

Gestión del talento humano en contextos de transformación digital: estrategias para la retención y fidelización del talento en el Banco BBVA Colombia, sede Santa Marta.

Lili Yulieth Cerpa Maldonado

Sayra Vanessa Cruz Guevara

Raíza Marcela Rivero Pérez

Luis Alfredo Sierra Rizo

Asesor

Christiam Soto Vallejo

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios ECACEN

Administración de Empresas

2025

Dedicatoria

Dedicamos este trabajo de grado, en primer lugar, a Dios, por darnos la fortaleza, la sabiduría y la perseverancia necesarias para culminar satisfactoriamente este proceso académico.

De igual manera, lo dedicamos a nuestras familias, quienes, con su apoyo constante, comprensión y motivación incondicional nos acompañaron a lo largo de nuestra formación profesional. Su respaldo fue fundamental para enfrentar y superar los desafíos presentados durante el desarrollo de este proyecto. Finalmente, dedicamos este trabajo a todas las personas que, de una u otra forma, contribuyeron con sus conocimientos, orientación y palabras de aliento a nuestro crecimiento personal y académico, permitiéndonos alcanzar este importante logro.

Agradecimientos

Expresamos nuestros más sinceros agradecimientos a la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD), por brindarnos la oportunidad de formarnos profesionalmente a través de un modelo educativo flexible e inclusivo, que fomenta el aprendizaje autónomo, colaborativo y el fortalecimiento de competencias investigativas.

De manera especial, agradecemos al director del trabajo de grado, **Christiam Soto Vallejo**, por su orientación, acompañamiento permanente y valiosos aportes durante el desarrollo de esta investigación, los cuales fueron fundamentales para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Asimismo, agradecemos a los docentes del programa, quienes a lo largo de nuestra formación académica compartieron sus conocimientos y experiencias, contribuyendo de manera significativa a nuestro proceso de aprendizaje.

Finalmente, extendemos nuestro agradecimiento a nuestras familias, compañeros y amigos por su apoyo, comprensión y motivación constante, aspectos clave para culminar satisfactoriamente esta etapa académica.

Resumen

El Banco BBVA en Colombia enfrenta dificultades para consolidar su cultura organizacional en medio de su transformación digital y del trabajo híbrido. Aunque cuenta con un plan de inducción y capacitación, este se enfoca principalmente en aspectos técnicos y normativos, dejando de lado el alineamiento cultural, la integración entre colaboradores y el fortalecimiento de competencias digitales. Esto genera brechas de adaptación, especialmente en empleados con menor manejo tecnológico, afectando la cohesión interna, la comunicación y la retención del talento. La falta de estrategias pedagógicas innovadoras en la inducción, así como la ausencia de programas formativos diferenciados por perfiles, ha limitado la apropiación de valores institucionales en entornos remotos. Por lo tanto, es necesario rediseñar el plan de inducción, entrenamiento y capacitación, incorporando buenas prácticas en cultura digital, aprendizaje continuo, acompañamiento y experiencias interactivas, para fortalecer la identidad organizacional y garantizar la competitividad del banco en un contexto de transformación tecnológica.

Palabras clave: Acompañamiento, Brechas, Capacitación, Generacionales, Inducción.

Abstract

BBVA Bank in Colombia faces challenges in consolidating its organizational culture amidst its digital transformation and hybrid work environment. While it has an onboarding and training plan, it focuses primarily on technical and regulatory aspects, neglecting cultural alignment, employee integration, and the strengthening of digital skills. This creates adaptation gaps, especially among employees with less technological proficiency, impacting internal cohesion, communication, and talent retention. The lack of innovative pedagogical strategies in onboarding, as well as the absence of differentiated training programs for different employee profiles, has limited the adoption of institutional values in remote environments. Therefore, it is necessary to redesign the onboarding, training, and development plan, incorporating best practices in digital culture, continuous learning, mentoring, and interactive experiences to strengthen organizational identity and ensure the bank's competitiveness in a context of technological transformation.

Keywords: Support, Gaps, Coaching, Generational, Induction.

Tabla de Contenido

Introducción	7
Planeamiento del Problema.....	9
Pregunta de investigación.....	9
Justificación	12
Objetivos.....	15
Antecedentes.....	16
Marco Teorico	18
Marco Legal	20
Metodología	23
Resultados.....	25
Conclusiones	43
Recomendaciones.....	45
Referencias Bibliográficas	47
Anexos.....	49

Introducción

En un entorno laboral, la transformación digital se ha convertido en un factor clave para el desarrollo y la competitividad de las organizaciones, especialmente en el sector financiero. Este proceso ha implicado cambios significativos en la forma de trabajar, en el uso de herramientas tecnológicas y en la gestión del talento humano, lo que representa tanto oportunidades como desafíos para las empresas. En este contexto, el presente trabajo analiza el caso de BBVA Colombia, entidad financiera perteneciente al grupo Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA), reconocido a nivel internacional por su enfoque en la innovación y la digitalización de sus servicios.

BBVA Colombia cuenta con una amplia presencia a nivel nacional, con sucursales en diferentes municipios del país y una planta de colaboradores que supera los seis mil empleados. Esta estructura organizacional ha permitido al banco fortalecer su posicionamiento en el mercado; sin embargo, la implementación de modelos de trabajo digitales, híbridos y remotos ha generado retos relacionados con la adaptación de los colaboradores, las brechas generacionales, la comunicación interna y el fortalecimiento de la cultura organizacional.

Para desarrollar un análisis más cercano a la realidad organizacional, este estudio se enfoca en la sede de BBVA ubicada en la ciudad de Santa Marta. A partir de este escenario, se examina cómo se aplican las políticas de gestión del talento humano, cómo se vive la cultura organizacional y de qué manera la transformación digital influye en la experiencia del colaborador y en los procesos de retención y fidelización del talento. La línea temática “Diseño de estrategias para la retención y fidelización del talento en entornos digitales” orienta el trabajo hacia la identificación de problemáticas y oportunidades de mejora en el contexto actual.

Finalmente, el objetivo de este trabajo es comprender los principales desafíos y avances

que enfrenta BBVA Colombia en la gestión de su talento humano durante el proceso de transformación digital, específicamente en la sede de Santa Marta, con el fin de proponer estrategias que contribuyan a mejorar la adaptación de los colaboradores, fortalecer su compromiso con la organización y promover su bienestar en un entorno laboral cada vez más digitalizado.

Planteamiento del Problema

El Banco BBVA en Colombia ha acelerado un proceso de transformación digital para responder a las demandas del mercado y al creciente modelo híbrido de trabajo. No obstante, esta transición ha puesto de relieve dificultades relevantes en la gestión del talento humano, particularmente en la transmisión y consolidación de los valores institucionales en entornos remotos. Estudios recientes señalan que mantener una cultura corporativa sólida en contextos de trabajo a distancia es un reto generalizado. Según Great Place to Work (2022), el 65% de empresas que reportan problemas en este ámbito evidencian que la situación en BBVA no es un caso aislado sino parte de una tendencia sectorial. Esta debilidad en la internalización de valores repercute en el alineamiento cultural, la coherencia en el comportamiento organizacional y, en última instancia, en la identidad institucional que orienta las decisiones de servicio al cliente.

Además, la adopción tecnológica ha expuesto una brecha generacional y competencias digitales asimétricas entre los colaboradores. Datos del DANE (2023) indican que alrededor del 31% de los adultos mayores enfrentan dificultades con tecnologías digitales; trasladado al contexto laboral, esto se traduce en empleados con menor familiaridad con plataformas y procesos digitales que, sin apoyo formativo adecuado, quedan en desventaja frente a las exigencias del trabajo híbrido. Briceño (2023) enfatiza que el reskilling y el upskilling son herramientas necesarias para cerrar estas brechas; sin embargo, cuando se implementan de forma insuficiente o fragmentada, emergen tensiones internas, resistencia al cambio y disminución de la productividad.

El plan de inducción y capacitación vigente en la organización muestra limitaciones que agravan estos problemas. Desde una evaluación crítica, puede apreciarse que los programas de inducción actuales priorizan la transmisión de procedimientos operativos, pero carecen de

componentes efectivos para fortalecer la cultura organizacional en entornos virtuales y mixtos (Cabezas & Rodríguez, 2021). La ausencia de espacios sistemáticos para la socialización de valores, la mentoría prolongada y la evaluación formativa impide que los nuevos y antiguos colaboradores interioricen comportamientos alineados con las expectativas institucionales. Molina Salazar también advierte que la falta de acompañamiento estructurado reduce la efectividad de la inducción y aumenta el riesgo de desvinculación temprana por desmotivación o incompetencia percibida.

La debilidad en la cultura digital no solo repercute en el capital humano, sino que tiene implicaciones operativas y de servicio. Procesos de atención al cliente, sobre todo en oficinas con alta presencia de población adulta mayor, demandan una doble capacidad: uso fluido de herramientas digitales por parte del colaborador y sensibilidad para acompañar al usuario en su experiencia tecnológica. ECOTEC (2017) y los análisis de la Javeriana Virtual (2025), resaltan que la convergencia entre competencias técnicas y habilidades socioemocionales es crítica para mantener la calidad del servicio durante la transformación digital. Cuando esta convergencia falla, se observa un aumento de errores operativos, mayor tiempo de gestión por trámite, y una erosión en los indicadores de satisfacción y lealtad del cliente.

Finalmente, estas dinámicas afectan la capacidad de retención del talento y la sostenibilidad cultural del banco. La ausencia de un enfoque formativo estratégico y continuo puede derivar en menor compromiso, rotación incrementada y pérdida de capital relacional factores que erosionan la competitividad bancaria en un mercado cada vez más centrado en la experiencia de cliente. Por tanto, se plantea la necesidad apremiante de consolidar un plan de capacitación e inducción que no solo actualice habilidades técnicas, sino que también fortalezca la apropiación de valores institucionales, promueva la colaboración entre generaciones y

consolide una cultura digital inclusiva y cohesionada. Este enfoque permitirá a BBVA sostener su liderazgo en el sector financiero y mitigar los riesgos asociados a la transición tecnológica.

Pregunta de Investigación

¿De qué manera puede el Banco BBVA Colombia reducir las brechas generacionales y fortalecer las competencias digitales de sus colaboradores, para mejorar la comunicación interna y la adaptación al modelo de trabajo digital?

Justificación

La transformación digital impulsada por BBVA Colombia en los últimos años surge como respuesta a un entorno financiero cada vez más dinámico, caracterizado por la automatización de procesos, la inmediatez en la atención y la creciente preferencia de los clientes por canales digitales. No obstante, aunque este proceso resulta indispensable para garantizar la competitividad y sostenibilidad de la entidad, también ha generado retos significativos en la gestión del talento humano, especialmente en lo relacionado con la preservación y fortalecimiento de la cultura organizacional.

Diversos autores coinciden en que la cultura corporativa cumple una función orientadora del comportamiento de los colaboradores, al establecer valores, normas y significados compartidos que dan coherencia a la acción organizacional. En este sentido, Robbins y Judge (2019) destacan que la cultura actúa como un sistema implícito que influye en la forma en que los empleados interpretan su entorno laboral y toman decisiones. Cuando este sistema se debilita, se produce una pérdida de identidad institucional que puede afectar la alineación interna y la eficiencia de los procesos.

En los modelos de trabajo remoto e híbrido, la transmisión y consolidación de los valores organizacionales se torna más compleja. La disminución de las interacciones presenciales reduce los espacios informales que tradicionalmente facilitan la construcción de vínculos, el aprendizaje social y el sentido de pertenencia. Desde la perspectiva de Schein (2017), la cultura se consolida a través de experiencias compartidas, rituales y símbolos que se reproducen de manera constante; sin embargo, estos elementos tienden a diluirse cuando la interacción se limita a entornos virtuales. Como consecuencia, algunos colaboradores pueden experimentar una desconexión emocional con la organización, lo que impacta negativamente la cohesión interna.

De igual manera, la virtualidad prolongada ha incidido en la disminución del sentido de comunidad y colaboración entre los equipos de trabajo. Davenport y Kirby (2020) señalan que la innovación y el trabajo colaborativo dependen en gran medida de relaciones basadas en la confianza y en la comunicación fluida, aspectos que resultan más difíciles de desarrollar en entornos exclusivamente digitales. En este contexto, BBVA enfrenta el desafío de promover una cultura colaborativa que supere las barreras tecnológicas y fomente la cooperación interdepartamental como motor de creatividad y mejora continua.

A lo anterior se suma la existencia de brechas en las competencias digitales entre colaboradores de distintas generaciones. Prensky (2011) explica que la adaptación a la tecnología no se da de manera homogénea, ya que las experiencias previas influyen en la forma en que las personas se apropian de los entornos digitales. Esta situación puede generar resistencia al cambio, inseguridad laboral y tensiones internas. Estudios más recientes confirman que los empleados con menor dominio tecnológico enfrentan mayores dificultades para integrarse plenamente a los modelos de trabajo modernos (Martínez & López, 2022), lo que en organizaciones como BBVA puede limitar la participación de ciertos grupos y afectar la comunicación interna.

La convergencia de estos factores debilitamiento cultural, reducción del sentido de comunidad y brechas digitales puede derivar en consecuencias organizacionales relevantes. De acuerdo con Chiavenato (2020) y Ulrich (2016), la falta de alineación cultural y la baja adaptación a los cambios tecnológicos suelen reflejarse en niveles reducidos de compromiso, incremento de la rotación de personal y deterioro del clima organizacional. En el sector financiero, donde la calidad del servicio y la confianza del cliente son determinantes, cualquier

afectación en el desempeño humano repercute directamente en la competitividad de la institución.

Por tanto, resulta pertinente y necesario analizar esta problemática y plantear estrategias de intervención orientadas a fortalecer la cultura organizacional en entornos digitales, promover la colaboración entre equipos diversos y reducir las brechas generacionales y tecnológicas. Solo mediante una integración equilibrada entre la dimensión humana y la tecnológica será posible garantizar que la transformación digital de BBVA sea sostenible, inclusiva y coherente con los valores institucionales. Tal como lo plantea Kotter (2012), ningún proceso de transformación organizacional logra consolidarse sin un profundo alineamiento cultural y una conexión genuina con las personas que lo hacen posible.

Objetivos

Objetivo General

Analizar cómo la gestión de la inducción, capacitación y acompañamiento en el Banco BBVA Colombia, sede Santa Marta, contribuye a la reducción de brechas generacionales y al fortalecimiento de las competencias digitales de los colaboradores, con el fin de mejorar la comunicación interna y la adaptación al modelo de trabajo digital.

Objetivos Específicos

Identificar las principales brechas generacionales y tecnológicas presentes en los colaboradores del BBVA, sede Santa Marta.

Analizar las competencias digitales requeridas para el adecuado desempeño en los cargos vinculados al modelo de trabajo digital del banco.

Evaluar las estrategias implementadas por el Banco BBVA para fortalecer la adaptación de los colaboradores a la transformación digital, integrando acciones orientadas a mejorar la comunicación interna, promover la inclusión digital y favorecer la retención del talento humano en la sede de Santa Marta.

Antecedentes

A nivel internacional, el estudio “*Digital Transformation and Talent Management in the Banking Sector*” desarrollado por Davenport y Kirby (2020) analizó el impacto de la transformación digital en la gestión del talento humano en entidades financieras de Europa y Norteamérica, mediante una investigación de enfoque mixto y carácter descriptivo. Los autores evidenciaron que la digitalización y la implementación de modelos de trabajo híbrido generan brechas en competencias digitales y dificultades para preservar la cultura organizacional, especialmente en colaboradores con mayor antigüedad. El estudio concluye que la aplicación de estrategias estructuradas de inducción digital, capacitación continua y mentoría intergeneracional contribuye significativamente a mejorar la adaptación al cambio, fortalecer el clima organizacional y favorecer la retención del talento humano, aspectos que guardan una relación directa con el presente estudio enfocado en el Banco BBVA Colombia.

En el contexto nacional, Martínez y López (2022), en su investigación titulada “Adaptación del talento humano a la transformación digital en el sector financiero colombiano”, desarrollaron un estudio cuantitativo de tipo descriptivo aplicado en diversas entidades financieras del país. A través de encuestas tipo Likert, los autores identificaron que los colaboradores con menor nivel de alfabetización digital presentan mayores dificultades para adaptarse a los entornos virtuales y a los esquemas de trabajo híbrido, lo que impacta negativamente el clima organizacional y la motivación laboral. Los resultados destacan la necesidad de implementar programas de capacitación diferenciados y procesos de acompañamiento organizacional como estrategias clave para reducir brechas generacionales, fortalecer las competencias digitales y mejorar la permanencia del talento humano, elementos que se articulan con los objetivos de la presente investigación.

A nivel local, González Martínez y Fandiño Isaza (2023), en el estudio “Identificación de las habilidades blandas requeridas al talento humano para su contratación en Pymes del Distrito de Santa Marta en el 2022”, llevaron a cabo una investigación cuantitativa de tipo descriptivo que caracterizó habilidades y competencias necesarias en el talento humano en empresas de Santa Marta, a partir del análisis del proceso de contratación y perfiles requeridos en el entorno local. Aunque el enfoque se centró en habilidades blandas y contratación, los resultados señalaron que las competencias interpersonales y de adaptación son determinantes para la sostenibilidad organizacional frente a cambios del entorno, resaltando la importancia de fortalecer las capacidades del talento humano en Santa Marta. Este antecedente local aporta un contexto cercano al estudio, mostrando que las necesidades de desarrollo de competencias en la gestión humana también son relevantes en el entorno empresarial de la ciudad y pueden relacionarse con la gestión de habilidades digitales, clima organizacional y retención en el contexto de transformación digital investigado en el Banco BBVA.

Marco Teórico

El clima organizacional es un componente fundamental dentro de la gestión del talento humano, ya que refleja la percepción que tienen los colaboradores sobre su entorno de trabajo, las prácticas de liderazgo, la comunicación interna, las relaciones interpersonales y las condiciones laborales (Chiavenato, 2020). En organizaciones del sector financiero, como el Banco BBVA en Colombia, este concepto cobra especial importancia debido a los procesos de transformación digital, la implementación de esquemas de trabajo híbrido y las crecientes exigencias en la calidad del servicio al cliente.

Un clima organizacional favorable contribuye de manera significativa al fortalecimiento del compromiso, la satisfacción laboral y la retención del talento humano, aspectos estratégicos para una entidad financiera que opera en entornos dinámicos y altamente regulados (Pimienta, 2024). Por el contrario, un clima laboral inadecuado puede generar resistencia al cambio, desmotivación y un aumento en la rotación del personal, lo que impacta negativamente tanto el desempeño interno como la experiencia del cliente.

Desde el enfoque de las teorías motivacionales, el clima organizacional se comprende como un factor determinante del comportamiento laboral. La teoría de la jerarquía de necesidades, propuesta por Abraham Maslow, plantea que los individuos buscan satisfacer de manera progresiva necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, de reconocimiento y de autorrealización (López, 2021). En el contexto del BBVA, un entorno laboral que garantice estabilidad, relaciones colaborativas y oportunidades de desarrollo profesional favorece la motivación, el sentido de pertenencia y el desempeño de los colaboradores.

De forma complementaria, la teoría de los dos factores desarrollada por Frederick Herzberg distingue entre factores higiénicos, como el salario, las condiciones laborales y las

políticas organizacionales, y factores motivacionales, como el reconocimiento, el logro y la responsabilidad (Crespo, 2021). En una entidad financiera, la ausencia de factores higiénicos puede generar insatisfacción laboral; mientras que la presencia de factores motivacionales fortalece el compromiso organizacional y la productividad del talento humano.

Por su parte, Douglas McGregor, a través de las teorías X y Y, resalta la importancia del liderazgo en la construcción del clima organizacional. Mientras la teoría X se fundamenta en el control, la supervisión estricta y la desconfianza hacia los colaboradores, la teoría Y promueve la autonomía, la participación y la confianza en las capacidades del talento humano (Chiavenato, 2020). En el marco de la transformación digital del BBVA, un liderazgo alineado con la teoría Y resulta más pertinente, ya que fomenta la innovación, el aprendizaje continuo y el trabajo colaborativo.

Desde una perspectiva más actual, autores como Ulrich y Chiavenato coinciden en que la gestión del talento humano debe abordarse como un proceso estratégico alineado con los objetivos organizacionales. En este sentido, el clima organizacional no es un resultado espontáneo, sino el producto de políticas intencionales de inducción, capacitación, desarrollo y bienestar laboral (Chiavenato, 2020). Asimismo, el liderazgo transformador se consolida como un elemento clave para fortalecer el compromiso, la adaptación al cambio y la sostenibilidad organizacional en entornos digitales (Leal Afanador, 2021).

Marco Legal

El proceso de selección, contratación y gestión del talento humano en Colombia se rige por un marco normativo que garantiza la protección de los derechos laborales, la igualdad de oportunidades y la inclusión en el trabajo. En el caso del Banco BBVA Colombia, estas disposiciones legales orientan las prácticas de vinculación, permanencia y desarrollo del talento humano, y constituyen un soporte fundamental para el fortalecimiento del clima organizacional y la aplicación de teorías motivacionales en un contexto de transformación digital y modelos de trabajo híbridos.

Este marco legal establece las condiciones necesarias para promover ambientes laborales justos, seguros y saludables, los cuales influyen directamente en la motivación, la satisfacción laboral y el desempeño de los colaboradores. Asimismo, permite que los procesos de gestión humana se desarrollen bajo principios de legalidad, transparencia y responsabilidad social, aspectos clave para la retención del talento y la consolidación de una cultura organizacional positiva.

En primer lugar, el Código Sustantivo del Trabajo constituye la base jurídica de las relaciones laborales en Colombia, al definir los derechos y deberes tanto del empleador como del trabajador. Los artículos 23 y 24 establecen los elementos esenciales del contrato de trabajo, mientras que el artículo 46 regula la duración del vínculo laboral. Estas disposiciones son determinantes en los procesos de contratación, ya que garantizan la claridad contractual y la estabilidad laboral, factores que inciden directamente en la percepción de seguridad, compromiso y motivación de los colaboradores del Banco BBVA Colombia.

La Ley 100 de 1993, que regula el Sistema de Seguridad Social Integral, establece la obligación de afiliar a los trabajadores a los sistemas de salud, pensión y riesgos laborales desde

el inicio de la relación laboral. El cumplimiento de esta norma es fundamental en los procesos de vinculación y gestión del talento humano, ya que contribuye al bienestar integral del colaborador, fortalece su satisfacción laboral y favorece su permanencia dentro de la organización.

Por su parte, el Decreto 1072 de 2015 compila la normatividad del sector trabajo e incorpora el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), cuyo propósito es prevenir accidentes y enfermedades laborales y promover entornos laborales seguros. La implementación del SG-SST es un elemento clave en la gestión del talento humano, ya que impacta de manera directa el clima organizacional, al generar confianza, sentido de cuidado y condiciones adecuadas para el desarrollo de las actividades laborales, especialmente en contextos de trabajo híbrido y digital.

En relación con los procesos de selección apoyados en herramientas tecnológicas y la aplicación de instrumentos de evaluación organizacional, la Ley 1581 de 2012, sobre Protección de Datos Personales, regula el tratamiento ético y confidencial de la información personal de los aspirantes y colaboradores. Esta norma es fundamental para garantizar la transparencia y la confianza en los procesos de reclutamiento, selección y evaluación del clima organizacional, asegurando el uso responsable de los datos recolectados.

Asimismo, la Ley 1010 de 2006, orientada a la prevención, corrección y sanción del acoso laboral, busca promover relaciones laborales basadas en el respeto, la dignidad humana y la sana convivencia. Esta ley tiene una incidencia directa en la gestión del talento humano y en el clima organizacional, al prevenir conductas que afectan la motivación, el bienestar emocional y la productividad de los colaboradores.

Finalmente, la normativa relacionada con la igualdad laboral, la no discriminación y la inclusión respalda la implementación de procesos de selección y contratación equitativos, así como la construcción de entornos laborales respetuosos de la diversidad. En organizaciones como el Banco BBVA Colombia, donde conviven colaboradores de diferentes generaciones y niveles de competencias digitales, estas disposiciones legales favorecen la aplicación de estrategias motivacionales orientadas al reconocimiento, la capacitación continua y la integración del talento humano.

En conjunto, el marco legal colombiano proporciona el soporte necesario para el desarrollo de procesos de selección, contratación y gestión del talento humano en el Banco BBVA Colombia, asegurando que estas prácticas se realicen bajo principios de legalidad, inclusión, bienestar y responsabilidad social, y contribuyan de manera efectiva al fortalecimiento del clima organizacional y la motivación laboral.

Metodología

La presente investigación se desarrolla bajo un enfoque cuantitativo, orientado a la recolección y análisis de datos numéricos que permitan describir y medir de manera objetiva el nivel de competencias digitales del talento humano, la presencia de brechas generacionales y los factores que influyen en la adaptación de los colaboradores a los entornos digitales en el BBVA, sede Santa Marta. Este enfoque posibilita la obtención de información estandarizada y comparable, favoreciendo una comprensión estructurada del fenómeno estudiado y la toma de decisiones basadas en evidencia.

Tipo de Investigación

El estudio es de carácter descriptivo, ya que se enfoca en identificar y caracterizar las condiciones actuales de la gestión del talento humano frente a la transformación digital, sin intervenir ni manipular las variables analizadas. Este tipo de investigación permite examinar el estado real de las competencias digitales, la percepción de los colaboradores sobre los procesos tecnológicos y las dinámicas intergeneracionales presentes en la organización.

Diseño Metodológico

El diseño metodológico adoptado es no experimental de corte transversal, dado que la información se recolecta en un único momento del tiempo y los fenómenos se observan tal como ocurren en el contexto organizacional. Este diseño resulta pertinente para describir tendencias, percepciones y comportamientos actuales del personal frente al uso de herramientas digitales y los procesos de adaptación tecnológica en el banco.

Población y Muestra

La población objeto de estudio está conformada por los colaboradores del BBVA en la ciudad de Santa Marta, vinculados a los procesos operativos, administrativos y de atención al

cliente que implican el uso de plataformas digitales. A partir de esta población, se seleccionará una muestra mediante muestreo por conveniencia, considerando la disponibilidad, disposición y nivel de involucramiento de los participantes en los procesos digitales de la organización. Aunque este tipo de muestreo limita la generalización estadística de los resultados, resulta adecuado para estudios descriptivos en contextos organizacionales específicos.

Técnica e Instrumentos de Recolección de Datos

Para la recolección de la información se utilizará como técnica la encuesta, mediante un instrumento estructurado con escala tipo Likert, el cual permitirá medir el grado de acuerdo o desacuerdo de los participantes frente a una serie de afirmaciones relacionadas con las variables de estudio. El cuestionario estará orientado a evaluar indicadores como el nivel de competencias digitales, la facilidad de adaptación tecnológica, la satisfacción con los canales digitales internos, la interacción y el apoyo intergeneracional, así como la percepción de retención y motivación laboral en el contexto de la transformación digital.

Procedimiento de Análisis de Datos

Los datos obtenidos a través de las encuestas serán organizados y tabulados en una matriz de análisis, facilitando su procesamiento y sistematización. Posteriormente, se aplicarán técnicas de análisis estadístico descriptivo, tales como frecuencias y porcentajes, con el fin de identificar patrones, tendencias y comportamientos relevantes asociados a las variables estudiadas. Este análisis permitirá interpretar el impacto de las competencias digitales y de las dinámicas intergeneracionales en la gestión del talento humano del BBVA Santa Marta, aportando insumos pertinentes para la formulación de estrategias de mejora organizacional.

Resultados

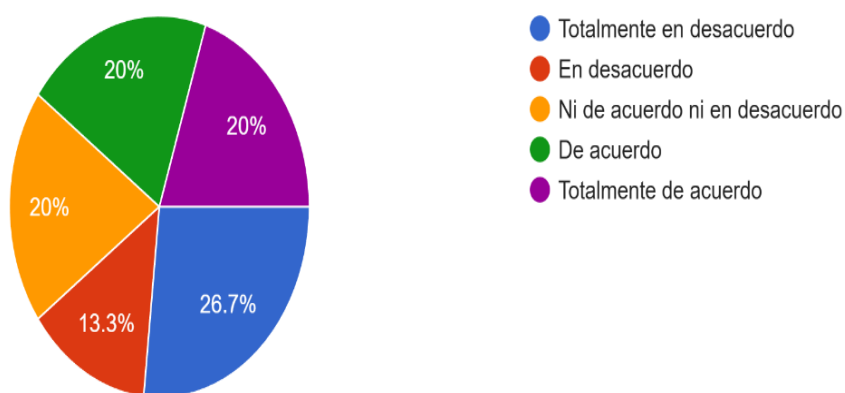
Resultados de la Encuesta para Identificar las Brechas Generacionales de la Tecnología

Figura 1.

Manejo de Plataformas

Manejo adecuadamente las plataformas tecnológicas proporcionadas por la organización.

30 respuestas



Fuente. Autoría propia.

El 40 % de los colaboradores expresa una valoración favorable respecto a su capacidad para utilizar las plataformas tecnológicas, lo que refleja que una parte significativa se siente segura y familiarizada con las herramientas digitales disponibles.

No obstante, otro 40 % presenta una percepción desfavorable o de inconformidad frente a su manejo. Llama especialmente la atención que más de una cuarta parte de los encuestados manifieste un desacuerdo total, lo cual representa un indicio importante de posibles dificultades.

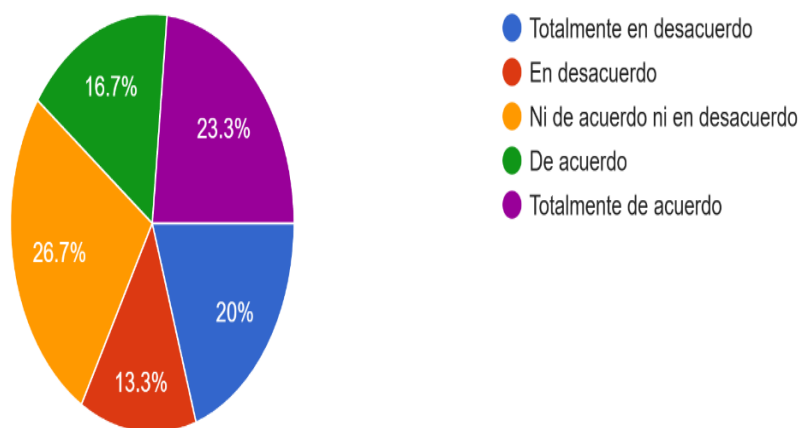
Por su parte, el 20 % que adopta una posición neutral evidencia la presencia de colaboradores que no definen claramente su nivel de competencia, posiblemente debido a una experiencia limitada, falta de confianza o conocimiento incompleto de las funcionalidades de las plataformas.

Figura 2

Habilidades necesarias

Poseo las habilidades digitales necesarias para desempeñar mi trabajo de manera eficiente.

30 respuestas



Fuente. Autoría propia

El 40 % de los colaboradores presenta una valoración favorable de sus competencias digitales, lo que sugiere que una parte del equipo considera contar con las capacidades necesarias para realizar su trabajo de manera eficaz.

Por otro lado, el 33,3 % manifiesta una percepción desfavorable sobre su nivel de habilidades digitales, lo que pone en evidencia la presencia de limitaciones que podrían incidir negativamente en su desempeño laboral.

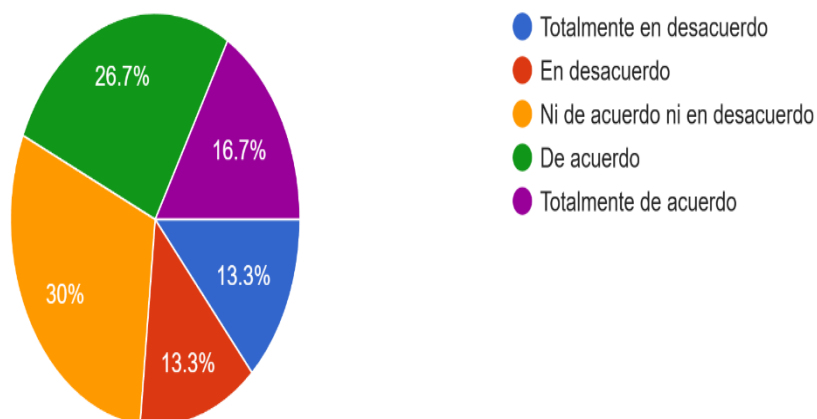
Asimismo, el 26,7 % que adopta una postura intermedia refleja la existencia de colaboradores que no tienen claridad sobre su nivel de competencia digital, posiblemente debido a carencias en la capacitación, escasa práctica o a la constante actualización de las herramientas tecnológicas.

Figura 3

Adaptación a cambios tecnológicos

Me adapto con facilidad a los cambios tecnológicos implementados en la organización.

30 respuestas



Fuente. Autoría propia

El 43,4 % de los colaboradores presenta una valoración favorable sobre su habilidad para adaptarse a los cambios tecnológicos, lo que refleja que una proporción considerable del personal se siente en condiciones de afrontar los procesos de transformación digital de la organización.

Sin embargo, el 26,6 % manifiesta una percepción desfavorable frente a esta capacidad, evidenciando la presencia de barreras o dificultades que limitan la adaptación a nuevas herramientas y entornos tecnológicos.

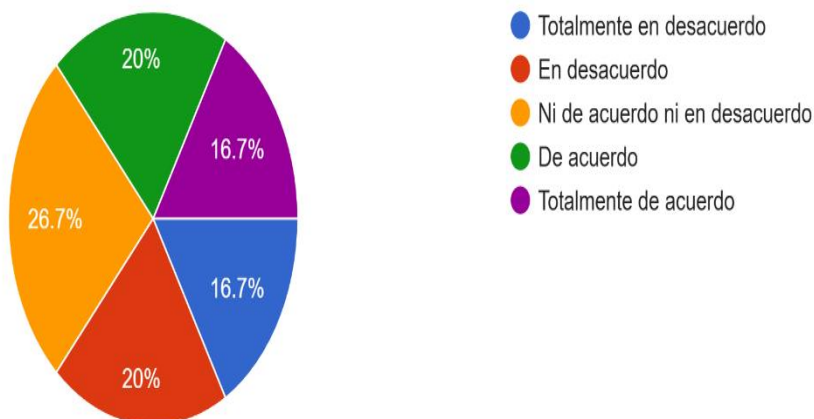
Por su parte, el 30 % que se mantiene en una posición intermedia constituye el grupo con mayor participación, lo cual indica que muchos colaboradores aún no tienen claridad sobre su nivel de adaptación, posiblemente por la ausencia de acompañamiento adecuado, insuficiente formación o experiencias diversas con los cambios tecnológicos.

Figura 4

Gestión de los cambios tecnológicos

Considero que la organización gestiona adecuadamente los cambios tecnológicos.

30 respuestas



Fuente. Autoría propia

El 36,7 % de los colaboradores tiene una valoración favorable respecto a la manera en que la organización maneja los cambios tecnológicos, lo que refleja que una parte del personal percibe de forma positiva las acciones y estrategias adoptadas.

Por otro lado, el mismo porcentaje (36,7 %) expresa una percepción desfavorable, lo que pone en evidencia una clara polarización en las opiniones frente a la gestión del cambio tecnológico dentro de la organización.

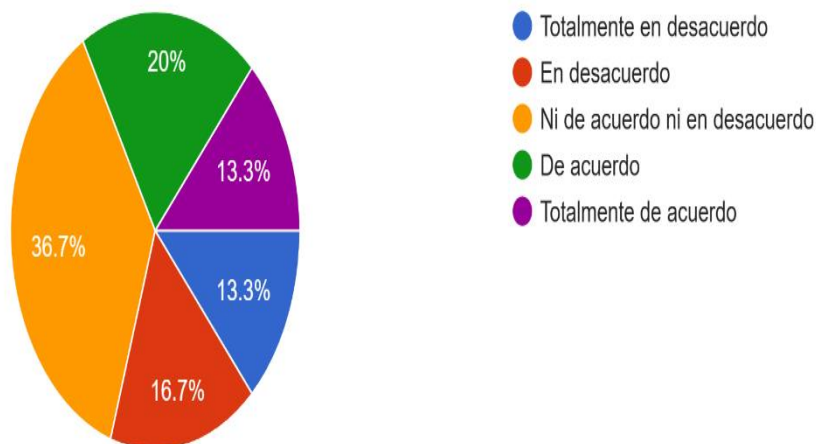
Finalmente, el 26,7 % que mantiene una posición intermedia indica que un grupo considerable de colaboradores no cuenta con una postura definida, posiblemente como resultado de fallas en la comunicación, limitada participación en los procesos de cambio o desconocimiento de las iniciativas tecnológicas implementadas.

Figura 5

Capacitación en herramientas digitales

Recibo capacitación suficiente para el uso de nuevas herramientas digitales.

30 respuestas



Fuente. Autoría propia

El 33,3 % de los colaboradores valora de manera favorable la formación recibida para el uso de nuevas herramientas digitales, lo que evidencia que únicamente una parte del personal considera adecuada la capacitación ofrecida por la organización.

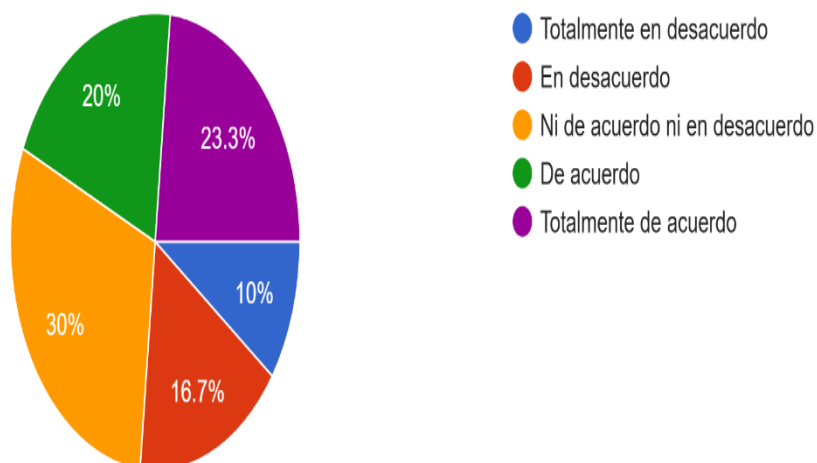
Por otro lado, el 30 % manifiesta una percepción desfavorable, lo que indica que un grupo significativo de colaboradores no se siente suficientemente preparado para hacer uso de las nuevas tecnologías implementadas.

Asimismo, el 36,7 % que se mantiene en una posición neutral constituye el grupo con mayor representación, lo cual sugiere que muchos colaboradores no tienen una opinión definida sobre la calidad o suficiencia de la capacitación, posiblemente debido a procesos de formación poco claros, falta de continuidad o desigualdad en el acceso a las actividades formativas.

Figura 6*Acompañamiento en procesos digitales*

Me siento acompañado(a) durante los procesos de implementación digital.

30 respuestas



Fuente. Autoría propia

El 43,3% de los participantes manifiesta una percepción positiva frente al acompañamiento en los procesos de implementación digital, lo que evidencia que una proporción significativa siente respaldo y guía durante estas etapas.

Por otro lado, el 30% de los encuestados adopta una postura neutral, lo cual puede indicar desconocimiento sobre las acciones de acompañamiento, experiencias poco definidas o una participación limitada en los procesos digitales.

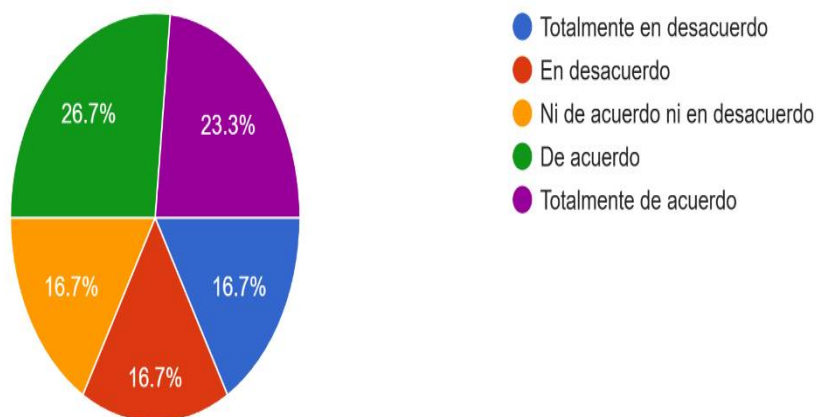
Finalmente, el 26,7% expresa una percepción negativa, señalando que no se siente acompañado. Este resultado pone de manifiesto posibles falencias en aspectos como la comunicación, el apoyo técnico o la formación ofrecida durante la implementación digital.

Figura 7

Canales digitales internos

Los canales digitales internos facilitan la comunicación organizacional.

30 respuestas



Fuente. Autoría propia

La mitad de los participantes 50% tiene una percepción positiva sobre los canales digitales internos, lo que indica que estas herramientas son vistas como un apoyo efectivo para fortalecer la comunicación dentro de la organización.

No obstante, el 16,7% adopta una posición neutral, lo cual puede deberse a un uso esporádico de los canales, experiencias desiguales o falta de conocimiento sobre su correcto funcionamiento.

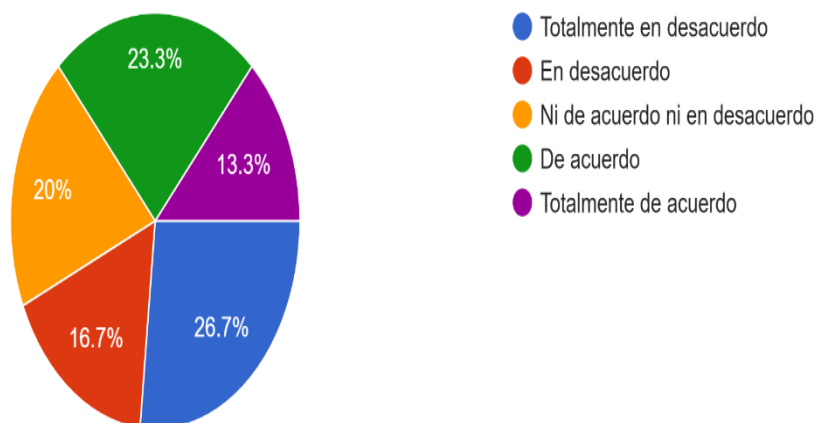
En contraste, el 33,4% presenta una opinión desfavorable, lo que demuestra que un grupo significativo considera que los canales digitales no están cumpliendo adecuadamente su función comunicativa. Esto sugiere la existencia de fallas relacionadas con su implementación, facilidad de acceso o nivel de apropiación por parte de los usuarios.

Figura 8

Apoyo entre compañeros

Me siento apoyado(a) por compañeros de otras generaciones en temas tecnológicos.

30 respuestas



Fuente. Autoría propia

El 36,6% de los participantes manifiesta una opinión favorable sobre el apoyo entre personas de distintas generaciones en temas tecnológicos, lo que demuestra que una parte de los encuestados percibe cooperación y acompañamiento en este ámbito.

En cambio, el 20% adopta una postura neutral, lo cual podría estar asociado a un contacto limitado entre generaciones o a experiencias poco definidas en el intercambio de conocimientos tecnológicos.

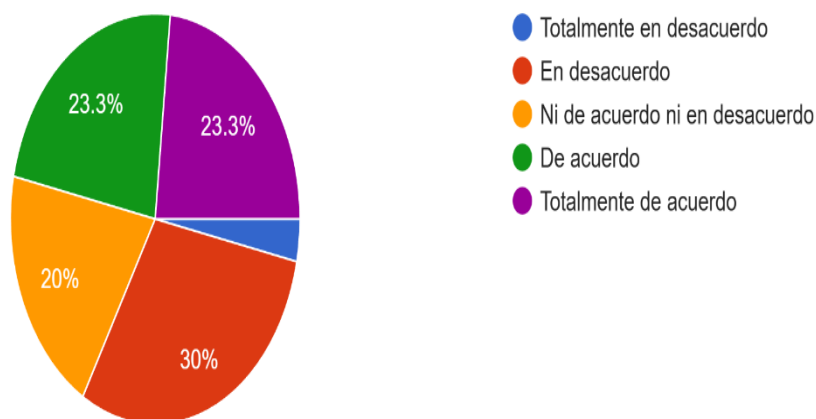
Por su parte, el 43,4% expresa una valoración negativa, indicando que un grupo significativo no se siente respaldado por compañeros de otras generaciones. Esta situación pone en evidencia posibles dificultades en la comunicación, diferencias en el uso de la tecnología o la ausencia de espacios que promuevan el aprendizaje colaborativo entre generaciones.

Figura 9

Influencia de las tecnologías digitales

El uso de tecnologías digitales influye positivamente en mi satisfacción laboral.

30 respuestas



Fuente. Autoría propia

El 46,6% de los participantes tiene una opinión favorable sobre la influencia de las tecnologías digitales en su satisfacción laboral, lo que evidencia que casi la mitad percibe estas herramientas como un aporte positivo a su desempeño y bienestar en el trabajo.

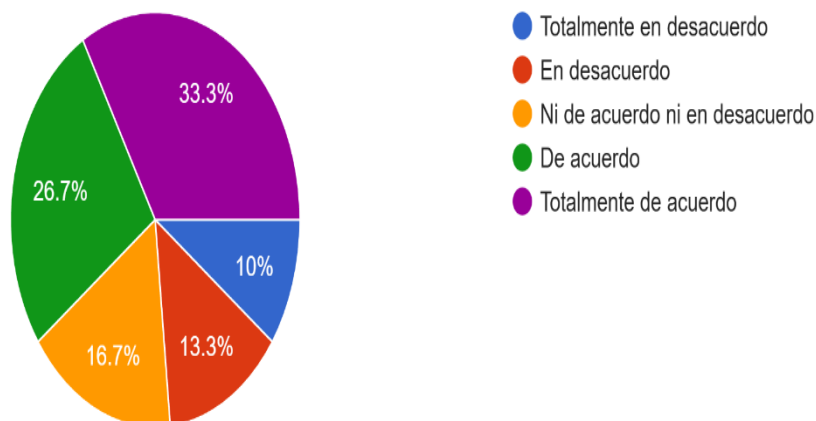
En cambio, el 20% se mantiene en una posición neutral, situación que podría explicarse por experiencias poco consistentes, un uso ocasional de la tecnología o una incidencia poco clara en su nivel de satisfacción laboral.

Por su parte, el 33,3% manifiesta una valoración negativa, indicando que para un grupo significativo el uso de tecnologías digitales no mejora su satisfacción en el trabajo. Este resultado sugiere posibles dificultades en los procesos de adaptación, una carga tecnológica excesiva o insuficientes espacios de formación.

Figura 10*Compromiso con la transformación digital*

Me siento comprometido(a) con los procesos de transformación digital de la organización.

30 respuestas



Fuente. Autoría propia

El 60% de los participantes demuestra un nivel elevado de compromiso frente a los procesos de transformación digital de la organización, lo que evidencia una actitud favorable y apertura al cambio en la mayoría de los encuestados.

En contraste, el 16,7% se mantiene en una posición neutral, situación que podría estar relacionada con un bajo nivel de información, escasa participación o una vinculación poco clara con las iniciativas de transformación digital.

Por su parte, el 23,3% presenta una percepción negativa, indicando que un grupo de colaboradores no se siente identificado ni comprometido con estos procesos. Este resultado sugiere posibles barreras como resistencia al cambio, deficiencias en la comunicación o un limitado involucramiento en las estrategias digitales de la organización.

Figura 11

Satisfacción con la comunicación digital interna

Me siento satisfecho(a) con la claridad y eficiencia de la comunicación digital interna.

30 respuestas



Fuente. Autoría propia

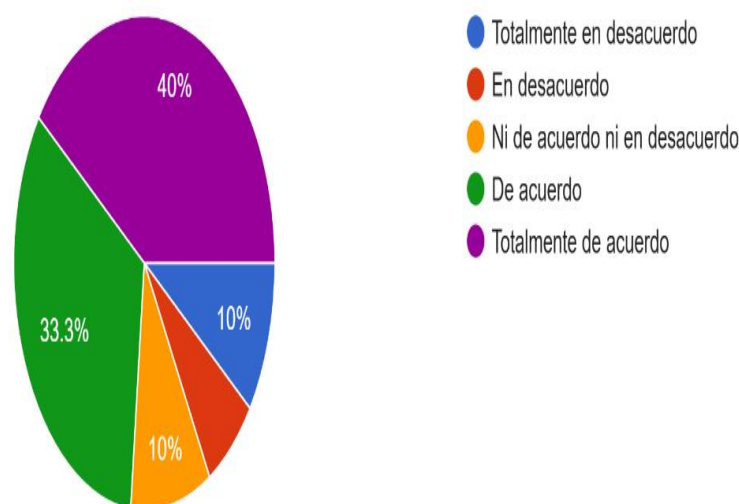
Los resultados evidencian percepciones divididas frente a la comunicación digital interna. El 43,3 % de los encuestados manifiesta una percepción positiva (23,3 % de acuerdo y 20 % totalmente de acuerdo), lo que indica que casi la mitad de los colaboradores considera que la comunicación digital es clara y eficiente. No obstante, un 36,7 % expresa inconformidad (20 % totalmente en desacuerdo y 16,7 % en desacuerdo), mientras que el 20 % se mantiene en una posición neutral. Estos datos reflejan que, aunque existen avances en los canales digitales, persisten dificultades en la claridad, coherencia o efectividad de la comunicación, lo cual puede impactar el clima organizacional y la coordinación interna.

Figura 12

Nivel de disposición frente a nuevas tecnologías

Tengo disposición para aprender y actualizarme frente a nuevas tecnologías.

30 respuestas



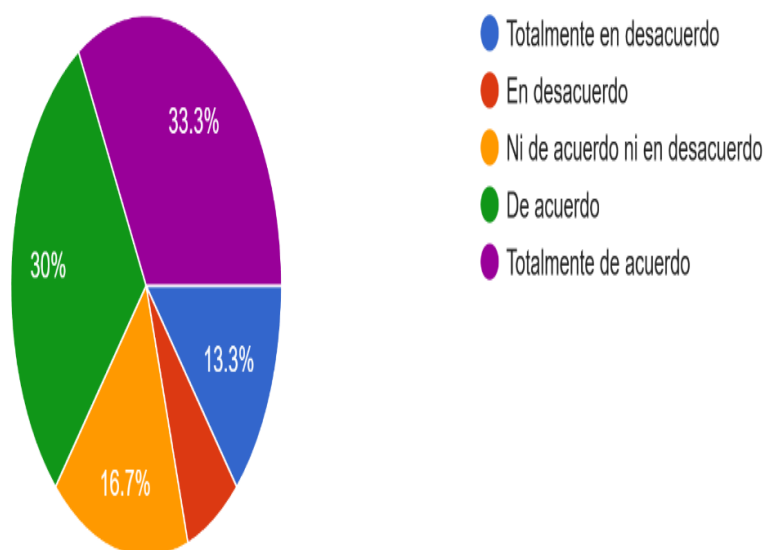
Fuente. Autoría propia

Esta pregunta presenta uno de los resultados más favorables del estudio. Un 73,3 % de los colaboradores expresa una actitud positiva hacia el aprendizaje tecnológico (33,3 % de acuerdo y 40 % totalmente de acuerdo), lo que evidencia una alta disposición al cambio y al desarrollo de competencias digitales. Solo un 16,7 % manifiesta posturas negativas o de resistencia (10 % totalmente en desacuerdo y aproximadamente 6,7 % en desacuerdo), mientras que el 10 % se mantiene neutral. Estos resultados sugieren que el talento humano constituye un factor clave para impulsar los procesos de transformación digital, siempre que exista un acompañamiento adecuado por parte de la organización.

Figura 13*Comprensión de herramientas digitales utilizadas*

Comprendo el funcionamiento básico de las herramientas digitales utilizadas en mi trabajo.

30 respuestas



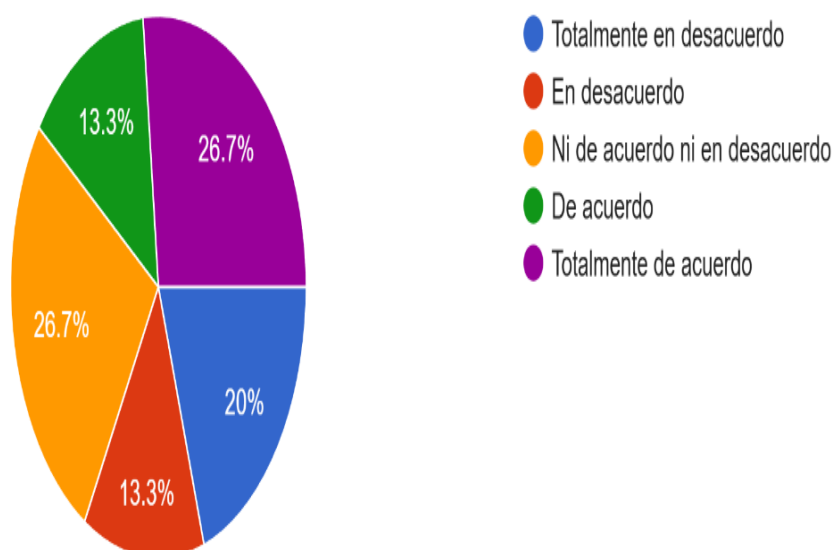
Fuente. Autoría propia

Los resultados indican que el 63,3 % de los encuestados considera que comprende el funcionamiento básico de las herramientas digitales (30 % de acuerdo y 33,3 % totalmente de acuerdo). Sin embargo, un 20 % se ubica en una posición neutral y otro 20 % manifiesta dificultades en este aspecto (13,3 % totalmente en desacuerdo y 6,7 % en desacuerdo). Esto evidencia que, aunque la mayoría posee conocimientos básicos, aún existe un grupo significativo que requiere refuerzo formativo, lo cual puede afectar la eficiencia operativa y la confianza en el uso de las herramientas tecnológicas.

Figura 14*Aprendizaje colaborativo entre generaciones*

La organización promueve espacios de aprendizaje colaborativo entre distintas generaciones.

30 respuestas



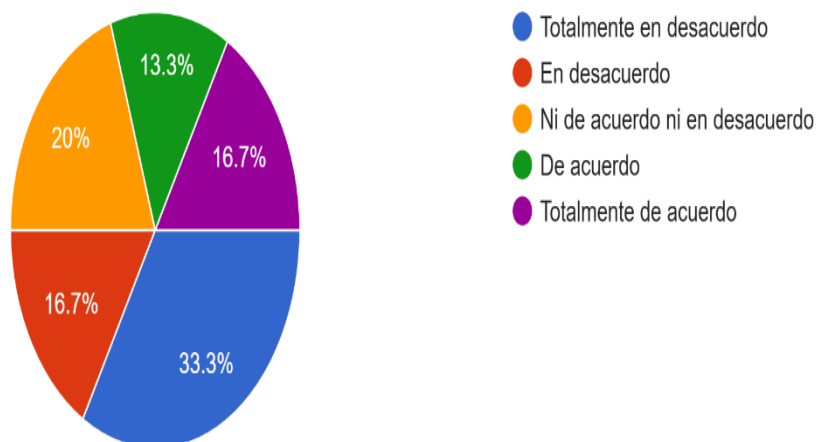
Fuente. Autoría propia

En esta pregunta se observa una percepción fragmentada. El 40 % de los colaboradores tiene una valoración positiva (13,3 % de acuerdo y 26,7 % totalmente de acuerdo), mientras que el 33,3 % se mantiene neutral y el 33,3 % expresa una percepción negativa (20 % totalmente en desacuerdo y 13,3 % en desacuerdo). Estos resultados sugieren que los espacios de aprendizaje colaborativo intergeneracional no están claramente estructurados o no son percibidos de manera homogénea, lo que limita el intercambio de conocimientos y el fortalecimiento del trabajo colaborativo.

Figura 15*Preparación de la organización para retos digitales*

Considero que la organización está preparada para afrontar los retos de la transformación digital.

30 respuestas



Fuente. Autoría propia.

Los resultados reflejan una percepción crítica frente a la preparación organizacional. Un 50 % de los encuestados manifiesta una valoración negativa (33,3 % totalmente en desacuerdo y 16,7 % en desacuerdo), mientras que el 20 % se mantiene neutral. Solo un 30 % considera que la organización está preparada para enfrentar estos retos (13,3 % de acuerdo y 16,7 % totalmente de acuerdo). Este panorama evidencia una brecha entre la implementación de herramientas digitales y la percepción de preparación institucional, lo que puede afectar el compromiso, la confianza y la apropiación de los procesos de transformación digital.

De manera global, los resultados de la encuesta permiten identificar un escenario mixto frente a la transformación digital y su impacto en el clima organizacional. Por un lado, se evidencia una alta disposición del talento humano para aprender, adaptarse y comprometerse con

los procesos de cambio tecnológico, lo que constituye una fortaleza clave para la organización. Asimismo, una parte significativa de los colaboradores reconoce el valor de las herramientas digitales en su desempeño y satisfacción laboral.

Identificación de Brechas Digitales

En relación con la identificación de las brechas generacionales y tecnológicas en los colaboradores del BBVA, sede Santa Marta, los resultados evidencian diferencias significativas en el nivel de dominio, uso y adaptación a las herramientas digitales. Una parte importante del personal presenta dificultades para manejar las plataformas tecnológicas y para adaptarse a los cambios digitales, lo que pone de manifiesto la existencia de brechas asociadas a distintos niveles de experiencia, aprendizaje y familiaridad con la tecnología, aspectos que pueden verse influenciados por la diversidad generacional.

Resultado del Análisis de las Competencias Digitales Requeridas

El análisis de las competencias digitales requeridas para un desempeño laboral adecuado en el modelo de trabajo digital del banco pone de manifiesto que una parte de los colaboradores no se percibe plenamente capacitada para desarrollar sus funciones con eficiencia. La existencia de valoraciones negativas y de un número relevante de respuestas neutras sugiere que las habilidades digitales necesarias no se encuentran consolidadas de manera uniforme en todo el personal. En este escenario, se destacan como competencias fundamentales el manejo de los sistemas operativos institucionales, el uso efectivo de las herramientas de Microsoft Office para la organización y análisis de información, la utilización de plataformas digitales de colaboración, la aplicación de prácticas seguras en la gestión de la información y la disposición al aprendizaje permanente y a la adaptación frente a los cambios tecnológicos. El desarrollo desigual de estas

competencias afecta el rendimiento operativo y evidencia la necesidad de implementar acciones formativas que fortalezcan el desempeño dentro del entorno laboral digital del banco.

Resultados de las Estrategias Implementadas por el Banco BBVA

Al analizar las estrategias desarrolladas por el Banco BBVA para apoyar la adaptación de los colaboradores a la transformación digital, los resultados muestran posturas diversas en relación con la gestión del cambio y los procesos de formación. Entre las acciones implementadas se destacan los programas de capacitación en competencias digitales, el uso de herramientas virtuales para el aprendizaje, el acompañamiento inicial en la incorporación de nuevas tecnologías, la comunicación institucional sobre los avances digitales y la adopción del esquema de trabajo híbrido. Sin embargo, una parte considerable del personal percibe estas iniciativas como limitadas, mientras que otro grupo manifiesta desconocimiento o escasa claridad sobre su existencia, lo que evidencia falencias en su cobertura y difusión. Este panorama evidencia la necesidad de reforzar los canales de comunicación interna, ampliar y organizar de manera más sistemática las oportunidades de capacitación, impulsar la inclusión digital y consolidar estrategias integrales que faciliten la adaptación al cambio, fortalezcan el compromiso organizacional y contribuyan a la permanencia del talento humano en la sede Santa Marta.

No obstante, los resultados también revelan brechas importantes relacionadas con la capacitación efectiva, el acompañamiento durante la implementación de nuevas tecnologías y la gestión del cambio organizacional. Las respuestas neutrales y negativas recurrentes sugieren que algunos colaboradores no se sienten plenamente preparados ni respaldados en los procesos de transformación digital, lo cual puede afectar la percepción del clima organizacional, la comunicación interna y la cohesión entre equipos.

Adicionalmente, se identifica que los espacios de aprendizaje colaborativo e intergeneracional no están completamente consolidados, lo que limita el aprovechamiento del conocimiento colectivo y la reducción de brechas tecnológicas entre generaciones. En conjunto, los hallazgos indican que la transformación digital debe ser abordada no solo desde un enfoque tecnológico, sino también desde una gestión integral del talento humano, que priorice la capacitación continua, el acompañamiento, la comunicación efectiva y el fortalecimiento del sentido de pertenencia, con el fin de mejorar el clima organizacional y la satisfacción laboral.

Conclusiones

La investigación permitió analizar de manera sistemática la percepción de los colaboradores frente a los procesos de transformación digital y su impacto en el clima organizacional dentro de la entidad financiera objeto de estudio. A partir de los resultados obtenidos, se evidencia que la organización cuenta con un talento humano altamente dispuesto a aprender y adaptarse a los cambios tecnológicos, lo que representa una fortaleza clave para enfrentar los desafíos del entorno digital. Esta disposición refleja una actitud favorable hacia el desarrollo de competencias y refuerza la importancia del capital humano como eje estratégico en la sostenibilidad organizacional.

A partir del análisis de los resultados obtenidos en las gráficas, se identificó que existen diferencias significativas en el nivel de dominio y uso de las herramientas digitales, lo que confirma la presencia de brechas tecnológicas y generacionales entre los colaboradores. Si bien una parte del personal manifiesta contar con competencias digitales sólidas y una alta disposición al aprendizaje, otro grupo presenta dificultades para adaptarse a los cambios tecnológicos, lo que afecta su desempeño y su percepción frente a los procesos de transformación digital. Estos hallazgos dan respuesta al primer objetivo específico, relacionado con la identificación de las brechas generacionales y tecnológicas presentes en la organización.

En relación con el análisis de las competencias digitales requeridas para el desempeño en el modelo de trabajo digital, las gráficas evidencian que dichas competencias no se encuentran consolidadas de manera homogénea. Aunque la mayoría de los colaboradores comprende el funcionamiento básico de las herramientas digitales y muestra una actitud positiva hacia el aprendizaje, persisten percepciones neutras y negativas frente a la formación recibida, el acompañamiento y la gestión del cambio. Esto indica que las competencias digitales necesarias

como el manejo de plataformas institucionales, herramientas colaborativas, seguridad de la información y adaptación al cambio requieren ser fortalecidas mediante procesos formativos más estructurados y continuos.

Asimismo, al evaluar las estrategias implementadas por el banco para facilitar la adaptación de los colaboradores a la transformación digital, los resultados reflejan avances importantes, especialmente en el compromiso y la disposición del talento humano. No obstante, las gráficas muestran debilidades en la comunicación digital interna, el acompañamiento durante la implementación tecnológica y los espacios de aprendizaje colaborativo intergeneracional. Estas percepciones evidencian que las estrategias existentes no siempre son percibidas de manera clara ni equitativa por todos los colaboradores, lo que limita su impacto en la adaptación y la retención del talento humano, dando respuesta al tercer objetivo específico del estudio.

En síntesis, los resultados permiten concluir que el Banco BBVA Colombia, sede Santa Marta, cuenta con un talento humano dispuesto al cambio y al aprendizaje digital; sin embargo, enfrenta el reto de fortalecer de manera integral sus procesos de inducción, capacitación y acompañamiento, con énfasis en el desarrollo de competencias digitales y en la reducción de brechas generacionales. Abordar la transformación digital desde una perspectiva que integre tecnología, cultura organizacional y gestión del talento humano resulta fundamental para mejorar la comunicación interna, favorecer la adaptación al entorno digital y consolidar la sostenibilidad organizacional.

Recomendaciones

Con base en los hallazgos de la investigación, se proponen las siguientes recomendaciones orientadas al fortalecimiento de los procesos de inducción, capacitación y acompañamiento, así como a la reducción de brechas generacionales y tecnológicas dentro de la organización:

Fortalecer el Proceso de Inducción Digital

Se recomienda consolidar un proceso de inducción que integre de manera explícita la cultura digital del banco, el uso de herramientas tecnológicas institucionales y los lineamientos del modelo de trabajo digital. Este proceso debe contemplar diferentes niveles de profundización, considerando la diversidad generacional y los distintos niveles de competencias digitales de los colaboradores, con el fin de facilitar una adaptación más equitativa desde el ingreso a la organización.

Estructurar Programas de Capacitación Continua y Diferenciada

Es fundamental implementar planes de capacitación permanentes que no se limiten a la formación inicial, sino que acompañen de forma progresiva la evolución tecnológica del banco. Estos programas deben adaptarse a las necesidades reales de los colaboradores, fortaleciendo competencias clave como el manejo de plataformas digitales, herramientas colaborativas, seguridad de la información y adaptación al cambio, garantizando una apropiación efectiva del modelo de trabajo digital.

Reforzar el Acompañamiento Durante los Procesos de Transformación Digital

Los resultados evidencian la necesidad de un mayor acompañamiento institucional durante la implementación de nuevas herramientas y cambios tecnológicos. Se recomienda fortalecer los mecanismos de apoyo técnico y humano, promoviendo espacios de orientación,

resolución de dudas y seguimiento continuo, lo que contribuirá a reducir la resistencia al cambio y a mejorar la percepción frente a los procesos de transformación digital.

Promover Espacios de Aprendizaje Colaborativo Intergeneracional

Para disminuir las brechas generacionales identificadas, se sugiere fomentar espacios de aprendizaje colaborativo que faciliten el intercambio de conocimientos entre colaboradores de distintas edades. Estas iniciativas pueden contribuir a que los colaboradores con mayor dominio digital apoyen a aquellos que presentan mayores dificultades, fortaleciendo el trabajo en equipo, la integración generacional y el clima organizacional.

Optimizar la Comunicación Digital Interna

Se recomienda revisar y fortalecer los canales de comunicación digital interna, garantizando mensajes claros, oportunos y coherentes. Una comunicación más efectiva permitirá que los colaboradores comprendan mejor los objetivos de la transformación digital, los cambios implementados y su impacto en las dinámicas laborales, favoreciendo la confianza y el compromiso organizacional.

Integrar la Gestión del Talento Humano a la Estrategia Digital

Finalmente, se sugiere articular de manera más estrecha la gestión del talento humano con los procesos de transformación digital, de modo que la tecnología no se implemente de forma aislada, sino como parte de una estrategia integral que considere el bienestar, la motivación, la satisfacción laboral y la retención del talento.

Referencias Bibliográficas

- BBVA Colombia. (2021, 4 de junio). Conozca cómo aplicar a las más de 200 vacantes que el BBVA abrió en Colombia. Infobae. Recuperado de <https://www.infobae.com/america/colombia/2021/06/04/conozca-como-aplicar-a-las-mas-de-200-vacantes-que-el-bbva-abrio-en-colombia/>
- Chiavenato, I. (2020). Gestión del talento humano. McGraw-Hill. UNAD.
<https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/130372?page=196>
- Congreso de la República de Colombia. (1950). Código Sustantivo del Trabajo (Decreto-Ley 2663 de 1950 modificado). Artículo 46. Recuperado de https://www.cancilleria.gov.co/sites/default/files/Normograma/docs/pdf/codigo_sustantivo_trabajo_pr001.pdf
- Congreso de la República de Colombia. (1950). Código Sustantivo del Trabajo. Diario Oficial No. 27.622.
- Congreso de la República de Colombia. (1993). Ley 100 de 1993. Por la cual se crea el Sistema de Seguridad Social Integral. Diario Oficial No. 41.148.
- Crespo, G. (2021). La gestión moderna de recursos humanos. Eudeba.
<https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/195575?page=113>
- González Urrutia, C. & Centro de Estudios Académicos en Neuropsicología. (2007). GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA LOS DIRIGENTES DE LA JUNTA DE VECINOS: Experiencia de práctica profesional. *Cuadernos De Neuropsicología / Panamerican Journal of Neuropsychology*, 1(3), 346–354.
<https://www.redalyc.org/pdf/4396/439642480019.pdf>

- Leal Afanador, J. A. (2021). Capítulo 9. El ejercicio del liderazgo transformador. En Educación, virtualidad e innovación. Libros Universidad Nacional Abierta y a Distancia.
<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/42981>
- Leal Afanador, J. A. (2023). Trabajo inteligente productivo. Sello Editorial UNAD.
<https://doi.org/10.22490/9789584975096>
- López, A. (2021). Motivación laboral: teorías y aplicación práctica. Universidad Autónoma de Madrid. <https://repositorio.uam.es/handle/10486/710865>
- Morales, I. F. (2023). Aportes de la inteligencia artificial en los procesos de selección de personal. Semillas Revista, (...), [páginas]. Recuperado de
<https://revistas.unicatolica.edu.co/revista/index.php/hashtag/article/download/1078/781>
- Pérez, E. (2024). Transformación digital en la gestión de recursos humanos: definiendo el nuevo paradigma. Global Negotium, VII(1). <https://doi.org/10.0833/rgn.v7i1.423>
- Pimienta, A. R. U. (2024). El clima organizacional como factor de éxito. Revista de Ciencias Administrativas, 12(2), 45-60. URL:
<https://dilemascontemporaneoseduccionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas/article/download/4024/3937>
- Psychology, S. (2025, October 16). *Albert Bandura's Social Learning Theory In Psychology*. Simply Psychology. <https://www.simplypsychology.org/bandura.html>

Anexos

Encuesta Realizada a los Colaboradores

Manejo adecuadamente las plataformas tecnológicas proporcionadas por la organización.

Poseo las habilidades digitales necesarias para desempeñar mi trabajo de manera eficiente.

Me adapto con facilidad a los cambios tecnológicos implementados en la organización.

Considero que la organización gestiona adecuadamente los cambios tecnológicos.

Recibo capacitación suficiente para el uso de nuevas herramientas digitales.

Me siento acompañado(a) durante los procesos de implementación digital.

Los canales digitales internos facilitan la comunicación organizacional.

Me siento apoyado(a) por compañeros de otras generaciones en temas tecnológicos.

El uso de tecnologías digitales influye positivamente en mi satisfacción laboral.

Me siento comprometido(a) con los procesos de transformación digital de la organización.

Me siento satisfecho(a) con la claridad y eficiencia de la comunicación digital interna.

Tengo disposición para aprender y actualizarme frente a nuevas tecnologías.

Comprendo el funcionamiento básico de las herramientas digitales utilizadas en mi trabajo.

La organización promueve espacios de aprendizaje colaborativo entre distintas generaciones.

Considero que la organización está preparada para afrontar los retos de la transformación digital.