

Experiencias de docentes sobre la digitalización de procesos de gestión humana*

Teachers' experiences with the digitalization of human resource management processes

Sara Díaz-Rueda¹

Magíster en Dirección y Gestión del Recurso Humano
Corporación Universitaria Minuto de Dios sede Bello, Colombia
Correos electrónicos: sdiazruedas@uniminuto.edu.co; saradr04@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0711-7020>

Recibido: 10/07/2024
Evaluado: 29/04/2025
Aprobado: 04/06/2025

¹ CRedit: conceptualización, recolección datos, investigación, metodología, administración del proyecto, fuentes, software, supervisión, validación, visualización.

* Para citar este artículo: Díaz-Rueda, S. (2025). Experiencias de docentes sobre la digitalización de algunos procesos de gestión humana. *Revista Informes Psicológicos*, 25(2), 25-41. <https://doi.org/10.18566/infpsic.v25n2a02>

Resumen

El objetivo del trabajo fue conocer las experiencias de un grupo de docentes de una universidad sobre la digitalización de algunos procesos de gestión humana. Para ello, se empleó un diseño de estudio de casos cuantitativo descriptivo de alcance transversal, en una muestra de 18 docentes de tiempo completo del programa de Psicología. Se aplicó una encuesta que exploró, entre otros temas, la accesibilidad, las barreras y oportunidades como usuarios de la aplicación SAP SuccessFactors. Los resultados más relevantes, señalan que la frecuencia de uso es baja, la mayoría de los docentes desconoce la existencia de una aplicación para dispositivos móviles, aunque valoran que la plataforma reduce los tiempos de respuesta. Las principales barreras identificadas son la falta de intuición de la plataforma, las dificultades de acceso en ciertos navegadores y la insuficiente capacitación o instrucción para su uso.

Palabras clave:

Competencias digitales, Digitalización de procesos, Plataforma autogestionable, Recursos humanos, Transformación digital.

Abstract

This article examines the correlation between stress symptoms and job satisfaction in 145 male staff members of the custody and surveillance corps of a penitentiary in Santander. The research focuses on understanding how these factors affect security guards, who are exposed to emotional strain due to their work with incarcerated individuals. The methodology adopted is quantitative, with a correlational and descriptive approach, using the Stress Assessment Questionnaire and the Job Satisfaction Scale by Warr, Cook, and Wall. The results reveal a negative correlation between job satisfaction and stress symptoms, leading to the conclusion that staff who experience high levels of job satisfaction present lower stress symptoms and vice versa.

Keywords:

Job satisfaction, Occupational stress symptoms, Work overload, Emotional exhaustion, Productivity, Custody and surveillance corps.

Introducción

La cuarta revolución industrial, como lo expresa Schwab (2016), presenta características distintivas frente a las anteriores. Resalta tres elementos, en primer lugar, la velocidad exponencial de los cambios; en segundo lugar, la amplitud y profundidad, donde la digitalización y otras tecnologías disruptivas impactan todos los aspectos del individuo; y en tercer lugar, la incidencia de sistemas, donde el cambio se da al interior de los países e impacta en y entre sistemas.

Esta revolución ha facilitado que las industrias y sus sectores mejoren los procesos o creen nuevas líneas de negocio a partir de la digitalización y automatización. La digitalización, entendida como la conversión de procesos analógicos a formatos digitales, es una etapa fundamental, pero inicial, dentro del espectro de cambios tecnológicos en las organizaciones (Brennen y Kreiss, 2016). Esta se refiere principalmente a la adopción de tecnologías que automatizan procesos específicos, como la gestión documental o el reclutamiento digital.

Casado (2017) diferencia entre digitalización, entendida como la aplicación de tecnología para mejorar procesos existentes, y transformación digital, que conlleva un rediseño integral de la organización, tal como lo amplía Canales (2020) al incorporar las perspectivas de procesos, tecnología y personas. Esta última dimensión —las personas— resulta fundamental, pues implica adquirir una mentalidad digital capaz de adaptarse a entornos cambiantes, asumir riesgos y fomentar la innovación. Por otro lado, la transformación digital implica un cambio organizacional más amplio, que abarca la cultura, los modelos de negocio y las formas de interacción (Wahdaniah et al., 2023). Por tanto, aunque ambos conceptos están interrelacionados, no deben usarse como sinónimos.

En este sentido, este estudio explora la experiencia sobre digitalización de procesos en la gestión de recursos humanos. El área no es ajena a esta evolución. Desde el auge de software de gestión en la década de los 90 hasta las actuales herramientas basadas en inteligencia artificial, *big data* y computación en la nube (Muñoz Sastre et al., 2019), la gestión humana ha transitado desde funciones operativas hacia una dimensión estratégica centrada en el análisis de datos, la experiencia del colaborador y la gestión del cambio.

Este cambio se fundamenta en aspectos estratégicos de la empresa. Según Bonilla (2022), se basa en tener metas y objetivos claros que respondan a los problemas del área y a las necesidades de sus clientes, así como en la identificación de las características funcionales que deben tener las soluciones tecnológicas. Esto transforma la experiencia del colaborador dentro de la empresa, lo cual supone un modelo más personalizado para gestionar el ciclo de vida del trabajador, su bienestar y la comunicación interna, lo que implica “un diseño digital de la experiencia del empleado” (Human Performance, 2020, p. 17).

Esta automatización no implica una transformación profunda de la cultura organizacional, sino una modernización técnica centrada en agilizar trámites repetitivos y estandarizar procedimientos internos (Bonilla, 2022). En particular, los sistemas de información de recursos humanos (SIRH) y plataformas como SAP SuccessFactors representan herramientas clave

para gestionar datos del talento humano en tiempo real, lo cual favorece una toma de decisiones más informada y eficiente (Galavis Rincón, 2023).

La digitalización en los procesos de gestión humana, por tanto, les ha permitido a las organizaciones la automatización de funciones operativas, como la gestión de nóminas, licencias, desempeño y capacitación, lo que mejora la eficiencia, reduce los errores administrativos y permite una mejor trazabilidad de la información (Reis et al., 2018). Por ejemplo, mediante el uso de plataformas digitales los empleados pueden gestionar licencias, consultar nóminas o actualizar su información, sin depender de intermediarios, y esto incrementa la eficiencia operativa y reduce los errores (Bonilla, 2022). Asimismo, esta transformación inicial sienta las bases para procesos más complejos, como la analítica de talento y la inteligencia artificial aplicada a la gestión del capital humano (Quintero, 2023).

Más allá de la automatización, la digitalización crea condiciones para una gestión del talento más centrada en el usuario, al ofrecer herramientas accesibles y autogestionables. Esto se traduce en una mayor autonomía de los colaboradores para realizar trámites, consultar información o gestionar su propio desarrollo profesional, sin intermediación directa del área de talento humano (Pérez, 2024). La implementación de soluciones digitales no solo optimiza los procesos, sino que también puede fortalecer la satisfacción y experiencia del empleado, cuando está acompañada de una interfaz intuitiva y capacitación adecuada (Quiroz-Gresia, 2022). En este sentido, la digitalización actúa como puente entre la operación tradicional de recursos humanos y una gestión moderna, basada en la accesibilidad, usabilidad y rapidez en la atención.

En Colombia, según Sierra Barón et al. (2022). La automatización de estos procesos permite centralizar la información, ahorrar tiempo, mejorar la productividad y tomar decisiones más acertadas, siempre que se mantenga el enfoque humano. (Nolasco-Mamani et al., 2023; Quintero, 2023). A su vez, Higuera (2018) destaca beneficios como la optimización del trabajo en equipo, la trazabilidad de procesos y la profesionalización de las actividades, al expresar que “la tecnología les da formalidad a las actividades y regula lo que hacemos de acuerdo con nuestros procesos” (p. 29).

No obstante, López et al. (2023) advierten que la gestión estratégica del talento humano desde la tecnología sigue siendo un campo poco explorado por la investigación científica, pues “la gestión estratégica de recursos humanos mediante el uso de la tecnología aplicada se ha convertido en una de las áreas menos exploradas en la investigación científica” (p. 25). Por ello, es necesario asegurar que los avances que se van implementando son asimilados e incorporados por los colaboradores, a la vez que se identifica el grado de satisfacción y se determina si los nuevos procesos digitalizados resultan accesibles, fáciles de ejecutar y útiles, como se había previsto. Es necesario, entonces, evaluar si estos procesos apuntan a ser ágiles y flexibles (Ingenieros de Marketing, 2021).

Lo anterior subraya la necesidad de comprender cómo perciben los colaboradores, en particular los docentes, estos procesos digitalizados y si los consideran efectivos, accesibles y coherentes con su realidad institucional. La universidad involucrada en este estudio ha adoptado diversas transformaciones tecnológicas que han impactado tanto sus procesos

académicos como administrativos. En el ámbito administrativo, la implementación de la plataforma SAP ha permitido la digitalización de procesos de compras y financieros.

En cuanto a recursos humanos, la institución utiliza SAP SuccessFactors, una plataforma auto gestionable que mejora la agilidad del servicio para los colaboradores, facilitando la evaluación de desempeño, la gestión de incentivos y otros trámites relevantes. Este enfoque se alinea con las ideas de Ramírez-Ramírez (2021), quien enfatiza la importancia de la tecnología en la educación superior. En este marco, la presente investigación se propuso comprender las experiencias de los docentes frente a la digitalización de algunos procesos de gestión humana. Esta exploración es pertinente y oportuna, ya que permite identificar las fortalezas y oportunidades de mejora desde la voz de quienes viven estos cambios, lo cual aporta a la consolidación de una cultura organizacional más digital, participativa y humana. Esto lleva a plantear la siguiente pregunta de estudio: ¿cuál es la experiencia de los docentes respecto a la digitalización de estos procesos de recursos humanos?

Método

Diseño

El presente estudio se enmarca en un enfoque cuantitativo, con un diseño de estudio de caso de tipo no experimental, de corte transversal y con un alcance exploratorio-descriptivo. Esta combinación metodológica resulta adecuada cuando se pretende analizar fenómenos contemporáneos dentro de un contexto real específico, como lo es la experiencia de docentes frente al uso de una plataforma digital para la autogestión de procesos de recursos humanos. En los estudios de caso cuantitativos, el énfasis se coloca en la recolección sistemática y estructurada de datos y esto permite identificar patrones, relaciones y frecuencias en poblaciones delimitadas (Hernández et al., 2014; Yin, 2018).

El estudio de caso, abordado desde una perspectiva cuantitativa facilita medir variables específicas dentro de una unidad de análisis claramente definida (Stake, 2007). En este sentido, se justifica su utilización para evaluar cómo se experimenta y se percibe la digitalización en procesos administrativos en un entorno universitario. Como lo plantean Hernández et al. (2014), uno de los objetivos centrales del estudio de caso cuantitativo es “proveer datos para evaluar procesos, programas, individuos o ambientes” (p. 2), lo cual permite generar conocimiento contextualizado, pero con validez interna robusta.

Participantes

La técnica de muestreo que se empleó fue intencional y se contó con la participación de 18 docentes del programa de Psicología. Cada participante firmó el consentimiento informado, validado por el área de recursos humanos de la institución.

El 56 % de la muestra estuvo conformado por hombres y el 44 % por mujeres. Las edades con mayor prevalencia fueron 42 y 46 años, con un 11 % respectivamente, siendo el promedio de edad de 46 años. El tiempo de vinculación más frecuente fue de tres años, con un 17 %. Sin embargo, se observa un rango amplio entre 13 años y 6 meses de vinculación a la institución como docentes de tiempo completo (ver Tabla 1).

Tabla 1
Características de la muestra

Edades	f	%
20-29	1	5
30-39	3	17
40-49	8	44
50-59	3	17
60-69	3	17
Total	18	100 %
Género	f	%
Femenino	8	44
Masculino	10	56
Total	18	100 %
Tiempo vinculación	f	%
6 a 9 meses	3	17
1 a 3 años	5	27
4 a 6 años	4	22
7 a 9 años	3	17
10 a 13 años	3	17
Total	18	100 %

Nota. f: frecuencia; %: porcentaje.

Instrumentos

Para la recolección de información se empleó la técnica de encuesta, mediante la construcción de un cuestionario digital de elaboración propia, revisado por el área de gestión humana para asegurar su pertinencia contextual y claridad semántica. La encuesta es una técnica comúnmente utilizada en estudios de enfoque cuantitativo debido a su capacidad para recoger datos estructurados, facilitar la comparación entre grupos y proporcionar

información generalizable en función de la muestra (Hernández et al., 2014). El diseño del instrumento se fundamentó en la propuesta de Canales (2020), quien plantea que la digitalización de procesos debe analizarse desde tres dimensiones clave: los procesos organizativos, las tecnologías utilizadas y la perspectiva de los usuarios. La herramienta fue implementada a través de Google Formularios, lo cual permitió un acceso ágil, seguro y sistemático a la información recolectada.

El cuestionario constó de 20 ítems, distribuidos en 15 preguntas cerradas y 5 abiertas, lo cual permitía combinar la medición estandarizada con la exploración cualitativa de los argumentos subyacentes a las elecciones de los participantes (Bisquerra, 2004). Dentro de las preguntas cerradas, se incluyeron ítems de opción múltiple (11), tipo Likert de cinco puntos (3) y una pregunta dicotómica, lo que favoreció el análisis de frecuencias y niveles de percepción. Los ítems se organizaron en tres dimensiones analíticas: caracterización del uso (7 ítems), barreras u obstáculos (2 ítems) y experiencias de uso (6 ítems), lo que facilitó una visión integral del fenómeno en estudio. Esta estructura responde a los principios de validez de contenido, al asegurar que cada dimensión clave de la variable digitalización de procesos fuera abordada explícitamente (Kerlinger y Lee, 2002).

Procedimiento

Se siguieron los siguientes pasos para la elaboración de este estudio: inicialmente, se delimitó el problema a investigar y se continuó con un rastreo de antecedentes. Después, se definieron los objetivos y la ruta metodológica, coherente con la pregunta problematizadora. Luego, se elaboró el instrumento para la recolección de datos y el consentimiento informado. Se procedió a la aplicación de la encuesta, de forma virtual entre mayo y junio. Por último, se elaboró el análisis e interpretación de los datos.

Consideraciones éticas

Se respetaron los principios éticos de la investigación, asegurando el consentimiento informado, la confidencialidad y el anonimato de los participantes, y atendiendo a las disposiciones bioéticas de la ley 1090 de 2016, sobre el cuidado y protección de los datos y la obligación de resguardar la confidencialidad de los participantes en esta investigación.

Análisis de datos

Los datos registrados en la encuesta fueron sistematizados en una hoja de cálculo de Excel y se codificaron, dado que son variables de tipo nominal y ordinal, asignándole un número a cada alternativa de respuesta. Como lo plantea Arriaza Balmón (2006), para este tipo de variables, el análisis estadístico que se llevará a cabo es limitado a una distribución de frecuencias y porcentajes.

Resultados

Sobre la plataforma digital SuccessFactors en el módulo de gestión humana. Los resultados muestran que el 28 % ha utilizado la plataforma durante tres años, mientras que el 22 % la ha empleado por cuatro años o más. En cuanto al aprendizaje del uso de la plataforma, el 38,9 % indicó que lo hizo de manera autodidacta a través de la navegación, y un 33,3 % por medio de capacitación institucional. Ante dificultades en el manejo de la plataforma, la mitad de los participantes (50 %) acude a compañeros de trabajo, mientras que el 22,2 % busca apoyo en el área de gestión humana. La frecuencia de uso refleja una interacción reactiva, ya que el 77,8 % la utiliza únicamente cuando se les solicita hacerlo, y solo el 16,7% reportó un uso frecuente (ver Tabla 2).

Respecto al nivel de conocimiento sobre la plataforma, el 33,3 % se considera con un conocimiento medio, seguido por un 27,8 % que lo califica como normal. Las principales razones incluyen el desconocimiento de módulos específicos, la falta de uso frecuente, la ausencia de capacitación formal y la percepción de que el sistema no es intuitivo.

En relación con el uso de la aplicación móvil, el 88,9 % no la ha descargado, debido al desconocimiento de su existencia, preferencias por el uso del PC o la incompatibilidad de sus dispositivos móviles (ver Tabla 2).

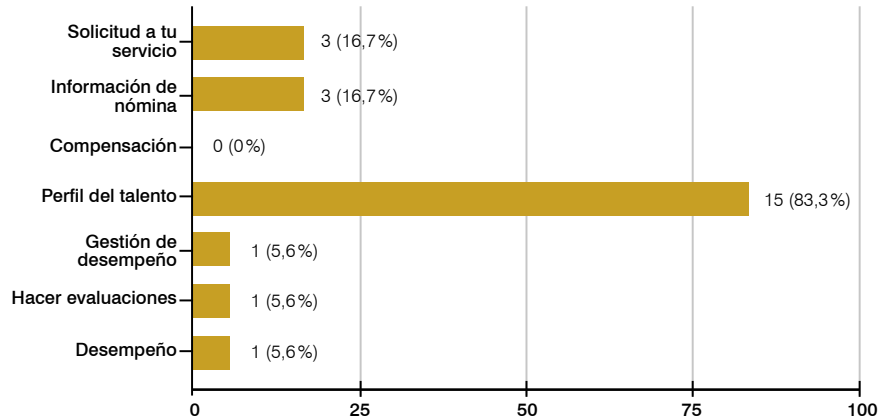
Tabla 2
Caracterización de uso de la plataforma

Años de uso	f	%	Método aprendizaje	f	%	Resolución dudas	f	%
1 años	2	11	Navegación propia	7	38,9	A gestión humana	4	22,2
2 años	4	22	Por capacitación	6	33,3	A compañeros de trabajo	10	55,6
3 años	5	28	Por vídeos	1	5,6	Al jefe inmediato	2	11,1
4 años	4	22	Por asesoría	3	16,7	Exploró hasta que logro resolver	1	5,6
6 meses	3	17	Con compañeros	1	5,6	A Instructivos	1	5,6
Total	18	100	Total	18	100	Total	18	100
Conocimiento uso	f	%	Descarga Móvil	f	%	Frecuencia de uso	f	%
Excelente	4	22,2	No	16	88,9	Frecuentemente	1	5,6
Normal	6	33,3	Si	2	11,1	Solo lo indispensable	14	77,8
Medio	5	27,8				Escasamente	3	16,7
Bajo	3	16,7						
Total	18	100	Total	18	100	Total	18	100

Nota. f: frecuencia; %: porcentaje.

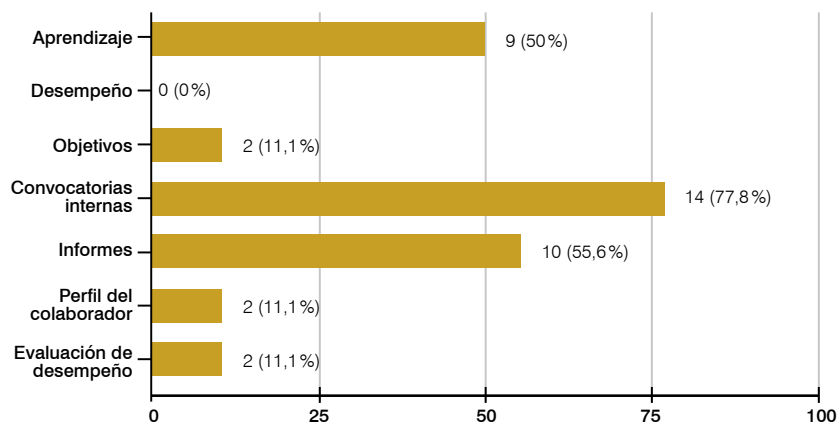
Entre los módulos más utilizados de la plataforma se encuentra el perfil de usuario (83,3 %), seguido de la sección de solicitudes y nómina (16,7 %) (ver Figura 1).

Figura 1
Uso de módulos de plataforma



Por otro lado, los módulos menos utilizados son convocatorias internas (77,8 %), informes (55,6 %) y aprendizaje (50 %). Las causas principales de esto son el desconocimiento, la percepción de irrelevancia o la dificultad de uso (ver Figura 2).

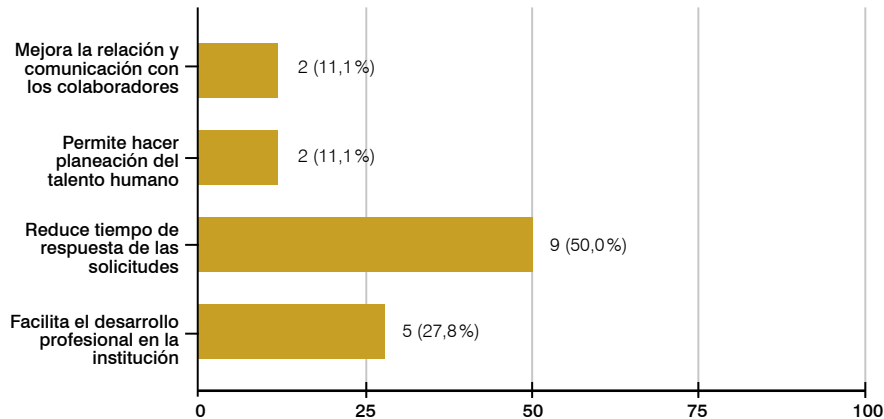
Figura 2
Menor uso de módulos plataforma



En cuanto a las ventajas, el 50 % destacó la reducción del tiempo de respuesta de solicitudes, y un 27,8 % la facilidad que ofrece para el desarrollo profesoral (ver Figura 3).

Figura 3

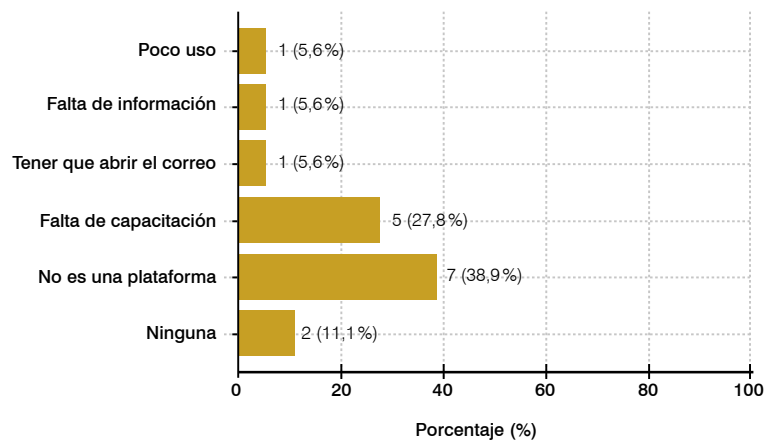
Ventajas para la autogestión de procesos de RR. HH a través de la plataforma



Las barreras más señaladas fueron la falta de intuición de la plataforma (38,9 %) y la carencia de capacitación (27,8 %) (ver Figura 4).

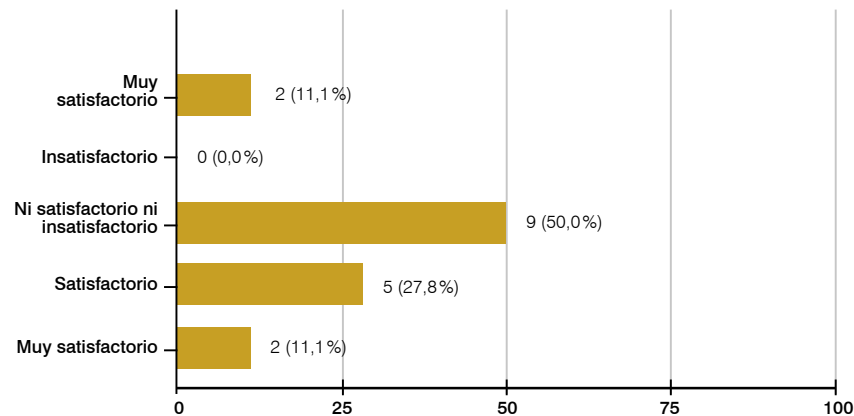
Figura 4

Barreras para la autogestión de procesos de RR. HH a través de la plataforma



La experiencia general de uso fue calificada como no satisfactoria por el 50 % de los docentes, mientras que un 27,8 % la consideró satisfactoria (ver Figura 5).

Figura 5
Experiencia de uso de la plataforma



A pesar de estas dificultades, el 50 % de los encuestados reconoció que la plataforma ha favorecido la gestión de sus necesidades, aunque un 38,9 % expresó una experiencia neutra.

En cuanto a las propuestas de mejora, el 38,9 % sugirió la realización de más capacitaciones y el 33,3 % propuso incluir instrucciones claras dentro de cada módulo. Asimismo, un 38,9 % recomendó cambiar la plataforma por una más intuitiva, mientras que un 27,8 % abogó por ajustes técnicos al sistema actual.

Discusión

El análisis de las experiencias de los docentes revela una situación paradójica en torno al uso de la plataforma SAP SuccessFactors por parte de docentes universitarios. Por un lado, existe un reconocimiento tácito de su utilidad para realizar ciertos trámites institucionales; por otro, las experiencias cotidianas muestran una distancia considerable entre el diseño funcional del sistema y las dinámicas reales de los usuarios que lo emplean. Esta disonancia se evidencia, entre otras cosas, por el hecho de que buena parte del conocimiento sobre la herramienta se adquiere por ensayo y error o a través de la ayuda de colegas, más que por medio de procesos formativos institucionalizados.

Uno de los aspectos más notorios en el análisis es la forma en que el tiempo de permanencia en la institución parece influir en la familiaridad con la plataforma. Los docentes con mayor antigüedad muestran un manejo más eficiente, mientras que los más recientes

reportan obstáculos relacionados con la falta de inducción y acompañamiento. Esto refleja, en parte, una omisión estructural de procesos de integración digital efectivos para el nuevo personal, lo cual es coherente con lo expuesto por Maliqueo-Pérez et al. (2021), quienes destacan la relevancia de políticas de formación continua para fortalecer la cultura digital en entornos educativos superiores.

La integración de los recién llegados en una institución es crucial para su adaptación efectiva al cargo y al grupo de trabajo. La ausencia de un proceso de integración de un nuevo empleado dificulta el acceso a información esencial, lo que obstaculiza el uso de recursos materiales y tecnológicos necesarios para el desempeño adecuado de sus funciones. Esta situación no solo afecta la conexión del docente con su puesto, sino también su relación con la organización en su conjunto. En este contexto, se alinea con la observación de Pérez (2023), quien afirma que “la falta de competencias digitales puede limitar la efectividad de la transformación digital, ya que las herramientas avanzadas requieren comprensión y utilización adecuada” (Párr. 9).

La accesibilidad y facilidad de autogestión en la aplicación SAP SuccessFactors - Plataforma presenta desafíos significativos, especialmente entre docentes de diferente antigüedad en la institución. Los docentes recién incorporados enfrentan dificultades en el acceso a la plataforma, confundidos con las credenciales y los procesos específicos de cada módulo. Las disparidades generacionales también juegan un papel crucial, ya que las generaciones, como los *boomers* y la Generación X, a menudo, ignoran la existencia de la aplicación móvil, prefiriendo el uso de computadoras.

Un reflejo de estas diferencias generacionales es que las generaciones *boomers* y X desconocen la existencia de la aplicación móvil de la plataforma y muchos no la consideran necesaria, puesto que prefieren el uso de computadoras. Esto forma parte de los cambios impulsados por la transformación digital, que “facilita dinámicas e interacciones que modelan el entorno de la empresa, la diversidad generacional y la demografía del talento humano” (Olis Barreto, 2023, p. 170). Además, todos independientemente de la generación a la que pertenecen, deben desarrollar competencias y habilidades “a [un] ritmo acelerado, debido, principalmente, a la digitalización, por lo que cada uno debe aprender del otro sin maestros estables” (Sánchez y Viltard, 2020, p. 47). Por tanto, los recursos más utilizados por los docentes, para comprender cómo gestionar solicitudes o requerimientos en la plataforma, son los videos tutoriales y la propia navegación.

Adquirir una mentalidad orientada hacia las prácticas tecnológicas y digitales de una empresa requiere desarrollar competencias y conocimiento propio, acompañamiento y tiempo. En este sentido, Magro et al. (2014) enfatiza que “aceptar la transformación digital significa asumir que hemos cambiado para siempre la forma en que nos comunicamos, nos informamos, trabajamos, nos relacionamos, amamos o protestamos” (p. 11).

En coherencia con la información anterior, el conocimiento sobre la utilidad de algunos módulos de la plataforma es relativo; los docentes de reciente incorporación, quienes no se sienten cómodos con la plataforma, desconocen cómo realizar muchos procesos (como la gestión de incapacidades, permisos, certificaciones e ingreso de información) y recurren

a compañeros y canales de información informal (WhatsApp). Es crucial que la institución atienda esta experiencia de los docentes nuevos con la plataforma para permitirles “ejecutar labores de forma ágil y simple, en entornos más digitalizados y en lógicas de trabajo multidisciplinarias, colaborativas y multigeneracionales” (Olis-Barreto, 2023, p. 168).

Los módulos más utilizados son el “perfil de usuario” y el módulo de “evaluación de desempeño”, que se requieren semestralmente para actualizar información y realizar evaluaciones o seguimientos de objetivos de desempeño. En este contexto, un estudio realizado por Maliqueo Pérez et al. (2021), en Chile, demostró que las empresas digitalizan más sus procesos tradicionales de recursos humanos, como “[la] evaluación de desempeño, en un 49 %, [el] reclutamiento, con un 44 %, y [las] remuneraciones, con un 42 %” (p. 524).

El uso limitado de algunos módulos, como “informes”, “convocatorias internas” o “aprendizaje”, y la concentración del uso en funciones obligatorias, refuerzan la impresión de que la plataforma no se percibe como una herramienta integral para el desarrollo profesional, sino más bien como un requisito administrativo. Esta percepción está en línea con los hallazgos de Sánchez y Viltard (2020), quienes advierten que, sin una apropiación real del sistema, su utilización tiende a ser meramente operativa, lo cual reducen su impacto en la gestión del talento humano.

Otro hallazgo relevante es la escasa implementación de la aplicación móvil, pese a su potencial para facilitar el acceso. Las razones expresadas (desconocimiento, preferencia por el uso desde el computador, o dificultades técnicas) sugieren que las estrategias comunicacionales de la institución no han sido efectivas en promover el uso autónomo de esta versión. En este punto, Olis-Barreto (2023) señala que los procesos de transformación digital no solo requieren una adaptación tecnológica, sino también un rediseño de la experiencia del usuario, en la que se deben considerar los perfiles generacionales, los niveles de alfabetización digital y las condiciones materiales de acceso.

En cuanto a la satisfacción y experiencia del cliente interno, respecto al uso de la aplicación, se obtuvo una valoración positiva que va desde satisfactoria hasta normalmente satisfactoria. En general, mencionan que la plataforma reduce los tiempos de respuesta ante las solicitudes o servicios requeridos y facilita el desarrollo profesional en la institución. En consonancia, la implementación de una solución tecnológica debe proporcionar una respuesta eficiente a las necesidades de los usuarios, acción más coherente con la gestión del talento, lo que permite evidenciar “que la digitalización va más allá de la implantación de soluciones tecnológicas” (Montero-Guerra, 2021, p. 244).

Dentro de las barreras mencionadas, prevalece la percepción de que la plataforma no es intuitiva ni secuencial, no muestra claramente si se comete un error ni explica cómo corregirlo. Hay mucha información y no se sabe cómo acceder a un sitio específico al realizar una acción por primera vez. Entre otros obstáculos están el que la plataforma no funcione en todos los navegadores y la percepción de no haber recibido suficiente capacitación para su uso. Entre las oportunidades de mejora, se sugiere que la institución, junto con el proveedor, promueva una navegación más intuitiva y guiada para mejorar la funcionalidad de la plataforma.

A pesar de estas dificultades, una investigación realizada por Quiroz-Gresia (2022) sobre la implementación del sistema SuccessFactors encontró que mejora, en especial, la eliminación de problemas con el pago de nómina y permite dedicar más tiempo a funciones estratégicas, en lugar de operativas. Además, la herramienta provee “la centralidad de la información de los colaboradores que permite su gestión integral” (Galavis-Rincón, 2023, p. 56).

En cuanto a la experiencia general de uso, predomina una valoración neutra o insatisfactoria, en la que los aspectos negativos (la dificultad para encontrar funciones, la falta de claridad en el lenguaje de la interfaz o la ausencia de orientación institucional) superan a los beneficios potenciales. Aunque algunos usuarios reconocen los avances en la automatización de los procesos y cierta autonomía operativa, la falta de comprensión global del sistema impide un aprovechamiento completo. Este resultado confirma lo planteado por Montero-Guerra (2021), quien sostiene que los proyectos de digitalización fallan cuando no se alinean con las necesidades, capacidades y rutinas reales de quienes deben utilizar las herramientas tecnológicas.

El análisis también revela que existe una demanda latente y reiterada de capacitaciones. Los docentes no solicitan simplemente “tutoriales” o “manuales”, sino espacios formativos en los que se contextualice el uso de la herramienta, se resuelvan dudas específicas y se promueva un aprendizaje significativo. Esta petición, que surge de manera espontánea en varias entrevistas, debería considerarse como una oportunidad para rediseñar la estrategia institucional, incorporando programas de formación que vayan más allá de la lógica instrumental y promuevan una verdadera apropiación digital, como propone Pérez (2023).

En perspectiva, resulta evidente que la aceptación de plataformas como SAP SuccessFactors no puede asumirse como un resultado automático de la digitalización. Más bien, su uso efectivo depende de la articulación entre el diseño tecnológico, la comunicación institucional y las competencias de los usuarios. En este sentido, coincidiendo con Quiroz-Gresia (2022), es fundamental adoptar un enfoque centrado en el usuario, que permita no solo la ejecución de tareas, sino también una comprensión crítica y reflexiva de los procesos que se gestionan a través del sistema.

Este estudio, aunque centrado en una muestra específica, permite vislumbrar elementos clave para futuras acciones de mejora: la necesidad de establecer procesos formativos continuos, la importancia de rediseñar las estrategias comunicacionales y la urgencia de promover una cultura digital organizacional más inclusiva. En suma, la implementación tecnológica será exitosa en la medida en que se articule con las condiciones reales del contexto institucional y con las trayectorias digitales de quienes la protagonizan.

Conclusiones

Este estudio permite comprender de manera más profunda las dinámicas y tensiones que experimentan los docentes universitarios al interactuar con la plataforma SAP SuccessFac-

tors como parte de los procesos institucionales de gestión. Lejos de ser simplemente una herramienta técnica, su implementación y uso cotidiano reflejan aspectos clave del entorno organizacional, como el nivel de preparación digital del personal, la existencia de estrategias formativas, y el respaldo institucional en el proceso de adopción tecnológica. Aunque se identificaron beneficios asociados a la eficiencia y al acceso a la información, también emergieron múltiples voces que evidencian vacíos en términos de formación, acompañamiento sistemático y comunicación efectiva desde las áreas encargadas.

Entre los hallazgos más significativos se destaca la brecha existente entre las funcionalidades ofrecidas por la plataforma y el uso limitado que, efectivamente, se le da. En general, los docentes tienden a acceder solo a aquellos módulos que les son solicitados de manera explícita, dejando de lado funciones esenciales, como el aprendizaje autónomo o las convocatorias internas. Esta limitación no parece obedecer a una actitud reticente frente a la tecnología, sino más bien a una combinación de factores estructurales: escasa capacitación, diseño poco intuitivo y una cultura institucional que no incentiva el uso estratégico de este tipo de herramientas.

Asimismo, se evidencian vacíos importantes en los procesos de inducción dirigidos a los docentes que se integran recientemente, quienes suelen enfrentarse solos a la curva de aprendizaje que implica el uso de la plataforma. Aunque algunos logran adaptarse mediante el apoyo de compañeros o por medio de su propia exploración, esta estrategia informal reproduce inequidades en el acceso y en la calidad del aprendizaje digital. La aplicación móvil, que podría ampliar las posibilidades de uso, también resulta subutilizada, en parte, por ciertas barreras técnicas y por el desconocimiento generalizado de su existencia o funcionamiento.

Los hallazgos también sugieren que el éxito de una transformación digital no depende únicamente de la implementación de un *software* sofisticado, sino de un enfoque integral que ponga en el centro a los usuarios, en este caso a los docentes. La transformación implica gestión del cambio, una comunicación clara y empática, así como un compromiso institucional por reconocer y adaptarse a las diversas realidades de quienes hacen parte de la comunidad académica. En esta línea, emerge como prioridad la necesidad de consolidar una cultura digital sólida, que articule competencias, acompañamiento y un entorno que favorezca la apropiación tecnológica.

Finalmente, este trabajo contribuye a reconfigurar la comprensión de los procesos de digitalización en el ámbito universitario, posicionándolos no como simples transiciones técnicas, sino como procesos culturales, pedagógicos y organizacionales. Apostar por estrategias de formación contextualizadas, canales de apoyo permanentes y modelos participativos de implementación tecnológica permitirá transitar de una digitalización funcional a una verdaderamente transformadora y centrada en las personas.

Financiación: este artículo es producto del proyecto denominado “Experiencias de docentes sobre la digitalización de procesos de gestión humana”, financiado con recursos propios.

Referencias

- Alunni, L. y Llambías, N. (2018). Explorando la transformación digital desde adentro. *Palermo Business Review*, 17, 11-30. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/explorando-la-transformación-digital-desde/docview/2154971245/se-2>
- Arriaza Balmón, M. (2006). *Guía práctica de análisis de datos*. Instituto Andaluz de Investigación y Formación Agraria, Pesquera, Alimentaria y de la Producción. España.
- Bisquerra, R. (2004). *Metodología de la investigación educativa* (2.ª ed.). La Muralla.
- Bonilla, P. (2022). Departamento de Recursos Humanos: todo lo que necesitas saber para digitalizarlo. *Acsendo Blog*. <https://web.archive.org/web/20221202/https://blog.acsendo.com/digitalizar-departamento-recursos-humanos>
- Brennen, S. y Kreiss, D. (2016). Digitalization. In *The International Encyclopedia of Communication Theory and Philosophy* (pp. 556–566). Wiley-Blackwell. <https://doi.org/10.1002/9781118766804.wbiect111>
- Canales, I. (2020, julio 27). El Mindset Digital: Las 4 habilidades que hay que adquirir. *Revista Digital INESEM*. <https://www.inesem.es/revistadigital/gestion-empresarial/mindset-digital/>
- Casado González, J. (septiembre, 2017). El rol del líder en la transformación digital. *Harvard Deusto Business Review*. <https://www.harvard-deusto.com/el-rol-del-lider-en-la-transformacion-digital>
- De la Peña Aznar, J. y Cabezas, M. (2015). *La gran oportunidad: Claves para liderar la transformación digital en las empresas y en la economía*. Editorial Gestión 2000.
- Galavis Rincón, P. (2023). *Propuesta estratégica para la captación de clientes en HR Solutions*. [Trabajo de pregrado, Universidad Santo Tomás]. <https://repository.usta.edu.co/handle/11634/53560>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill.
- Higuera, E. (2018). *Diez beneficios de automatizar procesos de recursos humanos*. Empresarial y Laboral. <https://revistaempresarial.com/tecnologia/tendencias/diez-beneficios-de-automatizar-procesos-de-recurso-humano>
- Human Performance (2020). *Fidelización del talento en la era digital*. *Talento digital*. https://www.hpsconsultores.com/wp-content/uploads/2020/04/Ebook-TALENTO-DIGITAL-2020_02.pdf
- Ingenieros de marketing. (16 de junio de 2021). 6 indicadores para medir el éxito de la transformación digital de las organizaciones. <https://ingenierosdemarketing.com.co/6-indicadores-para-medir-el-exito-de-la-transformacion-digital-de-las-organizaciones/>
- Kerlinger, F. y Lee, H. (2002). *Investigación del comportamiento: Métodos de investigación en ciencias sociales* (4.ª ed.). McGraw-Hill.
- López Custodio, J., Pérez Villalón, G. y Zavala Durán, A. (2023). La gestión estratégica de recursos humanos aliada de las tecnologías informáticas: Revisión sistemática de literatura. *AyTBUAP*, 8(29), 25-41. <https://hdl.handle.net/20.500.12371/18177>
- Magro, C., Salvatella, J., Álvarez, M., Herrero, O., Paredes, A. y Vélez, G. (2014). *Cultura digital y transformaciones de las organizaciones*. RocaSalvatella. https://www.rocasalvatella.com/app/uploads/2018/11/maqueta_competencias_espanol.pdf
- Maliqueo Pérez, C., González Candia, J., Mardones Espinosa, R. y Ardiles Briones, M. (2021). Gestión de personas y las barreras para innovar en la transformación digital. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(94), 510-532. <https://doi.org/10.52080/rvgluzv26n94.4>

- Montero Guerra, J. (2021). *El impacto de la transformación digital en la gestión del talento*. [Tesis de doctorado, Universidad Complutense de Madrid].
<https://docta.ucm.es/rest/api/core/bitstreams/85c19037-7544-49ff-992b-40dde59e6bf7/content>
- Muñoz Sastre, D; Morillas, A. y Nuñez Cansado, M. (2019). La cultura corporativa: claves de la palanca para la verdadera transformación digital. *Revista Prisma Social*, 25, 439-463.
<https://revistaprismasocial.es/article/view/2675/3177>
- Nolasco-Mamani, M., Espinoza Vidaurre, S. y Choque-Salcedo, R. (2023). *Innovación y transformación digital en la empresa*. ACVENISPROH académico ediciones.
<https://doi.org/10.47606/ACVEN/ACLIB0039>
- Olis Barreto, I. (2022). La gestión del talento humano, clave en la transformación digital empresarial. En I. Páez-Gabriunas, M. Sanabria, V. Gauthier-Umaña, R. Méndez-Romero y L. Rivera Virgüez. (Eds.), *Transformación digital en las Organizaciones*, (pp. 167-186). Editorial Universidad del Rosario. https://simehbucket.s3.amazonaws.com/miscfiles/transformacion-digital-en-las-organizaciones_3vf8ts3e.pdf
- Pérez, E. (2024). Transformación digital en la gestión de recursos humanos. *Global Negotium*, 7(1).
<https://publishing.fgu-edu.com/ojs/index.php/RGN/article/view/423>
- Quintero, D. (2023, febrero 14). Gana tiempo: La automatización revoluciona la gestión de RR.HH. *Factorial HR*. <https://factorialhr.co/blog/automatizacion/>
- Quiroz-Gresia, R. (2022). *Implementación del sistema Sap Success Factors para la mejor gestión de recursos humanos del grupo empresarial Divemotor, periodo 2018 - 2019* [Trabajo de pregrado, Universidad Nacional Agraria La Molina].
<https://repositorio.lamolina.edu.pe/handle/20.500.12996/5848>
- Ramírez Ramírez, M. (2021). Transformación digital en las universidades: Proceso en épocas de COVID 19. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologías de Informação*, 42, 593-602.
<https://www.risti.xyz/issues/ristie42.pdf>
- Reis, J., Amorim, M., Melão, N. y Matos, P. (2018). Digital transformation: A literature review and guidelines for future research. In *Trends and Advances in Information Systems and Technologies* (pp. 411–421). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-77703-0_41
- Sánchez, R. y Viltard, L. (2020). Desafío digital y convivencia inter-generacional en Argentina. *Palermo Business Review*, 21, 47–70. <https://repositorio.uca.edu.ar/handle/123456789/10785>
- Schwab, K (2016) *The Fourth Industrial Revolution*. Editorial Edición Epublibre.
- Sierra Barón, W., Hernández Perdomo, L., Medina Narváez, K. y Gómez Acosta, A. (2022). Funciones del psicólogo en las organizaciones ¿Soy indispensable? *Informes Psicológicos*, 22(1), 131–150.
<https://doi.org/10.18566/infpsic.v22n1a08>
- Stake, R. E. (2007). *Investigación con estudio de casos*. Ediciones Morata.
- The Enterprisers Project. (2020). *What is digital transformation? Your top questions answered*.
https://enterprisersproject.com/sites/default/files/what_is_digital_transformation_2020.pdf
- Wahdaniah, S., Suciati, R., Ambalele, E. y Tellu, A. (2023). Human Resource Management Transformation in the Digital Age: Recent Trends and Implications. *International Journal of Applied Research and Sustainable Sciences*, 1(3), 239–258. <https://doi.org/10.59890/ijarss.v1i3.902>
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6.ª ed.). SAGE Publications.