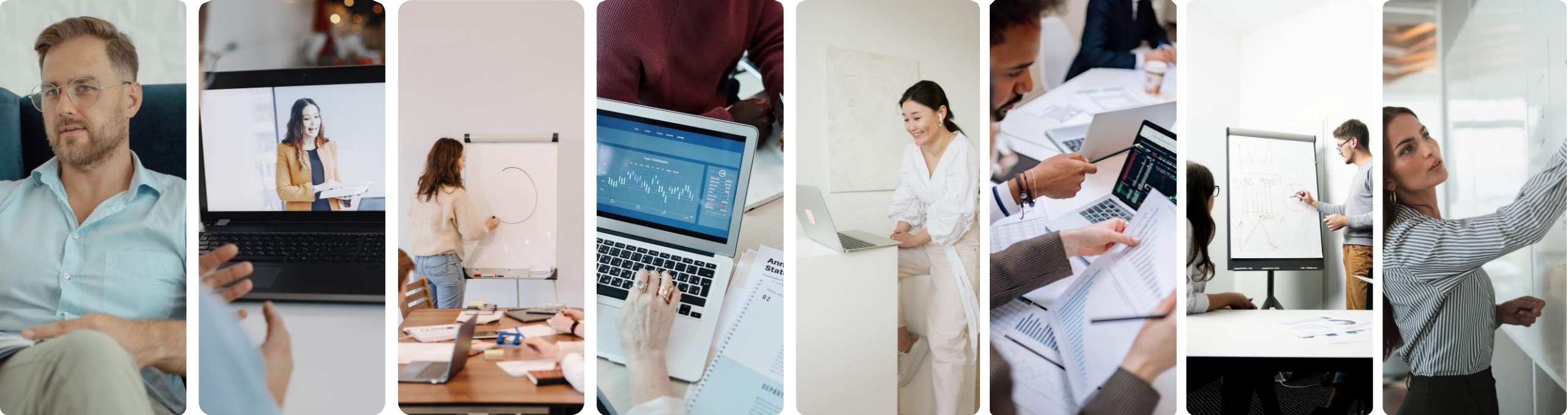




RATIOS FORMACIÓN INFORME 2025

Banca y Seguros



Adecco Learning & Consulting



**POR MUY HERMOSA QUE
SEA LA ESTRATEGIA
DE VEZ EN CUANDO HAY
QUE MIRAR LOS
RESULTADOS.**

Winston Churchill



Ratios 2025

Resumen Ejecutivo

El sector financiero consolida en 2025 un **modelo formativo maduro**, caracterizado por niveles elevados de inversión, una clara apuesta por metodologías digitales y una fuerte orientación a la eficiencia.

La formación se mantiene como una **palanca estratégica**. Se observa además una **convergencia progresiva** entre banca y seguros, tanto en niveles de inversión como en modelo formativo, reduciendo diferencias históricas y apuntando hacia una mayor homogeneización sectorial. Este alineamiento convive con **dinámicas diferenciadas**: mientras **banca ajusta** ligeramente su esfuerzo, **seguros acelera** su inversión y refuerza su peso relativo.



INVERSIÓN Y CONSOLIDACIÓN

La inversión se estabiliza en torno al 0,9% de la masa salarial con convergencia entre banca y seguros.



EVOLUCIÓN DEL MODELO

Banca muestra una ligera optimización en alcance, mientras seguros intensifica su dedicación.



DESCENSO DE HORAS

La reducción de las horas de formación por empleado responde a formatos más ágiles y digitalizados, especialmente en banca.



MODELO EFICIENTE Y DISTRIBUIDO

Alta capilaridad apoyada en recursos internos y optimización vía externos.



ÁREAS DE CONOCIMIENTOS

El desarrollo se centra en liderazgo, habilidades y tecnología como motores de transformación.

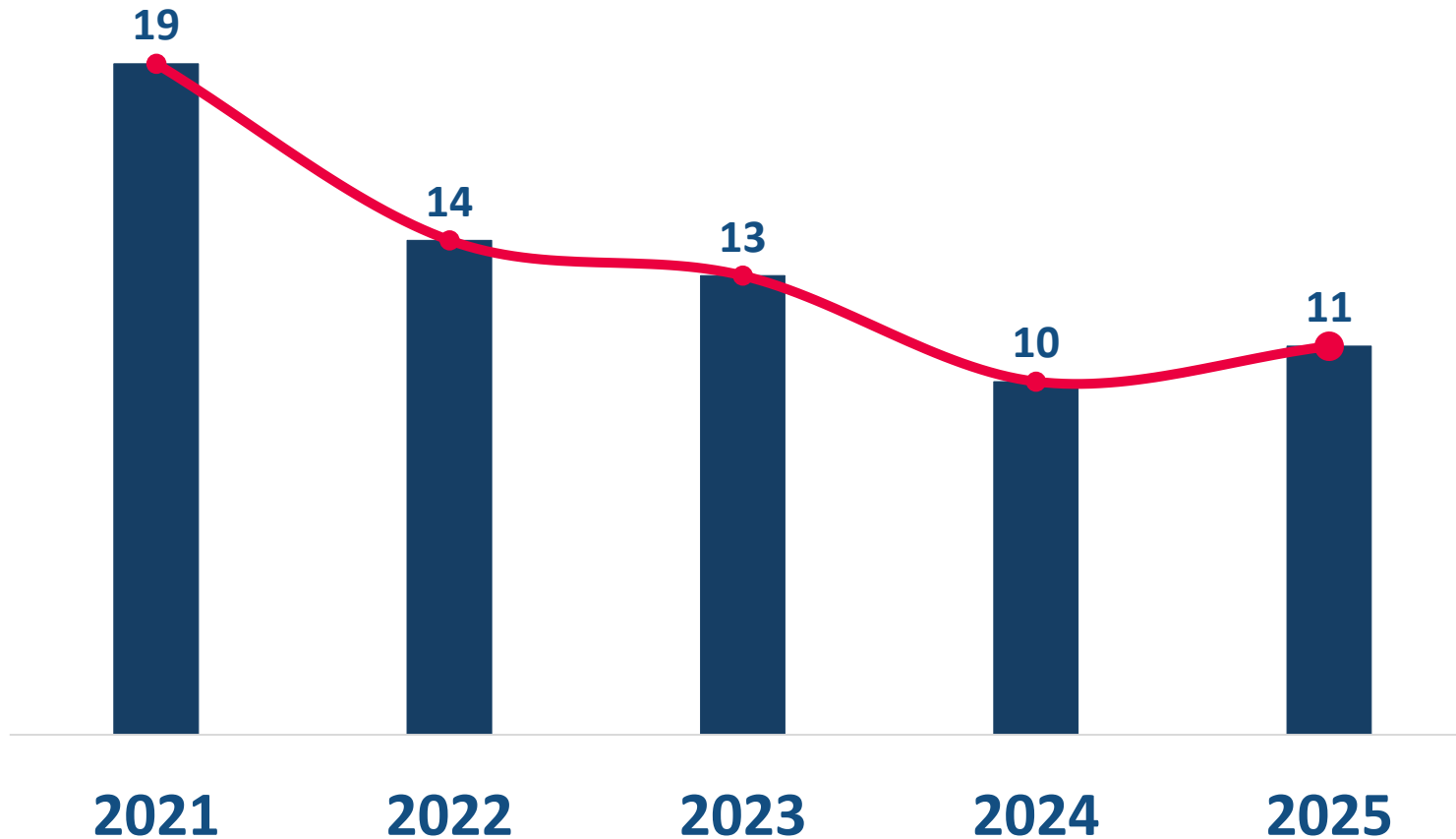


01

RESULTADOS DATOS GENERALES



REPRESENTATIVIDAD en el Estudio



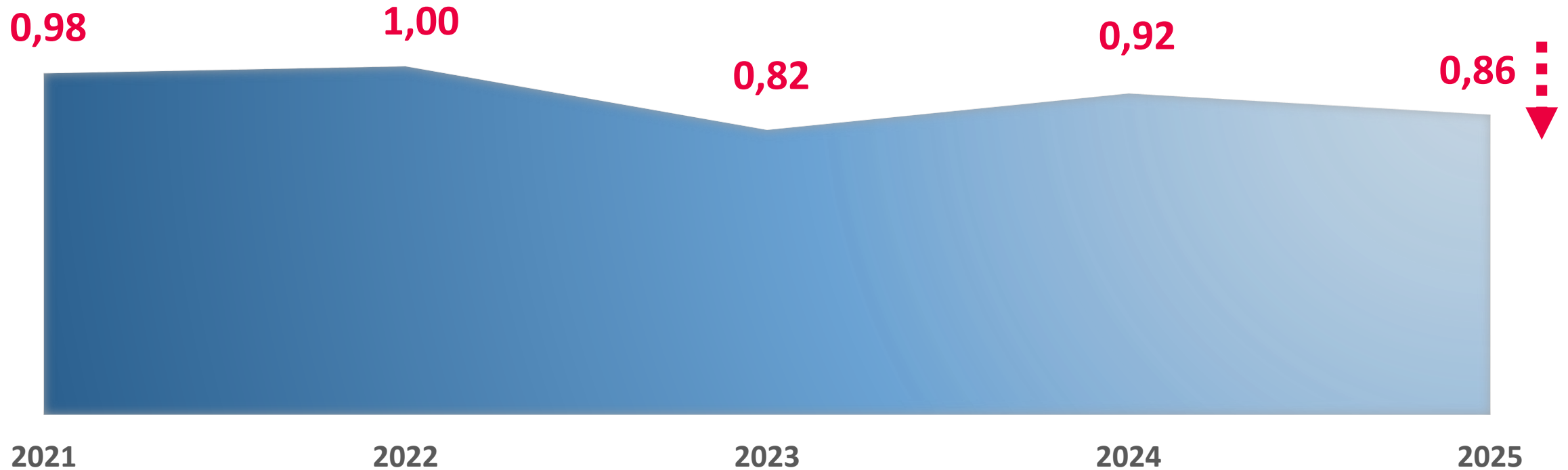
REPRESENTATIVIDAD DE LA MUESTRA



TOTAL GREF = 110.998

TOTAL SECTOR = 163.000 (Datos estimados IA)

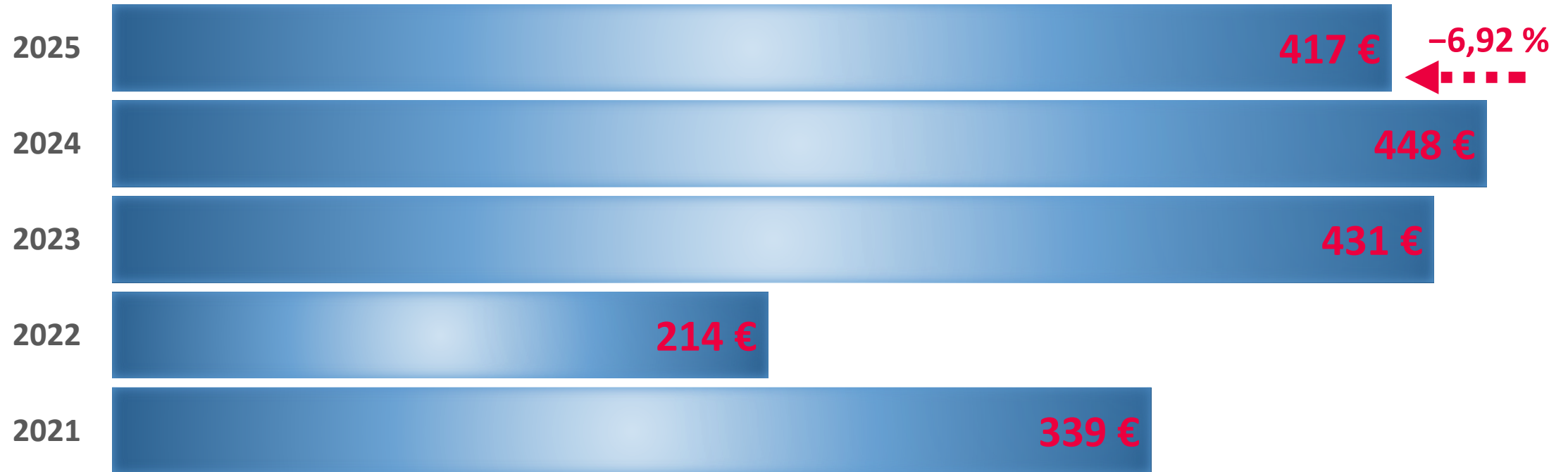
% INVERSIÓN sobre masa salarial



Evolución del período: –0,12 puntos porcentuales, lo que implica una reducción global de la inversión.



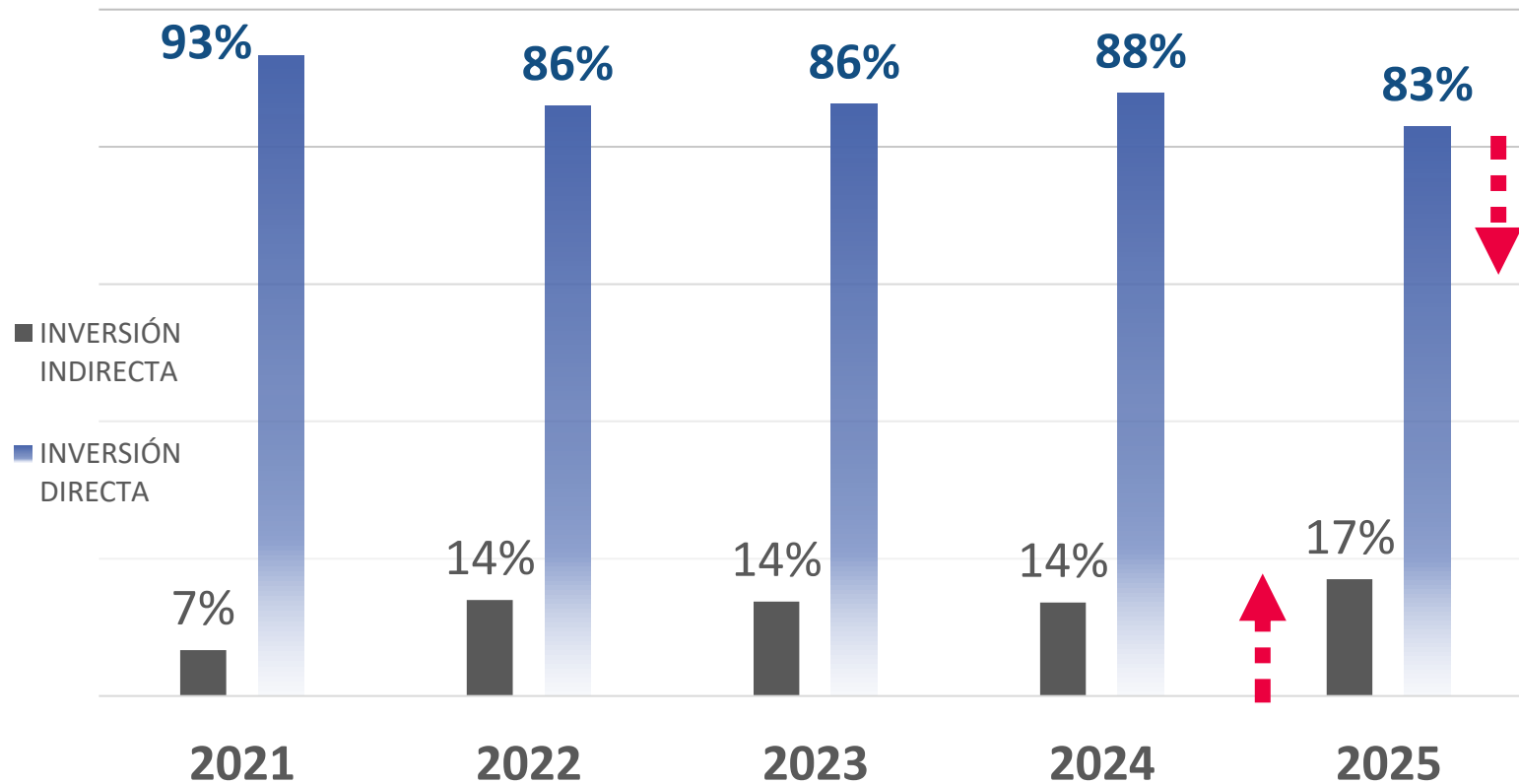
INVERSIÓN MEDIA por empleado



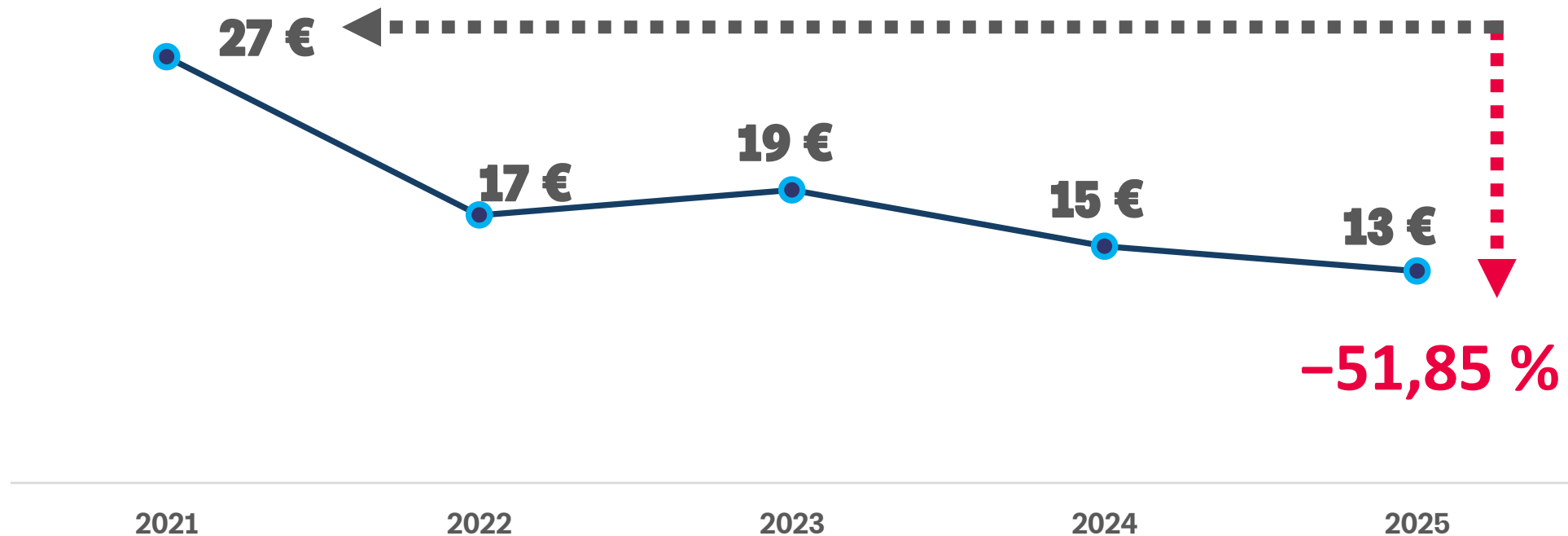
Evolución del período: Se observa un **ajuste moderado del -6,92 %** manteniéndose en niveles elevados, pese al ajuste observado en el último ejercicio. Este desacoplamiento entre inversión y horas apunta a un cambio estructural hacia **modelos más eficientes y orientados a formatos digitales**.

TIPO DE INVERSIÓN

Por empleado



Evolución del período: Se mantiene un **modelo tradicional** dominado por la inversión directa, pero con una tendencia clara a diversificar el **mix hacia mayor peso de inversión indirecta** (modelos híbridos, e-learning, Webex, On the job training...).



Evolución del período: La progresiva disminución de la bonificación indica un **cambio en el modelo de inversión** hacia **formatos menos bonificables** (como formación interna, digital o informal).

HORAS DE FORMACIÓN

Por empleado



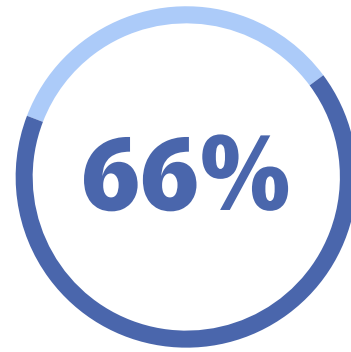
2021



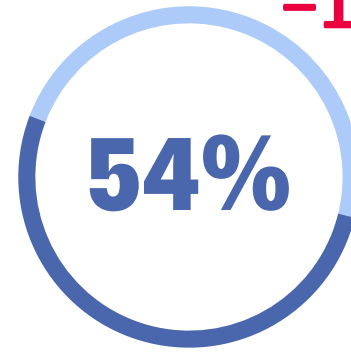
2022



2023



2024



2025

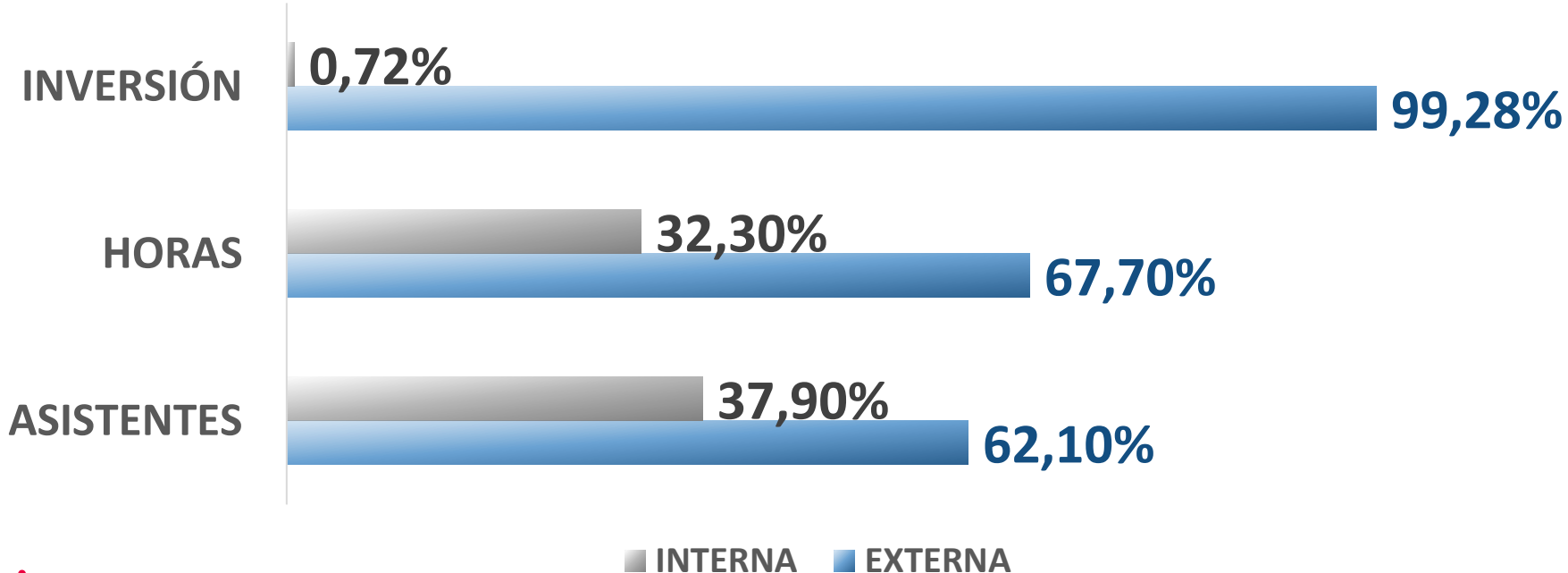
Evolución del período: La caída en horas contrasta con la estabilidad de la inversión, probablemente este ajuste esté relacionado con una menor duración, combinando formatos de píldoras e-learning.





TIPO DE APROVISIONAMIENTO

Interna vs externa

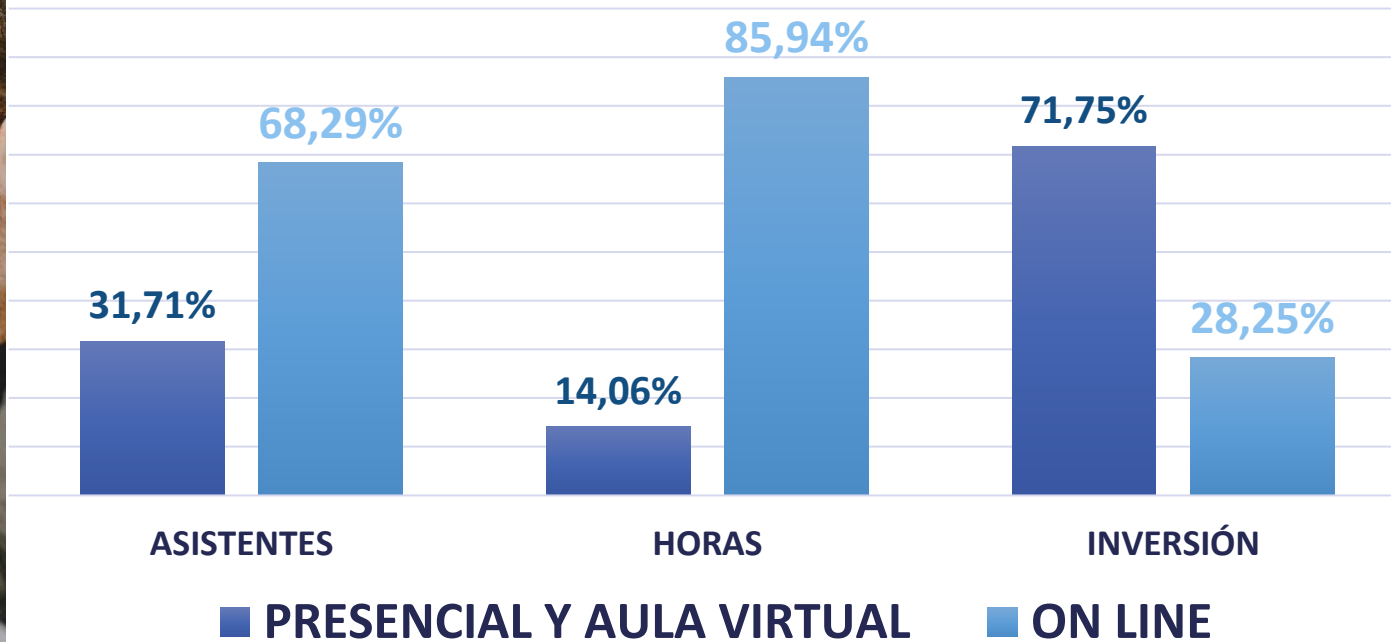


Apoyo mayoritario de la externalización con uso de recursos **internos** en la impartición, evidenciando una **gestión mixta orientada a optimizar coste y cobertura**.

El modelo **combina eficiencia económica con especialización técnica**, a través de un uso estratégico de **proveedores externos**.



Metodologías

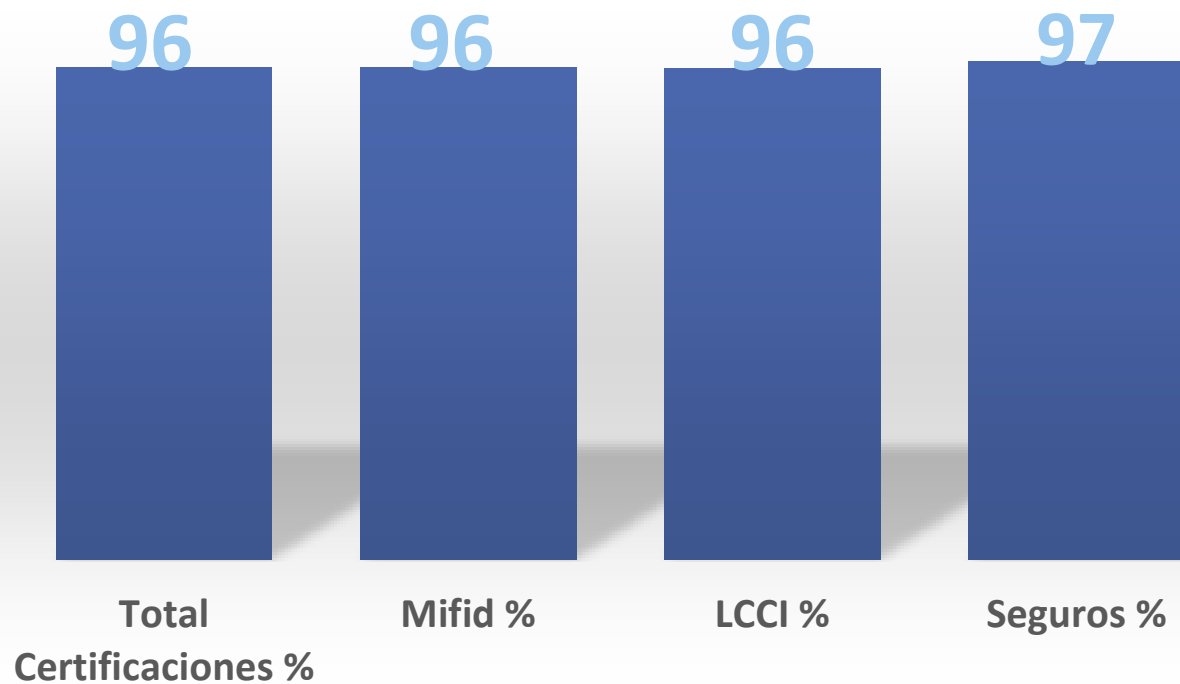


Apoyo en la metodología e-learning como palanca de eficiencia y alcance, e inversión focalizada en presencial y síncrono, reflejando una **estrategia híbrida** orientada a equilibrar escalabilidad y valor.

El canal **online maximiza el alcance**, mientras que el **presencial concentra el valor formativo**.



% DE CUMPLIMIENTO



2025

MEDIA DE CURSOS EXIGIDOS: 33

% HORAS VS TOTAL FORMACIÓN: 51,53%

2024

MEDIA DE CURSOS EXIGIDOS: 18

% HORAS VS TOTAL FORMACIÓN: 43%

**Formación
normativa**



EL DATO: 1.168 personas internas **no profesionales** imparten formación, lo que indica que el modelo está altamente descentralizado y **apoyado en conocimiento** distribuido **dentro** de la organización.



Beneficios:

Capilaridad, alcance y adecuación al negocio y muy bajos costes.



Riesgos: Problemas de homogeneidad en las imparticiones de contenidos/metodologías, innovación y conocimiento experto.



Riesgo:

Disponibilidad, experiencia y motivación de los formadores no profesionales.

INTERNOS

98,10 %

EXTERNOS

1,90 %

Máximos en período

Total plantilla Dpto. Formación		Personas que imparten formación	
Internos	Externos	Equipo Formación prof.	Internos NO prof.
12	23	9	1168

**EQUIPOS
de formación**

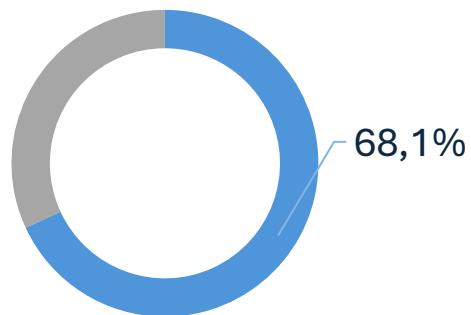


ANÁLISIS BANCA vs SEGUROS



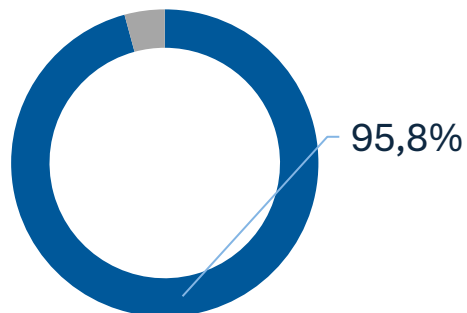
CUOTA de empleados

Bancos y Cajas Rurales



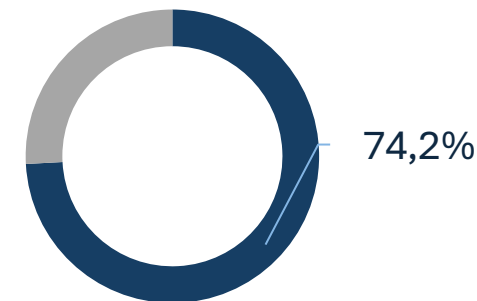
■ Cuota de Mercado en Empleados

Entidades de Seguros



■ Cuota de Mercado en Empleados

Sector Financiero



■ Cuota de Mercado en Empleados



163.000 empleados
Según BDE 2025

*Dato estimado mediante IA

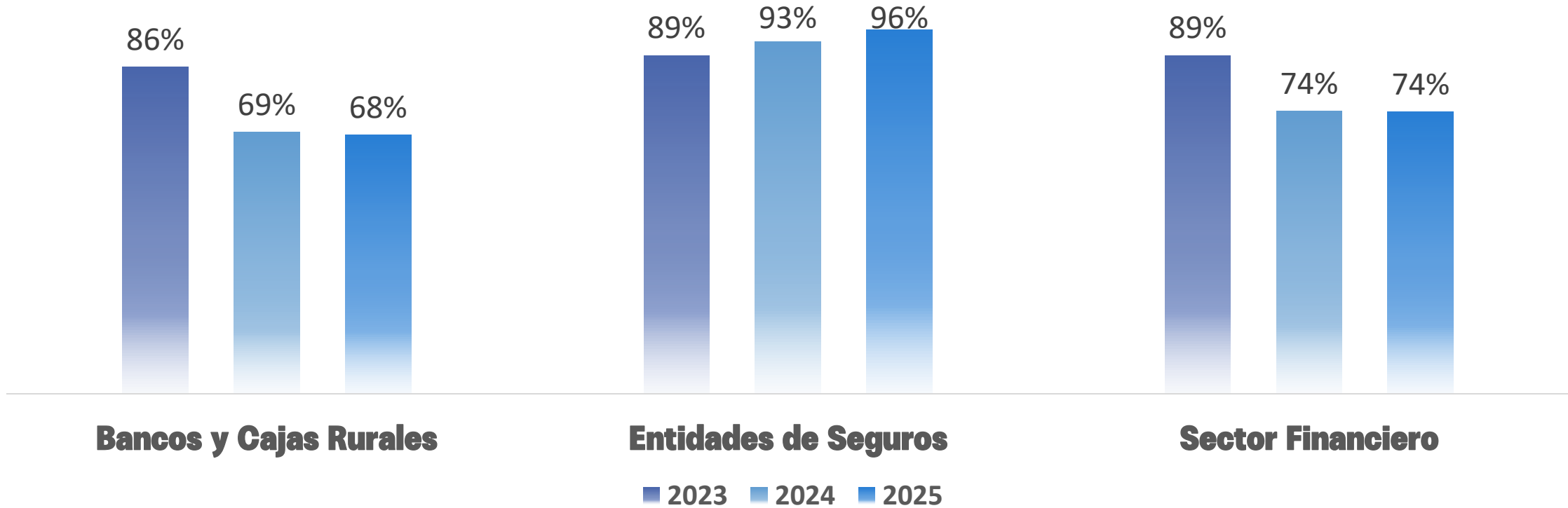
45.729 empleados
Según DGSFP 2024

154.976 empleados
BDE + DGSFP



REPRESENTATIVIDAD DE LA MUESTRA

sectorial



Nivel de cobertura de la muestra en estudio sobre el total del sector en España.



La inversión en formación crece de forma sostenida en torno al 0,9% de la masa salarial en 2025, con una clara convergencia entre banca y seguros, lo que refleja la consolidación de la formación como prioridad estratégica en el sector.



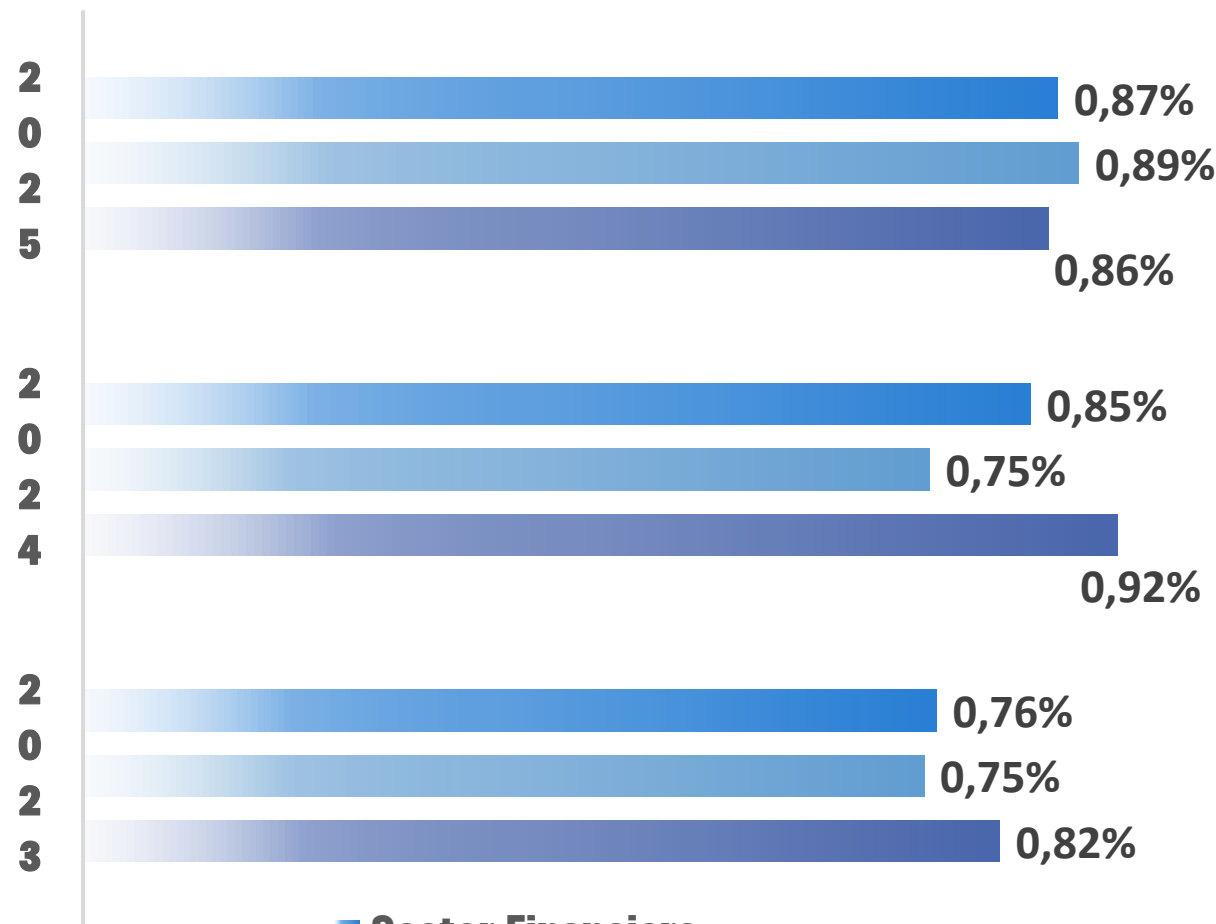
Se observa una reducción de las diferencias históricas entre subsectores, lo que sugiere una mayor homogeneización en las políticas de formación.

El sector converge hacia estándares comunes, aunque con dos velocidades: banca optimiza y seguros acelera.



INVERSIÓN EN FORMACIÓN

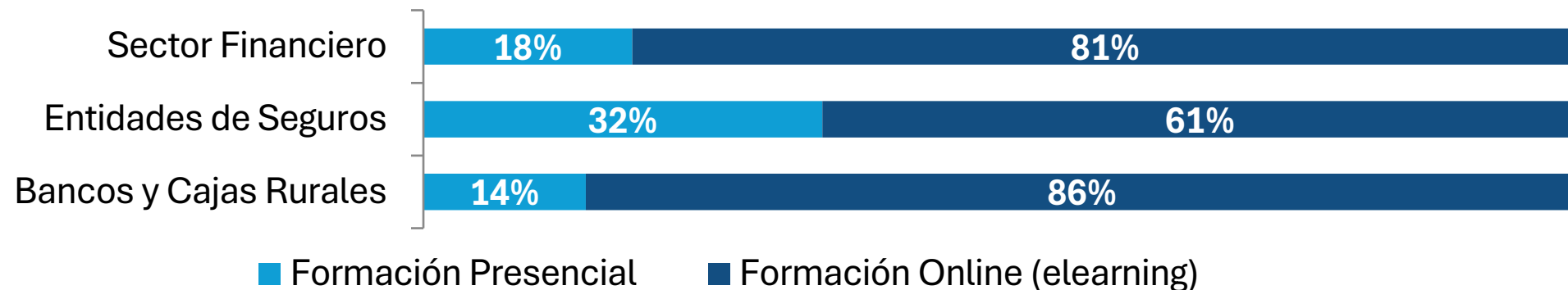
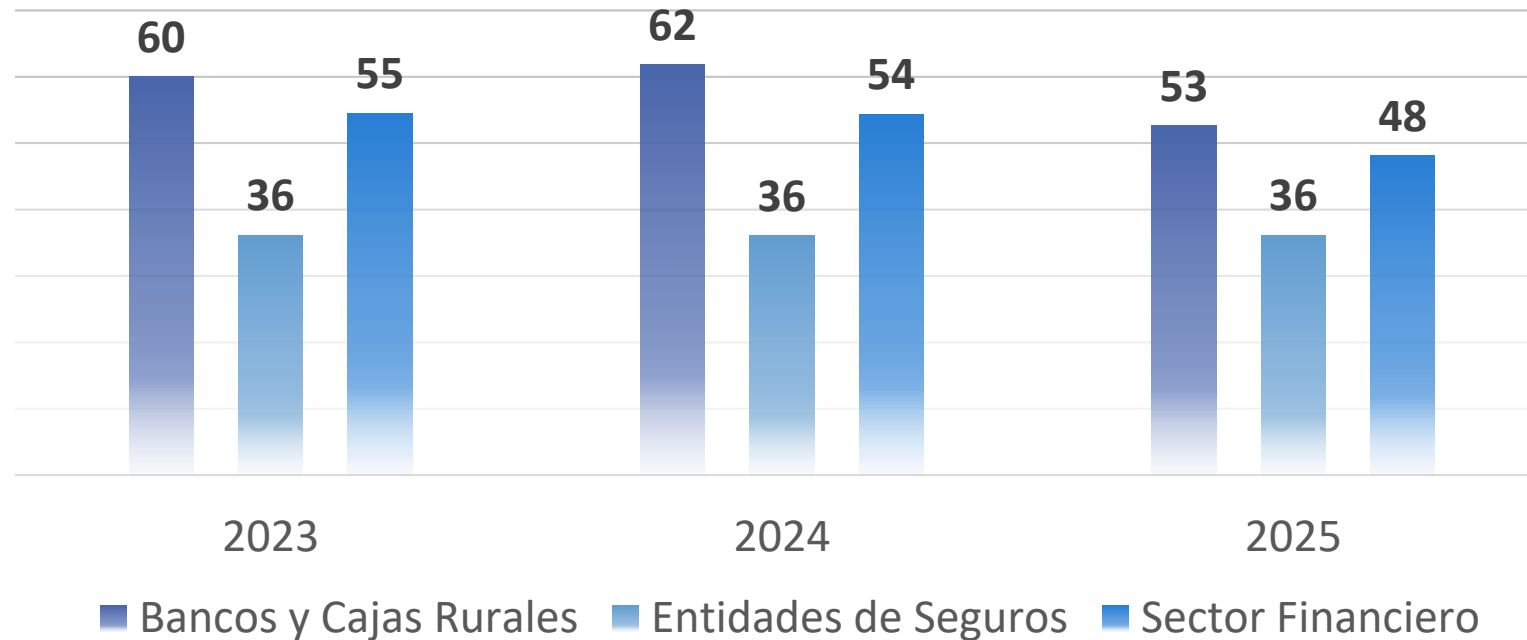
Masa salarial



- Sector Financiero
- Entidades de Seguros
- Bancos y Cajas Rurales

HORAS MEDIAS DEDICACIÓN/EMPLEADO

Predominio de metodologías



DIVERSIDAD, IGUALDAD E INCLUSIÓN

SOSTENIBILIDAD



DIVERSIDAD

SOSTENIBILIDAD

ENTIDADES POR PROGRAMA

100%

93%

Nº MEDIO DE PROGRAMAS

9

59

HORAS MEDIAS POR PERSONA

3,74

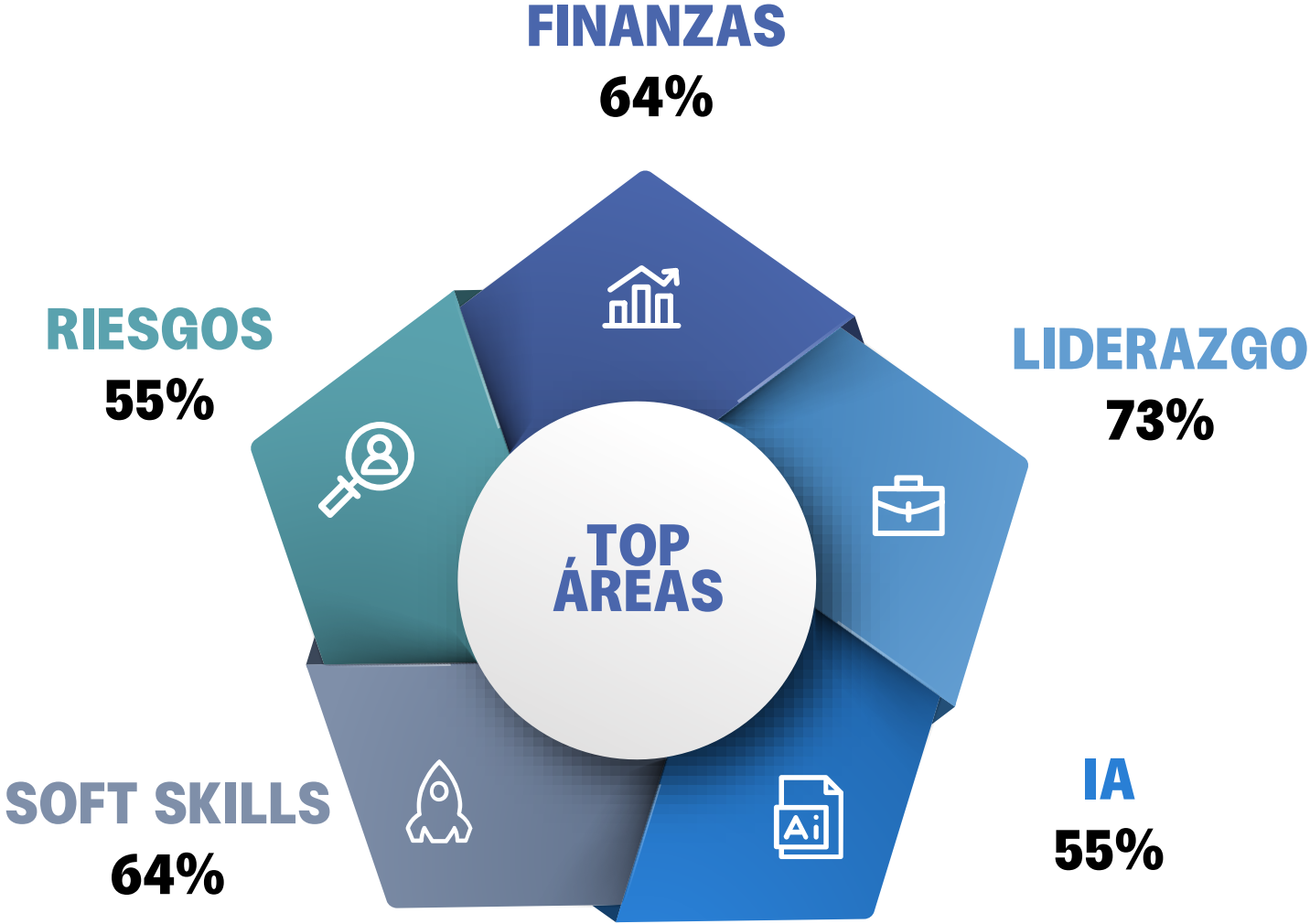
5,27



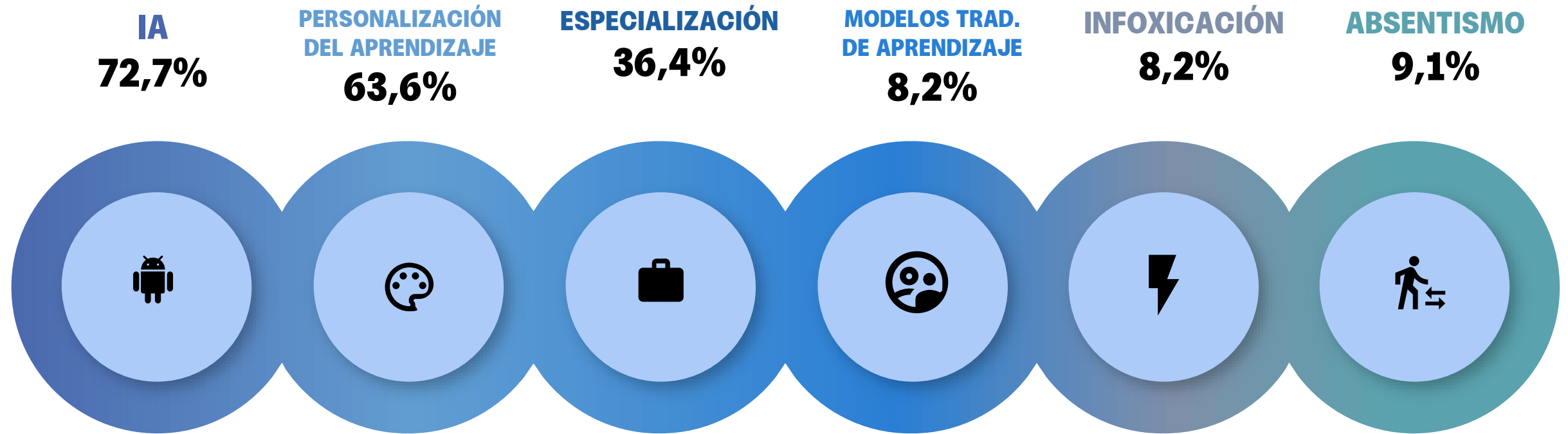
Se percibe una integración plena de la diversidad y una alta implantación de la sostenibilidad. Claro aumento en estas áreas con respecto a años anteriores.



TRENDING TOPIC CONOCIMIENTOS



TOP RETOS 2026/27





03 CONCLUSIONES



La banca muestra un modelo más maduro y optimizado, con ligeros ajustes en inversión y una reducción más acusada de las horas de formación, reflejando un mayor grado de eficiencia.



El sector asegurador presenta una evolución más expansiva, incrementando su esfuerzo inversor, lo que evidencia un proceso de aceleración hacia estándares comunes del sector.



Conclusiones

Consolidación y alineamiento

El sector financiero presenta en 2025 un modelo de formación **consolidado, eficiente y alineado** con las exigencias de transformación, digitalización y normativa, presentando una progresiva convergencia entre banca y seguros, aunque manteniendo **dinámicas diferenciadas** en su evolución.

La formación se mantiene como una **palanca estratégica** clave en el contexto de transformación del negocio.

Se reducen las diferencias históricas entre banca y seguros en términos de inversión y enfoque formativo, aunque ambos segmentos mantienen dinámicas diferenciadas en su evolución, aunque ambos segmentos mantienen **dinámicas diferenciadas**: seguros incrementa su **intensidad** formativa, mientras banca se enfoca en optimizar **capilaridad y alcance**.

Conclusiones

Transformación en los modelos



El cambio hacia **modelos formativos más ágiles y flexibles** se materializa en una reducción de la duración media de la formación por empleado, impulsada por la creciente adopción de formatos digitales y microlearning. Este descenso en horas no implica una menor intensidad, sino una **transformación en la forma de aprender**, orientada a maximizar el impacto y la eficiencia.

En paralelo, se consolida un modelo híbrido en el que el **e-learning** actúa como principal palanca de **escalabilidad**, mientras que la formación **presencial** se focaliza en contenidos de **mayor valor añadido**.

Asimismo, el sector refuerza un modelo de gestión mixto, combinando proveedores externos —que concentran la mayor parte de la inversión— con una ejecución apoyada en talento interno no profesional, lo que permite alcanzar **altos niveles de capilaridad y optimización de costes**, aunque introduce **desafíos** en términos de **homogeneidad y calidad pedagógica**.

Finalmente, la agenda formativa se alinea en ambos sectores en torno a capacidades clave como **liderazgo, habilidades transversales e inteligencia artificial**, reflejando un cambio hacia modelos de desarrollo más estratégicos y orientados a las necesidades futuras del negocio.

El sector evoluciona hacia un modelo formativo más homogéneo, digital y distribuido, donde el foco se desplaza desde el volumen de formación hacia la maximización de su impacto en el negocio.



**El FUTURO de la formación no pasa por hacer más, sino
por *hacer mejor*.**

**+ ESTRATÉGICO
+ PERSONALIZADO
+ CONECTADO**

GRACIAS



Adecco Learning & Consulting

