

# PLAN ESTRATÉGICO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN ENTIDADES FINANCIERAS

*Sara Isabel Bermúdez Beltrán<sup>1</sup>*

Recepción: 03 /06/2025

Aprobado: 28/06/2025

## RESUMEN

La transformación digital es un proceso integral mediante el cual las empresas adoptan tecnologías digitales para modificar sus modelos de negocio, optimizar procesos internos y mejorar la interacción con los clientes. Con esta investigación se propone el diseño de un plan estratégico integral de capacitación y desarrollo que incluya una plataforma de capacitación corporativa en línea y que contribuya a la transformación digital de la gestión del talento humano en entidades financieras. Se realizó una investigación fundamentada epistemológicamente en la teoría de la contingencia de Lawrence y Paul R. Lorsch (1967), Burns y Tom Stalker (1961) y Fiedler Fred (1960), la teoría de la configuración de Mintzberg Henry (1990), el enfoque de aprendizaje y crecimiento de Senge Peter (2005) y las teorías de motivación y desarrollo en el trabajo de Maslow Abraham (1991). El modelo metodológico elegido es cuantitativo y el instrumento un cuestionario tipo Likert, para identificar los desafíos actuales en la gerencia del talento humano, bajo un diseño de campo tipo proyecto factible. Esta investigación constituye un aporte teórico a las ciencias administrativas, ya que contribuye a la construcción del nuevo modelo de gestión del Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación, cuyo objetivo establece la

---

1 Magíster Scientiarum en Ciencias Administrativas, mención Gerencia de Talento Humano egresada de la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez. Licenciada en Administración Mención Informática, egresada de la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez. Licenciada en Educación, con rol profesional Central en Informática y Tecnología Educativa egresada de la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez. TSU en informática, egresada del Instituto Universitario Jesús Obrero. Certificada internacionalmente como Moodle Educator Certificate por MOODLE PTY LTD. Certificada como Scrum Master. sbermudezconsultora@gmail.com.

necesidad de fomentar la independencia científica y tecnológica, y su aplicación en los sectores estratégicos, para lograr una economía diversificada y sostenible.

**Palabras clave:** Capacitación y desarrollo, Transformación digital, Gestión del talento humano.

## STRATEGIC PLAN FOR DIGITAL TRANSFORMATION IN HUMAN TALENT MANAGEMENT IN FINANCIAL INSTITUTIONS

### ABSTRACT

Digital transformation is a comprehensive process through which companies adopt digital technologies to modify their business models, optimize internal processes, and improve customer interaction. This research proposes the design of a comprehensive strategic training and development plan that includes an online corporate training platform and contributes to the digital transformation of human talent management in financial institutions. The research was based epistemologically on the contingency theory of Lawrence Paul R. and Lorsch Jay W. (1967), Burns Tom and Stalker George Macpherson (1961), and Fiedler Fred (1960); the configuration theory of Mintzberg Henry (1990); Senge Peter's (2005) approach to learning and growth, and Maslow Abraham's (1991) theories of motivation and development at work. The chosen methodological model is quantitative, and the instrument is a Likert-type questionnaire to identify current challenges in human talent management, under a field design, feasible project type. This research constitutes a theoretical contribution to administrative sciences as it contributes to the construction of a new management model for the nation's economic and social development plan, which establishes the need to promote scientific and technological independence and its application in strategic sectors to achieve a diversified and sustainable economy.

**Keywords:** Training and development, digital transformation, human talent management.

## Introducción

En la era digital, la transformación se ha convertido en un imperativo para las organizaciones que buscan mantener su competitividad y relevancia. El sector financiero, en particular, enfrenta el desafío de adaptarse a un entorno en constante evolución, donde la tecnología redefine la forma en que se gestiona el talento humano y se llevan a cabo los procesos organizacionales.

La transformación digital se define como un proceso integral mediante el cual las empresas adoptan tecnologías digitales para modificar de manera fundamental sus modelos de negocio, optimizar procesos internos y mejorar la interacción con los clientes (Westerman, Bonnet, & McAfee, 2014). Una transformación o evolución digital es una remodelación o reorganización de un proceso que se venía haciendo de una forma, y que ahora se realiza de otra manera mucho más optimizada aprovechando al máximo los avances tecnológicos.

En este sentido, la idea de transformación digital en las organizaciones impacta profundamente la manera en que estas gestionan el talento humano, especialmente en el sector financiero. A nivel mundial, la adopción de tecnologías como la automatización, inteligencia artificial (IA), machine learning y plataformas digitales de aprendizaje ha revolucionado la forma en que las empresas capacitan a los colaboradores y gestionan sus habilidades, buscando asegurar que cuenten con las herramientas y el conocimiento necesario para responder a las demandas de un mercado laboral en constante evolución, para hacerse así más ágiles e inteligentes y sobrevivir en el tiempo.

De acuerdo al Harvard Business Publishing (2023) bajo el liderazgo de Satya Nadella, Microsoft adoptó una mentalidad de “aprendizaje constante” para transformar su cultura organizacional. De esta manera, más de 30 millones de personas han adquirido competencias digitales a través de programas gratuitos de LinkedIn Learning y Microsoft Learn. Por otra parte, el informe de Deloitte (2020) expresa que más del 75% de los ejecutivos de grandes empresas globales, consideran que la transformación digital es una prioridad estratégica, y uno de los principales retos es la necesidad de actualizar continuamente las competencias de los colaboradores para mantener la competitividad en un entorno en constante evolución, puesto que requieren de nuevas competencias y habilidades para adaptarse a las tecnologías emergentes.

En América Latina, la adopción de tecnologías digitales en la gestión del talento humano ha sido más lenta en comparación con otras regiones, aunque en los últimos años se ha acelerado debido a la globalización y la pandemia COVID-19. Según un estudio de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL (2021) “mientras que en Europa y los Estados Unidos, casi el 40% de los trabajadores puede trabajar desde su hogar, en América Latina y el Caribe esta cifra alcanza sólo 21%” (p.14). Es así como la inversión en tecnología y la capacitación del talento humano son claves para aprovechar este potencial, haciendo que muchas organizaciones financieras comiencen a integrar herramientas digitales, como las plataformas de capacitación en línea, para mejorar la formación y desarrollo de sus trabajadores. Esta necesidad de optimizar los procesos de formación y adaptación del talento ha llevado a un aumento en la demanda de digitalización organizacional debido a que todos los sectores económicos han sentido el impacto de esta, haciendo que el mundo de los servicios financieros y bancarios no esté ajeno a esto de acuerdo a Espinoza Alesandra de Fátima (2021).

En Venezuela, el sector financiero enfrenta un escenario desafiante debido a la inestabilidad política, la crisis económica y las sanciones internacionales. Sin embargo, pese a estas dificultades, la transformación digital se ha convertido en una necesidad para mantenerse operativos y competitivos. Según un informe de Ecoanalítica (2022), la digitalización de servicios financieros en el país ha experimentado un crecimiento significativo en los últimos años, especialmente en respuesta a las dificultades para operar de manera presencial. En cuanto a la gestión del talento humano, las organizaciones venezolanas, incluidas las del sector financiero, han comenzado a adoptar soluciones digitales para la capacitación de su personal, aunque de manera limitada. Estas limitaciones pueden atribuirse a varios factores: inestabilidad y éxodo de talento, déficit en infraestructura tecnológica, limitaciones en el marco regulatorio, entre otras.

Aun bajo las condiciones del país, diversas empresas han ido paso a paso adoptando la digitalización en sus procesos, aunque a un ritmo más gradual y el enfoque en capacitación digital y sistemas de información para la gestión del talento humano sigue fortaleciéndose como una estrategia clave para adaptarse al mercado actual, este enfoque en la transformación digital puede ayudar a las instituciones financieras en Venezuela a adaptarse más rápidamente a los cambios regulatorios y del mercado.

Es por ello que las gerencias de talento humano de empresas del sector financiero consideran que la inversión en un plan estratégico integral de capacitación y desarrollo que contemple la implementación de una plataforma de capacitación corporativa en línea, debe ir más allá de la simple digitalización del aprendizaje y los procesos propios de la gerencia de talento humano. Esto se debe a que existe una relación con la estrategia de crecimiento, innovación y mejora operativa de la entidad financiera y su implementación puede generar un claro retorno de la inversión (ROI), al mejorar la eficiencia en los procesos de formación, reducir los costos asociados a la capacitación tradicional, aumentar el rendimiento del personal y disminuir la rotación de colaboradores al ofrecerles oportunidades continuas de crecimiento.

El artículo presentado tiene la intención de resumir el trabajo de grado titulado PLAN ESTRATÉGICO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO en entidades financieras, presentado por la autora como requisito parcial para optar al grado académico de Magíster Scientiarum en Ciencias Administrativas, mención Gerencia de Talento Humano, en donde se analizó la necesidad de incorporar nuevas tecnologías y estrategias de formación que permitan desarrollar competencias acordes a los cambios tecnológicos.

## **Problematización**

El problema central radica en cómo diseñar un plan estratégico integral de capacitación y desarrollo, que contemple el uso de herramientas digitales como una plataforma de capacitación corporativa en línea, con el fin de transformar digitalmente la gestión del talento humano en “Mi Banco, Banco Microfinanciero”, alineándose a la estrategia organizacional y asegurando un retorno de inversión.

En consecuencia, se plantearon los siguientes interrogantes para la investigación:

- ¿Cuáles son las tendencias tecnológicas emergentes aplicables a la gestión del talento humano en entidades financieras para optimizar sus procesos?
- ¿Qué elementos clave debe incluir un plan estratégico de capacitación y desarrollo para asegurar que la implementación de

la plataforma de capacitación corporativa en línea esté alineada con los objetivos estratégicos de la organización?

- ¿Cómo puede una plataforma de capacitación corporativa en línea contribuir a la transformación digital de la gestión del talento humano en Mi Banco, Banco Microfinanciero?
- ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta Mi Banco, Banco Microfinanciero en la implementación de un plan estratégico digital para la capacitación y desarrollo de sus colaboradores?

Conduciendo a la pregunta central de la investigación: ¿Cómo puede una plataforma de capacitación corporativa en línea contribuir a la transformación digital de la gestión del talento humano en el Banco Microfinanciero?

De manera que se define el Objetivo General: “Proponer un plan estratégico de transformación digital para la gestión del talento humano en Mi Banco, Banco Microfinanciero que incluya una plataforma de capacitación corporativa en línea” y los objetivos específicos como:

1. Diagnosticar el grado de implementación de tecnologías digitales en los procesos de gestión del talento humano de Mi Banco, Banco Microfinanciero.
2. Analizar la relación entre la transformación digital y la mejora en los procesos de gestión del talento humano en Mi Banco, Banco Microfinanciero, identificando las oportunidades de optimización y los factores que inciden en una mayor eficiencia y eficacia en la gestión del talento.
3. Diseñar un plan estratégico de implementación de una plataforma de capacitación en línea que contribuya a la transformación digital, incluyendo un cronograma detallado, asignación de responsabilidades, plan básico de formación, presupuesto y métricas de evaluación que determinen el impacto en la gestión del talento humano en Mi Banco, Banco Microfinanciero.

## **Fundamentación teórica**

Los antecedentes tomados en cuenta para la producción de este trabajo de investigación, son en el ámbito internacional y latinoamericano:

La tesis doctoral titulada “El impacto de la transformación digital en la gestión del talento” de la Universidad Complutense de Madrid en la

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, presentada por Montero José Manuel (2023), explora cómo la transformación digital afecta la gestión del talento humano en empresas españolas, en ella se analizó “la correlación entre los cambios inherentes a la transformación digital (nueva cultura organizacional orientada a la innovación, nuevo modelo de negocio y estilos de liderazgo) y las políticas de Recursos Humanos dirigidas a la gestión del talento”.

En la Universidad César Vallejo para optar a la Maestría en administración de negocios – MBA realizado por Chávez, Raúl Oscar (2024) titulado “Gestión del talento humano y transformación digital en una institución pública de Lima Metropolitana, 2024. El estudio de Chávez, que explora la relación entre la gestión del talento humano y la transformación digital en una institución pública, ofrece un valioso marco de referencia para esta investigación al proporcionar evidencia de la importancia de estos dos aspectos en entornos organizacionales.

El trabajo de Delgado, Aldo (2024) para optar al grado de Maestro en Administración de Negocios - MBA titulado “La capacitación laboral en la eficiencia del personal de una empresa de vigilancia privada de Chiclayo, 2024”. El trabajo de investigación enfocado en la influencia de la capacitación laboral sobre la eficiencia del personal de una empresa de vigilancia privada en Chiclayo ofrece un aporte significativo para esta investigación, puesto los resultados obtenidos muestran una relación positiva y significativa entre la capacitación y el desempeño del personal, subrayan la importancia de desarrollar competencias específicas para mejorar la eficiencia organizacional.

En el ámbito nacional se tomaron tres trabajos de grado en Ciencias Administrativas, mención Gerencia de Talento Humano de la Universidad Nacional Experimental “Simón Rodríguez”, Núcleo Caracas.

El trabajo de Madero, Jueli Katherine (2024) titulada “Plan estratégico de capacitación desde el enfoque de la gestión organizacional flexible como una visión del teletrabajo”. Del trabajo de Madero Jueli Katherine (2024) se puede destacar las referencias que hace en relación con las alternativas de capacitación a distancia, oportunas bajo la modalidad de teletrabajo y se toma como antecedente, dado que un plan estratégico de capacitación representa una de las principales preocupaciones de las gerencias de talento humano en el reto de potenciar las competencias digitales de los trabajadores, contribuyendo en las habilidades y conocimientos relacionados con el teletrabajo.

Por otra parte, se tiene el trabajo de Salones, Daniela Yisay (2021) titulado “La gestión del conocimiento para el desarrollo estratégico gerencial en organizaciones financieras”. El aporte de esta investigación es relevante porque está enmarcado en organizaciones financieras, además, plantea que las necesidades e incluso dificultades de capacitar a los gerentes de estas instituciones para gestionar el conocimiento, muchas veces suelen estar relacionadas con la falta de planes estratégicos de capacitación que incluya a los cargos gerenciales, implicando desarrollar competencias clave como liderazgo, innovación, comunicación y colaboración, las cuales son fundamentales para la gestión del talento en la era digital.

A su vez, el trabajo de Pedroza, Felix Daniel (2023) titulado “Las tecnologías de información y comunicaciones como herramientas de gestión del conocimiento en las organizaciones venezolanas”. Este estudio está relacionado con docentes y pareciera que poco tiene que ver con personal de entidades financieras, sin embargo, el contraste importante de la investigación corresponde precisamente a la utilización de las TIC y las aplicaciones tecnológicas básicas como Google. Pues bien, las estrategias de gestión de conocimiento sustentadas en tecnologías de la información y comunicación no son exclusivas de un sector organizacional, de hecho, cuando se piensa en transformación digital, se espera que el talento humano sea competente en el uso de herramientas básicas de comunicación, para compartir, reutilizar y construir información.

Las teorías organizacionales que fundamentaron el trabajo de investigación y el desarrollo de un plan estratégico para la transformación digital en una organización del sector financiero permitieron dar enfoque para la toma de decisiones teniendo el impacto organizacional que se espera con un proyecto de este tipo, minimizando así la resistencia al cambio que suelen traer los nuevos retos a los que se enfrentan las empresas y las personas. Estas teorías se destacan de manera resumida a continuación:

Teoría de la contingencia, fue desarrollada por primera vez por Joan Woodward en la década de 1950, quien presentó un modelo en el que la estructura organizativa efectiva varía en función de la complejidad de la tecnología utilizada por la empresa en sus operaciones. Woodward identificó tres tipos principales de tecnología a saber: producción en masa, producción en pequeños lotes y producción continua.

También se tienen las investigaciones de Lawrence, Paul y Lorsch, Jay (1967) y Burns, Tom y Stalker, George Macpherson (1961) referidas a la

contingencia, quienes con su modelo demostraron que las organizaciones necesitan adaptarse al entorno y las exigencias del mercado para ser efectivas, sugiriendo que no existe una estructura organizacional ideal que aplique a todas las situaciones, y por otra parte el modelo de Fiedler, Fred (1960) sugiere que la efectividad del liderazgo está determinada por la combinación del estilo de liderazgo y la situación específica. Fiedler identificó tres factores situacionales clave: relaciones líder-miembro, estructura de la tarea y poder del puesto.

De los estudios presentados por los teóricos investigadores de esta teoría, se concretan los principios básicos de las mismas:

- No hay una única forma de organizar o gestionar.
- Existe dependencia del entorno y las empresas deben adaptarse.
- Flexibilidad y adaptabilidad rápida a los cambios en su entorno.
- Liderazgo contingente (que varía según la situación).
- Los desafíos del entorno no pueden ser predeterminadas, sino que deben surgir en función de las circunstancias específicas en las que se encuentran las organizaciones.

Por otra parte, se tiene la teoría de la configuración de Henry Mintzberg, la cual ofrece un modelo de análisis sobre cómo se estructuran las organizaciones en función de sus características y el entorno en el que operan. Según lo que plantea esta teoría las organizaciones se componen o estructuran en cinco partes básicas, siendo flexible de manera que siempre hay que contrastar si su aplicación está siendo efectiva o si se va quedando obsoleta en el tiempo requiriendo la transformación de algún aspecto. A su vez se sustenta teóricamente la investigación en los roles gerenciales de Mintzberg, los cuales son una guía que describe qué roles suelen desempeñar los gerentes en su día a día. El trabajo de un gerente implica asumir diversos roles dependiendo de la situación, para aportar algo de orden al caos que por naturaleza tienen las organizaciones humanas, solo que, a diferencia de otros roles en la empresa, la principal dificultad radica en que la mayoría de sus funciones requieren interactuar con otras personas.

Se enfatizó también en teorías de motivación y desarrollo en el trabajo, considerando los estudios de la Pirámide de Necesidades de Maslow. Esta teoría de la motivación humana de Abraham Maslow, plantea que las personas tienen una jerarquía de necesidades que motivan su comportamiento.

Una pregunta que puede surgir en este momento es qué o cuál sería la implicación de una teoría humanista de cara a un trabajo sobre transformación

digital para la gestión del talento humano y básicamente se puede decir que dado que esta teoría considera al ser humano como la cúspide del proceso de cambio y el aprendizaje significativo y la transformación digital no solo implica la incorporación de herramientas tecnológicas, sino también el desarrollo de competencias y el crecimiento personal/profesional de los empleados, lo cual necesariamente comprende cambios y los cambios en las organizaciones por más tecnología que se incorpore se genera con las personas, Gómez, Juan y Díaz, Laura (2021) destacan que “cuando las empresas invierten en el desarrollo profesional y la capacitación en habilidades digitales, no solo están ayudando a sus empleados a sentirse competentes y valorados, sino que también los llevan hacia la autorrealización” (p. 85).

En la siguiente figura se puede observar una relación de la pirámide de necesidades de Maslow, Abraham y cuál sería su equivalente para actividades en transformación digital.

**Figura 1. Necesidades de Maslow y su aplicación en la transformación digital**



**Fuente:** elaboración propia (Sara Bermúdez 2024) a partir de (Maslow, Abraham, 1991), Gómez et al (2021).

Finalmente, el enfoque de **Peter Senge** sobre la “organización que aprende” subraya la importancia de crear entornos laborales que fomenten el

aprendizaje continuo y la adaptación. Senge, Peter (2005) sostiene que *“las organizaciones que fomentan el aprendizaje son aquellas que facilitarán el crecimiento personal y profesional de sus miembros, lo cual fortalece la adaptación organizacional”* (p. 13). En un entorno de cambio constante como el digital, esta teoría es especialmente relevante, dado que los empleados necesitan desarrollar capacidades adaptativas para enfrentar los nuevos retos que plantea la tecnología.

La implementación de una cultura de aprendizaje continuo en el contexto digital permite a los empleados desarrollar habilidades clave y mejorar su rendimiento de manera constante. Según Cruz, María (2019), *“al fomentar la capacidad de aprendizaje y desarrollo, las empresas mejoran no solo la motivación y satisfacción de los empleados, sino también la capacidad de la organización para adaptarse a los cambios tecnológicos”* (p. 52). Este enfoque resulta particularmente útil en el sector financiero, donde la innovación constante es un requisito y la capacitación en el ámbito digital permite a los empleados mantenerse actualizados en un mercado en rápida evolución.

Al implementar programas de capacitación y plataformas de aprendizaje digital, las empresas financieras pueden crear un entorno en el que los empleados tengan acceso continuo al conocimiento y herramientas necesarias para mejorar sus competencias. Esto no solo facilita su adaptación a las nuevas tecnologías, sino que también fomenta un sentido de pertenencia y compromiso, al sentirse valorados y apoyados en su desarrollo personal y profesional.

Por otra parte, la transformación digital se sostiene sobre tres pilares esenciales:

**Figura 2. Pilares fundamentales de la transformación digital**



Fuente: elaboración propia (Bermúdez Sara 2025).

Estos tres pilares deben trabajar de manera integrada y armónica para lograr una transformación digital efectiva y sostenible.

Las tendencias en el uso de herramientas digitales en la Gestión del Talento, quedan plasmadas en la siguiente figura.

**Figura 3. Pilares fundamentales de la transformación digital**



Fuente: elaboración propia (Sara Bermúdez 2024).

### Aspectos metodológicos

Este trabajo de investigación se ubica metodológicamente de la siguiente manera:

- **Diseño de la investigación:** la investigación se enmarca en un diseño de campo no experimental y transversal con enfoque cuantitativo.
- **Enfoque de la investigación:** el enfoque de la investigación es **cuantitativo**, lo que implica la recopilación y análisis de datos numéricos para probar las hipótesis planteadas y obtener resultados objetivos.
- **Nivel de investigación:** el nivel de investigación es **descriptivo-corrrelacional**, dado que se pretende describir el fenómeno estudiado (gestión del talento humano y transformación digital) y analizar la

relación existente entre ambas variables en el contexto de una entidad financiera, como lo es Mi Banco, Banco Microfinanciero.

- **Modalidad de investigación:** la investigación se desarrolla bajo la modalidad de proyecto factible, sustentado en datos obtenidos directamente del campo.
- **Población y muestra:** la población objeto de estudio de esta investigación está conformada por los colaboradores de Mi Banco Banco, Microfinanciero que corresponde a 190 colaboradores y de acuerdo a la fórmula de Gabaldón, 1990, la muestra quedó conformada por 64 colaboradores.
- **En cuanto a las técnicas e instrumento de recolección de datos,** se escogió la encuesta y se aplicó a través de un cuestionario como instrumento de recolección de observaciones. Diseñado de manera sencilla, comprensible para todos los sujetos de investigación. Para esta investigación, la validez del cuestionario se realizó a través del *método de juicio de expertos*. En este particular, consistió en la revisión y valoración de tres especialistas, que verificaron criterios como pertinencia, convergencia, constructo y evidencia teórica; para determinar la congruencia y aplicabilidad del mismo.
- La **confiabilidad** fue medida bajo el *Coefficiente Alfa de Cronbach*. Resultando confiable ya que se obtuvo 0,93 y mientras más se aproximé a uno (1), mayor es la confiabilidad, en tal sentido, el instrumento de recolección es altamente confiable.

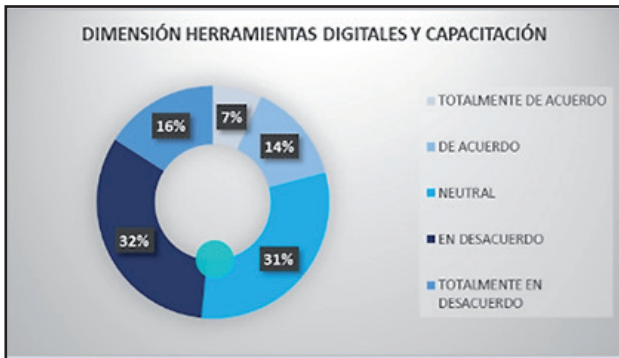
## **Análisis de resultados**

El proceso de operacionalización en esta investigación se ha llevado a cabo mediante la identificación de dimensiones y la creación de indicadores para cada variable.

**En cuanto a los datos generales de la población.** En cuanto al nivel de instrucción, los resultados muestran una variedad significativa de niveles educativos entre los participantes. El 11% de los encuestados tiene solo el nivel de bachillerato, mientras que un 22% cuenta con estudios de técnico medio, el 28%, posee un título de Técnico Superior Universitario (TSU), un 28% adicional corresponde a licenciados y licenciadas, lo que indica una presencia notable de personas con formación universitaria. Finalmente, un 11% de los encuestados tienen estudios de postgrado.

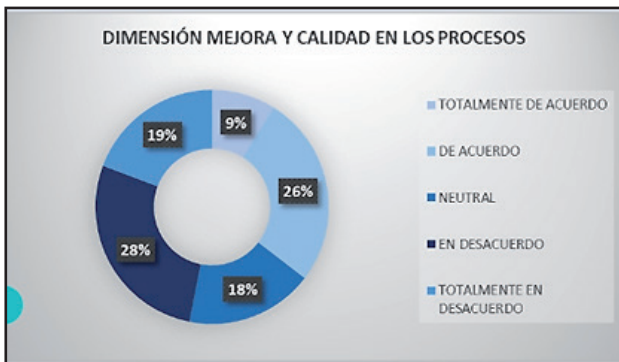
Esta diversidad en los niveles educativos permite observar cómo las percepciones y opiniones pueden variar según el nivel de preparación académica de los participantes, lo que será útil para el análisis de la implementación de estrategias digitales en la gestión del talento humano. Se trabajaron nueve dimensiones en la investigación, sin embargo, para propósitos de este artículo, se tomaron en cuenta solo cuatro de ellas, que se relacionan directamente con los objetivos y la pregunta central de la investigación.

**Figura 4. Dimensión herramientas digitales y capacitación**



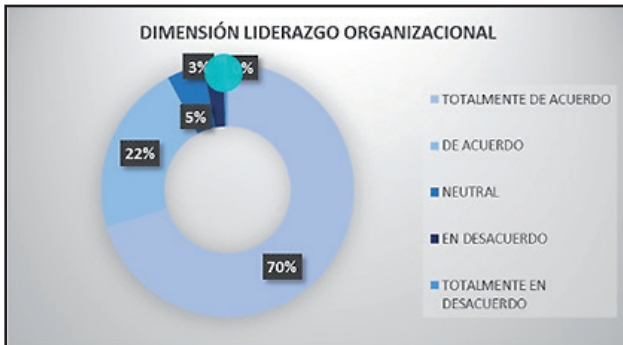
Para la dimensión Herramientas Digitales y Capacitación, los resultados obtenidos reflejan diversas percepciones de los colaboradores de **Mi Banco, Banco Microfinanciero**, con respecto a la digitalización y la capacitación en tecnologías digitales dentro de la entidad.

**Figura 5. Dimensión mejora y calidad en los procesos**



La percepción de que la transformación digital potenciará la precisión y calidad en los procesos de talento humano también es favorable. Los encuestados ven la digitalización como una oportunidad para mejorar la exactitud y la eficacia de los procesos.

**Figura 6. Dimensión liderazgo organizacional**



La mayoría de los empleados considera que los líderes ejercen roles interpersonales efectivos, como la motivación del personal, y cumplen con los roles decisorios, como la asignación de recursos y la resolución de problemas, para garantizar el éxito de las iniciativas digitales. Es importante notar que solo un 4% de los encuestados se mantuvo neutral, lo que sugiere una actitud de expectativa o una falta de información detallada, más que una resistencia al cambio.

**Figura 7. Dimensión motivación, clima organizacional y comunicación**



En esta dimensión se puede evidenciar una percepción mayoritariamente positiva hacia el impacto de la transformación digital en la motivación, el clima organizacional, la colaboración y la comunicación dentro del banco.

## **El plan estratégico de transformación digital**

Se presenta una propuesta de plan estratégico de transformación digital enfocado en la gestión del talento humano, diseñado específicamente para entidades financieras, sin embargo, puede ser aplicable a cualquier otra organización, dado que las fases y actividades contemplan los aspectos generales de este tipo de proyectos donde la gestión del talento humano y la transformación digital sean el foco.

Este plan aborda la necesidad de preparar a los colaboradores para afrontar los retos del futuro laboral, implementar plataformas de capacitación digital y fomentar una cultura de innovación tecnológica que promueva el desarrollo organizacional.

### **Naturaleza de la propuesta**

La propuesta responde a la necesidad de modernizar las prácticas de gestión del talento humano en el contexto de un entorno económico desafiante, marcado por una creciente digitalización de los servicios financieros. De esta forma, se fomenta la capacidad adaptativa de la institución, asegurando un retorno tangible de la inversión en términos de productividad, eficiencia y desarrollo del capital humano.

### **Objetivo general de la propuesta**

Proponer un plan estratégico de transformación digital para la gestión del talento humano en Mi Banco, Banco Microfinanciero que incluya una plataforma de capacitación corporativa en línea.

### **Objetivos específicos**

1. Diagnosticar el grado de implementación de tecnologías digitales en los procesos de gestión del talento humano de Mi Banco, Banco Microfinanciero.
2. Analizar la relación entre la transformación digital y la mejora en los procesos de gestión del talento humano en Mi Banco, Banco Microfinanciero.

3. Diseñar un plan estratégico de implementación de una plataforma de capacitación en línea que contribuya a la transformación digital en Mi Banco, Banco Microfinanciero.

**Figura 8. Factibilidad del plan estratégico**



Fuente: elaboración propia (Bermúdez Sara 2024).

**Figura 9. Fases del plan estratégico**



Fuente: elaboración propia (Bermúdez Sara 2024).

A continuación, se describe cada fase y su fundamentación.

- **Fase I. Diagnóstico:** esta fase inicial se fundamenta en la teoría de la contingencia (Burn, Tom y Stalker, Geroge), exigiendo un análisis profundo del entorno tanto interno como externo de **Mi Banco, Banco Microfinanciero**. Con esta fase se busca comprender cómo los factores situacionales influyen en la gestión del talento humano y la necesidad de una transformación digital. A través de la evaluación de la estructura organizacional, se determinará si la organización se inclina hacia un modelo mecánico u orgánico, tal como lo proponen Burns y Stalker, lo que influirá en la flexibilidad y adaptabilidad del plan. Además, se aplicarán los roles gerenciales de Mintzberg para examinar cómo los líderes gestionan la información, las relaciones interpersonales y la toma de decisiones en el contexto tecnológico actual.
- **Fase II. Diseño:** en esta etapa, la teoría de la configuración de Mintzberg, será la guía de la creación de una estructura organizativa para el proyecto del plan estratégico que facilite la transformación digital, definiendo roles y responsabilidades claros. Paralelamente, el enfoque de aprendizaje de Senge, se emplea para diseñar un entorno que fomente el aprendizaje continuo y el desarrollo de competencias digitales, asegurando que el personal pueda adaptarse a los cambios tecnológicos. Se diseñarán procesos que mejoren el flujo de información tanto vertical como horizontal.
- **Fase III. Implementación:** la implementación del plan se apoya en las teorías de motivación, especialmente la Pirámide de necesidades de Maslow, para asegurar que los empleados se sientan motivados y comprometidos con la transformación digital. Se crearán estrategias para satisfacer sus necesidades y fomentar su participación. Asimismo, se fortalecerán los roles gerenciales de Mintzberg, capacitando a los líderes para que ejerzan roles interpersonales y decisorios efectivos, facilitando así la adopción de nuevas tecnologías y resolviendo los desafíos que surjan.
- **Fase IV. Prueba Piloto:** la prueba piloto se lleva a cabo bajo el enfoque de aprendizaje de Senge, permitiendo una evaluación

experimental del plan en un entorno controlado. Se recopilarán datos y retroalimentación para realizar ajustes y mejoras antes de la implementación a gran escala.

- **Fase V. Evaluación y seguimiento:** la evaluación y seguimiento permite aplicar la teoría de la contingencia, evaluando el impacto del plan en el rendimiento organizacional y adaptándolo a los cambios en el entorno. Los roles gerenciales de Mintzberg, son cruciales para monitorear el progreso, analizar los datos y realizar ajustes estratégicos.

**Figura 10. Fases del plan estratégico y su fundamentación**



Fuente: elaboración propia (Bermúdez Sara 2024).

En la siguiente figura se presenta lo que la autora ha denominado el qué, cómo y cuándo del plan estratégico, en concreto las actividades, tareas y acciones, formatos a completar, formularios, entre otras, que se deben ser ejecutadas por la estructura organizativa creada temporalmente para el proyecto para llevar a cabo y ejecutar cada fase.

Figura 11. El qué, cómo y cuándo del plan estratégico

PLAN ESTRATÉGICO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE MI BANCO (R4), BANCO MICROFINANCIERO			
FASES Y OBJETIVOS	ACCIONES PRINCIPALES	HERRAMIENTAS	SESIONES DE TRABAJO
<b>Diagnóstico de necesidades y preparación</b> Detectar las necesidades tecnológicas y culturales para la transformación digital en la gestión del Talento humano.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevistas y encuestas</li> <li>Identificar brechas tecnológicas y competencias digitales requeridas</li> <li>Analizar la estructura tecnológica disponible</li> <li>Mapear procesos críticos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Encuestas en Google Forms</li> <li>Análisis de procesos (Diagrama de flujo y mapa de calor, matriz FODA. Ver Anexo F)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reunión inicial para presentar el alcance (1 sesión)</li> <li>Recopilación de datos, áreas críticas y stakeholders (3 sesiones)</li> <li>Presentación del diagnóstico, resultados y análisis (1 sesión)</li> </ul>
<b>Diseño del plan estratégico</b> Diseñar un plan integral que aborde la implementación de una plataforma de capacitación corporativa en línea (LMS).	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir objetivos específicos</li> <li>Seleccionar proveedor para la plataforma LMS</li> <li>Diseñar propuesta de contenido inicial</li> <li>Establecer un cronograma</li> <li>Mapear procesos críticos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documento del plan estratégico</li> <li>Especificaciones técnicas para seleccionar el proveedor. Ver anexo G</li> <li>RFP Requerimientos de la plataforma LMS. Ver anexo H</li> <li>Propuesta de capacitación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisión del diseño con equipo técnico y líderes de talento humano (2 sesiones)</li> <li>Aprobación final del comité directivo (1 sesión)</li> </ul>
<b>Implementación técnica</b> Seleccionar e implementar la plataforma LMS y desarrollar los contenidos iniciales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contratar al proveedor y configurar la LMS</li> <li>Diseñar y cargar los cursos iniciales</li> <li>Configurar perfiles de usuario y establecer roles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plataforma instalada y configurada según requerimientos</li> <li>Cursos iniciales configurados</li> <li>Usuarios y contraseñas generadas</li> <li>Batería de casos de pruebas de la plataforma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Configuración inicial: Personalización de la plataforma (2 sesiones)</li> <li>Validación técnica: Pruebas del sistema (1 sesión)</li> <li>Algunas sesiones adicionales</li> </ul>
<b>Prueba piloto</b> Validar la efectividad de la plataforma LMS con un grupo reducido de colaboradores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Seleccionar el grupo piloto (20 empleados de distintas áreas)</li> <li>Impartir los tres cursos iniciales</li> <li>Recopilar feedback del grupo piloto para ajustes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Resultados de las pruebas realizadas</li> <li>Comportamiento técnico de servidores</li> <li>Encuestas de Satisfacción</li> <li>Reportes de plataforma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inducción: Explicar objetivos y uso de la plataforma (1 sesión)</li> <li>Evaluación del piloto: Revisión de resultados (1 sesión)</li> </ul>
<b>Evaluación y seguimiento</b> Evaluar y escalar la plataforma a toda la organización y establecer un plan continuo de mejora.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementar la plataforma en toda la organización</li> <li>Establecer las métricas de seguimiento</li> <li>Recibir retroalimentación continua</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documentos y reportes que entrega la plataforma sobre participación en los cursos</li> <li>Actas de reuniones de trabajo y decisiones que se van tomando</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sesiones continuas en función de mejoras o incidentes presentados</li> <li>Renovación de contratos a proveedores</li> </ul>

Fuente: elaboración propia (Bermúdez Sara 2024).

## Consideraciones finales

En definitiva, un plan estratégico de transformación digital para la gestión del talento humano representa una hoja de ruta fundamental para las organizaciones que buscan prosperar en la era digital. Al integrar tecnologías emergentes en los procesos de talento, las empresas pueden optimizar la eficiencia, mejorar la toma de decisiones y fomentar un entorno de aprendizaje continuo. Para los empleados, esto se traduce en oportunidades de desarrollo profesional, mayor compromiso y una experiencia laboral más enriquecedora, impulsando así el crecimiento tanto individual como organizacional.

## Referencias

Burns, Tom y Stalker, George Macpherson (1961). *La gestión de la innovación*. Tavistock Publications.

- CEPAL. (2021). *Datos y hechos sobre la transformación digital: informe sobre los principales indicadores de adopción de tecnologías digitales en el marco de la Agenda Digital para América Latina y el Caribe*. Comisión Económica para América Latina y Caribe.
- Chávez, Raúl Oscar (2024). *Gestión del talento humano y transformación digital en una institución pública de Lima Metropolitana*, Tesis Maestría, Universidad César Vallejo, Escuela de posgrado programa académico de Maestría en Administración de Negocios – MBA, Lima.
- Cruz, María. (2019). Organizaciones que aprenden en la era digital: el enfoque de Peter Senge. *Revista de Ciencias Empresariales*, 15 (3), 45-58.
- Delgado, Aldo (2024). La capacitación laboral en la eficiencia del personal de una. Obtenido de Repositorio Universidad César Vallejo. Perú: [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/152894/Delgado\\_SA-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/152894/Delgado_SA-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y).
- Deloitte. (2020). *Global Human Capital Trends: La transformación digital en la gestión del talento humano*. Deloitte Insights. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cn/Documents/human-capital/deloitte-cn-hc-trend-2020-en-200519.pdf>.
- Deloitte. (2023). *Las 10 tendencias en la gestión de recursos humanos*. Obtenido de Deloitte: <https://www.deloitte.com/es/es/services/consulting/perspectives/10-tendencias-gestion-RRHH.html>.
- Ecoanalítica. (2022). Informe sobre digitalización y servicios financieros en Venezuela. Ecoanalítica.
- Espinoza, Alessandra de Fatima (2021). *Agilidad empresarial como factor clave en la transformación digital desde la perspectiva de los trabajadores de la Banca Múltiple*. Obtenido de <https://cybertesis.unm-sm.edu.pe/backend/api/core/bitstreams/b1735fd1-a7f1-4fb7-9459-868ac48b43b1/content>.
- Gómez, Juan y Díaz, Laura (2021). Motivación y satisfacción en el contexto digital: Aplicaciones de la teoría de Maslow en empresas tecnológicas. *Psicología del Trabajo*, págs. 10(2), 80-92.
- Harvard Business Publishing. (2023). Obtenido de Microsoft Case: Session 3 [Archivo PDF]. Harvard Business School: [https://www.harvardbusiness.org/wp-content/uploads/2023/11/Session-3\\_Microsoft-Case\\_HK\\_Caslin-Liu.pdf](https://www.harvardbusiness.org/wp-content/uploads/2023/11/Session-3_Microsoft-Case_HK_Caslin-Liu.pdf).
- Lawrence, Paul y Lorsch, Jay, 1967. *Diferenciación e integración en organizaciones complejas*. *Administrative Science Quarterly* 3(1), 1-47.

- Madero, Jueli Katherine (2024). *Plan estratégico de capacitación desde el enfoque de la gestión organizacional flexible como una visión del teletrabajo*. ([Tesis Maestría, UNESR]) Obtenido de Repositorio Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez: [https://drive.google.com/file/d/16vBCE4\\_UDVzVCYy5r4vwFt9QGW0tFDhL/view](https://drive.google.com/file/d/16vBCE4_UDVzVCYy5r4vwFt9QGW0tFDhL/view).
- Maslow, Abraham. (1991). *Motivación y Personalidad*. Madrid: Diaz de Santos, s.a.
- Mintzberg, Henry. (1990). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- Mintzberg, Henry. (1991). *La naturaleza del trabajo directivo*. Barcelona: Ariel.
- Pedroza, Felix Daniel (2023). *Las tecnologías de información y comunicaciones como herramientas de gestión del conocimiento en las organizaciones venezolanas*. ([Tesis Maestría, UNESR]) Obtenido de Repositorio Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez: [https://drive.google.com/file/d/1e40nmrXTUVewwqWO5AVyXz7qhA\\_OhYBl/view](https://drive.google.com/file/d/1e40nmrXTUVewwqWO5AVyXz7qhA_OhYBl/view).
- Salones, Daniela Yisay (2021). *La gestión del conocimiento para el desarrollo estratégico gerencial en organizaciones financieras*. ([Tesis Maestría, UNESR]) Obtenido de Repositorio Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez: [https://drive.google.com/file/u/2/d/1epa5oUgOkRQIMYfwlwerstJB0JCB5Ocp/view?usp=drive\\_open](https://drive.google.com/file/u/2/d/1epa5oUgOkRQIMYfwlwerstJB0JCB5Ocp/view?usp=drive_open).
- Senge, Peter. (2005). *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Barcelona: Editorial Granica.
- Synergie. (s.f.). *Modelo Mintzberg: ¿Qué es y qué aplicación tiene?* Obtenido de Synergie: <https://www.synergie.es/blog/modelo-mintzberg-que-es-y-que-aplicacion-tiene/>.
- Toffler, Alvin. (1970). *EL chock del futuro*. Obtenido de Ciudadano Austral: <https://ciudadanoaustral.org/biblioteca/06.-Alvin-Toffler-El-shock-del-futuro.pdf>.
- UNESR. (2020). *Normas que regulan la elaboración, presentación y evaluación de los Proyectos y Trabajos de Especialización Técnica, Trabajos Especiales de Grado, Trabajos de Grado y Tesis Doctorales en la Universidad Nacional Experimental "Simón Rodríguez"*. modificación aprobada en Consejo Directivo N° 564 de fecha 15.04.2020.
- Westerman, George., Bonnet, Didier., & McAfee, Andrew. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Review Press.