



WOMEN  
- IN BANKING -

# Women in Banking

Situación de la mujer en la banca en España

May 2024

CONFIDENTIAL – NOT FOR DISTRIBUTION

ALVAREZ & MARSAL  
LEADERSHIP. ACTION. RESULTS.™

# Introducción

## CONTEXTO

- 1 Women In Banking es una asociación **comprometida con la promoción y el fortalecimiento del papel de la mujer en la banca en España** y por eso ha impulsado **este Primer Informe de “Situación de la mujer en la banca en España”**.
- 2 Este informe no sólo proporciona una visión detallada de la situación actual, sino que pretende ser sólo el **punto de partida para seguir la evolución de la presencia de la mujer** en el sector y de los beneficios que aporta.
- 3 Se presentan datos agregados de 2021 y 2022 de **entidades nacionales e internacionales**, donde se ha tenido en cuenta todas **las personas que trabajan en España**.

## MUESTRA Y ENTIDADES PARTICIPANTES

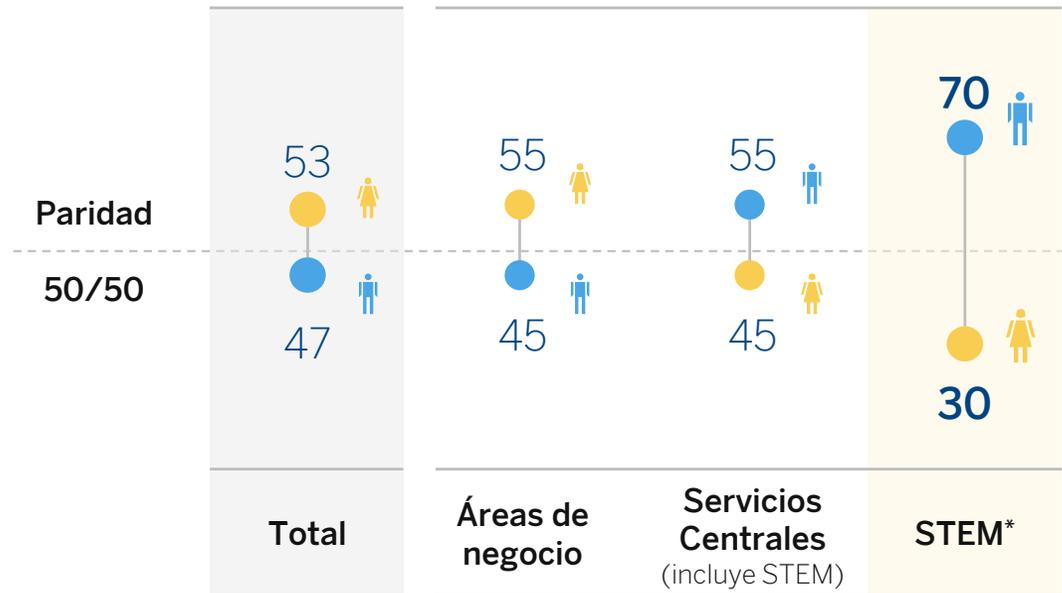
La muestra total alcanza los **105.000 empleados** que **representa el 75%** de los empleados del total del sector bancario en España.



# 1 / Representatividad de la mujer en el sector y rotación

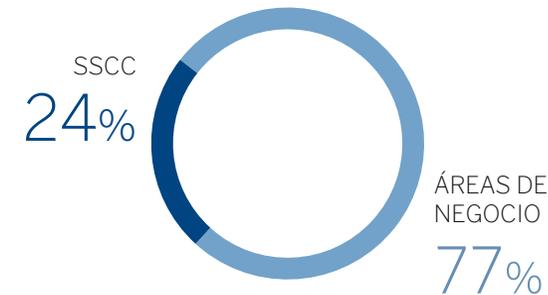
## LAS MUJERES SON MAYORÍA EN EL SECTOR BANCARIO

### Plantilla



La mayoría de la plantilla está compuesta por mujeres, especialmente en áreas de negocios, y con una representación más baja en áreas STEM.

El 77% de la plantilla está en áreas de negocio, frente al 24% de los servicios centrales de negocio donde está incluido STEM (aprox un 11% del total plantilla).



### Rotación voluntaria

La tasa de rotación es muy baja, pero es el doble en hombres que en mujeres.



La rotación en STEM es algo mayor en ambos géneros (hombres 7%, mujeres 3,8%).

El número total de incorporaciones en el sector representa un **3,8% sobre la plantilla total**, y hay mayor representatividad de hombres tanto en altas como en bajas **y especialmente en servicios centrales**.



## 2 / Nivel de responsabilidad y promociones

### PERO HAY POTENCIAL DE MUJERES EN PUESTOS DE MANAGER AUNQUE MÁS PROMOCIONES

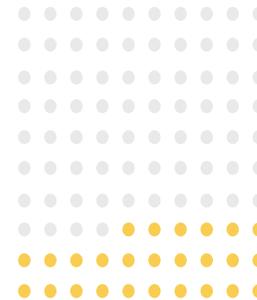
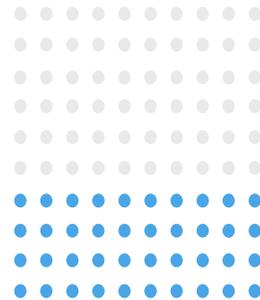
#### Managers

Considerando el rol de manager, que incluye desde alta dirección hasta directores de oficina, el peso de la **mujer baja 10 puntos frente al total plantilla, y representa el 43% del total managers.**

Sólo el **26% del total de mujeres son managers**, frente a casi el **40% de los hombres** (13 puntos de diferencia).

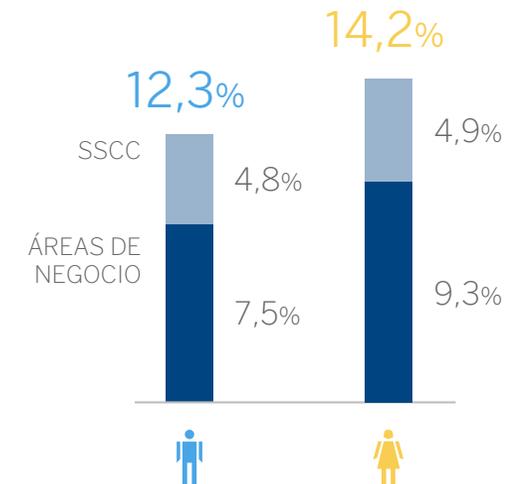
 HOMBRE

 MUJER



#### Promociones

El número total de **promociones** (en la que se incluyen todas las categorías) representa el 13% de la plantilla total y es **ligeramente mayor en las mujeres** (2 puntos), especialmente en áreas de negocio.





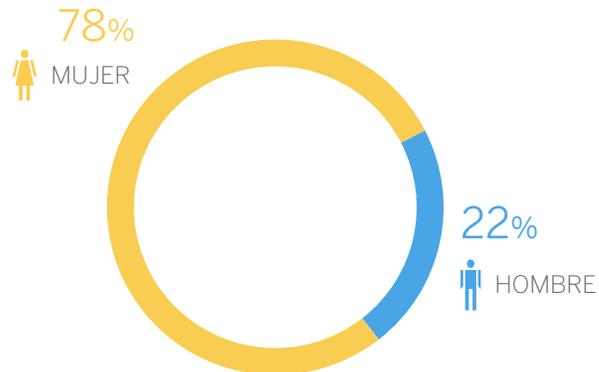
## 3 / Flexibilidad laboral y Conciliación

### ESTABILIDAD LABORAL Y CONCILIACIÓN

#### Flexibilidad Laboral

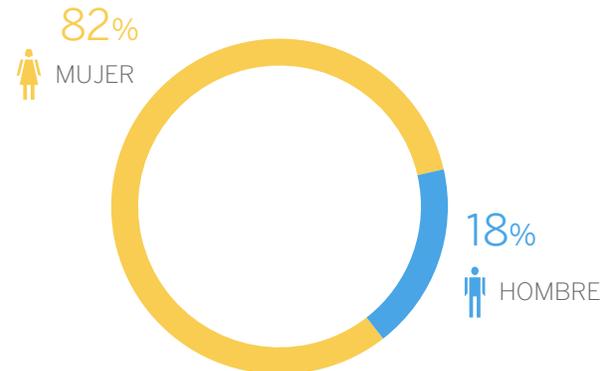
##### EXCEDENCIAS

Apenas se solicitan excedencias por el 1,1% del total plantilla, pero las **mujeres solicitan el 78% del total.**



##### CONTRATOS A TIEMPO PARCIAL O TEMPORALES

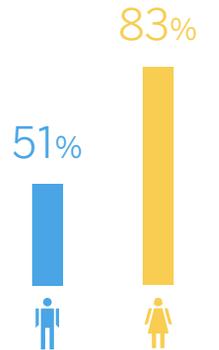
Aunque el tipo de contratación en el sector financiero es mayoritario a tiempo completo y fijo (98,5% de los contratos totales), **la poca temporalidad o reducciones de jornada se dan mayoritariamente en mujeres (el 82%).**



#### Conciliación

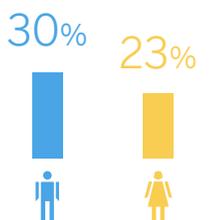
##### PERMISOS POR PATERNIDAD/MATERNIDAD

Aunque los permisos por nacimiento son las mismas 16 semanas para madre como el padre, el % **que hace uso de las semanas voluntarias más allá de las obligatorias** difiere.



##### TELETRABAJO

**Aunque un 26% de la plantilla total** tiene la posibilidad de tener flexibilidad con teletrabajo, hay un ligero menor número en mujeres debido principalmente que son las que están mayoritariamente en puestos de atención a clientes, donde no es posible el teletrabajo.



# Conclusiones



## REPRESENTATIVIDAD

El **sector financiero tiene una mayor representatividad de las mujeres** en el total plantilla alcanzando el **53%**

Esta representación es ligeramente **mayor en las áreas de negocio** donde están las oficinas bancarias de la **red comercial** (el 80% de las mujeres se concentran aquí).

Sin embargo, disminuye en los considerados servicios centrales donde se incluyen las **áreas STEM** (Data, Tecnología) y donde la **mujer sólo alcanza el 30% de representación**.



## RESPONSABILIDAD

En relación a los puestos de **manager, las mujeres sólo alcanzan el 43% del total**, donde se incluyen desde el top management hasta las direcciones de oficinas

Sólo **el 26% del total de mujeres son managers**, frente al casi 40% de manager de los hombres (13 puntos de diferencia).

Hay un ligero número de más promociones (en las que se incluyen todas las categorías) a mujeres, pero sólo 2 puntos de diferencia con los hombres (14% mujeres vs 12% hombres).



## CONCILIACIÓN / FLEXIBILIDAD

Existe un **sesgo de género** relevante en algunos datos vinculados a la **flexibilidad laboral o conciliación**

Aunque es un número muy pequeño, **en torno al 80% de los contratos a tiempo parcial o temporal** (por reducciones de jornada) o **excedencias** son solicitados por **mujeres**.

Aún con mismo **permiso por nacimiento**, son las **madres** las que toman **más licencia adicional a la obligatoria** en el 83% de los casos frente al 51% de los hombres.



WOMEN  
- IN BANKING -

# Women in Banking

Situación de la mujer en la banca en España

May 2024

CONFIDENTIAL – NOT FOR DISTRIBUTION

ALVAREZ & MARSAL  
LEADERSHIP. ACTION. RESULTS.™

# Women in Banking

## Detalle de resultados:

Situación de la mujer en la banca en España

May 2024



# Ficha Técnica

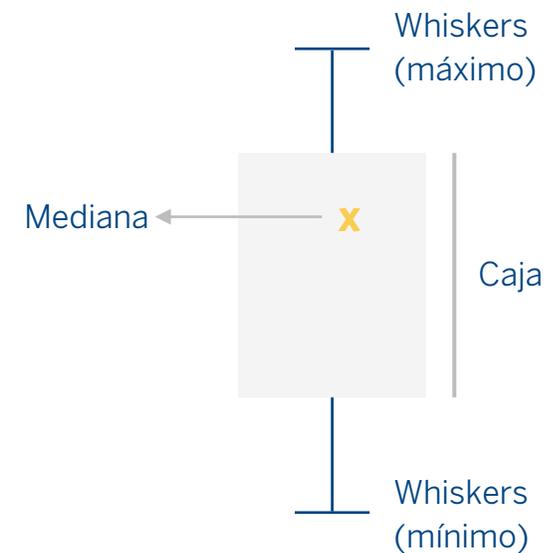
CAMPO	CONCEPTOS
<b>Perímetro de la muestra</b>	Para los bancos con holding en España, se decide incluir a la matriz y las filiales participadas al 100% con presencia en España. Para estas entidades, el perímetro será el presentado en la memoria anual. Para aquellas que reporta a nivel Europeo, solo incluirá entidades con ficha bancaria en España. Para las entidades con holding en el extranjero, se incluirán las filiales en España. Las filiales dependientes de un holding extranjero y sin datos disponibles en España no se incluyen en la muestra.
<b>Área de negocio</b>	Son divisiones o departamentos dentro de una organización que están directamente involucrados en la generación de ingresos. Estas áreas tienen un impacto significativo en la Cuenta de Pérdidas y Ganancias, ya que sus actividades contribuyen a los resultados financieros globales de las entidades mediante la venta de productos o servicios, la captación de clientes y la maximización de los ingresos.
<b>Servicios Centrales</b>	Son divisiones o departamentos dentro de una organización cuya función principal es proporcionar apoyo y servicio a las áreas de negocio. Estas áreas incluyen funciones como Legal, Recursos Humanos, Finanzas así como las áreas STEM.
<b>Áreas STEM</b>	Divisiones o departamentos dentro de los servicios centrales que centralizan el expertise tecnológico en diversos aspectos de la operación empresarial, y que incluyen desde expertos en software, ciberseguridad o data science.
<b>Promociones</b>	Proceso mediante el cual un empleado es ascendido a una categoría profesional superior dentro de la estructura organizativa de una empresa (no incluir subidas salariales sin cambio de categoría).
<b>Rotación</b>	La fórmula utilizada es: $\text{Bajas} / (((\text{Altas} - \text{Bajas}) + \text{Plantilla Total}) / 2)$ .
<b>Manager</b>	Personas con equipo a su cargo o responsabilidades aún sin tener equipo.
<b>Permisos de paternidad legales</b>	En el contexto del análisis, se considerarán únicamente los permisos que el progenitor haya disfrutado durante el período específico del año analizado, independientemente de cuándo hayan sido solicitados inicialmente. Esto significa que solo se registrarán y contarán los permisos efectivamente utilizados entre el 1 de enero y el 31 de diciembre, sin importar cuándo se hayan planificado o solicitado originalmente.
<b>Permisos de paternidad voluntarios</b>	
<b>Posibilidad de teletrabajo</b>	Se considera teletrabajo cuando esta modalidad representa más del 30% de la jornada laboral de un empleado. Por otro lado, la flexibilidad laboral se refiere a la capacidad de adaptar horarios o ubicaciones de trabajo según las necesidades del empleado y la empresa, y se aplica cuando el teletrabajo representa menos del 30% de la jornada laboral. En este estudio se abordan ambos conceptos en conjunto para analizar sus implicaciones en el entorno laboral.
<b>Excedencias</b>	Este término abarca cualquier tipo de excedencia, ya sea por motivos personales, de cuidados, educativos u otros. En el contexto de contabilidad y análisis, se considerarán únicamente las excedencias que hayan sido disfrutadas durante el período específico del año analizado, entre el 1 de enero y el 31 de diciembre, sin importar cuándo hayan sido solicitadas inicialmente.

# Metodología

## COMENTARIOS EXPLICATIVOS

El gráfico que se utiliza para representar los datos se denomina “box and whisker” siendo esta una representación visual que proporciona información sobre la distribución y estadísticas clave de un conjunto de datos. Aquí hay una explicación de las partes principales de este tipo de gráfico:

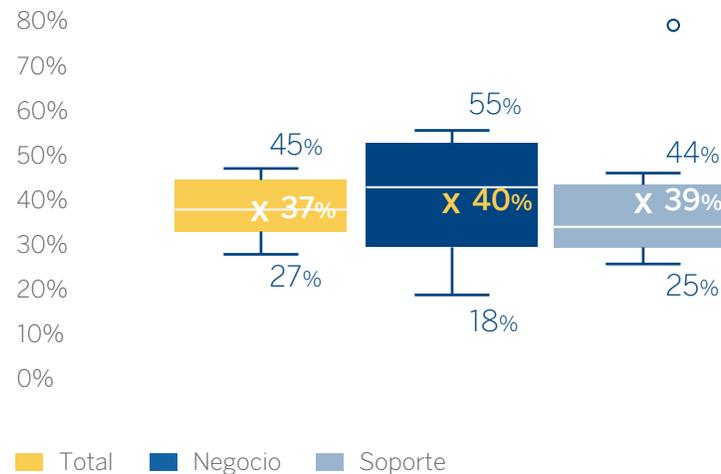
- Caja (Box): La caja en el centro del gráfico representa el rango intercuartil (IQR), que abarca desde el primer cuartil (Q1) hasta el tercer cuartil (Q3). El 50% central de los datos se encuentra dentro de esta caja.
- X en la Caja (Mediana): La X dentro de la caja representa la mediana, que es el valor medio del conjunto de datos.
- Bigotes (Whiskers): Los bigotes se extienden desde la caja hasta los valores extremos. Pueden tener diferentes longitudes, pero generalmente siguen reglas estadísticas para determinar qué valores se consideran atípicos.



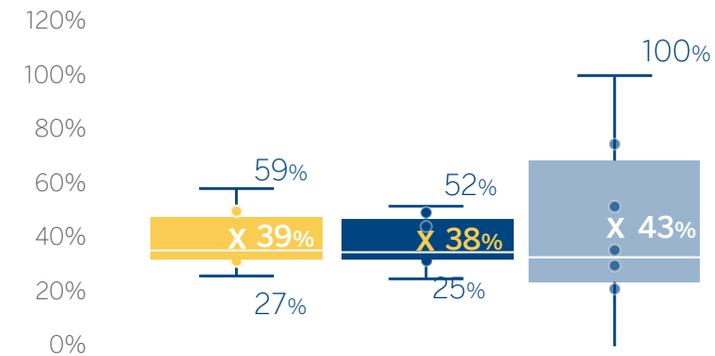
# Reclutamiento

Familia	Indicador	Perímetro	2022						EVOLUCIÓN Variación YoY (%)	2022 Representación sobre plantilla total
			Hombres	Mujeres	Total	% Mujeres (sobre total horizontal)	% Hombres (sobre total vertical)	% Mujeres (sobre total vertical)		
Reclutamiento	Altas Puras	Total	2.205	1.609	3.814	42%			3%	62%
Reclutamiento	Altas Puras	Negocio	986	907	1.893	48%	45%	56%	10%	62%
Reclutamiento	Altas Puras	Soporte	1.219	702	1.921	37%	55%	44%	-2%	62%
Reclutamiento	Bajas Voluntarias	Total	699	398	1.097	36%			2%	62%
Reclutamiento	Bajas Voluntarias	Negocio	360	216	576	38%	52%	54%	-2%	62%
Reclutamiento	Bajas Voluntarias	Soporte	339	182	521	35%	48%	46%	5%	62%

## ALTAS PURAS 2022



## BAJAS VOLUNTARIAS 2022



# STEM

Familia	Indicador	Perímetro	2022						EVOLUCIÓN	2022
			Hombres	Mujeres	Total	% Mujeres (sobre total horizontal)	% Hombres (sobre total vertical)	% Mujeres (sobre total vertical)	Variación YoY (%)	Representación sobre plantilla total
Reclutamiento	Altas Puras	STEM (Total)	707	267	974	27%			0%	50%
Reclutamiento	Altas Puras	STEM (Negocio)	-	-	-					
Reclutamiento	Altas Puras	STEM (Soporte)	707	267	974	27%			0%	50%
Reclutamiento	Bajas Voluntarias	STEM (Total)	270	61	331	18%			1%	50%
Reclutamiento	Bajas Voluntarias	STEM (Negocio)	-	-	-					
Reclutamiento	Bajas Voluntarias	STEM (Soporte)	270	61	331	18%			1%	50%
Plantilla	Plantilla		4.056	1.708	5.764	30%			0%	50%
Promociones	Promociones		1.329	531	1.860	29%			-2%	50%

## PRINCIPALES CONCLUSIONES

- Todo el colectivo STEM está dentro de las áreas de soporte, no habiendo nada en áreas de negocio. No todas las entidades han podido aportar datos a este bloque, representando el 50% de la muestra.
- En 2022 se han contratado 267 mujeres, que **supone un 27% del total**. En relación a las bajas voluntarias, hay muy pocas salidas, un total de 61 de mujeres (un 18% del total) siendo mayor el número de hombres. Bien es cierto que el porcentaje de salidas de mujeres ha aumentado ligeramente respecto al 2021.
- En líneas generales, **la proporción de mujeres en la plantilla total es de un 30% igual que el año anterior**
- Respecto a las **promociones**, el porcentaje es acorde al peso que representan (un 29%)

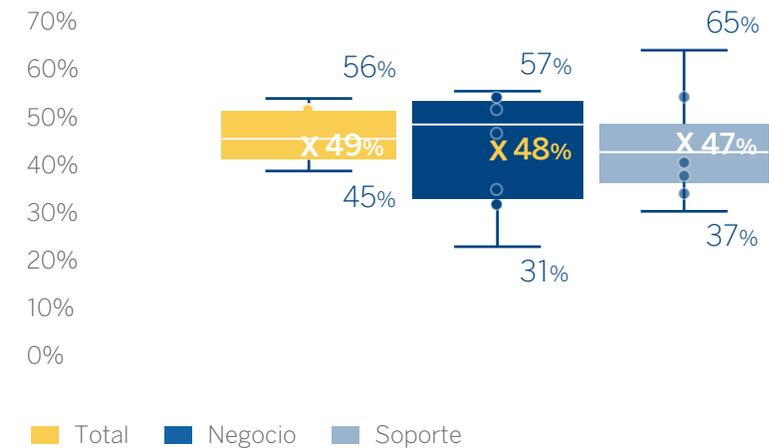
# Plantilla

Familia	Indicador	Perímetro	2022						EVOLUCIÓN	2022
			Hombres	Mujeres	Total	% Mujeres (sobre total horizontal)	% Hombres (sobre total vertical)	% Mujeres (sobre total vertical)	Variación YoY (%)	Representación sobre plantilla total
Participación	Plantilla	Total	49.809	55.970	105.779	53%			0%	100%
Participación	Plantilla	Managers	19.236	14.335	33.571	43%	39%	26%	1%	100%
Participación	Plantilla	Otros	30.573	41.635	72.208	58%	61%	74%	0%	100%
Participación	Plantilla	Negocio	36.190	44.707	80.897	55%	73%	80%	1%	100%
Participación	Plantilla	Soporte	13.619	11.263	24.882	45%	27%	20%	-1%	100%

## MANAGERS VS. OTROS



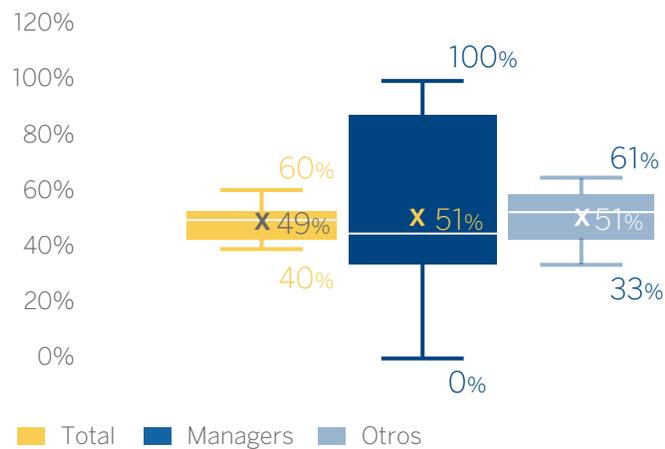
## NEGOCIO VS. SOPORTE



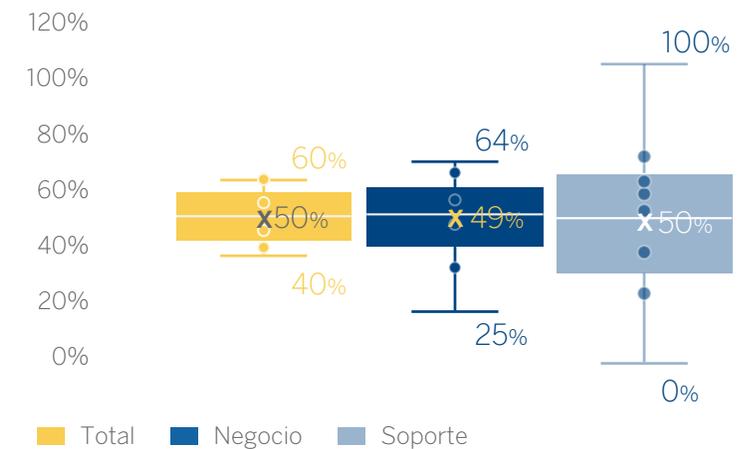
# Promociones

Familia	Indicador	Perímetro	2022						EVOLUCIÓN	2022
			Hombres	Mujeres	Total	% Mujeres (sobre total horizontal)	% Hombres (sobre total vertical)	% Mujeres (sobre total vertical)	Variación YoY (%)	Representación sobre plantilla total
Promociones	Promociones	Total	6.141	7.965	14.106	56%			2%	100%
Promociones	Promociones	Managers	1.333	1.021	2.354	43%	22%	13%	3%	62%
Promociones	Promociones	Otros	1.738	2.414	4.152	58%	28%	30%	4%	62%
Promociones	Promociones	Negocio	3.728	5.215	8.943	58%	61%	65%	1%	100%
Promociones	Promociones	Soporte	2.413	2.750	5.163	53%	39%	35%	8%	100%

## MANAGERS VS. OTROS



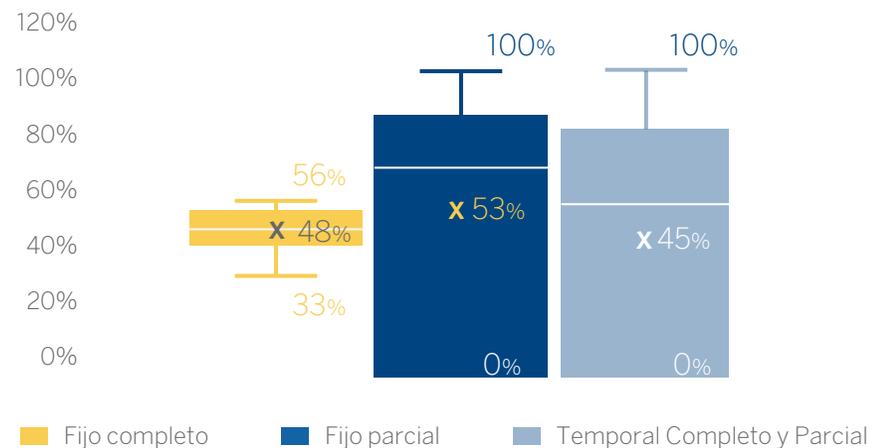
## NEGOCIO VS. SOPORTE



# Flexibilidad Laboral

Familia	Indicador	Perímetro	2022						EVOLUCIÓN	2022
			Hombres	Mujeres	Total	% Mujeres (sobre total horizontal)	% Hombres (sobre total vertical)	% Mujeres (sobre total vertical)	Variación YoY (%)	Representación sobre plantilla total
Plantilla	Fijo Tiempo Completo	Total	49,519	54,621	104,140	52%	99%	98%	0%	100%
Plantilla	Fijo Tiempo Parcial	Total	129	1,108	1,237	90%	0%	2%	1%	100%
Plantilla	Temporal Tiempo Completo + Parcial	Total	161	241	402	60%	0%	0%	1%	100%

## TEMPORALIDAD DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS

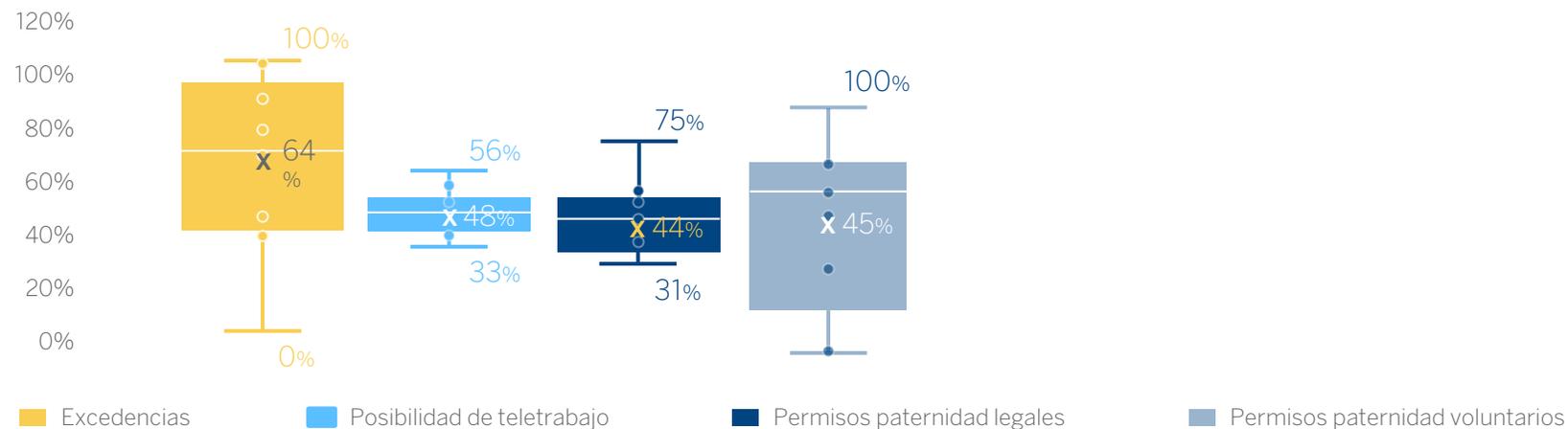


Cifras en porcentaje de mujeres sobre total categoría

# Conciliación

Familia	Indicador	Perímetro	2022						EVOLUCIÓN	2022
			Hombres	Mujeres	Total	% Mujeres (sobre total horizontal)	% Hombres (sobre total vertical)	% Mujeres (sobre total vertical)	Variación YoY (%)	Representación sobre plantilla total
Conciliación	Excedencias	Total	252	906	1,158	78%	1%	2%	-3%	100%
Conciliación	Posibilidad Teletrabajo	Total	14,909	13,008	27,917	47%	30%	23%	2%	100%
Conciliación	Permisos Paternidad Legales	Total	1,447	1,335	2,782	48%	3%	2%	-3%	78%
Conciliación	Permisos Paternidad Voluntarios		735	1,110	1,845	60%	1%	2%	-3%	77%

## CONCILIACIÓN



Cifras en porcentaje de mujeres sobre total categoría

