



Transformación del rol del empleado bancario: el reskilling como estrategia en sucursales argentinas

Año 2025

Camandona Tomás

tomicamandona@gmail.com

Trabajo de aplicación de conceptos y técnicas en administración en situación laboral de revista o ambiente real



Índice

Resumen	3
Introducción	4
Situación Problemática	5
Preguntas de Investigación	6
Objetivo General	6
Objetivos Específicos	6
Marco Metodológico	6
Marco Teórico	8
Aplicación	14
Recomendaciones	34
Conclusiones	36
Referencias	37



Resumen

El trabajo analiza la transformación del rol del empleado de sucursal bancaria en Argentina a partir del avance de la digitalización, la automatización de operaciones y la irrupción de nuevas plataformas fintech. Se estudia cómo estas transformaciones han generado una brecha creciente entre las competencias tradicionales del personal —centradas en tareas operativas— y las nuevas habilidades que demanda el sector, más vinculadas al asesoramiento financiero, el manejo de herramientas digitales y la gestión de la experiencia del cliente.

El objetivo principal consiste en proponer lineamientos de reskilling que permitan reconvertir los perfiles laborales actuales hacia funciones de mayor valor agregado, fortaleciendo la sostenibilidad de las sucursales y la competitividad institucional. Los objetivos específicos se orientan a identificar las competencias vigentes, describir los cambios recientes en la dinámica del sector bancario y determinar las capacidades emergentes necesarias para responder a las nuevas demandas de los clientes.

Los resultados del análisis evidencian tres ejes prioritarios de reconversión: la necesidad de fortalecer las habilidades digitales para acompañar el uso de canales electrónicos, la profundización de competencias financieras aplicadas al asesoramiento personalizado y el desarrollo de capacidades sociales vinculadas a la comunicación, la empatía y la gestión de relaciones. Asimismo, se observa que la incorporación de modelos de aprendizaje continuo y de procesos formativos estructurados constituye un factor clave para disminuir la resistencia al cambio y sostener la transición hacia roles más consultivos.

El estudio evalúa la factibilidad de dos alternativas de aplicación: un programa interno de reskilling con planes de carrera y un programa externo sustentado en certificaciones y alianzas educativas. Las conclusiones se encuentran en desarrollo, orientadas a determinar el impacto potencial de estas iniciativas en la mejora del desempeño, la motivación del personal y la calidad del servicio ofrecido en sucursales.

Palabras Clave: competencias, reskilling, banca, inversiones, talento humano.

Introducción

El sector bancario en Argentina se encuentra atravesando un proceso de transformación constante, impulsado tanto por factores tecnológicos como económicos y sociales. En los últimos años, las entidades financieras han debido adaptarse a la digitalización de sus servicios, la irrupción de nuevas plataformas fintech, la volatilidad económica local y las crecientes exigencias regulatorias. Esta dinámica ha generado un entorno altamente competitivo, donde la innovación y la capacidad de adaptación se presentan como condiciones necesarias para la sostenibilidad de las instituciones bancarias.

Tradicionalmente, las sucursales bancarias cumplían un rol central en la operatoria de los clientes, concentrando actividades como depósitos, extracciones, pagos de servicios o consultas básicas. Sin embargo, gran parte de estas operaciones fueron desplazadas hacia canales digitales, lo que redujo significativamente la afluencia de clientes a las sucursales. Este fenómeno obligó a redefinir la función de los empleados bancarios, quienes hoy enfrentan demandas laborales diferentes a las de décadas anteriores.

En la actualidad, los clientes requieren de las entidades financieras un nivel de asesoramiento mucho más complejo y personalizado. Las consultas ya no se limitan a trámites operativos, sino que abarcan temas como créditos hipotecarios, financiamiento para empresas, planificación de inversiones o estrategias de ahorro en contextos inflacionarios. Estas necesidades requieren que el personal bancario cuente con nuevas competencias: conocimientos financieros más especializados, habilidades digitales, y capacidades de comunicación orientadas a la experiencia del cliente.

En este contexto, el concepto de reskilling se vuelve fundamental. Se entiende por reskilling el proceso mediante el cual los empleados adquieren nuevas habilidades que les permitan desempeñarse en funciones diferentes a las que realizaban originalmente, adaptándose a las transformaciones del entorno laboral. Para el caso de los bancos, este proceso no solo permite mantener la relevancia de las sucursales, sino que también asegura que el capital humano se convierta en un factor diferencial frente a la competencia, brindando un servicio integral que combine la eficiencia de la digitalización con la atención personalizada.

De este modo, el presente trabajo busca analizar la necesidad del reskilling en los empleados de sucursales bancarias en Argentina, identificando las principales brechas de competencias existentes y proponiendo lineamientos que favorezcan la adaptación de las entidades a los cambios del sector, sin perder de vista la importancia de sostener la relación cercana con los clientes.



Situación Problemática

Las entidades bancarias en Argentina enfrentan actualmente una tensión entre la creciente digitalización de sus servicios y la necesidad de mantener la relevancia de las sucursales físicas. Si bien la banca digital ha simplificado gran parte de las operaciones rutinarias, las sucursales continúan siendo un punto estratégico para el contacto directo con los clientes, en lo que respecta a asesoramiento financiero, gestión de créditos y resolución de operaciones complejas.

Sin embargo, la transformación tecnológica y los cambios en los hábitos de consumo han generado un desfasaje entre las competencias tradicionales de los empleados de sucursal y las habilidades que demanda el mercado actual. Muchas de las funciones históricas, centradas en tareas operativas y transaccionales, han perdido vigencia, mientras que los clientes requieren cada vez más soluciones personalizadas y un acompañamiento especializado en la toma de decisiones financieras.

La brecha entre las habilidades y conocimientos actuales de los empleados y las competencias que la empresa y el contexto necesita para alcanzar sus objetivos o adaptarse al mercado plantea distintas problemáticas; de adecuación a esta nueva realidad puede derivar en múltiples problemas:

- Obsolescencia de puestos de trabajo: empleados con perfiles centrados en tareas operativas que ya no generan valor dentro de la sucursal.
- Pérdida de competitividad: bancos que no logren reconvertir a su capital humano corren el riesgo de quedar rezagados frente a entidades que sí implementen procesos de modernización y capacitación.
- Brecha en la atención al cliente: una preparación insuficiente de los empleados limita la capacidad de respuesta frente a consultas sobre productos complejos, afectando la satisfacción y fidelización de los clientes.
- Reconversion del talento interno: al no implementar estrategias de reskilling, las entidades podrían optar por la reducción de personal, perdiendo trabajadores con experiencia y conocimiento del sistema.

Así entonces, la problemática central radica en la existencia de una brecha creciente entre las competencias laborales tradicionales de los empleados de sucursales y las habilidades que demanda el modelo bancario contemporáneo. Esta distancia genera tensiones internas, limita la calidad del servicio y compromete la capacidad de las sucursales para sostener su relevancia en un entorno financiero cada vez más digitalizado, competitivo y dinámico.

Preguntas de Investigación

- ¿Qué cambios en los últimos cinco años, incluyendo el impacto de la pandemia, han modificado el rol de los empleados de sucursales bancarias en Argentina?
- ¿Qué habilidades y conocimientos tradicionales han perdido vigencia en el contexto actual del sector?
- ¿Cuáles son las competencias y capacidades que se demandan hoy en los empleados bancarios de sucursal?
- ¿De qué manera un proceso de reskilling puede contribuir a mejorar la atención al cliente y la competitividad de las entidades financieras?
- ¿Qué consideraciones deben tenerse en cuenta para un plan de reskilling en sucursales bancarias argentinas?

Objetivo General

Proponer lineamientos de reskilling que permitan adecuar el rol de los empleados de sucursales bancarias en Argentina a las nuevas competencias requeridas por las demandas actuales del sector financiero.

Objetivos Específicos

1. Identificar las competencias actuales de los empleados de sucursales bancarias en Argentina.
2. Describir los cambios recientes en el sector bancario argentino que afectan la dinámica de las sucursales.
3. Determinar las competencias emergentes necesarias para responder a las nuevas demandas de los clientes.

Marco Metodológico

El presente trabajo se desarrollará bajo un enfoque cualitativo, dado que el objetivo principal es comprender las transformaciones en el rol de los empleados de sucursales bancarias en Argentina y proponer lineamientos de reskilling adaptados a este contexto. Según Hernández Sampieri (2022), el enfoque cualitativo resulta adecuado cuando se busca explorar fenómenos en su ambiente natural, describiendo percepciones, experiencias y procesos sociales más que resultados numéricos.



El diseño de investigación es no experimental y de carácter descriptivo, ya que no se manipularán variables, sino que se observarán y analizarán los cambios que atraviesa el sector bancario y su impacto en las competencias requeridas en los empleados.

Fuentes de información

Se recurrirá principalmente a:

Bibliografía académica y literatura especializada en gestión del talento, reskilling, transformación digital y banca.

Informes de consultoras internacionales (PwC, McKinsey, Deloitte, entre otras) que analizan tendencias globales en el sector financiero y la reconversión laboral.

Publicaciones de entidades bancarias y organismos locales (BCRA, ADEBA, ABA) sobre la situación actual de las sucursales en Argentina.

Entrevistas exploratorias a empleados de sucursales bancarias, con el fin de obtener una visión práctica sobre los cambios en sus funciones y la percepción de las nuevas demandas.

Técnicas de recolección de datos

Análisis documental: revisión de artículos académicos, informes de consultoría y documentos institucionales.

Observación y experiencia propia: dado que el autor se desempeña laboralmente en una entidad bancaria, se incorporará la observación directa de los cambios en las funciones de los empleados de sucursal como insumo para el análisis.

Entrevistas semiestructuradas: se podrán realizar a empleados de diferentes sucursales con el objetivo de conocer sus percepciones respecto de la necesidad de nuevas habilidades y capacitación.

Alcances y limitaciones

El estudio se centrará en las sucursales bancarias de Argentina, por lo que las conclusiones tendrán un alcance local y contextual. No se pretende elaborar un plan de implementación específico para una entidad en particular, sino proponer lineamientos generales que puedan servir de base para futuros programas de reskilling.

Marco Teórico

Contexto histórico de la banca y en Argentina

Desde sus orígenes en la Edad Moderna, la banca ha ocupado un lugar central en la economía como institución destinada a resguardar el dinero y facilitar transacciones. Durante siglos, su desarrollo se apoyó en la confianza depositada en las sucursales físicas, donde la operatoria era mayormente manual y administrativa. Con la consolidación de los sistemas financieros en los siglos XIX y XX, los bancos se expandieron territorialmente y se convirtieron en espacios de referencia para la realización de pagos, depósitos, transferencias o solicitudes de crédito.

La irrupción tecnológica, sin embargo, transformó de manera progresiva la relación entre clientes y entidades financieras. La introducción de los cajeros automáticos en la segunda mitad del siglo XX fue el primer gran paso hacia la automatización de operaciones. Décadas más tarde, la expansión de internet y la globalización financiera impulsaron la banca en línea, que permitió a los usuarios realizar gestiones sin necesidad de concurrir a una sucursal. A partir de la década de 2010, y con especial aceleración tras la pandemia de COVID-19, la digitalización del sector se intensificó: los pagos móviles, las aplicaciones financieras y la irrupción de fintechs reconfiguraron los hábitos de los usuarios y redujeron drásticamente el volumen de operaciones presenciales.

Argentina no fue la excepción, los bancos de todo el país tuvieron que sostener la creciente demanda de digitalización. Los sistemas y aplicaciones fueron adaptándose a las necesidades de los clientes y fueron agregando valor. Inversiones, compra y venta de divisas, préstamos, tarjetas de crédito, consultas y reclamos, fueron derivando hacia medios digitales. Las operaciones que anteriormente requerían el asesoramiento de un ejecutivo bancario, ahora podían realizarse desde una aplicación o un cajero autoservicio.

Competencias laborales en el sector bancario

Frente a la evolución del sector, los empleados bancarios han debido adaptarse a los cambios del sector y continúan transformándose, aunque conservan un conjunto de competencias que reflejan tanto la tradición de la banca como los primeros avances hacia la digitalización. Estas habilidades se pueden agrupar en dos grandes categorías: sociales y técnicas.

Por un lado, las competencias sociales constituyen la base del trabajo en la mayoría de las sucursales. La atención y acompañamiento al cliente siguen siendo aspectos centrales, donde se valora la predisposición, la empatía, la comunicación clara y la capacidad de resolver consultas de manera ágil. A esto se suman el trabajo en equipo y la proactividad, cualidades que permiten mantener la dinámica de las operaciones diarias y generar un vínculo de confianza con los usuarios.

En el plano técnico, los empleados dominan sistemas operativos, aplicaciones y plataformas internas del banco, como las relacionadas con cheques y el seguimiento del stock de productos. Los cajeros, por su parte, requieren destrezas específicas como el manejo de efectivo, el orden y control en la caja, la observancia de normas de seguridad y la operación de cajeros automáticos (ATM). La digitalización y la modernización de los sistemas bancarios también provocaron que estos roles tradicionales perdieran relevancia.

Algunos puestos comienzan a requerir competencias de mayor especialización, como el manejo de herramientas de análisis y visualización de datos, que permite transformar la información en reportes útiles para la toma de decisiones. Esto refleja una tendencia hacia la profesionalización digital del rol bancario, en línea con la necesidad de generar valor más allá de la operatoria tradicional.

En síntesis, las competencias actuales de los empleados bancarios en Argentina se sitúan en un punto intermedio: mantienen un fuerte anclaje en la atención personalizada y en el dominio de herramientas administrativas básicas, al tiempo que comienzan a incorporar habilidades más digitales y analíticas.

Reskilling, upskilling y brecha de competencias

Todos estos cambios impactaron profundamente en el rol de los empleados bancarios. Lo que antes se resolvía con personal orientado a tareas operativas y administrativas, hoy requiere trabajadores con competencias digitales, habilidades de asesoramiento y capacidad para gestionar experiencias de cliente en entornos híbridos. Esta transformación puso en manifiesto una distancia creciente entre las competencias que poseen los trabajadores y las que demandan las organizaciones. A esta distancia se la denomina brecha de competencias o GAP (CEDEFOP, 2020). En la banca, dicha brecha surge principalmente por la introducción de nuevas tecnologías, la reducción de tareas operativas en sucursales y el cambio en las expectativas de los clientes, que hoy requieren un servicio más integral, digital y personalizado. Para cerrarla, las entidades financieras recurren a diagnósticos permanentes de habilidades, programas de formación orientados a la reconversión, planes de carrera que promuevan el aprendizaje y metodologías innovadoras como simuladores, academias digitales y learning by doing.

Dentro de este proceso de reconversión laboral aparecen los conceptos de reskilling y upskilling. El primero hace referencia al proceso de adquirir nuevas habilidades para desempeñar funciones distintas de las habituales, adaptándose a los cambios del entorno laboral (World Economic Forum, 2020). El segundo, en cambio, se centra en profundizar y ampliar competencias dentro del mismo rol o área de desempeño (CEDEFOP, 2022). Ambos se inscriben en la tendencia global hacia el aprendizaje continuo, cada vez más necesario en un mercado laboral dinámico.

Formación, competencias y desarrollo organizacional

La formación de los trabajadores ha sido siempre un pilar fundamental en el ámbito organizacional. Chiavenato (2017) la define como un proceso sistemático de adquisición de conocimientos, habilidades y actitudes orientado a mejorar el desempeño y facilitar la adaptación a cambios tecnológicos y organizacionales. Esta formación puede ser inicial, en el momento de ingreso a la empresa, o continua, orientada a responder a transformaciones tecnológicas y organizativas. En sectores dinámicos como el financiero, la capacitación constante se vuelve esencial para garantizar no solo la eficiencia en los procesos, sino también la calidad en la atención al cliente. Está directamente vinculada con el desarrollo de competencias, entendidas como el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que permiten a una persona desempeñarse eficazmente en su puesto (Spencer & Spencer, 1993). Dentro de ellas se distinguen dos grandes dimensiones: las competencias técnicas, relacionadas con el dominio de herramientas, procesos y conocimientos específicos del puesto —como el manejo de sistemas digitales o de productos financieros—, y las competencias sociales, vinculadas a la interacción interpersonal, la empatía, la comunicación y el trabajo en equipo. En el caso de los empleados bancarios, ambas dimensiones resultan complementarias: mientras las competencias técnicas aseguran una ejecución precisa de las operaciones, las sociales fortalecen el vínculo con los clientes y la capacidad de brindar un servicio diferencial en un entorno competitivo.

Un componente central dentro de la gestión del talento son los planes de carrera, estos constituyen una herramienta fundamental dentro de la gestión estratégica del talento humano, ya que permiten alinear las aspiraciones individuales de los empleados con las necesidades presentes y futuras de la organización. Según Dessler (2020), la planificación de carrera es un proceso continuo mediante el cual la empresa y el trabajador identifican oportunidades de crecimiento, evalúan brechas de competencias y definen trayectorias de desarrollo que faciliten la movilidad interna y la progresión profesional. Este enfoque reconoce que el desarrollo laboral no es un camino lineal ni uniforme, sino un recorrido flexible que debe ajustarse a las capacidades, intereses y potencial de cada persona. En el contexto bancario —donde los roles evolucionan rápidamente por efecto de la digitalización y los cambios en el modelo de atención— los planes de carrera adquieren un rol clave, ya que permiten orientar la reconversión del personal, reducir la incertidumbre frente al cambio y fortalecer el compromiso organizacional mediante una visión clara del crecimiento posible dentro de la institución.

Programas de reskilling y casos internacionales

Los estudios recientes de McKinsey & Company (2018) profundizan en la necesidad de que las organizaciones adopten programas de reskilling estructurados y sostenibles para responder a los desafíos de la automatización y la transformación digital. Según la consultora, más del 40 % de las actividades laborales actuales podrían automatizarse parcialmente con



tecnologías ya disponibles, lo que exige a las empresas repensar el uso del capital humano y rediseñar los puestos de trabajo en función de las nuevas demandas. No se trata únicamente de reemplazar tareas, sino de redefinir los roles y desarrollar las capacidades necesarias para crear valor en entornos digitales.

McKinsey plantea que los programas de reskilling más efectivos comparten tres características principales: visión estratégica, alineación con las necesidades del negocio y aprendizaje basado en la práctica. En primer lugar, la visión estratégica implica integrar el reskilling dentro del plan general de transformación de la empresa, y no como una iniciativa aislada del área de Recursos Humanos. En segundo lugar, la alineación con los objetivos del negocio requiere identificar con precisión qué competencias serán críticas en los próximos años y orientar la formación hacia ellas. Finalmente, la efectividad del aprendizaje depende de su carácter práctico: los empleados deben poder aplicar de inmediato lo aprendido en sus funciones cotidianas, consolidando así el proceso de cambio cultural.

Asimismo, McKinsey destaca que las organizaciones que lograron resultados sostenibles adoptaron modelos de aprendizaje continuo apoyados en herramientas tecnológicas —como plataformas de e-learning, microcursos y simuladores—, combinados con sistemas de evaluación por competencias. Estos modelos promueven una cultura de aprendizaje permanente, en la cual el desarrollo de habilidades se convierte en parte del trabajo diario. De este modo, la empresa deja de concebir la capacitación como un gasto y la transforma en una inversión estratégica que mejora la productividad, la innovación y el compromiso del personal.

En el contexto del sector financiero, este enfoque adquiere especial relevancia. La automatización de procesos transaccionales y la creciente digitalización de los servicios obligan a los bancos a redefinir el rol de su capital humano. Siguiendo la perspectiva de McKinsey, el éxito de los programas de reskilling dependerá de su capacidad para conectar el aprendizaje con los objetivos de negocio, involucrar activamente a los líderes en el proceso y generar métricas claras para medir el impacto en la productividad, la satisfacción del cliente y la retención del talento.

El sector financiero constituye un escenario paradigmático de esta transformación. La automatización de operaciones rutinarias —como depósitos, pagos o transferencias— redujo la necesidad de ciertos puestos tradicionales, al tiempo que potenció la demanda de perfiles capaces de brindar asesoramiento financiero, gestionar herramientas digitales y diseñar experiencias de cliente más completas. Según McKinsey, esta tendencia se ha traducido en un cierre masivo de sucursales en países desarrollados. En el Reino Unido, por ejemplo, la red bancaria se redujo un 34 % entre 2019 y 2024, lo que impulsó la creación de modelos alternativos como los banking hubs, espacios compartidos para mantener la atención al cliente (Financial Times, 2024). Las sucursales que se mantienen activas, en este nuevo escenario, necesitan personal con un perfil diferente: menos orientado a la operatoria rutinaria y más enfocado en el acompañamiento estratégico.

Diversos bancos internacionales ya han puesto en práctica programas de reskilling como respuesta a esta transición. UniCredit (Italia) reubicó a 600 empleados de áreas centrales

hacia sucursales luego de capacitarlos en competencias comerciales (Reuters, 2024). En Australia, el Commonwealth Bank enfrentó críticas al intentar reemplazar puestos de atención con un chatbot y terminó optando por reubicar a sus empleados con programas de formación (Reuters, 2025). En Francia, Société Générale impulsó programas intensivos de reconversión digital a través de su academia “Simplon”, con el objetivo de transformar perfiles administrativos en funciones tecnológicas (Euromoney, 2023). Estos casos reflejan que el reskilling no solo reduce costos, sino que también ofrece oportunidades para rediseñar el rol de los empleados y mantener su relevancia en un entorno digital.

Gestión del cambio

La literatura en gestión del cambio aporta herramientas para comprender cómo implementar estos procesos de manera efectiva. Modelos como los ocho pasos de Kotter (1996) o el ADKAR de Hiatt (2006) subrayan la importancia de generar conciencia, construir una visión compartida, motivar a los empleados, asegurar victorias tempranas y consolidar aprendizajes en el tiempo. Aplicados a la banca, muestran que la reconversión laboral no puede limitarse a la capacitación técnica, sino que requiere planificación estratégica, comunicación clara y refuerzo constante.

La propuesta de Peter Senge (1990) sobre las “organizaciones que aprenden” ofrece una mirada integradora para comprender cómo las entidades financieras pueden enfrentar procesos de transformación profunda. Desde esta perspectiva, la organización se concibe como un sistema en cambio permanente, guiado por cinco disciplinas clave. El pensamiento sistémico permite entender que cada transformación —como la digitalización o la automatización bancaria— genera impactos interdependientes en toda la organización. El dominio personal refiere al compromiso individual con el aprendizaje continuo, esencial para que los empleados desarrollen nuevas capacidades en contextos de cambio acelerado. Los modelos mentales representan las creencias arraigadas que, si no se revisan, pueden limitar la adopción de nuevos roles más consultivos. La visión compartida actúa como un propósito común que orienta los esfuerzos colectivos, mientras que el aprendizaje en equipo refuerza la idea de que la reconversión no es un proceso individual, sino un camino construido entre todos. En conjunto, estas disciplinas convierten a la organización en una comunidad que aprende continuamente; un marco especialmente valioso para entender cómo los bancos pueden avanzar hacia procesos de reskilling que no solo cambian habilidades, sino también miradas, hábitos y formas de trabajar. (Senge, 1990).

La Teoría U, desarrollada por Scharmer (2007), propone un camino de transformación que comienza cuando las organizaciones se atreven a mirar con claridad lo que ocurre a su alrededor y a cuestionar sus patrones habituales. El modelo describe un recorrido en forma de “U”, donde primero se *suspende* la mirada automática, luego se *conecta* emocionalmente con la realidad y finalmente se *deja ir* lo que ya no sirve para permitir que emergan nuevas formas de actuar. En el contexto bancario, este recorrido refleja el proceso que viven muchos empleados al transitar del modelo tradicional de ventanilla hacia roles más consultivos. La

reconversión no depende solo de adquirir habilidades digitales o financieras, sino de abrir espacio para nuevas identidades profesionales y desaprender lo que fue útil en otro tiempo. La fase de “prototipado”, propuesta por Scharmer, resulta especialmente valiosa para comprender los pilotos, simulaciones y prácticas guiadas que suelen acompañar los programas de reskilling. Así, la Teoría U permite interpretar la transformación bancaria como un proceso profundo, donde cambiar competencias requiere también cambiar la forma de mirar, sentir y relacionarse con el trabajo (Scharmer, 2007).

Panorama global

La magnitud del fenómeno es global. El World Economic Forum (2020) advierte que, para 2025, aproximadamente la mitad de los trabajadores necesitarán procesos de reskilling debido a la digitalización y la automatización. La OECD (2021) coincide en que las organizaciones que se anticipen con programas de formación tendrán una ventaja competitiva en retención de talento y fidelización de clientes. La banca, en particular, enfrenta el doble desafío de digitalizarse y, a la vez, preservar un servicio humano en la atención.

En Argentina, este proceso adquiere características propias. El crecimiento acelerado de la banca digital, impulsado por la expansión de fintechs como Mercado Pago y Ualá, convive con una demanda persistente de atención presencial en sucursales. Informes del Banco Central de la República Argentina evidencian la caída de operaciones presenciales y el aumento de las transacciones digitales, mientras bancos como Galicia, BBVA o Santander han iniciado procesos de reestructuración de sus sucursales. Esto implica que las competencias tradicionales centradas en la operatoria administrativa se tornan insuficientes, y que los empleados deben adquirir nuevas habilidades para asesorar en créditos hipotecarios, inversiones o financiamiento empresarial.

Los beneficios del reskilling van más allá de la simple reconversión. Distintos estudios estiman que más de la mitad de los empleados necesitarán actualizar sus habilidades en los próximos años para mantenerse vigentes (OpenWebinars, 2025). Para las empresas, este proceso se traduce en mejoras de eficiencia, innovación, compromiso del personal y construcción de una cultura organizacional basada en el aprendizaje continuo. En este marco, el diseño de planes efectivos de reskilling requiere diagnósticos precisos, definición de objetivos claros y estrategias formativas acordes a las necesidades de la organización y de sus equipos.

La innovación tecnológica se convierte en un aliado estratégico. Herramientas como la inteligencia artificial, el e-learning, la gamificación o la realidad virtual permiten diseñar experiencias de aprendizaje más personalizadas, dinámicas y motivadoras. Estas tecnologías, aplicadas al sector bancario, potencian no solo la eficiencia del proceso formativo, sino también el compromiso de los empleados, consolidando así el reskilling como una estrategia clave para garantizar la competitividad de las organizaciones en el futuro.

En los últimos años, la inteligencia artificial ha comenzado a desempeñar un rol central en los procesos de formación y gestión del talento. En un informe reciente (McKinsey, 2025),

bajo el título “Superagency in the workplace”, se observa que la mayoría de las organizaciones ya invierte en inteligencia artificial, pero apenas un 1 % se considera en un estado de madurez completo respecto de su implementación. Además, los empleados manifiestan estar más preparados para adoptar IA de lo que los líderes estiman; muestran una clara demanda de formación formal, acceso a herramientas AI y pilotajes que les permitan integrar la tecnología a sus tareas diarias. Sin embargo, persisten preocupaciones por la seguridad, los riesgos éticos, la precisión y la gobernabilidad de las aplicaciones. Este estudio destaca que, para cerrar esas brechas, no alcanza con capacitaciones aisladas: es necesario liderazgo estratégico que oriente la visión, gobernanza clara, métricas de impacto, gestión de riesgos y una cultura organizacional que motive el aprendizaje continuo.

Aplicación

Descripción de la situación actual

En las sucursales bancarias argentinas, el rol del empleado ha cambiado de manera significativa en los últimos cinco años. La digitalización de servicios, el crecimiento de las fintech y el impacto de la pandemia aceleraron la migración de operaciones hacia canales digitales. Como resultado, gran parte de las tareas tradicionales —depósitos, extracciones o pagos— se realizan a través de homebanking, cajeros automáticos o aplicaciones móviles, reduciendo la demanda de personal para actividades rutinarias.

Este proceso ha generado un desajuste de competencias: muchos empleados poseen habilidades orientadas a la operatoria administrativa, mientras que las entidades requieren perfiles con capacidades en asesoramiento digital, atención personalizada y gestión de productos financieros más complejos. Asimismo, se detecta resistencia al cambio en algunos sectores del personal, lo que agrava la brecha entre las demandas actuales y las competencias disponibles.

Evolución de la estructura de las sucursales bancarias

En los últimos años, las sucursales atravesaron un proceso de reestructuración profunda, impulsado por la digitalización de los servicios, la automatización de operaciones y los cambios en los hábitos de los clientes. Este proceso no solo transformó las funciones del personal, sino también la composición y el tamaño de los equipos de trabajo.

Tradicionalmente, las sucursales contaban con estructuras amplias y jerarquizadas, integradas por gerentes presenciales, responsables comerciales, tesoreros, cajeros y ejecutivos segmentados por tipo de renta. Este modelo respondía a una lógica operativa, donde gran parte de las transacciones se realizaban en ventanilla y la atención presencial era la vía principal de contacto con los clientes.



Sin embargo, gracias a la acelerada digitalización la demanda de operaciones presenciales disminuyó de manera sostenida. En consecuencia, las entidades comenzaron a racionalizar el personal en sucursales, fusionando funciones y promoviendo perfiles más versátiles. En muchas dependencias, la dotación de personal se redujo entre un 30 % y un 50 %, especialmente en áreas operativas como tesorería y caja. Para poner un ejemplo, en una sucursal grande, donde anteriormente trabajaban dos tesoreros y hasta ocho cajeros, redujo su estructura a un solo tesorero y un equipo de cuatro cajeros.

La transformación estructural vino acompañada por una promoción gradual del trabajo remoto. Diversos puestos que antes requerían presencia permanente en las sucursales —como los oficiales de empresas o de rentas altas— fueron reconfigurados hacia esquemas híbridos o totalmente remotos. La virtualidad, en este sentido, se consolidó como un nuevo eje organizacional, complementando la labor del personal de sucursal y contribuyendo a una gestión más ágil y descentralizada.

A su vez, el rol del gerente de sucursal se transformó: dejó de ser una figura exclusivamente presencial para adoptar un modelo más itinerante o remoto, con visitas periódicas y coordinación a distancia. Los oficiales comerciales y ejecutivos de cuenta pasaron a desempeñar funciones mixtas, combinando la atención personalizada con la asistencia en tareas operativas cuando la dinámica lo requiere. De este modo, las estructuras actuales se caracterizan por ser más flexibles y orientadas a la eficiencia, priorizando la capacidad de asesoramiento y la experiencia del cliente por sobre la ejecución de tareas rutinarias.

La evolución estructural de las sucursales refleja una redefinición del modelo de atención: menos personal, mayor polivalencia y un foco creciente en el desarrollo de competencias digitales y consultivas. Este cambio, aunque necesario para la sostenibilidad del modelo presencial, plantea el desafío de acompañar al personal en su reconversión profesional mediante estrategias de reskilling adecuadas.

A modo ilustrativo, en los gráficos siguientes se presenta la evolución estructural de una sucursal tipo. En ellos se observa la transición desde un modelo tradicional, con mayor cantidad de puestos y funciones segmentadas, hacia una estructura más reducida, flexible y

orientada a la eficiencia operativa y comercial.

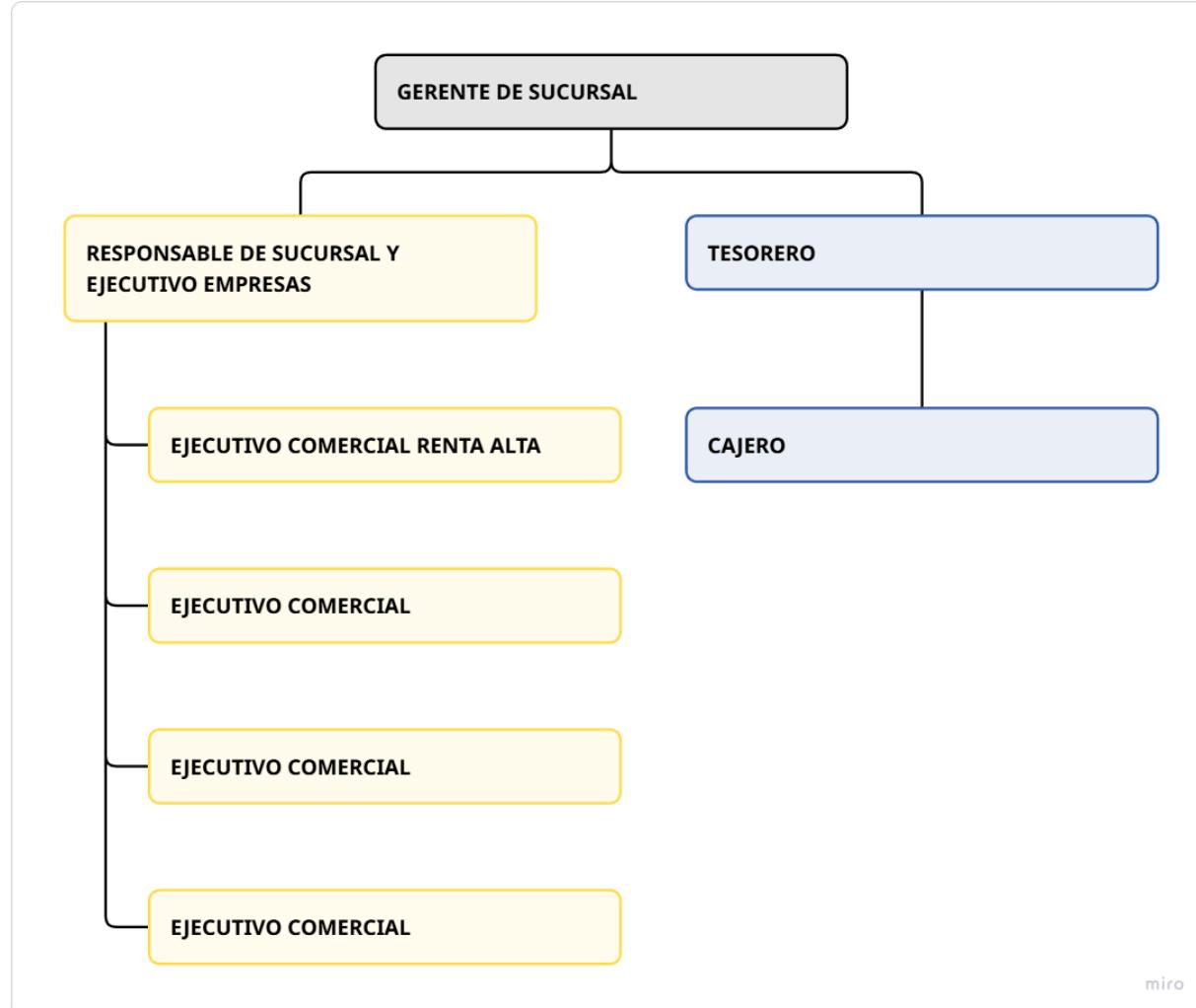


Figura 1 Estructura tradicional de una sucursal bancaria. Representa el modelo previo a la transformación digital, caracterizado por una organización jerarquizada y segmentada entre las áreas operativas (tesorería y caja) y comerciales (responsables y ejecutivos de cuenta). Fuente: Elaboración propia.

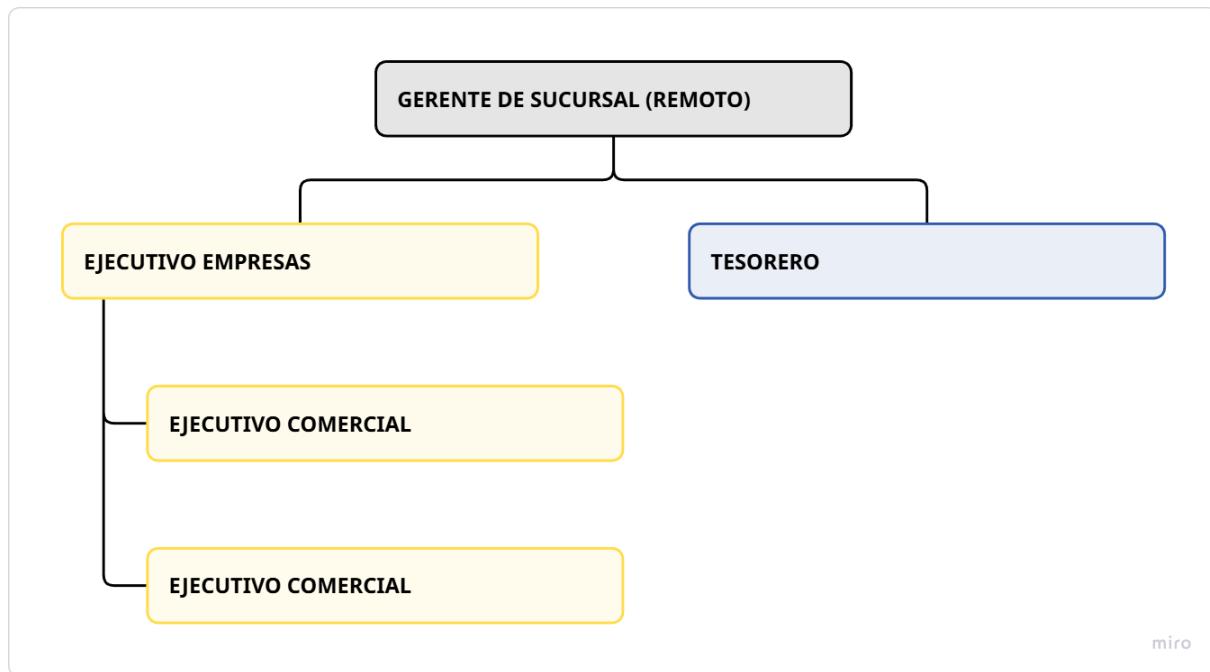


Figura 2. Estructura actual de una sucursal bancaria. Muestra la reorganización posterior a la transformación digital, con menor dotación de personal, jerarquías más planas y un enfoque integrado entre la atención comercial y las tareas operativas. Fuente: Elaboración propia.

Problemas identificados

- Reducción de la relevancia de competencias actuales vinculadas a la operatoria de ventanilla.
- Necesidad de nuevas habilidades digitales y sociales para acompañar a clientes en el uso de plataformas electrónicas.
- Déficit de formación en áreas clave como asesoramiento financiero, análisis crediticio y conocimiento de instrumentos de pago tradicionales (cheques, letras, pagarés) que aún tienen vigencia en segmentos de clientes empresariales.
- Riesgo de desvinculaciones laborales y con ello, la perdida de talentos a formar si no se avanza en un proceso de reconversión.
- Escasa planificación estratégica para implementar programas de reskilling de manera integral.



Alternativas de aplicación

Frente a la brecha de competencias identificadas y la necesidad de reconvertir el rol del personal de sucursales, surgen dos posibles caminos estratégicos. El primero se apoya en la capacidad interna del banco para formar, acompañar y proyectar a sus empleados mediante programas propios de formación; el segundo capitaliza la experiencia de actores externos para acelerar la incorporación de conocimientos especializados y certificaciones profesionales. Ambos enfoques responden a lógicas distintas, pero convergen en un mismo objetivo: dotar al capital humano de las habilidades necesarias para sostener la competitividad del modelo de atención bancaria.

Alternativa 1: Programa interno de reskilling con planes de carrera

Esta alternativa propone que la entidad financiera diseñe y sostenga su propio programa de reskilling, articulado con los objetivos estratégicos del banco y su cultura organizacional. La lógica central es construir capacidades internas, capitalizando la experiencia del personal y asegurando continuidad en el aprendizaje.

Ideas de implementación

- Creación de una “Academia Digital y Financiera e-learning” interna, con cursos modulares adaptados a diferentes perfiles y niveles.
- Diseño de itinerarios de aprendizaje personalizados, en función de la brecha de competencias de cada empleado (ej.: un cajero que evoluciona hacia oficial comercial, un administrativo que pasa a soporte digital).
- Introducción de mentores internos, donde empleados con mayor experiencia capacitan a sus pares.
- Inclusión de simuladores y casos reales de operaciones financieras para fortalecer la práctica.
- Incorporación de contenidos clave: banca digital, ciberseguridad básica, asesoramiento financiero y crediticio, gestión de instrumentos tradicionales (como cheques y pagarés), y atención al cliente con foco en habilidades sociales.
- Incentivos económicos o de carrera vinculados a la finalización de cursos y certificaciones internas.

Planes de carrera como eje central del reskilling

Un aspecto distintivo de esta alternativa es la incorporación de planes de carrera como parte estructural del proceso de reskilling. Su función es brindar a los empleados una visión clara de sus oportunidades de desarrollo dentro del banco, lo que contribuye a disminuir la resistencia al cambio y a fortalecer la motivación. Estos planes se elaboran considerando distintos elementos, tales como las competencias actuales del empleado, su trayectoria en la institución, su desempeño, su formación previa y sus intereses profesionales. También se contemplan factores como la adaptabilidad al cambio, el potencial de liderazgo y, en bancos de gran escala, la posibilidad de movilidad geográfica. En conjunto, estos criterios permiten diseñar trayectorias personalizadas y realistas, alineadas tanto con las necesidades del banco como con las aspiraciones de cada persona.

El proceso de implementación suele avanzar de manera gradual. Durante el primer año, el foco se centra en la inducción y en la adquisición de conocimientos básicos sobre procesos y herramientas. Posteriormente, se realiza un diagnóstico inicial que permite identificar brechas de competencias e intereses. A partir de allí se diseña el plan de carrera propiamente dicho, estableciendo objetivos, capacitaciones y plazos de desarrollo. Este recorrido se revisa periódicamente —por lo general una vez al año— para ajustar el plan según la evolución del empleado y las demandas del entorno. Si bien el superior inmediato puede participar en la definición de algunos lineamientos, resulta fundamental que los planes de carrera queden formalmente registrados en el área de recursos humanos, garantizando transparencia, equidad y un seguimiento adecuado de los avances.

Se propone incorpora a continuación un instructivo para el diseño de planes de carrera a partir de los lineamientos teóricos de Dessler (2020) orientados al sector bancario. El propósito es ofrecer un formato claro y replicable que facilite la definición de trayectorias laborales, considerando no solo la transición hacia un nuevo puesto, sino un recorrido integral por diferentes posiciones dentro del banco, acorde con las demandas del modelo de negocio y el potencial de cada empleado.

Instructivo para el Diseño e Implementación de un Plan de Carrera en un Banco

1. Diagnóstico inicial del empleado

Evaluación de competencias actuales

- Revisión del nivel de dominio de competencias técnicas (sistemas, productos financieros, herramientas digitales).
- Revisión de competencias sociales (comunicación, servicio al cliente, trabajo en equipo).
- Uso de matrices de competencias, autoevaluaciones y evaluaciones del supervisor.

**Análisis de trayectoria y desempeño**

- Historial del empleado dentro del banco.
- Evaluaciones de desempeño de los últimos años.
- Participación en capacitaciones previas.

Identificación de intereses y motivaciones

- Entrevista formal y guía estructurada.
- Identificación de puestos o áreas de interés (comercial, créditos, empresas, inversiones, digital, etc.).

2. Identificación de la brecha de competencias

- Comparación entre competencias actuales y competencias requeridas por los roles emergentes de la sucursal.
- Determinación de habilidades críticas que deben desarrollarse para roles consultivos o digitales.

3. Definición del objetivo próximo de carrera

Por ejemplo: Pasar de cajero a oficial de atención integral, pasar de ejecutivo comercial a oficial de empresas junior o migrar hacia roles digitales (onboarding, soporte, canales electrónicos).

Al definir los objetivos del plan de carrera, es fundamental que estos sean realistas, alcanzables, alineados con las necesidades estratégicas del banco y coherentes con el perfil e intereses del empleado. Este enfoque asegura que la planificación sea sostenible y motivadora, en línea con los criterios planteados por Dessler (2020).

4. Diseño del plan de carrera

A su vez, diseñar un plan de carrera con un recorrido integral y escalonado compuesto por distintas posiciones posibles dentro de la organización que permita visualizar no solo el rol inmediato al que puede aspirar el colaborador, sino también trayectorias alternativas o de mayor alcance, alineadas con su potencial y con las necesidades estratégicas del banco.

Modalidades de aprendizaje

- Cursos presenciales y virtuales
- Microlearning en plataformas digitales
- Simuladores de atención o venta
- Mentorías con empleados de mayor experiencia
- Rotaciones cortas por áreas clave

**Cronograma**

- Plan de 6 a 24 meses
- Metas trimestrales o semestrales
- Indicadores de avance claros

5. Asignación de recursos y responsables

El plan debe incluir:

- Responsable principal: área de Recursos Humanos
- Co-responsable: jefe directo
- Mentor o referente técnico
- Herramientas y materiales asignados (cursos, tiempo de capacitación, etc.)

6. Implementación

- Inducción al plan de carrera
 - Primera etapa: adquisición de conocimientos básicos
 - Segunda etapa: práctica supervisada
 - Tercera etapa: desempeño autónomo
- Se registran avances y dificultades.

7. Seguimiento y retroalimentación

- Reuniones de seguimiento cada 3–6 meses
- Ajustes en función del desempeño y del entorno
- Registro formal de avances en RRHH
- Retroalimentación del empleado sobre su progreso

8. Evaluación del cierre

- Nivel de logro de las competencias objetivo
- Adecuación al rol proyectado
- Madurez profesional y desempeño
- Posible promoción o rotación

Si los objetivos no se alcanzaron, se define un plan de refuerzo o un ajuste de trayectoria.

Cultura organizacional como soporte del reskilling

El programa interno de reskilling no solo apunta a desarrollar nuevas competencias, sino también a consolidar una cultura organizacional orientada al aprendizaje continuo. En este enfoque, el banco se concibe como una comunidad que aprende, donde las experiencias cotidianas, el acompañamiento de pares y la reflexión sobre la práctica se transforman en insumos para el crecimiento profesional. La creación de esta cultura resulta fundamental para

sostener los cambios en el tiempo: cuando los empleados perciben que la reconversión forma parte de la identidad del banco y no de una iniciativa pasajera, aumenta su compromiso, disminuye la resistencia al cambio y se fortalece el sentido de pertenencia. En este sentido, el reskilling interno no es únicamente un proceso formativo, sino también un mecanismo de cohesión cultural que alinea al personal con la visión y los objetivos estratégicos de la entidad.

Tecnologías de aprendizaje, herramientas internas y rol de los mentores

Un programa interno de reskilling puede fortalecerse significativamente mediante el uso combinado de tecnologías de aprendizaje y mecanismos de acompañamiento dentro de la organización. Las plataformas de e-learning, los simuladores de operaciones financieras, los módulos interactivos de seguridad digital y las herramientas basadas en inteligencia artificial permiten personalizar la experiencia educativa, adaptándola al ritmo, necesidades y nivel de cada empleado. Al mismo tiempo, estos recursos garantizan que los contenidos estén directamente alineados con los procesos, productos y normativas del banco, lo que mejora la pertinencia del aprendizaje y facilita su aplicación inmediata en situaciones reales.

A estos recursos tecnológicos se suma un elemento clave: la figura del mentor interno, un empleado con experiencia que guía, acompaña y retroalimenta el proceso de aprendizaje de sus compañeros. Los mentores cumplen un rol esencial en la transferencia de conocimiento tácito —ese que no siempre está documentado, pero que es fundamental para comprender el criterio operativo y comercial de la sucursal— y funcionan como puentes entre la teoría y la práctica. Su participación no solo acelera la curva de aprendizaje, sino que también fortalece el sentido de pertenencia, ya que los empleados perciben que el conocimiento circula dentro de la organización y no depende exclusivamente de capacitaciones formales. La combinación de herramientas tecnológicas y mentorías internas permite, así, construir un entorno de aprendizaje más integral, colaborativo y adaptado a la realidad cotidiana del banco.

Con el fin de evaluar la viabilidad del programa interno de reskilling con planes de carrera, se realizó un análisis FODA que permite identificar las características internas y externas que influyen en su implementación

MATRIZ DE ANÁLISIS FODA

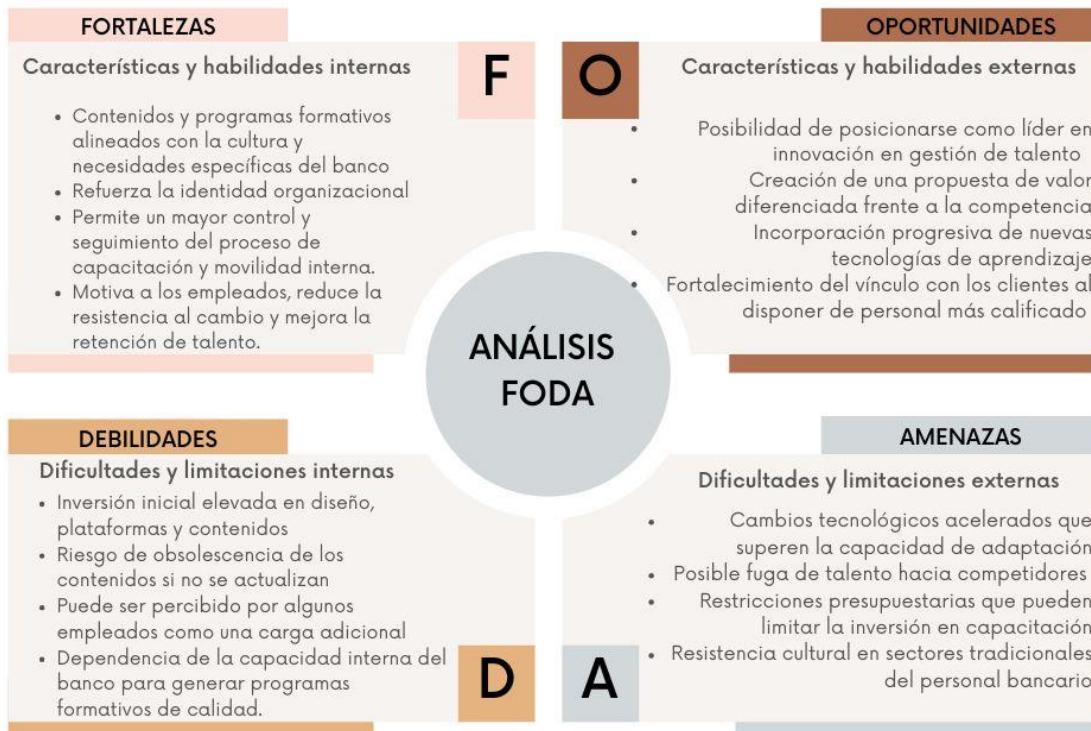


Figura 3. Matriz FODA alternativa 1.

El análisis FODA evidencia que la Alternativa 1 presenta un alto potencial estratégico, particularmente por su capacidad para fortalecer la identidad organizacional y desarrollar competencias alineadas con necesidades reales de la sucursal. La formación interna permite un control directo sobre los contenidos, una mayor pertinencia operativa y un impacto positivo en la motivación y retención del personal. Sin embargo, las debilidades y amenazas muestran desafíos relevantes: la inversión inicial, el riesgo de obsolescencia de contenidos y la resistencia cultural pueden limitar la efectividad del programa si no se acompaña con una planificación sostenida y mecanismos de actualización permanente. En conjunto, el FODA sugiere que la alternativa es viable y estratégica, siempre que el banco logre gestionar adecuadamente los factores críticos y sostener una cultura de aprendizaje que facilite la transición hacia nuevos roles.

Alternativa 2: Programa de Reskilling con apoyo externo

La segunda alternativa propone un enfoque de reskilling basado en la articulación con actores externos del ecosistema financiero, académico y tecnológico. A diferencia del modelo interno, que se apoya en recursos y conocimiento propio, esta estrategia busca acelerar la reconversión del personal mediante la incorporación de contenidos especializados, certificaciones con validez profesional y prácticas formativas ya probadas en instituciones líderes. Universidades, organismos reguladores, fintechs, cámaras empresariales y consultoras especializadas se convierten aquí en socios estratégicos, permitiendo acceder a metodologías avanzadas, estándares de calidad internacional y conocimientos actualizados. Este enfoque amplía la oferta de aprendizaje disponible para los empleados, eleva su perfil profesional y facilita la adaptación del banco a un entorno cada vez más regulado, digitalizado y orientado a servicios de mayor valor agregado.

La implementación del modelo puede iniciarse con la formalización de convenios con universidades, cámaras del sector y organismos profesionales, orientados al desarrollo de diplomaturas y programas ejecutivos en áreas como asesoramiento financiero, análisis crediticio, regulación bancaria, instrumentos de inversión y gestión de mora. Estos acuerdos aseguran una base formativa sólida para los empleados que avanzan hacia roles de mayor complejidad técnica, complementando la experiencia práctica con contenidos académicos consolidados y actualizados.

En este esquema, las certificaciones profesionales externas cumplen un rol clave. Estas acreditaciones permiten elevar el estándar técnico del equipo, garantizar el cumplimiento regulatorio y aportar formalidad al proceso de reconversión. Al ofrecer marcos de aprendizaje validados por especialistas y organismos reconocidos, las certificaciones facilitan una transición ordenada hacia posiciones especializadas, brindando mayor profundidad conceptual y un lenguaje profesional común entre los equipos.

El programa también se fortalece mediante alianzas con fintechs y empresas tecnológicas, que permiten incorporar herramientas avanzadas como plataformas de pagos digitales, sistemas de análisis de datos, modelos de scoring y soluciones basadas en inteligencia artificial. La interacción con especialistas externos expone a los empleados a prácticas de vanguardia y acelera la adquisición de habilidades digitales aplicables a la atención diaria en la sucursal. De este modo, la formación combina un enfoque conceptual con la aplicación real de tecnologías que ya forman parte del ecosistema financiero contemporáneo.

Finalmente, el modelo se complementa con la incorporación de benchmarking internacional, analizando experiencias de bancos globales que han consolidado academias digitales en alianza con instituciones de prestigio. Casos como Santander —que colabora con Google y el MIT—, HSBC —que utiliza plataformas como Coursera y FutureLearn para capacitar

en data science, compliance y ciberseguridad— o BBVA —que integra programas universitarios para certificar competencias digitales— muestran cómo la asociación con actores externos puede acelerar la reconversión del personal y elevar los estándares formativos. Adaptar estas experiencias al contexto argentino permitiría al banco integrar las mejores prácticas globales y posicionarse frente a sus competidores con un enfoque de aprendizaje continuo, validado y reconocido internacionalmente.

Certificación de Idóneo en Mercado de Capitales (CNV)

En el contexto argentino, caracterizado por la inflación persistente y la volatilidad cambiaria, los clientes se acercan cada vez más al banco en busca de asesoramiento financiero especializado. Su principal preocupación ya no se limita a resolver operaciones simples, sino a encontrar alternativas que les permitan proteger su capital y evitar la pérdida de valor adquisitivo. Frente a este escenario, muchos ejecutivos cuentan con experiencia en productos tradicionales —plazos fijos, fondos de inversión, compra de divisas—, pero carecen de la formación técnica necesaria para ofrecer soluciones de inversión más sofisticadas, como bonos, acciones, fondos comunes de inversión u obligaciones negociables. Esta brecha de competencias genera una oportunidad clara: incorporar certificaciones oficiales que respalden el rol del ejecutivo como asesor financiero integral.

La Comisión Nacional de Valores (CNV) exige que toda persona que asesore, intermedie o comercialice productos de inversión en Argentina cuente con la certificación de Idóneo en Mercado de Capitales. Esta acreditación es un requisito legal para quienes desean desempeñarse en roles de asesoramiento financiero dentro de entidades bancarias, sociedades de bolsa o agentes de liquidación y compensación.

Proceso de obtención:

La CNV habilita inscripciones periódicas para rendir el examen, el cual evalúa conocimientos técnicos en normativa, productos financieros, ética profesional, matemática financiera y mercados de capitales.

No requiere una carrera específica como prerequisito, aunque la preparación demanda estudio intensivo en regulación financiera argentina y en instrumentos de inversión (acciones, bonos, fondos comunes de inversión, derivados, etc.).

El examen se rinde de manera online o presencial según convocatoria, y la aprobación habilita al profesional a inscribirse en el Registro de Idóneos de la CNV.

Valor para el banco

- Permite ofrecer asesoramiento en inversiones de manera legal y profesional, elevando la confianza del cliente en la entidad.
- Refuerza la transparencia y el cumplimiento normativo, reduciendo riesgos regulatorios y reputacionales.
- Diferencia al banco frente a la competencia, al disponer de personal calificado que puede acompañar a los clientes en estrategias de inversión seguras y diversificadas.
- Amplía la oferta de productos en sucursal: fondos comunes de inversión, bonos corporativos, obligaciones negociables, entre otros.
- Mejora la fidelización de clientes de alto patrimonio, quienes valoran recibir asesoramiento de profesionales acreditados.

Valor para el empleado

- Brinda un título oficial y reconocimiento profesional, abriendo oportunidades laborales en todo el sistema financiero.
- Potencia su desarrollo de carrera interna, habilitándolo a pasar de un rol operativo a uno de ejecutivo de inversiones o asesor financiero especializado.

Certificación en Asesor Financiero (IAEF)

Mientras que la certificación de Idóneo de la CNV constituye un requisito normativo y un primer paso para poder asesorar en productos de inversión, la Certificación en Asesor Financiero (AF) otorgada por el Instituto Argentino de Ejecutivos de Finanzas (IAEF) representa un nivel superior de formación, orientado a quienes desean consolidarse como asesores financieros integrales.

Esta certificación está dirigida a profesionales que aspiran a trabajar con clientes de mayor poder adquisitivo o con perfiles de inversión más sofisticados, donde la demanda excede la simple colocación de instrumentos tradicionales. Se enfoca en la planificación patrimonial, la diversificación de carteras y la gestión de riesgos, con un abordaje que combina teoría financiera, ética profesional y casos prácticos del mercado argentino.

Contenidos principales

- Estrategias de inversión en renta fija y variable, derivados y productos estructurados.
- Planificación financiera personal: objetivos de corto, mediano y largo plazo.
- Gestión de carteras diversificadas y análisis de riesgos.
- Aspectos fiscales y legales de las inversiones.
- Ética profesional y responsabilidad fiduciaria en el asesoramiento.

Valor para el banco

- Permite contar con ejecutivos especializados en clientes de alto patrimonio, capaces de diseñar estrategias de inversión personalizadas.
- Amplía la capacidad de competir con entidades internacionales y fintechs que ya ofrecen servicios de wealth management.
- Refuerza la imagen del banco como un lugar donde los clientes no solo realizan operaciones, sino que también encuentran asesoramiento estratégico de largo plazo.
- Posibilita el desarrollo de unidades de negocio orientadas al segmento premium, donde la rentabilidad por cliente suele ser más alta.

Valor para el empleado

- Le otorga un sello de profesionalización avanzada, diferenciándolo de otros ejecutivos de cuenta.
- Lo habilita a trabajar en planificación financiera integral y no solo en colocación de productos.
- Le abre oportunidades laborales en áreas de banca privada, asesoramiento corporativo o gestión patrimonial.

En síntesis, mientras que la CNV asegura el cumplimiento normativo y la capacidad de recomendar productos de inversión, la certificación del IAEF eleva el perfil del ejecutivo,

preparándolo para acompañar a clientes más sofisticados, con mayor patrimonio o disposición a asumir riesgos. Ambas credenciales, en conjunto, permiten al banco cubrir un amplio rango de necesidades: desde la atención de clientes minoristas que buscan resguardar su capital hasta la gestión de patrimonios complejos.

Certificación en Prevención de Lavado de Activos (ALA/CFT)

La prevención del lavado de activos y la financiación del terrorismo (ALA/CFT) constituye una de las obligaciones regulatorias más estrictas que enfrentan las entidades financieras en Argentina. La Unidad de Información Financiera (UIF) establece normativas específicas que obligan a los bancos a implementar sistemas de control, detección temprana y reporte de operaciones sospechosas, con el fin de garantizar la transparencia del sistema financiero y prevenir delitos económicos.

En este marco, la certificación en Prevención de Lavado de Activos se ha convertido en un requisito clave para los profesionales del sector. Esta acreditación asegura que el empleado bancario cuenta con los conocimientos técnicos y normativos necesarios para identificar riesgos, aplicar políticas de debida diligencia y cumplir con los procedimientos de reporte exigidos por la UIF.

La certificación puede obtenerse a través de programas ofrecidos por asociaciones bancarias, universidades y organismos especializados en compliance financiero. Generalmente, incluye módulos sobre normativa nacional e internacional, técnicas de detección de operaciones sospechosas, gestión de riesgos, ética profesional y sistemas de control interno. La aprobación suele requerir un examen teórico-práctico y, en algunos casos, acreditación de experiencia laboral en el sector.

Valor para el banco

- Refuerza el cumplimiento normativo, reduciendo riesgos de sanciones por parte de la UIF o del BCRA.
- Eleva los estándares de transparencia, fortaleciendo la reputación institucional frente a clientes y organismos reguladores.
- Permite contar con personal preparado para implementar políticas de compliance más robustas, alineadas con estándares internacionales.
- Contribuye a generar confianza en los clientes, especialmente en segmentos corporativos y de alto patrimonio, sensibles al riesgo reputacional.



Valor para el empleado

- Brinda una credencial reconocida en el ámbito financiero, aumentando su empleabilidad y prestigio profesional.
- Potencia su desarrollo de carrera dentro del banco, habilitándolo a asumir roles en áreas de compliance, auditoría interna o gestión de riesgos.
- Amplía su conocimiento en un área crítica y de alta demanda en el sector, consolidando su perfil como un profesional integral y actualizado.

Certificaciones en gestión de mora y riesgo crediticio, orientadas a la recuperación de clientes en situación de deuda y a la prevención del sobreendeudamiento.

Programas sobre pagos digitales, billeteras virtuales y ciberseguridad, en alianza con fintechs y entidades tecnológicas.

Talleres sectoriales: dictados junto a cámaras empresariales o asociaciones bancarias para reforzar el conocimiento en instrumentos tradicionales (cheques, letras, pagarés) aún relevantes en la operatoria de pymes.

Benchmarking internacional en programas de reskilling

El benchmarking es una herramienta de gestión que consiste en identificar, comparar y adaptar las mejores prácticas implementadas por otras organizaciones para mejorar los propios procesos internos. En el ámbito bancario, aplicar benchmarking en programas de reskilling implica observar cómo entidades financieras de referencia a nivel global han desarrollado estrategias de formación y reconversión laboral, con el objetivo de trasladar esas experiencias al contexto argentino.

Los casos internacionales muestran que los bancos que han sabido anticiparse a los cambios tecnológicos lo han hecho mediante alianzas estratégicas con universidades, empresas tecnológicas y plataformas de educación digital. Por ejemplo, Banco Santander en Europa creó la Santander Digital Academy en conjunto con Google y el MIT, orientada a capacitar a sus empleados en competencias digitales avanzadas y en metodologías ágiles. De manera similar, HSBC en el Reino Unido implementó programas de capacitación en data science, compliance y ciberseguridad a través de plataformas globales como Coursera y FutureLearn, asegurando una rápida actualización de conocimientos en áreas críticas. En América Latina, BBVA desarrolló convenios con universidades locales e internacionales para certificar a sus empleados en banca digital, customer experience y gestión de la innovación, fortaleciendo así la relación con sus clientes en mercados altamente competitivos.



Estos ejemplos reflejan que el benchmarking internacional no se limita a replicar modelos foráneos, sino a adaptarlos al contexto local. Para los bancos argentinos, adoptar este enfoque permitiría:

- Incorporar certificaciones con reconocimiento global, otorgando prestigio y empleabilidad internacional a sus empleados.
- Transferir buenas prácticas en reskilling que ya han demostrado resultados positivos en otras geografías.
- Fortalecer la marca empleadora del banco, mostrando un compromiso real con el desarrollo de su capital humano.
- Integrar contenidos innovadores en áreas emergentes como ciberseguridad, data analytics, finanzas sostenibles y open banking.

El benchmarking internacional puede ampliar la mirada estratégica de los programas de reskilling y ofrece al sector bancario argentino la oportunidad de no solo responder a los cambios locales, sino de alinearse con los estándares más avanzados de la industria financiera global.

Certificaciones con reconocimiento académico y profesional, motivando a los empleados con títulos valorados en el mercado laboral.

Alianzas con Universidades y entidades educativas

Las alianzas estratégicas con universidades representan una oportunidad subutilizada dentro del sector bancario argentino. Si bien muchas entidades mantienen convenios con instituciones educativas, en gran parte orientados a cuestiones operativas o comerciales, como el pago de haberes, la instalación de sucursales y cajeros dentro de los campus o beneficios para estudiantes y docentes, estos acuerdos rara vez se extienden hacia la formación profesional del personal bancario. Este vacío constituye un punto crítico, especialmente en un contexto donde la actualización permanente de conocimientos y la reconversión de habilidades se vuelven indispensables para enfrentar los desafíos de la digitalización.

Integrar a las universidades como socios formativos permitiría al banco acceder a contenido académico de alto nivel, metodologías de enseñanza estructuradas y certificaciones con reconocimiento institucional. Estos acuerdos podrían abarcar diplomaturas, cursos ejecutivos y programas de actualización en áreas clave para el reskilling del personal:

asesoramiento financiero, regulación bancaria, análisis de riesgo crediticio, economía aplicada, tecnologías emergentes, data analytics y transformación digital. Además, las universidades cuentan con equipos docentes especializados y con capacidades de investigación que complementan la experiencia práctica del banco, aportando perspectivas basadas en evidencia y tendencias globales del sector.

La articulación entre bancos y universidades también abriría la puerta a modelos de aprendizaje continuo, donde los empleados puedan iniciar trayectorias académicas progresivas —desde cursos breves hasta certificaciones con validez de posgrado— alineadas con sus planes de carrera. Este enfoque no solo eleva la calidad del proceso formativo, sino que también fortalece la marca empleadora del banco, posicionándolo como una organización que invierte en la profesionalización de su capital humano.

En paralelo, esta colaboración puede dar lugar a espacios de investigación aplicada y laboratorios de innovación, donde equipos mixtos desarrollen soluciones para problemáticas concretas del banco, como modelos de scoring, herramientas digitales para sucursales o estrategias de customer experience. De esta manera, la alianza trasciende su dimensión académica y se convierte en un motor de innovación institucional.

Incorporar acuerdos formativos dentro de los convenios ya existentes permitiría optimizar relaciones que actualmente tienen un propósito limitado. Los bancos que logren transformar estos vínculos en verdaderas plataformas de desarrollo profesional no solo ampliarán las competencias de sus equipos, sino que también consolidarán un ecosistema colaborativo que refuerza su innovación, competitividad y prestigio en el sector financiero.

Alianzas con Fintechs y Empresas Tecnológicas

El banco puede potenciar su propuesta de valor mediante alianzas estratégicas con fintechs y empresas tecnológicas. Estas colaboraciones no solo permiten incorporar soluciones innovadoras para los clientes, también representan una oportunidad para que los empleados de sucursal desarrollen nuevas habilidades que impacten directamente en su trabajo diario.

A través de estas alianzas, los ejecutivos pueden familiarizarse con herramientas digitales que faciliten la atención al cliente y la toma de decisiones. Por ejemplo, el acceso a plataformas de análisis de datos y modelos predictivos puede ayudar a anticipar necesidades de los clientes, ofrecer recomendaciones personalizadas y gestionar solicitudes de manera más eficiente. De esta manera, el manejo de grandes volúmenes de información deja de ser un desafío y se convierte en un recurso estratégico, mejorando tanto la eficiencia operativa como la calidad del servicio.

La interacción con empresas tecnológicas permite que los empleados adquieran conocimientos en inteligencia artificial y análisis de datos aplicados a la banca. Estos conocimientos pueden trasladarse a su día a día mediante la detección de patrones de comportamiento de los clientes, la identificación de riesgos potenciales y la automatización de tareas rutinarias, liberando tiempo para tareas de mayor valor agregado. Además, el aprendizaje continuo en este ámbito fomenta un desarrollo profesional más sólido, ya que los empleados no solo incorporan competencias digitales, sino que también aprenden a interpretar la información generada por estas tecnologías y a aplicarla de manera estratégica.

Para aprovechar al máximo estas alianzas, el banco puede promover espacios de colaboración donde personal interno y especialistas externos trabajen en conjunto en proyectos innovadores, generando soluciones que integren la experiencia del cliente con la eficiencia operativa. De esta forma, el contacto constante con tecnologías avanzadas y metodologías ágiles se convierte en una herramienta de aprendizaje práctico para los empleados, fortaleciendo sus capacidades y potenciando el desempeño de la sucursal en un entorno cada vez más digital y competitivo.

Medidas de retención de talento

En un mercado laboral altamente competitivo, retener a los mejores perfiles se convierte en una de las prioridades estratégicas del sector bancario. La fuga de talento no solo representa un costo elevado en términos de capacitación y rotación, sino también una pérdida de conocimiento institucional y de capital relacional con los clientes.

Bajo el enfoque de la Alternativa 2, el banco puede fortalecer su capacidad de retención mediante la implementación de medidas vinculadas a la formación y el desarrollo profesional:

Acceso a certificaciones reconocidas: ofrecer a los empleados la posibilidad de obtener credenciales avaladas por organismos nacionales e internacionales (CNV, IAEF, ALA/CFT, CAMS, CFA, entre otras), incrementando su empleabilidad y prestigio profesional. El hecho de que la organización financie o subsidie estas certificaciones actúa como un incentivo directo a la permanencia.

Planes de movilidad y crecimiento: vincular la capacitación externa con oportunidades reales de movilidad interna, permitiendo a los empleados proyectar una carrera dentro del banco. Por ejemplo, un oficial que complete una certificación en prevención de lavado de activos podría acceder a un área de compliance o auditoría, ampliando sus horizontes profesionales.

Reconocimiento y prestigio institucional: participar en programas de benchmarking internacional, con acceso a universidades o entidades globales, no solo mejora las

competencias del personal, sino que genera un sentido de orgullo y pertenencia al formar parte de una organización que invierte en estándares de calidad mundial.

Flexibilidad y aprendizaje continuo: promover esquemas de formación digital (e-learning, microcursos, gamificación) que se adapten a los ritmos y necesidades de cada empleado. Esto transmite un mensaje claro: la organización respeta el equilibrio entre vida personal y desarrollo profesional.

La retención de talento, en este sentido, deja de ser únicamente un tema de compensaciones económicas para transformarse en una propuesta de valor integral: un banco que invierte en el desarrollo de sus colaboradores, les abre puertas a certificaciones de prestigio y les ofrece un camino de crecimiento sostenido dentro de la organización.

Para analizar de manera integral los factores que inciden en la implementación de la Alternativa 2 se elaboró una matriz FODA que permite identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas vinculadas a este enfoque. Esta herramienta facilita la evaluación estratégica del modelo, considerando tanto los recursos internos del banco como las condiciones del entorno financiero y regulatorio.

MATRIZ DE ANÁLISIS FODA

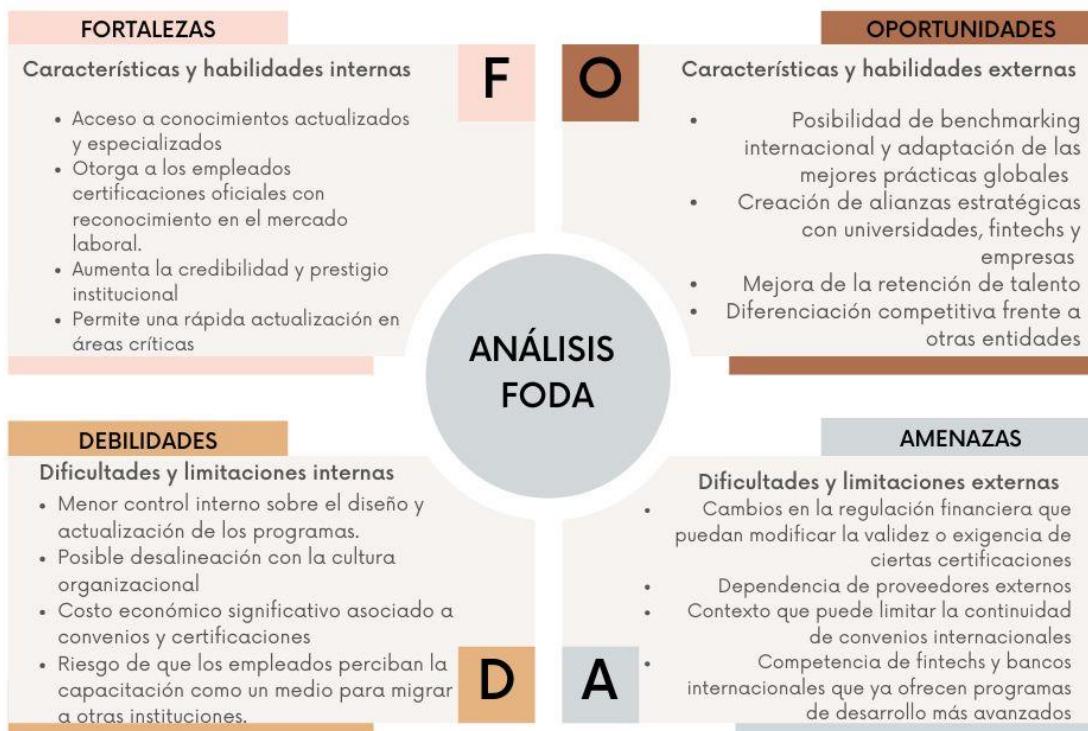


Figura 4. Matriz FODA alternativa 2



El análisis FODA evidencia que la estrategia externa ofrece ventajas significativas en términos de actualización técnica, legitimidad profesional y diferenciación competitiva. Sin embargo, también revela desafíos vinculados al costo, la adaptación cultural y la dependencia de actores externos.

Recomendaciones

A partir del análisis realizado y de las alternativas propuestas, se sugiere implementar un conjunto de acciones estratégicas orientadas a garantizar un proceso de reskilling sostenible, efectivo y alineado con las transformaciones del sector bancario argentino. Las recomendaciones se organizan en cinco ejes centrales: planificación, formación, acompañamiento, incentivos y seguimiento.

1. Planificación estratégica del reskilling

Se recomienda adoptar un modelo mixto que combine formación interna con certificaciones externas. La integración de ambos enfoques permite aprovechar la pertinencia operativa del aprendizaje interno y, al mismo tiempo, la legitimidad técnica y regulatoria que brindan las certificaciones reconocidas.

Asimismo, resulta indispensable realizar un diagnóstico inicial de brechas de competencias que permita identificar los perfiles críticos, las habilidades obsoletas y las capacidades emergentes. Este diagnóstico debe diferenciar por función, antigüedad, tipo de cliente atendido y complejidad del rol, de modo de diseñar rutas de reconversión realistas y alineadas al negocio.

2. Diseño de itinerarios formativos específicos

Sobre la base del diagnóstico, se recomienda elaborar itinerarios formativos diferenciados por rol, contemplando trayectorias como:

- cajeros que evolucionan hacia funciones comerciales o digitales,
- administrativos que avanzan hacia soporte tecnológico,
- ejecutivos que profundizan en asesoramiento financiero,
- perfiles con potencial para áreas de riesgo, inversiones o compliance.



Cada itinerario debe incluir objetivos, plazos, contenidos, instancias prácticas y mecanismos de evaluación. La incorporación de simuladores, casos reales y herramientas digitales mejora la transferencia del aprendizaje a la práctica cotidiana.

3. Acompañamiento mediante mentorías y cultura de aprendizaje

La reconversión requiere no solo capacitación técnica, sino también apoyo continuo. Por ello, se recomienda:

- implementar un programa de mentorías internas, donde empleados con experiencia acompañen el proceso formativo, faciliten el aprendizaje operativo y transmitan conocimiento tácito;
- promover una cultura organizacional basada en el aprendizaje permanente, reforzando la idea de que la formación es parte del trabajo y no un esfuerzo adicional.

Este acompañamiento reduce la resistencia al cambio y facilita la adaptación a las nuevas funciones.

4. Incentivos y estrategias de retención de talento

Dado que la actualización profesional incrementa el valor del capital humano, es necesario diseñar estrategias que incentiven la participación y reduzcan la posibilidad de fuga de talento.

Se recomiendan acciones como reconocimiento formal de certificaciones, acceso preferencial a concursos internos, bonificaciones o mejoras salariales vinculadas al desarrollo de competencias críticas, movilidad horizontal y vertical planificada.

De esta manera, el banco transmite un mensaje claro: el desarrollo de los empleados es parte del proyecto institucional.

5. Monitoreo y evaluación del impacto

Finalmente, se propone establecer un sistema de seguimiento que mida el impacto del reskilling mediante indicadores cuantitativos y cualitativos. Entre ellos:

- reducción de brechas de competencias,
- evolución del desempeño comercial,



- mejora en la experiencia del cliente,
- uso eficiente de canales digitales,
- satisfacción y retención del personal,
- cumplimiento de normativas regulatorias.

El monitoreo continuo permite ajustar contenidos, rediseñar itinerarios y asegurar la actualización permanente de los programas.

Conclusiones

El análisis desarrollado permite concluir que el sector bancario argentino atraviesa un proceso de transformación profunda, donde la digitalización, la irrupción de las fintech y el cambio en los hábitos de los clientes reconfiguran el sentido y la función de las sucursales físicas. En este escenario, el reskilling se presenta no como una opción, sino como una condición necesaria para sostener la competitividad y preservar el valor del capital humano.

La evidencia recopilada demuestra la existencia de una brecha significativa entre las competencias históricas del personal —centradas en tareas operativas— y las habilidades que hoy demandan las entidades financieras: capacidades digitales, conocimientos financieros avanzados y aptitudes consultivas orientadas a la experiencia del cliente. De no abordarse esta brecha, las sucursales corren el riesgo de perder relevancia, incrementar la rotación de personal y ofrecer un servicio insuficiente frente a clientes cada vez más informados y exigentes.

El estudio identifica que tanto la estrategia interna de reskilling como la estrategia externa presentan ventajas relevantes. La primera fortalece la identidad organizacional, promueve la movilidad interna y facilita la transferencia de conocimiento práctico. La segunda aporta legitimidad profesional, actualización técnica y estándares reconocidos por el mercado. A partir de esta comparación, el trabajo concluye que la combinación de ambos enfoques constituye la opción más sólida, ya que integra pertinencia operativa, calidad académica y posibilidades de desarrollo profesional.

La observación directa en sucursales muestra que muchos empleados manifiestan disposición al aprendizaje, pero requieren orientación, herramientas concretas y acompañamiento para reconvertirse. Esto refuerza la necesidad de contar con programas estructurados, estratégicamente planificados y sostenidos en el tiempo.

Finalmente, se concluye que el desafío para la banca argentina no es únicamente capacitar, sino transformar su modelo de gestión del talento, alineándolo con la nueva lógica del negocio financiero. Las entidades que logren anticiparse, impulsar una cultura de aprendizaje continuo y profesionalizar a su personal serán las que puedan consolidarse en un ecosistema donde la tecnología avanza rápidamente, pero la confianza y el asesoramiento humano siguen siendo diferenciales clave.

En síntesis, el reskilling no es solo una respuesta a la digitalización: es la oportunidad para redefinir el rol del empleado bancario, fortalecer las sucursales y construir un modelo de atención más moderno, integrado y sostenible para los próximos años.

Referencias

Asociación de Bancos Argentinos (ADEBA). (s.f.). Publicaciones e informes de coyuntura.

Recuperado de <https://www.adeba.com.ar>

Asociación de Bancos Argentinos. (s.f.). Publicaciones e informes de coyuntura.

<https://www.adeba.com.ar>

Banco Central de la República Argentina. (2024). Informe sobre la evolución del sistema financiero argentino. BCRA.

CEDEFOP. (2020). Skills forecast: Trends and challenges to 2030. Publications Office of the European Union.

CEDEFOP. (2022). Upskilling and reskilling in the age of digital transformation. Publications Office of the European Union.

Chiavenato, I. (2017). Gestión del talento humano (5.ª ed.). McGraw-Hill Interamericana.

Dessler, G. (2020). Human Resource Management (16th ed.). Pearson.

Euromoney. (2023, marzo). Société Générale's digital academy: Reskilling for the future of banking. <https://www.euromoney.com>

Financial Times. (2024, enero). UK banks close a third of branches amid digital shift. <https://www.ft.com>

Hiatt, J. (2006). ADKAR: A model for change in business, government and our community. Prosci Research.



Hernández Sampieri, R. (2022). Metodología de la investigación (7.ª ed.). McGraw-Hill.

Kotter, J. P. (1996). Leading change. Harvard Business School Press.

McKinsey & Company. (2018). Retraining and reskilling workers in the age of automation.

<https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/retraining-and-reskilling-workers-in-the-age-of-automation>

McKinsey & Company. (2023). Superagency in the workplace: Empowering people to unlock AI's full potential at work. McKinsey Digital.

<https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/superagency-in-the-workplace-empowering-people-to-unlock-ais-full-potential-at-work>

OECD. (2021). OECD skills outlook 2021: Learning for life. OECD Publishing.

OpenWebinars. (2025). Informe sobre tendencias en reskilling y empleabilidad digital 2025.
<https://openwebinars.net>

Reuters. (2024, diciembre). UniCredit re-skills 600 workers for new branch roles.

<https://www.reuters.com>

Reuters. (2025, febrero). Commonwealth Bank adjusts automation strategy after staff backlash. <https://www.reuters.com>

Scharmer, O. (2007). Theory U: Leading from the future as it emerges. Berrett-Koehler.

Senge, P. M. (1990). The fifth discipline: The art & practice of the learning organization. Doubleday.

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

World Economic Forum. (2020). The future of jobs report 2020.

<https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020>