

**“DESAFÍOS EN LA ADOPCIÓN DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN LA ATENCIÓN
BANCARIA: PERCEPCIONES Y BARRERAS”**

Integrantes

ARÉVALO TOMAS - AGUIRRE RODRÍGUEZ JULIÁN - GONZALEZ ALBORNOZ

MANUEL - GONZALEZ CONTINO MILAGROS - CELARIO PABLO AUGUSTO

milugonzalez982@gmail.com - tomasarevalo05@gmail.com -

julian.aguirre2316@gmail.com - pablocelario@gmail.com -

manuelaga2001@gmail.com.

Resumen.....	2
Introducción.....	2
Situación Problemática.....	3
Preguntas de Investigación.....	4
Objetivo General.....	4
Objetivos Específicos.....	4
Marco Metodológico.....	5
Marco Teórico.....	5
Aplicación.....	9
Análisis de datos: Entrevistas a empleados del Banco Español.....	9
Codificación abierta:.....	10
Codificación axial:.....	12
Principales Conceptos:.....	13
Hallazgos interpretados.....	14
Análisis de datos: Focus Group a usuarios del Banco Español.....	16
Codificación abierta:.....	17
Codificación axial:.....	18
Nube de palabras:.....	19
Hallazgos interpretados:.....	20
Recomendaciones.....	22
Conclusiones.....	23
Referencias Bibliográficas:.....	24

Resumen

La inteligencia artificial (IA) está transformando la atención al cliente en el sector bancario, pero su adopción no está exenta de factores que obstaculicen su uso. Este trabajo explora las percepciones de los usuarios internos y externos sobre el uso de asistentes virtuales y chatbots en entidades bancarias, con especial atención a las barreras generacionales y tecnológicas que dificultan su aceptación. A través de un focus group y entrevistas, se identifican ineficiencias en la automatización, la necesidad del contacto humano, así como una falta de educación digital. Este estudio invita a repensar el rol de la IA, no sólo como herramienta tecnológica, sino como puente (o muro) en la relación entre bancos y personas.

Palabras Clave: Inteligencia artificial, atención bancaria, percepción del cliente, automatización, autogestión.

Introducción

En los últimos años, el avance de la inteligencia artificial (IA) ha transformado la forma en que las organizaciones prestan servicios, especialmente en el sector bancario. Herramientas como asistentes virtuales, sistemas automatizados y plataformas inteligentes permiten resolver consultas simples, optimizar recursos, reducir tiempos operativos y mejorar la experiencia del cliente. No obstante, a pesar de estos avances, surgen dudas por parte de los usuarios respecto al uso y resguardo de sus datos personales, la dificultad que aún presentan estas herramientas para resolver problemas complejos, la falta de comprensión de emociones humanas y la confiabilidad de las respuestas brindadas. Estas

limitaciones, en muchos casos, derivan en la necesidad de asistir a las sucursales para gestiones que podrían realizarse digitalmente.

En este escenario, Banco Español se presenta como un caso relevante de análisis.

Fundado en 1905, cuenta con más de un siglo de historia en el sistema financiero argentino siendo una de las entidades con mayor presencia en el mercado a la vez de ser adquirente de otras entidades y que hoy forman parte de su cartera. La empresa ha demostrado una fuerte vocación por la innovación tecnológica. En los últimos años, ha implementado diversas herramientas basadas en IA, entre las que se destacan su asistente virtual “Espa”, desarrollado en 2017, el uso de tecnologías para una atención automatizada, y una plataforma inteligente basada en IA para la incorporación de clientes corporativos.

Por ello, esta investigación se propone analizar cómo son percibidas estas tecnologías por los distintos actores del banco e identificar los factores que dificultan su adopción, en el marco de un proceso de transformación digital en curso.

Situación Problemática

Luego de una inmersión inicial en el campo de estudio y a partir de una entrevista con la gerente regional del Banco Español la cual percibe que, a pesar del uso de herramientas gestionadas por IA para facilitar la atención a los clientes y llevarlos a un autogestionamiento, la concurrencia presencial de estos se mantiene en grandes volúmenes y a través de canales directos como por ejemplo el contacto telefónico con los agentes de cuenta. Esta situación implica una aparente tensión adicional a los empleados en su labor diaria, ya que deben responder reiteradamente consultas simples, reduciendo su disponibilidad para resolver problemas más complejos. Sin embargo, pueden ser

diversos los factores por los cuales los usuarios continúan interactuando por canales diferentes al asistente gestionado por IA.

Preguntas de Investigación

¿Cómo perciben los clientes y empleados del Banco Español el uso de tecnologías basadas en inteligencia artificial en los servicios de atención?

¿Qué factores influyen en la adopción de las herramientas de inteligencia artificial por parte de los clientes del banco?

¿De qué manera la utilización de la inteligencia artificial impacta en la carga operativa y el desempeño del personal bancario?

Objetivo General

Indagar en las percepciones y experiencias de los clientes y empleados dentro del Banco Español respecto al uso de inteligencia artificial para el autogestionamiento.

Objetivos Específicos

Identificar los elementos de la experiencia del cliente que se ven más impactados (positiva o negativamente) por el uso de IA, tales como la confianza, la efectividad, seguridad, deshumanización del servicio y la satisfacción.

Describir los principales beneficios y preocupaciones que emergen en el discurso de los empleados frente al proceso de automatización y digitalización de sus funciones.

Marco Metodológico

El enfoque para esta investigación es cualitativo, con un diseño fenomenológico para explorar, describir y comprender las experiencias y percepciones de los usuarios respecto a la IA y descubrir los elementos que intervienen en ella. Adentrándonos en la empresa, realizamos entrevistas a un grupo de empleados que se ven afectados por estas herramientas en sus tareas cotidianas para luego poder categorizar los datos en las codificaciones abiertas y axiales respectivamente. También utilizamos la Bitácora de campo para poder realizar las anotaciones necesarias y en cuanto a los clientes se realiza un focus group con preguntas abiertas para el posterior análisis de los elementos a estudiar.

Marco Teórico

1. Introducción a la inteligencia artificial

La inteligencia artificial (IA) es una rama de la informática que busca desarrollar sistemas capaces de realizar tareas que normalmente requieren inteligencia humana, tales como aprender, razonar, planificar, comprender lenguaje o resolver problemas. En la práctica, esto se traduce en aplicaciones que van desde algoritmos de recomendación hasta sistemas autónomos que interactúan con usuarios en entornos complejos.

Los avances tecnológicos han permitido que la IA se integre de manera transversal en múltiples industrias, incluyendo el sistema financiero. En este sector, la IA ha sido incorporada como una herramienta estratégica para automatizar operaciones, reducir costos, optimizar procesos internos y ofrecer atención personalizada a los clientes.

2. La IA en el sector bancario

En la banca, la inteligencia artificial se manifiesta principalmente a través de asistentes virtuales, chatbots, sistemas de análisis predictivo y herramientas para la detección de

fraudes. Estas tecnologías permiten, por ejemplo, responder consultas de clientes las 24 horas, evaluar riesgos crediticios de forma más eficiente, o identificar movimientos financieros sospechosos en tiempo real.

Un informe de Accenture (2020) muestra que más del 80% de los bancos ya ha implementado alguna forma de IA en sus operaciones, lo que indica una rápida adaptación del sector a esta tecnología. No obstante, estos avances también han planteado desafíos éticos, sociales y técnicos que requieren una reflexión crítica.

3. Elementos de la interacción con la IA

3.1 Protección de datos y privacidad del usuario

Uno de los temas más sensibles vinculados al uso de IA es la protección de los datos personales. Los sistemas inteligentes necesitan grandes cantidades de información para funcionar correctamente, lo cual ha generado preocupaciones respecto al uso, almacenamiento y tratamiento de datos de los clientes. En muchos casos, los usuarios no comprenden del todo cómo se recolecta su información, qué uso se le da ni con quién se comparte.

Normativas como el Reglamento General de Protección de Datos (GDPR) en Europa exigen que las organizaciones sean transparentes con los datos que recopilan y aseguren el consentimiento explícito del usuario. En este contexto, los bancos deben adoptar una postura ética y responsable, garantizando el uso legítimo de la información y respetando los derechos del consumidor digital.

3.2 Resolución de problemas complejos

Aunque los sistemas de IA pueden gestionar tareas rutinarias de forma eficaz, presentan limitaciones a la hora de enfrentarse a problemas no estructurados o situaciones

excepcionales. Esto se debe a que la mayoría de los modelos de IA funcionan a partir de datos pasados, por lo que no cuentan con la flexibilidad cognitiva ni el juicio crítico necesario para adaptarse a contextos nuevos o impredecibles.

En el entorno bancario, esto puede traducirse en respuestas imprecisas ante reclamos inusuales, errores en la interpretación de solicitudes o incapacidad para resolver situaciones emocionales complejas, lo que afecta directamente la experiencia del cliente.

3.3 La falta de comprensión emocional

Los sistemas de inteligencia artificial carecen, en su forma actual, de capacidades emocionales genuinas. Si bien existen desarrollos orientados a la IA afectiva, que buscan identificar emociones humanas a través de patrones de voz, expresiones faciales o lenguaje, su precisión es limitada y su aplicación en banca es aún incipiente.

La interacción con clientes bancarios frecuentemente requiere empatía, contención y habilidades de negociación, especialmente en situaciones de tensión económica o incertidumbre. La ausencia de estos elementos puede generar en los usuarios la percepción de una atención impersonal, mecánica y carente de comprensión.

3.4 Fiabilidad y transparencia de la IA

La confiabilidad de las respuestas automatizadas depende de la calidad de los datos de entrenamiento y de la capacidad del sistema para generalizar. Sin embargo, incluso con grandes volúmenes de información, pueden producirse errores o sesgos que afecten la precisión de las respuestas. En muchos casos, los algoritmos funcionan como cajas negras, es decir, sus procesos internos no son fácilmente comprensibles ni auditables, lo que genera desconfianza.

En contextos como el bancario, donde la exactitud y la transparencia son esenciales, una recomendación incorrecta o una interpretación errónea puede provocar consecuencias significativas para el cliente y dañar la imagen institucional del banco.

4. Comportamiento del consumidor ante la inteligencia artificial

El comportamiento del consumidor frente a la IA en servicios bancarios es un fenómeno complejo que involucra factores psicológicos, sociales y tecnológicos. Las decisiones del cliente no solo dependen de la funcionalidad del sistema, sino también de su percepción de utilidad, confianza y control sobre la tecnología.

Según estudios recientes, los consumidores tienden a evaluar la IA con base en tres dimensiones principales: la facilidad de uso, la fiabilidad de la respuesta y la percepción de justicia en el tratamiento de su información (PwC, 2021). Cuando sienten que el sistema es útil y respetuoso de su privacidad, su nivel de aceptación es mayor. Por el contrario, si perciben que la IA actúa de forma invasiva, despersonalizada o poco transparente, su actitud se vuelve negativa, incluso si la solución técnica es efectiva.

El modelo de aceptación tecnológica (TAM, por sus siglas en inglés) postula que la percepción de utilidad y la facilidad de uso son determinantes clave en la intención de adoptar una tecnología. En el ámbito bancario, estos factores se combinan con la necesidad de sentirse comprendido y seguro, lo que plantea el reto de humanizar los canales digitales. Además, la experiencia del cliente varía según el segmento demográfico. Los jóvenes digitalmente alfabetizados suelen mostrar mayor predisposición a interactuar con sistemas automatizados, mientras que los adultos mayores o personas con bajo nivel tecnológico prefieren el trato humano. Esta diversidad de preferencias obliga a los bancos a ofrecer opciones híbridas, combinando eficiencia tecnológica con atención personalizada.

5. Comportamiento del usuario interno: la experiencia del usuario

La implementación de tecnologías basadas en inteligencia artificial (IA) en organizaciones bancarias ha generado, además de beneficios operativos, una serie de reacciones por parte de los empleados, quienes constituyen el usuario interno de dichas herramientas. Este comportamiento no está determinado únicamente por cuestiones técnicas, sino también por aspectos emocionales, culturales y sociales que inciden en la forma en que se percibe y se adopta la IA en el entorno laboral.

Un previo estudio realizado por estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas, descubrió que muchos empleados manifestaron preocupación ante la posibilidad de ser reemplazados por sistemas automatizados. Esta percepción se traduce en sentimientos de incertidumbre, miedo y resistencia al cambio, especialmente cuando no se brinda una comunicación clara ni capacitación adecuada sobre el nuevo rol que tendrán las personas en una organización que incorpora IA, algunos empleados expresan que “nos puede sobrepasar y necesitamos capacitarnos para saber usarla” o que “es una tecnología que intenta reemplazar al humano”.

Aplicación

Análisis de datos: Entrevistas a empleados del Banco Español.

Esta investigación explora cómo los empleados del Banco Español perciben la incorporación de la inteligencia artificial (IA) tanto en sus tareas cotidianas como en la relación con los clientes. Para capturar sus perspectivas de primera mano, se llevaron a cabo una serie de entrevistas en profundidad a 7 empleados, tanto cajeros como agentes de cuenta que son aquellos que mayor contacto poseen con los clientes. Posteriormente,

los testimonios fueron procesados mediante codificación abierta y axial para identificar las temáticas centrales. Este análisis fue agilizado con el soporte de herramientas digitales como ChatGPT y Gemini, permitiendo una clara identificación de las siguientes categorías emergentes:

Codificación abierta:

Código	Descripción	Fragmentos / Ejemplos del texto
Crecimiento tecnológico	Evolución en el uso de tecnología e IA dentro de la empresa.	“vivió el proceso de mayor crecimiento en cuanto a la utilización de IA”, “el avance fue demasiado”
Ventaja competitiva	Reconocimiento del valor estratégico del uso de IA.	“una ventaja competitiva”, “tecnologías bastante completas”
Capacitación continua	Formación constante del personal para adaptarse a la tecnología.	“capacitaciones recibidas para su uso”, “requiere de mucha capacitación”
Satisfacción con IA	Opinión positiva sobre la implementación de IA.	“están bastante satisfechos”, “permite tener respuestas precisas”

<p>Automatización y autogestión</p>	<p>Promoción del autoservicio por parte del cliente.</p>	<p>“objetivo es llevar a los clientes al autogestionamiento”, “los clientes ahora se autogestionan sus consultas”</p>
<p>Reducción de visitas presenciales</p>	<p>Disminución de atención en sucursales físicas.</p>	<p>“mucho menos concurrencia en las sucursales”, “concurrencia es mucho menor”</p>
<p>Resistencia generacional</p>	<p>Dificultad de ciertos grupos etarios para adaptarse a la tecnología.</p>	<p>“mayores de edad (40 para arriba) que no quieren aprender”, “a la gente de su generación... deben hacerse a un lado”</p>
<p>Sistema de soporte interno (“Guía”)</p>	<p>Herramienta interna valorada por su funcionalidad y eficiencia.</p>	<p>“sistema guía dónde encargados suben procedimientos”, “una intranet mágica”</p>
<p>Multifuncionalidad del rol</p>	<p>Capacidad del personal para desempeñar múltiples funciones.</p>	<p>“les permite desempeñar diversos roles”, “puestos... evolucionan todo el tiempo”</p>

Preocupación a largo plazo	Inquietud sobre el reemplazo del trabajo humano por IA en el futuro.	“a muy largo plazo podrían ser reemplazados”, “puede llegar a ser una preocupación a largo plazo”
Enfoque en generaciones jóvenes	Capacitación o adaptación pensada más para nuevas generaciones.	“capacitaciones... pensadas en las generaciones más jóvenes”, “nuevas que ingresaron post pandemia”
Necesidad de contacto humano	Preferencia por la interacción cara a cara, por razones emocionales o sociales.	“por una costumbre o necesidad social van en búsqueda del contacto humano”

FUENTE: Elaboración propia.

Codificación axial:

Categoría	Códigos
Impacto de la IA en el trabajo	Crecimiento tecnológico, Ventaja competitiva, Satisfacción con LA, Multifuncionalidad del rol

Adaptación del personal	Capacitación continua, Enfoque en generaciones jóvenes, Preocupación a largo plazo
Cambio en la atención al cliente	Automatización y autogestión, Reducción de visitas presenciales, Resistencia generacional, Necesidad de contacto humano
Herramientas internas de soporte	Sistema de soporte interno (“Guía”)

FUENTE: Elaboración propia.

Principales Conceptos:

FIGURA: 1.0

Esquema conceptual: Uso de la IA en la organización



FUENTE: Elaboración propia.

El mapa conceptual representado en la figura 1.0 resume las principales percepciones del personal sobre el uso de la inteligencia artificial (IA) en la organización. Se identificaron tres ejes centrales:

1. **Impacto en el rol del empleado:** La IA es vista como una ventaja competitiva que facilita la multifuncionalidad y mejora el rendimiento. Sin embargo, también genera preocupación a largo plazo sobre la posible sustitución de ciertos puestos.
2. **Adaptación del personal:** La capacitación constante es clave para la integración tecnológica, aunque algunos empleados mayores perciben que el ritmo de cambio está más orientado a generaciones jóvenes.
3. **Transformación en la atención al cliente:** Se observa una disminución en la atención presencial y una resistencia al uso de herramientas digitales en personas mayores, motivada por costumbre o necesidad de contacto humano.

Además, se destaca el uso del sistema interno “**El Guía**”, valorado como una herramienta eficaz para resolver problemas y estandarizar procedimientos.

Hallazgos interpretados

Tras el análisis de las entrevistas y la codificación de las principales percepciones expresadas por los empleados, se observa que la implementación de la inteligencia artificial (IA) en los sistemas del Banco Español ha alcanzado un grado significativo de desarrollo.

Desde la perspectiva del personal, estas integraciones tecnológicas han facilitado notablemente el desempeño de las tareas cotidianas. Se destacan mejoras como la automatización de reportes diarios o trimestrales en ciertos puestos, y una mayor accesibilidad a la información necesaria para responder de manera eficaz a las consultas de los clientes, independientemente del área al que pertenezcan. Esto ha permitido reducir derivaciones innecesarias entre sectores, optimizando tiempos tanto para los empleados como para los usuarios.

Un aspecto relevante que surge en las entrevistas es la percepción generacional frente a estos cambios. Los empleados más jóvenes manifiestan ser conscientes de que estas tecnologías podrían, a largo plazo, reemplazar algunas funciones humanas. Sin embargo, también reconocen el esfuerzo que realiza la empresa en capacitarlos intensamente para que puedan adaptarse a las nuevas exigencias del entorno.

Por su parte, los trabajadores con mayor trayectoria también identifican este riesgo, aunque señalan que la velocidad y la intensidad del proceso de transformación tecnológica resultan particularmente desafiantes. Muchos perciben que el sistema actual está más alineado con las competencias y el ritmo de las nuevas generaciones, lo cual ha llevado a algunos a sentirse desplazados o, incluso, a optar por retirarse progresivamente del entorno laboral.

Otro aspecto importante es que el Banco Español muestra una clara ventaja competitiva en el ámbito tecnológico y una fuerte apuesta por los segmentos emergentes. Sin embargo, esta estrategia parece dejar de lado a los clientes de mayor edad, quienes, según el personal entrevistado, muestran cierta resistencia al uso de nuevas herramientas digitales, prefiriendo interactuar con la empresa como lo han hecho tradicionalmente a lo largo de su vida como clientes.

Todo esto nos invita a reflexionar sobre el nuevo rumbo que están tomando los negocios con la integración de la inteligencia artificial en sus sistemas de gestión de relaciones con los clientes (CRM). Aunque estos avances permiten reducir costos y aumentar la productividad, también nos enfrentan a un escenario donde las capacidades requeridas cambian rápidamente, a veces a costa de una creciente percepción de deshumanización, tanto en la atención al cliente como en la experiencia de los empleados de generaciones anteriores.

Análisis de datos: Focus Group a usuarios del Banco Español.

Con el objetivo de comprender las percepciones, experiencias y valoraciones de los usuarios respecto al uso de la inteligencia artificial en servicios de atención al cliente, llevamos a cabo un Focus Group con un grupo de 8 participantes seleccionados según criterios relacionados con el uso de aplicaciones bancarias y canales digitales de atención del Banco Español.

Durante el análisis cualitativo de los apuntes tomados en la sesión, se aplicaron técnicas de codificación abierta y axial, que nos permitieron identificar categorías emergentes y establecer relaciones significativas entre ellas. Este proceso analítico nos ayudó a organizar los discursos de los participantes en torno a dimensiones clave como el conocimiento del chatbot, la predisposición a su uso, las limitaciones percibidas, y las propuestas de mejora.

Para realizar este análisis, contamos con el apoyo de ChatGPT como herramienta de asistencia tecnológica, que facilitó la sistematización de la información y la elaboración de cuadros categoriales. Es importante destacar que esta herramienta fue utilizada como complemento metodológico, bajo la supervisión y criterio del equipo de investigación.

Codificación abierta:

Categoría	Citas / Fragmentos Representativos
Desconocimiento o baja difusión	“la mayoría de estas personas no la utiliza porque no conoce la existencia” “la competencia sí tiene un chatbot que sí lo conocía porque siento que tiene más difusión” “más difusión, campañas en redes sociales para darlo a conocer”
Predisposición al uso	“si estoy predispuesto a usar” “necesito amigarme con la tecnología” “en un futuro sí lo podría usar” “siento que va a ser una transformación progresiva”
Problemas con el chatbot	“es muy básico, debe de ser muy concreta la pregunta” “siempre me termina derivando a una persona” “las partes automáticas son muy negativas” “respuestas pregrabadas, no razona como un agente de IA”
Preferencia por atención humana	“necesito una persona” “a veces necesito otra persona para mis consultas” “no creo que falte contacto directo”
Valoración positiva de la app	“desde la aplicación siempre pude hacer de todo” “la app es muy completa con respecto a sus competencias” “mejor servicio: aplicación del teléfono”

Seguridad	“Galicia ya tiene mi información” “la app me asegura que no hay fraude”
Necesidad de orientación	“falta educación” “usar Instagram con videos explicativos” “sobre todo para la gente grande”
Propuestas de mejora	“agregar información sobre compras internacionales” “campañas en redes sociales” “nexo con WhatsApp para contacto directo”

FUENTE: Elaboración propia.

Codificación axial:

Categoría axial	Subcategorías (codificación abierta)	Relaciones / observaciones
Accesibilidad y conocimiento	Desconocimiento o baja difusión	Si no conocen el chatbot, no lo usan. Se sugiere mejorar la comunicación y difusión.
Actitud hacia la tecnología	Predisposición al uso / apertura futura Educación digital / necesidad de orientación	La apertura al uso depende del aprendizaje progresivo y orientación disponible.

Limitaciones funcionales	Problemas con el funcionamiento del chatbot	Frustración al usarlo lleva a abandono o derivación al contacto humano.
Preferencias del usuario	Preferencia por atención humana Seguridad y desconfianza	Los usuarios buscan confianza y cercanía.
Valoración del servicio digital	Valoración positiva de la app (no del chatbot)	La app como canal es valorada positivamente; el problema está en el desempeño del chatbot.
Propuestas de mejora	Más difusión Vínculo con WhatsApp Contenido educativo	Sugieren educación, visibilidad y canales más conocidos como WhatsApp.

FUENTE: Elaboración propia.

Nube de palabras:

Para analizar las respuestas encontradas en el Focus Group a usuarios del Banco Español, decidimos utilizar una nube de palabras. Esta herramienta permite visualizar de forma rápida y clara los términos que se repiten con mayor frecuencia en las respuestas, ya que resalta las palabras más mencionadas con un tamaño mayor. De este modo, es posible identificar patrones, conceptos clave o temas predominantes dentro del conjunto de datos,

facilitando así una interpretación final del contenido y ayudando a orientar el análisis cualitativo posterior.

Figura: 2.0

Nube de palabras



FUENTE: Elaboración propia.

Hallazgos interpretados:

A partir de la conversación con los participantes del focus group, se observa que todos poseen conocimientos generales sobre el funcionamiento de las inteligencias artificiales como por ejemplo Chatgpt, Gemini o Copilot, lo que les permite identificar que el chatbot del Banco Español no opera con las capacidades propias de una IA avanzada. En este sentido, los usuarios perciben que el chatbot no razona ni responde de forma dinámica, lo cual limita su utilidad en la resolución de consultas complejas. Esta percepción se ve agravada por el

escaso conocimiento o difusión de la herramienta, ya que la mayoría de los participantes desconocía su existencia antes del encuentro implicando una barrera para el uso que espera que se tenga por parte del Banco.

Pese a esta situación, la aplicación móvil del banco es ampliamente utilizada y bien valorada, especialmente por clientes empresarios, quienes destacan su funcionalidad y practicidad. No obstante, consideran que la inteligencia artificial incorporada al canal digital se encuentra muy por debajo de las expectativas actuales y de las capacidades observadas en otros servicios similares.

Los usuarios reconocen el avance constante de las herramientas digitales y se muestran dispuestos a utilizarlas, siempre que resulten funcionales y claras. Además, manifestaron no tener preocupaciones respecto a la seguridad del uso de la aplicación, dado que el banco ya posee su información personal y sus patrones de uso, lo cual genera un entorno de confianza.

En forma unánime, los participantes coincidieron en la necesidad de que el chatbot evolucione, tanto en su capacidad de respuesta como en su nivel de autonomía, permitiendo resolver consultas más complejas sin necesidad de derivación constante a atención humana. Asimismo, remarcaron la importancia de implementar campañas de capacitación y comunicación para que los usuarios comprendan qué se puede hacer con esta herramienta y cómo aprovecharla de forma efectiva.

Finalmente, si bien reconocen los beneficios de la digitalización, en particular el ahorro de tiempo y la comodidad (reflejado en el hecho de que el último contacto presencial con la sucursal fue, en promedio, hace más de un año), todos los participantes valoran y consideran imprescindible mantener la posibilidad de atención humana. Para ellos, el

contacto directo no debe desaparecer, sino coexistir con las nuevas soluciones tecnológicas, asegurando una experiencia de atención integral y personalizada.

Recomendaciones

A partir del análisis realizado y en función de los hallazgos emergentes, se proponen las siguientes recomendaciones con el objetivo de optimizar la adopción, desempeño y percepción de las tecnologías basadas en inteligencia artificial (IA) en el Banco Español:

1. Diseñar campañas de digitalización segmentadas

Se sugiere implementar programas de formación continua orientados a mejorar la comprensión y el uso de las herramientas digitales por parte de los clientes, especialmente en el segmento de adultos mayores. Estas campañas deberán adaptarse a distintos niveles de familiaridad tecnológica y utilizar formatos accesibles como videos tutoriales, guías interactivas y talleres presenciales.

2. Fortalecer la visibilidad y promoción de los canales digitales

Frente a la baja difusión del chatbot institucional detectada, se recomienda implementar campañas de comunicación estratégica a través de redes sociales, notificaciones dentro de la app y espacios físicos en las sucursales. Estas acciones deben destacar la existencia, beneficios y funcionamiento de las herramientas digitales disponibles, promoviendo así su adopción progresiva.

3. Optimizar el desempeño del asistente virtual

Se sugiere realizar mejoras técnicas en el chatbot para aumentar su capacidad de comprensión del lenguaje natural, ampliar el espectro de consultas que puede

resolver de manera autónoma y agilizar las derivaciones a agentes humanos en situaciones complejas. La mejora de la experiencia de usuario debe ser una prioridad en su rediseño.

4. Explorar la integración con canales populares como WhatsApp

En virtud de la familiaridad y aceptación generalizada de ciertas plataformas, se sugiere desarrollar funciones de atención digital mediante canales como WhatsApp Business API, lo cual podría favorecer una mayor accesibilidad y mejorar la percepción de cercanía por parte de los usuarios.

5. Establecer mecanismos continuos de monitoreo de la experiencia del usuario

Finalmente, se propone desarrollar indicadores que permitan evaluar periódicamente la experiencia de clientes y empleados con las herramientas de IA, promoviendo ajustes constantes, decisiones basadas en evidencia y una mejora continua alineada con las necesidades reales de los actores involucrados.

Conclusiones

La presente investigación permitió abordar, desde una perspectiva cualitativa, las percepciones, experiencias y desafíos que implica la incorporación de inteligencia artificial (IA) en los servicios de atención bancaria, tomando como caso de análisis al Banco Español. A través de entrevistas en profundidad y un focus group, se identificaron tensiones clave entre los beneficios operativos de estas tecnologías y las barreras percibidas por empleados y clientes.

Entre los principales hallazgos, se destaca que la IA representa una herramienta valorada

por su capacidad de agilizar procesos, promover la autogestión y mejorar la eficiencia operativa. Sin embargo, también emergen factores que dificultan su plena adopción, como el desconocimiento de los canales digitales, las limitaciones técnicas de los asistentes virtuales, la falta de habilidades digitales en ciertos segmentos etarios y la necesidad persistente de contacto humano en la atención.

En cuanto al personal bancario, la incorporación de IA ha generado un impacto significativo en la dinámica laboral, despertando tanto valoraciones positivas vinculadas a la multifuncionalidad y al crecimiento tecnológico, como preocupaciones relacionadas con la posible despersonalización del servicio y la incertidumbre sobre el futuro del trabajo humano.

A nivel general, los resultados obtenidos invitan a reflexionar sobre la importancia de diseñar estrategias de implementación tecnológica que consideren las dimensiones humanas, emocionales y culturales del cambio. La inteligencia artificial, lejos de ser una solución aislada, debe integrarse como parte de un enfoque centrado en el usuario, que combine innovación, accesibilidad, empatía y transparencia.

De este modo, se concluye que el éxito en la adopción de IA en el ámbito bancario no solo dependerá del desarrollo técnico de las herramientas, sino también de la capacidad de las organizaciones para gestionar el cambio con una visión inclusiva y sostenible.

Referencias Bibliográficas:

- Funcas. (2025). *Inteligencia artificial en banca: la visión del cliente*.
- El Diario de Madrid. (2025, febrero 1). *La Inteligencia Artificial revoluciona(ra) la banca: oportunidades, desafíos y el papel del cliente*.

-
- El Economista. (2020, septiembre 21). *El gran reto del sector bancario en IA es la gestión de los datos y la privacidad.*
 - Infobae. (2024, diciembre 2). *El uso de la IA en la banca traerá una mayor competencia y clientes "más infieles".*
 - PricewaterhouseCoopers (PwC). (2021). *La experiencia lo es todo: Así es como hacerlo bien.* PwC. Accenture. (2020). *La inteligencia artificial en la banca: Transformando la experiencia del cliente y el rendimiento empresarial.* Accenture.
 - Coronel, M. V., Cotella, J., Sanson, L., Schaefer, V., & Wieler, Á. (2023). *La inteligencia artificial y su efecto en el mercado laboral del Banco Fénix: el miedo a perder el trabajo.* Universidad Nacional de Tucumán, Facultad de Ciencias Económicas.
 - Schwab, K. (2016). *La cuarta revolución industrial.* España: Penguin Random House Grupo Editorial.
 - Toffler, A. (1980). *La tercera ola.* Estados Unidos: Plaza & Janés Editores.
 - Hernández-Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta.* McGraw-Hill Interamericana Editores.
 - Arroyo Morales, A. (2017). *Metodología de la investigación en las ciencias empresariales.* Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.
 - McDaniel, C., & Gates, R. (2015). *Investigación de mercados.* Cengage Learning