade que "hoy las características, más allá de la preparación académica, a los candidatos se les pide una orientación comercial más proactiva, por esta focalización al cliente y con mucho mayor foco en la productividad. Cada vez hay menos ofi-

cinas físicas, pero más profesionalizadas con trabajadores muy preparados en cada una de las líneas de negocio, así como orientados a las nuevas estrategias de cliente".

En la misma línea **José Manuel Fernández-Montesinos**, director de Selección de **Banco Popular**, explica que "la crisis ha generado dos cambios de tendencia. El primero, es la necesidad de dar cobertura a necesidades de aspecto técnico, legal o normativo, para adaptarse a las nuevas regulaciones y requerimientos, por lo que muchas de las nuevas contrataciones durante estos años se han enfocado en esta línea. El segundo cambio llega ahora, y está vinculado a las consecuencias de la crisis en ciertas áreas de negocio, así como a la necesidad de poner el foco en otros mercados que mejoren el balance de las entidades. Ello demandará un perfil de empleado más especializado y con mayor tendencia a la internacionalización".

Eso implica que a pesar de la fuerte destrucción de empleo que ha vivido el sector –más de 40.000 empleos desde que comenzó la crisis según datos de Adecco–, inundado de desempleados, prejubilaciones..., el empleo bancario no presenta

un panorama tan negro. Actualmente la demanda en cuanto a profesionales financieros se centra en expertos en asesoramiento de empresas, valoración de negocio, internacionalización de compañías para potenciar la exportación, expertos en legislación y cumplimiento de normas de comercio internacionales...

### Nuevos perfiles

Se necesita reclutar a un nuevo tipo de profesionales: mejor preparados, especializados, con idiomas y una serie de habilidades más necesarias que nunca..., probablemente eso implicará la entrada de profesionales más jóvenes, con perfi-

## ¿Cómo cuidan su imagen de marca como empleador?

**Emilio Pascual Carreras**  
director de *Employer Branding* de **Banc Sabadell**

Ahora hacer llegar la propuesta de valor a los futuros profesionales, de forma consistente y diferenciada, es crucial, ya que la competencia en el mercado del talento es muy fuerte. Para ello, y dentro de nuestro Plan Director TRIPLE, estamos desarrollando una imagen propia para dirigirnos al mercado de empleo, con un *branding* potente y más y mejor comunicación.



**José Manuel Fernández-Montesinos**  
director de Selección de **Banco Popular**

En los últimos años, nuestra presencia en los medios ha sido mayor, pero nuestra forma de entender la banca versa en la imagen que proyectamos en el día a día con empleados, accionistas, clientes y en último término con la sociedad. Hemos apostado por redes sociales, y seguimos participando selectivamente en foros de encuentro con jóvenes en universidades y escuelas de negocios.



**Elena Tallón**  
directora de Recursos Humanos de **Triodos Bank**

Cuidamos a nuestros empleados día a día, no es una cuestión de imagen sino de compromiso real. Triodos Bank es un banco diferente y, por eso, trabajar aquí también es diferente. Los empleados, cuando se incorporan, se sorprenden porque proceden de otras entidades financieras donde únicamente se habla de beneficio, objetivos, ventas. Y en Triodos Bank oyen hablar cada día de valores, misión, ética....





les distintos a los tradicionales en el sector. Se demandan analistas financieros, gestores de patrimonio, directores de sucursales con empatía suficiente para recuperar la confianza de los clientes cuando la crisis y las críticas a la gestión de las entidades han puesto en solfa su ética profesional.

Sin embargo, para **Emilio Pascual Carreras**, director de *Employer Branding* de **Banc Sabadell**: “Hay que distinguir dos tipologías distintas de empleados. Por un lado, los empleados que hoy forman parte ya de nuestro proyecto. Contamos con una plantilla experta, con una responsabilidad profesional extraordinaria. Pero es necesario, más que nunca, que entiendan que estamos experimentando una dinámica de cambio constante que ha venido para quedarse, y que va a requerir un compromiso con su propia empleabilidad, con su desarrollo y con su mejora continua. Ya no hay carreras lineales y ascendentes. Hoy el mundo profesional es más matricial que nunca”. Pero, añade que: “Por otro lado, tenemos claro que existe un profesional emergente, que ve el mundo ya con otro paradigma, y cuya incorporación progresiva será disruptiva y transformadora. Estamos en una transformación apasionante y las empresas debemos trabajar para hacer que estos dos perfiles se complementen y trabajen juntos. Ese reto ya se ha superado en otros sectores, pero ahora nos toca a nosotros”.

Pero no sólo se piden capacitaciones técnicas. Como explica José Manuel Fernández-Montesinos, de Banco Popular, a los nuevos empleados del sector se les pide “integridad, capacidad de adaptación, orientación al cliente y versatilidad,

entendiendo esta última como un equilibrio entre lo analítico y lo comercial”.

En **Triodos Bank**, sin embargo, definen un único modelo de empleado. Nos lo explica **Elena Tallón**, directora de Recursos Humanos de la entidad: “Para nosotros el perfil sigue siendo el mismo: personas comprometidas con la sociedad que mediante su trabajo y aportación profesional quieran formar parte del crecimiento de la banca ética en nuestro país”.

Desde el ámbito de los expertos en selección de personal **Begoña Fernández**, directora de **Adecco**

sedes fuera de España. Competencias comunes a todos los puestos son la orientación al cliente y la excelencia orientada al servicio.”

En cuanto a los perfiles profesionales, apunta que según datos de Adecco “el perfil más solicitado son los licenciados con formación en rama empresarial como ADE, Económicas o Derecho, con master en mercados financieros, inglés alto, experiencia en banca y cursos en PBC. Destacan también los perfiles administrativos de **Real State** por el incremento de los activos inmobiliarios en los últimos años”.

### A los nuevos empleados del sector se les pide “integridad, capacidad de adaptación, orientación al cliente y versatilidad

**Banca y Seguros**, lo tiene claro: “La tendencia anterior de la búsqueda de perfiles en el sector bancario se centraba en la red comercial, siendo frecuentes los perfiles de auxiliares de caja y gestores comerciales. En la actualidad, los perfiles solicitados están enfocados en el *back office* de servicios centrales, siendo más frecuentes los perfiles de prevención de blanqueo de capitales como consecuencia directa de la crisis, y perfiles administrativos de soporte para aumentar el control sobre los activos de los bancos. Los candidatos tienen que tener una alta polivalencia, ser capaces de adaptarse a cualquier departamento a raíz de los numerosos cambios y reestructuraciones que están sufriendo a día de hoy las entidades bancarias para una posible reubicación y desarrollo profesional. Como requisito indispensable se incorpora el dominio de idiomas, por la tendencia a la internacionalización de las entidades y de los traslados en

“Se priorizan, sobre todo –añade Santiago Cuerpo, líder de la vertical Finanzas de Experis Perm–, las áreas de búsqueda de negocio especializadas integradas en Red (tanto a particulares como a empresas), expertos en soluciones a negocios internacionales dentro de banca de empresas, así como los negocios banca-seguros. También ha habido un aumento de profesionales especializados en el negocio inmobiliario y en el modelo **Affinity** (productos a colectivos)”.

Desde el grupo Manpower, Santiago Cuerpo añade que “tras la reestructuración del sector que ha incluido muchas fusiones y adquisiciones, éste ha cambiado evolucionando hacia la selección de nuevos perfiles menos endogámicos que en etapas anteriores, atrayendo nuevos profesionales de otros sectores y con mayor permeabilidad hacia otros tipos de negocio como el de gran consumo”.

## Un nuevo perfil de profesionales senior, los autoempleados

Los desempleados del sector bancario con formación suficiente para ofrecer asesoramiento y consultoría a empresas cuentan con el autoempleo como una salida, complicada, pero con auténticas opciones de negocio.

En un país como el nuestro, donde buena parte de las compañías son pymes, la oferta de servicios de financiación, estudios de viabilidad, mercado internacional... es clave para captar como clientes a pequeños productores que ven en la internacionalización del negocio una salida obligada para su pervivencia.

A su favor juega contar con un nicho de mercado –el de los pequeños y medianos empresarios– que desconfía de las grandes entidades, en buena parte por la mala imagen que la crisis del sistema bancario todavía les obliga a arrastrar.

Se trata de clientes que priorizan la confianza, la transparencia y la cercanía, tres bazas a favor de los emprendedores exempleados de banca que se atrevan a dar un vuelco en su actividad profesional, superando las trabas que la edad supone para su reincorporación a la firma de una plantilla del sistema financiero “tradicional”.

**M<sup>a</sup> Jesús Algaba**, gerente de Selección y Empleo de Soluciones Globales de RRHH del **Grupo EULEN**, considera que “el concepto de oficina de atención al cliente en el sector bancario ha cambiado para ajustarse a los cambios del mercado y de la sociedad. El tipo de necesidad que el cliente demanda a su sucursal bancaria es distinto y, en consecuencia, el perfil de los profesionales que trabajan en el sector se ha tenido que ir ajustando a esta realidad. El tipo de producto, las características de los mismos, la feroz competencia del sector hace que el empleado de banca sea hoy mucho más proactivo en la búsqueda y en la atención de su cliente frente a la idea tradicional en la que el cliente entraba por la puerta de la oficina y se dirigía a su gestor o al director de la sucursal.” Por esta razón, hoy los perfiles están segmentados por el tipo de cliente final: particulares, banca privada, pymes y empresas ajustando así la oferta de servicios y productos a las necesidades reales de cada colectivo.

Precisamente, apunta, “el volumen de productos es tan amplio, que el profesional de banca debe traducir las características de los productos bancarios en ventajas o beneficios para su cliente. Eso le exige una especialización en el segmento de cliente al que se dirige con un doble objetivo: dominar el producto que ofrece y conocer muy bien las necesidades de su cliente. Se hacen ahora, por tanto imprescindibles, las habilidades comerciales en la atención al cliente. A los perfiles de banca se les ha incluido nuevas competencias como: servicio al cliente, orientación a resultados y aptitudes comerciales en todas las posiciones, cuando en el mercado tradicional de

la banca existían perfiles de caja o administrativos meramente reactivos en el negocio.”

En este sentido “la capacidad de aprendizaje y adaptación son competencias clave para aquellos profesionales que quieran desarrollar su carrera en el sector bancario puesto que la formación es permanente por la exigente actualización en producto y de mejora continua de las habilidades comerciales. Otras posiciones en departamentos centrales como Recursos Humanos, Operaciones o Marketing han de estar muy orien-

## El tipo de necesidad que el cliente demanda a su sucursal bancaria es distinto y, en consecuencia, el perfil de los profesionales que trabajan en el sector se ha tenido que ir ajustando a esta realidad

tados a negocio, poseer capacidad para innovar y habilidades para el trabajo en equipo. La internacionalización de las compañías y el ambiente multicultural hace cada vez más necesario poseer un buen nivel de inglés”, puntualiza Algaba.

### Cuestión de expertise

Por otra parte, la volatilidad de los mercados financieros y la caída de los tipos de interés obligan a una mayor sofisticación y profesionalización de los gestores de carteras. “Actualmente buscamos perfiles técnicos y especializados orientados a mejorar la eficiencia del negocio”, precisa Fernández-Montesinos.

Las claves para el éxito profesional en el sector son: conocer los mercados bursátiles, las herramientas de análisis, los productos derivados, la medición de riesgos, las auditorías...

La demanda se centra en perfiles preparados para ofrecer asesoramiento y atención a perfiles corporativos. Se busca cada vez más y mejor profesionalización: está en marcha un proceso de fusiones y adquisiciones a nivel empresarial –impulsado, sí, por los beneficios precios a los que se venden algunas compañías que no han podido remontar la crisis–

Así expertos en fusiones y adquisiciones y mercados de capitales son algunos de los perfiles demandados.

“Actitud y ambición, adaptabilidad y flexibilidad para operar en diferentes contextos culturales, movilidad geográfica o capital lingüístico” son algunas de las aptitudes que destaca Emilio Pascual. A cambio, “En Banco Sabadell los candidatos pueden encontrar un proyecto estable a largo plazo donde ellos son los protagonistas, pues el éxito de esta aventura empresarial reside en

sus conocimientos y capacidades. Ellos son ya los protagonistas de este nuevo proceso”.

Admite Pascual que, a raíz de los procesos de integración vividos por la entidad, “actualmente nuestro proceso de selección es eminentemente cualitativo. En dos líneas concretas: compromiso con la creación de empleo y oportunidades para jóvenes y mayores de 45 años. Hay varias líneas de trabajo en este sentido, que están dando frutos y por las que vamos seguir apostando; y una segunda línea que forma parte más del elemento de cambio del que hablaba anteriormente. La banca debe aprovechar que otros sectores han vivido el momento de transformación de sus industrias con anterioridad. Incorporar profesionales de sectores distintos ayuda a anticipar soluciones, mejora la visión global e incorpora nuevos y diversos enfoques a viejos y nuevos problemas”.

De acuerdo con su definición como banca ética y social, Elena Tallón, responsable de Recursos Humanos en Triodos Bank, nos cuenta que: “Buscamos profesionales del sector bancario que entiendan el papel social de los bancos, logrando que el dinero tenga impacto positivo en la sociedad a través de la financiación de iniciativas y



empresas de sectores sostenibles que promueven una economía más humana. Deben ser personas que, además de tener la experiencia previa de trabajar en el sector, puedan entender que el modelo de banca de Triodos Bank es completamente diferente, que les ilusione este tipo de aproximación y vinculen su futuro profesional a una organización donde las personas son el eje. A veces les decimos que necesitan saber cómo se trabaja en un banco para olvidarlo parcialmente cuando entran aquí y aprender desde cero, con otro enfoque”

Es cierto que, admite Tallón: “Los perfiles que demandamos son los habituales en la banca *retail*, tanto en los servicios centrales como en la red comercial. Quizás ahora con la intensificación de la regulación se está poniendo más el foco en el perfil de riesgos (crediticio, operacional, financiero...). Buscamos personas dinámicas y positivas, capaces de trabajar en equipo y que presenten un interés real por los sectores en los que estamos especializados: la producción ecológica, la conservación del medioambiente, los proyectos sociales, el arte y la cultura, etc.”

Según datos manejados por M<sup>a</sup> Jesús Algaba, del Grupo EULEN, “las nuevas incorporaciones son recién titulados con gran potencial y dominio de idiomas; agentes comerciales y consultor de banca personal para la captación y atención de clientes en las oficinas bancarias; y otros perfiles muy especializados como especialistas contra el fraude, *factoring*, asesores y analistas en riesgos financieros, etc.”

Es por toda esta especialización por lo que, explica que “el financiero y bancario es un sector más exigente que años atrás. Los perfiles de nueva incorporación deben contar con la formación académica necesaria sin excepción, superar pruebas psicotécnicas que midan su inteligencia general y ahora, también, pruebas de personalidad y *assessment* que reflejen sus aptitudes comerciales. Son muy bien valorados los profesionales con capacidad de captación de clientes y negociación y tolerancia a la presión. Cuando se trata de seleccionar posiciones con experiencia es imprescindible bajar al detalle de su función y sólo serán considerados válidos aquellos que tenga una experiencia idéntica o muy similar a la demandada. Por tanto, se trata de un sector en el que las compañías suelen ofrecer un plan de carrera y fomentar la promoción interna de sus empleados”. De todo ello se desprende que sea ya habitual “que las compañías bancarias se apoyen en consultoras de selección y RRHH para realizar procesos de *assessment* con sus empleados y en consecuencia elaborar el mapa de talento de la organización. Y asimismo para participar en campañas de selección de posgrado y nuevos titulados”

### El horizonte, la banca del futuro

Les preguntamos a los responsables de las entidades bancarias que han colaborado en este reportaje por su parecer de hacia dónde va la banca del futuro. ¿Desaparecerá la atención personalizada o bien tenderá a especializarse?

“Para nosotros la atención personalizada es fundamental y debería formar parte, necesariamente, de la banca del presente y del futuro –afir-



ma Elena Tallón, de Triodos Bank—. La ética en una entidad empieza por ofrecer un servicio de calidad a quienes han confiado en nosotros. La especialización también es un elemento clave sobre todo en la atención a los clientes de financiación. En Triodos Bank estamos especializados en financiar sectores sostenibles, de la economía real, cuya actividad aporta valor social, cultural o medioambiental. Les ofrecemos nuestro compromiso con el desarrollo de estos sectores y conocimiento de los mismos, así como una atención adaptada a cada cliente”

“Estamos viviendo un cambio social profundo. Pero es un error pensar que todos lo estamos

tores cada vez más especializados en su segmento capaces de dar una atención personalizada, y a la medida de las necesidades del cliente”

### Herramientas digitales

“Sí, siempre que el cliente las requiera y siempre que sirvan para mejorar la relación, la eficiencia, la cooperación, la gestión del conocimiento...” afirma Emilio Pascual, de Banco Sabadell. “Las herramientas digitales son una oportunidad, siempre que tengas un modelo claro de uso, se desplieguen con una adecuada comunicación y se perciban como útiles y facilitadoras. La transformación digital es imparable, pero el proceso

## Son muy bien valorados los profesionales con capacidad de captación de clientes y negociación y tolerancia a la presión

incorporando a la misma velocidad. La clave, y no es nueva, es estar atento a las necesidades del cliente y ser flexible para atenderlas adecuadamente. No hay que olvidar que un importante volumen de nuestros clientes sigue considerando la oficina su punto de conexión con nosotros y a su gestor como garante de la confianza que nos deposita –explica Emilio Pascual, de Banco Sabadell—. A lo que, sin embargo, añade “pero no es menos cierto que el volumen de clientes remotos, digitalmente activos, no para de crecer. Para ellos, es necesario abrir nuevos canales y preparar a nuestros profesionales, ofreciendo un paquete de soluciones flexibles adaptadas a su estilo de vida y al modelo de relación con su banco”

En opinión de Fernández-Montesinos, de Banco Popular: “Cada banco tiene una cultura y un estilo para gestionar a su cliente. En nuestro caso, porque es nuestra cultura y nuestra forma de entender la banca, intentamos que ambos aspectos vayan unidos, y la tendencia será contar con ges-

de transformación de las personas es cultural, más progresivo. En nuestro caso, entendemos nuestra función más como creadores de un clima de necesidad de transformación, más que como un formador en herramientas digitales. El ritmo acelerado de la innovación crea y hace obsoletas tecnologías en un corto espacio de tiempo, pero una persona adaptable, flexible y curiosa, lo es para siempre”

Desde Triodos, Elena Tallón incide en que: “Las nuevas tecnologías tienen que estar al servicio de las personas y no al revés. En Triodos Bank otorgamos gran importancia a la transparencia y el diálogo con nuestros clientes, y las nuevas tecnologías nos facilitan esta relación directa con nuestros clientes y otros grupos de interés. Creemos que es importante integrar las herramientas digitales en los productos y servicios que ofrecemos y en la atención al cliente, tanto interno como externo, pero sin perder de vista nuestra misión y compromiso con las personas” ■