

**Desafíos en la Gestión del Talento Humano: El Impacto del Recorte de Personal en BBVA**

**Mariquita Tolima en Tiempos de Transformación Digital**

Frederick Bornachera Castro

Gilary Constanza Fierro Cabanzo

Karen Dayana Sánchez Ramírez

Yamileth Hoyos Ciceri

Yeimy Katherin Yépez Meneses

Grupo: 101007\_32

Asesor (a)

Yedmi Paola Castro Claros

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

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

Programa de Administración de Empresas

2025

## Resumen

La presente investigación se lleva a cabo con el propósito de aportar un análisis estandarizado en el marco del Diplomado de Gerencia del Talento Humano, enfocado en comprender de manera integral las implicaciones del recorte de personal en el Banco BBVA del municipio de Mariquita Tolima, en un contexto de transformación digital. Este trabajo busca no solo evidenciar las dinámicas internas derivadas de estos procesos, sino también proponer alternativas que contribuyan al fortalecimiento de la gestión organizacional y al cumplimiento de las normativas laborales aplicables. En un escenario donde la transformación digital redefine continuamente la forma en que las organizaciones operan, es imperativo abordar los desafíos que surgen en materia de talento humano. En el caso de BBVA, el ajuste de personal asociado a la automatización plantea retos significativos, tanto desde el punto de vista legal como ético. Este proyecto pretende identificar las percepciones, reacciones y necesidades de los empleados afectados, así como evaluar las estrategias implementadas para mitigar el impacto de estos cambios.

A través de un enfoque metodológico mixto, esta investigación combina análisis cualitativos y cuantitativos para obtener una visión holística del fenómeno. Al explorar tanto las experiencias individuales como las políticas organizacionales, se busca generar propuestas concretas que no solo promuevan el desarrollo sostenible del banco, sino que también resguarden los derechos laborales y fomenten un clima organizacional positivo.

En las siguientes secciones, se abordará el marco legal aplicable a los procesos de transformación digital y recorte de personal en Colombia, se detallará la metodología empleada

en la recolección y análisis de la información, y se presentarán conclusiones y recomendaciones basadas en los hallazgos obtenidos.

***Palabras clave:*** Transformación, Gestión, Recorte de Personal, Normativa, Clima Organizacional.

## **Abstract**

This research is carried out with the purpose of providing a standardized analysis within the framework of the Diploma in Human Talent Management, focused on comprehensively understanding the implications of staff cuts at Banco BBVA in a context of digital transformation. This work seeks not only to highlight the internal dynamics derived from these processes, but also to propose alternatives that contribute to the strengthening of organizational management and compliance with applicable labor regulations. In a scenario where digital transformation continuously redefines the way organizations operate, it is imperative to address the challenges that arise in terms of human talent. In the case of BBVA, the adjustment of personnel associated with automation poses significant challenges, both from a legal and ethical point of view. This project aims to identify the perceptions, reactions and needs of the affected employees, as well as evaluate the strategies implemented to mitigate the impact of these changes.

Through a mixed methodological approach, this research combines qualitative and quantitative analysis to obtain a holistic view of the phenomenon. By exploring both individual experiences and organizational policies, we seek to generate concrete proposals that not only promote the sustainable development of the bank, but also safeguard labor rights and foster a positive organizational climate.

In the following sections, the legal framework applicable to the processes of digital transformation and staff cuts in Colombia will be addressed, the methodology used in the

collection and analysis of information will be detailed, and conclusions and recommendations based on the findings obtained will be presented.

**Keyword:** Transformation, Management, Downsizing, Regulations, Organizational Climate.

## Tabla de Contenido

<b>Introducción</b> .....	10
<b>Planteamiento del Problema</b> .....	11
<b>Justificación de la Investigación</b> .....	12
<b>Objetivos</b> .....	14
<b>Objetivo General</b> .....	14
Objetivos Específicos.....	14
<b>Antecedentes</b> .....	15
Antecedentes Específicos.....	15
<b>Marco Teórico</b> .....	17
Gestión del Talento Humano .....	17
Planeación Estratégica del Talento Humano .....	17
Teoría del Capital Humano.....	18
Teoría de Sistemas .....	19
Teoría de Recursos y Capacidades .....	19
Integración y Aplicación Práctica.....	20
<b>Marco Legal</b> .....	21
<b>Metodología</b> .....	24
Tipo de Investigación.....	25
Instrumentos de Recolección de Información.....	25

Análisis documental.....	26
Políticas y procesos de selección banco BBVA .....	27
Población.....	28
Muestra .....	28
<b>Resultados</b> .....	30
<b>Recomendaciones</b> .....	39
<b>Conclusiones</b> .....	48
<b>Bibliografía</b> .....	50

**Lista de tablas**

<b>Tabla 1</b> <i>Políticas y Procesos de Selección Banco BBVA</i> .....	27
<b>Tabla 2</b> <i>Plan Estratégico para la Gestión del Talento Humano Banco BBVA del municipio de Mariquita Tolima</i> .....	40
<b>Tabla 3</b> <i>Matriz Estrategias Clave para Afrontar los Retos de Transformación Digital..</i>	44

## Lista De Figuras

<b>Figura 1</b> <i>Edades de los Colaboradores del Banco BBVA</i> .....	30
<b>Figura 2</b> <i>Área de Trabajo del Colaborador Encuestado</i> .....	31
<b>Figura 3</b> <i>Como se Enteró el Colaborador del Recorte de Personal</i> .....	32
<b>Figura 4</b> <i>Tiempo Laboral del Empleado en el Banco BBVA.</i> .....	32
<b>Figura 5</b> <i>Nivel Académico de los Colaboradores</i> .....	33
<b>Figura 6</b> <i>Consideración del Tipo de Proceso Aplicado por Parte del Banco BBVA</i> .....	34
<b>Figura 7</b> <i>Apreciación Sobre el Apoyo Necesario Durante el Proceso</i> .....	34
<b>Figura 8</b> <i>Alternativas de Reubicación o Capacitación</i> .....	35
<b>Figura 9</b> <i>Consideración Sobre la Afectación del Proceso al Bienestar Emocional y Profesional de los Extrabajadores</i> .....	36
<b>Figura 10</b> <i>La Empresa Cuenta con las Herramientas y Recursos Necesarios para Apoyar la Capacitación y el Desarrollo de los Empleados</i> .....	37
<b>Figura 11</b> <i>La Empresa ha Implementado Estrategias Efectivas para Gestionar el Cambio y Minimizar el Impacto de la Transformación Digital en los Empleados?</i> .....	38

## **Introducción**

La transformación digital ha sido una tendencia clave en la industria financiera en las últimas décadas, y el Banco BBVA no ha sido ajeno a este fenómeno. Sin embargo, el proceso de digitalización ha generado desafíos significativos, especialmente en lo relacionado con la gestión del talento humano. En este contexto, el recorte de personal sin una planificación adecuada ni estrategias de reubicación ha afectado tanto el bienestar de los empleados como la estructura organizacional del banco. Este proyecto tiene como objetivo analizar la gestión del talento humano en BBVA del municipio de Mariquita Tolima durante su proceso de transformación digital y proponer alternativas para mitigar los impactos negativos del recorte de personal, promoviendo un entorno de desarrollo y retención del talento.

## **Planteamiento del Problema**

El proceso de recorte de personal sin justa causa en la entidad financiera BBVA refleja los desafíos que enfrenta la gestión del talento humano en un contexto de transformación digital acelerada. La adopción de aplicaciones y plataformas digitales ha reducido la necesidad de ciertos roles operativos, impactando negativamente a los empleados que han dedicado años de esfuerzo y compromiso a la organización. Esta situación plantea interrogantes sobre la falta de planificación adecuada para la gestión del talento humano, ya que no se implementan estrategias que permitan la reubicación o actualización de competencias de los colaboradores afectados.

La disminución de las funciones laborales sin la creación de planes de carrera o programas de reentrenamiento pone en evidencia una brecha en la alineación entre la evolución tecnológica y la gestión del talento. La falta de valoración del aporte humano en la empresa genera frustración entre los empleados, afectando el clima organizacional, la confianza en la entidad y la percepción pública de la responsabilidad empresarial del BBVA.

Por lo tanto, este proyecto busca analizar las estrategias de planificación del talento humano en BBVA y proponer alternativas que permitan integrar la tecnología sin dejar de lado el bienestar de los colaboradores. La investigación se enfocará en identificar cómo la digitalización puede convivir con un enfoque centrado en las personas, promoviendo una transición más equitativa y sostenible en términos de gestión del capital humano.

## Justificación de la Investigación

El proyecto titulado *"Desafíos en la Gestión del Talento Humano: El Impacto del Recorte de Personal en BBVA Mariquita Tolima en Tiempos de Transformación Digital"* aborda una problemática actual y relevante para la organización BBVA, tanto a nivel local como global. La transformación digital es un proceso inevitable en la modernización de las empresas, especialmente en el sector financiero, que enfrenta la necesidad de adaptarse a entornos tecnológicos cambiantes y altamente competitivos. Sin embargo, este proceso conlleva retos significativos, como el manejo del talento humano, que a menudo se ve afectado negativamente por recortes de personal y la falta de políticas integrales de adaptación y formación.

La importancia de esta investigación radica en su capacidad para generar un impacto positivo en BBVA, al proporcionar un análisis exhaustivo de su gestión de talento humano durante la transformación digital. Esto permitirá identificar áreas críticas y proponer estrategias prácticas para mitigar los efectos adversos, como la incertidumbre laboral, el estrés entre los empleados, y la pérdida de confianza en la organización. Este enfoque busca no solo resolver problemáticas internas, sino también mejorar la percepción externa de la responsabilidad social y empresarial del banco.

Desde un enfoque teórico, este trabajo contribuye al desarrollo académico y profesional al profundizar en la relación entre transformación digital y gestión del talento humano, integrando conceptos clave como reentrenamiento, planificación estratégica y desarrollo organizacional. A nivel práctico, propone soluciones aplicables que incluyen la capacitación en competencias digitales, programas de reubicación laboral y planes de carrera que fortalezcan la estructura organizacional. Estas estrategias permitirán a BBVA aprovechar al máximo los

beneficios de la digitalización sin comprometer el bienestar de sus colaboradores, promoviendo así un modelo de gestión más sostenible y humano.

Para la organización, la implementación de las propuestas derivadas de este proyecto representa una ventaja competitiva significativa, ya que una gestión del talento humano eficiente y adaptada a la era digital puede traducirse en mayor productividad, un clima organizacional positivo y un mejor posicionamiento en el mercado. Para el equipo investigador, la realización de este proyecto fomenta competencias profesionales como el análisis crítico, la formulación de soluciones estratégicas y la implementación de metodologías efectivas de gestión. Estas habilidades son esenciales para el ejercicio profesional en un entorno empresarial dinámico y en constante evolución.

Este trabajo no solo responde a una necesidad urgente en BBVA, sino que también abre la puerta a futuras investigaciones y desarrollos en el área de gestión del talento humano, sentando un precedente en el manejo ético y estratégico de los retos asociados a la transformación digital.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Desarrollar un plan integral de gestión del talento humano para el Banco BBVA del municipio de Mariquita Tolima, orientado a identificar las necesidades de recursos humanos, promover la formación y retención del personal, y proponer soluciones ante los recortes de personal, con el propósito de optimizar la estructura organizacional y mejorar la competitividad y el bienestar institucional.

### **Objetivos Específicos**

Identificar las necesidades actuales de recursos humanos de BBVA del municipio de Mariquita Tolima, profundizando en las percepciones de los empleados y considerando los efectos de la transformación digital en la estructura laboral.

Elaborar un plan estratégico de gestión del talento humano que promueva la formación continua, la adaptación tecnológica y la retención del personal.

Proponer soluciones específicas para mejorar la transición y mitigar los efectos de los recortes de personal, asegurando la reubicación de empleados afectados y el desarrollo de nuevas competencias.

Evaluar el impacto de los recortes de personal y la digitalización en el clima organizacional, a través de la recolección de datos mediante entrevistas y encuestas.

## **Antecedentes**

La transformación digital ha sido una prioridad estratégica para las organizaciones en las últimas décadas, especialmente en el sector financiero. Según un informe de Deloitte (2022), más del 70% de los bancos a nivel mundial han adoptado tecnologías digitales para optimizar sus operaciones y mejorar la experiencia del cliente. No obstante, este proceso ha tenido efectos colaterales significativos, entre los cuales destaca la automatización de tareas y la reducción de empleos en áreas operativas. Este fenómeno ha generado un debate sobre cómo las organizaciones deben adaptar sus estrategias de gestión del talento humano para integrar la tecnología sin perjudicar el bienestar de sus colaboradores.

En Colombia, la digitalización también ha sido impulsada por la necesidad de modernizar el sector financiero para competir en un mercado globalizado. Según cifras de la Superintendencia Financiera (2021), los bancos del país han invertido más de 5 billones de pesos en infraestructura tecnológica en la última década, lo que ha resultado en una reducción aproximada del 20% en los empleos operativos del sector. Este cambio ha generado incertidumbre entre los empleados y ha puesto de manifiesto la falta de políticas adecuadas para mitigar los efectos de la digitalización en la fuerza laboral.

### **Antecedentes Específicos**

Diversos estudios han abordado el impacto de la transformación digital en el talento humano y cómo las organizaciones pueden gestionar estos cambios para maximizar los beneficios de la tecnología sin descuidar a sus empleados. Por ejemplo, Cascio (2020) argumenta que los recortes de personal en el contexto de la digitalización no solo afectan la productividad, sino también el compromiso y bienestar de los empleados. El autor destaca la necesidad de

implementar programas de reentrenamiento que permitan a los colaboradores adaptarse a las nuevas demandas tecnológicas.

Por otro lado, Stone & Deadrick (2021) subrayan que la gestión del talento humano en la era digital debe alinearse con los avances tecnológicos, proponiendo modelos basados en competencias digitales y enfatizando la importancia de la capacitación continua. Este enfoque asegura que los empleados estén mejor preparados para afrontar los cambios y contribuir al éxito organizacional en un entorno digital.

En el contexto específico de BBVA, aunque la entidad ha implementado un modelo exitoso de transformación digital, se han identificado desafíos en la reubicación del personal afectado por la automatización de procesos. Un informe interno del banco señaló que, aunque la digitalización ha mejorado la eficiencia operativa, la falta de políticas claras de reubicación y formación continua ha generado un sentimiento de desconfianza entre los empleados afectados. Este caso pone en evidencia la importancia de contar con políticas de gestión del cambio y reentrenamiento adecuadas.

Además, un estudio sobre el clima organizacional y la transformación digital realizado en bancos colombianos (Rodríguez, 2021) resalta que los cambios tecnológicos pueden impactar negativamente el clima laboral si no se gestionan adecuadamente. El autor propone estrategias basadas en la comunicación efectiva y en programas de bienestar que pueden mitigar los efectos negativos de la digitalización en el ambiente de trabajo.

## **Marco Teórico**

### **Gestión del Talento Humano**

La gestión del talento humano representa un conjunto de estrategias y procesos orientados a atraer, desarrollar, retener y gestionar de manera estratégica a los colaboradores dentro de una organización. Este concepto ha evolucionado significativamente desde su popularización por McKinsey & Company en 1997 y la difusión de David Watkins en 1998, quien posicionó este término como un pilar esencial en las organizaciones modernas. Según Chiavenato (2020), la gestión del talento humano es fundamental para alinear las competencias individuales con los objetivos estratégicos empresariales, fomentando un entorno de innovación y competitividad. En el contexto contemporáneo, este enfoque ha pasado de ser meramente operativo a convertirse en un componente estratégico que promueve el desarrollo organizacional integral.

García (2009) señala que una adecuada gestión del talento humano no solo mejora los índices de rendimiento organizacional, sino que también impacta en el bienestar de los trabajadores, promoviendo un entorno laboral saludable y productivo. Este aspecto cobra especial relevancia en un mercado globalizado, donde la gestión eficiente del capital humano se convierte en un factor diferenciador para el éxito empresarial.

### **Planeación Estratégica del Talento Humano**

La planeación estratégica del talento humano, como lo plantean Dolan, Jackson y Schuler (2003), consiste en diseñar e implementar planes que garanticen la disponibilidad del personal adecuado en el momento preciso, asegurando la consecución de los objetivos organizacionales.

Este proceso implica una visión integral de las capacidades internas, la identificación de vacantes futuras y la planificación de estrategias para el desarrollo y retención del personal.

Según Cuesta (2008), esta planeación debe incluir sistemas de trabajo, selección, formación, sistemas de compensación y relaciones laborales, aspectos que permiten estructurar un modelo integral que responda a las demandas dinámicas del entorno empresarial. Alpander (2005) destaca la importancia de factores como la distribución funcional del personal y la evaluación del desempeño, considerando las necesidades tanto organizacionales como individuales. Este enfoque holístico permite garantizar que las organizaciones estén preparadas para adaptarse a los cambios y maximizar el potencial de sus colaboradores.

Por su parte, Rodríguez (2002) define las políticas de talento humano como un conjunto de lineamientos estratégicos que orientan las acciones relacionadas con la gestión del personal, promoviendo la coherencia y efectividad en la administración de los recursos humanos. Estas políticas deben estar alineadas con los objetivos corporativos, garantizando estabilidad, comunicación y participación de los trabajadores.

### **Teoría del Capital Humano**

La teoría del capital humano, desarrollada por Gary Becker en 1964, establece que la productividad de los trabajadores puede incrementarse mediante inversiones en educación, capacitación y formación. Becker (1964) argumenta que estas inversiones no solo benefician a los individuos, sino también a las organizaciones y la economía en general, al mejorar la calidad del trabajo, optimizar los procesos y reducir costos.

En un análisis contemporáneo, Durán (2023) sostiene que la teoría del capital humano se ha adaptado a las exigencias actuales, incluyendo la necesidad de competencias digitales y programas de aprendizaje continuo como factores clave en la competitividad organizacional.

Este enfoque subraya la importancia de desarrollar habilidades técnicas y blandas que permitan a los trabajadores enfrentar los desafíos de un entorno empresarial dinámico y globalizado.

### **Teoría de Sistemas**

La teoría general de sistemas, propuesta por Ludwig von Bertalanffy, se basa en la premisa de que las organizaciones deben entenderse como sistemas interdependientes que interactúan constantemente con su entorno. Según Cuesta Santos (2010), este enfoque permite analizar las organizaciones desde una perspectiva integral, considerando tanto los factores internos como externos que influyen en su funcionamiento. Este paradigma resulta especialmente relevante en un mundo empresarial donde la adaptabilidad y la integración son esenciales para la sostenibilidad a largo plazo.

### **Teoría de Recursos y Capacidades**

La teoría de recursos y capacidades, ampliamente discutida por autores como Barney (1991) y Fong Reynoso (2017), establece que los recursos internos y la capacidad de gestionarlos constituyen la base para la ventaja competitiva de una organización. Según esta perspectiva, las empresas que logran identificar y desarrollar recursos únicos e inimitables tienen mayores posibilidades de destacar en el mercado.

Fong Reynoso (2017) enfatiza que factores como la heterogeneidad de los recursos, la ambigüedad causal y las asimetrías de información son determinantes clave en el éxito organizacional. Este enfoque refuerza la idea de que las empresas deben concentrarse en maximizar sus fortalezas internas y en adaptarse de manera ágil a los cambios del entorno competitivo.

### **Integración y Aplicación Práctica**

El marco teórico presentado no solo proporciona una base conceptual sólida, sino que también incorpora elementos prácticos aplicables al contexto empresarial colombiano. Las referencias recientes, como las aportadas por Chiavenato (2020) y Durán (2023), aseguran la pertinencia y actualización del contenido, respondiendo a las demandas de un entorno laboral en constante evolución. Este enfoque integral permite comprender cómo las teorías clásicas y contemporáneas se complementan, proporcionando herramientas estratégicas para la gestión eficiente del talento humano en las organizaciones actuales.

## **Marco Legal**

La transformación digital es un fenómeno que está redefiniendo el funcionamiento de las organizaciones modernas. No obstante, este proceso implica desafíos legales significativos que deben ser atendidos para garantizar el cumplimiento de los derechos laborales y el desarrollo sostenible de las empresas. En el caso del Banco BBVA del municipio de Mariquita Tolima, los ajustes de personal y la adopción de nuevas tecnologías requieren una revisión exhaustiva de las normativas nacionales e internacionales que regulan estas transiciones.

En Colombia, el Código Sustantivo del Trabajo (CST) regula las relaciones laborales, estableciendo principios como la estabilidad laboral, la prohibición de despidos sin justa causa y la protección de los derechos de los trabajadores. Estas disposiciones obligan a las empresas a justificar plenamente los despidos y a adoptar medidas que minimicen su impacto. Por ejemplo, en procesos de transformación digital, BBVA debe garantizar que las desvinculaciones cumplan con el debido proceso y que se explore la posibilidad de reubicación o capacitación de los empleados afectados.

El artículo 67 de la Ley 50 de 1990 exige que las empresas notifiquen al Ministerio de Trabajo en casos de despido colectivo, proporcionando un plan que explique las medidas adoptadas para mitigar los efectos de estos cambios. En el caso de BBVA, esta normativa no solo regula los recortes de personal, sino que también promueve la transparencia y la rendición de cuentas en los procesos de automatización.

La Ley 1010 de 2006, además de sancionar el acoso laboral, subraya la importancia de estrategias que protejan la dignidad del trabajador, como la implementación de programas de capacitación para empleados afectados por reestructuraciones organizacionales. Esta ley refuerza

la obligación de las empresas de proporcionar herramientas que permitan a los trabajadores adaptarse a las nuevas exigencias laborales.

La Ley 1955 de 2019 (Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022) promueve la digitalización como motor de desarrollo económico, pero subraya la necesidad de acompañar este proceso con programas de formación laboral. Este enfoque es particularmente relevante en el caso de BBVA, donde la automatización podría desplazar roles tradicionales, pero al mismo tiempo generar oportunidades para nuevas competencias digitales.

El Decreto 933 de 2003, que fomenta la certificación de competencias laborales, y el Decreto 1072 de 2015, que regula el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, también tienen implicaciones directas en los procesos de transformación digital. Estas normativas garantizan que los trabajadores afectados por cambios tecnológicos puedan adquirir nuevas habilidades y que su bienestar integral sea protegido durante las transiciones organizacionales. La transformación digital exige ajustes en los sistemas de evaluación del desempeño. Según el artículo 193 del CST, los empleadores deben proporcionar herramientas adecuadas para que los trabajadores cumplan con sus funciones. Esto implica que el banco BBVA del municipio de Mariquita Tolima deba diseñar indicadores de desempeño que reflejen no solo los resultados productivos, sino también la capacidad de adaptación de los empleados a las nuevas tecnologías. Por ejemplo, la implementación de plataformas digitales para la gestión bancaria requiere que los trabajadores sean evaluados con base en su habilidad para manejar estas herramientas y en su disposición para participar en programas de actualización y formación continua. En la práctica, la aplicación de estas leyes enfrenta desafíos importantes. En empresas como BBVA, los procesos de transformación digital suelen estar acompañados de tensiones entre la necesidad de reducir costos operativos y el cumplimiento de obligaciones laborales. Un

ejemplo concreto es el manejo de despidos colectivos, que, si no se gestionan adecuadamente, pueden derivar en sanciones legales y en una pérdida de confianza por parte de los empleados y la sociedad.

Por otro lado, la inversión en programas de capacitación, aunque supone un costo inicial significativo, puede ser altamente beneficiosa a largo plazo. En BBVA, el diseño de cursos de formación en competencias digitales y la promoción de certificaciones laborales podrían no solo mitigar los impactos negativos de la automatización, sino también posicionar a la empresa como líder en prácticas laborales responsables.

## Metodología

Esta investigación propone un análisis con enfoque cualitativo y tiene como objetivo principal comprender en profundidad las experiencias, percepciones y reacciones de los empleados del Banco BBVA del municipio de Mariquita Tolima ante el proceso de recorte de personal, así como evaluar el impacto de esta medida en la cultura organizacional, el clima laboral y la productividad. A través de un análisis detallado, se busca identificar las principales consecuencias del recorte tanto a nivel individual como colectivo. Además, se explorarán las oportunidades de mejora en las prácticas de gestión del talento humano para hacer frente a los desafíos planteados por la transformación digital y garantizar la sostenibilidad del negocio a largo plazo.

La elección del enfoque cualitativo para esta investigación se fundamenta en el proceso de recorte de personal como un evento altamente complejo que involucra diversos factores tales como las emociones de los empleados, las dinámicas de grupo, las percepciones sobre la justicia organizacional, y los cambios en las estructuras y procesos de trabajo, por consiguiente, este enfoque cualitativo permite explorar en profundidad estas dimensiones y comprender las particularidades, que en este del caso puede ayudar a descubrir las consecuencias no previstas del recorte de personal y a identificar oportunidades de mejora que no serían evidentes a través de un análisis cuantitativo.

El enfoque cualitativo permite contextualizar los hallazgos y comprender el significado que los participantes atribuyen a los eventos. Esto es especialmente importante en un contexto de transformación digital, donde los cambios organizacionales pueden tener un impacto significativo en la identidad y el sentido de pertenencia de los empleados.

### **Tipo de Investigación**

El tipo de investigación propuesta es mixta debido a que combina elementos descriptivos tales como el proceso de recorte de personal en el Banco BBVA y sus consecuencias en la gestión del talento humano y en cuanto a los propositivos busca proponer alternativas para mejorar la gestión del talento humano en BBVA, especialmente en el contexto de la transformación digital, por ejemplo realizar talleres con expertos en gestión del talento humano para generar ideas y propuestas de mejora, así como la creación de soluciones con los empleados. La investigación mixta, es la estrategia más adecuada para abordar esta investigación, ya que permite obtener una visión integral y profunda del fenómeno.

### **Instrumentos de Recolección de Información**

Se diseñará un cuestionario estructurado que incluirá una combinación de preguntas cerradas (escalas de Likert, opciones múltiples), abiertas (para permitir respuestas más detalladas y personalizadas) y semiabiertas (para explorar temas específicos), el contenido de las preguntas abordarán aspectos como: Percepción sobre la justicia del proceso de recorte, impacto en el clima laboral y la motivación, nivel de comunicación y transparencia durante el proceso, satisfacción con las medidas de apoyo ofrecidas, sugerencias para mejorar la gestión del talento humano.

Muestra: Se seleccionará una muestra representativa de los empleados afectados, considerando variables como área, antigüedad, nivel jerárquico, etc.

Link encuesta a colaboradores Banco BBVA: <https://forms.gle/vfe6xACrMMhhsejV9>

Se utilizará un guion de entrevista estructurado que permita una conversación flexible y profunda, pero asegure que se aborden todos los temas relevantes, las preguntas se centrarán en motivaciones y objetivos del recorte de personal, proceso de toma de decisiones y comunicación, impacto del recorte en la estrategia de negocio, lecciones aprendidas y propuestas de mejora.

Muestra: Se seleccionarán directivos clave, involucrados en el proceso de recorte y en la gestión del talento humano.

Link guion de preguntas a Directivos de Banco BBVA :

<https://docs.google.com/document/d/1ed1jdyx2rnp8bdbohmwlsbvncf8k6n3uith0dt1unk/edit?usp=sharing>

### **Análisis documental**

Se analizará una variedad de documentos internos, tales como Políticas de recursos humanos y rastrear la evolución de la situación a lo largo del tiempo y contrastar la información oficial con las percepciones de los empleados y directivos.

**Tabla 1***Políticas y procesos de selección banco BBVA*


---

 Políticas y procesos de selección banco BBVA
 

---

La política de selección permite identificar el recurso humano más competitivo e idóneo del mercado o de la organización con la capacidad de responder a los valores y objetivos estratégicos, con el fin de adquirir una ventaja competitiva a través de un excelente proceso de selección y esta se fundamenta en los siguientes principios de actuación

Igualdad de oportunidades y “no discriminación” – publicación en Mobility a la Vacante para cobertura interna si la vacante es susceptible de publicación.	Utilizar perfiles objetivos en términos de formación, experiencia, conocimiento y competencias para evaluar a través de herramientas sistemáticas.
Independencia, profesionalismo y rigor metodológico.	Basar las decisiones en el mérito y capacidad de los candidatos.
Preservar la confidencialidad de las pruebas y herramientas de evaluación utilizadas en los procesos de selección.	Garantizar a los candidatos la máxima confidencialidad de sus datos, cumpliendo con lo establecido en la legislación vigente.

Garantizar el derecho del candidato a disponer de información oportuna acerca de la evolución de su candidatura durante el proceso de selección. Agotar las posibilidades de búsqueda interna antes de iniciar un proceso externo.

*Nota:* Banco BBVA Colombia

### **Población**

La población de estudio para esta investigación está constituida por el conjunto de empleados del Banco BBVA que han sido directamente afectados por el reciente proceso de recorte de personal y aquellos que continúan laborando en la organización después de este evento. Al enfocarse en este grupo específico, se garantiza que los datos recolectados sean altamente relevantes para el objetivo de analizar las consecuencias del recorte y proponer mejoras en la gestión del talento humano.

### **Muestra**

Se ha definido una muestra intencional de 20 personas para esta investigación. Esta decisión se basa en la siguiente justificación:

Tamaño de la población: Si bien la población total de empleados afectados y no afectados podría ser considerable, se considera que una muestra de 20 personas es suficiente para obtener datos representativos y significativos, especialmente si se utiliza una técnica de muestreo estratificado.

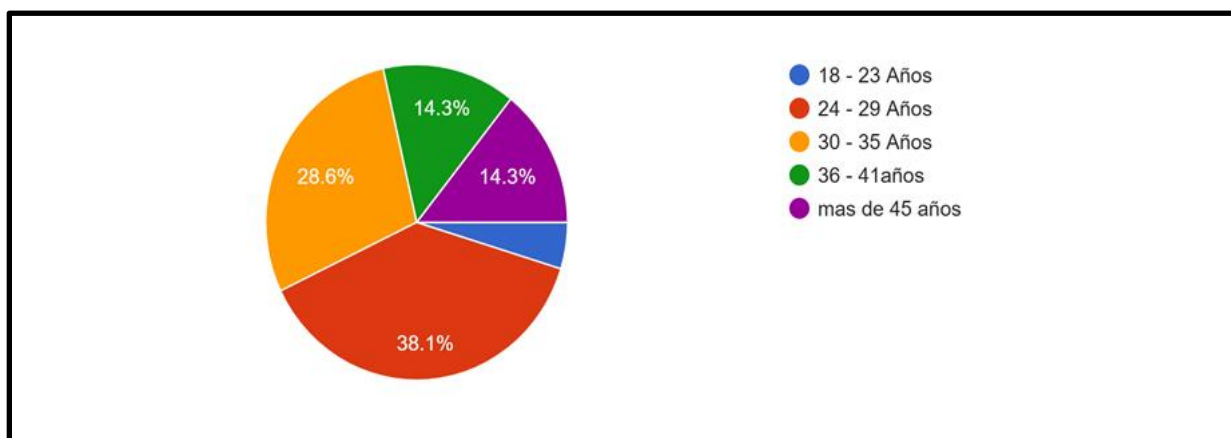
Naturaleza cualitativa de la investigación: Al ser un estudio cualitativo, el objetivo es profundizar en las experiencias y percepciones individuales, más que generalizar los resultados a toda la población. Un tamaño de muestra menor permite dedicar más tiempo a cada entrevista o cuestionario, obteniendo así información más rica y detallada.

## Resultados

En la presente investigación se realizaron 21 encuestas a colaboradores del banco BBVA a fin de conocer sus opiniones sobre los recortes de personal y la transformación digital e identificar las brechas en la gestión del talento humano y proponer alternativas para una transición más equitativa y sostenible.

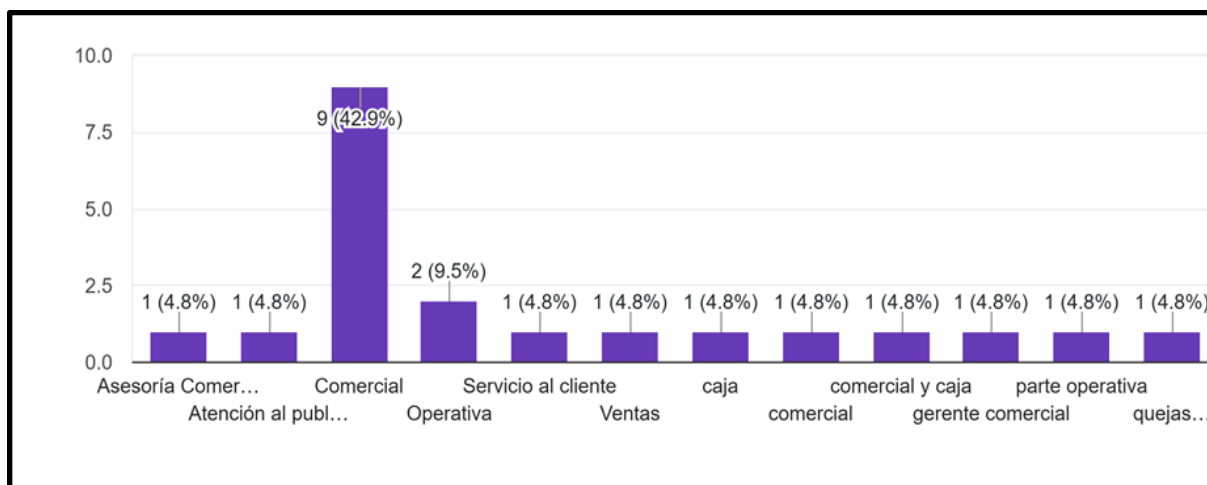
### Figura 1

*Edades de los colaboradores del banco BBVA*



*Fuente:* Autoría propia en Google formularios a partir de encuesta aplicada.

El gráfico de edades proporciona una primera visión sobre la composición de la fuerza laboral, los grupos de edad entre (24-29 con un 38.1% y 30-35 años con un 28.6) son los segmentos más numerosos, lo que podría indicar una mayor atracción de talento joven, esto sugiere que una porción significativa de los colaboradores se encuentra en esta etapa de su vida laboral, los grupos de (36-41 años, 18-23 años y mayores de 45 años, concentran el menor porcentaje de la muestra.

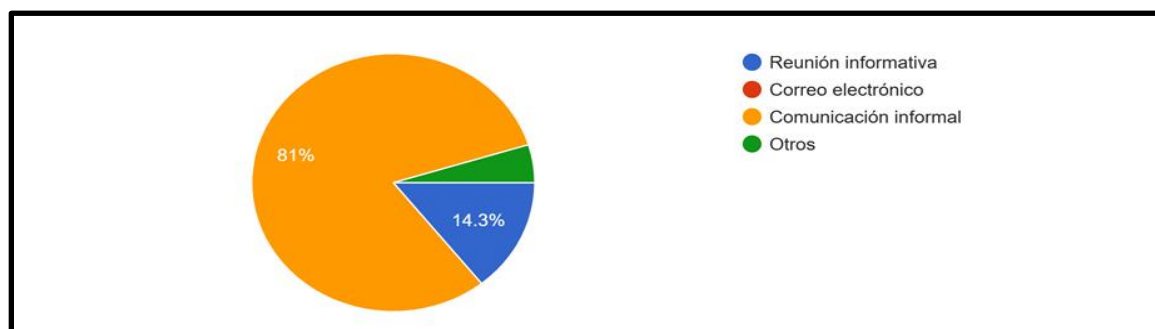
**Figura 2***Área de trabajo del colaborador encuestado*

*Fuente:* Autoría propia en Google formularios a partir de encuesta aplicada.

El gráfico muestra una clara concentración de los empleados en el área comercial que destaca significativamente con un 42.9% de los encuestados, esto indica que los cambios organizacionales y los recortes de personal han afectado de manera desproporcionada a este departamento. Es probable que los empleados de esta área sientan una mayor incertidumbre y preocupación por su futuro laboral, pese a este resultado cabe destacar que todos los demás departamentos encuestados también se vieron afectados por los cambios, indicando que el impacto de la transformación digital y los recortes de personal ha sido transversal a toda la organización.

### Figura 3

*Como se enteró el colaborador del recorte de personal*

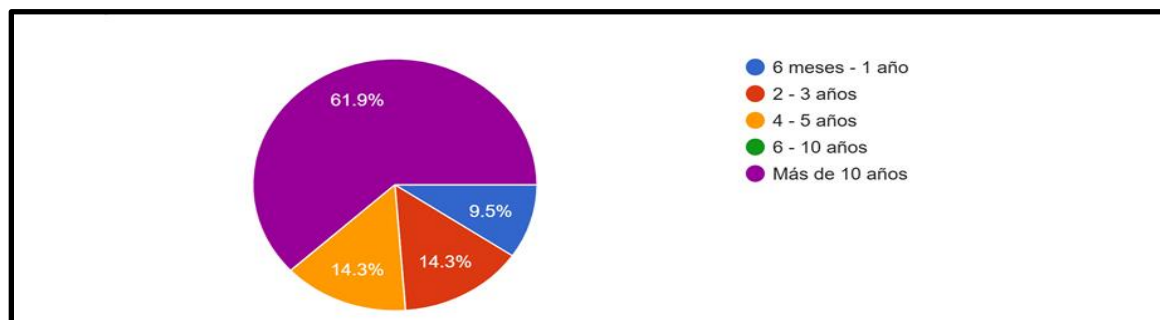


*Fuente.* Autoría propia en Google formularios a partir de encuesta aplicada.

Se evidencia que la gran mayoría de los empleados encuestados (81%) se enteraron de los recortes de personal a través de una reunión informativa. Esto indica que la empresa optó por un canal de comunicación formal y directo para comunicar esta noticia a sus colaboradores, La baja proporción de empleados que se enteraron por correo electrónico o comunicación informal podría indicar que no se previó la difusión de esta información a través de otros canales, o que estos canales fueron utilizados de manera complementaria a la reunión informativa.

### Figura 4

*Tiempo laboral del empleado en el banco BBVA.*

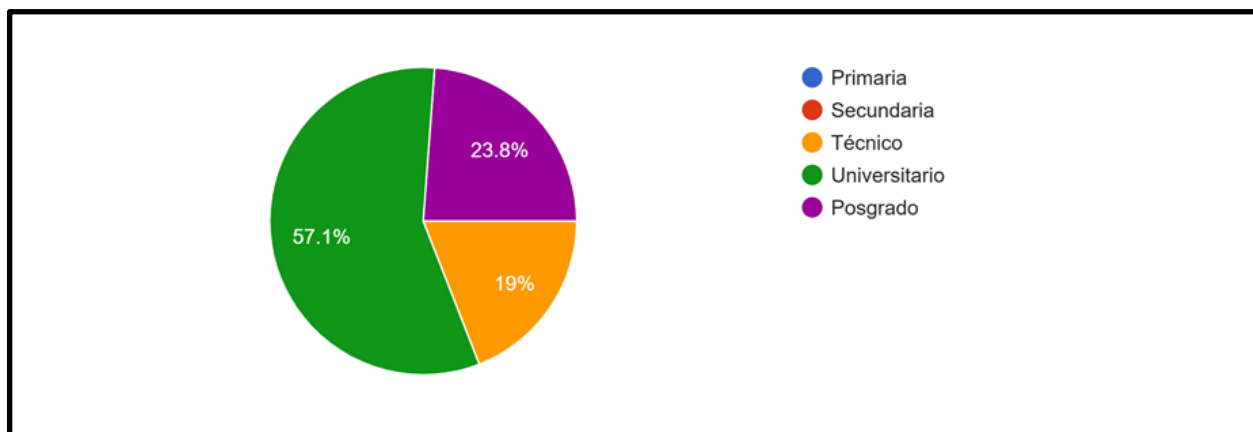


*Fuente.* Autoría propia en Google formularios a partir de encuesta aplicada.

El gráfico circular muestra una distribución de la antigüedad en la empresa, donde predomina el grupo de empleados con más de 10 años de servicio, representando el 61.9% del total de encuestados. Esto indica que una porción considerable de la plantilla encuestada tiene una larga trayectoria dentro de la organización y un profundo conocimiento de los procesos internos, la alta antigüedad y los recientes recortes de personal puede generar sentimientos de inseguridad y desconfianza entre los empleados más veteranos, quienes podrían sentirse especialmente vulnerables.

### Figura 5

*Nivel académico de los colaboradores*

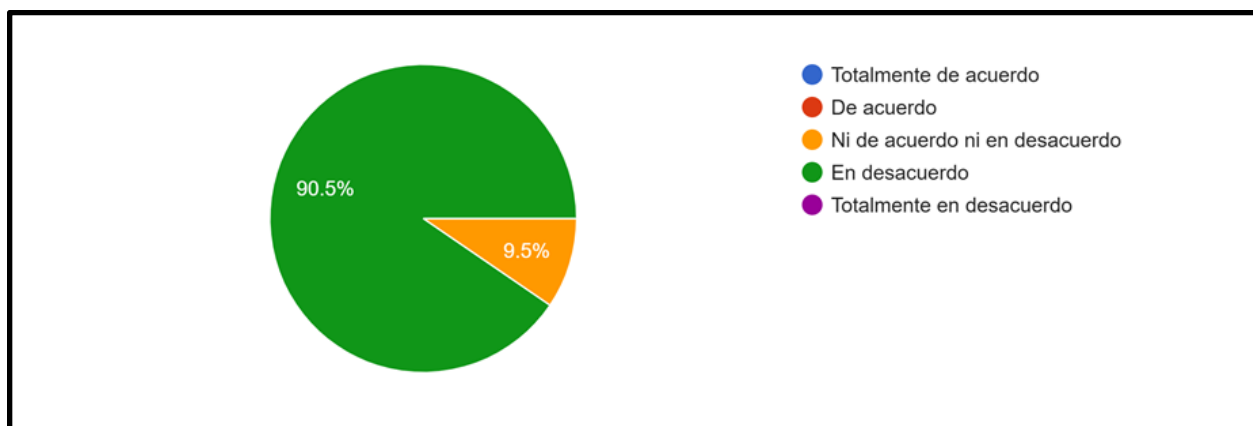


*Fuente.* Autoría propia en Google formularios a partir de encuesta aplicada.

En el gráfico se observa que el nivel de estudios de los empleados con nivel universitario representa el 57.1% del total. Esto indica que una gran parte de la plantilla encuestada posee un nivel educativo superior y una fuerza laboral altamente calificada, esto puede ser una ventaja competitiva, pero también puede generar expectativas salariales y de desarrollo profesional más altas.

**Figura 6**

*Consideración del tipo de proceso aplicado por parte del banco BBVA*

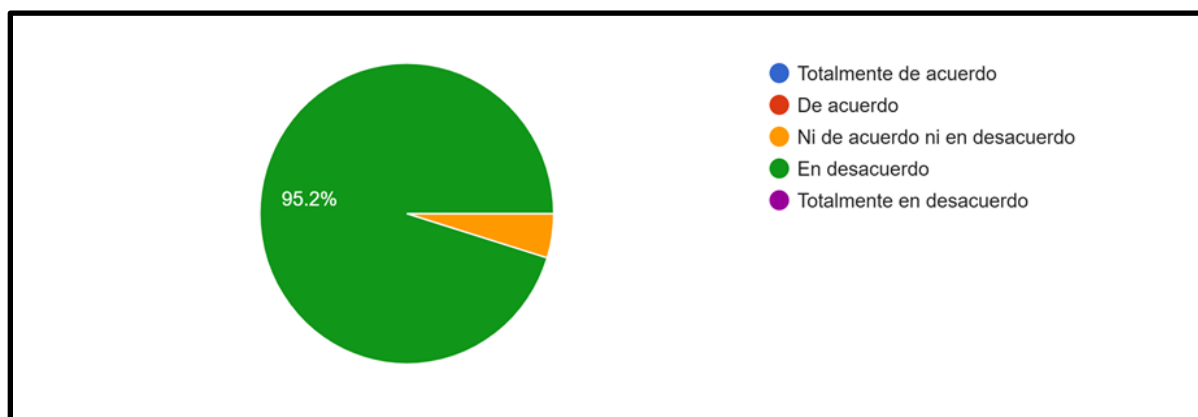


*Fuente.* Autoría propia en Google formularios a partir de encuesta aplicada.

El gráfico circular muestra que una abrumante mayoría de empleados encuestados (90.5%) considera que el proceso de recorte de personal no fue justo y transparente. Esto indicaría que el banco BBVA del municipio de Mariquita Tolima, no comunicó de manera efectiva las razones detrás de los recortes y tampoco implementó un proceso de selección que los empleados perciben como equitativo.

**Figura 7**

*Apreciación sobre el apoyo necesario durante el proceso*

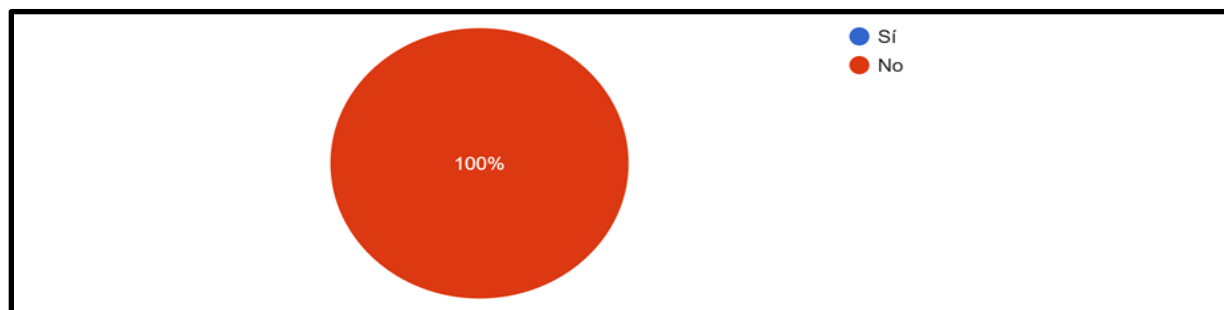


*Fuente.* Autoría propia en Google formularios a partir de encuesta aplicada.

En este caso, hubo un 95.2% de personas que no han recibido algún tipo de apoyo durante el proceso de recorte de personal, por el cual quedaron desempleados. Por tanto, se convierte en uno de los puntos importantes a tener en cuenta en este tipo de situaciones, para que al antiguo colaborador le sea más fácil sobrellevar su nueva situación.

### Figura 8

*Alternativas de reubicación o capacitación*

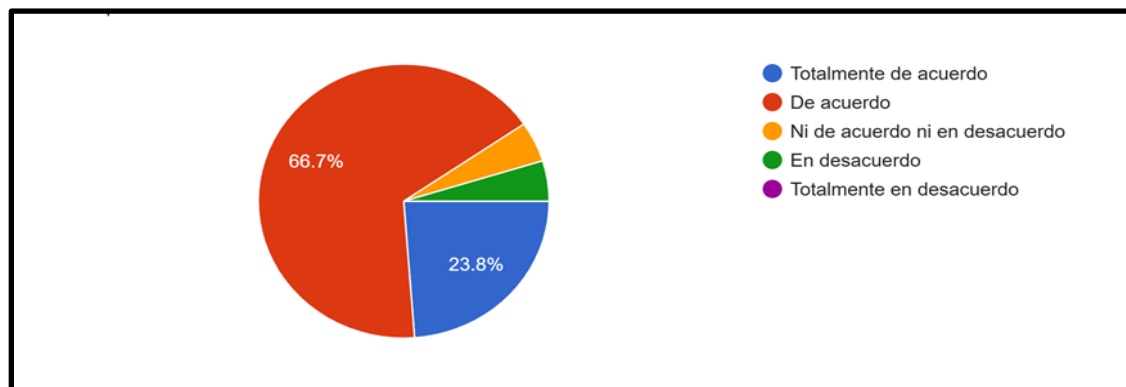


*Fuente.* Autoría propia en Google formularios a partir de encuesta aplicada.

Es evidente que un 100% de las personas que hicieron parte del proceso de recorte de personal, no contaron con un programa de reubicación ni de capacitación, que les pudiera servir para encontrar un nuevo empleo de forma más certera. Esto nos indica que es indispensable que la organización adopte programas de reubicación y capacitación del personal saliente, para que a estas personas les sea posible estar más preparados para la consecución de un nuevo empleo.

**Figura 9**

*Consideración sobre la afectación del proceso al bienestar emocional y profesional de los extrabajadores*

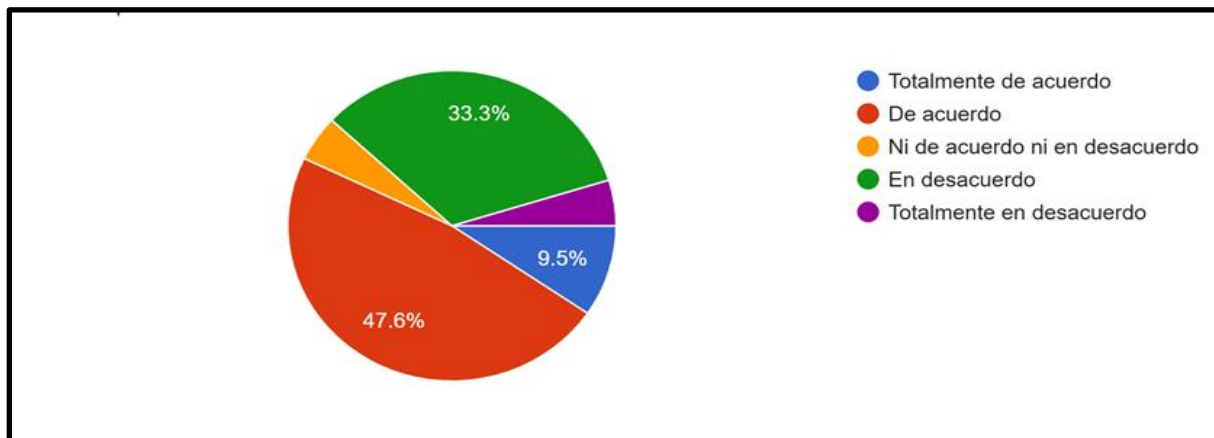


*Fuente.* Autoría propia en Google formularios a partir de encuesta aplicada.

El gráfico muestra que una gran mayoría de los empleados encuestados (66.7%) están totalmente de acuerdo en que el proceso de recorte de personal y transformación digital ha afectado negativamente su bienestar emocional y profesional. Esto indica que los cambios organizacionales han tenido un impacto significativo en la salud mental y en la satisfacción laboral de los empleados, esto puede indicar que los recortes de personal y la transformación digital han generado un alto nivel de estrés, incertidumbre y ansiedad entre los empleados.

**Figura 10**

*La empresa cuenta con las herramientas y recursos necesarios para apoyar la capacitación y el desarrollo de los empleados*

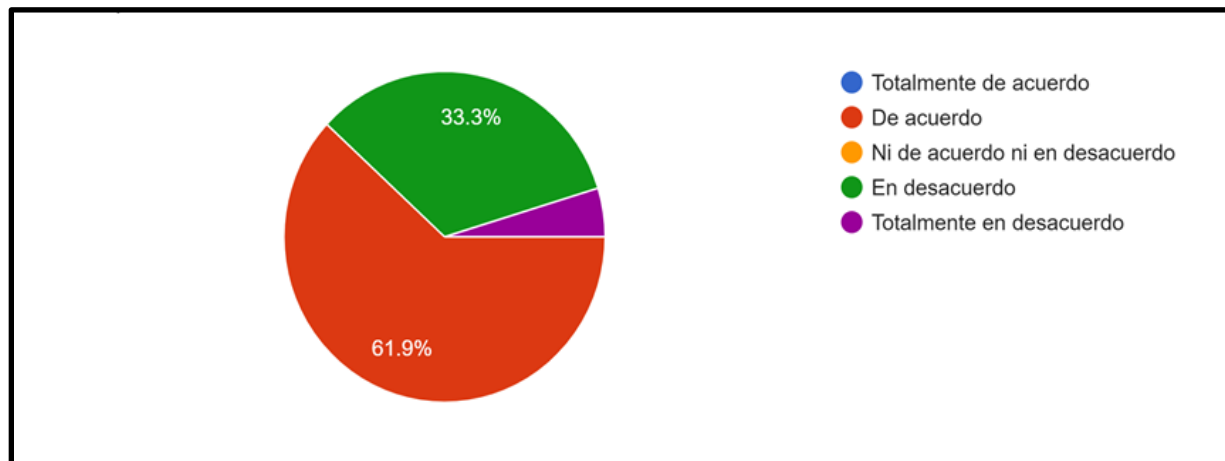


*Fuente.* Autoría propia en Google formularios a partir de encuesta aplicada.

En la anterior gráfica se logra evidenciar como el 47.6% de colaboradores consideran que el banco BBVA del municipio de Mariquita Tolima cuenta con las herramientas y recursos necesarios para apoyar la capacitación y el desarrollo de los empleados, junto con un 9.5% que también opinan estar totalmente de acuerdo con dicha información, situación contraria a lo que indica el 33.63% que opinan estar en desacuerdo. Esto nos indica que la empresa cuenta con los medios necesarios para que sus empleados desarrollen aptitudes y habilidades que le permitan al empleado estar lo suficientemente preparado para enfrentar la era digital, así como para lograr su desarrollo profesional y laboral. Por tanto, la organización debería incluir este tema en su planificación.

**Figura 11**

*¿La empresa ha implementado estrategias efectivas para gestionar el cambio y minimizar el impacto de la transformación digital en los empleados?*



*Fuente.* Autoría propia en Google formularios a partir de encuesta aplicada.

La encuesta nos arroja resultados positivos en este caso, puesto que un 61.9% de colaboradores consideran estar de acuerdo con el hecho de que la empresa haya implementado estrategias efectivas para gestionar el cambio y minimizar el impacto de la transformación digital en los empleados, lo que indica que la organización ha llevado a cabo algunas acciones que ha resultado útil para que el empleado logre adaptarse mejor a la era digital y a los cambios, aunque un 33.3% no lo considere así.

## **Recomendaciones**

Con base en los resultados obtenidos en la investigación sobre el impacto del recorte de personal en el contexto de la transformación digital en el Banco BBVA del municipio de Mariquita Tolima, se evidencia la necesidad de implementar estrategias organizacionales que no solo garanticen el cumplimiento de las normativas laborales, sino que también prioricen el bienestar de los empleados y el fortalecimiento de la cultura organizacional. La transformación digital, si bien es una oportunidad para modernizar los procesos y mejorar la eficiencia, genera un impacto significativo en los equipos humanos, particularmente cuando involucra cambios estructurales como los recortes de personal.

Por lo tanto, es fundamental que el Banco BBVA del municipio de Mariquita Tolima enfoque sus esfuerzos en construir un proceso de transformación más inclusivo y participativo, donde la comunicación fluida y la capacitación continua sean pilares esenciales para mitigar los efectos negativos del cambio y asegurar la adaptación efectiva de los empleados a las nuevas exigencias del mercado laboral. Además, la implementación de programas de reubicación y apoyo emocional, junto con una revisión de las políticas de desvinculación, contribuirá a que los empleados se sientan respaldados, lo cual fortalecerá su motivación y sentido de pertenencia a la organización. La manera en que el Banco maneje estos procesos determinará su capacidad para enfrentar los desafíos de la transformación digital de manera responsable y sostenible.

**Tabla 2** Plan Estratégico para la Gestión del Talento Humano Banco BBVA del Municipio de Mariquita Tolima

ÁREA ESTRATÉGICA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACCIONES CLAVE	RESPONSABLES	INDICADORES DE ÉXITO	TIEMPO DE EJECUCIÓN
<b>Formación Continua</b>	Desarrollar competencias técnicas y blandas en los empleados para fortalecer su desempeño en un entorno digital.	-Identificar necesidades de formación mediante una encuesta a los empleados y evaluación de competencias actuales.	Área de Talento Humano	% de empleados que completan cursos de capacitación.	6-12 meses
		- Diseñar programas de capacitación en habilidades digitales, liderazgo y gestión del cambio.		- Aumento en la satisfacción laboral (medido en encuestas).	
<b>Adaptación Tecnológica</b>	Garantizar que los empleados adquieran habilidades prácticas para manejar nuevas	- Implementar una plataforma de aprendizaje virtual.	Área de Innovación y TI	- Mejora en el desempeño evaluado post-capacitación.	6 meses
		- Realizar un diagnóstico sobre el nivel actual de conocimiento de herramientas digitales.		- % de empleados capacitados en el uso de nuevas tecnologías.	

ÁREA ESTRATÉGICA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACCIONES CLAVE	RESPONSABLES	INDICADORES DE ÉXITO	TIEMPO DE EJECUCIÓN
<b>Retención del Personal</b>	tecnologías implementadas en la organización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementar talleres prácticos sobre las nuevas tecnologías utilizadas en el banco.</li> <li>- Crear un equipo de mentores tecnológicos para apoyar a los empleados en la transición.</li> </ul>	Dirección de Talento Humano	- Reducción en errores asociados a la implementación tecnológica.	6-18 meses
	Fortalecer el compromiso y la motivación de los empleados para disminuir la rotación y asegurar la sostenibilidad del talento humano.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementar un sistema de reconocimiento que valore logros individuales y colectivos.</li> <li>- Diseñar planes de carrera personalizados.</li> <li>- Evaluar y mejorar las políticas de bienestar laboral.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reducción en la tasa de rotación de empleados.</li> <li>- % de empleados que consideran que el banco ofrece oportunidades de desarrollo profesional (medido en encuestas internas).</li> </ul>	

ÁREA ESTRATÉGICA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACCIONES CLAVE	RESPONSABLES	INDICADORES DE ÉXITO	TIEMPO DE EJECUCIÓN
<b>Monitoreo y Evaluación</b>	Asegurar la eficacia de las estrategias implementadas mediante un seguimiento continuo y ajustes según las necesidades identificadas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ofrecer opciones de movilidad interna en casos de reestructuración.</li> <li>- Implementar evaluaciones trimestrales de impacto de las capacitaciones y programas.</li> <li>- Realizar encuestas de clima laboral post-implementación.</li> <li>- Ajustar los programas según los resultados obtenidos.</li> </ul>	Comité de Gestión Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Frecuencia y calidad de los informes de monitoreo.</li> <li>- % de ajustes realizados en función de los resultados de las evaluaciones.</li> </ul>	Continuo

*Nota:* Autoría propia

Se propuso para el banco BBVA del municipio de Mariquita Tolima una muestra de soluciones estratégicas las cuales son claves para abordar de manera efectiva los retos de la transformación digital y así superar las dificultades actuales que enfrenta la organización. Este enfoque integral permite al banco no solo adaptarse a los cambios tecnológicos, sino también fortalecer su capacidad para enfrentar los desafíos que afectan su operación. Al enfocarse en la capacitación continua, la adaptación tecnológica y el fortalecimiento de los mecanismos de retención, el banco busca consolidar una fuerza laboral resiliente y comprometida. Este enfoque no solo busca contribuir al éxito en el ámbito digital, sino que también posiciona al banco BBVA como una institución que valora el bienestar y el desarrollo de su talento humano, un factor esencial para su sostenibilidad y crecimiento.

**Tabla 3** *Matriz de estrategias clave para afrontar los retos de transformación digital*

ÁREA	OBJETIVO	SOLUCIONES PROPUESTAS	RESPONSABLES	INDICADOR CUMPLIMIENTO	TIEMPO EJECUCIÓN
Reubicación Interna	Facilitar la transición de los empleados afectados hacia nuevas posiciones dentro de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementar un programa de movilidad interna que priorice a los empleados afectados por los recortes.</li> <li>- Crear una plataforma para postularse a vacantes internas en tiempo real.</li> <li>- Diseñar perfiles de competencias para nuevas posiciones emergentes.</li> </ul>	Dirección de Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>- % de empleados afectados que son reubicados exitosamente.</li> <li>- Tiempo promedio para cubrir vacantes internas.</li> </ul>	3-6 meses
Capacitación y Desarrollo	Desarrollar nuevas competencias en los empleados afectados para que puedan desempeñarse	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formación en habilidades digitales, incluyendo desarrollo de software, bases de datos, y aplicaciones contables.</li> <li>- Ofrecer certificaciones en tecnologías bancarias emergentes.</li> <li>- Crear un sistema de mentorías con empleados expertos.</li> </ul>	Área de Formación y Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- % de empleados que completan los programas de formación.</li> <li>- Niveles de satisfacción de los empleados con las</li> </ul>	6-12 meses

	en roles emergentes.			capacitaciones recibidas.	
Soporte Psicológico y Laboral	Reducir el impacto emocional y laboral de los recortes en los empleados afectados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer un programa de apoyo psicológico individual y grupal.</li> <li>- Implementar talleres sobre manejo del cambio y resiliencia.</li> <li>- Ofrecer orientación profesional y asesoramiento para la transición laboral.</li> </ul>	Dirección de Bienestar y Salud	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Niveles de bienestar medidos en encuestas de satisfacción.</li> <li>- Participación en sesiones de soporte psicológico.</li> </ul>	3-6 meses
Plan de Compensación	Proveer beneficios justos y proporcionales para los empleados afectados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ofrecer indemnizaciones según la antigüedad laboral del empleado.</li> <li>- Bonificación adicional para empleados con destacado desempeño.</li> </ul>	Área de Compensaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>- % de empleados que perciben la compensación como justa.</li> <li>- Disminución en quejas relacionadas con indemnizaciones.</li> </ul>	3 meses

- Prolongar el servicio de salud por un período de 6 a 12 meses o hasta conseguir un nuevo empleo.

Programas de Reubicación Laboral	Facilitar la transición laboral de los empleados desvinculados hacia nuevas oportunidades laborales externas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer convenios con bolsas de empleo exclusivas para extrabajadores del banco.</li> <li>- Crear alianzas con instituciones de formación digital y profesional para facilitar la contratación.</li> <li>- Direccionar a programas de reubicación laboral.</li> </ul>	Dirección de Vinculación Externa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- % de empleados que logran reubicación laboral en los primeros 6 meses.</li> <li>- Cantidad de convenios establecidos con instituciones externas.</li> </ul>	6 meses
Comunicación y Transparencia	Asegurar que los procesos de recorte de personal sean claros, respetuosos y	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar reuniones informativas periódicas sobre los cambios organizacionales.</li> <li>- Crear un canal interno para responder dudas y recibir retroalimentación de los empleados.</li> </ul>	Comité de Comunicación Interna	<ul style="list-style-type: none"> <li>- % de empleados que perciben claridad y transparencia en el proceso (medido en encuestas).</li> </ul>	Continuo

	comprendidos por todos los empleados.	- Publicar informes transparentes sobre los recortes y sus motivos.		- Reducción en rumores o desinformación interna.
Estrategias Post-Recorte	Garantizar una adecuada integración y estabilidad en la organización después de los recortes.	- Realizar talleres para reforzar la cohesión y la confianza entre los equipos. - Diseñar un programa de seguimiento para evaluar el impacto de los recortes en el clima organizacional. - Ajustar la carga laboral de manera equitativa.	Dirección de Talento Humano	- Mejora en las métricas de clima laboral postrecortes. - % de empleados que perciben estabilidad en sus roles tras los recortes.

---

*Nota.* Autoría propia

## Conclusiones

Se elaboró una matriz que aborda soluciones concretas y estratégicas para garantizar que el Banco BBVA no solo gestione eficazmente los retos de la transformación digital, sino que también pueda contrarrestar la problemática que hoy por hoy los está afectando. El plan estratégico diseñado busca consolidar una fuerza laboral resiliente, capacitada y comprometida con la organización, alineando las iniciativas de formación con las demandas tecnológicas actuales, fortaleciendo los mecanismos de retención y asegurando que el talento humano del banco continúe siendo un factor clave para su competitividad y sostenibilidad. Ya que al fomentar un entorno organizacional que priorice la formación continua y la adaptación tecnológica, el banco BBVA del municipio de Mariquita Tolima se posiciona no sólo como un banco que innova tecnológicamente, sino también como una organización que se preocupa por el bienestar y desarrollo de su talento humano. Si bien no se puede deshacer el impacto de una decisión abrupta, este plan estratégico tiene el potencial de convertir el desafío en una oportunidad para transformar la gestión del talento humano en un activo estratégico que impulse la resiliencia organizacional y fortalezca la reputación del banco.

Se evaluó el impacto de los recortes de personal y la transformación digital a través de una encuesta aplicada a 21 colaboradores del Banco BBVA, la cual permitió identificar una serie de hallazgos clave sobre las consecuencias que estas decisiones han tenido en la percepción de los empleados y en la gestión del talento humano. Los resultados evidencian que la decisión abrupta de implementar recortes de personal ha generado preocupaciones significativas en el clima organizacional, afectando tanto la motivación como el sentido de pertenencia de los trabajadores. Asimismo, se resaltó la percepción de insuficiente acompañamiento durante el proceso de transformación digital, lo que acentuó las tensiones internas.

Estos resultados resaltan la importancia para que el Banco BBVA del municipio de Mariquita Tolima adopte un enfoque más humano y centrado en las personas al gestionar procesos de cambio organizacional. Invertir en el bienestar de los empleados, así como en su desarrollo profesional, no solo contribuye a reducir los efectos negativos en el corto plazo, sino que también fortalece la capacidad de la organización para adaptarse a los desafíos del entorno y alcanzar el éxito a largo plazo.

Por lo tanto, con base en los resultados obtenidos, se propone un plan estratégico que permita contrarrestar esta problemática, abordando tanto el impacto directo sobre los colaboradores como las implicaciones para la dirección y gestión de las sedes bancarias. Este plan busca ser una herramienta clave para alinear las necesidades de los empleados con los objetivos organizacionales, promoviendo un equilibrio entre la innovación tecnológica y el bienestar humano en un contexto de transformación digital.

## Bibliografía

- Alles, M. A. (2016). *Selección por competencias. (2a. ed.). Ediciones Granica.* <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/114189?page=20>
- BBVA Banco Bilbao Vizcaya Argentaria Colombia S.A  
<https://www.bbva.com.co/personas/aviso-legal.html>
- BBVA Colombia. (s.f.). Políticas y procesos de selección  
 [PDF]. <https://www.bbva.com.co/content/dam/public-web/colombia/documents/home/body/inversionista/espanol/otros-datos-de-interes/politica-y-proceso-de-seleccion.pdf>
- BBVA. (2020). *Informe de Transformación Digital BBVA.* [bbva.com](http://bbva.com).
- Cascio, W. F. (2020). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits.* McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2020). Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones. McGraw-Hill. (pp.196-223). <https://www-ebooks7-24-com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/?il=9350&pg=196>
- Crespo, G. (2021). La gestión moderna de recursos humanos. Eudeba. (pp.113-118).  
<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/195575?page=113>
- Cuesta Santos, A. (2010). Gestión del talento humano y del conocimiento. Ecoe Ediciones. (pp.403-415). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/69130?page=403>
- Deloitte. (2022). *Global banking digitalization report 2022: Enhancing customer experience through innovation.* Deloitte Insights. <https://www2.deloitte.com>

- Fernández López, F. (2016). *Contratación laboral (UF0341)*. Editorial Tutor Formación.  
<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/44207?page=48>
- Fong Reynoso, C. (2017). La teoría de recursos y capacidades: un análisis bibliométrico. *Nova Scientia*, 9(19), 411–440. <https://doi-org.bibliotecavirtual.unad.edu.co/10.21640/ns.v9i19.739>
- Gan, F. (2013). *Manual de Recursos Humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales*. Editorial UOC. (pp.170-198).  
<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56651?page=170>
- García Solarte, M. M. (2010). *Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana*. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=56>
- García Solarte, M., Murillo Vargas, G. y González, C. H. (2010). Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial Universidad del Valle. (pp.30-35). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=30>
- García, M. (2009). *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación conceptual*.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225014900004>
- Hernández Palma, H., Monterrosa Assia, F. y Muñoz Rojas, D. (2017). Cultura De Prevencion Para La Seguridad Y Salud en El Trabajo en El Ámbito Colombiano. *Advocatus*, 14(28). (pp. 1-15). <https://doi-org.bibliotecavirtual.unad.edu.co/10.18041/0124-0102/advocatus.28.889>
- Herrero Blasco, A., Perello Marin, M. y Herrero Blasco, A. (2018). Dirección de recursos humanos: gestión de personas. Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia. (pp. 21-29). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/57469?page=21>

- Iglesias Álvarez, I. (2019). *Los procesos de selección en la era digital: estrategias para atraer y enamorar el talento*. FC Editorial. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/131012?page=57>
- Leal Afanador, J. A. (2023). *Trabajo inteligente productivo*. Sello Editorial UNAD. <https://doi.org/10.22490/9789584975096>
- Luna Arocas, R. (2018). Gestión del talento. Difusora Larousse - Ediciones Pirámide. (pp. 201-240). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/123076?page=201>
- Luna Arocas, R. D.-E. (2018). *Gestión del talento*. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/123076?page=373>
- Ministerio de Trabajo. (2021). *Código Sustantivo del Trabajo*. <https://www.mintrabajo.gov.co/>
- Ministerio del trabajo <https://www.mintrabajo.gov.co/web/guest/inicio>
- Naciones Unidas. (1948). *Declaración Universal de los Derechos Humanos*. <https://www.un.org/es/>
- Naciones Unidas. (2011). *Principios rectores sobre las empresas y los derechos humanos*. <https://www.ohchr.org/>
- Oltra Comorera, V. (2013). Desarrollo del factor humano. Editorial UOC. (pp.253-266). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56325?page=253>
- Oltra Comorera, V. (2013). *Desarrollo del factor humano*. Editorial UOC. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56325?page=107>
- Organización Internacional del Trabajo. (2020). *Convenio 122 sobre la política de empleo*. <https://www.ilo.org/>

Pérez, A. F., & Rodríguez, L. R. (2021). Principales teorías de la Gestión del Talento Humano. [Objeto Virtual de Información]. Repositorio Institucional UNAD.

<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/42161>

Ramos, P. (2015). Planificación y gestión de recursos humanos (2a.ed.). Editorial ICB. (pp. 44-55). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/113344?page=44>

Rodríguez, J. P. (2021). *Impacto del Clima Organizacional en el Sector Bancario Colombiano*. Universidad Nacional de Colombia.

Stone, D. L., & Deadrick, D. L. (2021). "Challenges and opportunities affecting the future of human resource management." *Human Resource Management Review*, 31(2).

Superintendencia Financiera de Colombia. (2021). *Informe de gestión 2021: Transformación digital en el sistema financiero colombiano*. Bogotá, Colombia.

<https://www.superfinanciera.gov.co>

Superintendencia Financiera de Colombia. (2021). *Normatividad sobre protección de datos personales*. <https://www.superfinanciera.gov.co/>