**UNIVERSIDAD DE PALERMO**

**Master en Dirección de Empresas**

**Trabajo Final de Maestría para optar al grado**

**de Máster de la Universidad de Palermo en Dirección de Empresas**

***PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORA PARA LA RECONVERSION LABORAL DE LOS EMPLEADOS DEL BANCO X DE LA CIUDAD DE BUENOS AIRES.***

**Cursante: Lic. Claudia Simonte**

**e-mail:** [**csimonte**](mailto:xxxx@xxxxx.com)**@outlook.com - WhatsApp: +541162751047**

**Perfil de LinkedIn: www.linkedin.com/in/claudiasimonte**

**Legajo: 009875**

**DICIEMBRE 2024 - Buenos Aires, Argentina**

**DEDICATORIA**

*A mi hija Amelie, que cursó conmigo cada materia, primero en mi panza y luego en mis brazos. Este logro también es tuyo, porque con tu presencia llenaste de amor y sentido cada momento de este viaje. Por ti y para ti, esta tesis representa un ejemplo de perseverancia, y dedicación que espero guíe tu vida en el futuro.*

**AGRADECIMIENTOS**

*Quiero expresar mi profunda gratitud al Decano, cuya visión y liderazgo han sido fundamentales para la calidad educativa y el ambiente de aprendizaje que encontré en esta institución. Su compromiso con la excelencia académica nos ha inspirado a todos los que transitamos este camino.*

*A los docentes que me guiaron en este trayecto, les agradezco por compartir su conocimiento, por su dedicación y paciencia. Cada una de sus clases fue un espacio de crecimiento personal y profesional que recordaré siempre con agradecimiento.*

*A Ariel Husto, coordinador de este recorrido, gracias por estar presente en cada paso, por tu apoyo constante y por compartir tanto en este proceso.*

*A mis colegas, la compañía hizo que este desafío fuera más llevadero y significativo.*

**INTRODUCCIÓN**

La transformación digital está revolucionando el sector financiero a un ritmo vertiginoso, imponiendo nuevas demandas y desafíos que requieren una rápida adaptación tanto de las instituciones como de sus empleados. En este contexto, el Banco X de la Ciudad de Buenos Aires está viendo una evolución significativa en los roles tradicionales, que están siendo reemplazados por nuevas funciones orientadas a la inclusión y educación financiera. Esta transformación afecta a las estructuras organizacionales, mientras moldea una nueva forma en que las personas se relacionan con su dinero.

El avance tecnológico está cambiando la naturaleza de los servicios financieros y, al mismo tiempo, está introduciendo una complejidad que no siempre es fácil de manejar para la población general. Argentina cuenta con una alta tasa de inclusión financiera, basada en el acceso de la población a servicios financieros básicos tales como una cuenta, sin embargo el uso, la calidad del uso de los servicios financieros no puntúa de la misma manera. Los bajos niveles de competencias digitales, y capacidades financieras sugieren fuertemente que se debe trabajar aun por reducir las brechas de conocimiento para garantizar un uso sostenible.

La velocidad con la que surgen nuevas herramientas digitales y plataformas financieras está creando profundizando la brecha en las capacidades financieras digitales de los usuarios. Muchas personas no logran incorporar y utilizar estas competencias de manera efectiva, lo que puede llevar a una utilización inadecuada de los servicios financieros y, en consecuencia, a una mayor vulnerabilidad y estrés financiero.

Este desafío plantea una oportunidad crítica para el sector bancario, los trabajadores bancarios tradicionales, pueden transformarse y reconvertir sus habilidades para asistir a los clientes en la adopción de nuevas competencias digitales y capacidades financieras. Los empleados del Banco X tienen el potencial de desempeñar un papel fundamental en la educación financiera digital, ayudando a los clientes a navegar por las complejidades de las nuevas tecnologías y a hacer un uso saludable de los servicios financieros.

La reconversión laboral se presenta como una solución crucial para enfrentar esta brecha de conocimiento. Al alinear las habilidades de los empleados con las demandas emergentes del sector, se puede garantizar que el personal esté preparado para apoyar a los clientes en el proceso de adaptación a las nuevas tecnologías financieras. Este plan de mejora tiene como objetivo identificar y desarrollar las competencias digitales y financieras necesarias, aprovechando tecnologías avanzadas como machine learning y procesamiento de lenguaje natural (NLP) para facilitar esta transición.

Implementar programas de capacitación y estrategias de desarrollo de competencias permitirá al personal del Banco X adaptarse exitosamente a los nuevos roles, y también promoverá una mayor inclusión financiera haciendo un uso sostenible de su capital humano. Al capacitar a los empleados para que asuman funciones que apoyen a los clientes en su educación financiera digital, el banco mejora su capacidad de respuesta frente a los desafíos del futuro, sino que también fortalece su posición competitiva en el mercado.

Este enfoque integral hacia la reconversión laboral y la educación financiera digital busca optimizar el desempeño interno del Banco X, mientras contribuye a la salud financiera general de la población. Al equipar tanto a empleados como a clientes con las herramientas necesarias para enfrentar los cambios tecnológicos, se puede crear un entorno financiero más inclusivo y resiliente.

**PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN:**

¿Cómo se pueden reconvertir los puestos de trabajo tradicionales del Banco X hacia nuevos roles centrados en la inclusión y educación financiera aprovechando los desarrollos tecnológicos?

¿Qué competencias deben adquirir los empleados del Banco X para adaptarse a los nuevos desafíos tecnológicos y de inclusión financiera?

¿Cuáles son las principales brechas de conocimiento en la población que deben ser abordadas por el Banco X para mejorar la inclusión y educación financiera?

**OBJETIVOS**

Objetivo general: Desarrollar una propuesta de plan de mejora para la reconversión laboral de los empleados del Banco X de la Ciudad de Buenos Aires.

**OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Identificar las competencias digitales y técnicas necesarias para los nuevos roles en el Banco X utilizando IA, como machine learning y NLP, para identificar los procesos.

Diseñar programas de capacitación para los empleados del Banco X que promuevan la adopción de nuevas tecnologías y prácticas de inclusión financiera.

Implementar estrategias para medir la efectividad del plan de reconversión laboral y su impacto en la inclusión financiera.

Analizar los costos y beneficios de la implementación del plan de mejora en el Banco X.

Evaluar las brechas de conocimiento en la población que impactan la inclusión y educación financiera.

Hipótesis: La implementación de un plan de mejora para la reconversión laboral, orientado a la inclusión y educación financiera, utilizando desarrollos tecnológicos avanzados como machine learning y NLP permitirá al Banco X mejorar la competencia y adaptabilidad de sus empleados, aumentando la satisfacción del cliente y la eficiencia operativa.

**DISEÑO METODOLÓGICO Y MARCO TEÓRICO**

Tipo de Diseño y Alcance: El diseño de la investigación será exploratorio y descriptivo. Explorará nuevas áreas de competencia laboral y describirá las necesidades y capacidades actuales de los empleados del Banco X. La investigación buscará comprender los procesos de reconversión laboral en el contexto de la transformación digital y su impacto en la inclusión financiera.

Tipo de Método: Se empleará un enfoque mixto, combinando métodos cualitativos y cuantitativos para obtener una visión integral del problema y sus posibles soluciones. Los métodos cualitativos incluirán entrevistas en profundidad y grupos focales, mientras que los métodos cuantitativos incluirán encuestas y análisis de datos.

Tipo de Fuente: Se utilizarán fuentes primarias, como entrevistas en profundidad y encuestas a empleados y clientes del Banco X, así como fuentes secundarias, como informes sectoriales y estudios académicos.

**CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO**

1.1 Plan de mejora

Definición

1. Re-skilling: Refiere al proceso de adquirir nuevas habilidades o actualizar las existentes para adaptarse a las demandas cambiantes del mercado laboral. La necesidad de re-skilling ha aumentado con la transformación digital, ya que muchas ocupaciones tradicionales están siendo automatizadas o modificadas. Según Brynjolfsson y McAfee (2014), la digitalización está cambiando rápidamente las habilidades requeridas, haciendo que el re-skilling sea esencial para la empleabilidad futura.
2. Formación y desarrollo en capital humano: se centra en la adquisición de conocimientos, habilidades y competencias que permiten a los empleados desempeñarse eficazmente. De acuerdo con Becker (1964), la inversión en capital humano es crucial para el crecimiento económico y la competitividad de las organizaciones.
3. Re-skilling: Refiere al proceso de adquirir nuevas habilidades o actualizar las existentes para adaptarse a las demandas cambiantes del mercado laboral. La necesidad de re-skilling ha aumentado con la transformación digital, ya que muchas ocupaciones tradicionales están siendo automatizadas o modificadas. Según Brynjolfsson y McAfee (2014), la digitalización está cambiando rápidamente las habilidades requeridas, haciendo que el re-skilling sea esencial para la empleabilidad futura.
4. Formación y desarrollo en capital humano: se centra en la adquisición de conocimientos, habilidades y competencias que permiten a los empleados desempeñarse eficazmente. De acuerdo con Becker (1964), la inversión en capital humano es crucial para el crecimiento económico y la competitividad de las organizaciones.
5. Machine Learning: es una subdisciplina de la inteligencia artificial que permite a las máquinas aprender de datos y mejorar su desempeño con el tiempo sin programación explícita. Como se explica en el trabajo de Mitchell (1997), el machine learning se basa en algoritmos que pueden identificar patrones en datos y realizar predicciones.
6. Procesamiento de Lenguaje Natural (NLP): es una rama de la inteligencia artificial que se ocupa de la interacción entre las computadoras y el lenguaje humano. Según Manning y Schütze (1999), el NLP utiliza modelos lingüísticos y técnicas de machine learning para entender, interpretar y generar lenguaje humano.
7. Competencias Laborales: son un conjunto de habilidades, conocimientos y actitudes necesarias para realizar un trabajo con eficacia. Spencer y Spencer (1993) definen las competencias como las características subyacentes que demuestran el desempeño efectivo en el trabajo.
8. Perfiles de puesto: describen las habilidades y competencias requeridas para un rol específico dentro de una organización. Según Morgeson y Campion (2003), la creación y actualización de perfiles de puesto son esenciales para asegurar que los empleados cuenten con las competencias adecuadas para cumplir con las expectativas del rol.
9. Desarrollo de Carrera: refiere a la planificación y gestión del crecimiento profesional de los empleados. Super (1990) describe el desarrollo de carrera como un proceso continuo que involucra la evolución de las metas profesionales y la adquisición de habilidades necesarias para alcanzarlas.
10. Reconversión laboral: el proceso mediante el cual los empleados adaptan sus habilidades y roles para ajustarse a nuevas demandas tecnológicas o del mercado. Según Green (2013), la reconversión laboral es crucial para enfrentar la automatización y los cambios en la estructura laboral.

**CAPITULO 2: EL SECTOR Y LA EMPRESA**

Desde su fundación, el Banco X ha demostrado un compromiso firme con el desarrollo de los sectores productivos de Argentina. Con una visión enfocada en la promoción de micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes), el banco ha implementado un enfoque integral que no solo abarca servicios financieros, sino que también se adapta a las necesidades específicas de cada cliente. Su oferta incluye líneas de crédito diseñadas tanto para inversión como para capital de trabajo, además de financiamiento y garantías dirigidas a actividades de comercio exterior. Este capítulo tiene como objetivo analizar la posición del Banco X dentro del contexto del sector financiero argentino, así como su cobertura geográfica y la diversidad de servicios que ofrece, acompañado de un examen detallado de la industria financiera en el país.

El Banco X se distingue por su amplia red de atención, que abarca 739 sucursales, 3 sucursales móviles y 34 puestos permanentes de promoción, sumando un total de 778 canales de atención estratégicamente distribuidos en todo el territorio argentino. Esta infraestructura permite al banco facilitar el acceso a servicios financieros en diversas regiones, promoviendo el crecimiento de las economías locales y adaptándose a las particularidades de cada comunidad.

La expansión de la red de Puntos de Acceso (PDA) y la mejora continua de sus canales digitales son esenciales para garantizar que todos los ciudadanos, sin importar su ubicación, puedan acceder a servicios financieros. Según el último informe, se registraron 3.011 cajeros automáticos, lo que representa el 24.6% del total de la red Link en el país. Además, se han logrado avances significativos en la aplicación móvil, que permite a los usuarios gestionar sus finanzas de manera sencilla y eficiente desde cualquier lugar con acceso a internet.

A nivel internacional, el Banco X cuenta con 8 sucursales en el exterior y una oficina de representación en Pekín, China. Las sucursales ubicadas en ciudades estratégicas como Nueva York, Miami y Madrid son fundamentales para la promoción del comercio internacional y las exportaciones argentinas. Estas oficinas permiten ofrecer soluciones financieras a empresas que buscan expandirse en el mercado global, posicionando al Banco X como un puente efectivo entre los mercados locales e internacionales.

La actividad se centra en proporcionar créditos para inversión y capital de trabajo, así como préstamos personales para refacción, ampliación y construcción de viviendas únicas y de ocupación permanente. Además, se compromete a ofrecer una amplia gama de servicios diseñados para satisfacer las necesidades de sus clientes. Entre los más destacados se encuentran:

- Líneas de Crédito: Especialmente orientadas a la inversión y capital de trabajo de las MiPymes.

- Financiamiento y Garantías: Adaptadas a actividades de comercio exterior, facilitando la inserción de productos argentinos en mercados internacionales.

- Préstamos Personales: Incluyendo opciones para la refacción, ampliación y construcción de viviendas.

- Productos Digitales: Servicios bancarios en línea que permiten realizar operaciones desde cualquier lugar.

Además, el banco ofrece herramientas específicas para empresas, como la plataforma de servicios que permite operar cuentas de manera ágil y segura, y una herramienta dedicada al comercio exterior, que facilita la consulta de operaciones internacionales.

Como principal institución financiera del país, el Banco X superó en los 30 millones de usuarios, de los cuales más de 17 millones son clientes que utilizan sus productos de manera activa.

El costo de recursos humanos constituye uno de los principales componentes del gasto operativo del Banco X, que actualmente cuenta con un equipo de 17.680 colaboradores. Esta inversión es esencial para el funcionamiento diario y la competitividad de la institución en el sector financiero argentino. Una de las características más destacadas de la estrategia del Banco X es su fuerte enfoque en la capacitación del personal. El 97% de los colaboradores recibió al menos una capacitación, resultando en un total de 407,350 horas de formación, lo que se traduce en un promedio de 23.27 horas de formación por colaborador. Esta inversión fortalece las competencias individuales, y también potencia la capacidad del banco para responder a los desafíos del sector. La capacitación se complementa con la implementación de nuevas licencias y la digitalización de procesos, lo que optimiza la gestión del talento y contribuye a la reducción de costos a largo plazo, mejorando la eficiencia operativa.

El compromiso del Banco X con el bienestar de sus colaboradores se refleja en la reducción de la tasa de rotación del personal, que pasó del 3.51% al 2.49% en el último año. Esta disminución es crucial, ya que una menor rotación implica un control más efectivo de los costos asociados con la contratación y formación de nuevos empleados, representando un ahorro significativo para la institución. Además, una baja tasa de rotación suele estar correlacionada con un mayor compromiso y satisfacción laboral, fundamentales para la cultura organizacional.

La movilidad interna es otro indicador del compromiso del Banco X con el crecimiento de su personal. Se registraron 784 promociones internas, aunque esto representa una disminución del 16% respecto al año anterior, incluye un incremento notable del 131% en promociones dentro de la Casa Central. Este enfoque en la movilidad interna no solo motiva a los empleados, sino que también asegura que los conocimientos y habilidades se mantengan dentro de la organización, creando una cultura de crecimiento y desarrollo profesional continuo.

La evaluación del desempeño es una práctica clave en el Banco X; en 2023, se realizaron 16.022 evaluaciones, permitiendo identificar las necesidades de capacitación y mejorar el clima laboral. Un 58% de la plantilla evaluada participó en consultas sobre el clima laboral, lo que demuestra el compromiso de la institución por obtener retroalimentación y fomentar un entorno de trabajo positivo.

Además, el Banco X ha lanzado una oferta académica que incluye 36 carreras de posgrado, apoyando la formación de sus colaboradores mediante el reintegro de hasta el 80% de los gastos en matrícula y cuotas. Este enfoque no solo mejora las habilidades del personal, sino que también contribuye a la creación de una fuerza laboral altamente cualificada, capaz de afrontar los desafíos futuros del sector. Al invertir en el desarrollo de sus colaboradores, el Banco X no solo optimiza sus costos operativos, sino que también se asegura un futuro competitivo en un mercado en constante evolución.

**2.3 ANALISIS DE LA INDUSTRIA FINANCIERA EN ARGENTINA**

Durante las últimas cinco décadas, el sistema financiero argentino ha experimentado un proceso de concentración en la ciudad de Buenos Aires, lo que ha debilitado su capacidad para financiar la actividad productiva, particularmente en el caso de las pequeñas empresas ubicadas en el interior del país. Este fenómeno ha sido acompañado por el desmantelamiento progresivo de la red de bancos provinciales y cooperativos, lo que ha agravado aún más la situación.

Los bancos interactúan con los clientes a través de una variedad de productos y servicios, así como mediante múltiples canales de distribución. En este contexto, las instituciones financieras están reorientando su estructura organizativa hacia una mayor relación con el cliente. Por un lado, buscan profundizar esta relación mediante la ampliación de su oferta de productos y servicios, adecuando su atención a las necesidades específicas de los clientes, lo cual se logra mediante un análisis exhaustivo de su ciclo de vida y segmentación. Por otro lado, se propone alcanzar un mayor número de clientes mediante la implementación de una estrategia multicanal integrada, conocida como omnicanalidad. En este enfoque, las sucursales actúan como centros de ventas y asesoramiento, mientras que otros canales se especializan en brindar información y facilitar transacciones simples.

El sector financiero argentino se caracteriza por su complejidad y dinamismo, influenciado por diversos factores que afectan su funcionamiento. La regulación ejercida por el Banco Central de la República Argentina (BCRA) es crucial para la supervisión de las entidades financieras, asegurando la estabilidad del sistema. Las normativas vigentes tienen como objetivo promover la transparencia y proteger a los consumidores, elementos esenciales en un contexto donde la confianza del público resulta fundamental.

La competencia en el sector ha aumentado significativamente con la aparición de nuevas fintechs que ofrecen servicios digitales innovadores, lo que ha obligado a los bancos tradicionales a modernizar sus ofertas y mejorar la experiencia del cliente. Esta necesidad de adaptación se traduce en un esfuerzo continuo por parte de las instituciones financieras para mantenerse relevantes en un entorno en constante evolución.

En este marco, la situación financiera de los bancos muestra signos positivos de crecimiento en la intermediación financiera, evidenciándose un incremento sostenido en el financiamiento al sector privado. Este crecimiento ha sido notorio durante tres meses consecutivos, mientras que los excedentes de liquidez sistémica han disminuido desde niveles relativamente altos. Los indicadores de riesgo de crédito se han mantenido en niveles acotados, lo que refleja una gestión efectiva y un sólido respaldo de solvencia por parte de las entidades.

El saldo real de financiamiento al sector privado en pesos creció un 9,2% en julio, mientras que en el segmento en moneda extranjera se registró un aumento del 3,4%. En conjunto, el saldo real total de crédito al sector privado, que abarca ambas monedas, experimentó un incremento del 8%. Este crecimiento ha sido impulsado por un aumento en el financiamiento a empresas, especialmente en los sectores industrial y de producción primaria, así como en las líneas de crédito al consumo dirigidas a los hogares.

La morosidad del crédito al sector privado se ha mantenido estable, con un ratio de irregularidad del 1,7% (-1,4 p.p. interanual). En julio, el indicador de morosidad para el financiamiento empresarial fue de 0,9% (-2 p.p. interanual), mientras que para los préstamos a familias se situó en 2,7% (-0,6 p.p. interanual). Además, el saldo de previsiones contables superó el 162,9% del crédito en situación irregular, lo que indica un colchón robusto contra el riesgo.

En cuanto a los depósitos, el saldo real de depósitos en pesos del sector privado se mantuvo estable, aunque las cuentas a la vista en pesos disminuyeron un 3,6% en términos reales. Sin embargo, los depósitos a plazo en moneda nacional crecieron un 5,6% en términos reales, y el saldo de depósitos en moneda extranjera aumentó un 3,9%, resultando en un incremento total del 0,6% en los depósitos totales.

El indicador amplio de liquidez del sistema financiero se situó en 46,3% de los depósitos totales, lo que representa una disminución de 5,8 p.p. respecto al mes anterior. Este descenso se atribuye a la inclusión de letras fiscales de liquidez (LEFI) en los balances, como parte de un programa de estabilización. Excluyendo las letras, la liquidez del sistema se ubicó en 24,8%.

La integración de capital regulatorio se mantiene alta, alcanzando un 35% de los activos ponderados por riesgo, aunque esto representa una disminución de 2 p.p. en relación al mes anterior. El exceso de capital regulatorio totalizó el 339% de la exigencia normativa a nivel sistémico y un 61,6% del saldo de crédito al sector privado, neto de previsiones.

En términos de rendimiento, el resultado total integral del sistema financiero alcanzó el 6,9% del activo (ROA) y el 28,3% del patrimonio neto (ROE), cifras que reflejan un crecimiento interanual. Además, los medios de pago electrónico han experimentado un notable auge, con un crecimiento del 93,3% en cantidad y del 42,9% en montos reales en transferencias inmediatas, así como un incremento del 268,6% en cantidad y del 202,1% en montos reales para pagos mediante códigos QR interoperables.

**2.4 ANALISIS DE LA COMPETENCIA EN LA REGION**

Las tendencias emergentes, como la digitalización y la implementación de inteligencia artificial (IA), están transformando la forma en que los bancos operan. La adopción de tecnologías digitales ha permitido un acceso más amplio a servicios financieros, mientras que la IA mejora la eficiencia y personaliza los servicios ofrecidos. Este contexto resalta la necesidad de que los bancos tradicionales sigan adaptándose y evolucionando para mantener su competitividad en un sector que está en constante cambio.

El Banco X opera en un entorno competitivo caracterizado por varios factores clave:

1. Bancos Tradicionales: Estos bancos se enfrentan a la presión de ofrecer tasas competitivas y una mejor atención al cliente. La digitalización de procesos, como la apertura de cuentas en línea y la atención al cliente mediante canales digitales, se ha convertido en una prioridad. Estos bancos están invirtiendo en plataformas digitales para mejorar la experiencia del usuario y satisfacer las crecientes expectativas de los clientes.

2. Fintechs: Las empresas fintech están ganando cuota de mercado al proporcionar soluciones financieras rápidas y accesibles, especialmente en áreas como préstamos y pagos. Su capacidad de adaptación a las nuevas tecnologías les permite captar una clientela más joven y digitalmente inclinada. Estas empresas suelen ofrecer procesos simplificados y una experiencia de usuario más intuitiva, lo que las hace particularmente atractivas para los consumidores que buscan inmediatez y facilidad.

La IA se está integrando en diversas áreas del negocio bancario, transformando la forma en que los bancos interactúan con sus clientes y gestionan sus operaciones.

Los chatbots y asistentes virtuales, impulsados por IA, están mejorando la atención al cliente al proporcionar respuestas rápidas y efectivas a las consultas de los usuarios. Esto reduce la carga de trabajo en los centros de atención telefónica, y que también permite a los bancos ofrecer asistencia 24/7. La IA permite a los bancos analizar grandes volúmenes de datos para prever tendencias de comportamiento de los clientes. Esto se traduce en ofertas personalizadas, que mejoran la satisfacción del cliente y aumentan la tasa de retención.

Los modelos de IA pueden ayudar a identificar patrones de comportamiento que podrían indicar fraudes. Al implementar sistemas de detección de fraudes en tiempo real, los bancos pueden proteger tanto sus activos como los de sus clientes de manera más efectiva. La IA también se utiliza para optimizar procesos internos, como la gestión de créditos y la evaluación de riesgos crediticios. Los algoritmos pueden evaluar la solvencia de un cliente de manera más precisa y rápida que los métodos tradicionales, lo que permite decisiones más informadas y ágiles.

Con la integración de nuevas tecnologías, los empleados deben adquirir nuevas habilidades. Las instituciones financieras están invirtiendo en programas de re-entrenamiento y desarrollo profesional para equipar a su personal con las competencias necesarias para trabajar junto a sistemas de IA. Para competir con las fintechs y otras empresas tecnológicas, los bancos están buscando atraer a profesionales con experiencia en datos, desarrollo de software y analítica. La creación de entornos laborales atractivos y flexibles es fundamental para atraer este tipo de talento. La transformación digital exige un cambio en la cultura organizacional. Los bancos están fomentando una mentalidad innovadora que permita a los empleados experimentar y proponer nuevas soluciones tecnológicas.

**2.5 VOLUMEN DEL MERCADO**

Según el último informe del Banco Central de la República Argentina (BCRA) sobre inclusión financiera, el volumen del mercado bancario en Argentina está compuesto por diversos segmentos que reflejan la dinámica del sector financiero en el país. En 2023, el sector alcanzó un total de 22 billones de pesos en activos. Este crecimiento significativo indica una creciente confianza de los inversores, y señala un aumento en la captación de depósitos, lo que contribuye a la robustez del sistema bancario.

Dentro de este contexto, los préstamos a micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) representan una porción importante de los créditos otorgados. En particular, se ha registrado un aumento del 15% en este segmento en comparación con el año anterior, lo que destaca el papel activo del Banco X en la promoción del financiamiento a estas entidades. Este crecimiento subraya la relevancia de las MiPymes como motor de la economía argentina y la necesidad de facilitar su acceso a recursos financieros.

En cuanto a los créditos hipotecarios, aunque han mostrado cierta volatilidad, la demanda sigue siendo alta, impulsada por políticas de financiamiento accesible. Estas iniciativas han permitido a un mayor número de personas acceder a la vivienda, contribuyendo así al desarrollo del sector inmobiliario y a la estabilidad del mercado financiero en general.

Las tarjetas de crédito han evolucionado para convertirse en una herramienta de financiamiento popular entre los consumidores argentinos. Su uso ha mostrado un aumento constante, reflejando un cambio en las preferencias de financiamiento de los hogares. Esta tendencia se encuentra en un contexto donde los consumidores buscan alternativas flexibles y accesibles para gestionar sus gastos.

Las perspectivas para el mercado financiero argentino apuntan hacia un crecimiento sostenido en la demanda de servicios financieros, impulsado por varios factores clave. En primer lugar, la inclusión de sectores no bancarizados es fundamental para ampliar la base de clientes y fortalecer el sistema financiero en su conjunto. Además, la creciente digitalización de las preferencias del consumidor está transformando la manera en que los usuarios interactúan con las instituciones financieras, creando oportunidades para el desarrollo de nuevos productos y servicios. Por último, las políticas gubernamentales que fomentan el acceso a servicios financieros son cruciales para estimular la participación de diferentes sectores de la población en el sistema bancario, favoreciendo así un entorno financiero más inclusivo.

**CAPITULO 3 ANALISIS ESTRATEGICO**

**3.1 SITUACIÓN ACTUAL**

En términos financieros, con un rendimiento anual del patrimonio (ROE) del 45,9% y un retorno sobre activos (ROA) del 8,9%, el banco evidencia una capacidad sobresaliente para generar ganancias tanto a partir del capital de los accionistas como de los activos totales.

El total de activos asciende a 22.064.788.263 miles de pesos, lo que le otorga un amplio margen para cumplir con sus obligaciones.

Dentro de esta cifra, se destacan:

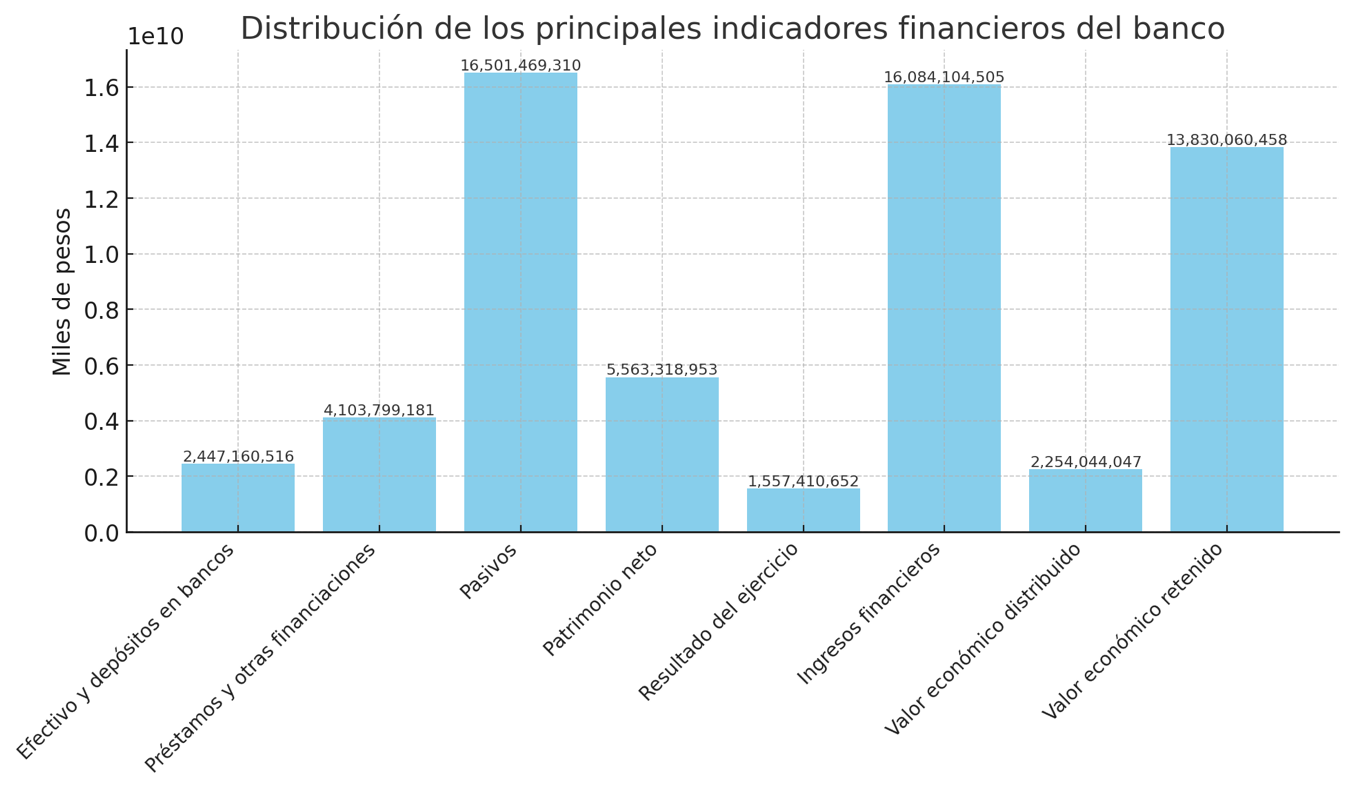
- Efectivo y depósitos en bancos: 2.447.160.516 miles de pesos, esencial para la liquidez.

- Préstamos y otras financiaciones: 4.103.799.181 miles de pesos, lo que indica una fuerte capacidad de financiamiento al sector público y privado.

Los pasivos totalizan 16.501.469.310 miles de pesos, con una alta proporción proveniente de depósitos del sector público y privado, lo que refleja una estrategia eficaz de captación de fondos.

El patrimonio neto del banco es de 5.563.318.953 miles de pesos, con un resultado del ejercicio que muestra ganancias de 1.557.410.652 miles de pesos. Este crecimiento en el patrimonio indica una política de reinversión que es clave para el desarrollo sostenible a largo plazo.

En cuanto al valor económico generado, el banco ha registrado ingresos financieros de 16.084.104.505 miles de pesos, distribuyendo una parte significativa a través de gastos operativos, salarios, pagos al gobierno e inversiones en la comunidad. El total del valor económico distribuido se eleva a 2.254.044.047 miles de pesos, dejando un valor económico retenido de 13.830.060.458 miles de pesos, lo que resalta el compromiso del banco con el bienestar de sus empleados y la comunidad.



El Banco X se presenta como un actor financiero sólido y rentable, con un alto rendimiento sobre el capital invertido y un uso eficiente de sus activos. Su capacidad para generar y distribuir valor económico es un indicador positivo de su salud financiera y su compromiso con el crecimiento sostenible. La gestión prudente de la liquidez y el capital son pilares que aseguran su estabilidad en el mercado, permitiéndole continuar apoyando el desarrollo de sectores productivos y contribuyendo a la prosperidad compartida en Argentina.

**3.2 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO**

El macroentorno de Argentina presenta un panorama complejo, marcado por desafíos económicos persistentes, una política fiscal en reestructuración y una sociedad en busca de estabilidad.

El macroentorno en Argentina es un escenario de desafíos y oportunidades para el Banco X. La alta inflación, la volatilidad del tipo de cambio y la inestabilidad política son factores que el banco debe considerar en su estrategia. Sin embargo, el compromiso del gobierno por estabilizar la economía, junto con la capacidad del banco para ofrecer soluciones financieras adaptadas a las necesidades de la población y las empresas, le permitirá no solo sobrevivir, sino también prosperar en este contexto complejo. La capacidad de adaptarse y responder a las condiciones cambiantes del macroentorno será esencial para mantener su papel como un actor clave en el desarrollo económico del país

A continuación, se detallan los elementos clave que influyen en la operativa del Banco X.

1. Indicadores Macroeconómicos

- Inflación: La inflación ha alcanzado niveles alarmantes, superando el 100% anual en 2023. Esta situación erosiona el poder adquisitivo de los consumidores y afecta la capacidad de las empresas para planificar a largo plazo. El Banco X debe gestionar sus productos y tasas de interés en un contexto inflacionario, considerando que esto puede influir en la demanda de créditos y depósitos.

- Tipo de Cambio: El peso argentino ha sufrido una devaluación significativa, provocando volatilidad en el mercado cambiario. Las fluctuaciones en el tipo de cambio afectan tanto a los costos de importación como a la competitividad de las exportaciones. Para el Banco X, esto implica un riesgo en sus operaciones de comercio exterior, pero también puede abrir oportunidades en el financiamiento de exportaciones.

- Crecimiento del PIB: Se estima que el PIB crecerá de manera modesta en 2024, con proyecciones de entre 1% y 2%. Este crecimiento limitado puede dificultar la expansión de las operaciones del Banco X y la capacidad de sus clientes para invertir.

2. Política Fiscal y Presupuesto

En septiembre de 2024, el presidente Javier Milei presentó su presupuesto para 2025, el cual incluye medidas para estabilizar la economía argentina y controlar la inflación. Algunos aspectos relevantes del presupuesto son:

- Austeridad Fiscal: Se propone reducir el déficit fiscal mediante la eliminación de subsidios y la reducción del gasto público. Esto podría liberar recursos para el sector privado, aunque también puede generar tensiones sociales si no se manejan adecuadamente.

- Incentivos a la Inversión: El presupuesto contempla incentivos para atraer inversión extranjera y fomentar la producción local. Para el Banco X, esto puede traducirse en un aumento en la demanda de financiamiento para proyectos de inversión.

- Política Monetaria: El plan del gobierno incluye un enfoque más restrictivo en cuanto a la emisión de dinero, lo que podría estabilizar la inflación a mediano plazo, pero también puede afectar la disponibilidad de crédito.

3. Entorno Político y Social

- Inestabilidad Política: La polarización política y la incertidumbre en torno a las reformas económicas propuestas generan un ambiente de desconfianza. La estabilidad política es crucial para que los consumidores y empresas se sientan seguros en sus decisiones financieras.

- Desigualdad y Pobreza: La pobreza sigue siendo un problema crítico en Argentina, afectando a millones de ciudadanos. El Banco X, como banca pública, tiene la oportunidad de abordar estas necesidades, ofreciendo productos financieros accesibles y fomentando el desarrollo de microempresas.

4. Aspectos Internacionales

- Relaciones Comerciales: Las exportaciones, especialmente en el sector agropecuario, son vitales para la economía argentina. La red de sucursales del Banco X en el exterior, junto con sus productos diseñados para el comercio internacional, lo posicionan como un aliado estratégico para los exportadores.

- Condiciones Globales: La situación económica global, incluyendo la inflación y las políticas monetarias de países desarrollados, influye en el acceso a financiamiento y en las oportunidades de comercio exterior para Argentina.

|  |
| --- |
| **Indicadores de rentabilidad y liquidez** |
| Rendimiento anual del patrimonio (ROE) 45,9% |
| Retorno sobre activos (ROA) 8,9% |
| Activo (en miles de pesos) |
| Efectivo y depósitos en Bancos 2.447.160.516 |
| Efectivo 320.253.347 |
| Entidades financieras y corresponsales 2.126.907.169 |
| - B.C.R.A. 1.774.487.919 |
| - Otras del país y del exterior 352.419.250 |
| Otros - |
| Títulos de deuda a valor razonable con cambios en resultados 64.480.288 |
| Instrumentos derivados 48.059 |
| Operaciones de pase 4.057.312.877 |
| Otros activos financieros 402.372.154 |
| Préstamos y otras financiaciones 4.103.799.181 |
| - Al Sector público no financiero 418.781.107 |
| - B.C.R.A. 8 |
| - Otras Entidades financieras 33.645.049 |
| - Al Sector privado no financiero y residentes del exterior 3.651.373.017 |
| Otros títulos de deuda 8.733.530.507 |
| Activos financieros entregados en garantía 690.244.448 |
| Activos por impuestos a las ganancias corriente 115.496.681 |
| Inversiones en instrumentos de patrimonio 35.788.156 |
| Inversiones en asociadas 139.203.911 |
| Propiedad y equipo 615.705.859 |
| Activos intangibles 1.353.947 |
| Activos por impuestos a las ganancias diferido 307.194.950 |
| Otros activos no financieros 341.932.456 |
| Activos no corrientes mantenidos para la venta 9.164.273 |
| Total del Activo 22.064.788.263 |
| Pasivo (en miles de pesos) |
| Depósitos 14.110.983.508 |
| - Sector público no financiero 4.340.508.799 |
| - Sector financiero 44.560.890 |
| - Sector privado no financiero y residentes del exterior 9.725.913.819 |
| Pasivos al valor razonable con cambio en resultado 749.638 |
| Operaciones de pase 199.417.218 |
| Otros pasivos financieros 161.432.529 |
| Financiaciones recibidas del B.C.R.A. y otras Instituciones financieras 176.618 |
| Pasivo por impuestos a las ganancias corriente 1.177.557.734 |
| Provisiones 63.692.593 |
| Pasivos por impuestos a las ganancias diferido 7.157.696 |
| Otros pasivos no financieros 780.301.776 |
| Total del Pasivo 16.501.469.310 |
| Patrimonio neto |
| - Capital social 793.427.097 |
| - Aportes no capitalizados 200.000 |
| - Ajustes al capital 1.677.788.346 |
| - Ganancias reservadas 1.115.796.264 |
| - Resultados no asignados 179.603.810 |
| - Otros resultados integrales acumulados 236.653.165 |
| - Resultado del ejercicio - ganancia 1.557.410.652 |
| Patrimonio neto atribuible a los propietarios de la controladora 5.560.879.334 |
| Patrimonio neto atribuible a participaciones no controladoras 2.439.619 |
| Patrimonio neto (según estado respectivo) 5.563.318.953 |
| Total del pasivo + Patrimonio neto 22.064.788.263 |
|  |
| Valor económico generado y distribuido (en miles de pesos) 2023 |
| Valor económico generado |
| Ingresos financieros 16.084.104.505 |
| Valor económico distribuido |
| Gastos de operaciones 172.065.770 |
| Salarios y beneficios de los empleados 660.260.905 |
| Pagos al gobierno 1.418.824.210 |
| Inversiones en la comunidad 2.893.162 |
| Total VED 2.254.044.047 |
| Valor económico retenido (VER) 13.830.060.458 |

**3.3 ANÁLISIS MICROENTORNO**

El microentorno del Banco X abarca factores internos y externos que influyen directamente en sus operaciones, competitividad y capacidad para ofrecer servicios financieros de manera efectiva. A continuación, se presentan los componentes clave del microentorno que impactan al Banco X. El microentorno del Banco X en Argentina está caracterizado por una mezcla de oportunidades y desafíos. La diversidad de su base de clientes, la competencia creciente y el entorno regulatorio son factores que el banco debe considerar en su estrategia. A través de la diferenciación en servicios, el compromiso con la responsabilidad social y la adopción de tecnologías innovadoras, el Banco X tiene la capacidad de fortalecer su posición en el mercado y contribuir al desarrollo económico del país. La adaptación a las condiciones cambiantes y la atención a las necesidades específicas de sus clientes serán claves para su éxito a largo plazo.

1. Clientes

- Segmentación del Mercado: El Banco X atiende a una amplia variedad de clientes, desde micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) hasta individuos en busca de financiamiento personal. La necesidad de productos financieros accesibles es alta, especialmente en un contexto de alta inflación y desempleo.

- Comportamiento del Consumidor: La inflación ha llevado a los consumidores a ser más cautelosos en sus decisiones financieras, priorizando productos que ofrezcan seguridad y estabilidad. Esto presenta una oportunidad para el Banco X de adaptar sus ofertas, como líneas de crédito a tasas fijas o productos de ahorro con rendimientos competitivos**.**

2. Competencia

- Entorno Competitivo: El sector bancario en Argentina es altamente competitivo, con una mezcla de bancos tradicionales y entidades financieras no bancarias. Competidores clave incluyen bancos privados, cooperativas de crédito y fintechs que están captando una cuota de mercado significativa mediante la digitalización y la oferta de servicios innovadores.

- Diferenciación: El Banco X puede diferenciarse a través de su enfoque en la banca pública y su compromiso con el desarrollo regional. Ofrecer productos adaptados a las necesidades locales y un servicio al cliente personalizado puede ayudar a fortalecer su posición en el mercado.

El rol de la banca presencial para fortalecer las capacidades financieras de las personas, como son elegidos por su presencia además de su alcance digital.

3. Proveedores

- Financiamiento y Recursos: La capacidad del Banco X para obtener financiamiento depende de su reputación en el mercado y su relación con el Banco Central y otras instituciones financieras. La gestión de su liquidez y la captación de depósitos son fundamentales para asegurar la estabilidad financiera.

- Tecnología: La inversión en tecnología es crucial para mejorar la eficiencia operativa y la experiencia del cliente. La adopción de plataformas digitales y herramientas de análisis de datos puede permitir al Banco X ofrecer servicios más rápidos y personalizados**.**

4. Regulaciones

- Marco Regulatorio: El Banco X opera bajo la supervisión del Banco Central de la República Argentina (BCRA), que establece normas para la gestión de riesgos, la capitalización y la transparencia. El cumplimiento de estas regulaciones es vital para mantener la confianza del público y evitar sanciones.

- Políticas Gubernamentales: Las políticas económicas y fiscales del gobierno afectan directamente la operativa del banco. Las reformas propuestas por el gobierno de Javier Milei, como la reducción de subsidios y la búsqueda de una mayor inversión privada, pueden impactar en la demanda de productos financieros.

5. Factores Sociales

- Responsabilidad Social: El Banco X tiene un papel clave en el fomento del bienestar social y la reducción de la pobreza. Su compromiso con el financiamiento de MiPymes y su atención a las necesidades de las comunidades locales pueden fortalecer su imagen y reputación.

- Educación Financiera: Fomentar la educación financiera entre los clientes es esencial para empoderarlos en la toma de decisiones informadas. El Banco X puede implementar programas de capacitación para ayudar a sus clientes a comprender mejor los productos financieros disponibles.

**3.4 MATRIZ DE PORTER**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Estrategia | Descripción | Acciones Recomendadas |
| Liderazgo en Costos | Ofrecer productos y servicios financieros a un costo inferior al de la competencia | Optimizar procesos internos para reducir costos.  Implementar tecnologías que mejoren la eficiencia operativa.  Ofrecer tarifas competitivas en cuentas y préstamo |
| Diferenciación | Proporcionar productos y servicios únicos que se perciban como de alta calidad o con valor agregado.  Desarrollar productos financieros adaptados a las necesidades de MiPymes y comunidades locales. | Invertir en atención al cliente y soporte personalizado.  Ofrecer soluciones digitales innovadoras, como plataformas de banca móvil |
| Enfoque | Dirigirse a un segmento específico del mercado (por ejemplo, MiPymes o sectores desatendidos). Ampliar la oferta de productos diseñados específicamente para MiPymes y sectores vulnerables. | Fomentar la inclusión financiera mediante educación financiera y programas de capacitación.  Establecer alianzas con organizaciones locales para fortalecer la presencia en comunidades. |

**3.5 ANÁLISIS DE LA MATRIZ**

1. Liderazgo en Costos:

- Dada la competencia creciente, el Banco X puede beneficiarse de optimizar su estructura de costos para ofrecer productos más asequibles, especialmente en un contexto inflacionario donde los consumidores buscan opciones económicas.

2. Diferenciación:

- La capacidad del Banco X de ofrecer servicios adaptados y personalizados le permite diferenciarse de competidores más generales. Su enfoque en el apoyo a MiPymes y su presencia geográfica amplia son ventajas clave que pueden ser resaltadas.

3. Enfoque:

- En un mercado donde muchos sectores están desatendidos, el Banco X puede aprovechar su estatus como banco público para centrarse en la inclusión financiera, desarrollando productos específicos para poblaciones y regiones vulnerables.

El Banco X tiene la oportunidad de fortalecer su posición competitiva a través de un enfoque combinado de liderazgo en costos y diferenciación, mientras se enfoca en segmentos específicos del mercado. Esta estrategia integral no solo permitirá mejorar su rentabilidad, sino que también reforzará su compromiso social y su rol como actor clave en el desarrollo económico de Argentina.

La Cruz de Porter revela un entorno competitivo desafiante para la empresa en 2023. Si bien tiene una base financiera sólida y puede beneficiarse de su diversidad de activos, enfrenta un alto poder de negociación de los clientes y una significativa amenaza de productos sustitutos. Para mantener su competitividad, la empresa deberá centrarse en la innovación y en mejorar la experiencia del cliente, adaptándose rápidamente a las tendencias del mercado y a las expectativas cambiantes de los consumidores.

1. Poder de Negociación de los Proveedores

- Bajo a Moderado:

- La empresa tiene un total de 22.064.788.263 miles de pesos en activos, lo que le otorga flexibilidad y opciones en la selección de proveedores de productos financieros.

- La dependencia de ciertos activos financieros, como préstamos y títulos de deuda, puede limitar su poder ante algunos proveedores específicos, especialmente si son entidades financieras grandes.

2. Poder de Negociación de los Clientes

- Alto:

- Los ingresos financieros alcanzan 16.084.104.505 miles de pesos, indicando una gran base de clientes que puede influir en las condiciones del servicio.

- La diversidad de opciones disponibles para los clientes en el mercado financiero les da poder de negociación, obligando a la empresa a mantener competitividad en tasas de interés y condiciones de servicio.

3. Amenaza de Nuevos Entrantes

- Moderada:

- Aunque la empresa cuenta con activos sólidos y una buena reputación, el crecimiento del sector fintech y nuevos modelos de negocio hacen que la entrada de nuevos competidores sea posible.

- La inversión en tecnología y la necesidad de cumplir con regulaciones pueden actuar como barreras, pero la tendencia hacia soluciones digitales y accesibles aumenta la posibilidad de nuevos entrantes.

4. Amenaza de Productos Sustitutos

- Alta

- Con 13.830.060.458 miles de pesos en valor económico retenido, la empresa debe tener en cuenta la amplia gama de productos financieros alternativos disponibles para los consumidores.

- Las fintechs y otras plataformas digitales ofrecen servicios que pueden reemplazar los ofrecidos por la empresa, lo que puede atraer a clientes que buscan alternativas más convenientes o económicas.

**3.6 ANÁLISIS FODA**

El análisis FODA muestra que la empresa tiene una base financiera sólida y una alta rentabilidad, lo que representa una ventaja competitiva. Sin embargo, debe estar atenta a las amenazas del entorno y considerar estrategias para diversificar y adaptarse a las oportunidades del mercado. La innovación y la responsabilidad social seguirán siendo claves para su éxito a largo plazo.

Fortalezas

1. Alta Rentabilidad: Con un ROE del 45,9% y un ROA del 8,9%, la empresa muestra una capacidad sobresaliente para generar beneficios a partir de su capital y activos.

2. Amplia Base de Activos: Un total de activos de 22.064.788.263 miles de pesos permite a la empresa operar con flexibilidad y responder a necesidades financieras.

3. Solidez Financiera: La estructura de financiamiento basada en depósitos de sectores públicos y privados proporciona estabilidad y confianza.

4. Compromiso Social: La inversión en la comunidad y el pago a empleados reflejan un enfoque en la responsabilidad social corporativa, lo que puede mejorar su reputación.

Oportunidades

1. Crecimiento del Mercado: Expansión potencial en sectores emergentes o nuevos mercados que puedan aumentar la demanda de servicios financieros.

2. Innovación Tecnológica: La implementación de nuevas tecnologías podría optimizar operaciones y mejorar la experiencia del cliente.

3. Alianzas Estratégicas: Establecer colaboraciones con otras entidades financieras o empresas podría abrir nuevas fuentes de ingresos.

4. Regulaciones Favorables: Cambios en las regulaciones que favorezcan a las instituciones financieras pueden permitir un crecimiento más rápido.

Debilidades

1. Dependencia de Ingresos Financieros: Una alta proporción de ingresos financieros puede hacer a la empresa vulnerable a fluctuaciones en tasas de interés o cambios económicos.

2. Costos Operativos Elevados: Si bien los gastos operativos son manejables, una ineficiencia en esta área podría afectar la rentabilidad a largo plazo.

3. Limitada Diversificación: Una cartera de productos y servicios limitada podría restringir el crecimiento y aumentar el riesgo ante cambios en el mercado.

Amenazas

1. Competencia Intensa: La presencia de competidores bien establecidos y nuevos entrantes en el mercado puede erosionar las cuotas de mercado y presionar los márgenes.

2. Riesgos Económicos: Cambios en la economía, como recesiones o crisis financieras, pueden afectar la capacidad de pago de los clientes y, por ende, los ingresos.

3. Cambios Regulatorios: Nuevas normativas que impongan restricciones adicionales podrían aumentar costos o limitar las operaciones de la empresa.

4. Avances Tecnológicos de Competidores: La rápida evolución tecnológica en el sector financiero puede dejar atrás a la empresa si no se adapta rápidamente.

**3.7 MATRIZ E.F.E.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Factores Externos | Peso | Calificación | Puntuación |
| Oportunidades |  |  |  |
| 1. Creciente inclusión financiera en Argentina | 0.20 | 4 | 0.80 |
| 2. Aumento en la demanda de servicios digitales | 0.15 | 4 | 0.60 |
| 3. Soporte gubernamental para el desarrollo de MiPymes | 0.15 | 3 | 0.45 |
| 4. Expansión de la economía digital | 0.10 | 3 | 0.30 |
| 5. Potencial para atraer inversiones extranjeras | 0.10 | 3 | 0.30 |
| Amenazas |  |  |  |
| 6. Competencia creciente de fintechs | 0.15 | 2 | 0.30 |
| 7. Inestabilidad económica y alta inflación | 0.10 | 2 | 0.20 |
| 8. Cambios regulatorios y normativos | 0.05 | 2 | 0.10 |
| 9. Pérdida de confianza del consumidor | 0.05 | 1 | 0.05 |
| Total | 1.00 |  | 3.10 |

**3.8 ANÁLISIS DE LA MATRIZ E.F.E.**

La puntuación total de 3.20 sugiere que el Banco X se encuentra en una posición sólida, aunque enfrenta desafíos significativos. La incorporación de la IA y la transformación digital deben ser gestionadas cuidadosamente para maximizar oportunidades y minimizar el impacto negativo en el empleo. Es crucial que el banco no solo invierta en tecnología, sino también en programas de reskilling para preparar a sus empleados para los cambios en la industria.

1. Oportunidades:

- La creciente inclusión financiera y la demanda de servicios digitales proporcionan al Banco X la posibilidad de expandir su base de clientes y diversificar sus productos.

- El apoyo del gobierno hacia las MiPymes permite desarrollar programas específicos de financiamiento.

- La implementación de IA puede mejorar la eficiencia operativa, reducir costos y permitir la personalización de servicios, lo que es clave para mantener la competitividad.

2. Amenazas:

- La competencia de fintechs es una amenaza constante, especialmente al ofrecer soluciones más rápidas y económicas.

- La inestabilidad económica y la inflación limitan el acceso a créditos para los consumidores.

- La adopción de IA, aunque beneficiosa en términos de eficiencia, puede conllevar la reducción de puestos de trabajo en el sector bancario, generando incertidumbre entre los empleados y afectando la moral laboral.

- Cambios regulatorios y la pérdida de confianza del consumidor son riesgos adicionales que deben ser manejados.

**3.9 ANALISIS E.F.I**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Factores Internos | Peso | Calificación | Puntuación |
| Fortalezas |  |  |  |
| 1. Alta rentabilidad (ROE de 45,9%) | 0.20 | 4 | 0.80 |
| 2. Amplia red de sucursales (739 sucursales) | 0.15 | 4 | 0.60 |
| 3. Fuerte compromiso con la inclusión financiera | 0.15 | 4 | 0.60 |
| 4. Diversificación de productos y servicios | 0.10 | 3 | 0.30 |
| 5. Sólida capacidad de generación de ingresos | 0.10 | 4 | 0.40 |
| Debilidades |  |  |  |
| 6. Dependencia de ingresos por intereses | 0.15 | 2 | 0.30 |
| 7. Necesidad de adaptación a la digitalización | 0.10 | 2 | 0.20 |
| 8. Falta de visibilidad en el uso de IA | 0.05 | 2 | 0.10 |
| 9. Riesgo de pérdida de talento debido a la automatización | 0.05 | 1 | 0.05 |
| Total | 1.00 |  | 3.55 |

**3.10 ANÁLISIS DE LA MATRIZ E.F.I.**

La puntuación total de 3.55 sugiere que el Banco X tiene una sólida base interna con varias fortalezas que puede aprovechar. Sin embargo, también enfrenta debilidades que deben ser abordadas, especialmente en el contexto de la digitalización y el uso de IA. La inversión en formación y reskilling de su personal será crucial para mitigar los riesgos asociados con la automatización y para aprovechar al máximo las oportunidades que presenta la transformación digital.

1. Fortalezas:

- Alta rentabilidad: Un ROE del 45,9% indica un uso eficiente del capital y genera confianza entre los inversionistas.

- Amplia red de sucursales: La extensa cobertura permite al banco alcanzar a diversas comunidades y fomentar la inclusión financiera.

- Compromiso social: Su enfoque en apoyar a las MiPymes y la inclusión financiera refuerza su imagen como banco público responsable.

- Diversificación: Ofrecer una variedad de productos financieros permite adaptarse a las necesidades cambiantes del mercado.

- Capacidad de generación de ingresos: La sólida base de ingresos financieros permite al banco mantener su estabilidad.

2. Debilidades:

- Dependencia de ingresos por intereses: Esto puede limitar la capacidad de diversificación de ingresos, especialmente en un entorno de tasas de interés fluctuantes.

- Adaptación a la digitalización: La necesidad de mejorar en este ámbito es crítica, ya que la competencia fintech avanza rápidamente.

- Falta de visibilidad en el uso de IA: Esto puede poner al banco en desventaja en comparación con competidores que utilizan tecnología avanzada para mejorar la eficiencia.

- Riesgo de pérdida de talento: La automatización y la adopción de IA pueden generar incertidumbre entre los empleados, lo que podría llevar a una pérdida de talento clave.

**CAPITULO 4: INVESTIGACION DE MERCADO**

**4.1 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

La presente investigación se sitúa en un contexto de transformación radical en dos esferas: el ámbito laboral y el financiero. Las tecnologías digitales han provocado un cambio significativo en la forma en que las personas gestionan sus finanzas personales, alterando los patrones de consumo, mientras se modifica la estructura de la intermediación financiera. Tradicionalmente, la banca se ha apoyado en la presencialidad de los empleados como un pilar central de su modelo de negocio; los clientes acudían a las sucursales para realizar transacciones, mediante la relación de confianza con sus asesores financieros. Sin embargo, en la actualidad, prácticas que antes se consideraban impensables, como la posibilidad de transferir dinero a otra persona sin necesidad de manipular efectivo, se han convertido en la norma afectando ambos universos que están interrelacionados.

La complejidad que subyace en la relación de las personas con el dinero no puede subestimarse. La subjetividad que cada individuo otorga a sus finanzas, influenciada por experiencias personales, valores culturales y situaciones económicas, implica que la confianza es un elemento crucial en cualquier interacción financiera. Las personas necesitan de otras personas para generar confianza, y este aspecto humano debe ser central en la atención al cliente en el sector bancario. Así, los procesos deben rediseñarse para enfatizar la conexión interpersonal, ya que una atención al cliente efectiva y empática puede facilitar una mejor comprensión de las necesidades de los usuarios y promover una experiencia más positiva.

Además, el entorno financiero ha evolucionado, y la capacidad de las instituciones bancarias para compilar y analizar información sobre sus clientes se ha vuelto crucial. Herramientas que antes parecían innovadoras, como el cross-selling, han perdido su relevancia en un contexto donde los datos se analizan de a miles. Este cambio en el paradigma de la información refleja una tendencia más amplia: la digitalización está redefiniendo la interacción entre los consumidores y las entidades financieras.

La relevancia de esta investigación radica en su capacidad para abordar estos dos universos en transformación simultánea: el laboral y el financiero. Ambos sectores están inmersos en un proceso de cambio constante que exige la formulación de estrategias adaptativas que favorezcan tanto a las personas como al medio ambiente. En este sentido, un plan de reconversión laboral en el sector bancario, centrado en el reskilling y que utilice técnicas de machine learning para identificar las competencias de más de 17.000 colaboradores, se presenta como una oportunidad valiosa. Este enfoque permite un benchmarking con las nuevas demandas del mercado laboral, mientras responde a la creciente necesidad de educación financiera.

No se ha llevado a cabo una investigación exhaustiva en esta área específica, lo que subraya la necesidad de un estudio que sirva como catalizador en el campo de los negocios. La inversión en capacitación, que en el último año ha superado las 400.000 horas, evidencia el compromiso de la institución con el desarrollo de competencias. Sin embargo, esta capacitación debe ser guiada por un norte estratégico claro, que considere el panorama macroeconómico y la acelerada digitalización tanto del trabajo como del sistema financiero. Es imperativo desarrollar un programa de reskilling y upskilling que esté alineado con las necesidades emergentes de un banco que se anticipa puede transformarse en cuestión de meses.

El sentido de urgencia que impone este horizonte temporal debe ser acompañado de una preparación meticulosa. La sostenibilidad del empleo, así como el bienestar de las personas y del planeta, debe ser una prioridad en este proceso de reconversión.

En este contexto, la inclusión financiera, que constituye un pilar de la estrategia del Banco X, presenta una oportunidad única para que los empleados capacitados actúen como educadores financieros. Este enfoque mejorará la experiencia del usuario, y también alineará a los empleados con la misión del banco, promoviendo un modelo laboral que valore la flexibilidad y las habilidades digitales como competencias esenciales en un entorno en constante evolución.

Esta investigación se justifica por la necesidad de adaptarse a un contexto cambiante, mientras trabaja bajo la imperativa de crear un sistema financiero más inclusivo y sostenible, donde la capacitación de los trabajadores sea el motor de esta transformación.

**4.2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

El presente estudio aborda un problema crítico en el sector financiero: la inminente obsolescencia de los puestos tradicionales debido a la acelerada adopción de tecnologías digitales y la inteligencia artificial. En el contexto actual, los clientes han trasladado casi la totalidad de sus operaciones financieras a plataformas digitales, abarcando desde inversiones hasta transferencias y compras cotidianas. Esta transformación digital ha facilitado una mayor eficiencia operativa, y también ha llevado a las instituciones financieras a optimizar costos mediante la reducción de la presencia física en sucursales.

Sin embargo, este proceso de digitalización presenta desafíos significativos. La mera reubicación del personal hacia roles en sistemas digitales es una solución inadecuada, ya que no todos los empleados poseen las habilidades necesarias para adaptarse a un entorno tecnológico avanzado. Además, existe una disparidad en las competencias financieras y digitales entre los clientes, lo que sugiere que un enfoque uniforme no será efectivo.

La interrelación entre la educación financiera digital de los clientes y las competencias del personal es esencial para comprender la magnitud del problema. Un diagnóstico integral que evalúe el nivel de alfabetización financiera de los usuarios, junto con las habilidades de los trabajadores, es fundamental. Esto se debe a que una base sólida de conocimientos financieros entre los clientes puede influir en la forma en que se implementan y utilizan las nuevas tecnologías.

La migración hacia plataformas digitales también desafía los modelos de trabajo tradicionales, lo que pone en riesgo la continuidad laboral de los colaboradores en Banco X. La falta de un plan estructurado para la reconversión laboral de estos empleados podría resultar en la pérdida de talento y conocimiento crítico dentro de la organización, incrementando la rotación del personal, creando un ciclo perjudicial para la estabilidad de la institución.

Por lo tanto, esta investigación busca identificar los riesgos asociados con la digitalización del sector bancario, mientras propone estrategias efectivas para la reconversión y capacitación del personal. Asimismo, es crucial desarrollar iniciativas que mejoren la educación financiera de los clientes, con el objetivo de asegurar una transición fluida hacia un modelo bancario que esté alineado con las demandas actuales y futuras del mercado. En este sentido, la necesidad de un enfoque holístico se convierte en un imperativo para garantizar que tanto empleados como clientes estén adecuadamente preparados para enfrentar los desafíos de un entorno financiero en constante evolución.

**4.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

La pregunta central que guía esta investigación es: ¿Cómo puede Banco X implementar un plan de reconversión laboral que facilite a sus empleados la adaptación a los cambios tecnológicos en el sector financiero, al mismo tiempo que promueve la inclusión financiera mediante un nuevo marco de competencias?

Esta cuestión es de crucial importancia, ya que el éxito de Banco X en un entorno laboral cada vez más digital depende de su capacidad para integrar nuevas tecnologías, y de su compromiso con el desarrollo profesional de sus colaboradores. Un enfoque estratégico en la reconversión laboral permitirá a la institución retener talento, optimizar el uso de sus recursos humanos y, al mismo tiempo, cuidar los costos operativos en un contexto donde las habilidades requeridas están en constante evolución.

La reconversión laboral debe ser vista como una respuesta a los desafíos internos, y como un modelo que puede ser adoptado por diversas industrias. Al incorporar la inteligencia artificial en la capacitación y desarrollo de competencias, Banco X puede demostrar cómo las tecnologías emergentes pueden ser utilizadas para beneficiar a los empleados, los clientes y el planeta. Esto se traduce en un compromiso más amplio hacia la sostenibilidad y la responsabilidad social.

Además, es fundamental promover un nuevo marco de competencias que incluya habilidades digitales y financieras. Esto garantizará que los empleados estén equipados para brindar un servicio de calidad en un entorno donde los clientes están cada vez más empoderados y requieren soluciones personalizadas. Asimismo, utilizar los puntos territoriales de la institución para promover la bancarización y mejorar la salud financiera de la comunidad será un paso clave en la misión de Banco X.

La inclusión financiera debe ser un objetivo primordial, asegurando que tanto empleados como clientes cuenten con las herramientas necesarias para navegar en el complejo panorama financiero actual. Al fortalecer la percepción de marca a través de iniciativas que demuestren un compromiso genuino con la inclusión y el bienestar financiero, Banco X atraerá a nuevos clientes y fomentará la lealtad de los existentes. Esto incluye la atención segmentada basada en el comportamiento y el conocimiento económico de cada cliente, lo que permitirá ofrecer soluciones más personalizadas y efectivas.

La respuesta a esta pregunta impactará la competitividad de Banco X, a la par que contribuirá a su misión de ser una institución responsable, comprometida con el desarrollo de su personal y la inclusión de sus clientes en el sistema financiero. Así, Banco X se posicionará como un líder en la transformación digital, destacando la importancia de cuidar los costos y maximizar el valor social a través de una estrategia integral que beneficie a todos los involucrados.

**4.4 OBJETIVO GENERAL**

Desarrollar un plan de reconversión laboral para los colaboradores de Banco X que identifique y potencie las competencias digitales y las habilidades blandas de adaptación y resiliencia necesarias para enfrentar los cambios en el sector financiero, promoviendo a su vez la inclusión financiera mediante el rol de educadores financieros generales. Este plan incluirá un enfoque en el comportamiento económico y la segmentación de clientes, de manera que las acciones de reskiling se centralicen en las necesidades de PYMES, empresas, microemprendimientos, adultos mayores y poblaciones vulnerables. Además, se buscará incrementar la rentabilidad reconvirtiendo puestos de trabajo obsoletos y utilizando inteligencia artificial para optimizar procesos y mejorar la atención al cliente.

**4.5 DISENO DE LA INVESTIGACION**

Dado que parte de la información será interna, centrada en el capital humano de Banco X, y la otra parte se enfocará en las tendencias globales en el ámbito del capital humano, la investigación será cualitativa.

La elección de un número reducido de entrevistas permite profundizar en las experiencias y opiniones, generando un entendimiento detallado de las necesidades de formación y competencias requeridas.

**4.6 DESARROLLO DE LA METODOLOGIA**

Entrevistas Cualitativas

- Objetivo: Obtener perspectivas sobre las competencias necesarias en el contexto actual, desafíos en la adaptación a nuevas tecnologías y estrategias exitosas en materia de reconversión laboral.

- Descripción: Se realizarán entrevistas semi-estructuradas con empleados de diferentes niveles dentro de la organización y referentes del recursos humanos regionales. Las preguntas se centrarán en la identificación de competencias clave, experiencias personales relacionadas con la adaptación a nuevas tecnologías y ejemplos de estrategias efectivas de reconversión laboral. Se buscará fomentar un diálogo abierto para explorar en profundidad las opiniones y experiencias de los participantes.

2. Observación No Participante

- Descripción: En este método, se observará de manera directa el funcionamiento cotidiano de una sucursal bancaria. La observación se llevará a cabo durante varias horas en diferentes días de la semana para capturar una variedad de situaciones. El observador se enfocará en aspectos como la interacción entre empleados y clientes, el uso de tecnologías en el servicio al cliente, y cómo los empleados se adaptan a las herramientas digitales y a las nuevas normativas. No se interrumpirá ni se influenciará el flujo normal de trabajo, garantizando que las observaciones sean lo más naturales y representativas posible. Se registrarán notas detalladas sobre las dinámicas observadas, identificando patrones de comportamiento y posibles áreas de mejora en la capacitación y el uso de tecnología como así una rubrica de competencias por funciones.

**4.7 CALCULO DE MUESTRA**

Empleados de Banco X: 10 empleados seleccionados por su relevancia en el proceso de reconversión y conocimiento del sector.

Responsables de Recursos Humanos: 5 entrevistas con líderes en recursos humanos de instituciones destacadas.

Observación de Sucursales: 20 sucursales.

**CAPITULO 5: CONCLUSIONES Y PROPUESTA DE PLAN DE MEJORA**

El presente capítulo aborda los resultados del trabajo de campo realizado en el Banco X, centándose en los hallazgos clave obtenidos mediante entrevistas a empleados y observaciones en sucursales. Se analizan temas fundamentales como la resistencia al cambio, la desactualización de las descripciones de puestos, la identificación de competencias necesarias, el impacto de la digitalización en las relaciones cliente-empleado y la importancia de la capacitación continua. Estos resultados se conectan con teorías académicas que enmarcan las problemáticas y ofrecen un análisis profundo para sustentar las conclusiones y recomendaciones del estudio.

**1. Necesidad de un cambio cultural profundo**

El trabajo de campo reveló una brecha significativa entre las prácticas organizacionales actuales y las demandas del entorno digital. La resistencia al cambio fue un tema recurrente entre los empleados, quienes mencionaron la falta de acompañamiento y gestión adecuada en la transición hacia nuevas tecnologías como factores que dificultan la adaptación. Este hallazgo está respaldado por la teoría del cambio organizacional de Lewin (1951), que propone tres etapas esenciales: "descongelar" las actitudes existentes, facilitar el "movimiento" hacia nuevos comportamientos y "recongelar" los cambios implementados. La ausencia de un proceso estructurado está generando desmotivación y resistencia tanto a nivel individual como grupal.

Las entrevistas también indicaron que los líderes no están suficientemente involucrados en la comunicación y gestión del cambio, lo que incrementa las dificultades. Según los entrevistados, la falta de claridad sobre los beneficios del cambio y la ausencia de participación activa de los directivos son barreras importantes para superar esta resistencia.

**2. Desactualización de las descripciones de puestos**

Uno de los temas más preocupantes identificados en el trabajo de campo es la discrepancia entre las descripciones formales de los puestos y las funciones reales desempeñadas por los empleados. Este desfasaje, atribuido a la digitalización y a los cambios en los procesos operativos, afecta la claridad en las expectativas de rendimiento y genera frustración entre los colaboradores. Además, limita la capacidad de los supervisores para evaluar el desempeño de manera objetiva.

Las entrevistas revelaron que muchos empleados no se sienten reconocidos por las habilidades adicionales que han adquirido para adaptarse a las demandas actuales. Este hallazgo subraya la necesidad de actualizar periódicamente las descripciones de puestos, alineándolas con los objetivos estratégicos y operativos de la organización. Además, la teoría de la gestión del talento destaca que una alineación clara entre roles y expectativas promueve la motivación y mejora el rendimiento.

**3. Relevamiento de competencias y necesidades de capacitación**

El mapeo de competencias actuales y futuras fue identificado como un paso crucial para garantizar el éxito de cualquier plan de reconversión laboral. El trabajo de campo destacó áreas prioritarias para la capacitación, como el desarrollo de habilidades digitales y blandas. Entre las competencias digitales se incluyeron el manejo de herramientas de inteligencia artificial y análisis de datos, mientras que las habilidades blandas más demandadas fueron resiliencia, adaptabilidad y orientación al cliente.

Este hallazgo se alinea con la teoría del capital humano de Becker (1964), que postula que la inversión en capacitación incrementa la productividad y la motivación de los empleados. Diseñar programas de formación adaptados a estas necesidades permitiría abordar las brechas de competencias identificadas, asegurando una transición más fluida hacia un entorno laboral digitalizado.

**4. Impacto de la digitalización en la relación cliente-empleado**

Las observaciones en las sucursales bancarias evidenciaron que una proporción significativa del tiempo de los empleados se destina a tareas administrativas repetitivas, como el llenado de formularios y la verificación de documentos. Estos procesos podrían ser automatizados mediante el uso de tecnologías avanzadas, lo que liberaría tiempo para actividades de mayor valor, como la asesoría financiera y la educación digital de los clientes.

Por otra parte, las entrevistas revelaron que los clientes valoran las interacciones humanas, especialmente en situaciones financieras complejas. Este hallazgo subraya la importancia de equilibrar la automatización con la atención personalizada para fortalecer la confianza y la lealtad de los usuarios hacia la institución.

**5. Importancia de la capacitación continua**

La capacitación continua emergió como un tema central en las entrevistas. Los empleados enfatizaron la necesidad de establecer un sistema de aprendizaje permanente que combine competencias técnicas con habilidades interpersonales. Este enfoque está respaldado por la teoría de competencias de McClelland (1973), que resalta la importancia de las capacidades comportamentales para el éxito laboral.

Un programa de capacitación continua podría incluir módulos interactivos, formación basada en proyectos y evaluaciones periódicas para garantizar que los empleados mantengan sus habilidades actualizadas. Además, se podría implementar un sistema de mentoría interna para fomentar el aprendizaje aplicado y promover una cultura de colaboración dentro de la organización.

A partir de las entrevistas cualitativas realizadas con empleados referentes en el contexto de reconversión laboral y digitalización de las sucursales bancarias, así como con actores clave del sistema financiero, y mediante observación no participante en las sucursales, se identificaron varias conclusiones significativas. Los resultados obtenidos reflejan los desafíos actuales de la organización y subrayan la necesidad de implementar estrategias que faciliten su adaptación a un entorno laboral en constante evolución.

A continuación, se presentan las conclusiones más relevantes extraídas de este análisis:

**NECESIDAD DE FOMENTAR UN CAMBIO CULTURAL**

Una de las ideas más recurrentes en las respuestas fue la necesidad de un cambio cultural profundo dentro de la organización. Los empleados manifestaron que la digitalización ha transformado radicalmente el mundo del trabajo, y muchos de ellos se sienten desmotivados por la falta de un acompañamiento adecuado a este nuevo escenario.

“El cambio es tan drástico que no sabemos hacia dónde dirigirnos. Las tareas que realizamos ya no son las mismas que antes, pero seguimos sujetos a descripciones de puestos anticuadas que no reflejan nuestra realidad cotidiana".

Este sentimiento de desmotivación está ampliamente relacionado con el concepto de "*resistencia al cambio*", que Lewin (1951) describe en su teoría del cambio organizacional. Según Lewin, el cambio requiere la "*descongelación*" de las actitudes actuales, un "*movimiento*" hacia nuevas formas de trabajo y un proceso de "*recongelación*" para estabilizar el cambio. Los empleados entrevistados expresaron que esta transición no ha sido adecuadamente gestionada, generando frustración y resistencia a los nuevos procesos tecnológicos. La digitalización, sin una adecuada gestión del cambio, ha exacerbado la desconexión entre los objetivos de la organización y las expectativas de los empleados.

**FALTA DE UNA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS REALISTA**

Otro tema crítico abordado fue la discrepancia entre las descripciones de puestos y las responsabilidades actuales. Las funciones en las sucursales han cambiado drásticamente debido a la digitalización, pero las descripciones de los puestos no han sido actualizadas. Un empleado con más de 10 años en la organización señaló:

"*Seguimos trabajando bajo descripciones de hace años, que ya no tienen sentido en la realidad digital que vivimos hoy. Es frustrante porque no hay un verdadero reconocimiento de lo que hacemos ni de lo que necesitamos para seguir creciendo."*

Esta problemática puede explicarse mediante el marco teórico de Hackman y Oldham (1976), quienes desarrollaron el modelo de características del puesto, que subraya la importancia de que las descripciones laborales se alineen con las tareas reales y las competencias necesarias para realizar el trabajo. La desalineación entre el contenido de los puestos y las exigencias actuales genera una baja satisfacción laboral y reduce la motivación, tal como se evidenció en las entrevistas.

**RELEVAMIENTO DE COMPETENCIAS Y NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

El relevamiento de competencias y la identificación de necesidades de capacitación fueron aspectos estratégicos discutidos en las entrevistas. Los empleados señalaron la importancia de mapear tanto las competencias actuales como las que serán requeridas en el futuro. Un referente comentó:

*"La capacitación es lo que sostiene todo el proceso. No podemos pensar en reconversión laboral si no sabemos qué habilidades y competencias necesitamos ahora y en el futuro."*

Este enfoque está respaldado por la teoría del capital humano de Becker (1964), quien argumenta que la inversión en la formación y capacitación de los empleados es clave para mejorar la productividad organizacional. La identificación de competencias futuras es esencial para alinear las estrategias de reskilling y upskilling con las demandas del mercado. El marco teórico de Becker destaca que la formación beneficia a los empleados, y también a la organización en su conjunto, generando un capital humano más robusto y adaptable a los cambios tecnológicos.

**IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN CONTINUA**

La capacitación fue un tema central en las entrevistas. La necesidad de contar con programas de reskilling y upskilling adecuados fue destacada en varias respuestas. Se mencionó la relevancia de las habilidades blandas, como la flexibilidad y la resiliencia, dentro de este proceso. Una líder de señaló:

*"Lo más importante es fomentar un cambio cultural que permita crear colaboradores flexibles y resilientes, capaces de cambiar de posición y adaptarse a los nuevos desafíos. La inteligencia artificial nos está llevando a un entorno más centrado en habilidades que en competencias técnicas."*

Este enfoque está alineado con la teoría de competencias de McClelland (1973), quien argumenta que las habilidades blandas, como la capacidad de adaptarse al cambio y la resiliencia, son tan importantes como las competencias técnicas para el éxito en un entorno laboral cambiante. McClelland subraya que las competencias relacionadas con el comportamiento y la actitud ante los cambios son fundamentales para enfrentar las nuevas exigencias que plantea la digitalización.

**EL ROL HUMANO EN LAS FINANZAS: LA PERSPECTIVA DE LOS LÍDERES**

Durante las entrevistas con los líderes del sector, emergieron ideas valiosas sobre el papel del factor humano en un entorno financiero cada vez más digitalizado. El director de recursos humanos de la fintech más grande de Argentina subrayó:

*"Las personas están más preocupadas por su dinero que por cualquier otra cosa. Si bien pueden operar digitalmente, cuando algo sale mal, necesitan a alguien que las ayude. Ahí es donde el rol humano en las finanzas destaca como ningún otro."*

Este comentario refuerza la importancia del servicio al cliente personalizado en un entorno donde los sistemas automatizados y las plataformas digitales dominan el escenario. La teoría de servicios de Zeithaml, Parasuraman y Berry (1985) destaca la importancia de la interacción humana en la prestación de servicios, argumentando que, en industrias donde la confianza y la seguridad son fundamentales, el componente humano sigue siendo irremplazable, especialmente en momentos de crisis o problemas con las finanzas personales.

**ENFOQUE EN PROGRAMAS DE RESKILLING**

Un referente global del área de capital humano señaló que las tendencias actuales en el sector están enfocadas en los programas de reskilling. Comentó que las organizaciones que lideren estos procesos serán aquellas que se mantendrán vivas y gestionarán el conocimiento de manera eficiente:

*"Las organizaciones que puedan liderar la transformación a través de programas de reskilling serán organizaciones vivas, capaces de gestionar el conocimiento y adaptarse a los cambios constantes del entorno."*

Este enfoque está relacionado con la teoría del aprendizaje organizacional de Argyris y Schön (1978), quienes sostienen que las organizaciones deben estar en constante proceso de aprendizaje para adaptarse a las nuevas demandas del entorno. El reskilling, en este sentido, es una herramienta clave para fomentar la capacidad de adaptación y resiliencia en los empleados, manteniendo a las organizaciones competitivas y alineadas con las tendencias globales.

Las entrevistas realizadas revelan la urgente necesidad de un cambio cultural dentro de la organización, que permita a los empleados adaptarse a los cambios drásticos que la digitalización ha traído al mundo del trabajo. Además, se destaca la necesidad de actualizar las descripciones de puestos y de implementar programas sólidos de capacitación, orientados tanto a competencias actuales como futuras. El componente humano en las finanzas sigue siendo vital, y las organizaciones que se enfoquen en el desarrollo de competencias a través de programas de reskilling y upskilling serán las que lideren el futuro del trabajo en un entorno cada vez más digitalizado.

**CONCLUSIONES DE LA OBSERVACIÓN NO PARTICIPANTE EN SUCURSALES BANCARIAS**

La observación no participante realizada en sucursales bancarias a lo largo del país permitió identificar patrones consistentes en cuanto a la gestión del trabajo, el uso del tiempo y los desafíos operativos dentro del sector. A continuación, se presentan las conclusiones más relevantes, que destacan las principales problemáticas observadas y posibles soluciones alineadas con la implementación de inteligencia de datos y herramientas de inteligencia artificial (IA) generativa.

**DESVIACIÓN DEL ENFOQUE EN LA RELACIÓN CON EL CLIENTE**

Uno de los hallazgos más notables fue que los empleados bancarios destinan una gran parte de su tiempo a tareas administrativas y repetitivas, alejándose del núcleo de su función: la atención y relación con el cliente. Estas tareas incluyen el llenado manual de formularios, la verificación de documentos y la recopilación de información que podría automatizarse con tecnologías avanzadas. Esta sobrecarga administrativa limita la capacidad de los empleados para brindar una atención personalizada y centrarse en la asesoría financiera que los clientes requieren, particularmente en un contexto de digitalización creciente.

Una mejor gestión del tiempo y una mayor interacción con los clientes son esenciales para optimizar los recursos humanos en las sucursales. Sin embargo, para lograrlo, es crucial eliminar o reducir las tareas que no requieren intervención humana directa.

**TAREAS REPETITIVAS QUE PODRÍAN SER REEMPLAZADAS POR INTELIGENCIA ARTIFICIAL**

El análisis de las sucursales reveló que muchas de las actividades que consumen tiempo son repetitivas y podrían ser automatizadas mediante el uso de inteligencia de datos y de IA generativa. Estas tareas incluyen, pero no se limitan a:

- Llenado de formularios estándar.

- Procesamiento de información personal y validación de documentos.

- Gestión de consultas sencillas y recurrentes de los clientes.

- Tareas de conciliación de cuentas o verificación de transacciones.

La automatización de estos procesos podría liberar tiempo para que los empleados se enfoquen en la atención personalizada, y mejorar la eficiencia y reducir los errores humanos. La IA generativa, en particular, permitiría a los empleados delegar la redacción y verificación de documentos estándar a sistemas que aprenden y se adaptan a los contextos, ahorrando tiempo considerable y elevando la calidad de la atención al cliente.

**INTELIGENCIA DE DATOS COMO HERRAMIENTA CLAVE**

La inteligencia de datos tiene un rol central en la optimización del trabajo en las sucursales. El uso de herramientas de análisis de datos permite anticipar y resolver problemas antes de que ocurran, como la gestión de colas, la identificación de patrones en las consultas de los clientes y la mejora en la toma de decisiones respecto a las necesidades del cliente. Durante la observación, se notó que muchas decisiones sobre la gestión de tiempo y recursos se basaban en métodos tradicionales o manuales, sin el apoyo de inteligencia de datos que podría mejorar significativamente la eficiencia y experiencia del cliente.

**DESAFÍOS EN LA ADAPTACIÓN DE LOS EMPLEADOS A NUEVAS TECNOLOGÍAS**

Aunque las soluciones basadas en IA e inteligencia de datos pueden resolver muchos de los problemas identificados, se observó una falta de preparación de los empleados para adaptarse a estas nuevas tecnologías. Muchos empleados continúan desempeñando tareas manuales no por falta de soluciones tecnológicas, sino por la falta de capacitación en el uso de las mismas. Este es un punto clave que refuerza la necesidad de un enfoque integral de reskilling, como se mencionó en las entrevistas cualitativas. La implementación de tecnología debe ir acompañada de programas de formación que ayuden a los colaboradores a maximizar su eficiencia y efectividad.

**IMPACTO EN LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**

Los empleados que se ven obligados a concentrarse en tareas administrativas no tienen la oportunidad de crear relaciones de valor con los clientes. Esto afecta negativamente la satisfacción del cliente, especialmente en un contexto donde las interacciones humanas son cada vez más valoradas en un sector financiero que se está digitalizando rápidamente. La calidad de la atención al cliente, cuando está mediada por procesos ineficientes, pierde la cercanía y personalización que distingue a los bancos que buscan diferenciarse en un entorno competitivo.

**RECOMENDACIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE SOLUCIONES TECNOLÓGICAS**

A partir de la observación realizada, se pueden proponer las siguientes recomendaciones para enfrentar los desafíos detectados:

- Automatización de Procesos Repetitivos: Implementar soluciones de IA generativa para automatizar el llenado de formularios, la verificación de documentos y la gestión de consultas recurrentes.

- Capacitación y Reskilling de Empleados: Diseñar programas de capacitación que permitan a los empleados adquirir nuevas habilidades para utilizar herramientas de IA e inteligencia de datos. La capacitación debe enfocarse no solo en el uso técnico de estas herramientas, sino también en el desarrollo de habilidades blandas para la atención al cliente.

- Uso Estratégico de la Inteligencia de Datos: Implementar sistemas de inteligencia de datos que optimicen la gestión operativa y mejoren la experiencia del cliente. Esto incluye desde la predicción de picos en la afluencia de clientes hasta la personalización de servicios financieros basados en el análisis de patrones de comportamiento.

- Redistribución de Tareas: Redefinir las funciones y roles de los empleados para que se enfoquen más en la atención y asesoría al cliente, delegando las tareas administrativas a soluciones tecnológicas.

La observación no participante ha puesto en evidencia que la transformación digital en las sucursales bancarias sigue siendo un proceso en desarrollo y, en muchos casos, aún incompleto. A pesar de los avances tecnológicos, existen numerosas tareas repetitivas y de bajo valor agregado que continúan consumiendo un tiempo considerable de los empleados, afectando su productividad y su capacidad para centrarse en actividades que generen mayor valor para la organización y los clientes. La implementación de tecnologías avanzadas, como la inteligencia artificial generativa y herramientas de inteligencia de datos, tiene el potencial de automatizar estas tareas repetitivas, liberando así a los colaboradores para que puedan concentrarse en funciones más estratégicas y enfocadas en la interacción con los clientes, como la resolución de problemas complejos, la asesoría personalizada y la gestión de relaciones.

No obstante, el éxito de estas estrategias tecnológicas no depende exclusivamente de la adopción de nuevas herramientas, sino que requiere de un enfoque integral que contemple la capacitación continua y el reskilling de los empleados. Es fundamental que las organizaciones inviertan en el desarrollo de competencias tecnológicas y digitales entre sus colaboradores, no solo para mejorar su eficiencia operativa, sino también para reducir las resistencias al cambio que suelen presentarse en procesos de transformación digital. En este sentido, la redefinición de los roles y responsabilidades dentro de las sucursales bancarias se torna prioritaria para asegurar que los empleados comprendan su lugar en el nuevo ecosistema de trabajo y cuenten con un propósito claro que guíe su desempeño.

Además, la introducción de tecnologías disruptivas debe ir acompañada de un rediseño organizacional que promueva una cultura de innovación y aprendizaje continuo. Es esencial que los empleados se sientan apoyados y preparados para enfrentar los desafíos asociados a la digitalización y la automatización, y que perciban estos cambios no como amenazas a su estabilidad laboral, sino como oportunidades para el crecimiento profesional y el desarrollo de nuevas habilidades. De lo contrario, las iniciativas tecnológicas corren el riesgo de fracasar debido a la falta de alineación entre los objetivos tecnológicos y las competencias humanas.

Por último, el verdadero valor de la transformación digital en las sucursales bancarias no radica únicamente en la automatización de procesos, sino en la capacidad de las organizaciones para crear entornos laborales más flexibles y centrados en las personas. La tecnología debe ser un habilitador que potencie el talento humano, permitiendo que los empleados contribuyan de manera significativa al éxito de la organización. En consecuencia, aquellas instituciones financieras que logren integrar armónicamente la tecnología y el talento humano, mediante la implementación de programas robustos de capacitación y la redefinición estratégica de roles, serán las que se posicionen a la vanguardia del sector, liderando la evolución del trabajo en un entorno cada vez más digitalizado y orientado a la experiencia del cliente.

**5.2. PLAN DE MEJORA**

Teniendo en cuenta los resultados de la investigación que se llevó a cabo, podemos afirmar que el Banco V está inmerso en un proceso de transformación constante, impulsado por la digitalización y la automatización de los procesos de trabajo. Esta situación ha incrementado la demanda de competencias digitales y habilidades adaptativas entre los colaboradores del sector bancario.

En este contexto, el presente plan de mejora propone un programa de reconversión laboral basado en el desarrollo de nuevas competencias (reskilling) y en la actualización de habilidades existentes (upskilling) para más de 17,000 colaboradores del Banco X. Para ello, se utilizarán técnicas de Machine Learning (ML) que permitirán realizar un mapeo y análisis exhaustivo de las competencias actuales, así como su correspondencia con las nuevas necesidades del sector.

El cambio acelerado en el entorno laboral ha llevado a una reconfiguración de los roles y funciones en el sector, donde la incorporación de nuevas tecnologías y modelos de negocio ha generado una demanda de competencias inéditas. En paralelo, el sistema financiero se enfrenta a una reestructuración que implica no solo el desarrollo de competencias técnicas, sino también una profunda necesidad de educación financiera que prepare a los colaboradores para interactuar con un nuevo entorno económico.

El Banco X ha invertido más de 400,000 horas en capacitación durante el último año, reflejando un fuerte compromiso con el desarrollo de su capital humano. Sin embargo, la falta de una guía estratégica clara ha hecho que este esfuerzo se disipe en múltiples iniciativas, en lugar de responder a un norte común. La presente propuesta busca estructurar estos esfuerzos mediante la creación de un plan de reconversión laboral que alinee la capacitación con las demandas emergentes del mercado financiero y laboral, proporcionando así un marco de trabajo que permita una adaptación efectiva y sostenible.

**OBJETIVOS DEL PLAN DE MEJORA**

1. **Objetivo General:** Desarrollar un programa de reconversión laboral centrado en el reskilling y upskilling de los colaboradores del banco, alineando la capacitación con las necesidades emergentes del mercado laboral, utilizando machine learning para la identificación de competencias y facilitando la transición hacia roles más demandados.
2. **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**
   * Diagnosticar y mapear las competencias actuales de los colaboradores del banco utilizando técnicas de ML.
   * Desarrollar un programa de formación y capacitación que permita a los colaboradores adquirir habilidades digitales, competencias financieras avanzadas y capacidades adaptativas.
   * Implementar un Producto Mínimo Viable (PMV) que permita evaluar la efectividad del programa en una escala reducida antes de su implementación masiva.
   * Desarrollar un modelo de medición de impacto que considere la adquisición de nuevas competencias, la satisfacción de los colaboradores y su retención en la organización.

**ESTRATEGIA DE RECONVERSIÓN LABORAL**

1. **DIAGNÓSTICO Y MAPEO DE COMPETENCIAS ACTUALES**

Utilizando técnicas de machine learning y NLP (Natural Language Processing), se realizará un diagnóstico exhaustivo de las competencias actuales de los 17,000 colaboradores del banco. Este proceso incluirá:

* **Recopilación de Datos:** Se recolectarán datos de desempeño, antecedentes académicos, experiencias laborales y resultados de evaluaciones internas.
* **Análisis de Competencias:** Se utilizarán algoritmos de ML para identificar patrones en las competencias actuales de los colaboradores, determinando sus habilidades técnicas, adaptativas y de conocimiento financiero.
* **Identificación de Brechas:** Se compararán las competencias actuales con las demandas emergentes del mercado financiero y laboral, identificando así las brechas de conocimiento y habilidades que necesitan ser cubiertas.

1. **DESARROLLO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN**

El programa de capacitación se estructurará en módulos que aborden las competencias críticas para la transformación del banco. Estos módulos incluirán:

- Competencias Digitales: Capacitación en el uso de herramientas tecnológicas, manejo de datos y habilidades relacionadas con la automatización de procesos. Este módulo incluirá formación en plataformas digitales específicas del sistema financiero, uso de software bancario, análisis de datos y protección de la información. Además, se buscará que los colaboradores sean capaces de identificar oportunidades para mejorar la eficiencia operativa mediante la digitalización de procesos.

- Educación Financiera para la Capacitación de Clientes: Este módulo tiene como objetivo convertir a los empleados en educadores financieros, equipándolos con el conocimiento necesario para capacitar a los clientes en el uso de herramientas financieras básicas y sofisticadas, según las necesidades específicas de cada cliente.

Los temas incluirán abordajes de la psicología del comportamiento económico enfocados en:

- Conceptos Financieros Básicos: Ahorro, inversión, crédito y planificación financiera.

- Productos Financieros Avanzados: Créditos hipotecarios, fondos de inversión, seguros y productos de inversión complejos.

- Competencias Digitales en Finanzas: Uso de aplicaciones de gestión financiera personal, plataformas de inversión y herramientas digitales de planificación. Este enfoque permitirá que los colaboradores guíen a los clientes en el uso de tecnología financiera y en la optimización de su salud financiera a través de soluciones digitales.

- Desarrollo de Habilidades de Comunicación: Capacitación en técnicas de comunicación efectiva para interactuar con clientes, tanto en entornos digitales como presenciales. Esto incluirá cómo presentar productos financieros, manejar consultas y preocupaciones, y educar a los clientes sobre decisiones financieras informadas.

- Desarrollo de Competencias Adaptativas y Resiliencia Organizacional: Capacitación en habilidades adaptativas que permitan a los colaboradores enfrentar cambios e incertidumbres con mayor eficacia. Este módulo se centrará en la gestión del cambio, la resiliencia organizacional y el liderazgo en un entorno en constante evolución.

1. **PRODUCTO MÍNIMO VIABLE (PMV)**

Un Producto Mínimo Viable (PMV) es una versión inicial de un producto que incluye las características esenciales necesarias para satisfacer a los primeros usuarios y obtener retroalimentación. El concepto se basa en el enfoque de **Lean Startup**, que promueve la creación de un ciclo rápido de desarrollo, validación y mejora. En el contexto de un programa de capacitación o desarrollo organizacional, un PMV permite probar las teorías y estrategias antes de implementar un programa completo y costoso.

**Características de un PMV:**

* **Funcionalidad Básica:** Contiene solo las características fundamentales que permiten probar el concepto.
* **Simplicidad:** Está diseñado para ser simple y fácil de implementar, con el fin de reducir el tiempo y el costo de desarrollo.
* **Iteración Rápida:** Permite realizar ajustes basados en la retroalimentación de los usuarios para mejorar la efectividad del producto.
* **Evaluación de Resultados:** Proporciona datos y métricas que permiten evaluar el impacto del producto o programa.

Implementar un PMV permite validar las hipótesis sobre la efectividad de los módulos de capacitación y la pertinencia de las competencias a desarrollar. Esto reduce el riesgo de invertir recursos en un programa que podría no cumplir con las expectativas.

A través de la retroalimentación de los primeros participantes, se pueden identificar áreas de mejora y ajustar los contenidos, metodologías y formatos de capacitación antes de la implementación a gran escala. Esta adaptación continua asegura que el programa se mantenga relevante y efectivo.

Al empezar con un PMV, el banco puede gestionar mejor sus recursos, evitando gastos excesivos en un programa que no ha sido probado. Esto es particularmente relevante en un contexto donde se ha invertido significativamente en capacitación en el pasado, y es fundamental asegurar que cada inversión sea efectiva.

Involucrar a un grupo inicial de empleados en la prueba del PMV puede fomentar un sentido de pertenencia y compromiso hacia el proceso de cambio organizacional. Estos primeros participantes pueden convertirse en embajadores del programa, ayudando a promover su aceptación en el resto de la organización.

Un PMV permite obtener resultados y aprendizajes en un corto período. Esto puede ser crucial para mantener el interés y el apoyo de la alta dirección y otros stakeholders, demostrando que el enfoque del banco está alineado con las demandas del mercado y las necesidades de sus empleados.

Al analizar los resultados del PMV, el banco podrá realizar un benchmarking con otras instituciones que estén llevando a cabo iniciativas similares. Esto ayudará a identificar las mejores prácticas, y también permitirá ajustar el programa en función de tendencias y estándares del sector.

El PMV será un piloto del programa de reconversión laboral que se implementará en una muestra representativa de colaboradores (aproximadamente 500 empleados de distintas áreas del banco).

Este piloto permitirá evaluar:

- La efectividad de los contenidos y metodologías de capacitación.

- El nivel de adquisición de competencias y satisfacción de los participantes.

- Las mejoras necesarias antes de su implementación a gran escala.

**Componentes del PMV:**

1. Selección de Participantes: Identificación de colaboradores que representen una diversidad de roles y competencias.

2. Desarrollo de Módulos de Capacitación: Módulos reducidos con contenidos adaptados para cada área de competencia.

3. Evaluación Continua: Implementación de evaluaciones periódicas para medir el progreso y ajustar los contenidos según la retroalimentación obtenida.

1. **ANÁLISIS FINANCIERO DEL PLAN DE RECONVERSIÓN**

Resulta esencial analizar la viabilidad económica y el impacto financiero que tiene esta iniciativa dentro de la organización, utilizando indicadores clave como el Retorno sobre la Inversión (ROI) y el Retorno sobre el Patrimonio (ROE). Estos indicadores permiten evaluar la efectividad de las inversiones realizadas y la capacidad del programa para generar valor tanto a corto como a largo plazo.

**INDICADORES CLAVE DE RENTABILIDAD: ROI Y ROE**

El Retorno sobre la Inversión (ROI) es una métrica que mide la eficiencia de una inversión, calculando el porcentaje de retorno en relación con los costos invertidos. Se utiliza para cuantificar la ganancia o pérdida generada por una inversión en comparación con el capital utilizado. El ROI se expresa de la siguiente manera:

ROI = ((Beneficios Totales del Programa - Costos Totales del Programa) / Costos Totales del Programa) \* 100

Por otro lado, el Retorno sobre el Patrimonio (ROE) permite evaluar la rentabilidad obtenida sobre los recursos propios invertidos. Este indicador es crucial para determinar si el programa está generando valor para los accionistas o partes interesadas, especialmente cuando el capital destinado al programa proviene de fondos propios. La fórmula del ROE es la siguiente:

ROE = (Utilidad Neta generada por el Programa / Patrimonio Neto destinado al Programa) \* 100

**ESTIMACIÓN DE COSTOS DEL PROGRAMA DE RECONVERSIÓN LABORAL**

Para llevar a cabo el análisis financiero, es fundamental desglosar los costos asociados al programa de reconversión laboral. A continuación, se detallan los principales costos identificados:

1. Capacitación y formación: El programa implicó más de 400,000 horas de capacitación para una plantilla superior a 17,000 empleados. Considerando un costo promedio de $2,000 ARS por hora de formación (incluyendo gastos en instructores, materiales y plataformas tecnológicas), el costo total de la capacitación asciende a:

400,000 horas 2,000 ARS/hora = 800,000,000 ARS

2. Consultoría externa: La contratación de una consultoría externa para el diseño e implementación del programa representó un costo estimado de $50,000,000 ARS.

3. Software y herramientas tecnológicas: La adquisición de licencias y plataformas digitales necesarias para la formación tuvo un costo aproximado de $30,000,000 ARS.

4. Costos salariales: Durante el proceso de capacitación, un 30% de la plantilla (aproximadamente 5,100 empleados) participó activamente, con un salario anual promedio de $1,500,000 ARS por empleado. Esto implica un costo salarial total de:

5,100 empleados 1,500,000 ARS/empleado = 7,650,000,000 ARS

5. Otros costos: Gastos diversos relacionados con la implementación del programa (logística, infraestructura, etc.) representaron un costo adicional estimado de $20,000,000 ARS.

El costo total del programa asciende entonces a:

Costo total = 800,000,000 + 50,000,000 + 30,000,000 + 7,650,000,000 + 20,000,000 = 8,550,000,000 ARS

**ESTIMACIÓN DE LOS BENEFICIOS DEL PROGRAMA**

El éxito de un programa de reconversión laboral no solo se mide por sus costos, sino también por los beneficios que genera. Los principales beneficios estimados son:

1. Incremento en la productividad: Se proyecta que la capacitación aumente la productividad de los empleados en un 10%, lo que podría generar ingresos adicionales de $1,200,000,000 ARS.

2. Reducción de costos operativos: La adopción de tecnologías y procesos más eficientes permite una reducción de costos operativos de aproximadamente $500,000,000 ARS.

3. Menor rotación de empleados: La menor rotación de personal, producto del aumento en la satisfacción laboral, genera un ahorro estimado de $200,000,000 ARS en costos de contratación y formación de nuevos empleados.

4. Mejor retención de talento: La inversión en la formación del personal mejora la retención de talento, contribuyendo con un beneficio estimado de $300,000,000 ARS.

El beneficio total del programa es entonces:

Beneficio total = 1,200,000,000 + 500,000,000 + 200,000,000 + 300,000,000 = 2,200,000,000 ARS

**CÁLCULO DEL ROI**

Aplicando la fórmula del ROI, se puede calcular la rentabilidad del programa de reconversión laboral. Con un costo total de $8,550,000,000 ARS y beneficios totales de $2,200,000,000 ARS, el ROI es:

ROI = ((2,200,000,000 ARS - 8,550,000,000 ARS) / 8,550,000,000 ARS) \* 100 = -74.27%

Este resultado refleja un retorno negativo en el corto plazo, lo que sugiere que la inversión inicial aún no ha sido recuperada. No obstante, se prevé que los beneficios del programa aumenten a medida que los empleados continúen mejorando su productividad y se obtengan ahorros operativos en el futuro.

**CÁLCULO DEL ROE**

Para calcular el ROE, se considera el patrimonio neto destinado al programa. Si se ha destinado un patrimonio de $5,000,000,000 ARS y se ha generado una utilidad neta de $500,000,000 ARS, el ROE es:

ROE = (500,000,000 ARS / 5,000,000,000 ARS) 100 = 10%

Este valor indica que el programa está generando un retorno del 10% sobre el patrimonio invertido, lo que demuestra que, aunque los costos iniciales son elevados, la inversión en reconversión laboral está comenzando a rendir frutos en términos de rentabilidad.

El análisis del ROI y el ROE del programa de reconversión laboral revela que, si bien el retorno inicial es negativo, la inversión está creando una base sólida para generar beneficios a largo plazo. Los esfuerzos en capacitación y adopción de tecnologías nuevas deben verse como una inversión estratégica en el capital humano de la organización, que permitirá mejorar la competitividad y eficiencia en el futuro.

**BIBLIOGRAFIA**

Argyris, C. & Schön, D (1978). Organizational Learning: A theory of action

perspective. Reading MA, Addison Wesley.

Becker, G. S. (1964). Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education. University of Chicago Press.

Bessen, J. E. (2019). AI and jobs: The role of demand (NBER Working Paper No. 24235). National Bureau of Economic Research. https://www.nber.org/papers/w24235

Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies. W.W. Norton & Company.

Green, F. (2013). Skills and skilled work: An economic and social analysis. Oxford University Press.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. Organizational Behavior and Human Performance, 16(2), 250–279. https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7

Lewin, K. (1951). Field theory in social science: Selected theoretical papers. Harper & Row.

Manning, C. D., & Schütze, H. (1999). Foundations of statistical natural language processing. MIT Press.

McAfee, A., & Brynjolfsson, E. (2017). Machine, platform, crowd: Harnessing our digital future. W.W. Norton & Company.

McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. American Psychologist, 28(1), 1–14. https://doi.org/10.1037/h0034092

Mitchell, T. M. (1997). Machine learning. McGraw-Hill.

Morgeson, F. P., & Campion, M. A. (2003). Work design. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology (Vol. 12, pp. 423–452). John Wiley & Sons.

Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). Competence at work: Models for superior performance. John Wiley & Sons.

Super, D. E. (1990). A life-span, life space approach to career development. En D. Brown, L. Brooks, and Associates (Eds.), Career choice and development. San Francisco: Jossey-Bass.

Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L. L. (1985). Problems and strategies in services marketing. Journal of Marketing, 49(2), 33–46. <https://doi.org/10.1177/002224298504900203>

**ANEXOS**

**ANEXO I FORMULARIO DE PREGUNTAS ENTREVISTAS A LÍDERES DEL BANCO X**

Objetivo: Identificar las perspectivas sobre la transformación digital, la reconversión laboral y las estrategias para gestionar competencias y capacitación dentro del Banco X.

1. Impacto de la Digitalización:

- ¿Cómo ha impactado la digitalización en los procesos y operaciones de su área dentro del Banco X?

- ¿Qué cambios significativos ha observado en las responsabilidades y tareas de los colaboradores desde que se implementaron nuevas tecnologías?

2. Cambio Cultural:

- ¿Considera que se ha promovido un cambio cultural adecuado para adaptarse a la digitalización dentro del Banco X?

- ¿Qué acciones o iniciativas serían necesarias para fomentar un cambio cultural más efectivo dentro de la organización?

3. Motivación y Adaptación al Cambio:

- ¿Ha percibido una desmotivación en los colaboradores en este proceso de transformación digital? ¿Qué cree que influye en sus niveles de motivación?

- ¿Cuáles han sido los principales desafíos que ha enfrentado su equipo en la adaptación a nuevas tecnologías y procesos?

4. Competencias y Capacitación:

- ¿Qué competencias considera que son clave para los colaboradores del Banco X en el contexto de la digitalización financiera?

- ¿Cree que las competencias actuales de los colaboradores están alineadas con las demandas del futuro? ¿Cómo podría mejorarse el enfoque en la identificación de competencias?

- ¿Qué estrategias de capacitación se han implementado para facilitar la adaptación de los colaboradores a los cambios tecnológicos?

5. Reskilling y Necesidades Futuras:

- ¿Cómo cree que el Banco X está abordando el reskilling de sus colaboradores? ¿Qué mejoras o ajustes recomendaría?

- ¿Qué competencias futuras identifica como prioritarias para los colaboradores del banco para mantener la competitividad en el mercado?

**ANEXO II ENTREVISTAS A LOS 5 REFERENTES DEL SECTOR (LÍDERES DE RECURSOS HUMANOS)**

Objetivo: Obtener perspectivas sobre la reconversión laboral, la capacitación y la importancia del factor humano en el contexto de la digitalización financiera.

1. Perspectiva General:

- ¿Cómo describiría el impacto de la digitalización en el sector financiero en los últimos años?

- ¿Cuáles han sido las principales estrategias de reconversión laboral que ha implementado en su organización?

2. Cambio Cultural:

- ¿Qué considera clave para fomentar un cambio cultural exitoso en una organización en proceso de digitalización?

- ¿Qué habilidades blandas son más importantes para los colaboradores en este proceso de transformación?

3. Capacitación y Reskilling:

- ¿Cómo han abordado el reskilling en su organización?

- ¿Qué competencias futuras considera prioritarias para los colaboradores del sector financiero?

- ¿De qué manera evalúan las necesidades de capacitación en su organización?

4. El Rol Humano en la Era Digital:

- En un entorno cada vez más digital, ¿cómo visualiza el rol del factor humano en las finanzas?

- ¿Cómo se asegura su organización de que, a pesar de la digitalización, el servicio al cliente mantenga una conexión humana?

5. Tendencias Futuras:

- ¿Cuáles cree que son las tendencias globales en términos de reconversión laboral y reskilling en el sector financiero?

- ¿Qué características cree que deberán tener las organizaciones para liderar esta transformación en el futuro?

**ANEXO III GRILLA DE OBSERVACIÓN NO PARTICIPANTE EN SUCURSALES BANCARIAS**

Criterios de Observación:

1. Interacción con el cliente:

- Indicador a evaluar: Nivel de atención personalizada.

- Descripción: Observa la cantidad de tiempo y calidad de la interacción que los empleados dedican a los clientes. Evalúa si el foco del empleado está en la relación con el cliente o si se distrae por tareas administrativas.

- Frecuencia: Alta, media o baja.

- Notas/Comentarios: Aquí puedes detallar si las interacciones son de calidad, si el cliente recibe la atención adecuada o si las tareas administrativas afectan la interacción.

2. Tareas administrativas:

- Indicador a evaluar: Proporción de tiempo dedicado a formularios y documentos.

- Descripción: Determina cuánto tiempo pasan los empleados en tareas administrativas como el llenado de formularios, la verificación de documentos, etc., que podrían ser automatizadas.

- Frecuencia: Alta, media o baja.

- Notas/Comentarios: Detalla si estas tareas son necesarias o si podrían delegarse a tecnologías más avanzadas.

3. Uso de tecnología:

- Indicador a evaluar: Utilización de herramientas tecnológicas avanzadas.

- Descripción: Observa si se emplean herramientas digitales o tecnologías avanzadas, como inteligencia de datos o inteligencia artificial, para automatizar procesos.

- Frecuencia: Alta, media o baja.

- Notas/Comentarios: Describe si se utilizan sistemas automatizados y en qué medida. Anota si hay potencial para implementar más tecnología.

4. Eficiencia operativa:

- Indicador a evaluar: Tiempo promedio de espera de los clientes.

- Descripción: Mide cuánto tiempo deben esperar los clientes debido a la gestión de tareas administrativas o a la falta de tecnología que agilice procesos.

- Frecuencia: Alta, media o baja.

- Notas/Comentarios: Detalla si las demoras están relacionadas con falta de automatización, sobrecarga de tareas manuales o falta de personal.

5. Motivación de los empleados:

- Indicador a evaluar: Comportamiento del empleado frente a sus tareas.

- Descripción: Observa si los empleados muestran signos de desmotivación, como falta de proactividad o frustración, especialmente en tareas repetitivas.

- Frecuencia: Alta, media o baja.

- Notas/Comentarios: Anota cualquier señal de desmotivación y los posibles factores que contribuyan a esta.

6. Capacitación y competencia técnica:

- Indicador a evaluar: Nivel de manejo de herramientas tecnológicas y habilidades para resolver problemas complejos.

- Descripción: Determina si los empleados están capacitados para usar tecnologías avanzadas y resolver problemas sin depender de tareas manuales.

- Frecuencia: Alta, media o baja.

- Notas/Comentarios: Detalla si hay una falta de capacitación tecnológica y cómo afecta esto la eficiencia en la sucursal.

7. Atención a consultas sencillas:

- Indicador a evaluar: Resolución de problemas simples mediante herramientas digitales o inteligencia artificial.

- Descripción: Observa si los empleados dedican mucho tiempo a resolver consultas simples que podrían automatizarse mediante herramientas tecnológicas.

- Frecuencia: Alta, media o baja.

- Notas/Comentarios: Describe si las consultas simples afectan la productividad y la atención a otras tareas más complejas.

8. Optimización del tiempo del empleado:

- Indicador a evaluar: Distribución del tiempo entre tareas administrativas y atención al cliente.

- Descripción: Evalúa qué porcentaje del tiempo laboral de los empleados se dedica a tareas administrativas en lugar de la atención personalizada de clientes.

- Frecuencia: Alta, media o baja.

- Notas/Comentarios: Describe si el tiempo está optimizado o si las tareas administrativas desvían la atención del cliente.

9. Impacto de la inteligencia de datos:

- Indicador a evaluar: Uso de datos para la toma de decisiones operativas o predecir demandas.

- Descripción: Observa si se emplean herramientas de inteligencia de datos para mejorar la eficiencia en la atención al cliente, prever demandas o gestionar recursos.

- Frecuencia: Alta, media o baja.

- Notas/Comentarios: Anota si hay implementación de inteligencia de datos y cómo afecta la operación de la sucursal.