

**Evaluación de los efectos con la Transformación Digital en las Condiciones Laborales:
Estudio de caso Dirección de Prestaciones Sociales del Ejército Nacional.**

Proyecto de Investigación Maestría en Gerencia del Talento Humano

Daniel Eduardo Rosas Vizcaya
Autor

Carlos Julio Castañeda Blanco
Director del Proyecto
Doctor en Ciencias Económicas Administrativas

Nombres y Apellidos del docente
Codirector del Proyecto
Título del codirector

Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano
Facultad Sociedad, Cultura y Creatividad
Escuela de Estudios en Psicología, Talento Humano y Sociedad
Programa Maestría en Gerencia del Talento Humano
Bogotá DC, 05 de diciembre de 2025

Resumen

La transformación digital en el contexto organizacional ha generado un efecto significativo en la cadena de valor de las organizaciones, generando cambios en las condiciones laborales. Este proceso ha cerrado barreras que antes parecían impensables e inquebrantables. Lo que hasta hace poco se consideraba una megatendencia, hoy es una tendencia. Las organizaciones adoptan la disrupción digital mediante la T+D como parte de una evolución continua, denominada Revolución 4.0. En este contexto, las estrategias de adaptación frente a los nuevos escenarios emergentes deben considerar cuidadosamente los efectos sobre el Talento Humano, toda vez que el éxito de cualquier implementación tecnológica depende, en última instancia, de las personas que la hacen posible.

Palabras Clave: Transformación digital, Condiciones laborales, gobierno digital.

Abstract

Digital transformation in the organizational context has generated a significant impact on companies' value chains, as well as on working conditions. This process has closed gaps that previously seemed unthinkable. What until recently was considered a megatrend is now a trend. Organizations embrace disruption as part of a continuous evolution, known as Revolution 4.0. In this context, adaptation strategies to new emerging scenarios must carefully consider the effects on human talent, since the success of any technological implementation ultimately depends on the people who make it possible.

Keywords: Digital transformation, working conditions, digital government.



Tabla de Contenido

INTRODUCCIÓN – EVALUACIÓN DE LOS EFECTOS CON LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN LAS CONDICIONES LABORALES: DIRECCIÓN DE PRESTACIONES SOCIALES DEL EJÉRCITO NACIONAL	6
DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	7
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	8
JUSTIFICACIÓN.....	9
OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS.....	11
Objetivo General	11
Objetivos Específicos	11
MARCO TEÓRICO	12
Fundamentos de la Transformación Digital	12
Transformación digital en el sector público y militar	13
Experiencias de la T+D en las organizaciones públicas colombianas	14
CONDICIONES LABORALES	15
Relación de la Transformación digital con las condiciones laborales	15
Contexto de la Dirección de Prestaciones Sociales del Ejército Nacional (DIPSO)	17
MARCO NORMATIVO.....	17
DISEÑO METODOLÓGICO	18
TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	19
DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	19
PARTICIPANTES	19
INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	20
PROCEDIMIENTO ANÁLISIS DE DATOS	21
CONSIDERACIONES ÉTICAS.....	22
RESULTADOS	24
Análisis de los datos del cuestionario	25

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES	47
CONCLUSIONES	51
REFERENCIAS.....	53
APÉNDICES.....	57



Listado de Tablas

Tabla 1. Edad de los participantes.....	25
Tabla 2. Tiempo en la Institución.....	26
Tabla 3. Tiempo en el cargo.....	27
Tabla 4. Descansos periódicos	30
Tabla 5. Iluminación en el lugar de trabajo.....	31
Tabla 6. Participación de actividades deportivas	32
Tabla 7. Uso de tecnología y desconexión laboral a causa de la digitalización.....	34
Tabla 8. Herramientas de comunicación digital y colaboración entre equipo y secciones.....	35
Tabla 9. Comunicación digital y relación entre compañeros.	36
Tabla 10. La tecnología, ambiente colaborativo y transparente.....	37
Tabla 11. Uso de estrés y TICS.....	39
Tabla 12. Frecuencia de uso de dispositivos digitales	40
Tabla 13. Uso de la tecnología y relaciones familiares.....	41
Tabla 14. Flexibilidad laboral y responsabilidades familiares.	42
Tabla 15. Organización saludable y equilibrio trabajo y vida personal.	43
Tabla 16. Cambio en las condiciones laborales frente a la T+D.....	44



Introducción – Evaluación De Los Efectos Con La Transformación Digital En Las Condiciones Laborales: Dirección De Prestaciones Sociales Del Ejército Nacional

Hace aproximadamente 18 meses se inició la implementación de la T+D en la DIPSO, un cambio imperativo para afrontar los nuevos desafíos del contexto organizacional. Durante más de 25 años, los trámites se gestionaron de forma manual y física, por lo cual resulta fundamental investigar cómo este proceso de transformación está modificando el comportamiento organizacional y las dinámicas laborales, para el estudio de caso “las condiciones laborales”. El propósito de esta investigación documental de tipo descriptivo con enfoque de análisis cuantitativo, es evaluar la implementación de la Transformación Digital en las condiciones laborales, estudio abordado en la Dirección de Prestaciones Sociales del Ejército Nacional, conformada por un total de 60 funcionarios, con un tipo de muestreo probabilístico de selección aleatoria simple, efectuado al personal de militares en servicio activo con un promedio de tiempo en la institución de 5 a 25 años de antigüedad, nivel de formación académico técnico y tecnólogo, los cuales desempeñan cargos administrativos, con un rango de edad de 25 a 51 años, género masculino, tiempo en el cargo con promedio de uno y dos años de experiencia. En su mayoría integran la cadena de valor para la gestión de los trámites para el reconocimiento de las prestaciones de cesantías, indemnizaciones y fallecidos del personal de militares en servicio activo. La Dirección de Prestaciones Sociales del Ejército Nacional tiene la misión de gestionar los trámites prestaciones, su característica principal está relacionada con la implementación de la Transformación de la cadena de valor desde hace aproximadamente 1 año, logrando la digitalización, sistematización y automatización de sus trámites.

El instrumento de recolección de los datos utilizado, fue el cuestionario de la investigación “Transformación Digital y su influencia en las condiciones de trabajo y en el valor de la empresa”, elaborado por estudiantes de la Universidad de Zaragoza – Zagan, de las estudiantes María Santos García y Verónica Ramón, bajo la Dirección de María Pilar Latorre Martínez y Sonia Herrero Luna de la Facultad de Ciencias Sociales y del Trabajo, publicado en el año 2024. El problema estudiado puede concebirse en cómo influye la transformación Digital en las condiciones laborales del personal de funcionarios que integran la Dirección de Prestaciones Sociales del Ejército Nacional.



Definición del Problema

La preocupación global por los emergentes que surgen, así mismo la prospectiva por adaptarse para las nuevas necesidades que se requieren a partir de la Transformación Digital y su impacto en la salud mental de los colaboradores es un tema de importancia para los retos de la alta gerencia, estos factores inciden tanto las condiciones laborales como la salud mental de los trabajadores, y se relacionan con el entorno de trabajo, la satisfacción laboral y la estructura organizacional, así como con las habilidades, necesidades y vida personal de cada individuo. Estas interacciones moldean la percepción y experiencia del entorno laboral, influyendo en la salud, rendimiento y satisfacción de los trabajadores.

Las organizaciones que implementan en su cadena de valor la transformación digital son conscientes que este nuevo entorno requiere un esfuerzo, de igual forma cambios para adaptar la propia cultura organizativa en la era digital. Se considera imprescindible tener unos valores comunes a la transformación digital enfocados a la innovación. La rigidez clásica de determinadas culturas organizativas, basadas en la inercia, donde las cosas se hacen de un modo, porque siempre se han hecho así, deberían dar paso a la flexibilidad, al trabajo colaborativo en equipo y aspectos como la innovación o el aprendizaje continuo que deben ser prioridades en esta transformación cultural Montero Guerra (2021)

La Transformación Digital es una medida imperiosa que todas las organizaciones deben implementar en su cadena de valor en especial las dependencias del Ejército Nacional, en un mundo globalizado, en el que se espera trámites de calidad, las organizaciones deben entender que esta transformación conlleva multiplex factores; en este caso, la génesis de sus éxito influye en la forma que se articule con Talento Humano, por este motivo el propósito de esta investigación consiste en evaluar los efectos que determinan esta implementación en las condiciones laborales de los funcionarios de la Dirección de Prestaciones Sociales, quienes durante más de 20 años gestionaron los trámites con métodos manuales, carpetas físicas y procesos que se llevaban sin articulación en cada una de sus etapas de productividad; sin embargo, la T+D ha generado una serie de cambios, inicialmente, adquirir competencias en el manejo de las TICS , convirtiéndose en una competencia básica. Así mismo, otras competencias específicas desde el manejo de software de sistematización y automatización, comunicación digital, análisis de datos, entre otros. Esta transformación ha conllevado a

impactar en las condiciones laborales, las variables relacionadas con la condiciones laborales establecidas se encuentran la identificación de la población sociodemográfica, ergonomía y bienestar, TICS y equipos de trabajo, conciliación laboral y familiar, comunicación y colaboración, cultura organizacional, satisfacción laboral, flexibilidad y movilidad y finalmente la digitalización de la cadena de valor, esto conlleva sin lugar a duda a un aumento de expectativas e incertidumbres, relacionadas a la eliminación de cargos y/o actividades que generen la reubicación a nuevos cargos y por ende la obligatoriedad de adquirir nuevas competencias, la resistencia al cambio así como la forma de pensar y actuar.

Esta transición y transformación de la cadena de valor en la Dirección de Prestaciones Sociales, a generado un cambio en las condiciones laborales, la modificación de las actividades, la eliminación de cargos, la reducción y simplicidad de tareas; sin embargo, al incorporar herramientas digitales, software, canales de comunicación digital, modifica nuevas formas de pensar y actuar a partir de la implementación de flujograma de actividades, mediciones de puesto de trabajo, aumento del uso de herramientas digitales, uso de pantallas, así como la reducción de contacto físico entre los funcionarios, lo que conlleva a un cambio comportamental que genera modificaciones en la conducta, en algunos casos la resistencia al cambio y la adaptación organizacional.

Si bien la T+D ha estado en auge en los últimos años, en aumento por parte de las organizaciones, en el Ejército Nacional no se ha evidenciado investigaciones ni documentos relacionados con estudios de T+D, se podría mencionar que es la primera Dirección del Ejército Nacional en implementar este cambio organizacional en sus procesos y procedimientos, lo que conlleva articular con los pilares de la T+D desde la gobernanza, la normatividad, la gestión del cambio, servicios digitales y tecnología, por lo tanto, es complejo conocer antecedentes de la T+D y su impacto en las condiciones laborales del personal de militares, es de esta forma la presente investigación cuenta con un reto amplio para resolver los objetivos planteados.

Pregunta Planteamiento del Problema

¿De qué forma influye la Transformación Digital en las condiciones laborales en el personal de funcionarios de la Dirección de Prestaciones Sociales del Ejército Nacional?



Justificación

La disrupción a partir de las transformaciones en el contexto organizacional se ha convertido en una necesidad imperiosa por parte de las organizaciones con el fin de ser competitivas, mantenerse en el tiempo, responder a las demandas de la sociedad, implementar estrategias de responsabilidad social corporativa, entregar productos y servicios de calidad, entender a partir de un análisis prospectivo que el mundo es cambiante y se debe actuar.

En este sentido la Investigación y la innovación deben estar articulados con un plan estratégico que contemple como primera instancia el Talento humano en las organizaciones.

Es pertinente en un contexto laboral en la que hace referencia a la era de transformación digital, el término “sociedad líquida” puesto que no se puede cambiar en corto tiempo lo que ha sucedido durante años Hernández (2016). Cuando se menciona “sociedad líquida” se refiere a la forma en que se adapta algo que ha llegado para quedarse de manera definitiva, esto implica: estar preparados para los cambios constantes que se generan en este tipo de ecosistemas digitales organizacionales Arroyo & Zambrano (2024). La adaptación a un mundo digital en un sociedad que espera resultados inmediatos, en el nuevo mundo en el que ya no es el pez más grande que se come al pequeño, sino es el pez más rápido que se come al más lento, urge la adopción inmediata de la T+D, en el que conlleva una transformación que implica nuevas profesiones, nuevos cargos y el aprovechamiento de las capacidades humanas en campos más elevados que reflejan la transformación digital en la sociedad por ende preparar estos cambios organizacionales al Talento Humano.

Por lo tanto, es necesario ser visible para aporte a la sociedad a partir del enfoque en que se busca para la gestión del conocimiento que se emite con la Maestría de Gerencia de Talento Humano desde los aportes de la Institución Universitaria Politécnico Gran Colombiano, con un pensamiento analítico y prospectivo que deben desarrollar los estudiantes, en el caso de la presente investigación en el que se busca evaluar los efectos de la T+D en el Talento Humano con el fin de adaptarse en los nuevos emergentes organizacionales contemplando el bienestar integral, así como las nuevas variables que surgen con las condiciones laborales para que sean reflexionadas, así mismo ser visibles ante la sociedad con políticas y lineamientos en el que garantice el cuidado y protección del Talento Humano demostrando la importancia que tiene para el funcionamiento y éxito de las empresas, entendiendo que las personas no son simple empleados que se cambian como un

equipo de computo, somos seres humanos que dedicamos parte de nuestra vida a contribuir en el cumplimiento de los objetivos y metas de las organizaciones, y lo que se conoce como responsabilidad social corporativo, hoy es un punto que se debe dedicar tiempo e investigación desde todas las dimensiones organizacionales.

La transformación digital a partir de la digitalización, sistematización y automatización de los procesos, surge como un fenómeno disruptivo de operabilidad organizacional, por lo tanto, se busca evaluar la forma en que influye la T+D en los efectos de las condiciones laborales, para este caso de estudio en la Dirección de Prestaciones Sociales, entidad que hace parte de la estructura organizacional del Comando de Personal para la administración del Talento Humano del Ejército Nacional, con la responsabilidad de realizar la gestión de reconocimiento de las prestaciones sociales de los hombres y mujeres uniformados y personal civil de planta que conforman la institución, con la misión de gestionar las cesantías definitivas, pago de indemnizaciones y reconocimiento prestacional a los beneficiarios de los fallecidos en las diferentes situaciones que se presenten.

Al evaluar la implementación de la digitalización organizacional y cómo esta influye en las condiciones laborales, obliga a pensar en los cambios que surgen a partir de factores Psicosociales y sus efectos en la población trabajadora, se enfatiza la importancia de las condiciones de trabajo y las condiciones individuales de los trabajadores con la finalidad de fomentar el bienestar y la calidad de vida de una población particular y prevenir el desarrollo de enfermedades y de efectos organizacionales adversos” (Ministerio del trabajo, 2015, p. 2)

Surge un nuevo reto para la alta gerencia, quienes deben generar estrategias para adaptar la modificación de la cadena de valor a partir de la implementación de la T+D, no solamente pensando en generar ganancias y resultados a la organización, sino articular el Talento Humano con la T+D y su bienestar integral, por otra parte las dinámicas organizacionales y sus efectos en el bienestar y satisfacción laboral con el cliente interno, es de suma importancia para garantizar el éxito de esta implementación en el tiempo. De acuerdo con Peter Druck, la Disrupción digital tiene una tasa de fracaso del 85%, debido a que el Talento Humano no se encuentra preparado ni conoce las herramientas para lograr adaptarse al cambio Arroyo & Zambrano (2024), a partir de la aplicación de un cuestionario en la investigación denominada “Transformación digital y su influencia en las condiciones de trabajo y en el valor de la empresa” por María Santos García y Verónica Ramón como investigación de grado en la universidad de Zaragoza – Zaguán, con previa autorización

documentada por este establecimiento educativo superior, se busca evaluar los efectos en las condiciones laborales, estas variables contemplan, la identificación de la población sociodemográfica, la ergonomía en el puesto de trabajo, el manejo de las TICS y equipos de cómputo, la conciliación y colaboración, cultura organizacional, satisfacción laboral, flexibilidad y movilidad, digitalización de la empresa, con un análisis cuantitativo descriptivo se identificará a partir del análisis de las variables, esta implementación digital.

Ahora bien, con esta evaluación, se busca determinar la importancia del Talento Humano en la implementación de la T+D, así como su papel en la gestión dentro de la cadena de valor. Se analiza el aprovechamiento del *know-how* organizacional y su contribución al éxito en el contexto de la Revolución Digital 4.0. Todo esto, comprendiendo la relevancia de un entorno laboral con condiciones adecuadas que favorezcan la productividad, el compromiso y el desempeño del Talento Humano en las organizaciones.

Cambiar la forma de pensar, implica modificación en la forma de actuar y en la forma de trabajar al cerrar brechas, crear mecanismos que permitan gestionar y manejar el conocimiento, a través de los niveles organizacionales de las áreas y los diferentes procesos al interior de la institución. Implica cambiar la mentalidad en los individuos apropiando una cultura del conocimiento en la que se conciba la capacitación, el desarrollo y el aprendizaje permanente como un proceso de producción y conducción.

Objetivos Generales y Específicos

Objetivo General

Evaluar la Transformación Digital y sus efectos en las Condiciones Laborales de la Dirección de Prestaciones Sociales del Ejército Nacional.

Objetivos Específicos

Determinar los factores que influyen la T+D en las condiciones laborales a partir de la implementación de la Transformación Digital de la Dirección de Prestaciones Sociales del Ejército Nacional para el año 2025 en los funcionarios que gestionan los trámites de la cadena de valor digitalizada, sistematizada y automatizada.



Evaluar los efectos de la T+D a partir de los resultados obtenidos del cuestionario aplicado a la muestra establecida en el segundo semestre del año 2025.

Reflexionar acerca de los cambios surgidos con la implementación de la T+D en las condiciones laborales en cada una de las variables relacionadas en el cuestionario aplicado correspondiente a mes de septiembre de 2025.

Marco Teórico

Para esta investigación, se revisó el marco teórico partiendo de la Dirección de Prestaciones Sociales del Ejército Nacional, entidad que ha incorporado la Transformación Digital en su cadena de valor para la gestión y el reconocimiento prestacional. En segundo lugar, se abordaron los conceptos y avances relacionados con la Revolución Digital 4.0 y los lineamientos y políticas establecidas en el plan de gobierno digital y la Transformación Digital en el contexto organizacional. Finalmente, se analizaron las condiciones laborales, junto con sus variables y factores dentro de las organizaciones.

Fundamentos de la Transformación Digital

La transformación digital (T+D) es un proceso en el que una organización implementa la tecnología para favorecer el desarrollo y la transferencia de la información. Enriquece la competitividad y aporta en la madurez Morales (2023). De esta manera, la T+D hace parte de la vida diaria y la aceleración que el mundo atraviesa. Un ejemplo claro de ello ha sido el cambio en las formas de correo, pasando del tradicional al electrónico; también esta el reemplazo de las salas de cine por plataformas streaming; la posibilidad de obtener información inmediata mediante buscadores e incluso el arrendamiento de bienes y servicios sin poseerlos directamente como sucede con Airbnb o Uber (Politécnico Gran Colombiano, 2025).

Todo esto indica que lo que para hace 50 años era imposible, hoy se define como una obligación, no solo en el mundo real sino en las organizaciones, en donde existe la necesidad de articular diseños innovadores con la era digital 4.0. Es aquí donde surge el concepto de



T+D, como la integración de tecnologías a los procesos organizacionales con el fin de mejorar su eficiencia, competitividad y de agregar valor al negocio.

Al respecto, Toscano Jara et al. (2022), indica que la T+D no está relacionada solo con la digitalización de procesos y tramites sino como una reconfiguración de la cultura organizacional y sus estrategias para generar valor. Algo que Kotarba (2018) refuerza asumiendo que es un proceso que implica la redefinición de los modelos de negocio y que les permite a las organizaciones adaptarse a los entornos en los que se encuentran.

Mas recientemente Iden y Bygstad (2024) destacan que la T+D tiene efectos directos en el talento humano porque requiere de desarrollar nuevas competencias debido a que son las personas quienes determinan si el proceso será o no exitoso.

Transformación digital en el sector público y militar

La T+D tiene algunas particularidades con respecto al sector público, donde se persigue la eficiencia económica y la competitividad. En las entidades estatales, los objetivos se orientan al mejoramiento en la calidad, el fortalecimiento con sus clientes (ciudadanos) y la transparencia (Alburqueque Dávila et al., 2024). Esto indica que la T+D, como ya se ha mencionado, reconfigura los procesos administrativos y de interacción con los usuarios.

Con respecto a lo anterior, y siguiendo un análisis de la estrategia de gobierno digital en Iberoamérica, la T+D en las organizaciones estatales enfrenta límites estructurales como las brechas en los recursos financieros y en la digitalidad, algo que genera resistencia al cambio (Méndez et al., 2024). Sumado a esto, el ritmo de innovación está condicionado a marcos y regulaciones rígidas que buscan garantizar la equidad en el acceso a los servicios, algo que marca una diferencia sustancial frente a las entidades privadas (Toscano Jara et al., 2022).

En Colombia, el Ministerio de Tecnologías y de comunicaciones viene promoviendo desde el año 2018 la política de Gobierno Digital, que busca la integración de soluciones tecnológicas a la gestión pública con el fin de nutrir los servicios volviéndolos más accesibles y transparentes Godoy (2024), lo que evidencia que en el sector público la T+D sea concebida como política de Estado más que como un simple proceso.



Experiencias de la T+D en las organizaciones públicas colombianas

La experiencia tanto en Colombia como en otros países ha sido positiva. La T+D ha permitido implementar herramientas como las ventanillas únicas electrónicas y otras plataformas con datos abiertos que han mejorado la eficiencia administrativa y la capacidad de respuesta Nkomo & Kalisz (2023). En Latinoamérica, la adopción de la T+D no ha sido tan notable como en otros países Kotarba (2018). En Colombia, por ejemplo, los esfuerzos han estado condicionados al gobierno en curso, pese a esto, se han desarrollado iniciativas como las carpetas ciudadanas que centralizan los tramites en línea y la sistematización de algunos trámites en las Fuerzas Militares, mejorando la gestión social y administrativa.

Pese a lo anterior, existen todavía muchos retos asociados con la capacitación del talento humano y la sostenibilidad en las inversiones tecnológicas más allá de la gestión documental y la creación de plataformas de atención ciudadana Alburquerque & Fajardo (2024). Es así como uno de los mayores desafíos para organizaciones públicas como las Fuerzas Militares, es la resistencia al cambio. La literatura indica que, en contextos rígidos y verticales como estos, la adopción de nuevas tecnologías depende no solo de la infraestructura sino de la capacidad de transformar los entornos y relaciones laborales Iden & Bygstad (2024).

En el caso del Ejército Nacional, estudios muestran cómo el proceso de transformación organizacional ha requerido que se incorporen competencias digitales y capacitación continua en los funcionarios (Méndez Gutiérrez et al., 2023). Esto, por supuesto responde a la necesidad de manejar nuevas herramientas y de asumir rangos de liderazgo digital para hacer la transición con éxito.

Adicional a esto, la incorporación de la T+D en este tipo de instituciones demanda una redefinición de los procesos de comunicación en los que es necesario romper las barreras de espacio y tiempo, y, de generar un flujo más horizontal de información, algo que puede causar tensión en estructuras tradicionales (Wuersch et al., 2022). Este punto es crucial para comprender cuáles deben ser los ajustes para que la implementación de la T+D en organizaciones del Ejército Nacional sea exitosa.



Condiciones Laborales

Las condiciones laborales son un factor determinante en la productividad, el bienestar y la satisfacción de los trabajadores. Son entendidas como un conjunto de elementos organizacionales, sociales, psicológicos y materiales que se ven inmersas en el entorno laboral que inciden directamente en la calidad de vida y el desempeño de los colaboradores dentro de la organización Organización Internacional del Trabajo (OIT), (2021).

Dentro de las condiciones laborales se encuentran incluidas la jornada laboral, la seguridad y salud en el trabajo, la capacitación, la estabilidad contractual, ergonomía en el puesto de trabajo, el equilibrio entre la vida laboral y personal Cuesta (2018). Las condiciones laborales favorables están asociadas con los niveles de compromiso y motivación, es decir, los factores psicosociales son tan relevantes como los aspectos económicos o físicos Peiró & Tetrick (2011).

Con todo lo anterior, la T+D adquiere una nueva dimensión debido a la inclusión de entornos como el teletrabajo, la automatización y el uso intensivo de las nuevas tecnologías, que generan mayor flexibilidad pero que también implican riesgos relacionados con la claridad de los límites entre la vida laboral y personal, y la hiper conectividad.

Relación de la Transformación digital con las condiciones laborales

Las condiciones laborales como conjunto de factores físicos, psicosociales y organizacionales inciden en el bienestar de los trabajadores y por ende se ven influenciadas por la digitalización. Como ya se ha mencionado, nuevos espacios de trabajo como el teletrabajo y la virtualidad laboral modifican la manera en que se equilibran la vida personal y profesional, introduciendo a su vez retos relacionados con la necesidad de disponibilidad permanente, la hiperconectividad, el aprendizaje de nuevas competencias y la carga laboral Nkomo & Kalisz (2023).

Siguiendo con lo anterior, la T+D puede mejorar las condiciones laborales gracias a que facilita la comunicación y optimiza la gestión de recursos, aunque pueda generar resistencia al cambio y una continua presión por la actualización constante y la inseguridad que genera la automatización de los procesos para algunos cargos (Méndez at el. 2023). En este sentido, la T+D se convierte en un factor de dos caras, por un lado, el aliado de la



innovación y la eficiencia, y por el otro, la generación de retos en la inclusión digital y el bienestar organizacional.

También se debe considerar que su incorporación demanda una redefinición de los procesos de comunicación, toda vez que estas nuevas tecnologías rompen barreras en el flujo de la información, entrando en tensión con las estructuras tradicionales ya establecidas. Esto implica transformar los liderazgos y la gestión del talento humano (Wuersch et al., 2023).

Por otra parte, Tkalac Vercic et al. (2024), señalan que para el 2030 las condiciones laborales estarán ligadas a los grados de transformación digital de las organizaciones, asumiendo que serán aquellas que las integren de manera efectiva a las políticas de capacitación, desarrollo y bienestar laboral las que generen entornos más apropiados, mientras que las que no las adopten de forma eficiente, encontrarán problemas de pérdidas de productividad e inequidad digital.

El aumento de la digitalización, transformación y automatización mediante tecnologías digitales reducirá, en algunos casos, el contacto entre personas y elevará la presión sobre el rendimiento, aumentando la posibilidad de que se produzcan efectos potencialmente perjudiciales para la salud mental de los empleados. También es posible que aumente el riesgo psicosocial por el exceso de pantallas y conectividad, o por los equipos que utilizan Subiran (2022).

Es importante comprender las nuevas condiciones laborales que generar en primer lugar una incertidumbre y ansiedad sobre lo que pueda pasar en el futuro, como es el caso de las nuevas competencias que se deben tener, las exigencias de la propia digitalización, amenazas de desempleo por la eliminación de cargos, exigencias de nuevos perfiles. De esta forma, se puede destacar en la T+D los cambios previstos con la automatización en el puesto de trabajo, la transformación digital en los últimos años se estaba considerando necesario reestructurar la atención y cambio organizacional hacia el personal y el bienestar, lo cual se hace imperioso estructurar estrategias y apoyos para adaptarse dentro de la organización o en la búsqueda de mejores oportunidades, lo anterior para mantener el éxito de la propia T+D Lopez (2022).



Contexto de la Dirección de Prestaciones Sociales del Ejército Nacional (DIPSO)

La Dirección de Prestaciones Sociales se ha reinventado articulándose con el Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG y las políticas implementadas por el Gobierno Digital. De esta forma, las tecnologías y plataformas digitales han facilitado la sistematización de grandes cantidades de información aportando en la reducción de tiempos en la gestión de documentos y la digitalización de procesos y solicitudes. No obstante, al ser una organización estatal los procesos no han sido tan rápidos como se esperaba, sobre todo porque no se limitan a lo administrativo, sino a la protección de datos sensibles de los usuarios Godoy (2024).

Por lo anterior, se entiende que la T+D es un cambio tecnológico integral que en esta dirección busca fortalecer la eficiencia, la transparencia y la satisfacción de los usuarios. Es por ello que los últimos esfuerzos han estado encaminados a consolidar la carpeta de ciudadanía digital, que centraliza los trámites y vuelve más accesibles los servicios (Ministerio de Defensa Nacional, 2023). Finalmente, se asume que los retos son considerables debido a la falta de capacitación y de inversiones en ciberdefensa de modo que se garantice que los datos sensibles sean seguros.

Marco Normativo

En el marco de las Plan de Gobierno a través del Ministerios de las TIC, bajo el Decreto 727 de 2022, por el cual se establecen los lineamiento generales de la Política de Gobierno Digital, en su artículo 2.2.9.1.1.1., menciona la importancia del aprovechamiento de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, para este caso se empieza a tener matices de un rol importante del estado en el que enfatiza la importancia de su implementación para mejorar e impactar la calidad de vida de los ciudadanos y su competitividad, en este sentido, los de alguna u otra manera hacen parte de las organizaciones, así mismo generando un valor público. (Ministerio TIC, 2022).

La norma promueve la implementación de cambios organizacionales sostenidos mediante controles administrativos y operacionales, con el propósito de mejorar las condiciones laborales y prevenir afecciones a la salud mental y emocional de los empleados. En el contexto actual de transformación digital y reorganización empresarial, esta resolución

cobra especial importancia, toda vez que, proporciona una herramienta clave para gestionar los riesgos psicosociales que pueden intensificarse con las nuevas tendencias laborales, garantizando así entornos de trabajo más seguros, saludables y productivos (Ministerio del Trabajo, 2022).

Desde el Modelo Integrado de Planeación y Gestión en la dimensión 1 como eje principal de las entidades denominado Talento Humano en el que busca ofrecer a la entidad pública las herramientas para gestionar de la mejor forma el talento humano a través del ciclo de vida del servidor público (ingreso, desarrollo y retiro), de acuerdo con las prioridades estratégicas de la entidad, las normas que les rigen en materia de personal, y la garantía del derecho fundamental al diálogo social y a la concertación como principal mecanismo para resolver las controversias laborales; promoviendo siempre la integridad en el ejercicio de las funciones y competencias de los servidores públicos (Función Pública, 2016), como segunda dimensión se referencia la número 6 Gestión del Conocimiento y la innovación la cual propone el desarrollo de acciones para los funcionarios y grupos de valor garantizar la apropiación y aprovechamiento a partir de la innovación y gestión, en cuanto el conocimiento que se genere o produce en una entidad, es clave para su aprendizaje y su evolución. Esto denominado evolución debe contemplar la preparación para articular el talento humano en su adaptación y cuidado con el cambio organizacional que conlleva la T+D.

Diseño Metodológico

La presente investigación se centró en evaluar la implementación de la Transformación Digital y el efecto en las condiciones laborales de la Dirección de Prestaciones Sociales del Ejército Nacional. Se empleará un enfoque de estudio cuantitativo, de alcance descriptivo, de esta manera se pretende describir la realidad en el que se quiere mostrar las características de este grupo, no se manipula ninguna variable, únicamente se limita a observar y describir los fenómenos Trejo (2021) el cual tiene como objetivo detallar a partir de datos estadísticos y numéricos la percepción de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. En un estudio descriptivo se recopila un conjunto de preguntas a través de un cuestionario y se mide cada una de ellas de manera autónoma, de tal manera se busca describir lo que se investiga. Esta clase de estudio consigue presentar la capacidad de llevar a cabo cierto pronóstico. Cauas (2015). El cual nos

permite determinar, evaluar y reflexionar acerca de estos factores planteados en los objetivos específicos.

Tipo De Investigación

La presente investigación es de enfoque cuantitativo de tipo descriptivo, en la que busca comprender y describir los efectos que tiene la implementación de la Transformación Digital en las condiciones laborales de la Dirección de Prestaciones Sociales del Ejército Nacional.

Esta ruta se vincula a un conjunto de procesos estructurados de manera secuencial, a partir de la pregunta se generan la hipótesis, y se determinan las variables, estas unidades seleccionadas a partir de los resultados arrojados del cuestionario, se procede a efectuar el análisis enfocado a cada objetivo empleando los métodos estadísticos Sampieri & Mendoza Torres (2018)

Diseño De Investigación

El diseño será no experimental de tipo transversal. La investigación no experimental facilita la observación de los hechos tal y como ocurren en el contexto empresarial, no se manipulan deliberadamente las variables independientes ni se controlan las condiciones del fenómeno Sampieri & Mendoza (2018); mientras que el diseño transversal, facilita la recolección de la información en un único momento temporal, lo que permite que se pueda describir la situación actual de la influencia de la T+D en las condiciones laborales de los trabajadores Arias (2012).

Participantes

La población o universo se refiere a todo el conjunto de elementos finitos o infinitos de personas o casos que presenten características comunes a los cuales se pretenden investigar para conocer la información que apoye al desarrollo de la investigación Acosta (2015), para el caso de la presente investigación, la población de estudio es la Dirección de Prestaciones Sociales del Ejército Nacional, en la que hace parte un personal de Oficiales, Suboficiales, Soldados Profesionales y Civiles de planta, se tuvo en cuenta las variables sociodemográficas y datos específicos de las características de la población, como es el caso de la edad, el tiempo de antigüedad y nivel académico.



La muestra se realizó para los conceptos de tipo probabilístico, aleatorio simple, en donde todos los participantes tuvieron la misma probabilidad de participar, lo anterior entendiendo que todos los participantes se encuentran en competencias equilibradas y no hay diferencias con relación al nivel del cargo. A partir de un listado numerado de forma aleatorio correspondiente a 32 funcionarios con el fin de obtener un nivel de confianza del 90%, así mismo un margen de error del 10%, con una población total de 60 funcionarios.

Instrumento De Recolección De Datos

El método empleado para la recolección de información es el cuestionario, herramienta de instrumento de investigación. Este instrumento se utiliza, de un modo preferente, en el desarrollo de una investigación en el campo y se formulan con términos claros y entendibles, es útil porque permite llegar a un mayor número de participantes y facilita el análisis de los resultados obtenidos Acosta (2015).

El cuestionario utilizado para la presente investigación contendrá una serie de preguntas cerradas afirmativas/negativas o de selección múltiple y tipo Likert con el fin de puntualizar en determinados criterios necesarios para la investigación.

De acuerdo con las políticas de la Institución Universitaria Politécnico Gran Colombiano, se emplea un cuestionario creado por estudiantes de la Universidad de Zaragoza – Zaguán, denominado “Transformación Digital y su influencia en las condiciones de trabajo y en el valor de la empresa” elaborado por los estudiantes María Santos García y Verónica Ramón, bajo la Dirección de María Pilar Latorre Martínez y Sonia Herrero Luna de la Facultad de Ciencias Sociales y del Trabajo, publicado en el año 2024.

La universidad de Zaragoza mediante correo electrónico la aplicación del cuestionario con previa autorización escrita por parte del investigador dejando evidencia documentada en los anexos de esta investigación.

Este cuestionario consta de diez (10) variables, cada una con un segmento de preguntas relacionadas con las condiciones laborales y su efecto con la Transformación Digital:

1. Preguntas de identificación (Identificación sociodemográficas de la población).
2. Ergonomía y bienestar.
3. TICS y equipos de trabajo.



4. Conciliación familiar y laboral.
5. Comunicación y colaboración.
6. Cultura organizacional.
7. Satisfacción laboral.
8. Flexibilidad y movilidad.
9. Digitalización de la empresa.

Procedimiento Análisis De Datos

El procedimiento de análisis se realizó a partir de la recolección de los datos gestionados a partir de un Forms, estos datos fueron ingresados en el aplicativo IBM SPSS Statistics, en el que a partir de 09 variables se generó un análisis de frecuencia y porcentaje con gráficas tipo barras.

El análisis de la información incluirá las respuestas de los participantes. Las variables tuvieron un análisis teniendo en cuenta frecuencia, porcentaje valido y porcentaje acumulado. Así mismo se tuvo en cuenta:

- La recolección y la organización de la información se llevarán a cabo mediante la recopilación de datos de manera digital a los 32 integrantes de la muestra. Después de esto se clasificará la información teniendo en cuenta las 09 variables propuestas en el cuestionario.
- Con la información recolectada, se realizará un análisis temático buscando identificar percepciones comunes, divergencias y otras consideraciones respecto a al impacto de la T+D en las condiciones laborales.
- Los hallazgos se interpretarán teniendo en cuenta el marco teórico planteado acerca de la T+D y las condiciones laborales, realizando un contraste con los antecedentes.
- Las consideraciones éticas que se tendrán en cuenta son: La confidencialidad y el anonimato de cada uno de los participantes; el consentimiento informado donde se expresa la voluntad de participación y la posibilidad de retirarse en cualquier momento. De acuerdo con el Decreto 8430 de 1993 del Ministerio de Salud, la Ley 1090 de 2006 del Colegio Colombiano de Psicólogos, y los principios éticos

de la APA (American Psychological Association, 2019), se asegurará que las preguntas no generen ningún tipo de riesgo físico o emocional para los participantes.

Consideraciones éticas

Dentro del proyecto de investigación, y en concordancia con las consideraciones éticas definidas es fundamental respetar y reconocer los derechos de autor. Esta investigación se sustenta en lineamientos éticos y de integridad científica, subrayando la importancia de utilizar adecuadamente las fuentes de información, citando correctamente las ideas, datos y trabajos de otros autores para evitar el plagio y respetar la propiedad intelectual. Además, estos lineamientos están orientados a garantizar la transparencia, honestidad, justicia y responsabilidad en la actividad investigativa, cumpliendo con los principios y acuerdos éticos y bioéticos establecidos por la comunidad científica internacional y nacional, las leyes colombianas y las normas de la institución.

Además, en caso de utilizar obras que requieran permisos específicos, se obtendrán los permisos necesarios antes de incluirlas en la investigación. De este modo, se asegura el cumplimiento con la Ley sobre derechos de autor en Colombia la cuál regula y protege los derechos de los creadores, garantizando que su trabajo sea reconocido y respetado. Es importante mencionar que, según esta ley, se debe citar adecuadamente cualquier referencia a obras ajenas, siguiendo las normas de citación correspondientes, para asegurar la integridad académica y el respeto por la propiedad intelectual. (Robles at. el, 2023)

Por otra parte, para efectos de garantizar la confidencialidad de la información obtenida, la información será tratada para fines educativos de investigación, así mismo se informó a los participantes los alcances y limitaciones legales de la confidencialidad (Congreso de la República, 2006)

En cumplimiento de los lineamientos estipulados por la universidad, se realizó el trámite correspondiente, enviando el siguiente correo a la universidad que reposa el documento.



Solicitud Autorización Documento para fines educativos:

Me permito presentarme respetuosamente: mi nombre es Daniel Eduardo Rosas Vizcaya, estudiante de la Maestría en Gerencia del Talento Humano de la Institución Universitaria Politécnico Gran Colombiano (Colombia Bogotá DC), actualmente cursando el tercer semestre y desarrollando la opción de grado. Mi director de tesis es el Doctor Carlos Julio Castañeda Blanco, a quien pueden contactar a través del correo electrónico:

cjcastanedab@poligran.edu.co

El motivo de la presente es solicitar formalmente la autorización para el uso y aplicación del instrumento desarrollado en el trabajo de grado titulado:

"Transformación digital y su influencia en las condiciones de trabajo y en el valor de la empresa", realizado por las estudiantes María Santos García y Verónica Ramón, bajo la dirección de María Pilar Latorre Martínez y Sonia Herrero Luna, con fecha de **publicación 2024**.

Este instrumento será aplicado únicamente con fines académicos y como parte del proceso de grado requerido por nuestra institución. Cabe resaltar que, conforme a las políticas de calidad del Politécnico Gran Colombiano, no está permitido diseñar nuevos instrumentos para los trabajos de grado, por lo que se debe recurrir a instrumentos previamente validados. Tras una revisión exhaustiva, el instrumento de su autoría se alinea de manera pertinente con los objetivos de mi investigación, la cual lleva por título:

" Evaluación de los efectos con la Transformación Digital en las Condiciones Laborales: Estudio de caso Dirección de Prestaciones Sociales del Ejército Nacional".

Agradezco de antemano su atención a esta solicitud, quedando atento a una respuesta favorable que me permita continuar con el proceso formativo dentro de mi programa de maestría. A continuación, adjunto mis datos de contacto para cualquier información adicional:

Daniel Eduardo Rosas Vizcaya

Estudiante Maestría Gerencia del Talento Humano

Psicólogo

Email estudiante:

Derosasv@poligran.edu.co

Email Director:

cjcastanedab@poligran.edu.co

La respuesta recibida emitida fue generada desde el correo electrónico
anamarco@unizar.es

El Trabajo de Fin de Grado titulado "Transformación digital y su influencia en las condiciones de trabajo y en el valor de la empresa", realizado por las estudiantes María Santos García y Verónica Ramón, bajo la dirección de María Pilar Latorre Martínez y Sonia Herrero Luna, publicado en 2024, se encuentra protegido bajo la licencia Creative Commons CC BY-NC-SA. Esta licencia implica que no se permite el uso comercial de la obra original ni de las posibles obras derivadas, y que cualquier distribución debe realizarse bajo la misma licencia que regula la obra original. Por tanto, cualquier uso que se haga de esta publicación deberá ajustarse estrictamente a los términos establecidos por dicha licencia.

Asimismo, le recordamos que se puede utilizar información con la **obligación de citar correctamente** el Trabajo de Fin de Grado en cualquier documento, presentación o publicación en la que se haga referencia al mismo. En caso de que vaya a utilizar principalmente la **encuesta incluida en el TFG**, deberá especificar claramente su procedencia, indicando que forma parte del citado trabajo y mencionando a sus autoras.

Reciba un cordial saludo

Ana Marco

Responsable de Calidad de la BUZ

Resultados

La información de análisis y revisión se obtuvieron del cuestionario realizado en la investigación con título de trabajo: "*Transformación Digital y su influencia en las condiciones de trabajo y en el valor de la empresa*", por las estudiantes María Pilar Latorre Martínez y Sonia Herrero Luna, de la facultad de ciencias sociales y del trabajo de la Universidad Zaragoza, con previa autorización para su utilización, de acuerdo a los requisitos establecidos por la Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano.

El cuestionario se realizó bajo la herramienta Forms de office, con su respectivo consentimiento al personal de funcionarios integrantes de la Dirección de Prestaciones

Sociales del Ejército Nacional, aplicado a 32 personas de 60, en la que se tuvo un promedio del 90% de efectividad y 10% de error, con el objetivo de evaluar la T+D en las condiciones laborales del personal que conforma esta Dirección. Se tuvo en cuenta variables dependientes de las condiciones laborales, para dar respuesta a los objetivos planteados en la investigación, las variables dependientes establecidas son: la satisfacción laboral, la ergonomía y bienestar, TICS y equipos de trabajo, conciliación familiar y laboral, comunicación y colaboración, cultura organizacional, flexibilidad y movilidad y satisfacción laboral. Aquí se efectuó una revisión detallada, para este caso se inició con la extracción de la información del Forms.

Análisis de los datos del cuestionario

El análisis del cuestionario se realizó direccionado hacia los objetivos planteados en la investigación, iniciando por el objetivo específico 1, 2 y 3, finalmente el objetivo general.

Objetivo Específico 1

Determinar los factores que influyen la T+D en las condiciones laborales a partir de la implementación de la Transformación Digital de la Dirección de Prestaciones Sociales del Ejército Nacional para el año 2025 en los funcionarios que gestionan los trámites a partir de la cadena de valor digitalizada, sistematizada y automatizada.

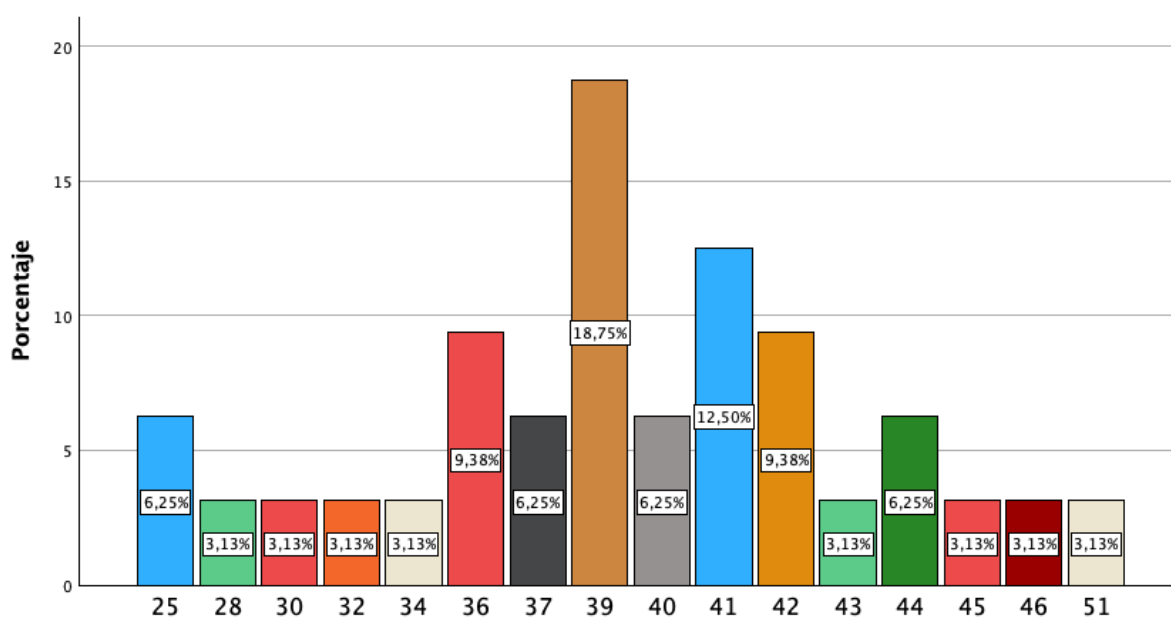
Tabla 1. Edad de los participantes

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 25	2	6,3	6,3	6,3
28	1	3,1	3,1	9,4
30	1	3,1	3,1	12,5
32	1	3,1	3,1	15,6
34	1	3,1	3,1	18,8
36	3	9,4	9,4	28,1
37	2	6,3	6,3	34,4
39	6	18,8	18,8	53,1
40	2	6,3	6,3	59,4
41	4	12,5	12,5	71,9
42	3	9,4	9,4	81,3

43	1	3,1	3,1	84,4
44	2	6,3	6,3	90,6
45	1	3,1	3,1	93,8
46	1	3,1	3,1	96,9
51	1	3,1	3,1	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Edad de los participantes, tiempo en la institución y en el cargo.



Fuente: Elaboración propia

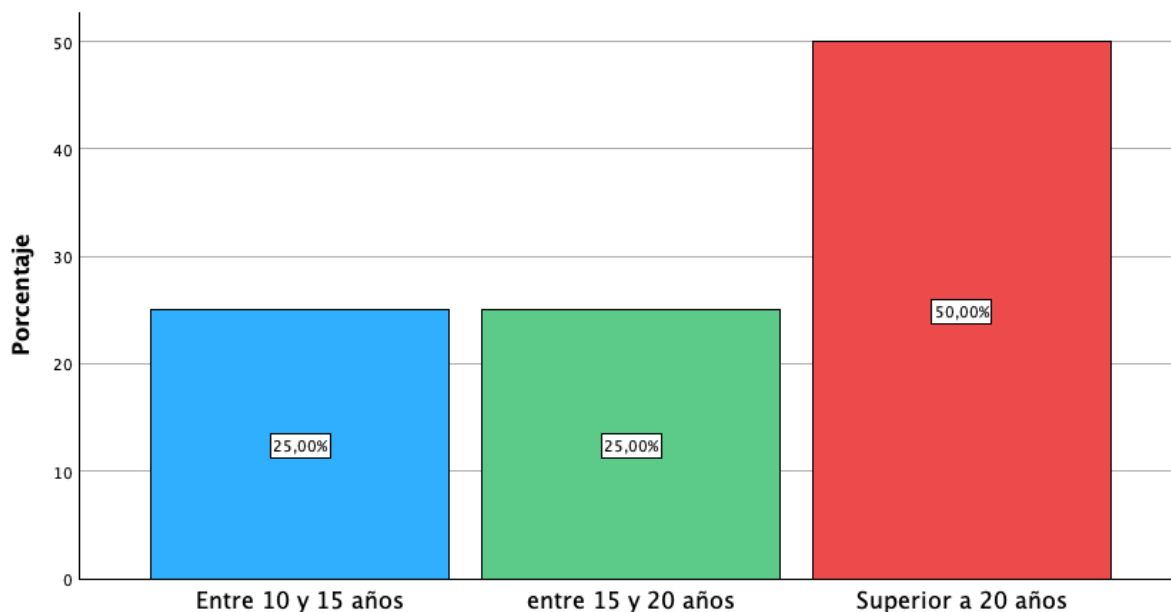
La edad con mayor frecuencia es 39 y 41 años con un promedio de 28% equivalente a 9 participantes, luego se encuentra las edades 25, 36, 37, 40, 42 y 44 con un promedio del 44%, equivalente a 6 participantes y finalmente las edades 28, 30, 31, 34, 35, 43, 45, 46 y 51 años, correspondientes al 28% equivalentes a 9 participantes. En general, se puede establecer que las edades se encuentran repartidas, el funcionario con menor edad es de 25 años y el de mayor edad es de 51 años, el promedio de edad de los participantes es de 38 años.

Tabla 2. Tiempo en la Institución

Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
------------	------------	-------------------	----------------------

Válido	Entre 10 y 15 años	8	25,0	25,0	25,0
	entre 15 y 20 años	8	25,0	25,0	50,0
	Superior a 20 años	16	50,0	50,0	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia



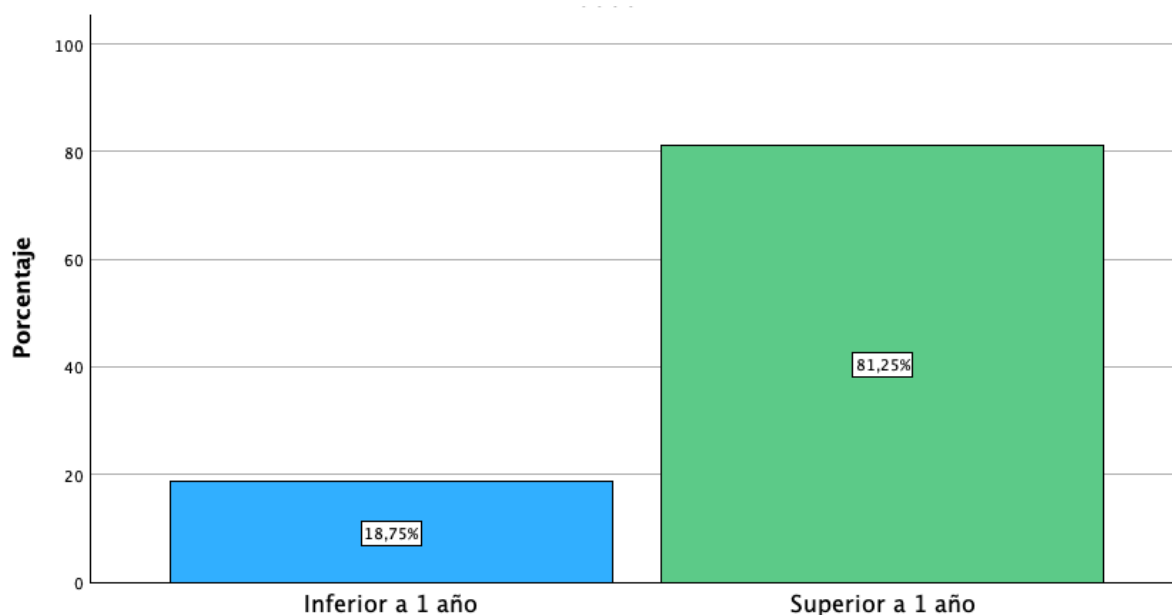
Fuente: Elaboración propia

Tabla 3. Tiempo en el cargo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Inferior a 1 año	6	18,8	18,8	18,8
Superior a 1 año	26	81,3	81,3	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia





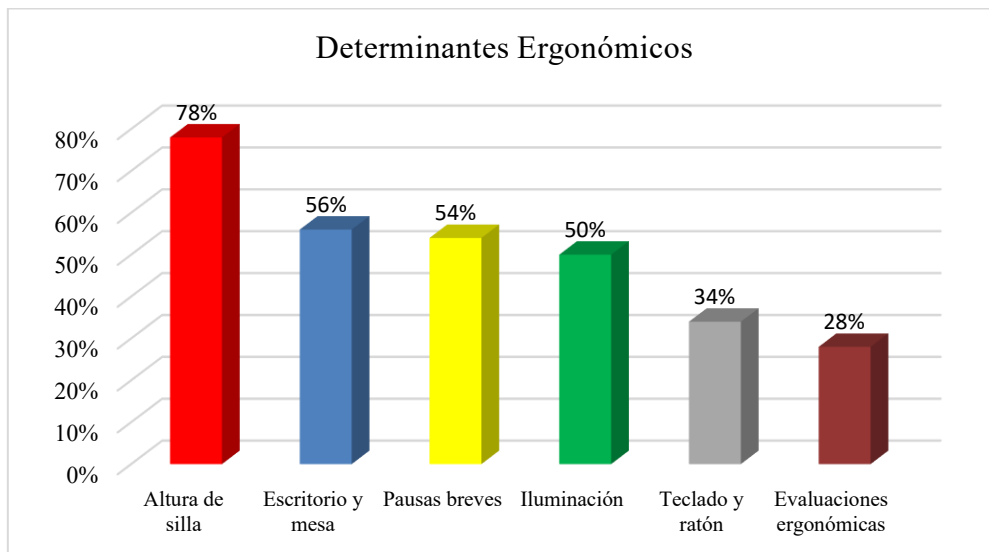
Fuente: Elaboración propia

La edad promedio con relación al tiempo en la institución es superior a 20 años equivalente al 28% de los participantes, por otra parte, el promedio de tiempo en el cargo superior a un año equivale al 82% de los participantes, en general la mayor cantidad de funcionarios cuentan una alta experiencia en la institución y en el cargo, lo que reflejan una información relevante suministrada en el cuestionario aplicado para determinar las condiciones laborales.

Ergonomía y bienestar

Un elemento que incide en la T+D es la variable ergonomía y bienestar, si bien no está relacionada de forma directa con la cadena de valor, si es determinante en las condiciones laborales, toda vez que la dinámica del trabajo se ve modificada por la T+D, para este caso se tuvo en cuenta las siguientes actividades:





Fuente: Elaboración propia

- La altura de la silla de trabajo es ajustable para que pueda mantener los pies planos en el suelo o en un reposapiés.
- Escritorio o mesa ajustable en altura para que pueda colocar el monitor a la altura de los ojos
- Teclado y ratón ergonómicos con almohadillas de apoyo para las muñecas
- Pausas breves para estirarse y cambiar de postura cada hora de trabajo frente al ordenador
- Iluminación adecuada en su área de trabajo
- La institución ofrece evaluaciones ergonómicas individuales para ayudarle a mejorar su postura y comodidad mientras trabaja.

El 78% en las respuestas, relacionadas a *la altura de la silla de trabajo es ajustable para que pueda mantener los pies planos en el suelo o en un reposapiés*. Esto indica que la Dirección ha implementado los elementos para acondicionar los puestos de trabajo acordes para realizar la tarea, garantizando la ergonomía del empleado, conforme a los estándares y requisitos de seguridad y salud en el trabajo para realizar las tareas durante el horario laboral.

El 56% con relación al *Escritorio o mesa ajustable en altura para que pueda colocar el monitor a la altura de los ojos* y un 50% para las pausas breves para estirarse y cambiar de postura cada hora de trabajo frente al ordenador, se genera una alerta para la alta gerencia con relación a este indicador, con el fin de revisar y mejorar las condiciones ergonómicas de escritorio y altura con las medidas establecidas para cada funcionario, así como la

implementación de pausas activas en periodos indicados, de acuerdo con la clasificación de la tabla de peligros de la GTC 45 en la clasificación riesgo biomecánicos postura prolongada, condiciones laborales y psicosocial en la jornada de trabajo.

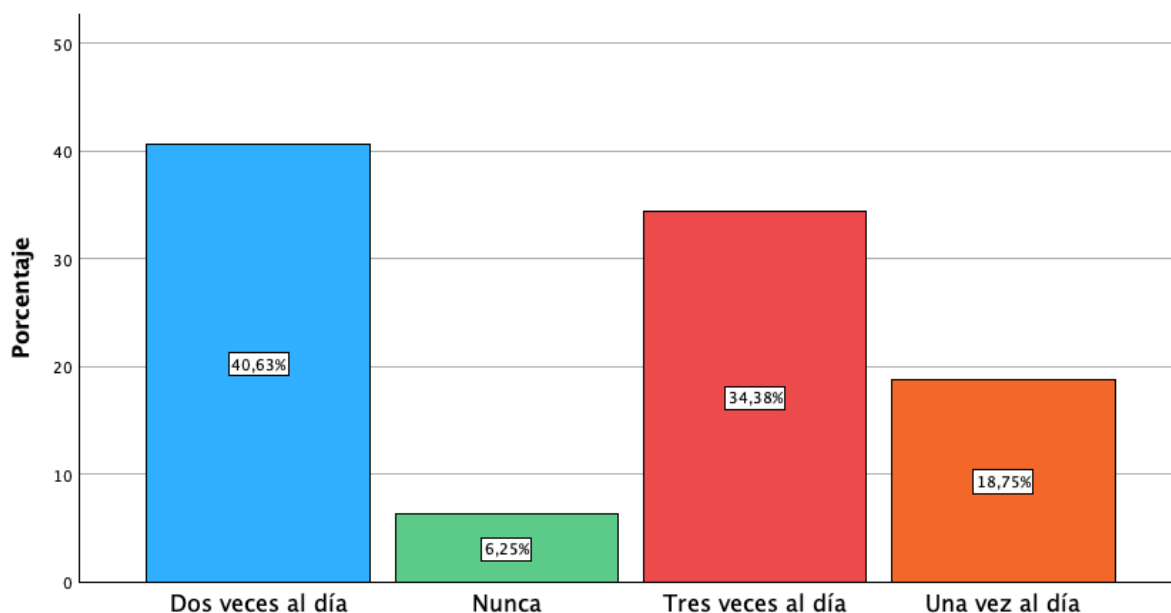
Finalmente, con el 34% *Teclado y ratón ergonómicos con almohadillas de apoyo para las muñecas* y 28% en la subvariable *La institución ofrece evaluaciones ergonómicas individuales para ayudarle a mejorar su postura y comodidad mientras trabaja*, debe entrar a ser revisada por el área de seguridad y salud en el trabajo, con el grupo interdisciplinar, y realizar los ajustes necesarios, identificación de requisitos establecidos en la matriz de riesgos y las posibles consecuencias de la omisión de actividades y elementos que afecten el talento humano, por ende en la productividad, reconociendo que los periodos en el puesto de trabajo están contemplados en un promedio de 8 horas frente a equipos de cómputo.

Tabla 4. Descansos periódicos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Dos veces al día	13	40,6	40,6	40,6
Nunca	2	6,3	6,3	46,9
Tres veces al día	11	34,4	34,4	81,3
Una vez al día	6	18,8	18,8	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia





Fuente: Elaboración propia

Con un porcentaje del 74% entre a menudo y siempre, y 26% entre nunca y casi nunca, refleja un horario de pausas actividad acorde a la actividad, siendo importante para prevenir lesiones y enfermedades, mejorar la concentración y el rendimiento, y en general el bienestar de los colaboradores; sin embargo, es importante que se tomen los controles necesarios para que la totalidad de la población realice y participe en las pausas activas, toda vez que es necesario para mantener un equilibrio y rendimiento general del grupo de trabajo.

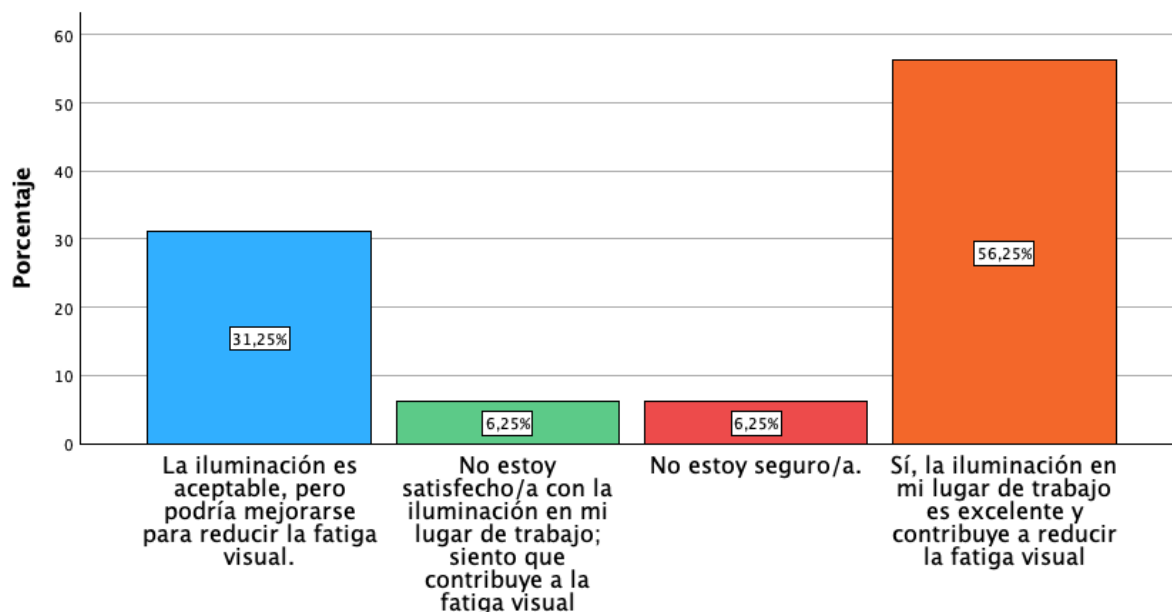
Tabla 5. Iluminación en el lugar de trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido La iluminación es aceptable, pero podría mejorarse para reducir la fatiga visual.	10	31,3	31,3	31,3
No estoy satisfecho/a con la iluminación en mi lugar de trabajo; siento que contribuye a la fatiga visual	2	6,3	6,3	37,5
No estoy seguro/a.	2	6,3	6,3	43,8
Sí, la iluminación en mi lugar de trabajo es excelente	18	56,3	56,3	100,0

y contribuye a reducir la fatiga visual

Total	32	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

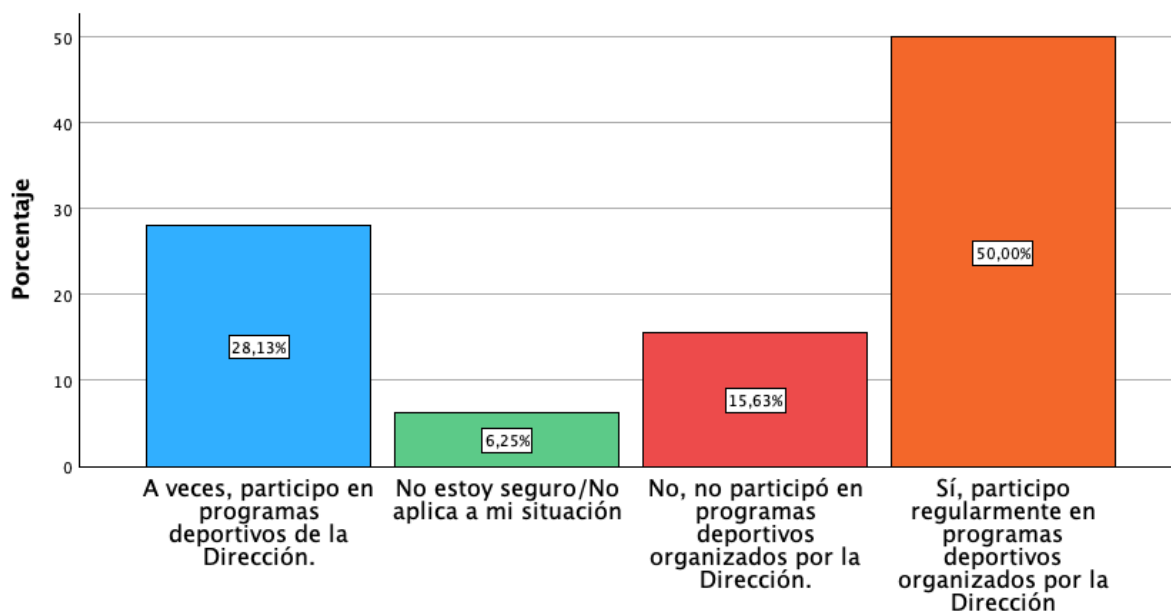
Con un porcentaje del 87% consideran que la iluminación es acorde con el lugar de trabajo para realizar las actividades, y 13% no están satisfechos con la iluminación de su puesto de trabajo, se evidencia que en la mayoría de los puestos de trabajo existe un lugar acorde; sin embargo, se debe revisar el 13% restante para evitar problemas físicos, desgaste visual, fatigas y cansancio, generado por la falta de iluminación.

Tabla 6. Participación de actividades deportivas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido A veces, participo en programas deportivos de la Dirección.	9	28,1	28,1	28,1
No estoy seguro/No aplica a mi situación	2	6,3	6,3	34,4

No, no participó en programas deportivos organizados por la Dirección.	5	15,6	15,6	50,0
Sí, participo regularmente en programas deportivos organizados por la Dirección	16	50,0	50,0	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Con un porcentaje del 77% de los encuestados participan en programas deportivos organizados por la Dirección, frente al 23% restante que no lo realizan, refleja una alta participación, entendiendo que el deporte es esencial para mejorar y mantener hábitos saludables, estado físico y todo lo que contribuye para mejorar, es importante realizar e implementar herramientas y estrategias para que se impacte la totalidad del personal e identificar las condiciones de la población, restricciones, intereses, estado de salud entre otros.



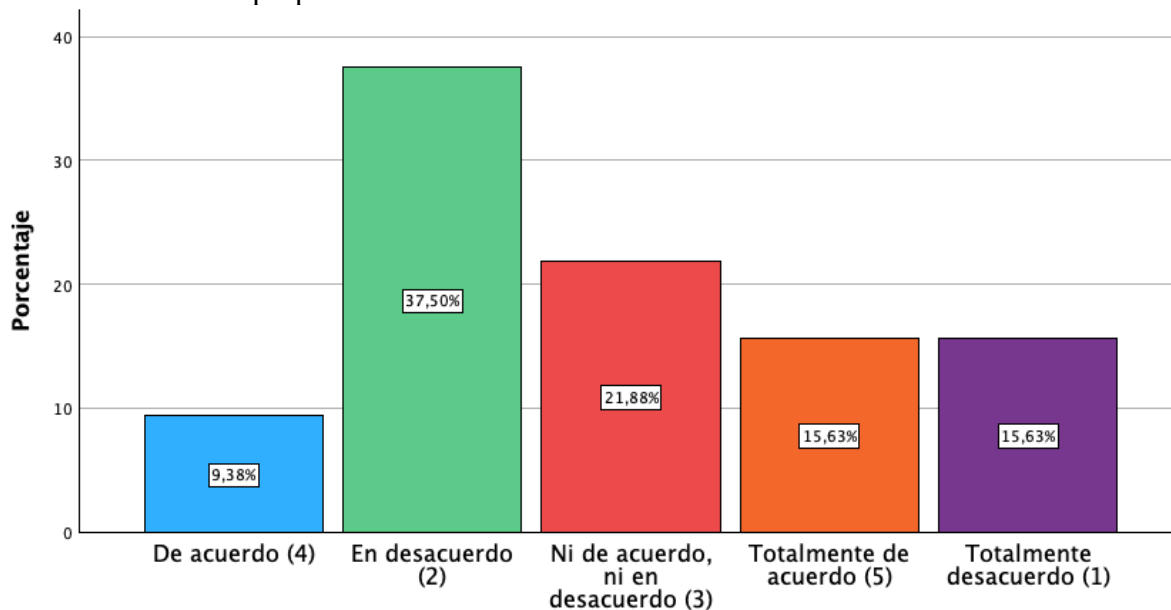
Conciliación laboral y familiar

La variable determina la modificación de las condiciones laborales, para las Dirección de Prestaciones Sociales, reemplazar las carpetas físicas por archivo digitales, las impresoras por escáner, la entrega de documentos físicos por envíos mediante aplicativos digitales, la limitación de contacto físico entre los compañeros y hasta la comunicación verbal por comunicación digital, genera un cambio comportamental, un nuevo aprendizaje y una competencia distintiva, esto incide en el proceso de T+D , en especial aprender a gestionar y adaptarse a los cambios.

Tabla 7. Uso de tecnología y desconexión laboral a causa de la digitalización.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido De acuerdo (4)	3	9,4	9,4	9,4
En desacuerdo (2)	12	37,5	37,5	46,9
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3)	7	21,9	21,9	68,8
Totalmente de acuerdo (5)	5	15,6	15,6	84,4
Totalmente desacuerdo (1)	5	15,6	15,6	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Con un porcentaje del 61% de desacuerdo y 39% de acuerdo, se evidencia una falta de implementación de estrategias y controles de alerta por parte de la alta dirección para mejorar la forma de afrontar la conexión laboral a causa de las TICS y herramientas digitales. Si bien, la mayor cantidad de funcionarios manifiestan manejar de forma adecuada y realizan la desconexión laboral, se hace necesario revisar de fondo el porcentaje restante equivalente al 39%, para conocer los motivos por los cuales no se gestiona de forma adecuada la desconexión laboral, en este sentido, la mayor cantidad de participantes contestaron de forma optimista la adaptación al cambio y resaltaron las ventajas que se tienen en cuanto a la eficiencia laboral, facilitadores de tareas, optimización de procesos.

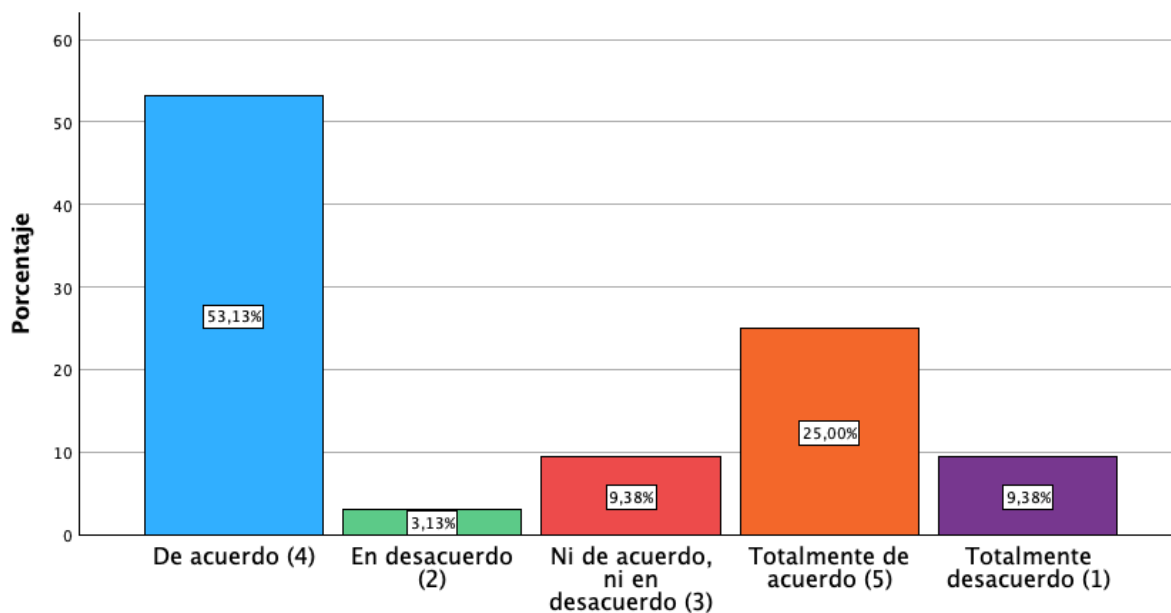
Comunicación y colaboración

La comunicación es una variable dependiente de la T+D, influye de forma directa en las condiciones laborales, como se mencionó

Tabla 8. Herramientas de comunicación digital y colaboración entre equipo y secciones

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido De acuerdo (4)	17	53,1	53,1	53,1
En desacuerdo (2)	1	3,1	3,1	56,3
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3)	3	9,4	9,4	65,6
Totalmente de acuerdo (5)	8	25,0	25,0	90,6
Totalmente desacuerdo (1)	3	9,4	9,4	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

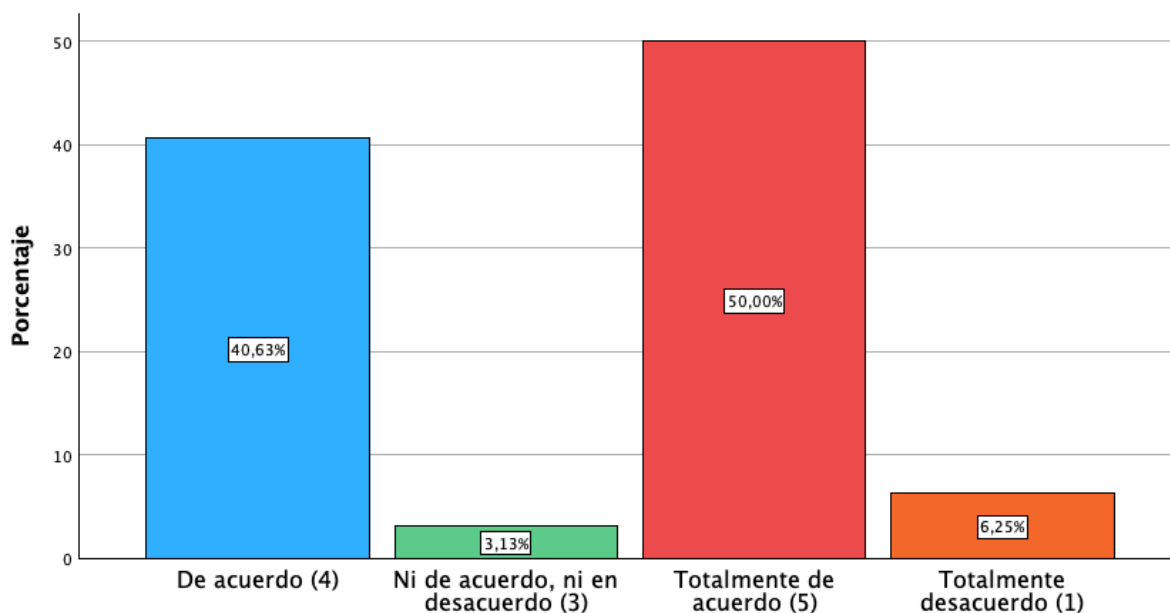
Con un porcentaje del 81% en totalmente de acuerdo y de acuerdo, un 9,3% en totalmente desacuerdo y desacuerdo, y un 9,7%, de acuerdo con el análisis, ha permitido optimizar los procesos, fortalecer la comunicación y ampliar el acceso a la información, se a generado apertura y ha sido significativo para lograr articularse con el plan estratégico del talento humano, al facilitar la democratización de la información, interacción, mejora y optimización. Esta variable condiciona la T+D, en el entorno laboral, genera hábitos comportamentales y organizacionales.

Tabla 9. Comunicación digital y relación entre compañeros.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido De acuerdo (4)	13	40,6	40,6	40,6
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3)	1	3,1	3,1	43,8
Totalmente de acuerdo (5)	16	50,0	50,0	93,8
Totalmente desacuerdo (1)	2	6,3	6,3	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia





Fuente: Elaboración propia

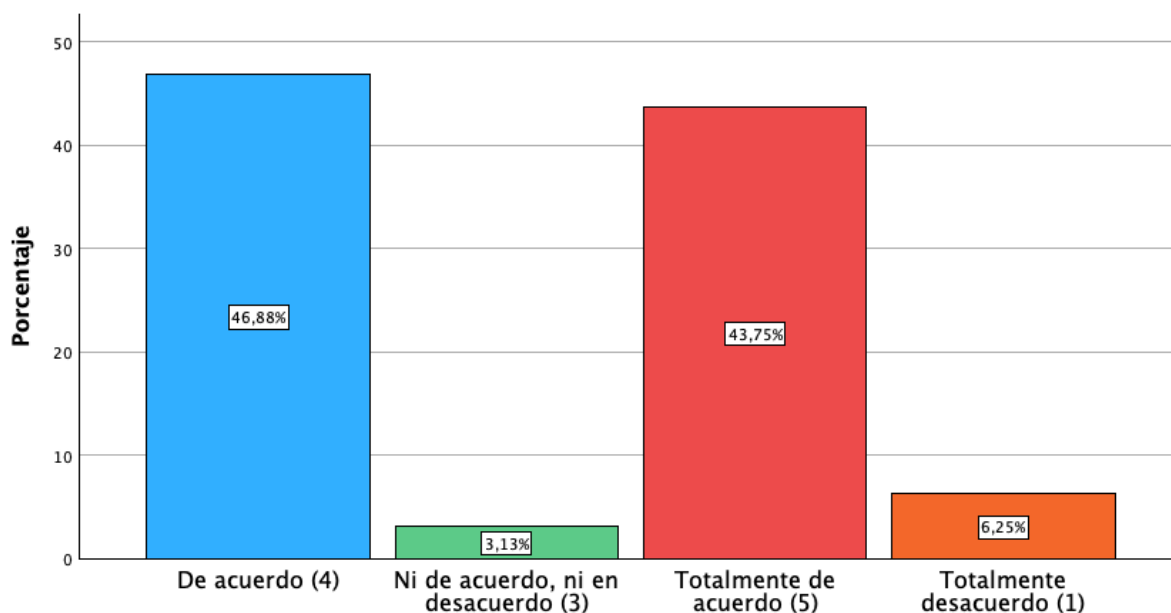
Con un porcentaje del 86% toda vez que las respuestas que más afectan el indicador son totalmente de acuerdo y de acuerdo, frente a un 6% totalmente desacuerdo, lo que se debe a una alta adaptación a las nuevas formas de comunicarse a partir de la T+D, esto determina una necesidad imperiosa por parte de cada empleado para aprender a gestionar desde los nuevos aplicativos, la limitación de trámites físicos, la forma de interactuar con las personas.

Tabla 10. La tecnología, ambiente colaborativo y transparente

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido De acuerdo (4)	15	46,9	46,9	46,9
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3)	1	3,1	3,1	50,0
Totalmente de acuerdo (5)	14	43,8	43,8	93,8
Totalmente desacuerdo (1)	2	6,3	6,3	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia





Fuente: Elaboración propia

Con un porcentaje del 89%, frente al 11% restante, con el indicador de mayor promedio en totalmente de acuerdo y de acuerdo, se debe a la implementación de software para la gestión de los tramites en articulación a la T+D, adicionalmente, es pertinente mencionar que se adquirieron los equipos de computo y pantallas dobles para mejorar la condiciones del puesto de trabajo y ergonomía, lo que direcciona a tecnología de punta que favorece a la adaptación y a un ambiente saludable, así mismo es un factor determinante para lograr la T+D con los requisitos esenciales como son la seguridad de la información, arquitectura y conocimiento.

Objetivo Específico 2

Evaluar los efectos de la T+D a partir de los resultados obtenidos del cuestionario aplicado a la muestra establecida en el segundo semestre del año 2025

TICS y equipos de trabajo

Al realizar una revisión integra para lograr la articulación de la T+D con el talento humano, se requiere además del apoyo de toda la organización para fortalecer una cultura



orientada hacia lo ágil, basada en la simplicidad, el valor y rendimiento, (Arroyo & Zambrano, 2024) esto son algunos de los beneficios que genera la T+D; sin embargo, se requiere generar capacidades en cada uno de los actores involucrados en la organización, apropiación de las TICS e interacción como un todo. Es por esto, que la modificación de la dinámica organizacional es una consecuencia que altera forma de pensar y interactuar, de comprender las competencias con las TICS y el equipo de trabajo para analizar en la T+D y su impacto en las condiciones labores.

Molestias físicas relacionadas con las TICS

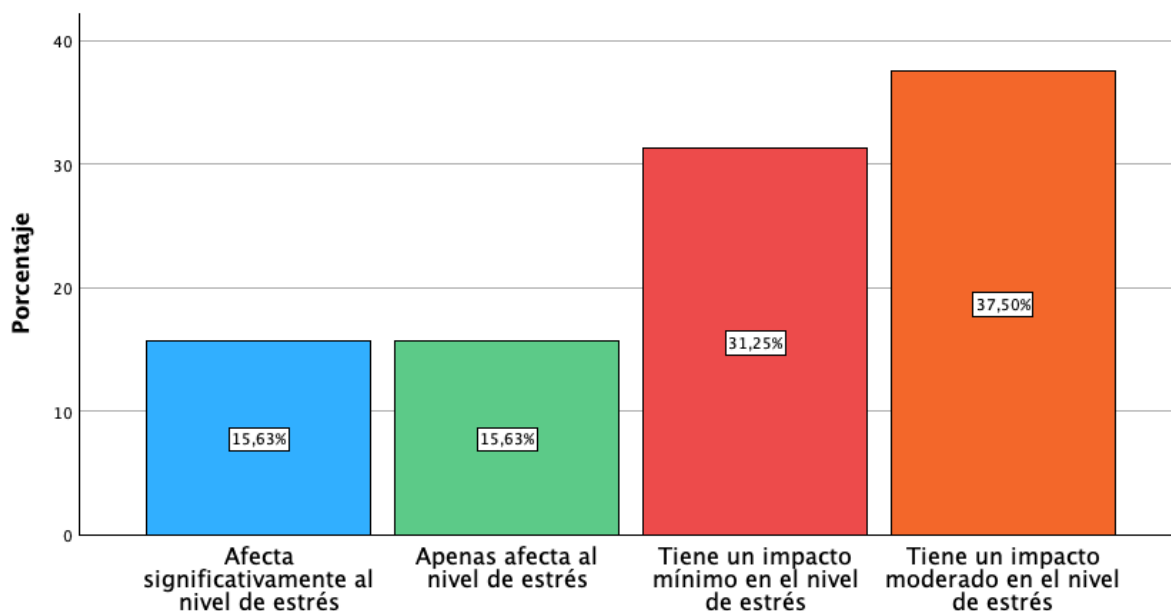
Con un promedio del 52% entre a menudo y siempre, y un promedio del 48% entre nunca y casi nunca, genera una alerta para la alta gerencia con el área de seguridad y salud en el trabajo, toda vez que a partir de la T+D las TICS están vinculadas de forma permanente en todas la actividades que contemplan la cadena de valor, esto con el fin de prevenir lesiones y/o problemas físicos y psicosociales a causa del trabajo con herramientas digitales, relacionadas con posturas prolongadas, y condiciones ergonómicas del puesto de trabajo.

Tabla 11. Uso de estrés y TICS

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Afecta significativamente al nivel de estrés	5	15,6	15,6	15,6
Apenas afecta al nivel de estrés	5	15,6	15,6	31,3
Tiene un impacto mínimo en el nivel de estrés	10	31,3	31,3	62,5
Tiene un impacto moderado en el nivel de estrés	12	37,5	37,5	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia





Fuente: Elaboración propia

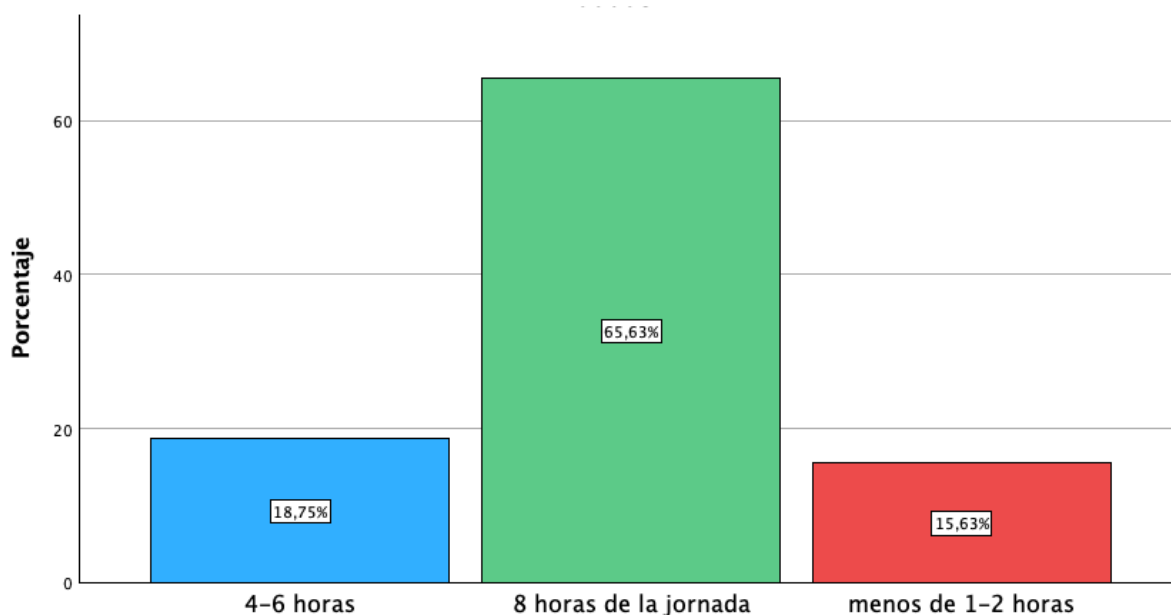
Con un promedio de 84% con un impacto entre apenas, mínimo y moderado de nivel de estrés, y un promedio del 16% con un impacto significativo de estrés, la percepción de los funcionarios se mantiene en un nivel de adaptación al manejo de las TICS al aumentar las actividades con herramientas digitales, es necesario entrar a revisar el 16% restante que está manifestando un nivel de estrés significativo para evitar el riesgo psicosocial, ausentismo laboral, rotación y/o enfermedades crónicas ocasionadas por el estrés, esto también influye en el rendimiento laboral, aumenta los errores, y la concentración para realizar la tarea.

Tabla 12. Frecuencia de uso de dispositivos digitales

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 4-6 horas	6	18,8	18,8	18,8
8 horas de la jornada	21	65,6	65,6	84,4
menos de 1-2 horas	5	15,6	15,6	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia





Fuente: Elaboración propia

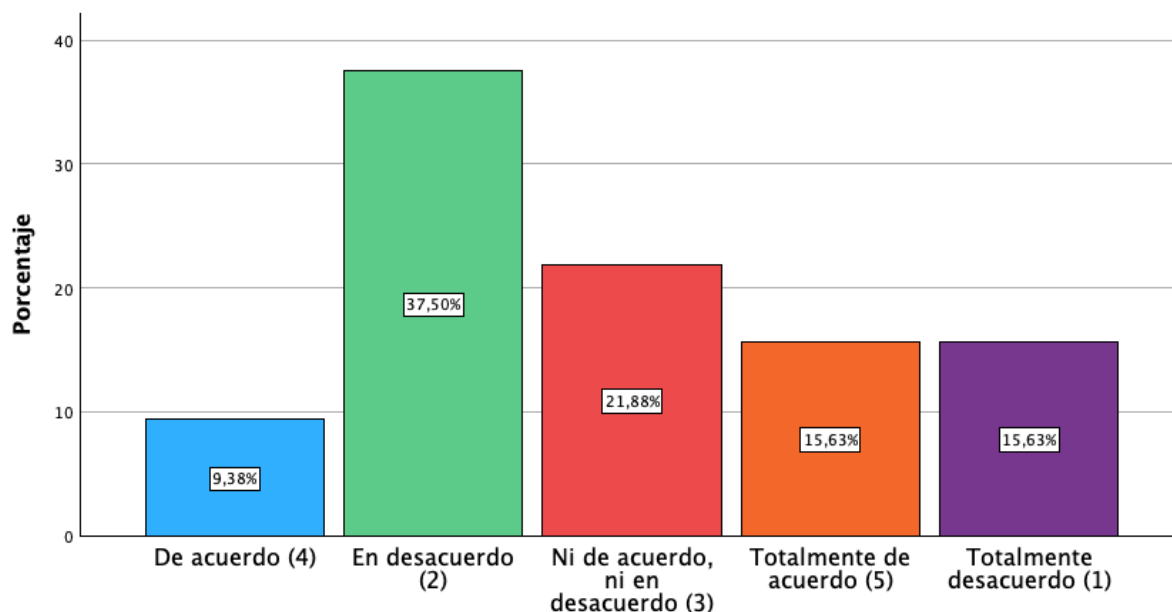
Con un promedio del 84% de una frecuencia entre 8 y 6 horas al día con dispositivos digitales, y el 16% restante de 2 horas, se puede establecer que en su mayoría los funcionarios realizan actividades con las TICS y herramientas digitales, la cadena de valor esta digitalizada y sistematizada, lo que conlleva una interacción superior. Lo que contempla una intervención en resiliencia digital y capacitación en temas digitales.

Tabla 13. Uso de la tecnología y relaciones familiares.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido De acuerdo (4)	3	9,4	9,4	9,4
En desacuerdo (2)	12	37,5	37,5	46,9
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3)	7	21,9	21,9	68,8
Totalmente de acuerdo (5)	5	15,6	15,6	84,4
Totalmente desacuerdo (1)	5	15,6	15,6	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia





Fuente: Elaboración propia

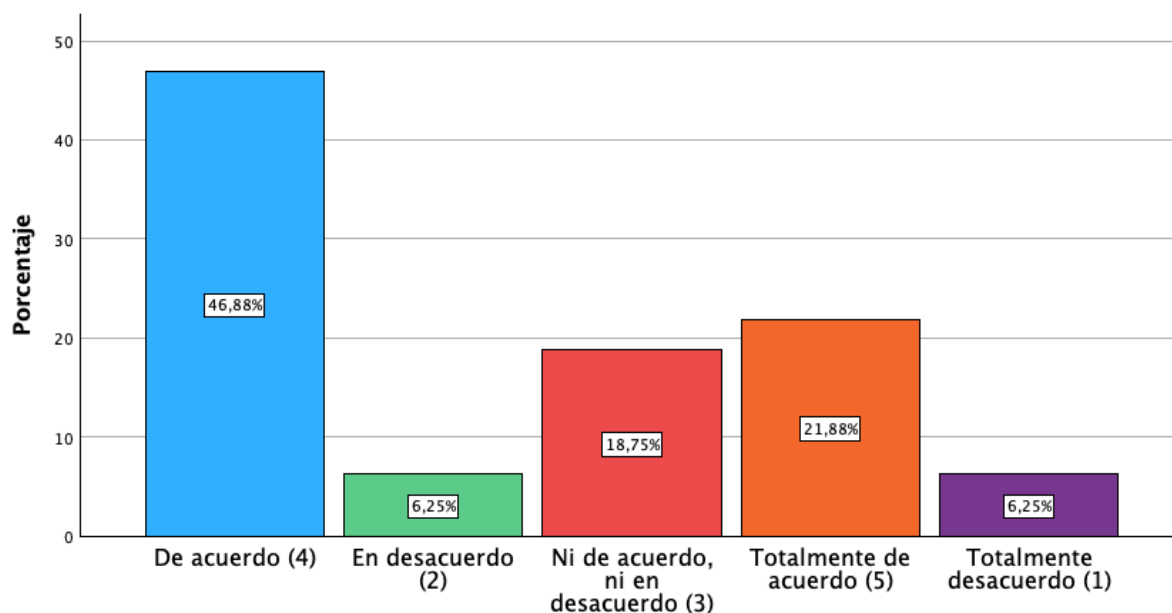
Con un promedio del 73% consideran que el uso de la tecnología no afecta las relaciones con las familias, el 27% restante no gestiona de forma adecuada el tiempo con el uso de herramientas digitales y manifiestan tener problemas con las familias, generando un impacto negativo de revisión, teniendo en cuenta que la mayoría de los empleados no cuentan con estrategias de afrontamiento para adaptarse a los nuevos cambios surgidos por la T+D.

Tabla 14. Flexibilidad laboral y responsabilidades familiares.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido De acuerdo (4)	15	46,9	46,9	46,9
En desacuerdo (2)	2	6,3	6,3	53,1
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3)	6	18,8	18,8	71,9
Totalmente de acuerdo (5)	7	21,9	21,9	93,8
Totalmente desacuerdo (1)	2	6,3	6,3	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia





Fuente: Elaboración propia

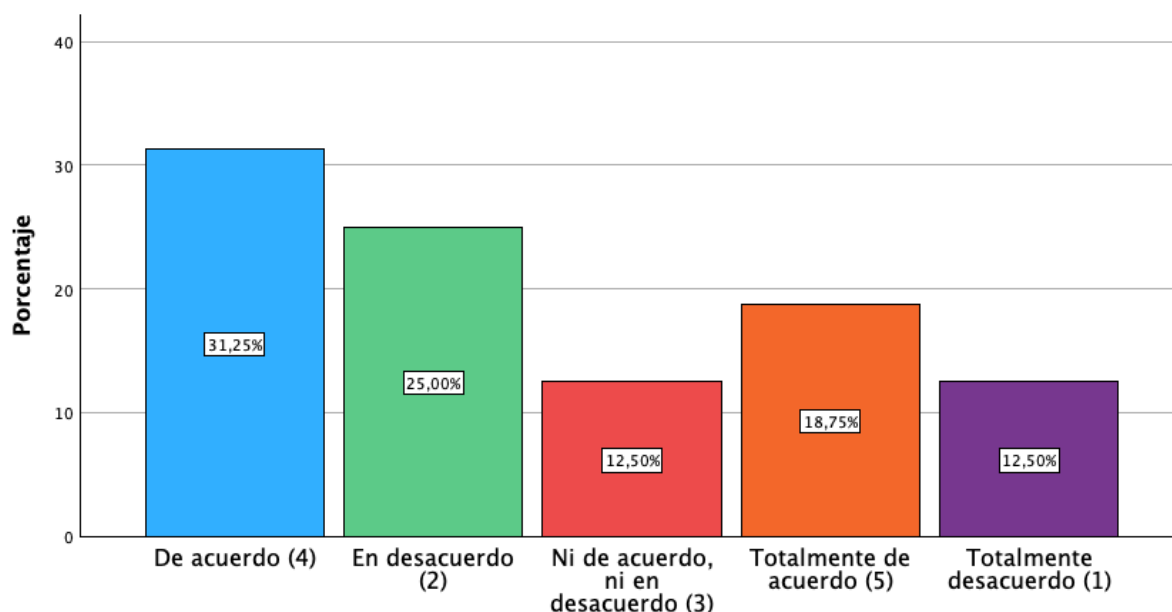
El del 88% consideran que la T+D ha mejorado la gestión las responsabilidades familiares, el 12% restante consideran lo contrario, este promedio es alto y refleja una favorabilidad y adaptación

Tabla 15. Organización saludable y equilibrio trabajo y vida personal.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido De acuerdo (4)	10	31,3	31,3	31,3
En desacuerdo (2)	8	25,0	25,0	56,3
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3)	4	12,5	12,5	68,8
Totalmente de acuerdo (5)	6	18,8	18,8	87,5
Totalmente desacuerdo (1)	4	12,5	12,5	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia





Fuente: Elaboración propia

Con un promedio del 48% consideran que se ha implementado estrategias para afrontar el agotamiento digital y promover un equilibrio entre el trabajo y la vida personal, un 37% consideran lo contrario, y un 13% neutro, es una variable en la que se debe priorizar puesto que es un responsabilidad de la alta dirección ofrecer un plan integral para la articulación de la T+D con el talento humano, garantizar las herramientas para que se logre articular este cambio y el resultado sea el esperado para certificar una organización saludable, bienestar integro de los colaboradores y por otra parte, el rendimiento y productividad para la Dirección.

Satisfacción laboral

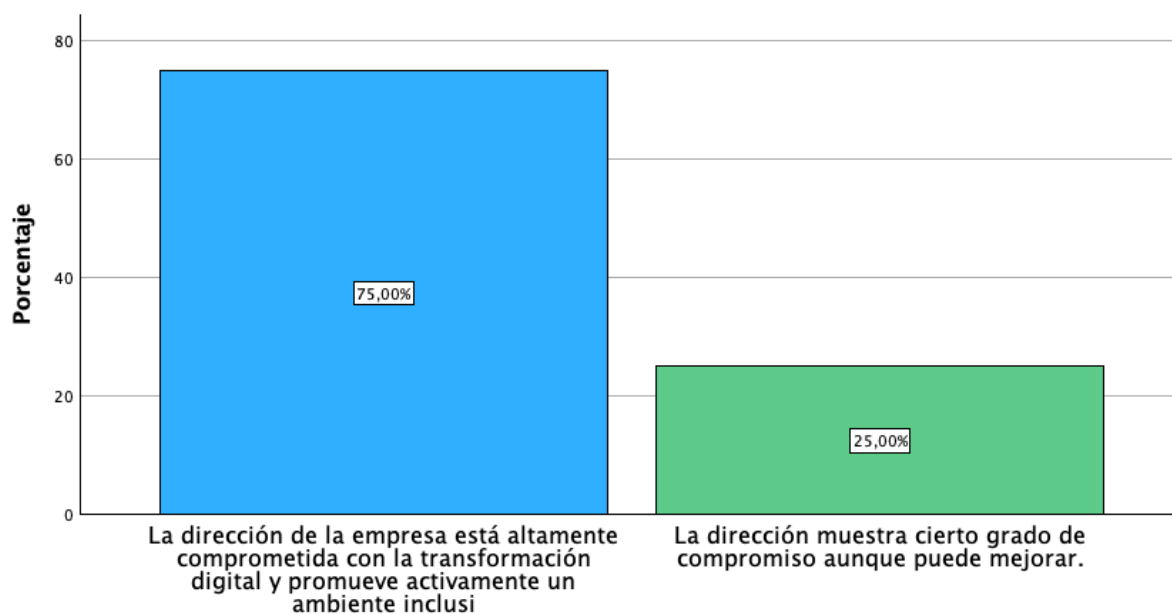
Evaluar los cambios a partir de la T+D, a partir de la satisfacción laboral con la percepción de los participantes, y como estos han se adaptan a una dinámica de innovación y cambio, que genera para algunos cambios positivos y otros por los contrarios negativos; sin embargo, la información recolectada indica una alta tasa de favorabilidad y aceptación.

Tabla 16. Cambio en las condiciones laborales frente a la T+D



		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	La dirección de la empresa está altamente comprometida con la transformación digital y promueve activamente un ambiente inclusivo	24	75,0	75,0	75,0
	La dirección muestra cierto grado de compromiso, aunque puede mejorar.	8	25,0	25,0	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Con un porcentaje de 91% con el mayor resultado en el que afecta el indicador se mantiene y aumenta, esto se debe a la aceptación por parte de los funcionarios y el cambio con relación en facilitar las actividades, agilizar los trámites y mejorar la eficiencia operativa, esto genera un alto nivel de satisfacción laboral favorable por la T+D.

Objetivo Específico 3



Reflexionar acerca de los cambios surgidos con la implementación de la T+D en las condiciones laborales en cada una de las variables relacionadas en el cuestionario aplicado correspondiente a mes de septiembre de 2025.

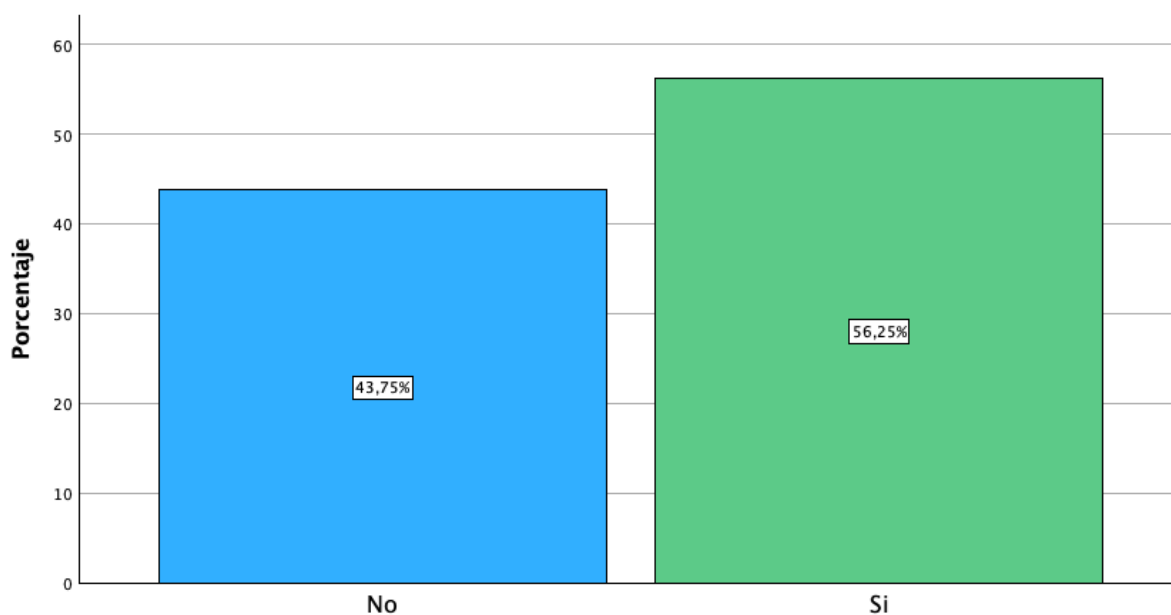
Cultura Organizacional

A partir de la T+D se generan cambios trascendentales en la cultura organizacional, para este caso reflexionar acerca de la importancia de involucrar como primera parte a la alta gerencia, es de vital importancia, esto ha generado que todos tengan un mayor compromiso y responsabilidad para adaptarse a los cambios surgidos por la T+D

Tabla 17. La dirección y su influencia en la transformación digital y la promoción de un ambiente inclusivo y diverso.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	14	43,8	43,8	43,8
	Si	18	56,3	56,3	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Con un porcentaje del 100%, con el indicador afectado en un alto compromiso por parte de la alta gerencia, se debe a la forma en como la Dirección a realizado acciones que determinan la importancia de la T+D en el contexto organizacional, generando un mayor compromiso por todos los colaboradores.

Discusión

La transformación digital redefine las dinámicas de las empresas aportando positivamente a la gestión del Talento Humano y todos los procesos relacionados con las condiciones laborales. En el caso de la DIPSO, este proceso se articula con la política de Gobierno Digital y los lineamientos del Modelo Integrado de planeación y gestión MIPG, que en concordancia buscan mejorar los trámites, agilizar y simplificar los procesos y procedimientos, con eficiencia que conlleven a optimizar el bienestar laboral y los valores de la institución.

Evaluar los resultados de los efectos de la T+D en la empresa implica un análisis de los cambios organizacionales en las dinámicas de trabajo, la forma de comunicarse y de relacionarse, indicando cuáles han sido los beneficios y los retos asociados a la seguridad y salud en el trabajo y la adaptación tecnológica. Tal como lo plantean Arroyo & Zambrano (2024), aludiendo a que la cultura digital debe estar orientada al valor y solo se logra con la participación de todos los niveles, yendo mas allá de la adopción de las nuevas tecnologías hasta incorporar un cambio en las relaciones laborales, la reestructuración de competencias, la interacción entre los equipos de trabajo y los procesos de digitalización.

Los resultados encontrados a partir del instrumento con el análisis cuantitativo de cada una de las variables contempladas evidencian cómo los procesos de digitalización han contribuido a la gestión administrativa en cuestiones de optimización de tiempos y el mejoramiento de los canales de comunicación; sin embargo, se evidencian desafíos en temas como la ergonomía, la conexión laboral y la adaptación tecnológica.

El análisis evidencia que la mayoría del personal que participó cuenta con una amplia experiencia institucional y que han logrado progresivamente adaptarse a los procesos de T+D. Con respecto a las variables se encontró que en ergonomía y bienestar, hay un nivel de



cumplimiento favorable aunque existen alertas referentes a la aplicación de pausas activas y adecuaciones a los puestos de trabajo.

En la variable de comunicación y colaboración, el 81% de los funcionarios percibe que ha mejorado gracias a la incorporación de las herramientas digitales, algo que coincide con lo expuesto por Wuersch et al. (2022), quienes destacan la labor de la tecnología en las interacciones internas y la eficiencia en los flujos de información. No obstante, en la variable de conciliación laboral y familiar, el 39% de la muestra expresa dificultades para desconectarse de sus labores cuando están en espacios distintos al entorno laboral, esto, por supuesto, representa un desafío entre el equilibrio laboral y personal; lo que manifiesta Subirán (2022) como riesgos psicosociales emergentes.

Estos hallazgos con relación al objetivo 1, coinciden con lo encontrado por Latorre & Martínez, quienes indican que la T+D mejora la comunicación y la eficiencia impactando las condiciones laborales; sin embargo, esto también demanda una actualización constante para su efectividad. De la misma forma, Nkomo & Kalisz (2023) y Bygstad (2024) sostienen que los procesos digitales aunque demandan nuevas competencias son esenciales para que la organización se flexibilice y esto se vea reflejado en el bienestar laboral. En este punto, cabe resaltar que si se comparan las instituciones nacionales con países europeos, por ejemplo, se van a evidenciar desigualdades digitales asociadas a la infraestructura, la capacitación y el ritmo de adopción tecnológica (Méndez et al., 2024). Esto se evidencia en las dificultades que se presentan en el avance hacia el liderazgo digital.

Los resultados del primer objetivo muestran brechas digitales internas que se relacionan con la formación en competencias y el acceso a equipos ergonómicos. Esto puede generar desigualdades en las condiciones de trabajo de funcionarios del área administrativa y operativa. Tkalac et al., (2024), lo nombran como la capacidad de las empresas para integrar la T+D en los entornos laborales de manera equitativa.

Para el objetivo 2, los resultados identifican una alta integración de las tecnologías en la cadena de valor. El 84% de los encuestados indican utilizar dispositivos digitales de 6 a 8 horas diarias, esto refleja una alta dependencia a la tecnología para desarrollar las actividades del cargo. Este nivel de aplicación es positivo para la productividad. No obstante, se debe trabajar en los procesos de resiliencia digital y la capacitación continúa evitando que la cantidad de trabajo genere problemas de ergonomía o tecnoestrés.



El 52% manifiesta haber tenido malestares físicos a menudo o siempre durante el trabajo con TIC, esta cifra alerta frente a los riesgos asociados a puestos de trabajo no acondicionados a las necesidades y posibles posturas prolongadas. Estos hallazgos coinciden con los estudios de López (2022) quien asegura que la digitalización al no estar acompañada por el factor ergonómico puede afectar la salud física y mental del trabajador. Como respuesta a esto, es necesario que se realice una intervención desde la Seguridad y Salud en el Trabajo para fortalecer elementos ergonómicos, de pausas activas y de medicina preventiva.

El 84% percibe un nivel de estrés entre leve y moderado frente al uso de las TIC. Aunque la mayoría reporta una adaptación tecnológica adecuada, existe un grupo minoritario que al tener altos niveles de estrés representa un punto de atención, ya que ese problema impacta directamente en el rendimiento, la concentración y la salud mental del trabajador. Dentro de la noción del “tecnoestrés” el exceso de información y la presión por la ejecución inmediata de tareas puede afectar el bienestar psicológico y la productividad.

Ahora bien, en este contexto el denominado “tecnoestrés” surge como una variable transversal a la T+D donde el aumento de la conectividad y de la automatización generan situaciones de ansiedad, sobrecargas o pérdidas de control. Algo que se alinea con lo expuesto por López (2022) acerca de que la digitalización puede provocar temor e incertidumbre. En la DIPSO, aunque la digitalización se ha visto de manera positiva, se evidencian indicios de resistencia al cambio, sobre todo en los funcionarios más antiguos.

En lo referente a tecnología y relaciones familiares, el 73 % considera que no son afectadas, mientras que el 27% reporta dificultades para la gestión del personal. Esto sugiere que si bien la adaptación ha sido positiva, se deben establecer, como ya se ha mencionado estrategias de desconexión digital y gestión del tiempo. Subiran (2022) afirma frente a esto, que la no desconexión de entornos laborales tecnológicos puede desencadenar conflictos en las relaciones personales y familiares, así como fatiga emocional.

El 88% manifiesta haber logrado una mejora en la flexibilidad laboral y la gestión de responsabilidades familiares, lo que afirma la idea de que la digitalización es una aliada del bienestar; sin embargo, el 12% restante afirma lo contrario, indicando que se deben realizar estrategias de acompañamiento. Por otro lado se encuentra que el 48% considera que la organización si ha implementado estrategias para afrontar el agotamiento digital y equilibrar la vida personal y de trabajo, mientras que el 37% indica lo contrario. Esto refleje un avance a medias y exige un plan de conexión entre la T+D y la seguridad y salud en el trabajo. En línea

con la OMS (2023), estas estrategias deben acompañarse de acciones de participación, autocuidado y apoyo psicosocial, garantizando que se potencien la productividad y el bienestar sostenible.

En cuanto a satisfacción laboral y percepción institucional, el 75% de los funcionarios percibe un compromiso institucional con la T+D, mientras que los restantes, aunque reconocen avances indica que existen oportunidades de mejora. En esto se puede ver que la aceptación es favorable. Iden y Bygstad (2024), relacionan que la satisfacción laboral incrementa cuando la T+D es implementada con liderazgo, inclusividad y comunicación transparente. La percepción observada en la DIPSO indica que existe una madurez digital que debe mantenerse con la participación y la actualización.

Con relación a la cultura organizacional y el liderazgo digital, los resultados muestran que el 56,3% percibe una influencia positiva de la alta dirección en la promoción de ambientes inclusivos y diversos, mientras que un 43,8% considera que estos compromisos no han sido alcanzados. Esto revela un panorama positivo que también evidencia la necesidad de fortalecer el tema de liderazgo digital y la comunicación estratégica. Nkomo y Kalisz (2023), lo definen como la coherencia entre la cultura digital y el discurso institucional dentro de las prácticas cotidianas, donde se necesita además de las herramientas tecnológicas un liderazgo transformador y la gestión de conocimiento como pilares de la cultura empresarial.

En el contexto práctico, se sugiere la necesidad de fortalecer los programas de capacitación digital continua y la implementación de protocolos para la desconexión digital, además de la adaptación de los equipos a las exigencias del trabajo. Desde el contexto teórico, estos resultados evidencian aportes empíricos acerca de la relación entre la T+D y las condiciones laborales en organizaciones públicas, algo que ha sido poco explorado en el país y que se asocia a que el proceso de transformación digital implica cambios en la cultura organizacional.

La reflexión que queda sobre los cambios en la cultura y las relaciones laborales sugiere que la digitalización ha fortalecido la eficiencia y la transparencia pero también a tocado las competencias socioemocionales de adaptabilidad, capacidad para trabajar en entornos digitales y la resiliencia. Todos son cambios que modifican la cultura tradicional y que llevan a una reflexión en donde se debe buscar mantener la cohesión de la digitalización con el sentido hacia la persona como eje fundamental en la empresa. Tkalac Vercic



et al. (2024), lo anuncian como la garantía de la equidad digital en la que los empleados tienen todas las herramientas para adaptarse al cambio y minimizar las brechas tecnológicas sin afectar factores motivacionales y de rendimiento.

Los resultados obtenidos permiten inferir que la cultura organizacional se ha visto fortalecida con la T+D y que hay una orientación al cambio y a los resultados, pero que también generar unos desafíos relacionados con la comunicación, la integración de valores digitales y la coherencia del liderazgo en toda la organización.

Dentro de las principales limitaciones del estudio se encuentran el carácter transversal del análisis porque no permite observar los cambios en el futuro y el tamaño de la muestra que podría llegar a ser muy pequeño para generalizar los resultados. Por lo que se sugiere para futuras investigaciones ampliar la muestra a otras direcciones del Ejército Nacional u otras instituciones públicas, con el fin de realizar estudios que permitan comparar los factores comunes y diferentes frente a los procesos de transformación digital. Así mismo, se podrían incorporar otros instrumentos cualitativos como las entrevistas y los grupos focales que ayuden a profundizar la percepción del tecnoestrés y la satisfacción laboral.

Conclusiones

La T+D en la Dirección de Prestaciones Sociales del Ejército Nacional evidencia un avance significativo que nutre los procesos organizacionales de la gestión pública. Impacta la comunicación, la eficiencia y la transparencia como factores esenciales para el cumplimiento de las metas trazadas. La T+D también implica asumir retos asociados con el bienestar laboral, la capacitación continua, la ergonomía y la desconexión. Los resultados confirman que la T+D va más allá de la mera incorporación de la tecnología y que su éxito depende de que la organización sepa equilibrar la innovación, el desarrollo de talento y la transformación digital con infraestructura, liderazgo y gestión del conocimiento, sin dejar de reconocer a la persona como eje central del proceso.

Los efectos de la T+D en la DIPSO permiten evidenciar que en términos de productividad y satisfacción laboral el proceso ha sido exitoso, pero para su consolidación requiere de una perspectiva organizacional dirigida al bienestar integral. Aunque la mayoría de los funcionarios se han adaptado positivamente y perciben mejoras en cuanto a flexibilidad y desempeño, existen desafíos con relación al estrés digital y la ergonomía. Se requiere de



fortalecer las políticas de transformación Digital integrando el acompañamiento psicosocial con la salud digital, la capacitación continua y la innovación tecnológica.

En la Dirección de Prestaciones Sociales del Ejército Nacional se han generado cambios sustanciales en la cultura organizacional gracias a la adopción de la transformación digital; el compromiso para el director ha sido favorable en la cimentación de entornos inclusivos, contribuyendo a que se nutran practicas favorables y se incremente el sentido de pertenencia hacia la entidad. Este es un factor determinante para la transformación digital mas allá de la sola incorporación de herramientas tecnológicas porque se consolida la cultura organizacional haciéndola más innovadora, flexible y adaptable a los retos del entorno digital.

En general, la transformación digital ha contribuido a mejorar las condiciones laborales, mejorando significativamente las variables de comunicación organizacional, reconfigurando la cultura empresarial hacia la innovación, la adaptación al cambio y la cooperación. Se debe continuar fortaleciendo aspectos como la apropiación tecnológica y las competencias digitales en todos los niveles con el fin de garantizar la sostenibilidad de los cambios a largo plazo.



Referencias

- Acosta Correa , D. M. (Abril de 2015). Gestión de procesos de la crianza de Cobayos mediante la aplicación de diagramas de flujo. Latacunga, Ecuador.
- Alburquerque Dávila, A. J., Davis Carrillo, W. J., & Esteves Fajardo, Z. I. (2024). Eficiencia de la transformación digital en el desempeño administrativo en las escuelas de Piura, Perú. *Cienciamatria vol.10 no.19 Santa Ana de Coro dic. 2024 Epub 30-Nov-2024*. Obtenido de https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2542-30292024000200095
- Arias, F. G. (2012). *l proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica (6.ª ed.)*. Editorial Episteme.
- Arroyo Tovar, R., & Zambrano Cancañon, C. E. (2024). *Cambio Organizacional Sostenible*. Bogotá DC: ECOE Ediciones.
- Congreso de la República. (2006). Ley 1090.
- Cortez Diaz, J. M. (2018). *Seguridad y salud en el trabajo técnicas de prevención de riesgos laborales (11a. ed.)*. Madrid: Tebar Florez.
- Cuesta, A. (2018). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. ECOE Ediciones.
- Flick, U. (2018). *CAP 3 Qualitative and quantitative research ED.An Introduction to Qualitative Research.SAGE Publications. (6th ed.)*.
- Función Pública. (2016). Modelo Integrado de Planeación y Gestión. Bogotá DC, Colombia.
- Garrell, A., & Guilera, L. (2019). *La transformación digital de las organizaciones: Retos y oportunidades*. . Barcelona: Editorial UOC.
- Godoy Pereyra, Y. R. (2024). Uso de la transformación digital en el desempeño laboral. *Revista INVECOM*, Vol. 4 Núm. 2 (2024): Julio-diciembre. Obtenido de <https://revistainvecom.org/index.php/invecom/article/view/3129>
- Guillen Subiran, C. (2022). ¿Cómo está afectando la digitalización a la Seguridad y Salud en el Trabajo?: Nuevos retos y muchas oportunidades. *Medicina del trabajo*.
- Hernandez Moreno, J. (2016). La modernidad liquida. *Política y cultura, primavera*, 279-282.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill.
-
-

- Iden, J., & Bygstad, B. (2024). Sociotechnical micro-foundations for digital transformation. *European Journal of Information Systems*, 34(2), 367–382. Obtenido de <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/0960085X.2024.2347950#abstract>
- Institución Universitaria Politecnico Grancolombiano. (2023). *Transformación 4.0 para el talento humano*. Bogotá DC.: Politecnico Grancolombiano.
- Katayama Omura, R. J. (julio de 2014). Intruducción a la investigación cualitativa. *Fundamentos, métodos, estrategias y técnicas*. Lima, Peru: Fondo Editorial Nuevos tiempos, nuevas ideas.
- Kotarba, M. (2018). Digital transformation of business models. *Foundations of Management*, 10(1), 123–142. Obtenido de <https://sciencodirect.com/article/10.2478/fman-2018-0011>
- Lopez de la Rica, A. N. (2022). Bienestar laboral en la transformación Digital de las Organizaciones. *Guía de la Psicología*, 3-6.
- Méndez Gutiérrez, X. M., Valiente Saldaña, Y. M., Mantilla Sevillano, J. E., & Gonzales, R. Y. (2023). Transformación digital y su impacto en la gestión empresarial de empresas consultoras de talento humano. *Koinonía. vol.8 supl.1 Santa Ana de Coro ago. 2023 Epub 05-Jun-2024*. Obtenido de https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2542-30882023000300705
- Ministerio de Defensa Nacional. (2023). *Libro blanco de la defensa: Estrategia de ciberseguridad y ciberdefensa en Colombia*. Bogotá: Ministerio de Defensa Nacional de Colombia. Obtenido de <https://www.defensa.gov.co>
- Ministerio del trabajo. (diciemre de 2015). Guía Técnica General. *Promoción, prevención e intervención de los factores psicosocial y sus efectos en población trabajadora*. Bogotá DC, Colombia: Fundación Cultural Javeriana de Artes Gráficas - JAVEGRAF.
- Ministerio del Trabajo. (18 de Julio de 2022). Resolución 2764 de 2022. Bogotá DC, Colombia.
- Ministerio TIC. (16 de Mayo de 2022). Decreto 767 de 2022. Bogotá DC, Colombia.
- Montero Guerra, J. M. (2021). El impacto de la transformación digital en la gestión del talento humano. *Universidad Complutense de Madrid*.
- Morales Romero, E., Alarcón Barbán, E., León de la O, D., & Garcia Rodríguez, A. (2023). *Digital Transformation and its limitations in the technological dimension: a systematic review*. *RCCI vol.17 no.4 La Habana oct.-dic. 2023 Epub 01-Dic-2023*.
-
-

Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2227-18992023000400008

- Nkomo, L., & Kalisz, D. (2023). Establishing organisational resilience through developing a strategic framework for digital transformation. *Digital Transformation and Society*, 2(1), 1-18. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/372243006_Establishing_organisational_resilience_through_developing_a_strategic_framework_for_digital_transformation
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2021). Obtenido de Informe mundial sobre salarios 2020–2021: Los salarios y el salario mínimo en tiempos de COVID-19: <https://www.ilo.org/es/publications/flagship-reports/informe-mundial-sobre-salarios-2020-2021-los-salarios-y-el-salario-m%C3%ADnimo>
- Peiró, J. M., & Tetrick, L. E. (2011). *Occupational health psychology*. Psychology Press. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/229926707_Occupational_Health_Psychology
- Politécnico Grancolombiano. (2025). Bases de la transformación digital. *Facultad de sociedad, cultura y creatividad*, 1-19.
- Robles Chaparro, E., Riatiga Ibañez, J. D., & Delgado Romero, A. F. (2023). Guía de derecho de autor. *Dirección Nacional de Derechos de Autor*.
- Sampieri, R. H., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativas, cualitativas y mixtas*. McGraw Hill Interamericana.
- Tkalac Verčič, A., Verčič, D., Čož, S., & Špoljarić, A. (2024). *A systematic review of digital internal communication*. *Public Relations Review*, 50. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0363811123001157>
- Toscano Jara, J., Loza Aguirre, E., Segura Morales, M., & Franco Crespo, A. (s.f.). Digital transformation: A systematic literature review from the theoretical lenses of the TOE framework. *Innovar*, 34(93), 77–92. Obtenido de <https://doi.org/10.15446/innovar.v34n93.98245>
- Trejo Sanchez, K. (2021). *Fundamentos de metodología para la realización de trabajos de investigación*. Ciudad de Mexico: Parmenia digital.
-
-

Wuersch, L., Neher, A., & Peter, M. K. (2022). Digital internal communication: An interplay of socio-technical elements. *International Journal of Management Reviews*, 25(3), 614–639. Obtenido de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/ijmr.12323>



Apéndices

Consentimiento Informado

Se requiere su participación como funcionario de la Dirección de Prestaciones Sociales del Ejército Nacional, para la tesis de grado como requisito de grado para obtener el título de Magister en Gerencia del Talento Humano, de la Institución Universitaria Politécnico Gran Colombiano acerca de la Evaluación de la Transformación digital y su influencia en las condiciones laborales: Estudio de caso en la Dirección de Prestaciones Sociales del Ejército Nacional.

La información obtenida está sujeta a la confidencialidad y es empleada exclusivamente para fines de investigación.

El propósito de la presente investigación es evaluar los efectos de la transformación digital teniendo en cuenta las variables relacionadas con las condiciones laborales, teniendo en cuenta las características que pueden ser medidas y que modifica la amplitud, intensidad o ambas. Estas variables estudiadas son la Ergonomía y bienestar, tics y equipos de trabajo, conciliación familiar / laboral, comunicación y colaboración, cultura organizacional, satisfacción laboral, flexibilidad y movilidad, digitalización de la empresa y una pregunta abierta relacionada con la transformación digital.

De esta forma, la presente encuesta pretende evaluar en la realidad de los emergentes que surgen a partir de la implementación de la transformación digital en las organizaciones y sus efectos en las condiciones laborales. Se pretende determinar, valorar y establecer este efecto en los funcionarios de la Dirección de Prestaciones Sociales.

Quiero agradecer su valioso aporte y tiempo dedicado en el diligenciamiento del cuestionario

Autorización Director De Prestaciones Sociales Ejército Nacional

El suscrito Teniente Coronel Luis Eduardo Vargas Morales, en calidad de Director de Prestaciones Sociales del Ejército Nacional, autoriza al señor Daniel Eduardo Rosas Vizcaya, identificado con cédula de ciudadanía No. 1014177033, estudiante de la Maestría en Gerencia de Talento Humano, para la aplicación del cuestionario titulado:



“Evaluar la implementación de la Transformación Digital y cómo influye en las condiciones laborales: Estudio de caso en la Dirección de Prestaciones Sociales del Ejército Nacional”.

La presente autorización se otorga bajo las siguientes condiciones:

1. Tiempo y modo: La aplicación del cuestionario se realizará en las instalaciones y horarios previamente definidos por la Dirección de Prestaciones Sociales, procurando no afectar el normal desarrollo de las funciones institucionales.
2. Confidencialidad y reserva: La información suministrada por los funcionarios será tratada con estricta confidencialidad, garantizando el anonimato de los participantes y el uso exclusivo de los datos con fines académicos e investigativos.
3. Propósito: El objetivo de la investigación es evaluar la influencia de la transformación digital en las condiciones laborales de los funcionarios, contribuyendo con recomendaciones orientadas a fortalecer el bienestar y las condiciones del Talento Humano en la Dirección de Prestaciones Sociales.

En constancia, se firma la presente autorización en la ciudad de **Bogotá D.C.**, a los 10 días del mes de septiembre de 2025.

Teniente Coronel

Luis Eduardo Vargas Morales

Director de Prestaciones Sociales

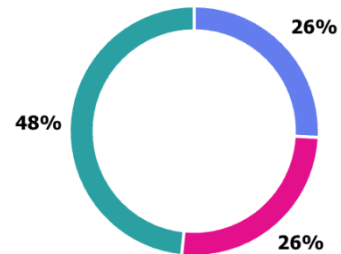
Ejército Nacional de Colombia

Nota: Documento original firmado

Cuestionario: evaluación de la transformación digital y su influencia en las condiciones laborales: estudio de caso dirección de prestaciones del ejército nacional.

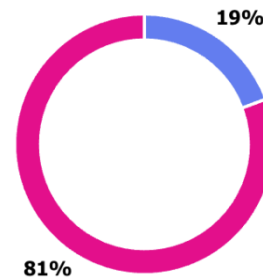
1. Tiempo en la institución
-
-

- Entre 10 y 15 años 8
- entre 15 y 20 años 8
- Superior a 20 años 15



2. Antigüedad en el puesto de trabajo

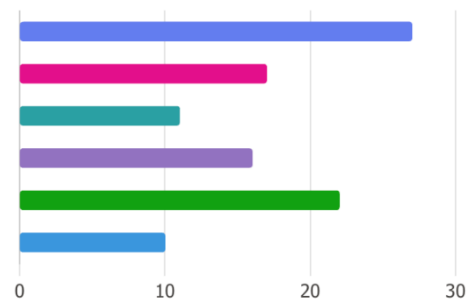
- Inferior a 1 año 6
- Superior a 1 año 25



ERGONOMÍA Y BIENESTAR

1. ¿Qué medidas ergonómicas se usan en la Dirección para promover una postura saludable al utilizar los equipos de cómputo?

- La altura de la silla de trabajo es ajustable para que pueda mantener los pies planos e... 27
- Escritorio o mesa ajustable en altura para que pueda colocar el monitor a la altura d... 17
- Teclado y ratón ergonómicos con almohadillas de apoyo para las muñecas 11
- Pausas breves para estirarse y cambiar de postura cada hora de trabajo frente al... 16
- Iluminación adecuada en su área de trabajo 22
- La institución ofrece evaluaciones ergonómicas individuales para ayudarle a... 10

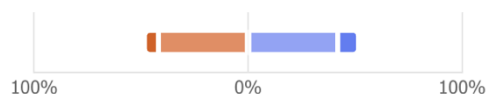


2. ¿Con qué frecuencia experimenta molestias físicas, como dolor de espalda, cuello o muñecas, después de usar dispositivos de TIC durante largos períodos?



● Nunca ● Casi nunca ● A menudo ● Siempre

Seleccione lo que considera de acuerdo al enunciado

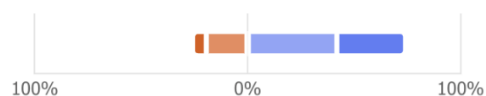


Nunca	6.5%
Casi Nunca	41.9%
A menudo	41.9%
Siempre	9.7%

3. ¿Suele tomar descansos periódicos durante su jornada laboral para estirar y relajar la vista al utilizar dispositivos de TIC?

● Nunca ● Una vez al día ● Dos veces al día ● Tres veces al día

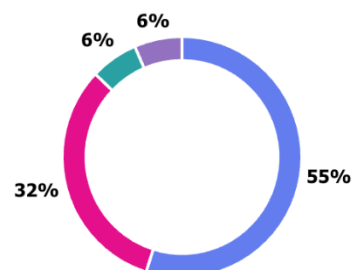
Seleccione lo que considera de acuerdo al enunciado



Nunca	6.5%
Casi Nunca	19.4%
A menudo	41.9%
Siempre	32.3%

4. ¿Cree que la iluminación en su lugar de trabajo es apta para reducir la fatiga visual y promover un entorno de trabajo cómodo?

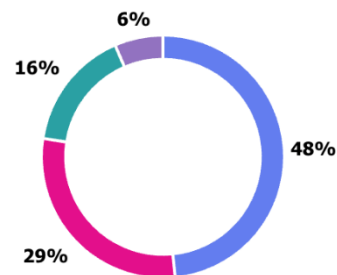
- Sí, la iluminación en mi lugar de trabajo es excelente y contribuye a reducir la fatiga visual 17
- La iluminación es aceptable, pero podría mejorarse para reducir la fatiga visual. 10
- No estoy satisfecho/a con la iluminación en mi lugar de trabajo; siento que contribuye a la fatiga visual. 2
- No estoy seguro/a. 2



5. ¿Realiza actividades deportivas organizadas por la Dirección para fomentar la actividad física en el lugar de trabajo?



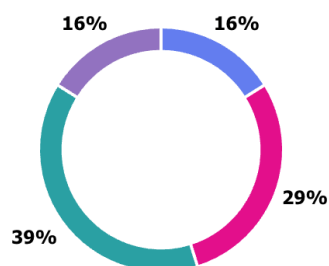
● Sí, participo regularmente en programas deportivos organizados por la Dirección.	15
● A veces, participo en programas deportivos de la Dirección.	9
● No, no participó en programas deportivos organizados por la Dirección.	5
● No estoy seguro/No aplica a mi situación	2



TICS, EQUIPOS DE TRABAJO

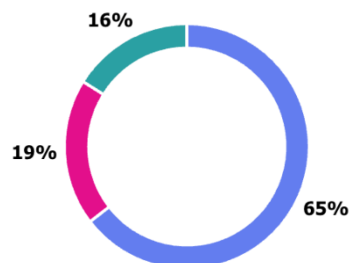
1. ¿Considera que el uso elevado de las TIC en el trabajo afecta al nivel de estrés?

● Apenas afecta al nivel de estrés	5
● Tiene un impacto mínimo en el nivel de estrés	9
● Tiene un impacto moderado en el nivel de estrés	12
● Afecta significativamente al nivel de estrés	5
● Causa un nivel extremadamente alto de estrés	0



2. ¿Con qué frecuencia usas dispositivos digitales?

● 8 horas de la jornada	20
● 4-6 horas	6
● menos de 1-2 horas	5
● No los uso tan apenas Opción 4	0



CONCILIACIÓN FAMILIAR / LABORAL

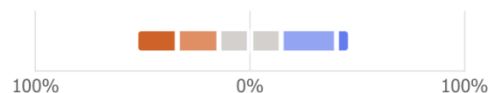
1. La disponibilidad constante de tecnología (correo electrónico, mensajes instantáneos, aplicativos digitales, etc.) Me dificulta desconectar del trabajo durante mi tiempo libre, me siento obligado/a estar constantemente conectado/a debido a la digitalización de su



trabajo.

- Totalmente desacuerdo (1) ● En desacuerdo (2) ● Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3) ● De acuerdo (4)
- Totalmente de acuerdo (5)

Seleccione lo que considera de acuerdo al enunciado

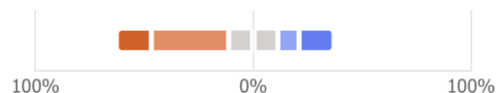


Totalmente desacuerdo	19.4%
En desacuerdo	19.4%
Ni de acuerdo ni desacuerdo	29%
De acuerdo	25.8%
Totalmente de acuerdo	6.5%

2. Haber aumentado el uso de la tecnología en mi trabajo ha empeorado la calidad de sus relaciones familiares.

- Totalmente desacuerdo (1) ● En desacuerdo (2) ● Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3) ● De acuerdo (4)
- Totalmente de acuerdo (5)

Seleccione lo que considera de acuerdo al enunciado

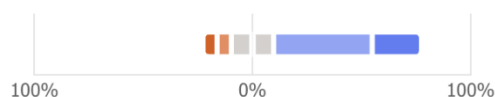


Totalmente desacuerdo	16.1%
En desacuerdo	35.5%
Ni de acuerdo ni desacuerdo	22.6%
De acuerdo	9.7%
Totalmente de acuerdo	16.1%

3. La transformación digital me ha proporcionado mayor flexibilidad en mi horario de trabajo y por ello puedo gestionar mejor las responsabilidades familiares.

- Totalmente desacuerdo (1) ● En desacuerdo (2) ● Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3) ● De acuerdo (4)
- Totalmente de acuerdo (5)

Seleccione lo que considera de acuerdo al enunciado

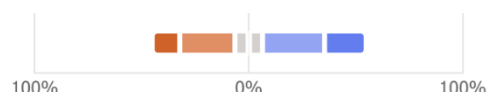


Totalmente desacuerdo	6.5%
En desacuerdo	6.5%
Ni de acuerdo ni desacuerdo	19.14%
De acuerdo	45.2%
Totalmente de acuerdo	22.6%

4. Mi lugar de trabajo ha implementado medidas para evitar el agotamiento digital y promover un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida personal.

● Totalmente desacuerdo (1)
 ● En desacuerdo (2)
 ● Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3)
 ● De acuerdo (4)
 ● Totalmente de acuerdo (5)

Seleccione lo que considera de acuerdo al enunciado



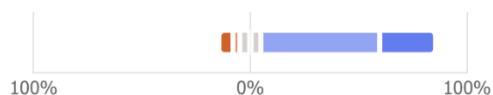
Totalmente desacuerdo	12.9%
En desacuerdo	25.8%
Ni de acuerdo ni desacuerdo	12.9%
De acuerdo	29%
Totalmente de acuerdo	19.4%

COMUNICACIÓN Y COLABORACIÓN

1. La aplicación de herramientas de comunicación digital ha mejorado la colaboración entre equipo y secciones.

● Totalmente desacuerdo (1)
 ● En desacuerdo (2)
 ● Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3)
 ● De acuerdo (4)
 ● Totalmente de acuerdo (5)

Seleccione lo que considera de acuerdo al enunciado



Totalmente desacuerdo	6.5%
En desacuerdo	3.2%
Ni de acuerdo ni desacuerdo	9.7%

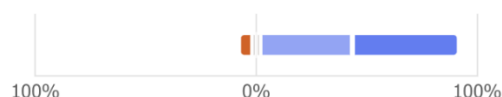


De acuerdo	54.8%
Totalmente de acuerdo	25.8%

2. Las herramientas de comunicación digital han facilitado la relación entre compañeros.

- Totalmente desacuerdo (1) ● En desacuerdo (2) ● Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3) ● De acuerdo (4)
- Totalmente de acuerdo (5)

Seleccione lo que considera de acuerdo al enunciado

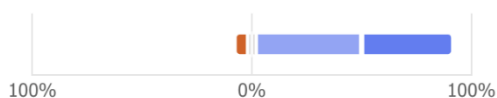


Totalmente desacuerdo	6.5%
En desacuerdo	0%
Ni de acuerdo ni desacuerdo	3.2%
De acuerdo	41.9%
Totalmente de acuerdo	48.4%

3. La tecnología utilizada en su trabajo favorece que haya un ambiente colaborativo y transparente.

- Totalmente desacuerdo (1) ● En desacuerdo (2) ● Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3) ● De acuerdo (4)
- Totalmente de acuerdo (5)

Seleccione lo que considera de acuerdo al enunciado



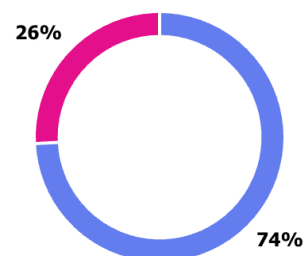
Totalmente desacuerdo	6.5%
En desacuerdo	0%
Ni de acuerdo ni desacuerdo	3.2%
De acuerdo	41.9%
Totalmente de acuerdo	48.4%

CULTURA ORGANIZACIONAL



1. ¿Cómo percibe el compromiso de la dirección con la transformación digital y la promoción de un ambiente inclusivo y diverso?

● La dirección de la empresa está altamente comprometida con la transformación digital y...	23
● La dirección muestra cierto grado de compromiso aunque puede mejorar.	8
● La dirección carece por completo de compromiso alguno, provocando aspectos negativos en el clima...	0
● No tengo opinión.	0

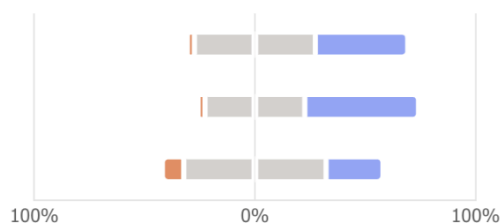


SATISFACCIÓN LABORAL

1. La transformación digital dentro de mi organización se ha visto reflejada en una serie de cambios de mis condiciones laborales.

● Empeora ● Se mantiene ● Aumenta

Intensificación del esfuerzo requerido. I enunciado
 Autonomía en el trabajo.
 Exigencias emocionales y estrés.

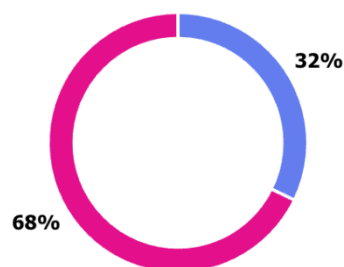


Empeora	9.7%
Se mantiene	64.5%
Aumenta	25.8%

FLEXIBILIDAD Y MOVILIDAD

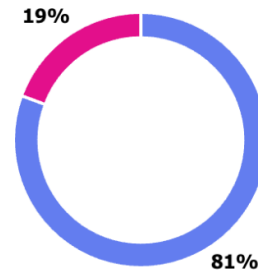
1. ¿Tiene la posibilidad de trabajar de forma remota (teletrabajo) cuando lo necesita?

● Si	10
● No	21



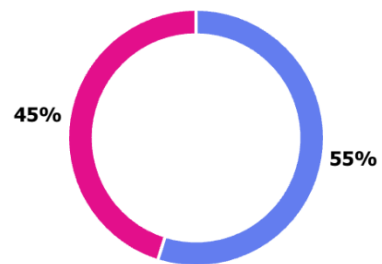
2. ¿Considera que la flexibilidad en el horario de trabajo ha mejorado debido a la introducción de tecnologías digitales?

- Si 25
- No 6



3. ¿La Dirección promueve programas de trabajo flexible que permiten a los funcionarios elegir su horario laboral o la cantidad de horas trabajadas?

- Si 17
- No 14



DIGITALIZACIÓN EN LA EMPRESA

1. ¿Cuál de las siguientes tecnologías digitales considera que es más crucial para el futuro de la Dirección?

- Inteligencia Artificial para automatizar tareas y mejorar la toma de decisiones 16
- Big Data para analizar grandes volúmenes de datos y obtener insights empresariales 12
- Ciberseguridad para proteger los datos y sistemas de posibles amenazas 12
- Comercio electrónico para expandir el alcance y las ventas de la empresa 2
- Sistemas de gestión empresarial (ERP) para optimizar los procesos internos 9

