

SECTOR FINANCIERO: LA VOZ DE LAS PLANTILLAS

**Por un modelo laboral
sostenible**

CCOO

servicios

Resumen Ejecutivo

Diagnóstico económico sectorial

El proceso de profunda reestructuración que el sector financiero español inició en 2008 ha completado **una transformación operativa y digital** sin parangón en la historia económica europea reciente. Los datos al cierre del ejercicio 2025 confirman que el modelo está ahora centrado en consolidar una era de reconfiguración operativa masiva, con beneficios que siguen batiendo récords a costa de la degradación estructural del clima laboral de las plantillas. Como dato, los beneficios de las grandes entidades financieras del Ibex 35 han superado los 34.000 millones € (26.000 millones € en 2023).

En paralelo, este periodo ha contemplado un **ajuste de capacidad instalada** que ha situado a España a la cabeza de la UE en cuanto a la intensidad del recorte de sus redes comerciales físicas (un 64% de recorte desde 2008) y recursos humanos disponibles para la atención directa al público (un 40% de recorte desde 2008). Este ajuste ha supuesto un cambio absoluto en el **modelo de relación banca-cliente**: El cierre masivo ha provocado la aparición de amplias zonas geográficas en situación de exclusión financiera latente en el ámbito rural, y ha reconfigurado los centros urbanos concentrando la operativa en grandes oficinas de asesoramiento (hubs) con menor presencia de personal de ventanilla tradicional.

Además, la **edad media de las plantillas del sector financiero** se sitúa actualmente en 45 años, convirtiendo al sector en uno de los mercados laborales más envejecidos del país: durante los últimos 15 años apenas se ha contratado personal para las oficinas tradicionales, limitándose a amortizar puestos mediante bajas de mayores de 50 años y concentrar las incorporaciones en perfiles técnicos y tecnológicos.

2º cuestionario sectorial de clima laboral de CCOO

Como continuidad del informe de CCOO de octubre de 2023 titulado "El Valor de las Personas" (que contó con la participación de 49.123 personas), en mayo de 2026 se lanzó el 2º Cuestionario Sectorial de Clima Laboral de CCOO. En tan solo 26 días, el cuestionario ha acumulado un total de **46.235 respuestas válidas** de trabajadoras y trabajadores del sector (sumando 34.172 respuestas en ese periodo y 12.063 respuestas previas en CaixaBank). A diferencia del estudio de 2023, se ha diferenciado de forma expresa el análisis de la Red de Oficinas respecto de los Servicios Centrales y Edificios:

Dimensión Analizada / Indicador	RED DE OFICINAS (38.565 respuestas)	SERV. CENTRALES (7.670 respuestas)
Incremento Crítico Carga y Presión (Últimos 3 años)	96,9 % Afirma aumento sustancial (85,2% en grado máximo)	93,1 % Sufre sobrecarga (74,2% en grado máximo)
Afectación Negativa Directa sobre Salud Física y Mental	85,9 % Declaración expresa de daño en la salud (63,3% totalmente de acuerdo)	82,3 % Declaración expresa de daño en la salud (58,4% totalmente de acuerdo)
Dilemas Éticos y Autonomía	64,4 % Coaccionados para vender con compromiso Compliance	45,2 % "Nunca" o "raramente" tiene autonomía en sus tareas
Insatisfacción con la Retribución Fija (Sueldo vs Esfuerzo)	51,2 % Considera que su sueldo no es acorde al desempeño diario	61,2 % Considera que su salario no compensa la alta responsabilidad
Disposición a la Movilización Sindical	95,7 % Apoyaría una movilización por el clima laboral	91,7 % Receptivos a sumarse a medidas sectoriales de fuerza

Además, el **Sistema de Retribución Variable** implantado unilateralmente por las direcciones está completamente deslegitimado por las plantillas. En una escala de 0 a 5, el 49,6 % le otorga un 0 rotundo (valoración de rechazo absoluto). Se percibe como un sistema opaco, discrecional, inalcanzable y utilizado como mecanismo de presión psicológica en lugar de motivación.

El nexo común de este estudio masivo es inequívoco: el actual modelo organizativo está **erosionando de forma severa la salud y el compromiso de la plantilla** en beneficio exclusivo de las cúpulas de las entidades y el dividendo de los accionistas. Mientras la Red Comercial experimenta una asfixia vinculada a la comercialización forzada de productos y la atención directa al cliente desbordada, los Servicios Centrales sufren una sobrecarga técnica alarmante derivada de la falta de dimensionamiento y la pérdida absoluta de control sobre sus tiempos de trabajo.

Esto conlleva que las condiciones salariales y la salud mental sean el núcleo de preocupación principal de los profesionales en el horizonte actual, y que más del 91% de los trabajadores de servicios centrales y más del 95% de la red están dispuestos a ir a la movilización colectiva sectorial para exigir un cambio radical de modelo. **Para decir: BASTA YA. Sector Financiero en Lucha.**

Factores detonantes de la insostenibilidad laboral y riesgos psicosociales

La información agregada a nivel sectorial, emanada de las sucesivas evaluaciones de riesgos psicosociales obligatorias en las entidades (basadas en metodologías validadas como FPSICO o CoPsoQ-Istas21), revela un escenario de **alerta estructural homogénea**, con un riesgo laboral colectivo, sistémico y evitable provocado por los siguientes cuatro factores detonantes básicos:

1. Carga de Trabajo e Infradotación crónica.

El aumento exponencial de la carga de atención por el ajuste del 40% del empleo financiero, la no cobertura de ausencias, el solapamiento de frentes y tareas, la labora de soporte de la brecha digital, configuran un marco de cargas de trabajo insostenibles.

2. Presión Comercial Inasumible y Liderazgos Tóxicos

Los modelos de Retribución variable e incentivos, así como la fijación de objetivos comerciales, son unilaterales, discrecionales, opacos y desmotivadores, agravándose la situación por modelos de liderazgo tóxicos y autoritarios y la quiebra ética de Compliance.

3. Prolongaciones de Jornada Estructurales e Invisibles

Las prolongaciones de jornada se han consolidado como un "uso y costumbre" estructural en el sector financiero, forzadas por la presión, y con fraude a la Seg. Social y a la Agencia Tributaria.

4. Hiperconectividad y una Inexistente Desconexión Digital

Pese al marco regulatorio y a los convenios colectivos firmados, la desconexión digital es una utopía en la práctica diaria. El uso intensivo de dispositivos corporativos obligatorios somete a los profesionales a una hiperconectividad permanente, cronificando la ansiedad, las alteraciones graves del sueño, el síndrome de burnout (desgaste profesional) y cuadros depresivos agudos

Ejes Propositivos para un modelo laboral sostenible

Ante un diagnóstico de alerta sanitaria interna y desequilibrio social, la respuesta debe ser colectiva, estructural y de aplicación inmediata.

Para ello, desde CCOO actualizamos nuestros **5 grandes ejes de propuesta y actuación en esta materia**, integrando formalmente la campaña sectorial "+ Tiempo para Vivir".

Eje actuación CCOO

Propuestas y Medidas de Impacto directo

EJE 1: Más personas para atender a personas

- Pacto de Reposición y **relevo generacional**.
- **Dimensionar** correctamente los centros.
- Cubrir todas las **ausencias**.
- Aliviar la carga administrativa.
- **Equipos de sustitución** y apoyo.
- **Salarios de entrada dignos**.

EJE 2: Basta ya de presión comercial

- **Definición pactada** de la retribución variable.
- Mecanismos **seguimiento** Retribución variable.
- Incentivos claros y suficientes.
- **Eliminar rankings y control con presión**.
- Actuación canales de instrucciones y reportes.
- Código Deontológico de la Profesión Bancaria.
- **Canal de denuncias** protegido.
- Defensor o defensora de la persona empleada.
- **Reparto de los beneficios récord**.
- **Impacto de la IA y la Digitalización**.

EJE 3: La salud mental como exigencia laboral

- Lugar de trabajo psicológicamente saludable.
- Reconocimiento como **enfermedad laboral**.
- **Evaluación riesgos psicosociales**.
- Datos de siniestralidad completos.
- Protección frente a agresiones externas.
- Apoyo psicológico financiado.
- Liderazgo saludable.
- Actuación sobre modelos de **liderazgo tóxicos**.
- **Control de la IA y la monitorización**.

Eje actuación CCOO

Propuestas y Medidas de Impacto directo

EJE 4:
Tiempo para
trabajar, tiempo
para vivir

- Cumplimiento real jornada y **registro** fiable.
- **Desconexión digital real**, no declarativa.
- La formación, dentro de la jornada.
- Flexibilidad jornada enfocada a conciliación.
- **Fines de semana de tres días.**
- Reducción de jornada por **edad y antigüedad.**
- Mejora de la conciliación por cargas familiares.
- Reducción de jornada sin reducción de salario.
- Acuerdo sectorial de **teletrabajo.**
- Movilidad y estudio de usos del tiempo.

EJE 5:
Reconocer y
potenciar la
profesionalidad

- Gestión transparente del talento interno.
- Catálogo de puestos y definición de funciones.
- **Planes de carrera transparentes.**
- **Transparencia e igualdad retributivas.**
- Formación para el desarrollo profesional.

En definitiva, desde CCOO decimos que en un contexto de beneficios récord el principal y mejor activo del sector tiene mucho que decir. Es el momento de que su voz se oiga con claridad absoluta y se actúe en consecuencia. Es el momento de que se oiga la voz de las plantillas para decir “Basta ya”. Es el momento de luchar por un sector financiero con un modelo laboral sostenible. El momento es ahora.



Contenido del Informe

Análisis y propuestas



Introducción

un esbozo del sector



Antecedentes

“El valor de las personas”

Octubre 2023



Conclusiones

2º cuestionario sectorial

clima laboral CCOO -2026-



el día a día:

un modelo laboral

insostenible



Propuestas

para un modelo laboral

sostenible



Introducción

un esbozo del sector

Antecedentes: evolución del sector desde la crisis de 2008

El proceso de reestructuración que el sector financiero español inició de forma aguda tras la crisis sistémica de 2008 ha completado una transformación sin parangón en la historia económica europea reciente. Originalmente, los severos ajustes aplicados por las entidades financieras respondían a una triple necesidad imperativa: sanear balances profundamente deteriorados por activos tóxicos inmobiliarios, adaptarse a un marco regulatorio internacional crecientemente exigente (en materia de ratios de capital, liquidez y provisiones bajo la supervisión directa del Banco Central Europeo) y buscar desesperadamente fuentes de rentabilidad en un entorno macroeconómico prolongado de tipos de interés en mínimos históricos o terreno negativo.

No obstante, la consolidación del modelo que observamos al cierre del ejercicio 2025 ha superado la mera fase de saneamiento financiero para entrar de lleno en una era de reconfiguración operativa masiva. Esta nueva dinámica se apoya de forma estructural en la digitalización, la implementación de la Inteligencia Artificial (IA) y el uso estratégico de macrodatos (Big Data) para optimizar los flujos de trabajo organizativos, automatizar los procesos de contratación y reducir drásticamente los costes fijos asociados a las infraestructuras analógicas.

Como ya apuntaban los diagnósticos iniciales que publicamos desde CCOO, este profundo proceso de transformación sigue generando una severa dicotomía dentro de la realidad económica española:

- Por un lado, se constata una extraordinaria y continuada mejora en las métricas de resultados netos, robustez en la solvencia (ratios CET1 fully-loaded) y una optimización histórica de los índices de eficiencia operativa de las grandes entidades cotizadas.
- Por otro lado, persiste de manera estructural un clima laboral caracterizado por una alta presión por objetivos comerciales, sobrecarga sistemática de tareas debido a la reducción de plantillas y un impacto adverso en la cohesión y sostenibilidad social, manifestado a través de la exclusión financiera de la clientela más vulnerable y la desatención de amplios núcleos de población.

Evolución Económica y Desempeño Financiero del Sector: Beneficios Récord en 2025

A nivel financiero, el ejercicio económico 2025 ha consolidado la tendencia alcista de los últimos años, volviendo a marcar un hito histórico de ganancias para la gran banca española y superando de forma muy holgada los registros —ya extraordinarios— alcanzados durante los años 2023 y 2024. A pesar de que el Banco Central Europeo (BCE) inició a lo largo de 2024 y 2025 una senda gradual de flexibilización monetaria con rebajas paulatinas en los tipos de interés de referencia, las entidades financieras en España han sabido mitigar el impacto en el margen de clientes.

Esto ha sido posible gracias a la indexación rezagada de las carteras de crédito a largo plazo, el fuerte incremento de los ingresos por comisiones netas (especialmente aquellas derivadas de la comercialización de productos de desintermediación financiera, como fondos de inversión, planes de pensiones y seguros) y, sobre todo, a la drástica reducción previa de sus estructuras de costes operativos fijos y de personal en España.

Evolución de Beneficios Netos Conjuntos (Gran Banca IBEX 35)

Los beneficios netos conjuntos obtenidos por las seis principales entidades financieras cotizadas del país (Banco Santander, BBVA, CaixaBank, Banco Sabadell, Bankinter y Unicaja Banco) reflejan una progresión constante hacia cotas de rentabilidad sin precedentes estructurales en el sector:

Ejercicio	Beneficio Neto Conjunto (Millones de euros)	Variación Interanual (%)
Ejercicio 2023	26.000 M€	—
Ejercicio 2024	31.768 M€	+22,18%
Ejercicio 2025	34.000 M€	+7,03%

El volumen total de beneficios netos acumulado de 34.000 millones de euros durante 2025 supone que la gran banca que opera en España generó una ganancia neta aproximada de 93 millones de euros al día. Esta elevada capacidad de generación de rentabilidad ha impulsado con fuerza las ratios de rentabilidad sobre recursos propios (ROE y ROTE), situando al sector financiero nacional entre los más rentables y eficientes de toda la Eurozona en el presente ciclo económico.

Transformación Estructural: el "Ajuste de Capacidad Instalada"

La búsqueda recurrente de la eficiencia y la adopción masiva de canales digitales y herramientas automatizadas han seguido impulsando la contracción de la infraestructura analógica del sector bancario en el territorio español. Lo que sectorialmente se denomina "ajuste de capacidad instalada" ha alcanzado un suelo operativo histórico al cierre de 2025, situando a España a la cabeza de la Unión Europea en cuanto a la intensidad del recorte de sus redes comerciales físicas y recursos humanos disponibles para la atención directa al público.

Evolución de la Red Física y de Empleo en España desde 2008

La siguiente tabla de datos sintetiza la magnitud acumulada de la contracción operativa llevada a cabo por las entidades en las últimas dos décadas, comparando los máximos históricos previos a las olas de fusiones y reestructuraciones corporativas con los datos definitivos del cierre de 2025:

Indicador	Máximo Histórico (2008 / 2009)	Cierre de Ejercicio 2025	Variación Acumulada (%)
Red Oficinas Bancarias	46.065 sucursales (2008)	~16.500 sucursales	-64,18%
Afiliación Seg. Social	291.000 personas (2009)	~191.000 personas	-34,36%
Plantilla Entidades de Depósito (info BdE)	270.855 empleados/as	162.300 empleados/as	-40,08%

Esta drástica disminución de casi 2/3 de las oficinas físicas y de más de 100.000 puestos de trabajo directos desde los picos de la serie histórica evidencia un cambio absoluto en el modelo de relación banca-cliente. El cierre masivo de sucursales no solo ha afectado a pequeñas localidades rurales, provocando la aparición de amplias zonas geográficas en situación de exclusión financiera latente, sino que ha reconfigurado los centros urbanos, concentrando la operativa en grandes oficinas de asesoramiento (hubs o flagships) con menor presencia de personal de ventanilla tradicional.

Centrándonos en las entidades de depósito puras, entre el máximo de 2008 (270.855) y el cierre de 2025 (162.300), han recortado exactamente 108.555 puestos de trabajo directos en España. Esto equivale a una reducción de prácticamente el 40% de toda la fuerza laboral que el sector tenía antes de la crisis.

Hay que indicar, no obstante, que el ritmo de destrucción de empleo en oficina tradicional tocó fondo entre 2022 y 2023. En 2024 y 2025 se observa una ligerísima recuperación: la banca ha dejado de destruir puestos en masa en la red y ha empezado a dar de alta, dentro de la misma ficha bancaria, a perfiles especializados en datos y tecnología.

Resulta de interés avanzar, aunque no sea el objeto del presente informe, la estimación de porcentajes de plantilla de las Entidades de Depósito por tramos de edad, en base a los EINF de las empresas y las publicaciones estadísticas de las Patronales del sector:

Tramo de Edad	% sobre Total
Menores de 30 años	6,8%
De 30 a 39 años	16,5%
De 40 a 49 años	52,3%
De 50 a 54 años	15,2%
Mayores de 55 años	9,2%
Total (162.300 personas)	100%

Como puede observarse, la edad media de las plantillas del sector financiero español se sitúa actualmente en 45 años, convirtiendo al sector en uno de los mercados laborales más envejecidos del tejido empresarial del país, solo superado por la Administración Pública o sectores industriales muy específicos.

La causa raíz es que durante los últimos 15 años el sector apenas ha contratado personal para las oficinas tradicionales, limitándose a amortizar puestos mediante bajas incentivadas de mayores de 50 o 55 años. Las incorporaciones que se producen son principalmente en perfiles técnicos o tecnológicos.

Esta realidad en su conjunto (reducción de capacidad instalada, cambio del modelo de la oficina tradicional, incremento del número de clientes que atiende cada persona empleada, aumento de la edad media de las plantillas...) está directamente relacionada con el clima laboral en el que posteriormente aterrizamos como elemento central del presente documento.

El Impacto Tecnológico de la Inteligencia Artificial y Eficiencia Operativa

A diferencia de los primeros procesos de ajuste de capacidad, que se centraban puramente en la eliminación de duplicidades tras fusiones societarias, los movimientos estratégicos observados con fuerza durante 2025 responden a la maduración tecnológica e integración profunda de herramientas basadas en Inteligencia Artificial Generativa y modelos predictivos avanzados en el negocio financiero.

Las aplicaciones analíticas se han centrado en tres grandes bloques internos de las organizaciones:

1. **Procesos de Back Office:** En muchas entidades se ha apostado por la automatización integral de la lectura, indexación y verificación de contratos, escrituras notariales y expedientes de riesgo de crédito, en principio enfocado a reducir tareas administrativas repetitivas que antes requerían un volumen muy significativo de personal interno, aunque no puede afirmarse que haya reducido los tiempos de respuesta de forma general.
2. **Hiperpersonalización y Modelos de Scoring:** el uso de algoritmos sofisticados de Big Data permite a priori evaluar perfiles de solvencia en tiempo real, anticipando de forma muy precisa las ratios de morosidad potencial y ajustando la oferta comercial de manera dinámica a las necesidades de particulares y corporaciones.
3. **Atención al Cliente mediante Canales Conversacionales:** la transición hacia asistentes virtuales avanzados capaces de resolver consultas complejas, ha derivado una proporción mayoritaria de las transacciones hacia los canales de autoservicio digital, reduciendo la necesidad de interacción presencial o telefónica con gestores humanos.

Esta intensificación en el uso de la tecnología ha colaborado en que los índices sectoriales de productividad por empleado (medidos a través del volumen de activos bajo gestión o del margen de explotación generado por trabajador asalariado) hayan alcanzado los niveles más altos de la historia económica del sector financiero en Europa.

Dimensión Social, Inclusión Financiera y Clima Laboral

La contrapartida directa de estos excelentes resultados financieros y ratios de eficiencia optimizados es la agudización de los desequilibrios internos y externos señalados sistemáticamente por CCOO desde hace años. **Es decir, el sector financiero se sitúa en cifras récord a costa de su principal activo: las plantillas.**

Sostenibilidad y Clima Laboral Interno

El progresivo estrechamiento de las plantillas en paralelo a la retención y captación de volúmenes crecientes de negocio ha disparado la ratio de clientes y habitantes atendidos de manera potencial por cada profesional bancario en activo. Las consecuencias más documentadas de esta asimetría estructural son:

- **Sobrecarga Sistemática y Estrés:** las plantillas se enfrentan cotidianamente a objetivos comerciales calificados como inasumibles dentro de los horarios laborales reglados, lo que genera prolongaciones de jornada sistemáticas y un repunte notable en las bajas de carácter psicológico y de salud laboral.
- **Toxicidad en los Entornos de Trabajo:** la fuerte presión piramidal para el cumplimiento de los objetivos, la colocación de productos complejos y heterogéneos, y la gestión de carteras de clientes sobredimensionadas, ha contribuido de forma directa a empeorar aún más el clima laboral, restando espacio al asesoramiento financiero de calidad y priorizando la consecución de métricas comerciales de corto plazo.

Impacto Externo: Exclusión Social y Financiera

El desmantelamiento físico de las redes comerciales y la obligatoriedad tácita de operar a través de aplicaciones para móviles e internet, han consolidado barreras de accesibilidad muy marcadas. Este fenómeno penaliza especialmente a los colectivos vulnerables frente a la digitalización acelerada de la economía: las personas de la tercera edad que carecen de competencias digitales básicas, los ciudadanos con discapacidades que encuentran barreras en los interfaces lógicos y las poblaciones del ámbito rural desbancarizado, donde la desaparición del cajero automático más cercano obliga a desplazamientos de kilómetros para realizar operativas elementales. Esta desatención severa choca de forma frontal con los idearios corporativos de responsabilidad social y finanzas sostenibles que las entidades publicitan con frecuencia en sus memorias anuales de sostenibilidad y gobernanza (ESG).

Conclusiones y Desafíos Estratégicos para el Horizonte 2026-27

El sector financiero español despide el ejercicio 2025 y afronta 2026 exhibiendo una fortaleza patrimonial indudable y unos niveles de rentabilidad que garantizan de forma plena la retribución al accionista y la atracción de capital inversor. Sin embargo, el modelo actual afronta claros síntomas de agotamiento en su dimensión social y humana.

El gran desafío estratégico a medio plazo para el sector radica en encontrar un punto de equilibrio sostenible entre tres variables críticas:

- La preservación de la alta rentabilidad operativa mediante el uso ético y regulado de la Inteligencia Artificial.
- La urgente restitución de un clima laboral saludable, equitativo y seguro para los profesionales del sector, disminuyendo las cargas insoportables de trabajo comercial.
- El retorno efectivo del denominado "dividendo social", garantizando la inclusión financiera integral de toda la ciudadanía y preservando la función social originaria del sistema bancario: el otorgamiento de crédito responsable para dinamizar las economías domésticas y el tejido empresarial del país.

Un desafío que no es, ni mucho menos, competencia exclusiva de las cúpulas del sector financiero, que son las principales responsables de los desequilibrios generados: tienen mucho que decir reguladores, supervisores y legisladores, y la sociedad en su conjunto.

Y, por supuesto, tiene mucho que decir el principal y mejor activo del sector: sus trabajadoras y trabajadores. Es el momento de que su voz se oiga con claridad absoluta y se actúe en consecuencia; el momento de que se oiga la voz de las plantillas para decir “Basta ya” y luchar por un sector financiero con un modelo laboral sostenible. El momento es ahora.



Antecedentes

“El valor de las personas” **Octubre 2023**

“El valor de las personas”. Octubre 2023.

En octubre de 2023, CCOO Servicios presentó el informe «El valor de las personas» (sector financiero español: por un modelo laboral sostenible), que documentó con datos objetivos y con la encuesta de clima laboral respondida por 49.123 personas (el 32,75 % de la plantilla) un diagnóstico inequívoco: el modelo laboral del sector es insostenible y está deteriorando la salud de quienes trabajan en él.

Casi tres años después, el diagnóstico no solo se mantiene, sino que se ha agravado en algunos aspectos. Las entidades han encadenado ejercicios de beneficios récord —los resultados del conjunto del sector bancario han seguido marcando máximos históricos al calor de la política de tipos de interés— sin que ello se haya traducido en una mejora proporcional de las condiciones de trabajo. La plantilla sigue soportando cargas de trabajo desmesuradas, prolongaciones de jornada estructurales, una desconexión digital que continúa siendo, en la práctica, inexistente, y sistemas de retribución variable por objetivos opacos y desproporcionados.

El presente documento, directamente vinculado al elaborado y presentado en octubre de 2023, persigue tres objetivos:

- **Actualizar el diagnóstico y las propuestas:** revisar y reforzar las cinco líneas de propuestas del informe original (el bloque «5x5»), incorporando lo aprendido desde 2023.
- **Incorporar la campaña «+ Tiempo para Vivir»:** integrar de forma explícita la campaña «+ Tiempo para Vivir» que CCOO ha lanzado para el sector financiero, llamada a marcar una parte importante de las reivindicaciones de 2026 y la negociación de los convenios del sector a partir de 2027.
- **Priorizar los riesgos psicosociales:** situar los riesgos psicosociales en el centro del documento, tratándolos como lo que son —un riesgo laboral grave, evitable y de obligada prevención— y articulando propuestas concretas frente a sus cuatro principales detonantes en el sector: las cargas de trabajo, las prolongaciones de jornada, la inexistente desconexión digital y la retribución variable por objetivos poco transparente y desproporcionada.

El diagnóstico del 1er cuestionario de Clima laboral de 2023

El primer cuestionario de Clima laboral sectorial elaborado por CCOO en octubre de 2023 de CCOO ya supuso el retrato más fiel del coste humano de este modelo y la justificación de las propuestas que se proyectaban en el documento:

Indicador del cuestionario de clima laboral 2023	Resultado
Considera insoportable la presión comercial en su día a día	81,6 %
No tiene tiempo suficiente en la jornada para todas sus tareas	93,8 %
Afirma que la desconexión digital es una utopía	59,4 %
Ha sufrido coacción para vender un producto, incluso incumpliendo la norma	57,9 %
No se siente reconocida ni retribuida acorde al esfuerzo exigido	85,5 %
Se siente emocionalmente agotada siempre o a menudo	78,9 %
Se siente físicamente cansada al final de la jornada (siempre/a menudo)	79,0 %
No siente orgullo de decir que trabaja en el sector financiero	86,8 %

Estos porcentajes no describían un problema de actitud individual: describían un riesgo laboral colectivo, sistémico y evitable. La respuesta, por tanto, también debía ser colectiva y estructural, y en esa línea ha trabajado CCOO a nivel sectorial y en cada entidad.

Caracterización del problema y ejes propositivos de CCOO

La caracterización del problema que efectuamos en el presente documento parte de la estructura de 2023:

En primer término, detallando las conclusiones del 2º cuestionario de Clima laboral efectuado en mayo 2026.

A partir de ahí, se enfoca la caracterización de lo que a todas luces es un modelo laboral insostenible:

- Las cargas de trabajo.
- Los sistemas de retribución variable y definición de objetivos.
- La presión comercial y los modelos tóxicos de liderazgo.
- Las prolongaciones de jornada.
- La inexistente desconexión digital
- La política de formación.
- La política disciplinaria .vs. cumplimiento de objetivos.
- Los índices de siniestralidad.
- El impacto directo en incremento de los riesgos psicosociales.

En cuanto a los ejes propositivos de CCOO, mantenemos la estructura del documento de 2023 en torno a 5 ejes:

- Eje 1 — Más personas para atender a personas
- Eje 2 — Basta ya de presión comercial
- Eje 3 — La salud mental como exigencia
- Eje 4 — Tiempo para trabajar, tiempo para vivir
- Eje 5 — Reconocer y potenciar la profesionalidad



Conclusiones

2º cuestionario sectorial clima laboral CCOO -2026-

2º Cuestionario sectorial de Clima Laboral de CCOO

Como indicábamos anteriormente, entre julio y septiembre de 2023 CCOO efectuó el primer cuestionario de Clima laboral sectorial, con una participación de 49.123 personas y cuyas conclusiones presentó en rueda de prensa bajo el título “El Valor de las Personas”.

En mayo de 2026, en tan solo 26 días, 34.172 personas del sector han participado en el 2º Cuestionario sectorial de Clima Laboral lanzado por CCOO, sumándose a las 12.063 personas que ya participaron en dicho cuestionario en CaixaBank hace 10 meses, para totalizar **46.235 respuestas**, con la siguiente distribución:

- 38.565 personas de la Red de oficinas.
- 7.670 de Servicios Centrales y Edificios.
- Un 81% corresponde a las entidades del Ibex 35 (CaixaBank, Santander, BBVA, Sabadell, Bankinter, Unicaja Banco).
- Un 67% se concentra territorialmente en Madrid, Catalunya, Andalucía y País Valencià.

A diferencia de 2023, en esta ocasión el cuestionario ha diferenciado de forma expresa el análisis de la realidad de la red de oficinas respecto de servicios centrales y edificios, como posteriormente detallamos de forma visual.

No obstante, efectuamos a continuación un resumen de conclusiones de forma integrada:

Resumen de Conclusiones Estratégicas Análisis Unificado de la Red Comercial y Servicios Centrales

Entorno Psicosocial: El análisis de ambos cuestionarios revela un **escenario de agotamiento estructural y saturación crítica** que afecta de manera transversal a la organización. Si bien la Red Comercial experimenta una presión directamente vinculada a la comercialización forzada, los Servicios Centrales sufren una sobrecarga técnica por volumen y falta de dimensionamiento. El nexo común es inequívoco: **el actual modelo organizativo está erosionando la salud y el compromiso de la plantilla.**

Presión Comercial vs. Carga de Trabajo: La percepción del incremento de la presión y el volumen de tareas en los últimos tres años es prácticamente unánime en ambos segmentos, alcanzando umbrales insoportables:

- **Red Comercial:** El **96,9%** de la plantilla afirma que la presión comercial ha aumentado sustancialmente (un **85,2%** se posiciona en "totalmente de acuerdo").
- **Servicios Centrales:** El **93,1%** de la plantilla reporta un incremento significativo en sus cargas de trabajo (un **74,2%** en el grado máximo de conformidad).

El Factor Salud como Alarma Estructural

El indicador más alarmante y con mayor relevancia jurídica y de riesgos laborales es el impacto directo del entorno de trabajo en la salud física y mental de los profesionales:

- **Red Comercial:** El **85,9%** de la plantilla expresa una afectación negativa en su salud (63,3% totalmente de acuerdo).
- **Servicios Centrales:** El **82,3%** de la plantilla expresa una afectación negativa en su salud (58,4% totalmente de acuerdo).

En definitiva, **más de 8 de cada 10 personas trabajadoras** declaran que el clima laboral está dañando su salud.

Dilemas Éticos, Autonomía y Preocupaciones Clave

- **Quiebra de Compliance (Red Comercial):** Un **64,4%** de la red comercial dice haberse sentido presionado para comercializar productos hasta el extremo de **comprometer el cumplimiento estricto de la normativa** en muchas ocasiones o de forma permanente.
- **Pérdida de Autonomía (Servicios Centrales):** El **45,2%** de los técnicos de soporte manifiesta que "nunca" o "raramente" pueden organizar sus tareas con niveles suficientes de autonomía y sin injerencias externas.
- **Núcleo de Preocupación:** Al preguntar por la mayor inquietud respecto a sus condiciones actuales, las **condiciones salariales** lideran ambos rankings (**52,4%** en Red y **48,2%** en SSCC), seguidas muy de cerca por la **salud mental** en la Red y la **falta de carrera profesional** en Servicios Centrales.

Reconocimiento Financiero y Retribución Variable

Existe una desconexión total entre el esfuerzo exigido y la compensación percibida, con especial rechazo hacia las estructuras de incentivos:

- **Desacuerdo con la Retribución Fija:** El **51,2%** de la Red Comercial y el **61,2%** de los Servicios Centrales consideran que su sueldo no es acorde al desempeño y esfuerzo diario.
- **Suspense Rotundo al Variable:** El Sistema de Retribución Variable de las empresas está completamente deslegitimado. En la escala de 0 a 5, **el 49,6% de los participantes le otorga un 0 (valoración muy negativa)**, y si sumamos las notas 1, 2 y 3, el descontento alcanza al **97,1%** de la plantilla.

Disposición a la Acción Colectiva en forma de movilización

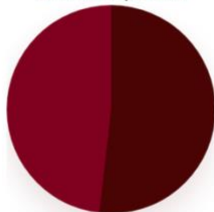
Como consecuencia directa del deterioro de las condiciones, la plantilla muestra un índice de cohesión y respaldo sindical sin precedentes ante posibles medidas de fuerza:

- **Red Comercial:** Un **95,7%** apoyaría una movilización sindical contra la presión comercial y por la mejora del clima laboral (**62,5%** sin dudarlo).
- **Servicios Centrales:** Un **91,7%** se muestra receptivo a sumarse a las movilizaciones (**52,5%** con total rotundidad).

RED DE OFICINAS: CONCLUSIONES

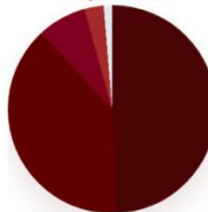
PERFIL DE LA RED COMERCIAL

Distribución por Sexo



Hombre: 51,8% | Mujer: 48,2%

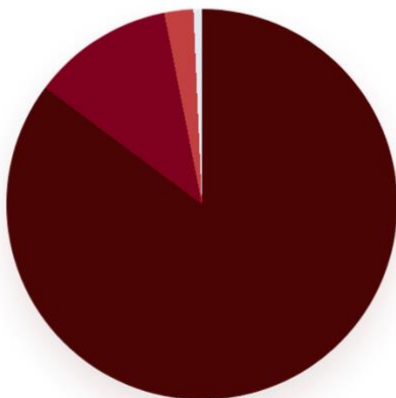
Franjas de Edad



Predominio Senior: 41-60 años (88,1%)

ANÁLISIS DE PRESIÓN COMERCIAL

"Siento que la presión comercial ha aumentado los últimos 3 años y está alcanzando niveles insoportables."

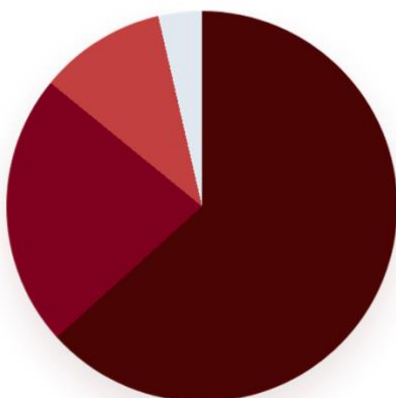


Totalmente de acuerdo	85,2%
Bastante de acuerdo	11,7%
Parcialmente	2,4%
En desacuerdo	0,7%

Dato crítico: El 96,9% de la plantilla de red percibe el aumento.

IMPACTO EN SALUD

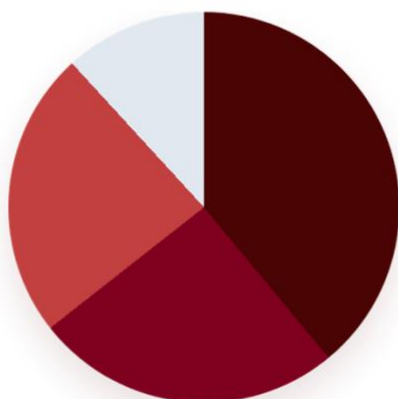
"El clima laboral en el que desarrollo mi trabajo ha afectado negativamente a mi salud en los últimos 3 años."



Totalmente de acuerdo	63,3%
Bastante de acuerdo	22,6%
Parcialmente	10,5%
En desacuerdo	3,6%

COMPLIANCE Y ÉTICA

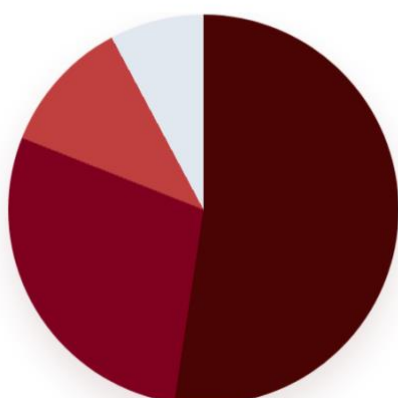
"¿Te has sentido presionado para la comercialización hasta el punto de no cumplir la normativa?"



En muchas ocasiones	39,0%
Permanentemente	25,4%
Ocasiones puntuales	23,8%
Nunca	11,9%

PRINCIPALES PREOCUPACIONES

"Si tuvieses que elegir la cuestión que más te preocupa de tus actuales condiciones laborales..."

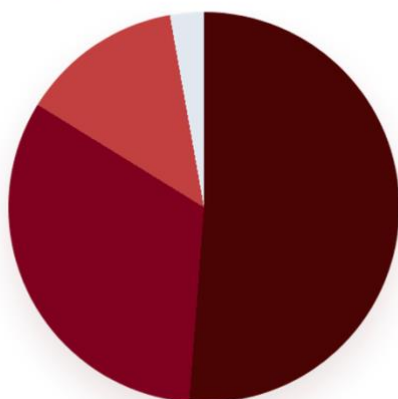


Condiciones salariales	52,4%
Salud física y mental	28,6%
Carrera profesional	11,2%
Tiempo de ocio	7,8%

Nota: En la red, el salario y la salud mental concentran el 81% de la preocupación.

VALORACIÓN DE CARRERA

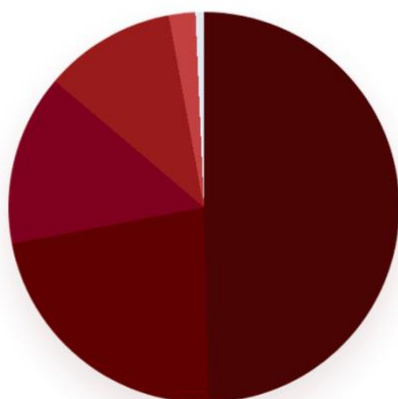
"Creo que tengo un reconocimiento y retribución acorde al esfuerzo y desempeño..."



En desacuerdo	51,2%
Parcialmente	32,6%
Bastante acuerdo	13,4%
Total acuerdo	2,8%

RETRIBUCIÓN VARIABLE

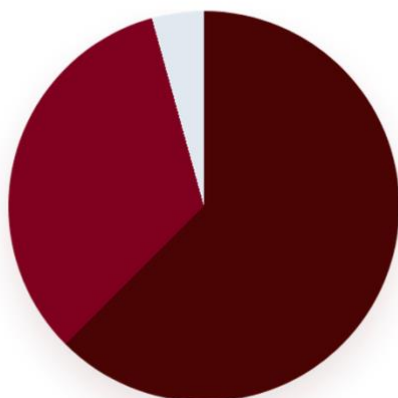
"Indica tu valoración global del Sistema de Retribución Variable (Escala de 0 a 5)."



Valoración 0 (Mín)	49,6%
Puntuación 1	22,4%
Puntuación 2	14,2%
Puntuación 3	10,9%
Puntuación 4	2,2%
Valoración 5 (Máx)	0,6%

DISPOSICIÓN COLECTIVA

"¿Estarías dispuesto/a a apoyar una movilización sindical contra la presión comercial?"

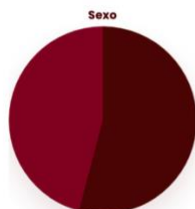


Sí, sin duda	62,5%
En principio sí	33,2%
En principio, no	4,2%

Apoyo masivo: Un 95,7% está abierto a la movilización.

SERVICIOS CENTRALES/EDIFICIOS: CONCLUSIONES

PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO



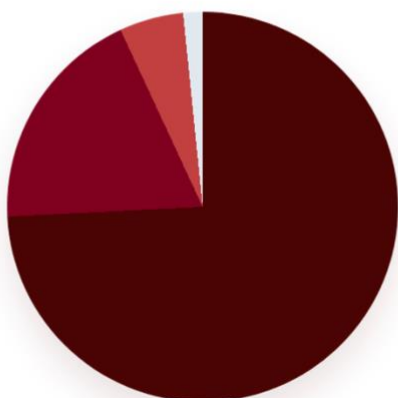
Mujer: 54,1% | Hombre: 45,9%



Predominio 41-60 años (88,2%)

EVOLUCIÓN DE LA CARGA

"Siento que mis cargas de trabajo han aumentado significativamente los últimos 3 años."

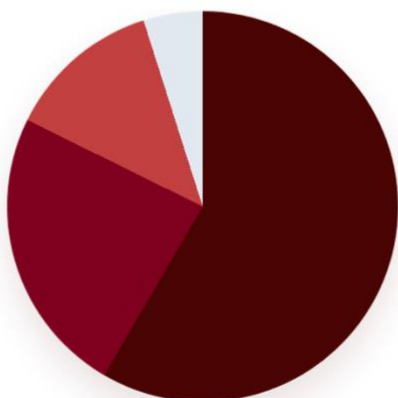


Totalmente de acuerdo	74,2%
Bastante de acuerdo	18,9%
Parcialmente	5,3%
En desacuerdo	1,6%

Nota: El 93,1% de los SSCC percibe un aumento crítico de la carga laboral.

IMPACTO EN LA SALUD

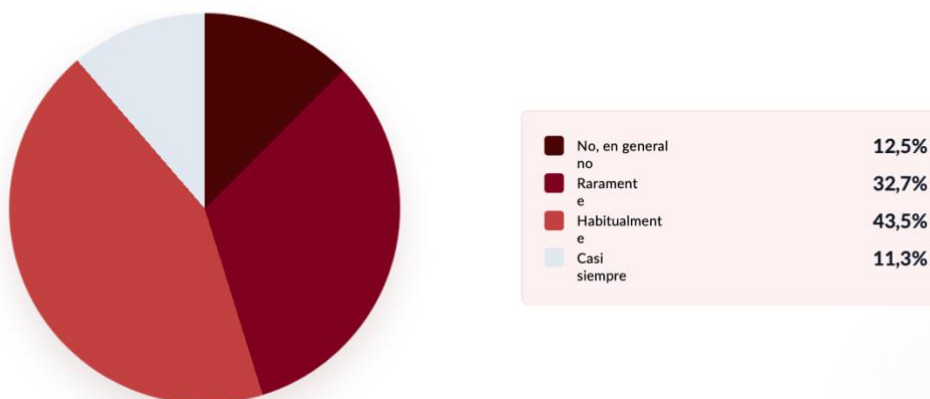
"El clima laboral en el que desarrollo mi trabajo ha afectado negativamente a mi salud en los últimos 3 años."



Totalmente de acuerdo	58,4%
Bastante de acuerdo	23,9%
Parcialmente	12,8%
En desacuerdo	4,9%

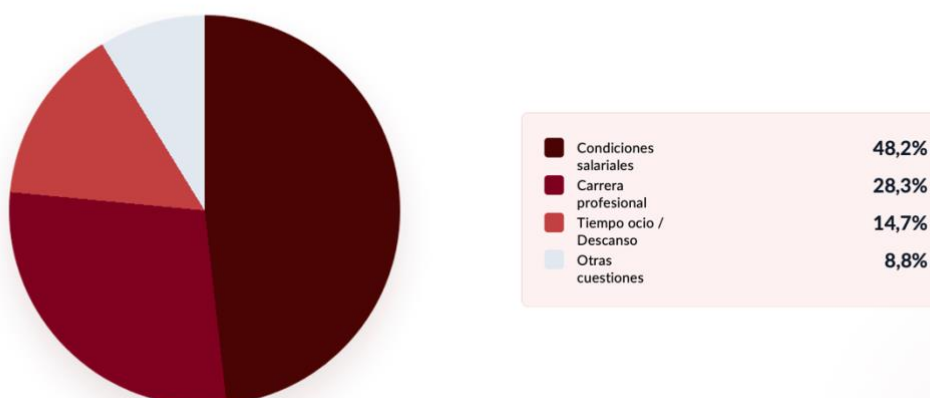
CAPACIDAD DE AUTOGESTIÓN

¿En general, puedes organizar tu trabajo con suficientes niveles de autonomía, sin injerencias?"



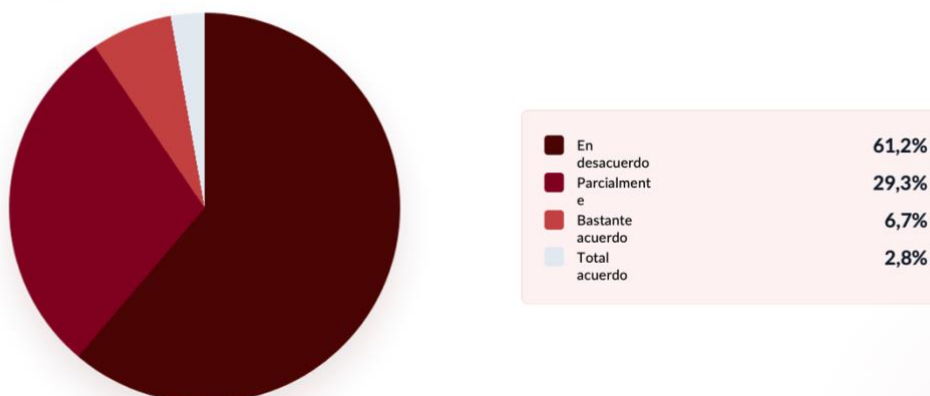
PRINCIPALES PREOCUPACIONES

Si tuvieses que elegir la cuestión que más te preocupa de tus actuales condiciones laborales..."



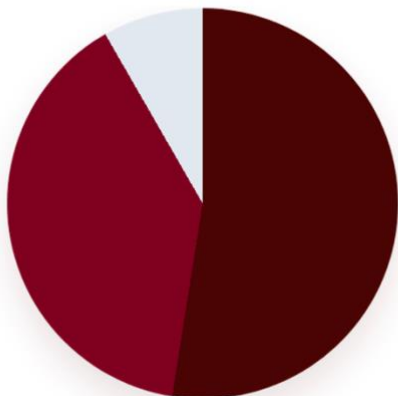
EQUILIBRIO ESFUERZO-RETRIBUCIÓN

En general, creo que tengo un reconocimiento y retribución acorde al esfuerzo y desempeño..."



APOYO A MOVILIZACIONES

"¿Estarías dispuesto/a a apoyar una movilización sindical por la mejora del clima laboral?"



■ Sí, sin duda	52,5%
■ En principio sí	39,2%
■ En principio, no	8,3%

Un 91,7% de la plantilla se muestra receptiva a la acción colectiva.



**el día a día:
un modelo laboral
insostenible**

Un modelo laboral insostenible

Como demuestran los resultados de la encuesta de clima laboral, y confirman la mayoría de las encuestas de riesgos psicosociales elaboradas por algunas empresas del sector, el trabajo en este sector ha llegado a una situación que no es sostenible para las personas que lo desempeñan.

Las cargas de trabajo, la creciente presión comercial, los sistemas de retribución variable unilaterales, opacos y discrecionales, la falta de definición del rol a desempeñar, las prolongaciones de jornada, el incremento de las exigencias formativas, el mapa de riesgos psicosociales, entre otros factores, **hacen que el modelo laboral que actualmente se desarrolla en el sector financiero en España sea directamente insostenible.**

Las cargas de trabajo

La reestructuración del sector ha destruido en España más de un 40% del empleo financiero desde 2008 —el doble de la media de la Eurozona— y ha cerrado más del 61% de las oficinas. La consecuencia es estructural: la disminución de plantilla no ha venido acompañada de una disminución de la clientela ni del volumen de negocio, sino de su traspaso a una red más pequeña. La ratio de carga de atención se ha situado en torno a 300 habitantes por persona empleada, prácticamente el doble que en 2008.

A la infradotación crónica se suma la no cobertura de ausencias - bajas médicas, vacaciones, excedencias, permisos- y la convivencia de frentes simultáneos: funciones comerciales, administrativas, tecnológicas y de atención al cliente, lo que genera una sensación permanente de no llegar y de trabajar en condiciones de presión constante, como factor principal de los riesgos psicosociales.

La carga derivada de la brecha digital recae directamente sobre las oficinas, donde las personas trabajadoras actúan como soporte técnico de la clientela. Clientes que no son capaces de trabajar con las nuevas tecnologías, ni tan siquiera saben usar bien un cajero, y son las plantillas las que, sin tener tiempos asignados para dar este soporte, les ayudan y atienden, aun suponiendo para ellos unas tareas que ya no vienen asignadas por las entidades para sus tiempos de trabajo por función.

Los sistemas de retribución variable y definición de objetivos

Los sistemas de retribución variable e incentivos en el sector se caracterizan por su **unilateralidad, discrecionalidad y opacidad**, generando una conflictividad recurrente por las praxis empresariales en su implantación y modificación. La fijación de objetivos ya no responde a esquemas estáticos, sino a sistemas dinámicos que dicen gestionarse mediante algoritmos y CRM, incumpléndose de forma sistemática las **obligaciones legales de información y consulta con la RLPT**, así como de transparencia algorítmica y general.

En consecuencia, los objetivos comerciales se fijan de manera unilateral, con criterios muy lejos de ser objetivos y transparentes, y resultan en la mayoría de los casos muy difíciles de asumir cuando no directamente inalcanzables. Cuando el esfuerzo y el rendimiento -por grande y costoso que sea- no basta para alcanzarlos, el objetivo deja de ser una herramienta motivacional y se convierte en un estresor de primer nivel.

El problema se agrava por tres prácticas: incentivos escasos y poco transparentes; cambio de las reglas a mitad del periodo de consecución; y vinculación de la retribución a métricas de producción cuestionables que, en su versión más grave, derivan en coacción para vender determinados productos incluso incumpliendo la normativa. El 57,9 % de la plantilla declaraba en 2023 haber sufrido algún tipo de coacción comercial. En 2026, el 64,4% declara sufrirlo permanentemente o en muchas ocasiones. Un sistema retributivo así diseñado no premia la profesionalidad: penaliza la salud.

Y a pesar de ello, y de que la plantilla se siente desmotivada y desconectada emocionalmente de sus respectivas entidades, es el desempeño de las y los profesionales del sector el que permite que las entidades financieras sigan incrementado muy sustancialmente sus resultados, con más de 34mil millones de euros de cifra de beneficios al cierre de 2025, lo que supone un 6% más en el resultado consolidado del sector bancario español. Es más, los resultados del primer trimestre de 2026 de las principales entidades cotizadas continúan mostrando una evolución al alza de la rentabilidad.

Una vez más, **el esfuerzo realizado por las plantillas no se traduce en un reconocimiento de su papel en la consecución de esos beneficios**, invirtiéndolos en mejorar el clima laboral y mediante mecanismos de participación. Los beneficios se siguen destinando a incrementar las retribuciones de la alta dirección y el dividendo de los accionistas, obviando a quienes los hacen posible.

La presión comercial y modelos de liderazgo tóxicos

En determinadas áreas, principalmente comerciales, el desempeño de las personas que ejercen cargos intermedios se limita a exigir al resto de la plantilla el cumplimiento de unos objetivos desmesurados, priorizando la rentabilidad a corto plazo por encima de las necesidades reales de la clientela. Y si estos mandos no tienen suficiente capacidad de liderazgo ni de convencimiento ante su plantilla, la exigencia se suele hacer de modo autoritario, en ocasiones con actitudes vejatorias, recurriendo a comparativas y rankings, whatsapp, emails, reuniones virtuales, utilizando la amenaza como herramienta, generando conflictos de rol entre los objetivos y el cumplimiento normativo, e impactando en la salud mental de quien lo padece.

En definitiva, uno de los ejes clave de la insoportable presión comercial se sitúa en la continuidad de modelos de liderazgo tóxicos en no pocos ámbitos de dirección intermedia, que incumplen todos los códigos deontológicos de buenas prácticas bancarias y los códigos generales de conducta.

Estos modelos deben ser erradicados no solo desde discursos sobre modelos de liderazgo, sino con canales de denuncia efectivos, con protección y mecanismos disciplinarios que actúen sobre los mismos.

Las prolongaciones de jornada

Las prolongaciones de jornada son un “uso y costumbre” del sector. En su mayoría no se registran, lo que constituye un fraude a la Agencia Tributaria y a la Seguridad Social, además de un peligro para la salud. No responden a picos puntuales de actividad, sino a una mala planificación estructural de la organización del trabajo y, con frecuencia, a la presión -incluso a la amenaza- de mandos que incitan a no registrar la jornada real.

La campaña “+ Tiempo para Vivir” de CCOO ha vuelto a poner el foco aquí con un mensaje nítido: el futuro del sector no puede construirse sobre el presencialismo y el trabajo sin hora fija de salida. El registro de jornada debe servir para lo que la ley exige -el cumplimiento estricto de la jornada pactada-, con mecanismos que no se presten al falseamiento de los datos reales, y para detectar y corregir las prolongaciones, no para encubrir las.

La inexistente desconexión digital

Pese al esfuerzo regulatorio realizado, la desconexión digital sigue siendo, en la práctica, un mito inalcanzable: en el cuestionario de clima laboral de 2023 el 59,4 % de la plantilla afirmaba que no puede desconectar. La hiperconectividad impide que el cerebro se “resetea”: la persona trabajadora permanece pensando en la tarea pendiente o en la petición urgente recibida a horas intempestivas, día tras día, hasta que el agotamiento se manifiesta en forma de ansiedad, alteraciones del sueño o cuadros depresivos.

El derecho a la desconexión no puede quedar como una declaración de intenciones en el convenio: necesita franjas horarias concretas, mecanismos técnicos que limiten el acceso a las herramientas de trabajo fuera de la jornada salvo urgencia, y control efectivo por parte de la representación legal de las personas trabajadoras (RLPT).

La política disciplinaria .vs. cumplimiento de objetivos

Las plantillas del sector financiero tienen claro que las normas y las reglas están para cumplirlas, pero tal como evidencia el cuestionario de Clima laboral, la presión comercial a la que están sometidas genera conflictos de compleja gestión entre el cumplimiento estricto de la norma y las órdenes u objetivos que se les marcan o en los que les insisten desde su ámbito superior.

Cuando este conflicto se resuelve superando la norma, las entidades -que son de facto las responsables de una presión comercial piramidal que genera el conflicto en sí mismo- actúan de forma taxativa en el plano disciplinario, sobre la base de la norma escrita. Normas que, en no pocas ocasiones, adolece de una adecuada transmisión en cuanto a su alcance y aplicación, aumentando las incertidumbres para la plantilla.

Impacto sobre la salud: Incremento riesgos psicosociales

La información agregada de la que disponemos a nivel sectorial, emanada de diferentes evaluaciones de riesgos psicosociales, evidencia que los riesgos a los que están expuestas las plantillas de las entidades del sector financiero es muy similar, con independencia de si trabajan en bancos, en las antiguas cajas de ahorros o en entidades cooperativas de crédito.

Dentro del respeto a la confidencialidad de los informes en entidades concretas, **el análisis de las evaluaciones de riesgos psicosociales en el conjunto del sector financiero español revela un escenario de alerta estructural**, caracterizado por una degradación progresiva de las condiciones de trabajo derivada de los modelos de gestión orientados a la maximización del beneficio a corto plazo, las fusiones masivas y la digitalización desorganizada.

En definitiva, y confirmando el análisis detallado en páginas anteriores, a nivel sectorial, los informes y evaluaciones (basados habitualmente en metodologías validadas como FPSICO o CoPsoQ-Istas21) coinciden en señalar un perfil de riesgo homogéneo con las siguientes dimensiones críticas:

- **Carga de trabajo y exigencias cuantitativas (Riesgo Muy Alto):** Es la dimensión con mayor prevalencia de riesgo nocivo. La reducción drástica de plantillas combinada con incremento de los objetivos comerciales y operativos ha cronificado el binomio "alta exigencia - bajo tiempo disponible". Esto genera jornadas prolongadas sistemáticas, solapamiento de tareas y una falta estructural de personal para cubrir ausencias.
- **Exigencias psicológicas emocionales y comerciales:** El sector financiero destaca por una exposición extrema a la presión comercial (campañas forzadas de productos complejos, monitorización diaria, fiscalización individualizada del rendimiento), a lo que se suma el componente emocional derivado del trato directo con clientes que no se adaptan a canales alternativos.
- **Doble presencia y conciliación:** La prolongación oculta de la jornada y la cultura de la presencialidad (o la disponibilidad digital fuera de horario mediante dispositivos corporativos) penalizan gravemente la conciliación. El riesgo de "doble presencia" (gestión simultánea de responsabilidades laborales y familiares) es especialmente agudo entre las mujeres del sector, que asumen tradicionalmente una mayor carga de cuidados.
- **Apoyo social y calidad de liderazgo:** Las dinámicas de control vertical y los liderazgos basados en la exigencia estricta del dato reducen el apoyo de los superiores. Asimismo, la competitividad interna fomentada por los sistemas de retribución variable

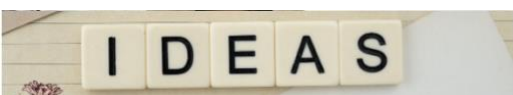
erosiona el apoyo social entre compañeros, debilitando el clima de equipo y los factores de protección mutua frente al estrés.

- **Consecuencias sobre la salud:** Este mapa de riesgos se traduce directamente en una elevada prevalencia de patologías derivadas del estrés crónico, destacando el síndrome de *burnout* (desgaste profesional), trastornos del sueño, ansiedad generalizada, depresión y un incremento notable en el consumo de psicofármacos (ansiolíticos y antidepresivos) entre los profesionales de la banca, configurando un problema de salud pública sectorial. Patologías que, por otro lado, vienen a ser consideradas como patologías comunes, sin que se identifiquen como contingencias o enfermedades profesionales.

Para concluir este apartado, volvemos al cuestionario de clima laboral 2026 para constatar que, como indicábamos, el indicador más alarmante y con mayor relevancia jurídica y de riesgos laborales es justamente el impacto directo del entorno de trabajo en la salud física y mental de las y los profesionales:

- **Red Comercial:** El **85,9%** de la plantilla expresa una afectación negativa en su salud (63,3% totalmente de acuerdo).
- **Servicios Centrales:** El **82,3%** de la plantilla expresa una afectación negativa en su salud (58,4% totalmente de acuerdo).

En definitiva, **más de 8 de cada 10 personas trabajadoras** del sector financiero declaran que el clima laboral está dañando su salud.



Propuestas para un modelo laboral sostenible

1. MÁS PERSONAS para atender personas

Por una adecuada dotación de plantilla y un sector que vuelva a generar empleo de calidad

La infradotación de personal está en el epicentro de los problemas de clima laboral. Reducir la carga de trabajo exige, antes que ninguna otra medida, que haya más personas en los centros de trabajo.

1. **Pacto de Reposición y relevo generacional.** En un sector envejecido, abordar un gran Pacto sectorial de Reposición de plantilla que garantice la renovación y el relevo generacional, sobre la base de salidas voluntarias o prejubilaciones que vaya acompañada de la creación de empleo de calidad que la cubra.
2. **Dimensionar correctamente los centros.** Garantizar en todos los centros de trabajo una dotación mínima de 3 o 4 personas, eliminando los centros unipersonales abiertos al público.
3. **Cubrir todas las ausencias.** Garantizar la sustitución por vacaciones o permisos en oficinas y departamentos con menos de 10 personas —medida expresa de la campaña «+ Tiempo para Vivir»— y, con carácter general, cubrir todas las ausencias (bajas médicas, vacaciones, excedencias, permisos, crédito y permanencia sindical).
4. **Aliviar la carga administrativa.** Incorporar personal administrativo a las oficinas que aligere esta carga o, en su defecto, reservar diariamente un tiempo de trabajo dedicado en exclusiva a tareas administrativas, y ajustar los objetivos comerciales a este menor tiempo comercial.
5. **Equipos de sustitución y apoyo.** Dotar equipos de sustituciones multidisciplinares con formación suficiente y un equipo de apoyo telefónico bien dotado de personal experto para resolver dudas e incidencias con agilidad.
6. **Salarios de entrada dignos.** Mejorar los salarios de entrada y de las personas incorporadas en los últimos años, eliminando las desigualdades retributivas internas que desincentivan la captación y retención de talento joven.

2. BASTA YA de presión comercial

Por un modelo de negocio motivador y responsable, con sistemas de retribución variable transparentes, objetivos y participativos

Este eje aborda directamente uno de los principales detonantes psicosociales. La presión comercial es la principal queja de la plantilla y la retribución variable por objetivos es su instrumento. Rediseñarla es una medida de salud laboral, no solo de política retributiva.

1. **Definición pactada de la retribución variable.** Abordar con la RLPT, según marca la legislación, la definición y evolución de sistemas de retribución variable basados en objetivos transparentes, posibles y colectivos. Los objetivos deben fijarse con antelación suficiente al inicio del periodo, no ser modificables a mitad del mismo, asignarse preferiblemente a nivel colectivo o de centro-, ponderar la situación socioeconómica de la clientela y las circunstancias del centro (reducciones de jornada, bajas, vacaciones, carga administrativa real).
2. **Mecanismos de seguimiento:** Creación en cada Entidad de una Comisión Mixta de Seguimiento de Sistemas de Retribución Variable e Incentivos comerciales, con participación de la RLPT, que garantice la transparencia y el acceso a los datos de cumplimiento, evitando que estos sistemas se conviertan en una herramienta de presión comercial arbitraria.
3. **Incentivos claros y suficientes.** Establecer una compensación económica adecuada y conocida de antemano por el logro de los objetivos, terminando con incentivos escasos, opacos o discrecionales.
4. **Eliminar rankings y control con presión.** Suprimir los rankings comparativos de consecución de negocio y limitar reportes y reuniones de seguimiento («teams») a lo proporcionado, evitando una carga estéril que no aporta valor y sí estrés.
5. **Actuación sobre canales de instrucciones y reportes.** Prohibir el uso de aplicaciones de mensajería instantánea (WhatsApp, Teams u otras) como canal de instrucciones comerciales o de seguimiento de objetivos fuera del horario laboral, y eliminar los controles y reportes continuos y diarios a los que se ven sometidos.

6. **Código Deontológico de la Profesión Bancaria.** Aprobar un Código Deontológico de la Profesión Bancaria que proteja el correcto ejercicio de la profesión, e impulsar la equiparación de la actividad bancaria con la de venta de seguros para impedir que se exija vender productos incumpliendo la normativa.
7. **Canal de denuncias protegido.** Crear un canal de denuncias de malas prácticas y comportamientos reprobables de los cargos directivos que garantice el anonimato de la persona denunciante, conforme a la Ley 2/2023, de 20 de febrero.
8. **Defensor o defensora de la persona empleada.** Habilitar canales accesibles para que la plantilla traslade necesidades y propuestas de clima laboral, con información y participación de la RLPT, y crear la figura del defensor o defensora de la persona empleada, que reportará obligatoriamente a la RLPT las incidencias recibidas.
9. **Reparto de los beneficios récord.** Reclamar que los beneficios récord del sector reviertan en la plantilla mediante incrementos salariales y una paga extraordinaria vinculada a beneficios, en la línea de lo que venimos reivindicando desde CCOO en las diferentes entidades del sector.
10. **Impacto de la IA y la Digitalización:** La IA no puede convertirse en una herramienta de intensificación del trabajo. En consecuencia, en los términos definidos en marcos regulatorios y de agentes sociales europeos, especialmente el Reglamento Europeo de IA (AI Act), así como en el desarrollo legislativo español (art. 64.4, transparencia algorítmica), exigimos la negociación obligatoria con la RLPT de cualquier implantación de sistemas de IA o algoritmos que afecten a la evaluación del rendimiento, la asignación de objetivos, la distribución de tareas o cualquier decisión que tenga impacto sobre las condiciones de trabajo. Igualmente, exigimos mecanismos de auditoría algorítmica, derecho a explicación y supervisión humana en los procesos de implementación.

3. La SALUD MENTAL, como exigencia

Por una adecuada atención de los riesgos psicosociales y su reconocimiento como enfermedad laboral

Los riesgos psicosociales del sector no son una “epidemia silenciosa” inevitable: son la consecuencia previsible de una organización del trabajo unilateral y deficiente. Las empresas están obligadas por ley a evaluarlos y a evitar que se materialicen en daño. Este eje exige que esa obligación se cumpla.

1. **Lugar de trabajo psicológicamente saludable.** Comprometer a las entidades con el diseño de un «lugar de trabajo psicológicamente saludable», asumiendo la promoción del bienestar y la creación de un entorno óptimo para la salud mental como objetivo de gestión, no como acción de comunicación.
2. **Reconocimiento como enfermedad laboral.** Avanzar en el reconocimiento de las patologías de origen psicosocial como contingencia profesional, combatiendo su infradeclaración: cuando la causa de la baja está en la organización del trabajo, la contingencia es profesional y no debe derivarse al sistema público de salud como enfermedad común.
3. **Evaluación de riesgos psicosociales con participación real.** Asegurar la participación efectiva del Comité de Seguridad y Salud en todo el ciclo de la evaluación de riesgos psicosociales: encuesta, informe, plan de actuación, medidas y seguimiento. Las entidades deben atender no solo los factores en nivel de riesgo elevado o muy elevado —donde la actuación ha de ser contundente e inmediata— sino también los «mejorables».
4. **Datos de siniestralidad completos.** Exigir que los índices de siniestralidad facilitados a la RLPT permitan ver el alcance real del daño psicosocial, superando una declaración limitada a accidentes y enfermedades profesionales que oculta la dimensión del problema.
5. **Protección frente a agresiones externas.** Aprobar medidas de protección frente a las agresiones externas de la clientela, tanto desde la salud (consideración de la agresión como accidente de trabajo) como desde la asistencia jurídica financiada por la entidad. Reconocer en la ficha de empleado o empleada el carácter de «persona especialmente sensible» cuando proceda.

6. **Apoyo psicológico financiado.** Financiar por la entidad la asistencia psicológica y el apoyo emocional a quienes hayan tenido bajas relacionadas con patologías mentales o hayan sufrido atracos, amenazas o actos violentos en el desempeño de su trabajo.
7. **Liderazgo saludable.** Incorporar en la formación obligatoria de todos los mandos intermedios contenidos específicos sobre gestión saludable de equipos, detección temprana de señales de malestar psicológico, liderazgo no coercitivo y responsabilidad legal del mando en materia de prevención de riesgos psicosociales, con evaluación periódica de su aplicación.
8. **Actuación sobre modelos de liderazgo tóxicos.** Además de la actuación formativa obligatoria, actuar de forma contundente desde la dirección de la empresa, sin obligarnos al recurso a la actuación inspectora o a la denuncia en otros ámbitos, para apartar a los directivos tóxicos que hostigan a la plantilla, recurren a la amenaza o «sugieren» verbalmente incumplir la normativa: no hacen ningún bien a la organización.
9. **Control de la IA y la monitorización.** Además de lo indicado en el apartado anterior, el impacto de la implementación de la IA sobre los riesgos psicosociales debe ser otro espacio clave de exigencia y trabajo, sobre la base de la Directiva Marco 89/391/CEE, la Estrategia Europea de Salud Mental y el Convenio 190 OIT. Exigimos establecer un protocolo de uso de la inteligencia artificial y los algoritmos en la gestión de personas: la monitorización no puede ir más allá de comprobar el cumplimiento de las obligaciones laborales, no es admisible la intromisión en la intimidad, y toda decisión algorítmica sobre contratación, promoción o desvinculación debe estar supervisada por una persona, ser auditable y contar con información y participación de la RLPT.

4. Tiempo para trabajar, Tiempo para VIVIR

Por el derecho al cumplimiento de la jornada, la conciliación y la desconexión. Eje que integra la campaña de CCOO «+ Tiempo para Vivir»

La campaña «+ Tiempo para Vivir»

«+ Tiempo para Vivir» es la campaña con la que CCOO traslada al sector financiero la reivindicación general de «trabajar menos para vivir mejor». Está llamada a marcar las reivindicaciones de 2026 en cada empresa y a orientar la negociación de los convenios del sector a partir de 2027. Su lógica es directa: si los beneficios son récord, deben revertir también en tiempo de vida para quienes los generan.

Las medidas estrella de la campaña —recogidas en los puntos 5 a 8 de este eje— son: fines de semana de tres días mediante días adicionales de permiso; reducción adicional de jornada por edad y antigüedad; refuerzo de las medidas de conciliación por cargas familiares; y garantía de sustitución en oficinas y departamentos pequeños.

Este eje responde directamente a tres de los principales detonantes psicosociales: las prolongaciones de jornada, la inexistente desconexión digital y, de forma indirecta, las cargas de trabajo.

1. **Cumplimiento real de la jornada y registro fiable.** Garantizar el cumplimiento estricto de la jornada pactada. Nadie debe prolongar su jornada salvo casos muy justificados y autorizados. El sistema de registro de jornada debe servir para detectar y corregir las prolongaciones —no para encubrirlas— y la RLPT debe disponer de mecanismos reales y fiables de control. Las prolongaciones no registradas son, además, un fraude a la Agencia Tributaria y a la Seguridad Social.
2. **Desconexión digital real, no declarativa.** Pactar con la RLPT una franja horaria de desconexión digital efectiva e implantar medidas técnicas que limiten el acceso a las herramientas de trabajo fuera de la jornada, salvo urgencia. La desconexión debe dejar de ser una declaración para convertirse en una garantía verificable.

3. **La formación, dentro de la jornada y a cargo de la empresa.** Computar como jornada efectiva de trabajo un mayor número de horas de formación, ampliar el periodo no lectivo destinado a acciones formativas y asumir la entidad el coste de la formación obligatoria. No es lógico que el aprendizaje recaiga en el esfuerzo individual y en el tiempo libre de la plantilla.
4. **Mayor flexibilidad y adaptación de jornada enfocadas a una mejor conciliación de la vida personal y laboral.** Ampliar los tramos de flexibilidad horaria en las distintas jornadas, flexibilizar el horario en los puestos con jornadas singulares y autorizar las adaptaciones de jornada conforme a la normativa de conciliación y corresponsabilidad vigente (Real Decreto-ley 6/2019 y Real Decreto-ley 8/2019, y mejoras posteriores en materia de permisos y adaptación de jornada).
5. **Fines de semana de tres días.** Establecer días adicionales de permiso anuales que permitan disfrutar de fines de semana de tres días, como instrumento de descanso efectivo y de reparto del tiempo de vida.
6. **Reducción de jornada por edad y antigüedad.** Reconocer una reducción adicional de jornada al cumplir 50 años de edad y 15 de antigüedad, atendiendo a la realidad de una plantilla envejecida y especialmente expuesta al desgaste psicosocial.
7. **Mejora de la conciliación por cargas familiares.** Reforzar las medidas de conciliación para las personas con cargas familiares, de modo que el cuidado no penalice la carrera profesional ni la retribución.
8. **Reducción de jornada sin reducción de salario.** Avanzar en la senda de reducción del tiempo de trabajo hacia las 37,5 horas semanales sin merma salarial, en coherencia con el Acuerdo de jornada de diciembre de 2024, trasladando esa senda a la negociación colectiva del sector.
9. **Acuerdo sectorial de teletrabajo.** Fomentar el teletrabajo y el trabajo a distancia mediante un acuerdo sectorial y de empresa, con garantías de cumplimiento de la desconexión digital, como medida de conciliación y como forma de evitar cambios de residencia por cierres de oficinas, facilitando sistemas rotativos de adscripción voluntaria.

10. **Movilidad y estudio de usos del tiempo.** Desarrollo y cumplimiento de la Ley 9/2025 de movilidad sostenible, negociando con la RLPT la implantación de una política de movilidad interna que priorice el acercamiento al domicilio y evite traslados innecesarios, y realizar con la RLPT un estudio de usos del tiempo que fije de forma clara el tiempo necesario para cada tarea, con un margen para imprevistos, dificultades técnicas y atención de urgencias.

5. Reconocer y potenciar la PROFESIONALIDAD

Por sistemas objetivos y universales de promoción y carrera profesional

La inseguridad sobre las funciones propias, la ausencia de horizonte profesional y la brecha retributiva son también factores psicosociales. Reconocer la profesionalidad de la plantilla es parte de la solución.

1. **Gestión transparente del talento interno.** Crear una bolsa pública de todas las vacantes internas que se publique periódicamente, con sus requisitos, para que cualquier persona pueda acceder a nuevas oportunidades y desarrollar su potencial.
2. **Catálogo de puestos y definición de funciones.** Elaborar un catálogo de puestos que defina con claridad las tareas, funciones y responsabilidades de cada persona —y aquellas que no le corresponden—, poniendo fin a la inseguridad de rol que genera estrés y al «hacer un poco de todo».
3. **Planes de carrera transparentes.** Establecer planes de carrera claros, transparentes, con garantías y accesibles, negociados con la RLPT, con itinerarios de desarrollo claros, criterios objetivos de promoción, con la remuneración acorde al esfuerzo exigido y reglas conocidas de promoción y consolidación de nivel.
4. **Transparencia retributiva y garantías de igualdad retributiva y funcional.** Aplicación efectiva e inmediata de la Directiva (UE) 2023/970 desde junio 2026, con exigencia de su cumplimiento en materia de transparencia e igualdad retributivas, además de seguir incidiendo en la brecha salarial y funcional por razón de sexo conforme al Real Decreto 902/2020, de 13 de octubre, de igualdad retributiva, e incrementar la presencia de mujeres en los puestos de responsabilidad.
5. **Formación para el desarrollo profesional.** Facilitar formación teórica y práctica suficiente, en horario laboral, para desempeñar nuevos puestos o mejorar profesionalmente en el actual.

el poder de cambiar las cosas

a la hora de la verdad

