

Índice Total de Fuerza
Laboral™



Impulsado por los conocimientos globales
de ManpowerGroup.

**Enfoque en la industria de banca,
servicios financieros y seguros.**

El sector de banca, servicios financieros y seguros (BFSI) enfrenta una ola de cambios a medida que fuerzas disruptivas transforman su panorama global. Las presiones económicas, las dinámicas laborales en evolución, los avances digitales y las nuevas regulaciones están modificando la forma en que las organizaciones del sector operan y compiten. Como resultado, las empresas de la industria están evaluando sus estrategias de fuerza laboral y replanteando prioridades de negocio para equilibrar la transformación, el ahorro de costos y la reducción de riesgos.

Acercas del Índice Total de Fuerza Laboral™

El **Índice Total de Fuerza Laboral™** es un recurso predictivo diseñado para identificar qué mercados laborales globales se adaptan mejor a las necesidades específicas de cada empleador. Ahora, en su undécimo año, es la herramienta más completa y de mayor trayectoria en su tipo, evaluando más de 60 mercados en función de más de 200 factores únicos organizados en cuatro categorías:



Disponibilidad



Eficiencia de costos



Regulación



Productividad

Este informe destaca los temas clave que afectan a las organizaciones de banca, servicios financieros y seguros (BFSI), y cómo el Índice Total de Fuerza Laboral™ puede ser utilizado para orientar estrategias de fuerza laboral en un mundo altamente competitivo y en constante evolución.

Factores económicos que influyen en las prioridades



85%

En la [Encuesta Global de Tesorería de PwC de 2023](#), el 85 % de los encuestados identificó el tipo de cambio (FX) como uno de los principales riesgos económicos.



78%

El 78 % de los encuestados por PwC señaló que las tasas de interés eran uno de los principales riesgos.



70%

[McKinsey](#) predice que las tasas de interés serán la causa de aproximadamente el 70 % de la contracción de márgenes en el sector bancario minorista global.

Fuerzas económicas y geopolíticas

La presión sobre los márgenes acelera la necesidad de eficiencia operativa: Las organizaciones de banca, servicios financieros y seguros (BFSI) enfrentan presión debido a la disminución de ingresos por comisiones e intereses. Los cambios regulatorios, como los relacionados con las comisiones en los Estados Unidos, pueden afectar la rentabilidad, al igual que los posibles recortes en las tasas de interés. Además, la volatilidad asociada al tipo de cambio genera incertidumbre mientras las instituciones financieras buscan contratar y expandirse a nivel global.

Estos factores están impulsando a las organizaciones a priorizar la mitigación de riesgos y la eficiencia operativa.

Para acceder a nuevos grupos de talento de alta demanda y reducir los costos operativos, los clientes están adoptando estrategias de nearshoring y offshoring. Las organizaciones están considerando la región de Asia-Pacífico por su disponibilidad de talento y fácil acceso a los mercados, aunque la competencia en algunos países es particularmente alta. Por ejemplo, [la Encuesta de Expectativa de Empleo de ManpowerGroup del cuarto trimestre de 2024](#) reveló que el 53 % de los empleadores del sector financiero y de seguros en Singapur planean aumentar su plantilla en el primer trimestre de 2025.

Las organizaciones también están enfocándose en América Latina debido a factores como los costos, las preferencias de zona horaria, la disponibilidad de jóvenes talentos tecnológicos, un creciente grupo de profesionales capacitados y educados, marcos regulatorios mejorados, incentivos gubernamentales y acceso a talento bilingüe. Al mismo tiempo, el sólido crecimiento económico de la región la ha hecho atractiva para la inversión y ha generado una mayor demanda de servicios financieros.



Las preocupaciones geopolíticas impulsan la necesidad de flexibilidad y agilidad, incluso cuando las organizaciones adoptan un enfoque de espera y observación.

Los conflictos en Medio Oriente y la guerra en curso entre Ucrania y Rusia continúan afectando las estrategias de fuerza laboral y aumentan el interés de las empresas por comprender el entorno geopolítico.

Aunque las preocupaciones geopolíticas impactan a todas las industrias, el sector de banca, servicios financieros y seguros (BFSI) se ve afectado de manera única debido a su profunda integración con los mercados financieros globales, los entornos regulatorios y las operaciones transfronterizas. La inestabilidad política puede alterar los tipos de cambio, impactar los flujos de capital y afectar el valor de las inversiones, lo que genera una influencia rápida y de gran alcance en las estrategias de fuerza laboral.

Dado que el Índice Total de Fuerza Laboral™ considera factores como los niveles de paz, el riesgo político, la percepción de corrupción y el riesgo de violencia política, las empresas recurren a él para comprender mejor y gestionar los riesgos de operar en diferentes mercados.

Cómo las empresas utilizan el Índice Total de Fuerza Laboral™ para evaluar riesgos económicos

Las empresas de banca, servicios financieros y seguros (BFSI) están adoptando un enfoque basado en riesgos para gestionar sus fuerzas laborales, buscando identificar oportunidades de estabilidad y reducir la volatilidad cambiaria.

Están recurriendo al Índice Total de Fuerza Laboral™ para evaluar factores que les ayuden a comprender qué tan fácilmente pueden invertir en un mercado específico, lo cual impacta directamente su capacidad para expandirse y contratar a nivel local. Otros factores analizan la estabilidad de la economía de un país durante crisis, lo que les permite determinar si es posible mantener las operaciones y la estabilidad de la fuerza laboral.

Evaluar el riesgo general de hacer negocios en un país, incluido el riesgo de incumplimiento de los deudores, ayuda a los empleadores a comprender los posibles desafíos que podrían afectar la contratación y el personal.

Por último, las empresas deben considerar qué tan fácilmente se pueden transferir ganancias o fondos fuera de un país, ya que esto es crucial para la planificación financiera y para garantizar que haya suficiente capital para sostener a la fuerza laboral. En conjunto, estos factores económicos ayudan a las empresas a decidir dónde pueden crecer, invertir y construir una fuerza laboral resiliente de manera segura.

Transformación digital

El papel de la inteligencia artificial (IA), la IA generativa y el Internet de las cosas (IoT) en la automatización de procesos y la mejora de la experiencia del cliente está impactando la velocidad con la que surge la demanda de talento clave.

Las oportunidades de trabajo remoto son mayores en el sector de banca, servicios financieros y seguros (BFSI) que en otras industrias. De acuerdo al [estudio de McKinsey](#), El sector de banca, servicios financieros y seguros (BFSI) tiene el mayor potencial para el trabajo remoto. En las organizaciones de BFSI en Estados Unidos, se encontró que entre el 76 % y el 86 % de las tareas podrían realizarse de manera remota sin afectar la productividad. Es probable que estos resultados se repliquen en otros lugares, por lo que los mercados con infraestructuras que favorecen el trabajo remoto representan oportunidades clave para que las empresas del sector amplíen su acceso a talento.

Aunque las empresas en Norteamérica y la Unión Europea han adoptado estrategias para regresar al trabajo presencial o en oficina, el trabajo remoto sigue siendo común en otras regiones, ofreciendo importantes eficiencias de costos y la posibilidad de ampliar el área de cobertura para captar talento.

Las empresas que consideran estrategias de nearshoring y offshoring se apoyan en los análisis de preparación para el trabajo remoto del Índice Total de Fuerza Laboral™. Al evaluar factores como la infraestructura, la disponibilidad de banda ancha, los rankings de innovación y la preparación técnica, los empleadores pueden determinar rápidamente qué tan bien un mercado está preparado para satisfacer sus necesidades.

Aunque esta información debe contrastarse con la disponibilidad de las habilidades deseadas, el ranking de preparación para el trabajo remoto permite a una empresa preseleccionar mercados mejor posicionados, como Singapur, por ejemplo, mientras que quizás excluya a otros, como Indonesia, que ocupa el puesto 57.

Los servicios financieros tienen la mayor adopción de inteligencia artificial y el mayor potencial.

Una [encuesta de EY](#) reveló que el 99 % de las instituciones financieras ya están implementando inteligencia artificial, y el 100 % de los encuestados afirmó que utilizan o planean utilizar inteligencia artificial generativa en sus organizaciones.

Un [estudio de McKinsey](#) reveló que el 75 % del valor de la inteligencia artificial generativa se concentra en cuatro áreas: operaciones con clientes, marketing y ventas, ingeniería de software e investigación y desarrollo (I+D), las cuales están alineadas con funciones clave del sector BFSI. No es casualidad que el mismo estudio identificara que las finanzas, junto con las industrias de alta tecnología y ciencias de la vida, están posicionadas para obtener el impacto más significativo de la inteligencia artificial generativa como proporción de sus ingresos.

Desde el punto de vista de la fuerza laboral, esto requerirá la incorporación de talento tecnológico con habilidades en inteligencia artificial, así como replantear las competencias necesarias para otros roles, incluyendo desde gerentes de línea y centros de contacto hasta ventas, entre otros.

Las organizaciones más grandes están fortaleciendo sus equipos con talento en tecnologías emergentes. [El Índice de Inteligencia Artificial de Evident](#),

que mide la madurez en inteligencia artificial de las instituciones financieras globales, informa que los cinco principales bancos son responsables del 26 % de los nuevos roles en inteligencia artificial creados entre 2023 y 2024. De estos, la mitad corresponde a ingeniería de datos y casi un tercio a roles de desarrollo de inteligencia artificial. Estos mismos bancos representan una parte significativa (37 %) de las ofertas de empleo que mencionan habilidades en inteligencia artificial generativa.

De manera similar, observamos que las instituciones financieras más grandes están fortaleciendo sus capacidades en criptomonedas, contratando analistas, profesionales de cumplimiento, desarrolladores de blockchain y gerentes de producto.

Es evidente que las principales organizaciones del sector BFSI están reforzando su equipo, acumulando talento de alta demanda y creando un entorno competitivo complejo que desafiará a otras empresas durante años

Por otro lado, algunas organizaciones BFSI están implementando estrategias creativas para satisfacer su necesidad de habilidades tecnológicas mientras gestionan los costos. Por ejemplo, algunas están reduciendo personal en roles como mantenimiento de TI para dar cabida a talento en áreas como inteligencia artificial y ciberseguridad.

Las amenazas de ciberseguridad y fraude impulsan la necesidad de talento especializado.

El aumento en el uso de herramientas digitales, los crecientes costos asociados a las brechas de datos y la necesidad de proteger información sensible de los clientes están generando una mayor demanda de talento calificado con experiencia en protección de datos, detección de amenazas y respuesta a incidentes.

Las empresas que buscan trabajadores difíciles de encontrar podrían recurrir a países con alta concentración de talento en ciberseguridad, como India o Singapur. Sin embargo, el mercado indio está saturado, mientras que la pequeña población de Singapur no puede satisfacer una demanda significativa. Como resultado, las empresas podrían considerar mercados más costosos, como España, los Países Bajos o Japón, ofreciendo oportunidades de trabajo remoto o contratos temporales para ampliar su alcance.

Entornos regulatorios en evolución

La explosión de la inteligencia artificial, la evolución del fraude, el crecimiento de las criptomonedas y el creciente énfasis en la importancia de la privacidad de los datos son algunos ejemplos de las dinámicas que impulsan el cambio regulatorio.

El creciente enfoque en el cumplimiento normativo, junto con la evolución de estándares y regulaciones, está generando una mayor demanda de talento especializado. El alcance de las auditorías y el cumplimiento normativo se ha expandido exponencialmente: lo que antes se manejaba internamente ahora es una red de actividades de auditoría y evaluaciones de riesgos de cumplimiento realizadas por terceros y cuartos proveedores. Esto se debe a una mayor presencia global, un aumento en las regulaciones, el auge de la banca abierta y la expansión significativa de las líneas de productos. Algunos cambios regulatorios, como el establecimiento de la autoridad contra el lavado de dinero en la Unión Europea, obligarán a las organizaciones a fortalecer sus planes para garantizar personal adecuado en sus funciones de riesgo y cumplimiento. Para algunas organizaciones, esto podría implicar una combinación de talento permanente y por contrato que pueda ser asignado según las necesidades.

También estamos observando una creciente demanda en áreas especializadas de cumplimiento, riesgo y auditoría. Por ejemplo, existe una necesidad cada vez mayor de profesionales con experiencia en procedimientos de prevención de lavado de dinero (AML) y conocimiento del cliente (KYC), especialistas en cumplimiento de normativas como el GDPR y el CCPA, y personas con certificaciones como especialista certificado en crimen financiero y especialista certificado en prevención de lavado de dinero.

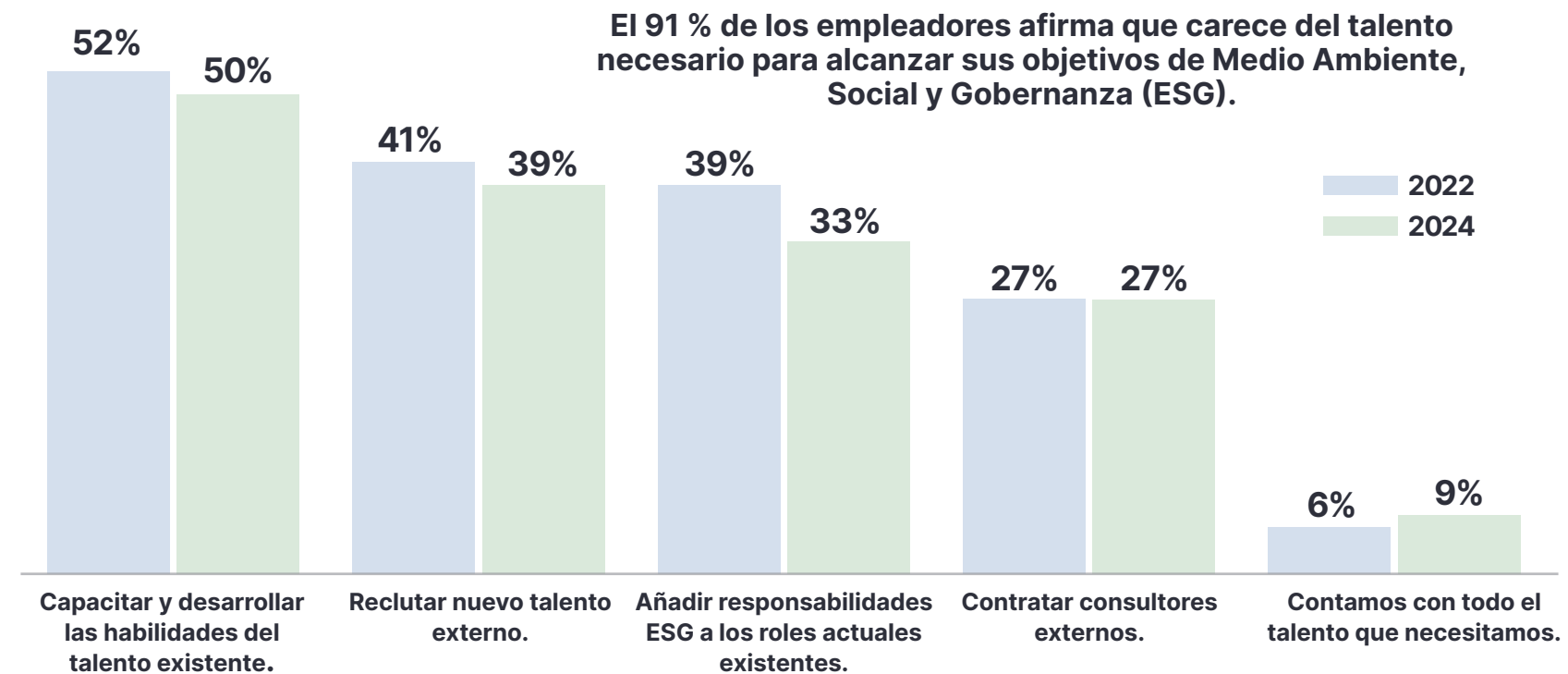
Estas competencias y credenciales altamente valoradas están impulsando un enfoque en el desarrollo de habilidades y en el talento con alto potencial, que tenga la aptitud para el aprendizaje continuo y la obtención constante de certificaciones.

De manera similar a su enfoque hacia el talento tecnológico, las grandes organizaciones están buscando identificar y retener talento en auditoría interna en todos los lugares donde operan, fortaleciendo sus capacidades en anticipación a la creciente demanda de talento escaso.

Los factores ambientales, sociales y de gobernanza (ESG) están dando forma a las prácticas empresariales y los requisitos de reporte en muchos países: De acuerdo a [Encuesta de Expectativa de Empleo de ManpowerGroup del cuarto trimestre de 2024](#), 91 % de los empleadores no cuenta con el talento necesario para alcanzar sus objetivos ESG.

La brecha de habilidades ESG persiste en la mayoría de las empresas.

¿Qué decisiones de contratación ha tomado su organización, o planea tomar en los próximos 12 meses, para cumplir con su estrategia ESG?



Un entorno regulatorio en evolución relacionado con ESG también puede tener un impacto significativo en la experiencia requerida para los profesionales de cumplimiento. El Reino Unido ha finalizado los requisitos de divulgación de sostenibilidad y una norma contra el greenwashing, cuya implementación se espera en el cuarto trimestre de 2024. Por su parte, la Comisión Europea está revisando el Reglamento de Divulgación de Finanzas Sostenibles (SFDR), que exigirá a las empresas del sector BFSI divulgar información sobre la sostenibilidad de sus productos y servicios. A medida que este tipo de regulaciones se introduzca en otras regiones, la necesidad de talento especializado en cumplimiento de ESG crecerá.



El factor humano

La atención que se presta a la transformación digital y al auge de la inteligencia artificial no debe interpretarse como una disminución en los requisitos para el talento no técnico. De hecho, aunque la tecnología ha elevado las exigencias de habilidades para el talento en áreas técnicas y de cumplimiento, también estamos observando tendencias similares en los roles orientados al cliente.

Las brechas de habilidades destacan la necesidad de nuevas competencias en una industria en evolución, especialmente en roles relacionados con tecnología y cumplimiento. Las discrepancias entre la oferta y la demanda de talento en campos como ciberseguridad, ciencia de datos y computación en la nube han llevado a las organizaciones a adoptar una agenda de atracción de talento basada en habilidades. Mientras que en el pasado se valoraba principalmente el prestigio del historial educativo de un candidato, ahora los empleadores se enfocan más en las habilidades que una persona aporta y en su potencial para adquirir nuevas competencias.

Los requisitos de habilidades para las personas involucradas en interacciones humanas han aumentado.

La información y las experiencias transaccionales son cada vez más autoservicio y están disponibles de forma digital y bajo demanda. Debido a esto, los clientes ahora recurren a los centros de contacto para obtener ayuda en situaciones más complejas, como fraudes o rechazos de transacciones. Las interacciones presenciales, como las realizadas en una sucursal bancaria, se centran cada vez más en servicios de asesoramiento. Una llamada a un corredor probablemente implica una solicitud de consejo o asistencia con un problema.

Esto ha llevado a una selección de talento más rigurosa, especialmente en los roles orientados al cliente. También está influyendo en las estrategias de ubicación en mayor medida que en el pasado. Por ejemplo, una organización podría considerar Bangalore y Hyderabad, en India, para roles en centros de contacto, ya que ofrecen la ventaja de soporte 24/7, talento de alta calidad en términos de educación y habilidades lingüísticas, así como la capacidad de manejar interacciones más complejas que antes, lo que genera ahorros significativos en la adquisición y retención de talento.

Perspectivas de empleo y salario en el sector BFSI a nivel mundial.

Estados Unidos tiene el mayor empleo en el sector BFSI, con 8.4 millones de puestos, lo que representa el 5 % del empleo total.



Estados Unidos también ofrece salarios competitivos, especialmente para analistas financieros (**\$71,793**) y especialistas en ciberseguridad (**\$103,533**).

Países como **Bolivia** y **Colombia** muestran tasas de crecimiento notables en el empleo durante los últimos cinco años. (**24% y 36%, respectivamente**), lo que indica una expansión en los sectores de finanzas y seguros.



Brasil cuenta con **1.5 millones de empleos** en el sector BFSI.

Algunos países, como **Finlandia** y **Rumania**, han experimentado descensos en el empleo dentro de este sector (**-8 % y -17 %, respectivamente**).



Luxemburgo tiene los salarios promedio más altos en diversos roles financieros, con (**\$100,494**) para contadores y significativamente más altos para especialistas en fintech (**\$123,530**).



China ocupa el segundo lugar en empleo dentro del sector BFSI, con 9.2 millones de puestos que representan el **1 %** de la fuerza laboral total.



Factores que las empresas del sector BFSI consideran prioritarios.



Disponibilidad

Disponibilidad para garantizar un suministro sostenible de trabajadores calificados.

- Fuerza laboral altamente calificada
- Capacidades en el idioma inglés
- Nivel educativo
- Diversidad
- Habilidades especializadas, incluidas digitales, tecnológicas, cumplimiento y gestión de riesgos.



Eficiencia de costo

Costo para ayudar a controlar los gastos.

- Costos laborales
- Tasas de impuestos corporativos
- Incentivos fiscales
- Costos operativos
- Costos regulatorios y de cumplimiento
- Inflación



Regulación

Regulaciones que favorezcan la productividad y un entorno de trabajo eficiente.

- Estabilidad económica
- Riesgo geopolítico
- Entorno legal
- Normas para subcontratistas y leyes laborales
- Marco regulatorio impulsado por la innovación



Productividad

Productividad para minimizar interrupciones y ajustar la escala según sea necesario.

- Crecimiento general de la productividad laboral
- Capacidades de innovación
- Efectividad gubernamental
- Infraestructura tecnológica y digital

El Índice Total de Fuerza Laboral™ ayuda a las empresas a definir la combinación adecuada de fuerza laboral e identifica oportunidades para atraer, evaluar, desarrollar y retener talento con las habilidades que los empleadores necesitan. Las empresas tecnológicas ya utilizan el Índice Total de Fuerza Laboral™ para asignación de trabajo remoto, planificación de capacidad, iniciativas de ahorro de costos, estrategias de ubicación, entre otros.

Para más información, visite: www.totalworkforceindex.com