



**FACULTAD DE POSTGRADO
TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

**ANÁLISIS DE LA MADUREZ DIGITAL Y SU RELACIÓN CON LA
GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO EN LA PLANTA DIXIE DE DINANT,
2026**

SUSTENTADO POR:

**CECILIA CONSTANZA ALVARENGA MELIS
HEIDY CONCEPCIÓN PERDOMO AGUILERA**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE
MÁSTER EN
DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE PERSONAS**

TEGUCIGALPA, FRANCISCO MORAZÁN, HONDURAS, C.A.

JULIO, 2026

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTORA

ROSALPINA RODRÍGUEZ

VICERRECTOR ACADÉMICO NACIONAL

JAVIER ABRAHAM SALGADO LEZAMA

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

DECANA FACULTAD DE POSTGRADO

ANA DEL CARMEN RETTALLY VARGAS

**ANÁLISIS DE LA MADUREZ DIGITAL Y SU RELACIÓN CON
LA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO EN LA PLANTA DIXIE
DE DINANT, 2026**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE
MÁSTER EN**

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE PERSONAS

ASESOR METODOLÓGICO

MARTHA MARÍA HERNÁNDEZ

ASESOR TEMÁTICO

**MARÍA FERNANDA MARTÍNEZ
VALLADARES**

MIEMBROS DE LA TERNA:

JULISSA JAMILETH CORTÉS OSORTO

EDGAR ROMERO RAMOS

GABRIELA HUNG MEJÍA

DERECHOS DE AUTOR

© Copyright 2026

CECILIA CONSTANZA ALVARENGA MELIS

HEIDY CONCEPCIÓN PERDOMO AGUILERA

Todos los derechos son reservados.



FACULTAD DE POSTGRADO

ANÁLISIS DE LA MADUREZ DIGITAL Y SU RELACIÓN CON LA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO EN LA PLANTA DIXIE DE DINANT, 2026

Cecilia Constanza Alvarenga Melis

Heidy Concepción Perdomo Aguilera

Resumen

La presente investigación analizó el nivel de madurez digital y su relación con la gestión del capital humano en la planta Dixie de Corporación Dinant (2026), tomando como marco las teorías de transformación digital y de madurez digital organizacional (Westerman et al.; Kane et al.) y el modelo de múltiples roles de Ulrich (1997). Bajo un enfoque mixto de predominancia cuantitativa y alcance correlacional, se aplicó un cuestionario tipo Likert a 50 colaboradores de mandos medios, analizado con el coeficiente de correlación de Spearman. Los principales hallazgos evidenciaron un nivel de madurez digital intermedio ($M = 96.04$ de 125 puntos), con la automatización como la brecha más marcada, y una correlación positiva y estadísticamente significativa entre la madurez digital y la gestión del capital humano ($\rho = 0.635$; $p < 0.001$), junto con una satisfacción del 28.6 % con el servicio del área. Se concluye que el cierre de las brechas digitales, en especial la automatización, constituye una prioridad estratégica para el área.

Palabras claves: (Capital humano, Competencias digitales, Madurez digital, Reclutamiento y selección, Transformación digital).



GRADUATE SCHOOL

ANALYSIS OF DIGITAL MATURITY AND ITS RELATIONSHIP WITH HUMAN CAPITAL MANAGEMENT AT THE DIXIE PLANT IN DINANT, 2026

Cecilia Constanza Alvarenga Melis

Heidy Concepción Perdomo Aguilera

Abstract

This research analyzed the level of digital maturity and its relationship with human capital management at the Dixie plant of Corporación Dinant (2026), drawing on digital transformation and organizational digital maturity theory (Westerman et al.; Kane et al.) and Ulrich's (1997) multiple-roles model. Following a mixed-methods approach with quantitative predominance and a correlational scope, a Likert-type questionnaire was applied to 50 middle-management employees and analyzed using Spearman's correlation coefficient. The main findings showed an intermediate level of digital maturity ($M = 96.04$ out of 125 points), with automation as the widest gap, and a positive and statistically significant correlation between digital maturity and human capital management ($\rho = 0.635$; $p < 0.001$), along with a 28.6% satisfaction level with the area's service. It is concluded that closing digital gaps, particularly automation, constitutes a strategic priority for the area.

Key Words: (Digital competencies, Digital maturity, Digital transformation, Human capital, Recruitment and selection)

DEDICATORIA

Cecilia Constanza Alvarenga Melis:

A Dios, fiel y misericordioso en cada momento de mi vida. Por darme la fuerza y la sabiduría para alcanzar esta meta, por conocer mis anhelos más profundos y por sostenerme en el camino que tanto me ha costado recorrer. A Él sea toda la honra de este logro.

A mis padres, raíz y sostén de todo lo que soy. Por su amor incansable, su paciencia y los sacrificios silenciosos que hicieron posible cada paso de mi formación. Este logro les pertenece tanto como a mí, porque nació de la confianza que siempre depositaron en mí, aun en los momentos en que dudé de mí misma.

A mi esposo, Fernando, compañero fiel de este camino. Por escucharme, sostenerme y creer en mí cuando el cansancio pesaba más que las fuerzas. Tu apoyo y comprensión fueron el aliento que necesité para no rendirme. Gracias por caminar a mi lado y celebrar conmigo este sueño que hoy se hace realidad.

Con todo mi amor y gratitud.

Heidy Concepción Perdomo Aguilera:

A Dios, por ser la dirección que guía cada paso de mi camino y por darme la fortaleza necesaria para llegar hasta aquí. Todo lo que soy y todo lo que logro es gracias a Él.

A mi papá, quien con su esfuerzo y su sacrificio de cada día me enseñó que los sueños se construyen con trabajo, honestidad y perseverancia. Cada paso que logré en esta etapa te lo dedico con mucho orgullo, este logro es tuyo también papi.

A mi mamá, por su amor incondicional, por estar presente en cada momento difícil y por recordarme siempre que soy capaz. Tu apoyo fue el ancla que me mantuvo firme cuando más lo necesité.

A mi familia, por su paciencia, comprensión y cariño a lo largo de este proceso. Gracias por creer en mí.

AGRADECIMIENTO

Expresamos nuestro más sincero agradecimiento a todas las personas e instituciones que hicieron posible la realización de este trabajo de investigación.

A Dios, por darnos sabiduría, salud y perseverancia durante todo este proceso académico.

A nuestra asesora temática, la Doctora María Fernanda Martínez Valladares, por su orientación experta, su disposición permanente y por acompañarnos con profesionalismo y compromiso en cada etapa de esta investigación. Sus aportes fueron fundamentales para la calidad de este trabajo.

A nuestra asesora metodológica, la Máster Martha María Hernández, por sus valiosas observaciones y por guiarnos con rigor en el diseño y análisis de esta investigación.

A Corporación Dinant y al equipo de Capital Humano de la planta Dixie, por abrir sus puertas a esta investigación, por la confianza depositada en nosotras y por facilitar el acceso a la información necesaria para el desarrollo del estudio.

A la Universidad Tecnológica Centroamericana UNITEC y a la Facultad de Postgrado, por brindarnos una formación de calidad y por los recursos académicos que hicieron posible este logro.

Finalmente, a nuestras familias, por su amor, paciencia y apoyo incondicional durante todos estos meses de dedicación. Este logro es también el suyo.

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA.....	ix
AGRADECIMIENTO	x
ÍNDICE DE CONTENIDO	xi
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	6
1.1 INTRODUCCIÓN	6
1.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	11
1.2.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA	11
1.2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	12
1.2.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	12
1.3 OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	12
1.3.1 OBJETIVO GENERAL	13
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	13
1.4 JUSTIFICACIÓN.....	13
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	16
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	16
2.1.3.1 Análisis interno estratégico de Corporación Dinant	24
2.2 CONCEPTUALIZACIÓN.....	26
2.2.2 TRANSFORMACIÓN DIGITAL	27
2.2.3 MADUREZ DIGITAL ORGANIZACIONAL.....	28
2.2.4 CAPACIDADES DIGITALES ORGANIZACIONALES	28
2.2.5 AUTOMATIZACIÓN DE PROCESOS.....	29

2.2.6 INTEGRACIÓN DE SISTEMAS	29
2.2.7 ANALÍTICA DE DATOS	30
2.2.8 CULTURA DIGITAL	30
2.2.9 GOBERNANZA DE DATOS.....	30
2.3 TEORÍAS DE SUSTENTO	31
2.3.1 BASES TEÓRICAS.....	31
2.3.2 METODOLOGÍAS DESARROLLADAS	40
2.3.3 INSTRUMENTOS UTILIZADOS	42
2.4 MARCO LEGAL.....	43
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	46
3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA	46
3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA	46
3.1.2 ESQUEMA DE VARIABLES DE ESTUDIO	48
3.1.3 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	49
3.1.4 HIPÓTESIS.....	51
3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS.....	51
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	52
3.3.1 POBLACIÓN.....	53
3.3.2 MUESTRA	53
3.3.3 TÉCNICAS DE MUESTREO	54
3.4 TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS	54
3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN	58

3.5.1	FUENTES PRIMARIAS	59
3.5.2	FUENTES SECUNDARIAS	59
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS		60
4.1	INTRODUCCIÓN BREVE AL CAPÍTULO	60
4.2	INFORME DEL PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	60
4.3	DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA	61
4.4	RESULTADOS GENERALES.....	67
4.5	RESULTADOS POR OBJETIVOS.....	71
4.6	ANÁLISIS INFERENCIAL	113
4.7	HALLAZGOS CUALITATIVOS.....	120
4.8	SÍNTESIS DE RESULTADOS	123
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		125
5.1	CONCLUSIONES	125
5.2	RECOMENDACIONES.....	127
CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD.....		129
6.1	NOMBRE DE LA PROPUESTA	129
	Estrategia de rediseño y propuesta de digitalización del proceso de reclutamiento y selección del área de Capital Humano de la planta Dixie.	129
6.2	JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA.....	129
6.3	ALCANCE DE LA PROPUESTA	130
6.4	DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO	131
6.4.1	DESCRIPCIÓN.....	131

6.4.2 DESARROLLO	131
6.5 MEDIDAS DE CONTROL	135
6.6 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN.....	136
6.7 PRESUPUESTO E IMPACTO DEL PRESUPUESTO	138
6.8 CONCORDANCIA DE LOS SEGMENTOS DE LA TESIS CON LA PROPUESTA...	143
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	145
ANEXOS	153

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: DIMENSIONES DE EVALUACIÓN DE MADUREZ DIGITAL EN CAPITAL HUMANO	10
TABLA 2: ANÁLISIS PESTEL.....	17
TABLA 3: MATRIZ METODOLÓGICA.....	47
TABLA 4: OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	49
TABLA 5: POBLACIÓN Y MUESTRA	54
TABLA 6: BITÁCORA DE ACTIVIDADES	58
TABLA 7. INTERPRETACIÓN DE LA MEDIA, VARIABLE: MADUREZ DIGITAL	68
TABLA 8. INTERPRETACIÓN DE LA MEDIA, VARIABLE: GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO	68
TABLA 9. DISTRIBUCIÓN DE RESPUESTAS POR ESCALA DE LIKERT DE AMBAS VARIABLES.....	69
TABLA 10. MEDIA POR DIMENSIÓN (ESCALA 1–5).....	70
TABLA 11. RESULTADOS DE LA PRUEBA DE CORRELACIÓN DE SPEARMAN (N = 50)	115
TABLA 12. MATRIZ DE CORRELACIONES DE SPEARMAN POR DIMENSIONES (N = 50).....	116
TABLA 13. BENCHMARKING DE PLATAFORMAS DIGITALES PARA RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.	132
TABLA 14. REDISEÑO Y PROPUESTA DE DIGITALIZACIÓN DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.	134
TABLA 15. PROGRAMA DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS DIGITALES PARA EL ÁREA DE CAPITAL HUMANO.	134
TABLA 16. MEDIDAS DE CONTROL E INDICADORES DE DESEMPEÑO DE LA PROPUESTA.	135
TABLA 17. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN	136
TABLA 18. PRESUPUESTO E IMPACTO DEL PRESUPUESTO.....	140

TABLA 19. ESCENARIO REFERENCIAL DE INVERSIÓN FUTURA (ADOPCIÓN DE PLATAFORMA).....	142
TABLA 20. MATRIZ DE CONGRUENCIA DE LA INVESTIGACIÓN CON LA PROPUESTA DE APLICABILIDAD.	143

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 ENTORNO COMPETITIVO DEL SECTOR DE SNACKS Y ALIMENTOS PROCESADOS EN C.A	21
FIGURA 2 ANÁLISIS INTERNO ESTRATÉGICO DE CORPORACIÓN DINANT	25
FIGURA 3 MODELO CONCEPTUAL DE LA INVESTIGACIÓN	39
FIGURA 4: ESQUEMA DE VARIABLES	49
FIGURA 5. ENFOQUE Y MÉTODOS.....	52
FIGURA 6 CVC GLOBAL DEL INSTRUMENTO.....	57
FIGURA 7 ALPHA DE CRONBACH – ESCALA COMPLETA.....	58
FIGURA 8 PROFESIÓN DE LOS PARTICIPANTES	61
FIGURA 9 PUESTO QUE DESEMPEÑA	62
FIGURA 10 ÁREA O DEPARTAMENTO	63
FIGURA 11 SEXO	64
FIGURA 12 RANGO DE EDAD	65
FIGURA 13 ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA	66
FIGURA 14 NIVEL JERÁRQUICO.....	67
FIGURA 15 ¿LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN ESTÁN AUTOMATIZADOS?.....	73
FIGURA 16 ¿LA GESTIÓN DE INFORMACIÓN DEL PERSONAL SE REALIZA MEDIANTE SISTEMAS DIGITALES?	74

FIGURA 17 ¿LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE CAPITAL HUMANOS SE EJECUTAN DE MANERA ÁGIL Y ORGANIZADA?	75
FIGURA 18 ¿SE UTILIZAN PLATAFORMAS DIGITALES PARA EL SEGUIMIENTO DE PROCESOS DE TALENTO HUMANO?	76
FIGURA 19 ¿LOS PROCESOS DEL ÁREA DE CAPITAL HUMANO PRESENTAN UN BAJO ÍNDICE DE ERRORES OPERATIVOS?.....	77
FIGURA 20 ¿LOS SISTEMAS DE CAPITAL HUMANO ESTÁN INTEGRADOS CON OTRAS ÁREAS DE LA EMPRESA?	78
FIGURA 21 ¿LA INFORMACIÓN DEL COLABORADOR SE ENCUENTRA CENTRALIZADA EN UNA SOLA PLATAFORMA?	79
FIGURA 22 ¿EXISTE COHERENCIA Y CONSISTENCIA EN LOS DATOS ENTRE DIFERENTES SISTEMAS?	80
FIGURA 23 ¿SE EVITA LA DUPLICIDAD DE INFORMACIÓN EN LOS PROCESOS DE CAPITAL HUMANO?.....	81
FIGURA 24 ¿LOS SISTEMAS PERMITEN COMPARTIR INFORMACIÓN EN TIEMPO REAL?	82
FIGURA 25 ¿SE UTILIZAN DATOS PARA APOYAR LA TOMA DE DECISIONES EN CAPITAL HUMANO?.....	83
FIGURA 26 ¿SE GENERAN REPORTES PERIÓDICOS SOBRE INDICADORES DE TALENTO HUMANO?	84
FIGURA 27 ¿SE ANALIZAN TENDENCIAS COMO ROTACIÓN, DESEMPEÑO O AUSENTISMO?.....	85
FIGURA 28 ¿SE UTILIZAN HERRAMIENTAS DIGITALES PARA ANALIZAR INFORMACIÓN DEL PERSONAL?.....	86
FIGURA 29 ¿LA ORGANIZACIÓN UTILIZA DATOS PARA ANTICIPAR NECESIDADES DE TALENTO?.....	87
FIGURA 30 ¿LOS COLABORADORES ESTÁN ABIERTOS AL USO DE NUEVAS TECNOLOGÍAS?	88
FIGURA 31 ¿LA EMPRESA PROMUEVE EL USO DE HERRAMIENTAS DIGITALES? ...	89
FIGURA 32 ¿SE FOMENTA EL APRENDIZAJE DE COMPETENCIAS DIGITALES?.....	90
FIGURA 33 ¿EXISTE DISPOSICIÓN AL CAMBIO TECNOLÓGICO EN EL ÁREA?.....	91

FIGURA 34 ¿LA INNOVACIÓN DIGITAL ES VALORADA DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN?.....	92
FIGURA 35 ¿EXISTEN POLÍTICAS CLARAS PARA LA GESTIÓN DE DATOS DEL PERSONAL?.....	93
FIGURA 36 ¿LA INFORMACIÓN DEL PERSONAL ES CONFIABLE Y ACTUALIZADA?	94
FIGURA 37 ¿SE PROTEGE LA CONFIDENCIALIDAD DE LA INFORMACIÓN DEL COLABORADOR?	95
FIGURA 38 ¿SE SIGUEN PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS PARA EL MANEJO DE DATOS?	96
FIGURA 39 ¿LA ORGANIZACIÓN ASEGURA LA CALIDAD DE LOS DATOS UTILIZADOS?.....	97
FIGURA 40 ¿LOS PROCESOS DE CAPITAL HUMANO SE REALIZAN DE MANERA EFICIENTE?	99
FIGURA 41 ¿LOS TIEMPOS DE RESPUESTA EN PROCESOS DE CAPITAL HUMANO SON ADECUADOS?.....	100
FIGURA 42 ¿SE OPTIMIZAN EL TIEMPO Y LOS RECURSOS TECNOLÓGICOS EN LA GESTIÓN DEL PERSONAL?	101
FIGURA 43 ¿LAS DECISIONES SE BASAN EN INFORMACIÓN CONFIABLE?	102
FIGURA 44 ¿EL ÁREA UTILIZA INDICADORES Y MÉTRICAS DE TALENTO HUMANO PARA ORIENTAR SUS DECISIONES ESTRATÉGICAS?	103
FIGURA 45 ¿LA INFORMACIÓN NECESARIA PARA TOMAR DECISIONES ESTÁ DISPONIBLE OPORTUNAMENTE?.....	104
FIGURA 46 ¿LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN SE EJECUTAN DE MANERA EFECTIVA?	105
FIGURA 47 ¿SE PROMUEVE EL DESARROLLO Y CRECIMIENTO PROFESIONAL DE LOS COLABORADORES?.....	106
FIGURA 48 ¿EL ÁREA CUENTA CON PROCESOS ESTRUCTURADOS PARA LA INCORPORACIÓN DE NUEVO PERSONAL?.....	107
FIGURA 49 ¿LOS COLABORADORES SE SIENTEN SATISFECHOS CON EL SERVICIO QUE BRINDA EL ÁREA DE CAPITAL HUMANO?	108

FIGURA 50 ¿EL ÁREA DE CAPITAL HUMANO BRINDA UN ACOMPAÑAMIENTO ADECUADO A LOS COLABORADORES?	109
FIGURA 51 ¿LOS PROCESOS DE CAPITAL HUMANO GENERAN UNA EXPERIENCIA POSITIVA EN LOS COLABORADORES?	110
FIGURA 52 DIAGRAMA SANKEY, CO-OCURRENCIA DE FACTORES.....	112

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN

En los últimos años, la transformación digital se ha consolidado como un factor estructural clave para la competitividad organizacional. Las empresas que operan en entornos dinámicos y altamente regulados enfrentan el desafío de integrar tecnología, datos y capacidades analíticas en sus procesos clave. En este contexto, el área de Capital Humano adquiere una relevancia estratégica particular, dado que gestiona el talento que sostiene la operación y la continuidad del negocio. No obstante, la digitalización de esta función no puede limitarse a la incorporación aislada de herramientas tecnológicas, sino que requiere una evaluación sistemática que permita comprender el nivel real de desarrollo digital y su alineación con la estrategia organizacional, así como su relación con la gestión del capital humano. Sin esta visión integral, los esfuerzos de modernización pueden derivar en iniciativas fragmentadas con impacto limitado.

A medida que las organizaciones avanzan en sus procesos de transformación digital, el área de Capital Humano asume un papel cada vez más estratégico al integrar herramientas tecnológicas, información organizacional y capacidades analíticas que faciliten una gestión del talento más informada. Sin embargo, el nivel de integración tecnológica, el uso de analítica de datos y la articulación entre los distintos procesos de gestión de personas pueden presentar diferentes grados de desarrollo. En este escenario, la evaluación del nivel de madurez digital del área permite comprender el estado actual de dichas capacidades, identificar oportunidades de mejora y analizar su relación con la gestión del capital humano, orientando la formulación de iniciativas estratégicas que fortalezcan la gestión del talento frente a los desafíos del entorno digital.

Diversos estudios indican que la madurez digital no se define únicamente por la adopción tecnológica, sino por la integración coherente entre tecnología, cultura organizacional y liderazgo estratégico (Jie, 2025). En el ámbito de Capital Humano, esto implica evolucionar desde un enfoque predominantemente transaccional hacia un modelo apoyado en datos que permita generar análisis predictivos y respaldar la toma de decisiones estratégicas sobre talento (Mashinini, 2025). Cuando esta evolución no se desarrolla de manera estructurada, el área de Recursos Humanos puede permanecer en un rol operativo con limitada incidencia en la formulación estratégica organizacional, afectando su relación con la gestión del capital humano. En este sentido, la

evaluación diagnóstica se convierte en una herramienta metodológica fundamental para comprender el punto de partida digital del área y su incidencia en la gestión del talento.

En coherencia con lo anterior, la presente investigación se orienta a analizar el nivel de madurez digital del área de Capital Humano y su relación con la gestión del capital humano, así como a diseñar una propuesta estratégica que guíe su proceso de transformación. Dicha propuesta no se concibe como un plan tecnológico aislado, sino como un instrumento de gestión integral que articule procesos, personas y sistemas de información bajo una lógica de creación de valor. La evidencia reciente en transformación digital señala que los procesos de digitalización organizacional requieren una alineación clara entre liderazgo, estrategia digital y capacidades organizacionales para generar cambios sostenibles (AlNuaimi et al., 2022). Desde esta perspectiva, el estudio adopta un enfoque sistémico que reconoce la interdependencia entre las dimensiones tecnológicas y organizacionales en la gestión del talento.

Finalmente, la relevancia de esta tesis radica en su contribución tanto organizacional como académica. Desde el ámbito práctico, el análisis de madurez digital permitirá no solo identificar brechas, sino también comprender su relación con la gestión del capital humano, proporcionando una base objetiva para priorizar inversiones, optimizar procesos y fortalecer la toma de decisiones basada en evidencia. Desde la perspectiva académica, el estudio aporta al análisis de la transformación digital de la gestión de Capital Humano en contextos industriales latinoamericanos, donde la literatura aún presenta vacíos significativos. En un entorno caracterizado por cambios tecnológicos acelerados y crecientes exigencias competitivas, la capacidad de adaptación digital se convierte en un elemento diferenciador. Evaluar y planificar estratégicamente esta evolución constituye, por tanto, una necesidad estructural y no únicamente una iniciativa de modernización operativa.

La transformación digital ha redefinido la forma en que las organizaciones gestionan sus procesos, estructuras y modelos de negocio. En este contexto, la evaluación de la madurez digital se ha convertido en un elemento clave para comprender el nivel de desarrollo de las capacidades tecnológicas y organizacionales. En el área de Capital Humano de la Planta Dixie de Corporación Dinant, se ha evidenciado una evolución desde un enfoque administrativo hacia un rol más estratégico, orientado a la generación de valor mediante el uso de datos y herramientas digitales.

No obstante, la digitalización de esta función no se limita a la adopción tecnológica, sino que implica la transformación de procesos, cultura organizacional y capacidades analíticas, las cuales inciden en la gestión del capital humano (Ahmad & Van Looy, 2020; Heydari et al., 2023; Montero Guerra et al., 2023).

En los últimos años, diversas investigaciones han señalado que la transformación digital del área de Capital Humano requiere desarrollar capacidades organizacionales que permitan integrar tecnología, analítica de datos y nuevas formas de gestión del talento (Strohmeier, 2020). Sin embargo, en muchos entornos industriales de América Latina, la adopción digital suele desarrollarse de manera fragmentada y sin diagnósticos que permitan medir el nivel real de madurez digital. Esta situación limita el análisis de su relación con la gestión del capital humano. Por ello, evaluar la madurez digital se vuelve fundamental para orientar inversiones, priorizar iniciativas de transformación y comprender su incidencia en la gestión del talento.

En organizaciones agroindustriales de gran escala como Corporación Dinant, la gestión de Capital Humano se desarrolla en un entorno caracterizado por operaciones productivas complejas, alta demanda de eficiencia y la necesidad de garantizar la continuidad de los procesos organizacionales. En este contexto, el área de Capital Humano adquiere una relevancia estratégica, ya que es responsable de gestionar el talento que permite ejecutar los procesos productivos, desarrollar capacidades organizacionales y sostener la competitividad empresarial. En este sentido, el nivel de madurez digital del área se relaciona directamente con la eficiencia de los procesos y con la calidad de la gestión del capital humano.

La digitalización de los procesos de Capital Humano no solo contribuye a optimizar funciones administrativas, sino que también permite fortalecer la toma de decisiones basada en datos, mejorar la gestión del desempeño y facilitar la planificación estratégica del talento. Estudios recientes señalan que la implementación de prácticas de gestión digital del talento permite a las organizaciones mejorar la eficiencia operativa y generar información estratégica para la toma de decisiones organizacionales, impactando positivamente en la gestión del capital humano (Wang et al., 2022).

Diversos estudios recientes señalan que la madurez digital de las organizaciones depende no solo de la adopción de herramientas tecnológicas, sino también de la integración de datos,

procesos y capacidades organizacionales que permitan generar valor a partir de la información disponible (AlNuaimi et al., 2022). En este sentido, evaluar el nivel de madurez digital en el área de Capital Humano permite comprender el grado de desarrollo de estas capacidades, identificar oportunidades de mejora y analizar su relación con la gestión del capital humano. Investigaciones más recientes también destacan que la madurez digital en recursos humanos implica la capacidad de las organizaciones para integrar tecnología, analítica y cultura digital en los procesos de gestión del talento, permitiendo evolucionar hacia un rol más estratégico dentro de la organización (Nazarova & Rudenko, 2023).

Desde el marco conceptual, la madurez digital se define como el grado en que una organización integra capacidades tecnológicas, cultura digital y liderazgo estratégico para generar valor sostenible (Gong & Ribiere, 2021). En el ámbito de Capital Humano, esta madurez se traduce en la adopción de sistemas integrados, automatización de procesos, uso de analítica de datos y fortalecimiento de la experiencia del colaborador. Sin embargo, estudios señalan que muchas áreas de Recursos Humanos permanecen en niveles descriptivos de analítica, limitándose a reportes históricos sin avanzar hacia modelos predictivos o estratégicos (Falletta & Combs, 2021; Wirges & Neyer, 2022).

Esta situación impide anticipar riesgos organizacionales y limita la capacidad del área para posicionarse como socio estratégico del negocio. Investigaciones recientes también indican que el desarrollo de capacidades digitales en la gestión de capital humano constituye un factor clave para fortalecer el desempeño organizacional y la innovación en los procesos de talento (Shahiduzzaman, 2025). En consecuencia, el análisis de la madurez digital no solo permite identificar brechas tecnológicas, sino también brechas culturales y de competencias digitales que impactan en la gestión del capital humano.

A nivel organizacional, la falta de integración tecnológica en Capital Humano puede generar duplicidad de información, inconsistencias en bases de datos y tiempos prolongados en procesos críticos como reclutamiento, capacitación o evaluación del desempeño. La literatura sobre transformación digital sostiene que la automatización y estandarización de procesos contribuyen a mejorar la eficiencia y reducir errores operativos (Westerman et al., 2021). Sin embargo, cuando estas iniciativas no se articulan bajo una propuesta estratégica, su impacto en la

gestión del capital humano suele ser limitado. En este sentido, el diseño de una propuesta estratégica requiere partir de un diagnóstico objetivo que identifique el nivel actual de madurez digital y su relación con la gestión del capital humano, estableciendo prioridades alineadas con la estrategia corporativa. Sin esta evaluación inicial, la transformación digital puede convertirse en un conjunto de proyectos tecnológicos desconectados entre sí.

Tabla 1: Dimensiones de Evaluación de Madurez Digital en Capital Humano

Dimensión	Nivel Inicial	Nivel Avanzado
Automatización de procesos	Manual	Integrada
Integración de sistemas	Aislados	Plataforma única
Analítica de datos	Descriptiva	Predictiva
Cultura digital	Reactiva	Proactiva
Gobernanza de datos	Informal	Estratégica

Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa Dinant

La tabla presenta las principales dimensiones utilizadas para evaluar el nivel de madurez digital del área de Capital Humano, comparando un nivel inicial y un nivel avanzado de desarrollo organizacional. Este enfoque permite identificar brechas en los procesos, sistemas y capacidades del área, así como analizar su alineación con los principios de la transformación digital en la gestión de personas. Entre las dimensiones evaluadas se encuentran la automatización de procesos, la integración de sistemas, la analítica de datos, la cultura digital y la gobernanza de datos, las cuales permiten comprender de forma integral el estado actual de desarrollo digital del área.

En relación con los procesos y sistemas, la automatización y la integración tecnológica constituyen elementos clave del nivel de madurez digital. En contextos con bajo desarrollo digital, los procesos del área de Capital Humano suelen ejecutarse de forma manual mediante hojas de cálculo o documentos aislados, lo que genera inefficiencias, duplicidad de información y limitada trazabilidad. En contraste, en niveles más avanzados los procesos se encuentran automatizados y los sistemas tecnológicos se integran en plataformas interconectadas que centralizan la información del colaborador y facilitan la generación de reportes confiables.

Por otra parte, la analítica de datos, la cultura digital y la gobernanza de la información reflejan el grado en que la organización utiliza la tecnología de forma estratégica. Mientras que en niveles iniciales el análisis se limita a reportes descriptivos y existe una cultura organizacional con menor adopción tecnológica, en niveles avanzados se promueve el uso de datos para la toma de decisiones, el aprendizaje organizacional y la innovación. Asimismo, la existencia de políticas claras para la gestión de la información fortalece la calidad y confiabilidad de los datos. En conjunto, estas dimensiones permiten evaluar de manera integral la madurez digital del área de Capital Humano y constituyen una base para orientar estrategias de transformación alineadas con los objetivos organizacionales.

1.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

En el contexto actual de transformación digital, las organizaciones enfrentan la necesidad de fortalecer sus capacidades tecnológicas y analíticas para sostener su competitividad. Sin embargo, en muchas áreas de Capital Humano, la digitalización de procesos se ha desarrollado de manera gradual y fragmentada, sin una evaluación estructurada que permita determinar su nivel real de madurez digital. En el caso de Corporación Dinant, esta situación puede traducirse en limitaciones en la integración de sistemas, uso incipiente de analítica de datos y escasa alineación entre la gestión del talento y la estrategia corporativa. La ausencia de un diagnóstico formal dificulta identificar brechas tecnológicas, culturales y organizacionales, así como priorizar iniciativas de transformación con impacto medible. En consecuencia, el área de Capital Humano corre el riesgo de mantener un enfoque predominantemente operativo, con limitada capacidad para generar valor estratégico a partir del uso de información y tecnología.

Ante este escenario, surge la necesidad de evaluar de manera sistemática el nivel de madurez digital del área de Capital Humano y basándose en el diagnóstico construir una propuesta estratégica que oriente su proceso de transformación. Sin una línea base diagnóstica y un plan estructurado de evolución digital, las inversiones tecnológicas pueden carecer de coherencia y sostenibilidad en el tiempo. Por tanto, el problema central de investigación se concentra en determinar cuál es el nivel actual de madurez digital del área y cómo diseñar una propuesta estratégica que permita fortalecer su capacidad analítica, optimizar sus procesos y consolidar su rol como socio estratégico del negocio dentro de la organización.

1.2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Tomando en cuenta lo descrito anteriormente en el presente informe de investigación, orientado al análisis de la madurez digital y su relación con la gestión del capital humano en Corporación Dinant, la problemática identificada se relaciona con la ausencia de un análisis estructurado que permita determinar no solo el nivel real de madurez digital del área de Capital Humano, sino también comprender cómo dicho nivel influye en la gestión del talento dentro de la organización.

Esta situación limita la capacidad del área para evolucionar hacia un modelo de gestión basado en datos, integración tecnológica y toma de decisiones estratégicas, reduciendo su aporte como socio estratégico del negocio. En consecuencia, surge la necesidad de analizar la relación existente entre la madurez digital y la gestión del capital humano, con el fin de generar evidencia que permita fortalecer los procesos organizacionales.

¿Qué relación existe entre la madurez digital de la planta Dixie de Corporación Dinant y la gestión del Capital Humano durante 2026?

1.2.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1. ¿Cuál es el contexto del entorno organizacional y competitivo de la planta Dixie de Corporación Dinant?
2. ¿Cuál es el nivel de madurez digital del área de Capital Humano en la planta Dixie de Corporación Dinant?
3. ¿Qué relación existe entre el nivel actual de madurez digital y la gestión estratégica del Capital Humano?
4. ¿Qué estrategias pueden fortalecer la transformación digital del área de Capital Humano en la planta Dixie de Corporación Dinant?

1.3 OBJETIVOS DEL PROYECTO

Según Hernández Sampieri y Mendoza (2023), los objetivos de investigación expresan los resultados concretos que se pretenden alcanzar mediante el estudio y deben guardar coherencia con la formulación del problema.

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

Analizar el nivel de madurez digital y su relación con la gestión del capital humano en la planta Dixie de Corporación Dinant durante el año 2026.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Analizar el entorno organizacional y competitivo de la planta Dixie de Corporación Dinant.
2. Diagnosticar el nivel de madurez digital del área de Capital Humano de la planta Dixie de Corporación Dinant.
3. Analizar la relación entre la madurez digital y la gestión del capital humano en la planta Dixie de Corporación Dinant.
4. Proponer estrategias orientadas a fortalecer la transformación digital del área de Capital Humano en la planta Dixie de Corporación Dinant.

1.4 JUSTIFICACIÓN

La transformación digital se ha convertido en un elemento clave para la competitividad de las organizaciones que operan en entornos industriales cada vez más dinámicos y exigentes. En este contexto, las áreas de Capital Humano enfrentan el reto de evolucionar desde funciones principalmente operativas hacia un rol más estratégico, apoyado en el uso de datos, automatización de procesos y herramientas analíticas que faciliten una mejor toma de decisiones sobre el talento. No obstante, este proceso de evolución no puede desarrollarse de manera improvisada. Para que la transformación digital genere resultados sostenibles, es necesario partir de diagnósticos técnicos que permitan comprender con claridad el nivel real de madurez digital del área. Evaluar dicha madurez constituye, por tanto, un paso fundamental para orientar decisiones estratégicas basadas en evidencia y evitar inversiones tecnológicas aisladas que no generen valor organizacional.

Desde una perspectiva organizacional, la presente investigación adquiere particular relevancia para la Planta Dixie de Corporación Dinant, ya que permitirá establecer una línea base objetiva sobre el nivel actual de digitalización del área de Capital Humano. En la práctica, algunos procesos clave aún se gestionan de manera manual, especialmente el proceso de reclutamiento y selección de personal. Actualmente, este proceso se apoya principalmente en herramientas operativas tradicionales, como correos electrónicos, archivos de Excel y registros dispersos de

información, lo que dificulta la trazabilidad del proceso y la consolidación sistemática de datos sobre los candidatos. La ausencia de plataformas tecnológicas que automaticen estas etapas limita también la posibilidad de aprovechar el potencial del People Analytics, ya que la información generada durante el proceso no se encuentra estructurada ni centralizada para su análisis. Como resultado, el área dispone de poca capacidad para identificar patrones de contratación, anticipar necesidades de talento o generar indicadores que respalden decisiones estratégicas. En este sentido, el diagnóstico de madurez digital permitirá identificar brechas existentes en aspectos como la integración de sistemas, la gestión de datos y el desarrollo de competencias digitales dentro del área.

Asimismo, el estudio posee relevancia estratégica debido a que la gestión del talento humano influye directamente en indicadores organizacionales clave, tales como la productividad, la rotación del personal, el desempeño laboral y el cumplimiento de normativas internas y externas. Un mayor nivel de madurez digital en el área de Capital Humano permitiría optimizar procesos, reducir tiempos operativos y mejorar la trazabilidad de la información generada en cada etapa del ciclo de vida del colaborador. Este avance no solo contribuiría a fortalecer la eficiencia operativa del área, sino que también permitiría posicionarla como un verdadero socio estratégico del negocio, capaz de aportar información relevante para la toma de decisiones organizacionales.

Desde el punto de vista académico, la investigación también aporta al análisis de la transformación digital aplicada a la gestión de Capital Humano en contextos industriales latinoamericanos. A pesar de que la literatura internacional ha desarrollado diversos modelos para evaluar la madurez digital en las organizaciones, todavía existe una limitada evidencia empírica sobre su aplicación en empresas agroindustriales de la región. En este sentido, el presente estudio contribuye a generar conocimiento contextualizado que puede servir como referencia para futuras investigaciones orientadas a comprender cómo las organizaciones de este sector avanzan en sus procesos de transformación digital.

En términos metodológicos, la investigación adopta un enfoque diagnóstico–propositivo que integra el análisis de dimensiones tecnológicas, organizacionales y culturales. Esta perspectiva permite comprender la transformación digital como un proceso integral que trasciende la simple incorporación de herramientas tecnológicas. A partir del diagnóstico realizado y sus resultados, se

formulará una propuesta estratégica que contribuya al fortalecimiento de la madurez digital del área de Capital Humano y a la adopción progresiva de prácticas de gestión del talento basadas en el uso de tecnologías digitales y datos para la toma de decisiones.

La pertinencia social y organizacional del estudio radica en que una gestión del talento apoyada en herramientas digitales y análisis de datos tiene el potencial de impactar positivamente en la estabilidad laboral, el desarrollo de competencias y la experiencia de los colaboradores específicamente el equipo de mandos medios dentro de la organización. En un entorno caracterizado por cambios tecnológicos constantes y una creciente competencia por el talento, fortalecer las capacidades analíticas y estratégicas del área de Capital Humano se convierte no solo en una necesidad empresarial, sino también en una condición fundamental para lograr procesos de adaptación organizacional sostenibles en el tiempo.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

El presente capítulo tiene como propósito desarrollar el sustento teórico que respalda la investigación sobre la madurez digital y su relación con la gestión del Capital Humano en la planta Dixie de Corporación Dinant. En este apartado se realiza una revisión crítica de la literatura científica relacionada con la transformación digital, la madurez digital organizacional y la gestión estratégica del talento humano. Asimismo, se abordan las principales teorías y metodologías desarrolladas por diversos autores, las cuales permiten fundamentar el diseño metodológico del estudio y orientar la interpretación de los resultados. Finalmente, se presentan los enfoques teóricos que serán aplicados de manera articulada para el análisis del fenómeno investigado.

2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.

2.1.1 ANÁLISIS DEL MACRO – ENTORNO

En las últimas décadas, la transformación digital se ha consolidado como uno de los principales factores de cambio dentro de las organizaciones a nivel global. El avance acelerado de tecnologías digitales, la expansión de la computación en la nube, el análisis masivo de datos y la automatización de procesos han generado nuevas formas de organizar el trabajo, gestionar la información y desarrollar ventajas competitivas sostenibles. Las organizaciones que operan en entornos altamente dinámicos enfrentan el desafío de integrar tecnologías digitales en sus procesos productivos y administrativos con el objetivo de mejorar su eficiencia operativa, fortalecer su capacidad de innovación y responder de manera más ágil a los cambios del mercado. (Verhoef et al., 2021; Westerman, Bonnet & McAfee, 2021).

Diversos estudios señalan que la digitalización organizacional implica una transformación profunda que afecta no solo la infraestructura tecnológica de las empresas, sino también sus modelos de gestión, sus estructuras organizacionales y la forma en que se gestionan los recursos humanos. Según Verhoef et al. (2021), la transformación digital se caracteriza por la integración estratégica de tecnologías digitales con el objetivo de mejorar la creación de valor, optimizar la experiencia de los usuarios y fortalecer la competitividad empresarial. En este contexto, las organizaciones deben desarrollar nuevas capacidades digitales que les permitan adaptarse a entornos cada vez más interconectados y competitivos (Teece, 2020; Verhoef et al., 2021).

En América Latina, los procesos de transformación digital han adquirido una creciente relevancia en sectores industriales y agroindustriales, impulsados por la necesidad de mejorar la productividad, optimizar las cadenas de suministro y fortalecer la competitividad en mercados internacionales (AlNuaimi et al., 2022; Verhoef et al., 2021). La adopción de tecnologías digitales en áreas como manufactura, logística, gestión de datos y gestión del talento humano ha permitido a las organizaciones mejorar la eficiencia de sus operaciones y fortalecer su capacidad de adaptación frente a cambios tecnológicos y económicos.

En este contexto, la gestión del Capital Humano se ha convertido en un actor clave dentro de los procesos de transformación digital organizacional. La incorporación de herramientas tecnológicas en la gestión del talento humano permite optimizar procesos como el reclutamiento, la capacitación, la gestión del desempeño y el análisis de datos organizacionales. Asimismo, la digitalización de los procesos de capital humano facilita la toma de decisiones basada en evidencia y fortalece el rol estratégico del área dentro de la organización (Margherita, 2022; Strohmeier, 2020).

Para comprender el contexto externo en el cual se desarrollan los procesos de transformación digital organizacional, resulta pertinente analizar los factores del entorno que pueden influir en la adopción de tecnologías digitales dentro de las organizaciones. En este sentido, el análisis PESTEL permite examinar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que configuran el entorno en el cual operan las empresas del sector agroindustrial en Honduras. Este análisis facilita comprender cómo las condiciones del entorno pueden influir en los procesos de digitalización del área de Capital Humano en la planta Dixie de Corporación Dinant (Verhoef et al., 2021; AlNuaimi et al., 2022).

Tabla 2: Análisis PESTEL

Factor	Elementos clave	Implicaciones para la digitalización del Capital Humano
Político	Políticas públicas orientadas a la digitalización del Estado, promoción del gobierno digital y modernización administrativa en Honduras.	Favorece la adopción de tecnologías digitales en organizaciones privadas y promueve procesos administrativos más eficientes y digitalizados.

Económico	Crecimiento del sector agroindustrial, incremento de la competitividad en mercados internacionales y necesidad de optimizar la productividad organizacional.	Impulsa a las organizaciones a implementar tecnologías digitales que mejoren la eficiencia operativa y la gestión estratégica del talento humano.
Social	Cambios en las dinámicas laborales, incorporación de nuevas generaciones al mercado laboral y mayor demanda de competencias digitales.	Las áreas de Capital Humano deben desarrollar estrategias de capacitación y gestión del talento orientadas a fortalecer habilidades digitales en los colaboradores.
Tecnológico	Expansión de tecnologías como computación en la nube, sistemas ERP, automatización de procesos y analítica de datos.	Facilita la implementación de sistemas de gestión del talento humano, People Analytics y herramientas digitales para optimizar la toma de decisiones organizacionales.
Ambiental	Mayor énfasis en sostenibilidad, eficiencia energética y responsabilidad ambiental dentro del sector agroindustrial.	Las organizaciones incorporan tecnologías que permiten mejorar la gestión ambiental y fortalecer iniciativas de sostenibilidad corporativa.
Legal	Legislación laboral, reconocimiento legal de documentos electrónicos y regulación del manejo de información organizacional.	Establece el marco jurídico para la digitalización de procesos administrativos y la implementación de herramientas tecnológicas en la gestión del talento humano.

Fuente: Elaboración propia con base en: Gobierno de Honduras (2023), Plan Nacional de Gobierno Digital 2023-2026; Gobierno de Honduras (2022), Política Nacional de la República Digital 2022-2025; CEPAL (2023), Estudio Económico de América Latina y el Caribe; Secretaría de Agricultura y Ganadería de Honduras (2023), Política de Estado del Sector Agroalimentario de Honduras 2023-2043; Organización Mundial del Comercio (2022), Examen de las Políticas Comerciales: Honduras (WT/TPR/S/443); CEPAL (2024), Educación y desarrollo de competencias digitales en América Latina y el Caribe; Foro Económico Mundial (2025), Informe sobre el Futuro del Empleo; Banco Interamericano de Desarrollo (2022), Desarrollo de habilidades digitales en América Latina y el Caribe; Deloitte (2024), Tendencias Globales de Capital Humano; FAO (2022), Marco Estratégico 2022-2031; CEPAL, FAO e IICA (2023), Sistemas agroalimentarios sostenibles, inclusivos y resilientes en América Latina y el Caribe; y Congreso Nacional de Honduras, Ley sobre Firmas Electrónicas (Decreto 149-2013, reformada por los Decretos 33-2020 y 43-2020) y Ley sobre Comercio Electrónico (Decreto 149-2014).

2.1.2 ANÁLISIS DEL MICRO – ENTORNO

El sector agroindustrial y de alimentos en Centroamérica se caracteriza por una alta competitividad, impulsada por la presencia de empresas multinacionales y corporaciones regionales que compiten en el mercado de productos de consumo masivo. Dentro de este sector, la innovación tecnológica, la eficiencia operativa y la capacidad de adaptación a las tendencias del mercado se han convertido en factores clave para mantener la competitividad organizacional. La incorporación de tecnologías digitales en los procesos productivos, logísticos y administrativos ha permitido a muchas organizaciones optimizar sus operaciones y fortalecer su posicionamiento en mercados cada vez más dinámicos y exigentes. (Westerman et al., 2021).

Empresas como Nestlé, Unilever, PepsiCo (Frito Lay), Corporación Multi Inversiones (CMI) y Colgate Palmolive forman parte del entorno competitivo en el cual operan organizaciones agroindustriales que participan en el mercado de alimentos y productos de consumo masivo. Estas organizaciones han desarrollado estrategias de digitalización orientadas a optimizar sus procesos productivos, mejorar la eficiencia de sus cadenas de suministro y fortalecer la gestión estratégica del talento humano mediante el uso de tecnologías digitales y sistemas de información organizacionales. (Verhoef et al., 2021).

En el caso específico de la industria de snacks en Centroamérica, la competencia se centra en la capacidad de las organizaciones para desarrollar productos innovadores, optimizar sus procesos de manufactura y fortalecer la distribución de sus marcas en diferentes mercados. Empresas como PepsiCo, a través de su marca Frito Lay, así como organizaciones regionales como Jaremar y Rica Sula, compiten directamente en el mercado de productos de snacks y alimentos procesados, generando un entorno competitivo que exige altos niveles de eficiencia operativa y capacidad de innovación. (Westerman et al., 2021).

Dentro de este contexto competitivo, la adopción de tecnologías digitales y la optimización de los procesos organizacionales se han convertido en factores estratégicos que permiten mejorar la eficiencia operativa, fortalecer la innovación organizacional y mejorar la capacidad de respuesta frente a las demandas del mercado. En consecuencia, las organizaciones que logran integrar

tecnologías digitales dentro de sus procesos productivos y administrativos pueden fortalecer su posicionamiento competitivo en el sector agroindustrial. (AlNuaimi et al., 2022).

En este entorno competitivo, Corporación Dinant desarrolla sus operaciones dentro del sector agroindustrial de alimentos, participando activamente en la producción y comercialización de productos de consumo masivo en diferentes mercados regionales e internacionales. La organización ha desarrollado estrategias orientadas a fortalecer su competitividad mediante la innovación en productos, la optimización de sus procesos productivos y la incorporación progresiva de tecnologías que permitan mejorar la eficiencia operativa y la gestión organizacional. (Dinant, 2026).

Adicionalmente, Corporación Dinant mantiene un enfoque estratégico orientado a la sostenibilidad, el respeto a los derechos humanos y la responsabilidad social empresarial. (Dinant 2026). La organización ha desarrollado políticas corporativas relacionadas con ética empresarial, sostenibilidad ambiental y desarrollo comunitario, integrando estos principios dentro de su estrategia de negocio y en sus operaciones agroindustriales. Este enfoque permite fortalecer la gestión responsable de sus operaciones y consolidar su posicionamiento como una empresa comprometida con el desarrollo sostenible y la generación de valor en los mercados donde participa.

Con el propósito de comprender la dinámica competitiva del sector agroindustrial en el cual opera Corporación Dinant, resulta pertinente identificar los principales actores que participan en el mercado de alimentos procesados y snacks en Centroamérica.

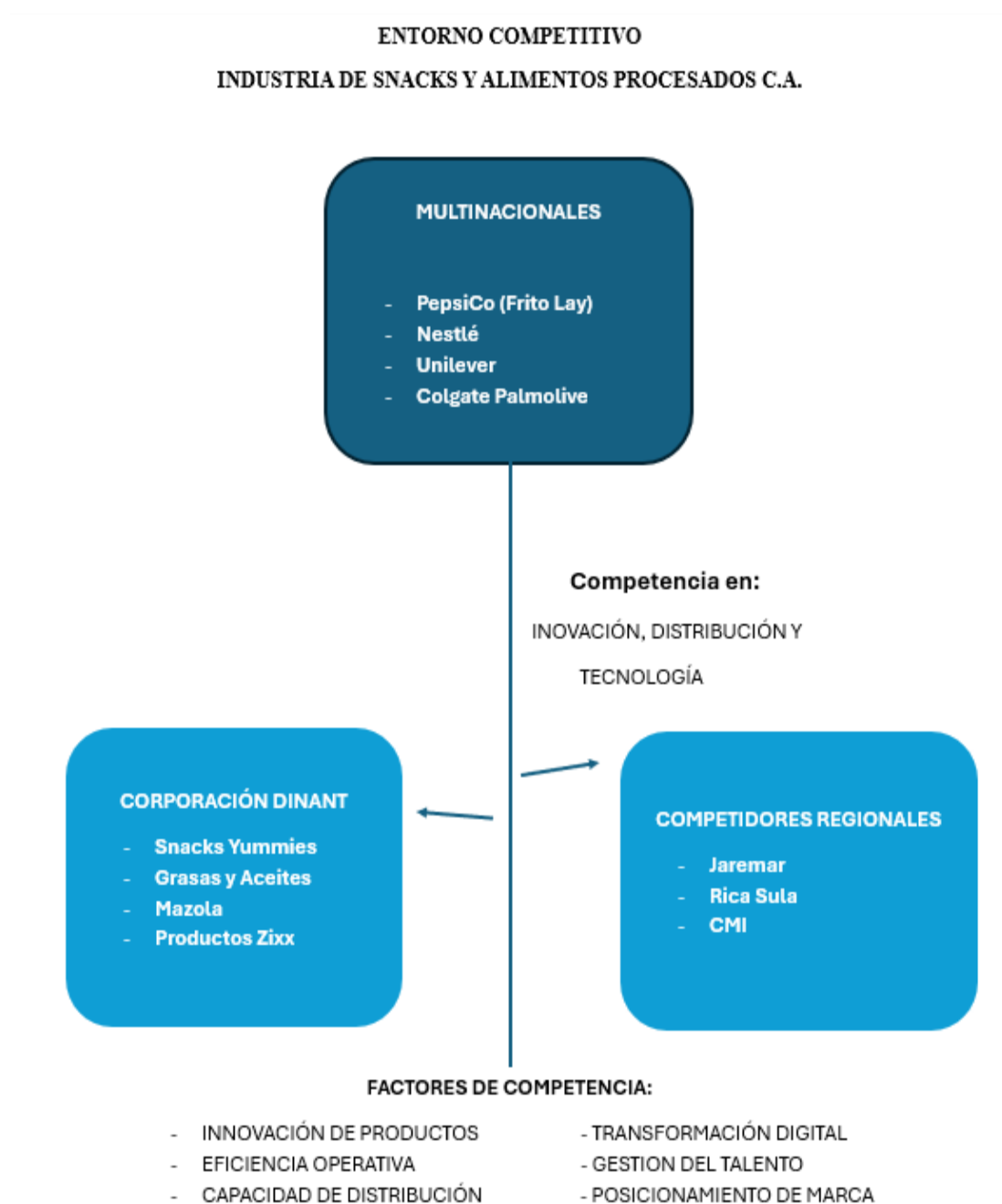


Figura 1 Entorno competitivo del sector de snacks y alimentos procesados en C.A

Fuente: Elaboración propia con base en información pública del entorno competitivo del sector de snacks y alimentos procesados en Centroamérica.

La figura 1 presenta el entorno competitivo de la industria de snacks y alimentos procesados en Centroamérica, evidenciando la interacción entre empresas multinacionales, competidores regionales y Corporación Dinant. Las multinacionales como PepsiCo, Nestlé, Unilever y Colgate-Palmolive marcan pautas en innovación, distribución y adopción tecnológica, influyendo significativamente en la competitividad del sector (AlNuaimi et al., 2022; Awa et al., 2021).

Asimismo, la figura evidencia que Dinant compite tanto con actores globales como regionales (Jaremar, Rica Sula y CMI), enfrentando retos vinculados a la innovación de productos, eficiencia operativa, capacidad de distribución y transformación digital. Estos factores, junto con la gestión del talento y el posicionamiento de marca, son determinantes para fortalecer su sostenibilidad y ventaja competitiva en el mercado (Bondarouk et al., 2020; Jie, 2025).

2.1.3 ANÁLISIS INTERNO

Corporación Dinant es una empresa agroindustrial con presencia en Centroamérica y en diversos mercados internacionales, dedicada a la producción y comercialización de alimentos y productos de consumo masivo. Entre sus principales marcas se encuentran Yummies, Mazola y Zixx, las cuales participan en el mercado regional de alimentos procesados. La organización mantiene operaciones productivas orientadas tanto al mercado local como a mercados internacionales, exportando productos hacia diferentes países de Centroamérica, Europa y Medio Oriente. (Dinant, 2026).

La planta Dixie de Corporación Dinant se especializa en la manufactura de snacks bajo la marca Yummies, siendo una de las unidades productivas que contribuyen al posicionamiento de la empresa dentro del mercado de alimentos de consumo masivo. Esta planta cuenta con aproximadamente **82 colaboradores en el cargo de mandos medios**, lo que evidencia la complejidad organizacional y operativa necesaria para sostener los procesos productivos y administrativos de la organización. (Perdomo, 2026).

Dentro de la estructura organizacional de la planta, el área de Capital Humano desempeña un papel fundamental en la gestión del talento humano y en la coordinación de diversos procesos

administrativos y estratégicos. Entre las principales funciones del área se encuentran la gestión de reclutamiento y selección de personal, la administración de nómina, el desarrollo de programas de capacitación, la gestión de salud ocupacional, seguridad industrial y las iniciativas relacionadas con responsabilidad social empresarial. (Perdomo, 2026).

El área de Capital Humano también gestiona indicadores organizacionales relevantes para la toma de decisiones estratégicas, entre los cuales se incluyen indicadores de rotación de personal, ausentismo laboral, productividad, desempeño, clima organizacional, compromiso laboral y horas de capacitación impartidas. Asimismo, se gestionan indicadores relacionados con sostenibilidad, seguridad y salud ocupacional bajo estándares internacionales como OHSAS 18001, así como iniciativas relacionadas con diversidad, inclusión y ética organizacional. (Dinant, 2026).

A pesar de la importancia estratégica del área dentro de la organización, diversos procesos de gestión del talento humano aún se desarrollan mediante herramientas operativas tradicionales, como matrices de seguimiento en Excel y registros históricos de información. La dependencia de procesos manuales para la gestión de datos organizacionales puede limitar la capacidad del área para integrar información, analizar tendencias y desarrollar análisis predictivos que apoyen la toma de decisiones estratégicas. (Margherita, 2022; Strohmeier, 2020).

Paralelamente, Corporación Dinant ha iniciado procesos de transformación digital orientados a modernizar su infraestructura tecnológica y fortalecer la eficiencia de sus operaciones organizacionales. Entre estas iniciativas se encuentran la adopción de tecnologías en la nube mediante plataformas como Amazon Web Services (AWS), la migración de sistemas críticos hacia SAP HANA y la implementación de sistemas integrados de gestión organizacional. (Dinant, 2026).

Adicionalmente, la organización ha desarrollado iniciativas tecnológicas orientadas a la sostenibilidad y la competitividad empresarial, incluyendo la implementación de unidades de recuperación de biogás, el desarrollo de innovaciones en productos alimenticios y la integración de sistemas de gestión ambiental y social dentro de sus operaciones agrícolas y de manufactura. (Dinant, 2026).

En este contexto organizacional, la evaluación del nivel de madurez digital del área de Capital Humano adquiere una relevancia estratégica, ya que permite comprender el grado de integración de tecnologías digitales dentro de los procesos de gestión del talento humano y orientar el diseño de iniciativas que contribuyan al fortalecimiento de la transformación digital organizacional. (Dinant, 2026)

2.1.3.1 Análisis interno estratégico de Corporación Dinant

El análisis interno permite comprender los elementos estratégicos que orientan las operaciones de Corporación Dinant y su relación con la gestión del talento humano. La organización ha desarrollado un enfoque estratégico que integra su misión, visión y valores corporativos con iniciativas orientadas a la sostenibilidad, la innovación y la responsabilidad social empresarial. En este contexto, el área de Capital Humano desempeña un papel fundamental en la gestión del talento y en la implementación de procesos organizacionales que contribuyen al logro de los objetivos estratégicos de la organización.

ANÁLISIS INTERNO - CORPORACIÓN DINANT

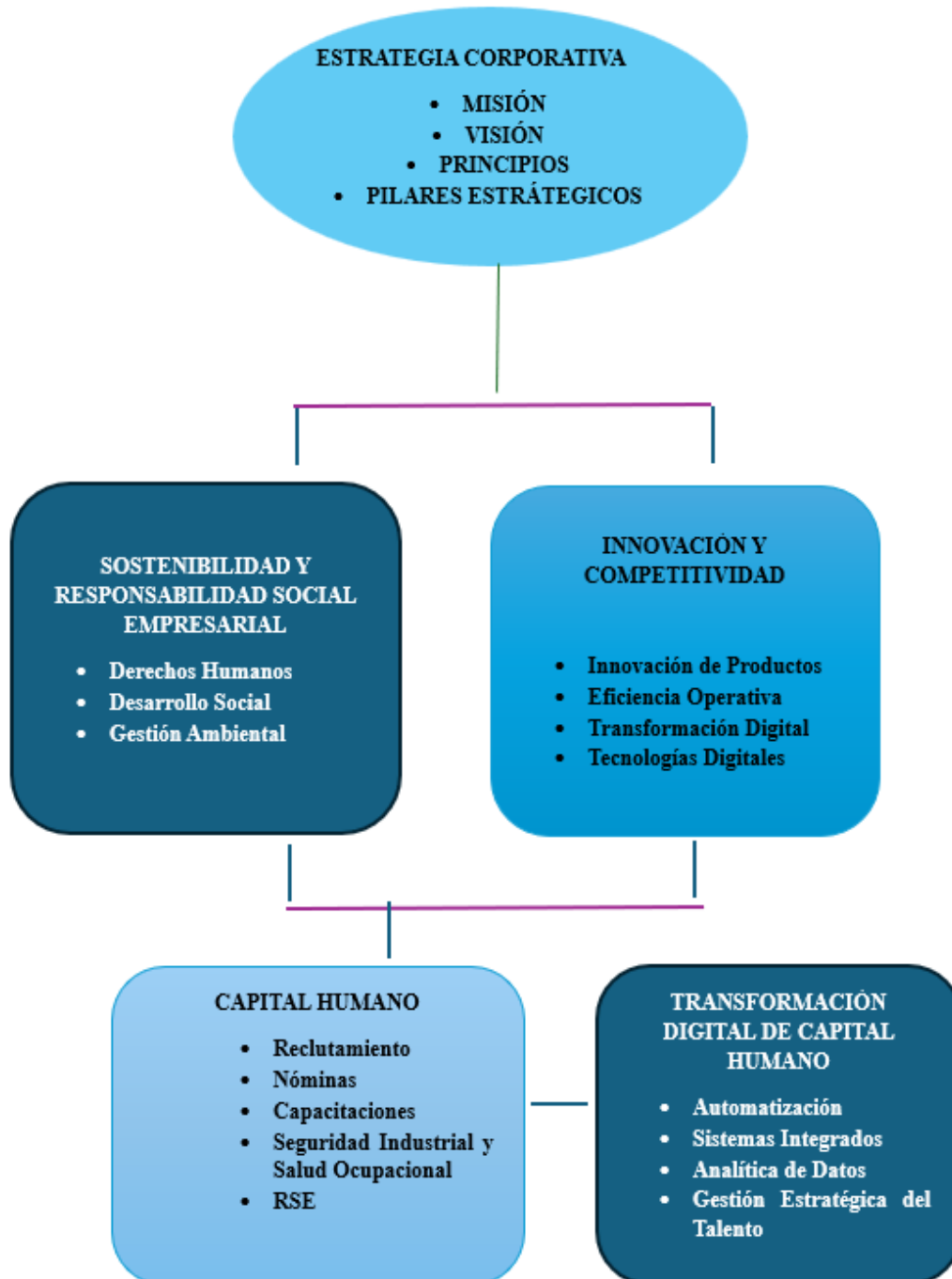


Figura 2 Análisis interno estratégico de Corporación Dinant

Fuente: Elaboración propia con base en información organizacional interna (Perdomo, 2026).

La figura 2 muestra el análisis interno de Corporación Dinant, evidenciando la alineación entre su estrategia corporativa (misión, visión, principios y pilares estratégicos) y sus principales ejes de gestión. Se destacan dos dimensiones clave: la sostenibilidad y responsabilidad social empresarial, así como la innovación y competitividad, las cuales orientan las acciones organizacionales hacia el desarrollo sostenible y la mejora continua.

Asimismo, se observa el rol central del área de Capital Humano en procesos como reclutamiento, capacitación y seguridad ocupacional, vinculándose directamente con la transformación digital mediante la automatización, integración de sistemas y analítica de datos. Esta articulación permite fortalecer la gestión estratégica del talento y la eficiencia organizacional, en línea con las tendencias actuales de transformación digital en recursos humanos (Bondarouk et al., 2020; AlNuaimi et al., 2022).

2.2 CONCEPTUALIZACIÓN

La transformación digital se define como el proceso mediante el cual las organizaciones integran tecnologías digitales en sus operaciones para mejorar su desempeño y generar valor (Verhoef et al., 2021).

Por su parte, la madurez digital organizacional se refiere al grado en que una organización ha desarrollado capacidades tecnológicas, analíticas y culturales que le permiten aprovechar la digitalización de manera estratégica (Gong & Ribiere, 2021).

En el contexto de Capital Humano, la madurez digital implica la integración de sistemas, automatización de procesos, uso de analítica de datos y desarrollo de una cultura digital orientada a la innovación (Nazarova & Rudenko, 2023).

2.2.1 CAPITAL HUMANO

El capital humano se refiere al conjunto de conocimientos, habilidades, competencias y experiencias que poseen las personas y que contribuyen al desempeño y competitividad de las organizaciones. En el ámbito de la gestión organizacional, este concepto ha adquirido una relevancia creciente al considerarse un activo intangible capaz de generar valor, innovación y productividad dentro de las empresas. Diversos estudios destacan que el capital humano constituye un recurso estratégico que permite a las organizaciones adaptarse a entornos dinámicos y fortalecer su capacidad de respuesta frente a los cambios del entorno (Mashinini, 2025; Jie, 2025).

En la literatura contemporánea, el término capital humano suele emplearse como una evolución conceptual del enfoque tradicional de capital humano, ya que enfatiza el valor estratégico del talento dentro de la organización. Mientras que la perspectiva clásica de capital humano se centra en la administración del personal, el enfoque de capital humano reconoce que las capacidades, conocimientos y habilidades de los colaboradores representan un factor clave para la generación de ventaja competitiva y el logro de los objetivos organizacionales (AlNuaimi et al., 2022).

2.2.2 TRANSFORMACIÓN DIGITAL

La transformación digital puede definirse como el proceso mediante el cual las organizaciones integran tecnologías digitales en sus procesos, estructuras organizacionales y modelos de negocio con el propósito de mejorar su eficiencia operativa, fortalecer su competitividad y generar nuevas formas de creación de valor. Este proceso implica cambios significativos en la manera en que las organizaciones gestionan la información, toman decisiones estratégicas y coordinan sus actividades organizacionales.

Según Verhoef et al. (2021), la transformación digital representa una reconfiguración profunda de los procesos organizacionales mediante el uso estratégico de tecnologías digitales, lo que permite mejorar la innovación, optimizar la experiencia de los usuarios y fortalecer la competitividad empresarial. En este contexto, las organizaciones deben desarrollar capacidades

digitales que les permitan adaptarse a entornos altamente dinámicos caracterizados por avances tecnológicos constantes.

En el ámbito de la gestión del talento humano, la transformación digital implica la incorporación de herramientas tecnológicas, plataformas digitales y sistemas de información que permitan optimizar procesos como el reclutamiento, la gestión del desempeño, la capacitación y el análisis de datos organizacionales.

2.2.3 MADUREZ DIGITAL ORGANIZACIONAL

La madurez digital organizacional se refiere al grado en que una organización ha desarrollado la capacidad de integrar tecnologías digitales en sus procesos, estructuras organizacionales y modelos de gestión. Este concepto se relaciona con el nivel de desarrollo de las capacidades digitales dentro de la organización y con la forma en que las tecnologías digitales son utilizadas para apoyar la toma de decisiones estratégicas.

De acuerdo con Gong y Ribiere (2021), la madurez digital no se limita únicamente a la adopción de herramientas tecnológicas, sino que implica la integración entre tecnología, estrategia organizacional, cultura digital y capacidades del talento humano. Las organizaciones que alcanzan niveles más avanzados de madurez digital logran utilizar la tecnología de manera estratégica para mejorar su eficiencia operativa, fortalecer la innovación organizacional y generar ventajas competitivas sostenibles (Marx et al., 2021).

En el contexto de la gestión de Capital Humano, la madurez digital se manifiesta a través del uso de sistemas de información de recursos humanos, herramientas de automatización de procesos, plataformas digitales de gestión del talento y el desarrollo de capacidades analíticas que permitan aprovechar los datos organizacionales para apoyar la toma de decisiones estratégicas.

2.2.4 CAPACIDADES DIGITALES ORGANIZACIONALES

Las capacidades digitales organizacionales hacen referencia al conjunto de habilidades, conocimientos, recursos tecnológicos y competencias organizacionales que permiten a las

empresas utilizar tecnologías digitales para mejorar sus procesos organizacionales y adaptarse a entornos tecnológicos cambiantes.

Estas capacidades incluyen la infraestructura tecnológica, el uso estratégico de datos, la adopción de sistemas de información organizacionales, el desarrollo de competencias digitales en los colaboradores y la capacidad de innovación tecnológica dentro de la organización.

En el contexto de la transformación digital, el desarrollo de capacidades digitales permite a las organizaciones mejorar la eficiencia de sus operaciones, fortalecer la innovación organizacional y responder de manera más efectiva a los cambios del entorno competitivo.

2.2.5 AUTOMATIZACIÓN DE PROCESOS

La automatización de procesos se refiere al uso de tecnologías digitales y herramientas informáticas para ejecutar tareas operativas de manera automática, reduciendo la intervención manual y mejorando la eficiencia organizacional. En el ámbito de la gestión de Capital Humano, la automatización permite optimizar actividades como reclutamiento, registro de información, gestión documental y seguimiento de procesos administrativos. La implementación de sistemas automatizados contribuye a disminuir errores, agilizar los flujos de trabajo y fortalecer la trazabilidad de la información dentro de la organización (Vial, 2019).

2.2.6 INTEGRACIÓN DE SISTEMAS

La integración de sistemas hace referencia a la interconexión de diferentes plataformas tecnológicas y bases de datos utilizadas dentro de una organización, permitiendo que la información fluya de manera coordinada entre los distintos procesos y áreas. En el contexto de la gestión de Capital Humano, la integración tecnológica facilita la centralización de la información del colaborador y mejora la consistencia de los datos utilizados para la toma de decisiones. Una adecuada integración de sistemas contribuye a reducir la duplicidad de registros y fortalece la eficiencia operativa de los procesos organizacionales (Kane et al., 2022).

2.2.7 ANALÍTICA DE DATOS

La analítica de datos se refiere al conjunto de métodos y herramientas utilizadas para recopilar, procesar e interpretar información con el fin de generar conocimiento que apoye la toma de decisiones. En el ámbito de la gestión del talento, la analítica permite identificar patrones, tendencias y relaciones entre variables relacionadas con el desempeño, la rotación o el desarrollo del personal. Este enfoque favorece la transición hacia una gestión de Capital Humano-basada en evidencia, donde los datos se convierten en un insumo estratégico para la planificación organizacional (Margherita, 2022; Qamar & Samad, 2022).

2.2.8 CULTURA DIGITAL

La cultura digital se refiere al conjunto de valores, actitudes y comportamientos organizacionales que promueven la adopción de tecnologías digitales y nuevas formas de trabajo dentro de las organizaciones. Esta cultura fomenta la innovación, el aprendizaje continuo y la utilización de datos para la toma de decisiones. En procesos de transformación digital, la cultura organizacional constituye un elemento clave, ya que influye directamente en la capacidad de las personas para adaptarse a cambios tecnológicos y desarrollar nuevas competencias digitales (Westerman et al., 2021).

2.2.9 GOBERNANZA DE DATOS

La gobernanza de datos se define como el conjunto de políticas, normas y responsabilidades establecidas para garantizar la calidad, seguridad, integridad y uso adecuado de la información dentro de una organización. En el ámbito de la gestión de Capital Humano, la gobernanza de datos permite asegurar que la información relacionada con los colaboradores sea confiable, accesible y gestionada de forma responsable. La implementación de marcos de gobernanza fortalece la transparencia en el uso de datos y facilita el desarrollo de iniciativas analíticas orientadas a la toma de decisiones organizacionales (Abraham, Schneider & vom Brocke, 2022).

2.3 TEORÍAS DE SUSTENTO

Dentro de este apartado se desarrollan las principales teorías que sustentan la presente investigación, así como las metodologías e instrumentos que serán utilizados para su desarrollo. Asimismo, se exponen los enfoques conceptuales que permiten dar soporte al estudio y orientar el análisis de la información recopilada.

2.3.1 BASES TEÓRICAS

En los últimos años, la transformación digital se ha consolidado como uno de los principales motores de cambio dentro de las organizaciones, generando nuevas formas de gestionar los procesos organizacionales, la información y el talento humano. La digitalización ha impulsado la adopción de tecnologías emergentes que permiten optimizar la eficiencia operativa, mejorar la toma de decisiones estratégicas y fortalecer la competitividad organizacional en entornos altamente dinámicos. En este contexto, la gestión estratégica del Capital Humano se ha visto profundamente influenciada por el uso de herramientas tecnológicas, sistemas de información organizacionales y modelos analíticos que permiten transformar la forma en que las organizaciones gestionan a sus colaboradores.

Diversas investigaciones recientes señalan que la transformación digital no debe entenderse únicamente como la adopción de herramientas tecnológicas, sino como un proceso integral que implica cambios en la estrategia organizacional, en los modelos de liderazgo, en la cultura organizacional y en las capacidades del talento humano. Según Verhoef, Broekhuizen, Bart, Bhattacharya, Dong y Fabian (2021), la transformación digital implica una reconfiguración profunda de los procesos organizacionales mediante el uso estratégico de tecnologías digitales, con el objetivo de mejorar la creación de valor y fortalecer la capacidad de adaptación de las organizaciones frente a entornos competitivos y dinámicos.

En el ámbito de la gestión del talento humano, la digitalización ha impulsado el desarrollo de nuevas prácticas organizacionales orientadas al uso de datos, la automatización de procesos y el fortalecimiento de la toma de decisiones basada en evidencia. La incorporación de tecnologías digitales en áreas como reclutamiento, gestión del desempeño, desarrollo del talento y planificación de la fuerza laboral ha permitido mejorar la eficiencia de los procesos de capital

humano y fortalecer el rol estratégico del área dentro de las organizaciones (Margherita, 2022; Ulrich & Dulebohn, 2015).

Desde esta perspectiva, la presente investigación se sustenta en cuatro enfoques teóricos principales que permiten comprender el fenómeno analizado: la teoría de la madurez digital organizacional, la teoría de las capacidades dinámicas, la teoría de la transformación digital organizacional y el modelo de múltiples roles de Ulrich (1997). Las tres primeras permiten explicar cómo las organizaciones desarrollan capacidades tecnológicas, adaptan sus estructuras organizacionales y fortalecen la gestión estratégica del talento humano en contextos de digitalización organizacional; el modelo de Ulrich, por su parte, aporta el criterio de resultado, al definir los roles que el área de Capital Humano debe desempeñar para que dichas capacidades se traduzcan en valor organizacional percibido.

Adicionalmente, se incorporan como enfoques complementarios el modelo Tecnología–Organización–Entorno (TOE) y el enfoque de People Analytics, los cuales permiten analizar factores relacionados con la adopción de tecnologías digitales y el uso estratégico de los datos en la gestión de recursos humanos. Estos enfoques contribuyen a enriquecer el análisis del fenómeno estudiado al integrar dimensiones tecnológicas, organizacionales y analíticas dentro del proceso de transformación digital del área de Capital Humano.

2.3.1.1 Teoría de la Madurez Digital Organizacional

La teoría de la madurez digital organizacional plantea que las organizaciones evolucionan gradualmente en su capacidad para integrar tecnologías digitales dentro de sus procesos, estructuras organizacionales y modelos de gestión. Este enfoque sostiene que la transformación digital no ocurre de forma inmediata, sino a través de etapas progresivas que reflejan el nivel de integración entre la tecnología, la estrategia organizacional y las capacidades del talento humano.

Diversos estudios recientes han identificado que las organizaciones digitalmente maduras presentan mayores niveles de innovación, mayor eficiencia operativa y una mayor capacidad para adaptarse a cambios tecnológicos y organizacionales. Westerman, Bonnet y McAfee (2021) señalan que las organizaciones con mayor madurez digital logran integrar las tecnologías digitales con la estrategia empresarial, generando mejoras en la eficiencia operativa, en la experiencia de los colaboradores y en la capacidad de innovación organizacional.

Desde la perspectiva de la gestión de Capital Humano, la madurez digital se relaciona con el grado en que los procesos de capital humano se encuentran respaldados por tecnologías digitales, sistemas de información organizacionales y herramientas de analítica de datos que facilitan la toma de decisiones estratégicas. Kane, Phillips, Copulsky y Andrus (2022) destacan que las organizaciones con mayor madurez digital desarrollan capacidades analíticas que permiten utilizar los datos organizacionales para optimizar procesos como el reclutamiento, la gestión del desempeño y la planificación del talento.

En el contexto de la presente investigación, la teoría de la madurez digital organizacional se operacionaliza mediante cinco dimensiones clave:

1. **Automatización de procesos:** se refiere al grado en que los procesos del área de Capital Humano se encuentran digitalizados y automatizados mediante sistemas tecnológicos que permiten optimizar las actividades operativas.
2. **Integración de sistemas:** hace referencia al nivel de interconexión entre las diferentes plataformas tecnológicas utilizadas por la organización para gestionar la información del talento humano.
3. **Analítica de datos:** se relaciona con el uso de herramientas analíticas que permiten transformar datos organizacionales en información útil para la toma de decisiones estratégicas.
4. **Cultura digital:** representa el conjunto de valores, actitudes y comportamientos organizacionales que favorecen la adopción de tecnologías digitales y el aprendizaje continuo.
5. **Gobernanza de datos:** se refiere a la existencia de políticas, normas y procedimientos que garantizan la calidad, integridad y uso responsable de la información organizacional.

La evaluación de estas dimensiones permite identificar el nivel de desarrollo digital del área de Capital Humano y determinar las oportunidades de mejora para fortalecer la transformación digital organizacional.

2.3.1.2 Teoría de las Capacidades Dinámicas

La teoría de las capacidades dinámicas explica cómo las organizaciones desarrollan la capacidad de adaptarse a entornos cambiantes mediante la integración, reconfiguración y renovación de sus recursos estratégicos. Este enfoque teórico sostiene que la ventaja competitiva organizacional depende de la capacidad de las empresas para identificar oportunidades emergentes, responder a cambios tecnológicos y reorganizar sus capacidades internas para generar valor en contextos de alta incertidumbre.

Teece (2020) plantea que las capacidades dinámicas se estructuran en tres procesos fundamentales:

1. **Sensing:** capacidad de identificar oportunidades y amenazas en el entorno.
2. **Seizing:** capacidad de aprovechar las oportunidades detectadas mediante decisiones estratégicas.
3. **Reconfiguring:** capacidad de reorganizar los recursos y procesos organizacionales para adaptarse a cambios del entorno.

En el contexto de la transformación digital, estas capacidades permiten a las organizaciones integrar nuevas tecnologías, rediseñar procesos organizacionales y desarrollar nuevas competencias en el talento humano.

Desde la perspectiva de la gestión de Capital Humano, el desarrollo de capacidades dinámicas implica fortalecer el aprendizaje organizacional, promover el desarrollo de competencias digitales y fomentar una cultura organizacional orientada a la innovación y la adaptación al cambio. Warner y Wäger (2019) señalan que las organizaciones que desarrollan capacidades dinámicas logran integrar tecnologías digitales de manera más efectiva, facilitando procesos de innovación continua y fortaleciendo su capacidad de adaptación frente a cambios tecnológicos.

2.3.1.3 Teoría de la Transformación Digital Organizacional

La teoría de la transformación digital organizacional explica cómo las organizaciones utilizan tecnologías digitales para rediseñar sus procesos, transformar sus modelos de negocio y generar nuevas formas de creación de valor.

Verhoef et al. (2021) plantean que la transformación digital implica una evolución progresiva que incluye tres niveles:

1. **Digitización:** conversión de información analógica a formato digital.
2. **Digitalización:** uso de tecnologías digitales para mejorar procesos existentes.
3. **Transformación digital:** rediseño integral de procesos organizacionales, estructuras y modelos de negocio.

En el ámbito de la gestión de capital humano, la transformación digital se manifiesta mediante la incorporación de sistemas de gestión de recursos humanos, plataformas digitales de reclutamiento, herramientas de analítica de datos y soluciones de automatización de procesos que permiten optimizar la gestión del talento y fortalecer el rol estratégico del área dentro de las organizaciones.

Bondarouk, Parry y Furtmueller (2020) destacan que la digitalización de recursos humanos permite mejorar la eficiencia de los procesos organizacionales y facilitar la toma de decisiones estratégicas mediante el uso de datos organizacionales.

De manera complementaria, enfoques como People Analytics y el modelo Tecnología-Organización-Entorno permiten analizar factores específicos relacionados con la adopción de tecnologías digitales y el uso estratégico de los datos dentro de las organizaciones. En conjunto, estas perspectivas permiten comprender cómo la madurez digital, las capacidades organizacionales y la transformación digital se articulan para fortalecer la gestión estratégica del Capital Humano en contextos de digitalización organizacional.

2.3.1.4 Modelo de Múltiples Roles de Ulrich

El modelo de múltiples roles de Ulrich (1997) constituye uno de los marcos de referencia más difundidos para comprender la contribución del área de Capital Humano al desempeño organizacional. El autor plantea que la función de Capital Humano no se define por las actividades que ejecuta, sino por los resultados que genera, y propone cuatro roles que deben ejercerse de manera simultánea. Estos roles se derivan del cruce de dos ejes: el horizonte temporal de la actuación, que va de lo operativo y cotidiano a lo estratégico y de largo plazo, y el objeto de la intervención, que se orienta a los procesos o a las personas.

Del cruce de ambos ejes se derivan los cuatro roles siguientes:

1. **Experto administrativo (procesos / enfoque operativo):** consiste en diseñar y entregar procesos de Capital Humano eficientes, confiables y libres de errores. Su resultado esperado es una infraestructura administrativa eficiente, alcanzada mediante la estandarización, la automatización y la eliminación de tareas que no agregan valor.
2. **Adalid de los colaboradores (personas / enfoque operativo):** implica escuchar, atender y responder a las necesidades cotidianas de los colaboradores. Su resultado esperado es el incremento del compromiso, la satisfacción y la capacidad de contribución del personal.
3. **Agente de cambio (personas / enfoque estratégico):** supone facilitar los procesos de transformación organizacional, gestionar la resistencia al cambio y desarrollar la capacidad de adaptación cultural. Su resultado esperado es una organización renovada y con capacidad de transformación.
4. **Socio estratégico (procesos / enfoque estratégico):** consiste en alinear las prácticas de Capital Humano con la estrategia del negocio y participar en su formulación y ejecución. Su resultado esperado es la ejecución efectiva de la estrategia organizacional.

Ulrich y Dulebohn (2015) precisan que estos roles no son excluyentes ni secuenciales, y que el desplazamiento del área hacia los roles estratégicos solo resulta sostenible cuando la base

administrativa se encuentra resuelta con eficiencia. En una revisión posterior del modelo, Ulrich, Kryscynski, Brockbank y Ulrich (2017) sostienen que el valor de la función de Capital Humano no se mide por sus prácticas aisladas, sino por su capacidad de construir capacidades organizacionales, lo que refuerza la vinculación de este modelo con el enfoque de capacidades dinámicas expuesto previamente.

La incorporación de este modelo resulta pertinente para la presente investigación porque ofrece el marco que explica por qué la madurez digital del área de Capital Humano se traduce, o no, en valor organizacional percibido. La digitalización no constituye un fin en sí misma, sino el medio que libera al área de la carga transaccional propia del rol de experto administrativo y le permite desplazarse hacia los roles de agente de cambio y socio estratégico. En este sentido, el modelo de Ulrich complementa las teorías de madurez digital organizacional, capacidades dinámicas y transformación digital al aportar el criterio de resultado: la tecnología adquiere valor en la medida en que modifica el rol que el área desempeña dentro de la organización.

Desde esta perspectiva, los cuatro roles del modelo se vinculan de forma directa con las dimensiones analizadas en el presente estudio, según se muestra a continuación.

Tabla 2-A. Correspondencia entre los roles de Ulrich (1997) y las dimensiones de la investigación.

Rol de Ulrich (1997)	Resultado esperado	Dimensiones asociadas en el estudio
Experto administrativo	Infraestructura administrativa eficiente	Automatización y digitalización (D1); Integración de sistemas (D2); Eficiencia operativa (D6)
Adalid de los colaboradores	Compromiso y contribución del personal	Gestión del talento (D7); Experiencia del colaborador

Rol de Ulrich (1997)	Resultado esperado	Dimensiones asociadas en el estudio
Agente de cambio	Capacidad de renovación y adaptación organizacional	Cultura digital (D4)
Socio estratégico	Ejecución efectiva de la estrategia organizacional	Analítica de datos (D3); Gobernanza de datos (D5); Toma de decisiones

Fuente: Elaboración propia (2026) con base en Ulrich (1997) y Ulrich y Dulebohn (2015).

Esta correspondencia permite interpretar los resultados del diagnóstico no únicamente como brechas tecnológicas, sino también como brechas de rol, e identificar cuáles de las funciones estratégicas del área de Capital Humano de la planta Dixie se encuentran habilitadas por su nivel actual de madurez digital y cuáles permanecen pendientes de desarrollo.

2.3.1.5 Modelo Conceptual de la Investigación

El modelo conceptual de la investigación permite representar la relación entre los principales enfoques teóricos que sustentan el estudio y su aplicación en el análisis de la madurez digital del área de Capital Humano. A partir de las teorías de transformación digital, capacidades dinámicas y madurez digital organizacional, se plantea que el desarrollo de capacidades digitales dentro de la gestión del talento humano influye en el nivel de madurez digital del área. La evaluación de este nivel permite identificar brechas tecnológicas, organizacionales y analíticas en los procesos de Capital Humano y, a partir de ello, formular estrategias que contribuyan al fortalecimiento de la transformación digital en la planta Dixie de Corporación Dinant.

MODELO CONCEPTUAL DE LA INVESTIGACIÓN

TEORÍAS DE SUSTENTO DEL ESTUDIO

- Teoría de la Transformación Digital
- Teoría de las Capacidades Dinámicas
- Teoría de la Madurez Digital Organizacional
- Enfoques complementarios: People Analytics y modelo TOE



DESARROLLO DE CAPACIDADES DIGITALES EN LA GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO



NIVEL DE MADUREZ DIGITAL DEL ÁREA DE CAPITAL HUMANO – PLANTA DIXIE



IDENTIFICACIÓN DE BRECHAS TECNOLÓGICAS, ORGANIZACIONALES Y ANALÍTICAS EN LOS PROCESOS DE CAPITAL HUMANO



FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA MADUREZ DIGITAL EN CAPITAL HUMANO – CORPORACIÓN DINANT

Figura 3 Modelo Conceptual de la Investigación

Fuente: Elaboración propia con base en Kane et al. (2017), Teece (2020), Verhoef et al. (2021) y Margherita (2022).

En términos del modelo conceptual, los roles planteados por Ulrich (1997) operan como el criterio de resultado del esquema: las capacidades digitales desarrolladas por el área automatización, integración de sistemas, analítica de datos, cultura digital y gobernanza de datos constituyen el insumo; el nivel de madurez digital representa el estado alcanzado; y el

desplazamiento del área desde el rol de experto administrativo hacia los roles de agente de cambio y socio estratégico constituye el efecto organizacional esperado. Esta articulación permite que el diagnóstico y la propuesta de aplicabilidad se lean en clave de valor organizacional y no solo de dotación tecnológica.

2.3.2 METODOLOGÍAS DESARROLLADAS

En este apartado se describen las principales metodologías utilizadas en investigaciones relacionadas con la transformación digital, la madurez digital organizacional y la gestión del Capital Humano. La revisión permite identificar los enfoques, técnicas e instrumentos más empleados en el análisis de estos fenómenos, sirviendo como base para el diseño metodológico de la presente investigación.

2.3.2.1 How to perform and report an impactful analysis using partial least squares: Guidelines for confirmatory and explanatory IS research, Benitez et al. (2020), Chile

Benitez et al. (2020) desarrollaron un estudio aplicado en organizaciones chilenas con el objetivo de analizar cómo las capacidades organizacionales influyen en la transformación digital y el desempeño empresarial, utilizando metodologías avanzadas de modelamiento estructural. La investigación adoptó un enfoque cuantitativo, utilizando datos recolectados de empresas en Chile pertenecientes a distintos sectores económicos.

La recolección de datos se realizó mediante encuestas estructuradas dirigidas a directivos y responsables de tecnología, y el análisis se llevó a cabo a través de PLS-SEM. Los resultados evidenciaron que las capacidades organizacionales alineadas a capacidades dinámicas influyen significativamente en la adopción de tecnologías digitales y en la mejora del desempeño organizacional. Este estudio respalda la teoría de capacidades dinámicas al demostrar que la adaptación organizacional y la integración de recursos son determinantes en procesos de transformación digital en contextos latinoamericanos.

2.3.2.2 Digital technologies 4.0 in small and medium-sized manufacturing industries: Cases of Chile and Argentina, Gatica-Neira et al. (2024), Chile y Argentina

Gatica-Neira et al. (2024) desarrollaron un estudio en Chile y Argentina con el objetivo de analizar la adopción de tecnologías digitales en PYMES manufactureras bajo el enfoque del modelo Tecnología–Organización–Entorno (TOE).

La investigación adoptó un enfoque cuantitativo con análisis exploratorio, utilizando una muestra de 35 empresas manufactureras ubicadas en la región del Biobío (Chile) y la región central (Argentina). La recolección de datos se realizó mediante encuestas estructuradas, y el análisis se llevó a cabo utilizando técnicas de minería de datos, específicamente clustering (K-means) y árboles de decisión (J48).

Los resultados evidenciaron que los factores organizacionales, como el liderazgo, la cultura digital y las competencias del talento humano, tienen un impacto determinante en la adopción tecnológica, por encima incluso de factores tecnológicos. Este estudio valida empíricamente el modelo TOE en el contexto latinoamericano.

2.3.2.3 Innovation, ICT and digital transformation as drivers of MSMEs performance, López-Salazar, A. (2023), México y América Latina

López-Salazar (2023) desarrolló un estudio en México con alcance regional en América Latina, con el objetivo de analizar la relación entre innovación, tecnologías de información (TIC) y transformación digital en el desempeño de las MIPYMES. La investigación adoptó un enfoque cuantitativo, utilizando datos recolectados mediante encuestas estructuradas aplicadas a propietarios y gerentes de empresas.

El análisis se realizó mediante modelos estadísticos multivariantes, permitiendo evaluar la influencia de las variables sobre el desempeño organizacional. Los resultados evidenciaron que la transformación digital influye positivamente en el desempeño empresarial, especialmente cuando se encuentra alineada con la estrategia organizacional y el desarrollo del talento humano. Este estudio respalda la teoría de transformación digital organizacional al demostrar su impacto en la creación de valor en contextos latinoamericanos.

2.3.2.4 Digital competencies, human resource management and organizational culture as drivers of digital transformation in SMEs, Espina-Romero et al. (2023), Perú

Espina-Romero et al. (2024) desarrollaron un estudio en Perú con el objetivo de analizar cómo las competencias digitales, la gestión de capital humano y la cultura organizacional influyen en la transformación digital en PYMES.

La investigación adoptó un enfoque cuantitativo, con diseño no experimental y transversal, utilizando una muestra de 307 gerentes y emprendedores. La recolección de datos se realizó mediante cuestionarios estructurados, y el análisis se llevó a cabo mediante PLS-SEM.

Los resultados evidenciaron que las competencias digitales del talento humano y las prácticas de Digital HRM influyen significativamente en la transformación digital, actuando como facilitadores clave del cambio organizacional. Este estudio se alinea directamente con el enfoque de People Analytics y la gestión estratégica del Capital Humano.

2.3.3 INSTRUMENTOS UTILIZADOS

Las investigaciones relacionadas con la transformación digital organizacional y la gestión digital del talento humano han empleado diversos instrumentos de recolección de datos que permiten evaluar las capacidades digitales de las organizaciones, así como los factores que influyen en la adopción de tecnologías digitales en distintos contextos organizacionales.

En estudios sobre madurez digital organizacional, se ha priorizado el uso de cuestionarios estructurados con escalas tipo Likert, aplicados a directivos y responsables de áreas estratégicas. Estos instrumentos permiten medir dimensiones como liderazgo digital, cultura organizacional, infraestructura tecnológica, competencias digitales y uso de datos para la toma de decisiones (Kane et al., 2022).

Por su parte, investigaciones empíricas en América Latina, como la desarrollada por Gatica-Neira et al. (2024), emplearon encuestas estructuradas dirigidas a empresas manufactureras, complementadas con técnicas de análisis de datos como clustering y árboles de decisión, con el fin de evaluar los factores que influyen en la adopción tecnológica bajo el modelo TOE.

Asimismo, estudios sobre transformación digital organizacional, como el de López-Salazar (2023), utilizaron instrumentos basados en escalas de percepción aplicadas a propietarios y gerentes de empresas, permitiendo analizar la relación entre el uso de tecnologías digitales, la innovación y el desempeño organizacional mediante modelos estadísticos multivariantes.

En el ámbito de la gestión del talento humano, investigaciones como la de Espina-Romero et al. (2024) emplearon cuestionarios estructurados aplicados a gerentes y emprendedores, analizados mediante modelamiento de ecuaciones estructurales (PLS-SEM), con el objetivo de evaluar la influencia de las competencias digitales y las prácticas de capital humano en la transformación digital.

Adicionalmente, en el campo de People Analytics, se han utilizado bases de datos organizacionales, sistemas de información de recursos humanos (HRIS) y técnicas de análisis de datos, permitiendo transformar información en conocimiento estratégico para la toma de decisiones en la gestión del talento (Marler & Boudreau, 2017).

Finalmente, en investigaciones basadas en el modelo Tecnología, Organización y Entorno (TOE), se han utilizado cuestionarios estructurados diseñados para evaluar factores tecnológicos, organizacionales y del entorno, cuyos resultados son analizados mediante modelos estadísticos avanzados como SEM o PLS-SEM, permitiendo identificar los determinantes de la adopción tecnológica en las organizaciones (Awa et al., 2021).

2.4 MARCO LEGAL

El proceso de transformación digital en Honduras se encuentra regulado por normativas relacionadas con el uso de tecnologías y gestión de información. Entre estas se destacan la Ley sobre Firmas Electrónicas (Congreso Nacional de Honduras, 2013) y la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública (Congreso Nacional de Honduras, 2006), las cuales establecen el marco legal para la digitalización de procesos administrativos.

En primer lugar, el Código del Trabajo de Honduras constituye el principal marco normativo que regula las relaciones laborales entre empleadores y trabajadores. Este cuerpo legal establece las disposiciones relacionadas con contratación laboral, derechos y obligaciones de los trabajadores, condiciones de trabajo, remuneración, estabilidad laboral y procedimientos administrativos en materia laboral. En el contexto de la gestión de capital humano, el Código del Trabajo establece las bases jurídicas que deben observar las organizaciones en la administración del personal, incluyendo procesos de contratación, registro de empleados, evaluación del desempeño y terminación de relaciones laborales (Congreso Nacional de Honduras, 1959).

En el contexto de la digitalización de los procesos organizacionales, también resulta relevante la Ley sobre Firmas Electrónicas, la cual establece el reconocimiento legal de los documentos electrónicos y de las firmas digitales dentro del territorio nacional. Esta normativa permite que los documentos electrónicos tengan validez jurídica, facilitando la implementación de procesos digitales dentro de las organizaciones, incluyendo contratos laborales digitales, registros electrónicos de empleados y documentación administrativa generada mediante sistemas informáticos (Congreso Nacional de Honduras, 2013).

Asimismo, la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública establece principios relacionados con la gestión y administración de la información, promoviendo el uso adecuado de los sistemas de información y la correcta administración de los datos dentro de las instituciones públicas y privadas que gestionan información de interés público. Aunque esta normativa se orienta principalmente al sector público, sus principios han influido en el desarrollo de prácticas organizacionales relacionadas con la gestión responsable de la información y la transparencia en el manejo de datos organizacionales (Congreso Nacional de Honduras, 2006).

Por otra parte, el Reglamento de Tecnologías de Información y Gobierno Digital en Honduras ha impulsado la adopción de herramientas tecnológicas y la modernización de los procesos administrativos mediante el uso de plataformas digitales, sistemas de información y servicios electrónicos. Estas iniciativas han promovido la digitalización de procesos administrativos y han generado un entorno favorable para la incorporación de tecnologías digitales en diferentes ámbitos organizacionales, incluyendo la gestión del talento humano (Secretaría de Estado en el Despacho de Finanzas, 2020).

En el ámbito organizacional, la implementación de tecnologías digitales para la gestión de capital humano también debe considerar principios relacionados con la protección de la información personal de los colaboradores. En este sentido, la adopción de sistemas de información de capital humano, herramientas de analítica de datos y plataformas digitales de gestión del talento requiere establecer mecanismos adecuados de seguridad de la información, confidencialidad y uso responsable de los datos personales.

En conjunto, estas disposiciones legales constituyen el marco normativo dentro del cual se desarrollan los procesos de gestión del talento humano y la implementación de tecnologías

digitales en las organizaciones hondureñas. En el caso de la presente investigación, estas normativas resultan relevantes para comprender el contexto legal en el cual se podrían implementar herramientas de transformación digital dentro del área de Capital Humano de la planta Dixie de Corporación Dinant.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

El presente capítulo describe el enfoque metodológico utilizado para el desarrollo de la investigación, detallando los métodos, técnicas e instrumentos empleados para la recolección y análisis de datos. Asimismo, se presenta la congruencia metodológica del estudio, la definición y operacionalización de las variables, así como el diseño de la investigación, la población y muestra. Finalmente, se describen las técnicas, instrumentos, procedimientos y fuentes de información que garantizan la validez y confiabilidad de los resultados obtenidos.

3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA

La congruencia metodológica de la presente investigación se sustenta en la correspondencia lógica entre el problema de investigación, los objetivos planteados, las variables de estudio y las técnicas metodológicas empleadas, lo cual garantiza la coherencia interna del estudio y la validez de los resultados obtenidos (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2020).

El problema de investigación se orienta a analizar el nivel de madurez digital del área de Capital Humano en la planta Dixie de Corporación Dinant y su relación con la gestión del capital humano. En correspondencia con este planteamiento, el objetivo general se enfoca en analizar dicha relación, mientras que los objetivos específicos permiten desagregar el proceso investigativo en etapas que comprenden el análisis del entorno organizacional, el diagnóstico del nivel de madurez digital, la evaluación de su relación con la gestión del capital humano y la formulación de estrategias orientadas a fortalecer la transformación digital del área.

3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA

La matriz metodológica permite sintetizar la relación entre el problema de investigación, los objetivos del estudio, las variables analizadas y los métodos utilizados para la recolección y análisis de información.

Tabla 3: Matriz Metodológica

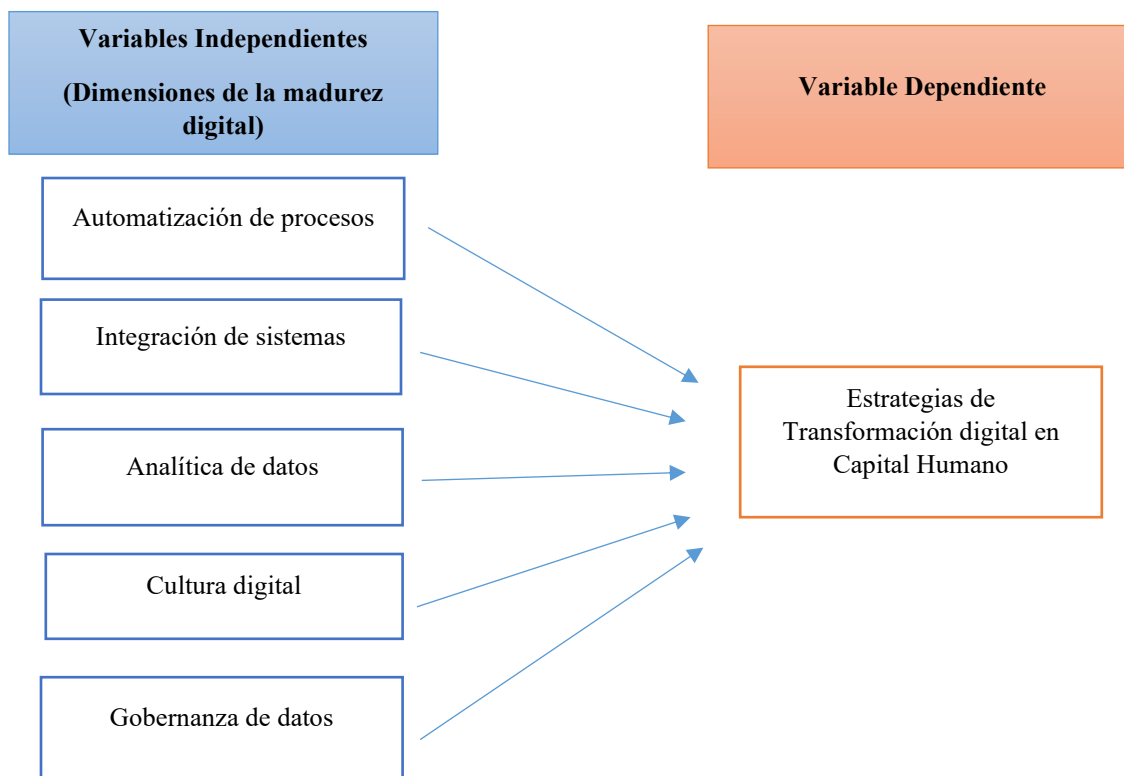
Título de la investigación	Problema de investigación	Objetivos de investigación	Preguntas	Variables	Dimensiones
Análisis de la madurez digital y su relación con la gestión del capital humano en la planta Dixie de Dinant, 2026	El área de Capital Humano de la planta Dixie no cuenta con un análisis claro de su madurez digital, lo que limita la identificación del impacto de estrategias de transformación digital.	General: Analizar el nivel de madurez digital y su relación con la gestión del capital humano en la planta Dixie de Corporación Dinant durante el año 2026. Específicos: 1. Analizar el entorno organizacional y competitivo de la planta Dixie de Corporación Dinant. 2. Diagnosticar el nivel de madurez digital del área de Capital Humano en la planta Dixie de Corporación Dinant. 3. Analizar la relación entre el nivel de madurez digital y la gestión estratégica del Capital Humano en la planta Dixie de Corporación Dinant. 4. Proponer estrategias orientadas a fortalecer la transformación digital del área de Capital Humano en la planta Dixie de Corporación Dinant.	1. ¿Cuál es el contexto del entorno organizacional y competitivo de la planta Dixie de Corporación Dinant? 2. ¿Cuál es el nivel de madurez digital del área de Capital Humano en la planta Dixie de Corporación Dinant? 3. ¿Qué relación existe entre el nivel actual de madurez digital y la gestión estratégica del Capital Humano? 4. ¿Qué estrategias pueden fortalecer la transformación digital del área de Capital Humano en la planta Dixie de Corporación Dinant?	Independiente: Madurez digital Dependiente: Estrategias de Transformación digital en Capital Humano	Madurez digital: Automatización, Integración de sistemas, Analítica de datos, Cultura digital, Gobernanza de datos. Transformación digital: Impacto Estrategia, Procesos, Tecnología, Decisiones basadas en datos.

Fuente: Elaboración propia (2026).

3.1.2 ESQUEMA DE VARIABLES DE ESTUDIO

Las variables constituyen elementos esenciales dentro de una investigación, ya que representan características o atributos que pueden variar y ser observados o medidos en el fenómeno analizado. Su identificación permite estructurar el estudio, analizar relaciones entre factores y facilitar la interpretación de los resultados obtenidos. De acuerdo con Hernández-Sampieri y Mendoza (2020), las variables corresponden a propiedades que pueden medirse y que permiten explicar las relaciones existentes dentro de un proceso de investigación.

En coherencia con el objetivo de este estudio, orientado al diagnóstico de la madurez digital en el área de Capital Humano y su relación con las estrategias de transformación digital, se identifican las variables que orientan el análisis del fenómeno investigado. A continuación, se presenta el esquema de variables correspondiente a la investigación.



Simbolización del modelo

$X_1 \rightarrow$ Automatización de procesos

$X_2 \rightarrow$ Integración de sistemas

X₃ → Analítica de datos
X₄ → Cultura digital
X₅ → Gobernanza de datos

Y → Estrategia de transformación digital del área de Capital Humano

Figura 4: Esquema de Variables

Fuente: Elaboración propia (2026).

3.1.3 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

En este estudio, la variable independiente corresponde a la madurez digital del área de Capital Humano, la cual será medida mediante un cuestionario estructurado. Por otra parte, la variable dependiente corresponde a las estrategias de transformación digital, las cuales no se miden directamente, sino que se formulan a partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico.

Tabla 4: Operacionalización de Variables

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Técnica	Ítems
Madurez digital del área de Capital Humano	La madurez digital organizacional se refiere al grado en que una organización integra tecnologías digitales, capacidades analíticas y cultura organizacional para mejorar sus procesos y generar valor estratégico (Westerman, Bonnet & McAfee, 2021; Kane et al., 2022).	Se medirá mediante encuesta tipo Likert aplicada a colaboradores del área de Capital Humano.	Automatización de procesos	Nivel de digitalización; uso de herramientas	Encuesta estructurada	1–5
			Integración de sistemas	Interconexión; centralización de datos	Encuesta estructurada	6–10

			Analítica de datos	Uso de indicadores; toma de decisiones	Encuesta estructurada	11-15
			Cultura digital	Adopción tecnológica; competencias	Encuesta estructurada	16-20
			Gobernanza de datos	Políticas; calidad de información	Encuesta estructurada	21-25
Gestión del Capital Humano	La gestión del Capital Humano comprende prácticas orientadas a atraer, desarrollar y retener talento alineado a los objetivos organizacionales (Margherita, 2022; Bondarouk, Parry & Furtmueller, 2020).	Se medirá mediante percepción de los colaboradores.	Eficiencia de procesos	Tiempos de respuesta; optimización	Encuesta estructurada	26-28
			Toma de decisiones	Uso de información estratégica	Encuesta estructurada	29-31
			Gestión del talento	Reclutamiento; desarrollo	Encuesta estructurada	32-34
			Experiencia del colaborador	Satisfacción; servicio	Encuesta estructurada	35-37

Fuente: Elaboración propia con base en Westerman et al. (2021), Kane et al. (2022), Margherita (2022), Bondarouk et al. (2020) y Verhoef et al. (2021)

3.1.4 HIPÓTESIS

Las hipótesis constituyen una guía fundamental dentro de una investigación, ya que se plantean como proposiciones tentativas que buscan explicar de manera preliminar el fenómeno de estudio. Estas se formulan a partir del sustento teórico y orientan la comprobación empírica de las variables analizadas, funcionando como posibles respuestas a las preguntas de investigación planteadas (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2020).

Hipótesis de investigación (H1): El nivel de madurez digital se relaciona significativamente con la gestión del capital humano en la planta Dixie de Corporación Dinant.

Hipótesis nula (H0): El nivel de madurez digital no se relaciona significativamente con la gestión del capital humano en la planta Dixie de Corporación Dinant.

3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS

La selección de un enfoque metodológico adecuado permite orientar el proceso de investigación hacia la obtención de resultados coherentes con los objetivos planteados. La presente investigación adopta un enfoque mixto de alcance correlacional, con predominancia cuantitativa, ya que busca determinar si existe relación entre el nivel de madurez digital del área de Capital Humano y las estrategias de transformación digital en la organización. El componente cuantitativo, basado en la aplicación de una encuesta, permite analizar de manera objetiva las variables del estudio y establecer relaciones entre ellas a partir de mediciones sistemáticas, mientras que el componente cualitativo, obtenido mediante entrevistas, complementa e interpreta los hallazgos cuantitativos. De acuerdo con Hernández-Sampieri y Mendoza (2020), el enfoque mixto integra la recopilación y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos con el propósito de contrastar hipótesis y lograr una comprensión más completa de las relaciones entre variables dentro de un proceso de investigación científica.

Enfoque Mixto (cuantitativo–cualitativo)	Cuantitativo (predominante) Encuesta con escala Likert	Cualitativo (complementario) Entrevista
	↓	↓
Tipo de estudio	No experimental	No experimental
	↓	↓
Tipo de diseño	Transversal	
	↓	↓
Alcance	Correlacional	
	↓	↓
Tipo de muestra	Probabilístico, aleatorio simple	No probabilístico, intencional
	↓	↓
Técnica	Encuesta	Entrevista

Figura 5. Enfoque y Métodos

Fuente: Elaboración propia con base en Hernández-Sampieri y Mendoza (2020)

Asimismo, el método de investigación es de tipo correlacional, debido a que el estudio se orienta a identificar y analizar la relación existente entre las variables que caracterizan la madurez digital del área de Capital Humano y las estrategias de transformación digital. Este tipo de investigación permite examinar el grado de asociación entre variables dentro de un contexto específico, proporcionando una base analítica para comprender el fenómeno estudiado y orientar la formulación de estrategias de mejora.

3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

En este apartado es donde se especifican los aspectos fundamentales relacionados al diseño de la investigación, los cuales son, población, muestra y la técnica de muestreo.

El diseño de la investigación es no experimental, ya que no se manipulan deliberadamente las variables de estudio, sino que se observan y analizan en su contexto natural. En este sentido, el estudio se limita a recolectar información sobre el nivel de madurez digital del área de Capital Humano sin intervenir en los procesos organizacionales (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2020).

Asimismo, la investigación es de tipo transversal, debido a que los datos se recolectan en un único momento del tiempo, con el propósito de describir el estado actual de la madurez digital en la organización. Este tipo de diseño permite obtener un diagnóstico del fenómeno estudiado en un contexto específico, sin analizar su evolución a lo largo del tiempo.

El diseño no experimental de tipo transversal resulta adecuado para este estudio, ya que permite analizar las variables en su entorno real y generar un diagnóstico que sirva de base para la formulación de estrategias orientadas a fortalecer la transformación digital del área de Capital Humano en la planta Dixie de Corporación Dinant.

3.3.1 POBLACIÓN

La población de estudio está conformada por 82 colaboradores correspondientes a mandos medios de la planta Dixie de Corporación Dinant. Estos colaboradores desempeñan funciones clave en la supervisión y ejecución de procesos organizacionales, así como en la gestión del talento dentro de sus respectivas áreas.

Se considera una población finita, dado que el número total de elementos que la componen es conocido y delimitado. La selección de esta población responde a su relevancia dentro del estudio, ya que los mandos medios constituyen un nivel estratégico para evaluar el grado de madurez digital y su influencia en la gestión del capital humano, al ser actores directamente involucrados en la implementación de procesos, toma de decisiones y uso de herramientas digitales en la organización.

3.3.2 MUESTRA

Para establecer el tamaño de la muestra se aplicó la fórmula para poblaciones finitas propuesta por Hernández-Sampieri y Mendoza (2020), considerando un nivel de confianza del 92% ($Z = 1.75$), una probabilidad de ocurrencia del 50% ($p = 0.5$), una probabilidad de no ocurrencia del 50% ($q = 0.5$) y un margen de error del 7.78% ($e = 0.0778$), obteniendo una muestra de 50 colaboradores. Este procedimiento garantiza la representatividad estadística de los resultados y la validez del análisis realizado.

Tabla 5: Población y Muestra

Elemento	Valor
Población (N)	82
Nivel de confianza	92%
Margen de error	7.78%
Probabilidad (p)	0.5
Probabilidad (q)	0.5
Muestra (n)	50

Fuente: Elaboración propia 2026

3.3.3 TÉCNICAS DE MUESTREO

Se utilizó un muestreo probabilístico aleatorio simple, en el cual cada colaborador perteneciente a la población tuvo la misma probabilidad de ser seleccionado para participar en el estudio. La selección de los participantes se realizó de forma aleatoria a partir del listado total de los 82 colaboradores de mandos medios de la planta Dixie de Corporación Dinant, obteniéndose una muestra efectiva de 50 colaboradores, aplicando la fórmula para poblaciones finitas como criterio estadístico para delimitar el tamaño de la muestra. Este tipo de muestreo garantiza la representatividad de los resultados y es coherente con el enfoque cuantitativo correlacional de la investigación (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2020).

3.4 TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS

A continuación, se presenta la descripción de las técnicas, instrumentos y procedimientos empleados en el desarrollo de la presente investigación.

3.4.1 TÉCNICAS

La técnica de investigación constituye un conjunto de procedimientos organizados y sistemáticos que permiten la recolección y análisis de información relevante para el estudio. En la presente investigación se emplea la encuesta como técnica principal, la cual se orienta a obtener datos directamente de los participantes pertenecientes a la población de interés. De acuerdo con Hernández-Sampieri y Mendoza (2020), la encuesta es un método ampliamente utilizado en estudios cuantitativos, ya que facilita la medición estructurada de variables mediante la formulación de preguntas previamente diseñadas.

Asimismo, esta técnica permite recopilar información de manera estandarizada, contribuyendo a la obtención de resultados comparables y consistentes en función de los objetivos planteados en la investigación.

La encuesta se aplicará a colaboradores específicamente al equipo de mandos medios de la planta Dixie de Corporación Dinant con el objetivo de identificar su percepción sobre el nivel de madurez digital del área de Capital Humano. Esta técnica permitirá recopilar información relacionada con las dimensiones de automatización de procesos, integración de sistemas, analítica de datos, cultura digital y gobernanza de datos.

Adicionalmente, se empleó la entrevista como técnica complementaria de carácter cualitativo, con el propósito de profundizar en la comprensión de los resultados obtenidos mediante la encuesta. De acuerdo con Hernández-Sampieri y Mendoza (2020), la entrevista permite recopilar información detallada a partir de la experiencia y percepción de los participantes, aportando una visión interpretativa que complementa los datos cuantitativos. Esta técnica se aplicó a personal clave del área de Capital Humano de la planta Dixie de Corporación Dinant, con el fin de enriquecer el análisis del nivel de madurez digital y su relación con la gestión del capital humano.

3.4.2 INSTRUMENTOS

El instrumento seleccionado para la presente investigación es el cuestionario, el cual se estructura en coherencia con los objetivos específicos del estudio. Este instrumento está

conformado por un conjunto de preguntas previamente diseñadas que permiten recolectar información de manera organizada y sistemática. Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2020), el cuestionario es una herramienta fundamental en investigaciones de enfoque cuantitativo, ya que facilita la obtención de datos relevantes directamente de los participantes, los cuales serán colaboradores vinculados con los procesos del área de Capital Humano aportando insumos clave para el análisis y cumplimiento de los objetivos planteados.

Cada una de las preguntas se medirá mediante una escala tipo Likert de cinco niveles, la cual permitirá identificar el grado de acuerdo o desacuerdo de los participantes respecto a las afirmaciones planteadas.

La escala de medición utilizada será la siguiente:

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

El cuestionario será aplicado mediante la plataforma Microsoft Forms, lo cual permitirá facilitar la distribución del instrumento entre los participantes y la posterior recopilación y organización de la información obtenida.

De manera complementaria, se utilizó una guía de entrevista como instrumento del componente cualitativo, conformada por un conjunto de preguntas abiertas orientadas a explorar con mayor profundidad la percepción del personal clave respecto a la madurez digital y la gestión del capital humano. Este instrumento permitió obtener información cualitativa que respalda e interpreta los hallazgos cuantitativos, contribuyendo a una comprensión integral del fenómeno estudiado.

3.4.3 VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

La validación del instrumento se realizó mediante tres procedimientos complementarios que permitieron garantizar su pertinencia, validez y confiabilidad.

En primer lugar, se llevó a cabo la evaluación por juicio de expertos, en la que tres especialistas valoraron el instrumento mediante el método CVC de Hernández-Nieto (2002), obteniendo resultados que confirmaron la adecuación del contenido y la pertinencia de los ítems respecto a las dimensiones evaluadas.

En segundo lugar, se realizó una prueba piloto con un grupo reducido de participantes con características similares a la población de estudio, con el propósito de identificar posibles ambigüedades en la redacción de los ítems, evaluar la comprensión de las preguntas y verificar el funcionamiento del instrumento en condiciones reales de aplicación. Los resultados de esta prueba permitieron realizar ajustes en la formulación de algunos ítems antes de la aplicación definitiva del cuestionario.

En tercer lugar, se calculó el coeficiente Alfa de Cronbach a partir de los datos obtenidos en la prueba piloto, con el propósito de estimar la consistencia interna del instrumento. De acuerdo con George y Mallery (2022), este coeficiente permite verificar el grado en que los ítems de una escala miden de manera coherente el mismo constructo, considerándose aceptables valores superiores a 0.70 y buenos aquellos iguales o superiores a 0.80. El análisis se aplicó tanto al instrumento de forma global como por cada dimensión, confirmando que el instrumento presenta niveles adecuados de confiabilidad para su aplicación en el contexto de esta investigación.

CVC GLOBAL DEL INSTRUMENTO (promedio de todos los CVCTc)	0.9529	☒ Excelente — Instrumento validado
---	---------------	--

Figura 6 CVC Global del Instrumento

Fuente: Elaboración propia 2026

ALPHA DE CRONBACH – ESCALA COMPLETA (37 ÍTEMS)			
Fórmula: $\alpha = (K / K-1) \times (1 - \Sigma Var_i / Var_{total})$			
PASO 1: Varianza de cada ítem (VAR.P)			
Ítem	Pregunta	Varianza del ítem	
PASO 4: Interpretación del Alpha de Cronbach			
Rango	Interpretación	Resultado	¿Aplica?
$\alpha < 0.50$	Inaceptable		—
$0.50 \leq \alpha < 0.60$	Pobre		—
$0.60 \leq \alpha < 0.70$	Cuestionable		—
$0.70 \leq \alpha < 0.80$	Aceptable		—
$0.80 \leq \alpha < 0.90$	Bueno		—
$\alpha \geq 0.90$	Excelente	$\alpha = 0.9356$	✓ $\alpha = 0.9356$

Figura 7 Alpha de cronbach – escala completa

Fuente: Elaboración propia 2026

3.4.4 PROCEDIMIENTOS

La bitácora de investigación permite registrar de manera sistemática las actividades realizadas durante el desarrollo del proceso investigativo. Este instrumento facilita el seguimiento del trabajo realizado por los investigadores y permite documentar las etapas de diseño, aplicación y análisis de los instrumentos de recolección de datos.

Tabla 6: Bitácora de actividades

Semana	Actividad realizada	Descripción	Responsable	Instrumentos
1	Diseño del cuestionario	Elaboración de preguntas basadas en las dimensiones de madurez digital	Cecilia Alvarenga y Heidy Perdomo	Instrumento elaborado en Google Forms
2	Validación del instrumento	Revisión y ajustes metodológicos del cuestionario	Cecilia Alvarenga y Heidy Perdomo	Ajustes en redacción de preguntas
3	Aplicación de encuesta	Distribución del cuestionario a mandos medios, colaboradores de la planta Dixie	Cecilia Alvarenga y Heidy Perdomo	Envío por correo y WhatsApp
4	Recolección de información	Consolidación de respuestas obtenidas en el cuestionario	Cecilia Alvarenga y Heidy Perdomo	Datos listos para análisis
5	Aplicación de entrevistas	Realización de entrevistas a colaboradores clave	Cecilia Alvarenga y Heidy Perdomo	Registro de respuestas cualitativas

Fuente: Elaboración propia (Alvarenga & Perdomo, 2026).

3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN

Las fuentes de información constituyen los medios a través de los cuales se obtienen los datos necesarios para el desarrollo de una investigación. Estas permiten recopilar información relevante sobre el fenómeno estudiado y respaldar el análisis de las variables dentro del proceso investigativo. De acuerdo con Hernández-Sampieri y Mendoza (2020), las fuentes de información se clasifican en primarias y secundarias, dependiendo del origen de los datos y del nivel de cercanía con el fenómeno analizado.

3.5.1 FUENTES PRIMARIAS

Las fuentes primarias corresponden a la información obtenida directamente del fenómeno objeto de estudio y se caracterizan por su relación directa con el contexto donde ocurre la investigación. Estas pueden incluir testimonios, registros organizacionales o información recopilada a través de instrumentos aplicados por los investigadores, permitiendo acceder a datos de primera mano sobre el fenómeno analizado. Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2020), las fuentes primarias se relacionan directamente con los hechos o eventos estudiados, ya que provienen de personas o documentos que tienen contacto directo con la realidad investigada.

En la presente investigación, las fuentes primarias están constituidas por los datos obtenidos mediante la aplicación del cuestionario dirigido a colaboradores vinculados con los procesos del área de Capital Humano en la planta Dixie de Corporación Dinant. Asimismo, se consideran como fuente primaria algunos registros e información organizacional proporcionada por la empresa, los cuales permiten comprender el contexto en el que se desarrollan los procesos relacionados con la gestión del talento humano.

3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS

Las fuentes secundarias corresponden a información previamente analizada, interpretada y publicada por otros autores, la cual sirve de apoyo para sustentar teóricamente el problema de investigación y comprender el fenómeno estudiado desde distintos enfoques. Este tipo de fuentes permite acceder a antecedentes, conceptos, modelos teóricos y resultados de investigaciones previas que enriquecen el análisis del objeto de estudio. De acuerdo con Hernández-Sampieri y Mendoza (2020), las fuentes secundarias reúnen información elaborada con anterioridad y constituyen un soporte esencial para la construcción del marco teórico y metodológico de una investigación.

Las fuentes secundarias están integradas por artículos científicos, libros académicos, tesis y documentos especializados relacionados con la transformación digital, la madurez digital organizacional y la gestión estratégica del Capital Humano. Asimismo, se consultaron documentos institucionales e informes organizacionales que permitieron contextualizar la realidad de la planta Dixie de Corporación Dinant y respaldar el desarrollo de la investigación.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

4.1 INTRODUCCIÓN BREVE AL CAPÍTULO

En el presente capítulo se exponen los resultados obtenidos a partir de la aplicación del cuestionario estructurado con escala tipo Likert de cinco niveles, administrado a 50 colaboradores de mandos medios-altos de la Planta Dixie de Corporación Dinant durante el año 2026. El instrumento fue diseñado para medir dos variables principales: la madurez digital del área de Capital Humano, evaluada mediante cinco dimensiones (automatización de procesos, integración de sistemas, analítica de datos, cultura digital y gobernanza de datos), y el impacto de dicha madurez en la gestión del capital humano, valorado a través de cuatro dimensiones adicionales (eficiencia de procesos, toma de decisiones, gestión del talento y experiencia del colaborador).

Los resultados se presentan en secuencia lógica conforme a los objetivos específicos de la investigación, iniciando con la descripción del proceso de recolección de datos y el perfil sociodemográfico de la muestra, continuando con el análisis descriptivo e inferencial de las variables, y finalizando con una síntesis integradora de los hallazgos más relevantes. En cada sección se identifican hallazgos significativos, se definen tendencias y se formulan conclusiones parciales, conectando los resultados con el problema investigado, el marco teórico y la evidencia empírica disponible en la literatura especializada sobre transformación digital y gestión del capital humano.

4.2 INFORME DEL PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

La recolección de datos se llevó a cabo previa autorización formal de Corporación Dinant, con el aval de la Gerente de Capital Humano de la Planta Dixie. El instrumento fue distribuido a través de la plataforma Microsoft Forms mediante correo electrónico y mensajería instantánea, lo que facilitó el acceso de los participantes desde distintos dispositivos y ubicaciones dentro de la planta. Antes de su distribución, se explicó a los colaboradores el propósito del estudio, se garantizó la confidencialidad de las respuestas y se reiteró el carácter voluntario de la participación.

La muestra proyectada mediante la fórmula para poblaciones finitas fue de 50 colaboradores sobre una población de 82 mandos medios. No obstante, dado que el muestreo correspondió a un enfoque probabilístico aleatorio simple, dicha fórmula fue empleada únicamente como criterio orientador. Por razones de disponibilidad y carga operativa propias del entorno

industrial, la muestra efectiva fue de 50 colaboradores, lo que representa el 61% de la población total de 82 mandos medios. Este tamaño muestral fue considerado suficiente para los análisis estadísticos planteados en la investigación, en coherencia con el carácter diagnóstico y transversal del diseño metodológico adoptado (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2020).

El proceso se ejecutó en cuatro semanas, desde el diseño del instrumento hasta la consolidación de la base de datos. La validación del instrumento incluyó la evaluación por juicio de tres expertos mediante el método CVC de Hernández-Nieto (2002), así como el cálculo del Alpha de Cronbach a partir de la encuesta piloto, ambos indicadores con resultados excelentes, como se detalla en el apartado 4.3.

4.3 DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA

La muestra estuvo conformada por 50 colaboradores que ocupan cargos de mandos medios-altos en la Planta Dixie de Corporación Dinant, incluyendo supervisores, coordinadores, jefes de área y un gerente. A continuación, se presenta el perfil sociodemográfico completo de los participantes.

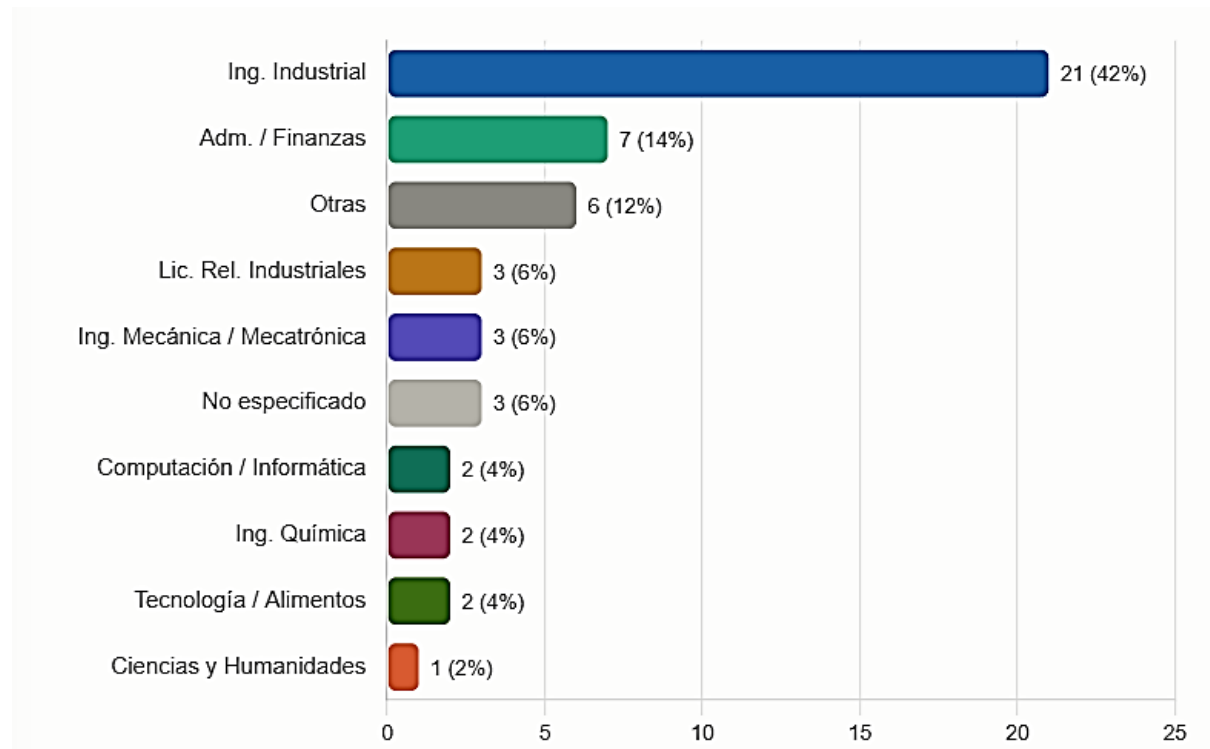


Figura 8 Profesión de los participantes

Fuente Datos obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección de datos.

La profesión más frecuente entre los participantes fue Ingeniería Industrial, con 21 personas (42%), lo que refleja el perfil técnico-productivo predominante en una planta de manufactura de alimentos. En segundo lugar, se ubicó el área de Administración y Finanzas con 7 personas (14%), seguida de otras formaciones diversas agrupadas en la categoría "Otras" con 6 personas (12%). Con menor frecuencia aparecen la Licenciatura en Relaciones Industriales e Ingeniería Mecánica/Mecatrónica, cada una con 3 personas (6%). Tres participantes no especificaron su profesión (6%). Las demás formaciones, como Computación, Ingeniería Química, Tecnología de Alimentos y Ciencias y Humanidades, representan entre el 2% y el 4% cada una. En términos generales, la muestra refleja una fuerza laboral de mandos medios con formación técnica e industrial, lo cual es congruente con las operaciones de manufactura de la Planta Dixie.

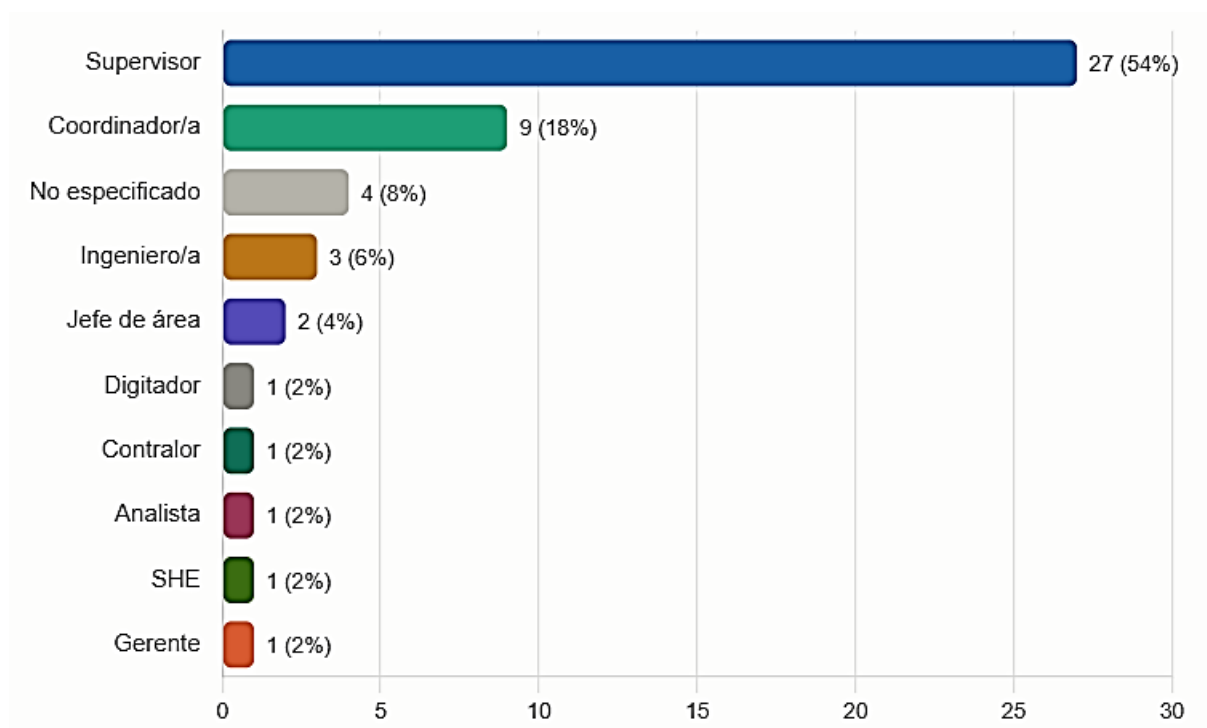


Figura 9 Puesto que desempeña

Fuente Datos obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección de datos.

El puesto de supervisor concentró la mayor frecuencia con 27 personas (54%), seguido del puesto de coordinador/a con 9 personas (18%). Cuatro participantes no especificaron su puesto (8%), mientras que el puesto de ingeniero/a fue mencionado por 3 personas (6%). Los puestos de jefe de área registraron 2 personas (4%), y los cargos de digitador, contralor, analista, SHE y gerente obtuvieron cada uno 1 persona (2%). Cabe señalar que existe solapamiento entre esta pregunta abierta y la pregunta de nivel jerárquico, ya que varios participantes que se identificaron como supervisores en esta pregunta también fueron clasificados como coordinadores en la escala jerárquica. Esto evidencia una variación en la terminología utilizada internamente en la organización para describir cargos equivalentes.

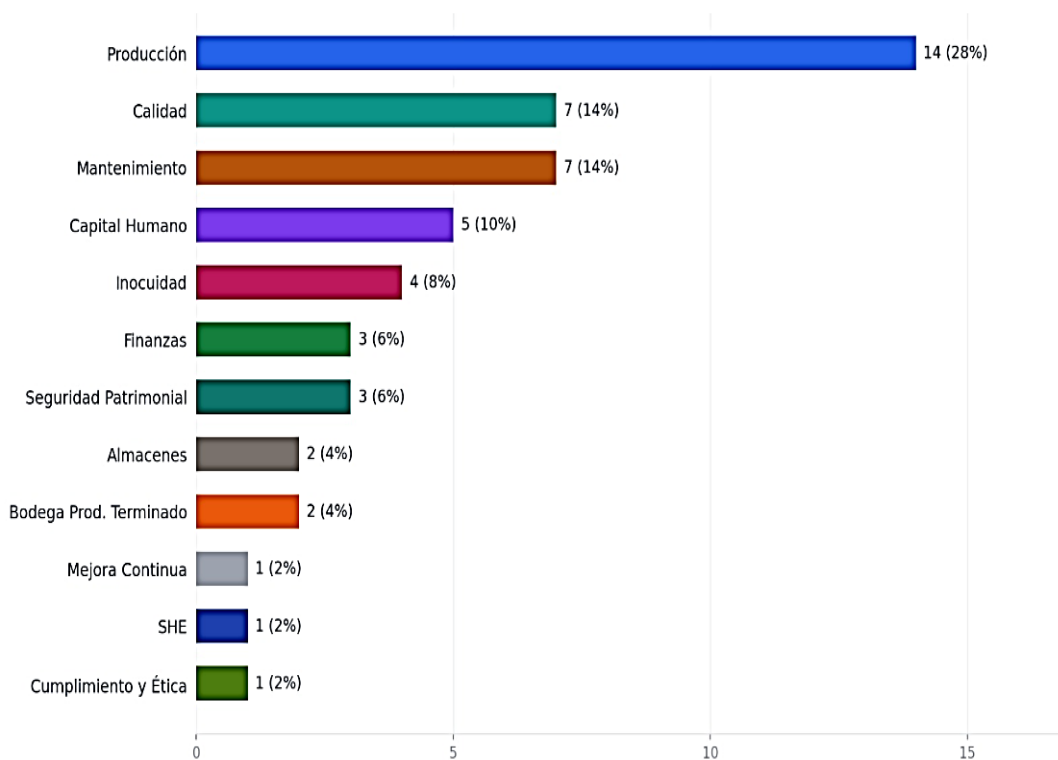


Figura 10 Área o Departamento

Fuente Datos obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección de datos.

El área de Producción fue la más representada con 14 personas (28%), lo que es consistente con ser la unidad operativa central de la Planta Dixie. Le siguen Calidad y Mantenimiento, ambas con 7 personas cada una (14%), y Capital Humano con 5 personas (10%). El área de Inocuidad

registró 4 participantes (8%), mientras que Finanzas y Seguridad Patrimonial aportaron 3 personas cada una (6%). Las áreas de Almacenes y Bodega de Producto Terminado contaron con 2 personas cada una (4%), y Mejora Continua, SHE, y Cumplimiento y Ética con 1 persona cada una (2%). La diversidad de áreas representadas indica que la encuesta capturó percepciones transversales sobre la madurez digital desde distintas funciones organizacionales, fortaleciendo la representatividad temática de los resultados.

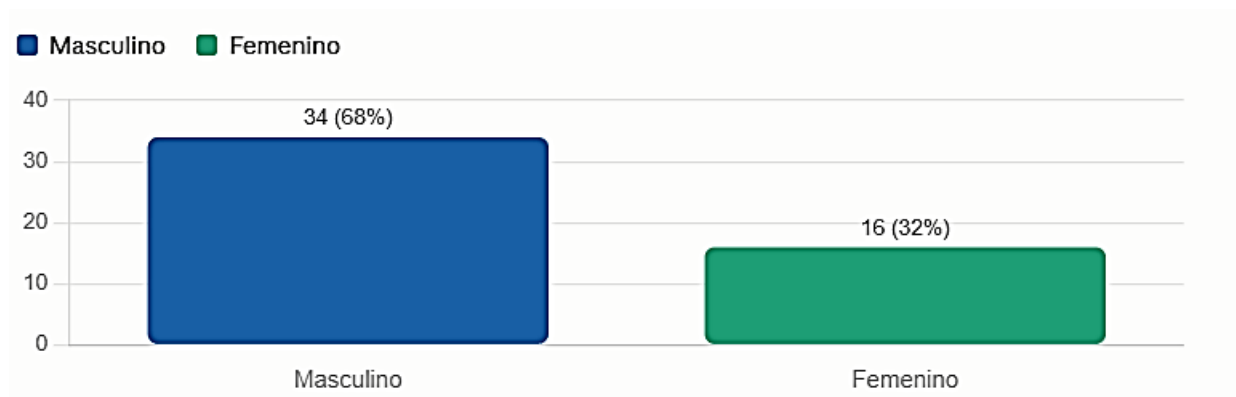


Figura 11 Sexo

Fuente Datos obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección de datos.

De los 50 participantes, 34 fueron del sexo masculino (68%) y 16 del sexo femenino (32%). La muestra refleja una composición predominantemente masculina, lo cual es coherente con la estructura de fuerza laboral típica de plantas de manufactura e industria agroindustrial en Honduras, donde los cargos de supervisión y coordinación han sido históricamente ocupados en mayor proporción por hombres.

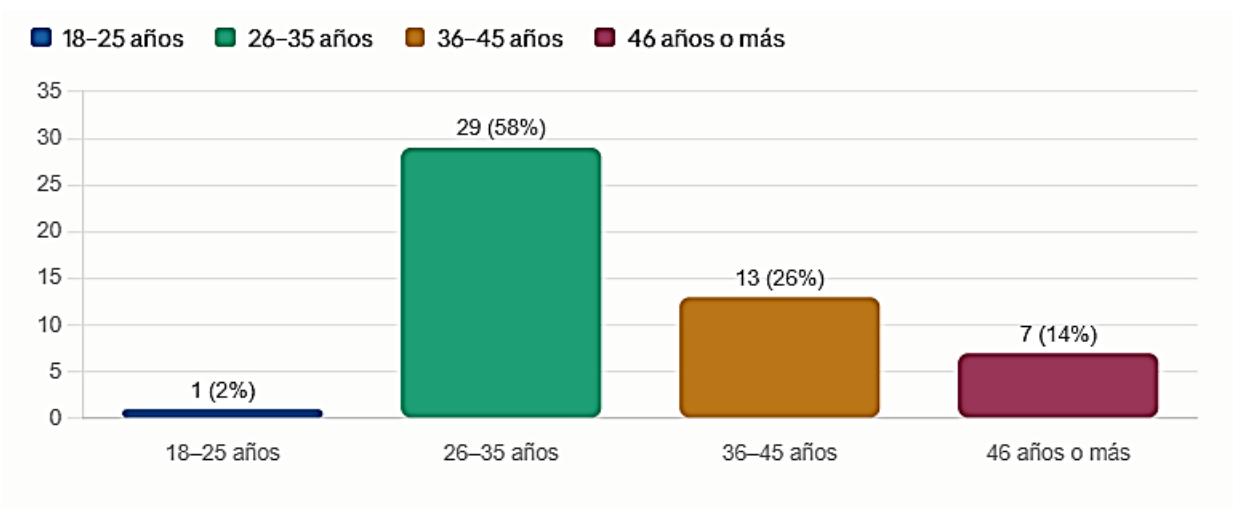


Figura 12 Rango de Edad

Fuente Datos obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección de datos.

El grupo etario de 26 a 35 años concentró la mayoría de los participantes con 29 personas (58%), seguido del grupo de 36 a 45 años con 13 personas (26%), el grupo de 46 años o más con 7 personas (14%), y el grupo de 18 a 25 años con apenas 1 persona (2%). Esto indica que la fuerza laboral de mandos medios en la Planta Dixie es predominantemente joven-adulta, lo que puede favorecer la adopción de tecnologías digitales y el desarrollo de competencias en entornos organizacionales en transformación.

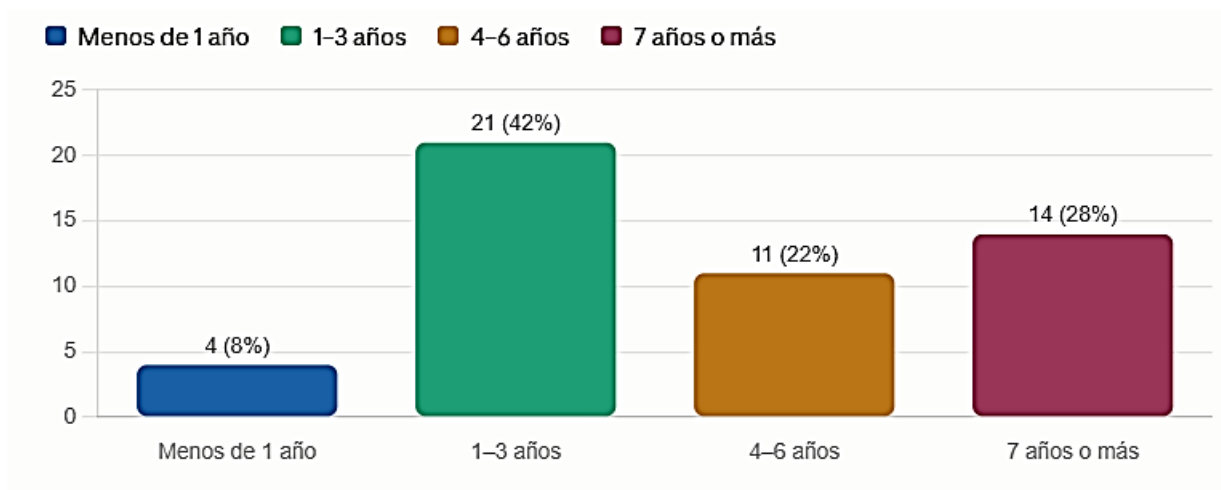


Figura 13 Antigüedad en la empresa

Fuente Datos obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección de datos.

El rango de 1 a 3 años de antigüedad fue el más frecuente con 21 personas (42%), seguido de 7 años o más con 14 personas (28%), de 4 a 6 años con 11 personas (22%) y menos de 1 año con 4 personas (8%). La combinación de un grupo significativo con poca antigüedad (42%) y un grupo con alta permanencia (28%) sugiere que el área gestiona simultáneamente procesos de integración de nuevo personal y retención de colaboradores con experiencia institucional consolidada, lo que refuerza la relevancia de contar con procesos digitales eficientes tanto en onboarding como en gestión del talento a largo plazo.

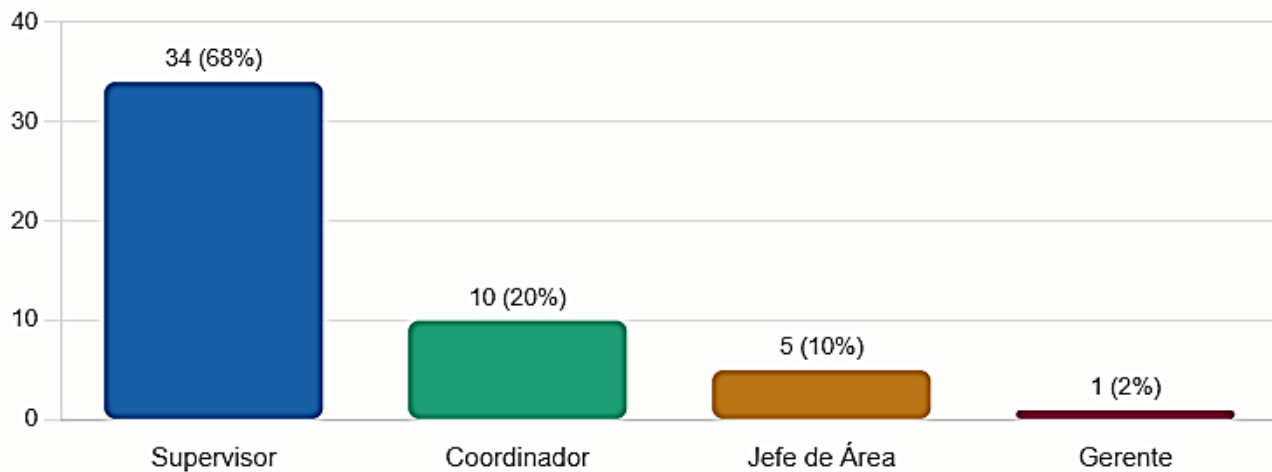


Figura 14 Nivel Jerárquico

Fuente Datos obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección de datos.

El nivel de supervisor concentró la mayor proporción de participantes con 34 personas (68%), lo que refleja que este cargo representa el estrato más numeroso dentro de los mandos medios de la Planta Dixie. Le sigue el nivel de coordinador con 10 personas (20%), los jefes de área con 5 personas (10%) y un gerente (2%). Esta distribución es coherente con la estructura organizacional piramidal típica de las plantas industriales, donde el nivel de supervisión es el más amplio por su función de enlace directo entre la operación y la dirección estratégica. La amplia representación de supervisores en la muestra otorga relevancia particular a su percepción sobre la madurez digital y la gestión del capital humano, ya que son quienes tienen mayor contacto cotidiano con los procesos y herramientas del área.

4.4 RESULTADOS GENERALES

A continuación, se presentan los resultados de la media de las variables Madurez Digital y Gestión del Capital Humano, obtenidos a partir de 50 encuestas aplicadas a supervisores, coordinadores y jefes de área de la organización. Las respuestas fueron registradas en una escala de Likert de cinco opciones, desde Totalmente en desacuerdo (1) hasta Totalmente de acuerdo (5).

Tabla 7. Interpretación de la media, Variable: Madurez Digital

Puntaje mínimo	Puntaje máximo	Media	Escala de Likert
25	45		Totalmente en desacuerdo
46	65		En desacuerdo
66	85		Ni de acuerdo ni en desacuerdo
86	105	96.04	De acuerdo
106	125		Totalmente de acuerdo

Fuente: Elaboración propia con Microsoft Excel (n = 50).

Según los datos establecidos en la tabla anterior, la media para la variable Madurez Digital fue de 96.04, lo que la ubica en el rango correspondiente a la opción "De acuerdo" (rango: 86–105). Este resultado indica que los colaboradores perciben un nivel moderado-alto de madurez digital en los procesos de Capital Humano de la organización, evidenciando avances en la adopción de herramientas y prácticas digitales, aunque con margen de mejora hacia una postura de total acuerdo.

Tabla 8. Interpretación de la media, Variable: Gestión del Capital Humano

Puntaje mínimo	Puntaje máximo	Media	Escala de Likert
12	21		Totalmente en desacuerdo
22	31		En desacuerdo
32	41		Ni de acuerdo ni en desacuerdo

Puntaje mínimo	Puntaje máximo	Media	Escala de Likert
42	51	45.52	De acuerdo
52	60		Totalmente de acuerdo

Fuente: Elaboración propia con Microsoft Excel (n = 50).

De acuerdo con la tabla anterior, la media para la variable Gestión del Capital Humano fue de 45.52, ubicándose en el rango correspondiente a la opción De acuerdo (rango: 42–51). Este valor refleja una percepción favorable de los encuestados hacia la efectividad de los procesos de gestión del talento humano en la organización, aunque también sugiere oportunidades de mejora en la eficiencia operativa y en la atención a los colaboradores.

Tabla 9. Distribución de respuestas por escala de Likert de ambas variables

Escala de Likert	Madurez Digital		Gestión del Capital Humano	
	f	%	f	%
Totalmente en desacuerdo	17	1.4%	14	2.4%
En desacuerdo	93	7.5%	35	5.9%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	260	20.9%	114	19.2%
De acuerdo	566	45.4%	305	51.3%
Totalmente de acuerdo	311	24.9%	126	21.2%
Total	1,247	100%	594	100%

Fuente: Elaboración propia con Microsoft Excel (n = 50). (n = 50). Nota: f = frecuencia absoluta; % = porcentaje del total de respuestas por variable.

En la tabla anterior se observa que, para la variable Madurez Digital, el 70.3% de las respuestas se concentró en las opciones "De acuerdo" y "Totalmente de acuerdo", mientras que únicamente el 8.9% correspondió a posiciones de desacuerdo. En la variable Gestión del Capital Humano, el 72.5% de las respuestas se ubicó en esas mismas categorías favorables, con solo el 8.3% en desacuerdo. Ambos resultados confirman una tendencia positiva en la percepción de los encuestados respecto a las dos variables estudiadas.

Tabla 10. Media por dimensión (escala 1–5)

N.º	Dimensión	Variable	Media (1–5)
D1	Automatización y digitalización (ítems 1–5)	Madurez Digital	3.56
D2	Integración de sistemas (ítems 6–10)	Madurez Digital	3.82
D3	Analítica de datos (ítems 11–15)	Madurez Digital	3.71
D4	Cultura digital (ítems 16–20)	Madurez Digital	4.06
D5	Gobernanza de datos (ítems 21–25)	Madurez Digital	4.10
D6	Eficiencia operativa (ítems 26–30)	Gestión del Capital Humano	3.95
D7	Gestión del talento (ítems 31–37)	Gestión del Capital Humano	3.74

Fuente: Elaboración propia con Microsoft Excel (n = 50).

El análisis por dimensiones revela que la Gobernanza de datos ($M = 4.10$) y la Cultura digital ($M = 4.06$) presentaron las medias más altas dentro de la variable Madurez Digital, lo que sugiere que la organización cuenta con políticas y disposición al cambio tecnológico relativamente consolidadas. En contraste, la dimensión Automatización y digitalización ($M = 3.56$) obtuvo la puntuación más baja, indicando que la implementación tecnológica operativa aún enfrenta desafíos. Respecto a la variable Gestión del Capital Humano, la dimensión Eficiencia operativa ($M = 3.95$) superó a la dimensión Gestión del talento ($M = 3.74$), lo que señala áreas de oportunidad en los procesos de reclutamiento, desarrollo y experiencia del colaborador.

4.5 RESULTADOS POR OBJETIVOS

En este apartado se presentan los resultados organizados en función de los objetivos específicos de la investigación. Cada subapartado incluye los hallazgos cuantitativos obtenidos mediante la encuesta aplicada a los mandos medios de la planta Dixie de Corporación Dinant.

4.5.1.1 Objetivo 1: Analizar el entorno organizacional y competitivo de la planta Dixie de Corporación Dinant.

Tabla 12. Análisis FODA del entorno organizacional y la madurez digital del área de Capital Humano

Variable	Dimensión	Fortalezas identificadas	Debilidades identificadas
Madurez Digital	Automatización y digitalización	Uso de herramientas administrativas digitales y disposición hacia procesos tecnológicos.	Limitaciones en procesos de reclutamiento y selección digitalizados.
Madurez Digital	Integración de sistemas	Existencia de plataformas tecnológicas para gestión organizacional.	Conectividad limitada, duplicidad de información y baja integración entre sistemas.
Madurez Digital	Analítica de datos	Uso de indicadores y apoyo parcial en toma de decisiones.	Escaso desarrollo de analítica predictiva y explotación estratégica de datos.
Madurez Digital	Cultura digital	Disposición hacia el uso de herramientas tecnológicas.	Necesidad de fortalecer competencias digitales en el personal.

Madurez Digital	Gobernanza de datos	Actualización y manejo básico de información organizacional.	Limitaciones en gestión, centralización y trazabilidad de información.
Gestión del Talento Humano	Eficiencia operativa	Mejora en tiempos de respuesta y procesos administrativos.	Persistencia de procesos manuales y dependencia operativa.
Gestión del Talento Humano	Gestión del talento	Organización administrativa del área y seguimiento operativo.	Debilidades en procesos de reclutamiento, selección y consolidación de información.

Fuentes: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos mediante la encuesta aplicada y el análisis organizacional desarrollado en la investigación, 2026.

Los resultados del análisis FODA evidencian que el área de Capital Humano presenta fortalezas relacionadas con la adopción progresiva de herramientas tecnológicas, utilización de indicadores organizacionales y disposición favorable hacia la transformación digital. Asimismo, se identificaron avances en procesos administrativos y eficiencia operativa derivados del uso parcial de plataformas digitales dentro de la organización.

Sin embargo, el análisis también permitió identificar debilidades relacionadas con integración de sistemas, conectividad, duplicidad de información y fortalecimiento de competencias digitales, factores que limitan parcialmente la consolidación de una madurez digital más avanzada dentro del área.

De igual manera, los hallazgos evidenciaron oportunidades de mejora relacionadas con automatización integral de procesos, fortalecimiento de analítica de datos y optimización de procesos de reclutamiento y selección mediante herramientas digitales.

En términos generales, el análisis FODA permitió interpretar estratégicamente los resultados obtenidos en la encuesta y comprender las principales condiciones internas que se asocian con el nivel de madurez digital y gestión del talento humano dentro de la planta Dixie de Corporación Dinant.

4.5.1.2 Objetivo 2: Diagnosticar el nivel de madurez digital del área de Capital Humano de la planta Dixie de Corporación Dinant.

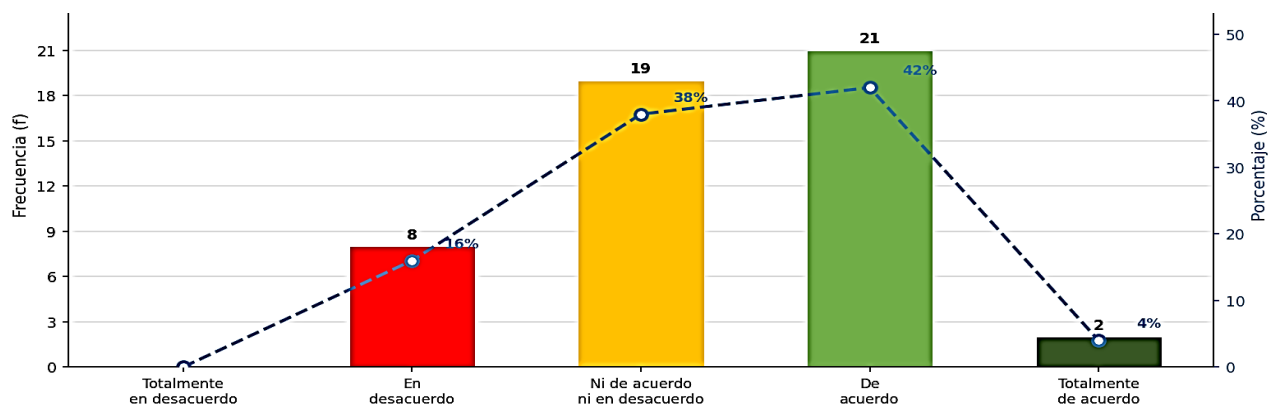


Figura 15 ¿Los procesos de reclutamiento y selección están automatizados?

Fuente Datos obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección de datos

Los resultados evidencian que el 42.0% de los encuestados indicó estar de acuerdo con que los procesos de reclutamiento y selección se encuentran automatizados, mientras que el 4.0% expresó estar totalmente de acuerdo. En conjunto, el 46.0% de los participantes percibe un nivel favorable de automatización en este proceso. Sin embargo, el 38.0% se posicionó en una postura neutral (ni de acuerdo ni en desacuerdo), y el 16.0% manifestó algún grado de desacuerdo. Este resultado es coherente con los hallazgos descritos en la justificación de la investigación, donde se señaló que el proceso de reclutamiento aún se apoya en herramientas operativas tradicionales como correos electrónicos y archivos de Excel. La distribución de respuestas sugiere que, si bien existen avances en la incorporación de herramientas digitales, la automatización del reclutamiento y selección no ha alcanzado un nivel consolidado, lo que representa una brecha relevante dentro de la dimensión de automatización de procesos del área de Capital Humano.

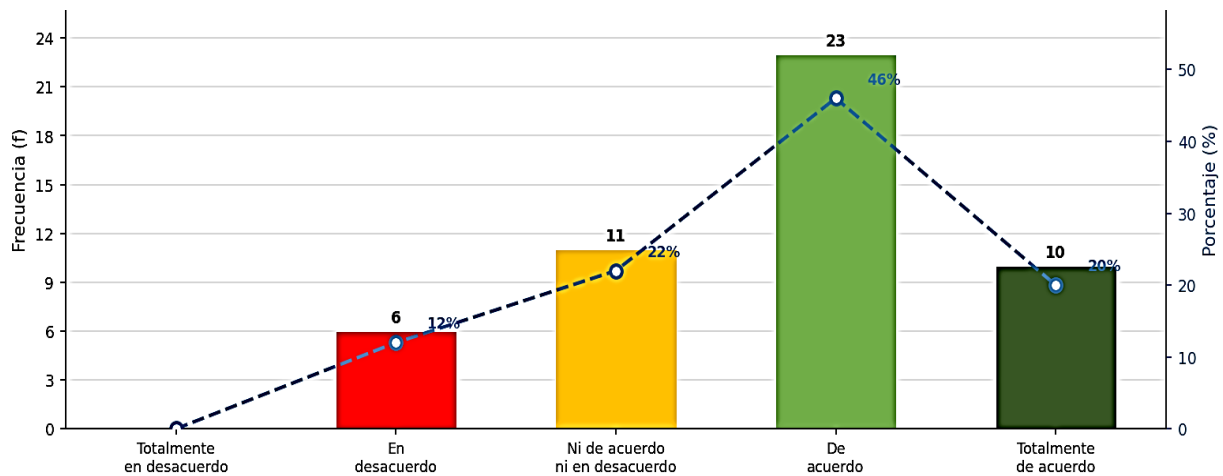


Figura 16 ¿La gestión de información del personal se realiza mediante sistemas digitales?

Fuente Datos obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección de datos.

Los datos reflejan que el 46.0% de los participantes estuvo de acuerdo y el 20.0% totalmente de acuerdo con que la gestión de información del personal se realiza mediante sistemas digitales, acumulando un 66.0% de respuestas favorables. El 22.0% se mantuvo neutral y el 12.0% expresó desacuerdo en sus distintos niveles. Este resultado indica que la mayoría de los mandos medios percibe que el área cuenta con herramientas digitales para la gestión de la información del personal. No obstante, la presencia de un 22.0% en posición neutral y un 12.0% en desacuerdo sugiere que no todos los colaboradores tienen acceso o conocimiento sobre dichos sistemas, lo que puede indicar una implementación parcial o inconsistente en algunas áreas de la planta. Este hallazgo señala que la digitalización de la información del personal, aunque avanzada, aún no es percibida de manera uniforme por todos los niveles de mandos medios-altos de la organización.

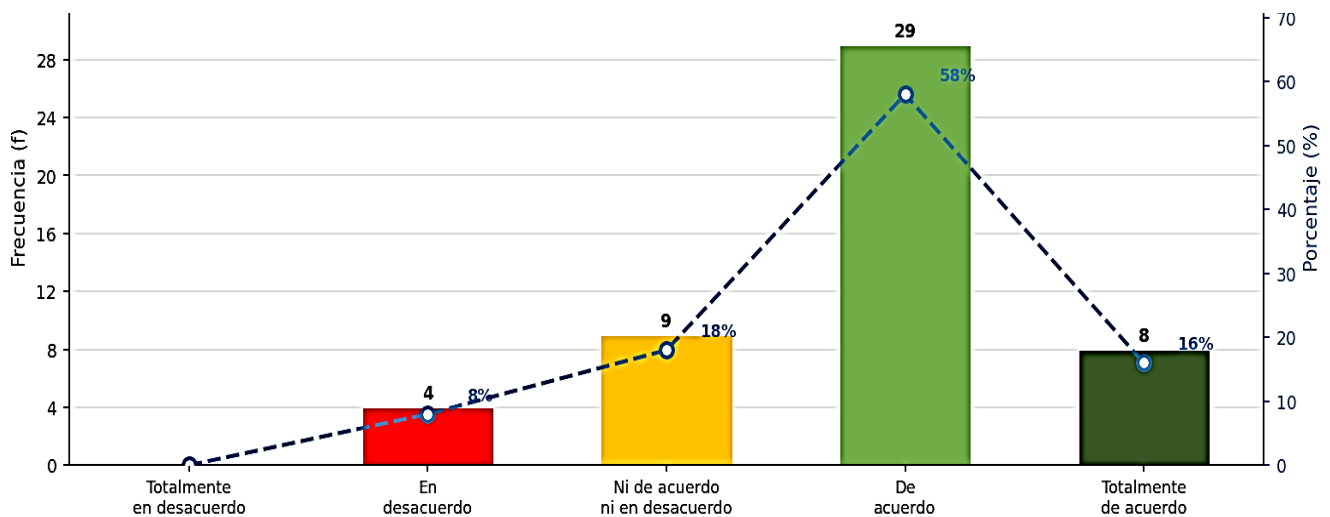


Figura 17 ¿Los procesos administrativos de Capital Humanos se ejecutan de manera ágil y organizada?

Fuente Datos obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección de datos

Los resultados de esta pregunta reflejan uno de los más favorables dentro de la dimensión de automatización. El 58.0% de los participantes indicó estar de acuerdo y el 16.0% totalmente de acuerdo, sumando un 74.0% de respuestas positivas. Solo el 18.0% se mantuvo neutral y el 8.0% manifestó algún nivel de desacuerdo. Esta distribución indica que los mandos medios-altos de la planta perciben, en términos generales, que los procesos administrativos del área de Capital Humano se desarrollan con agilidad y organización. Este resultado positivo contrasta con el ítem 1, lo que sugiere que, aunque algunos procesos específicos como el reclutamiento no están completamente automatizados, los procesos administrativos generales sí son percibidos como funcionales y organizados. Este hallazgo indica que existen bases organizativas sobre las cuales se puede construir un mayor nivel de automatización y digitalización en el área.

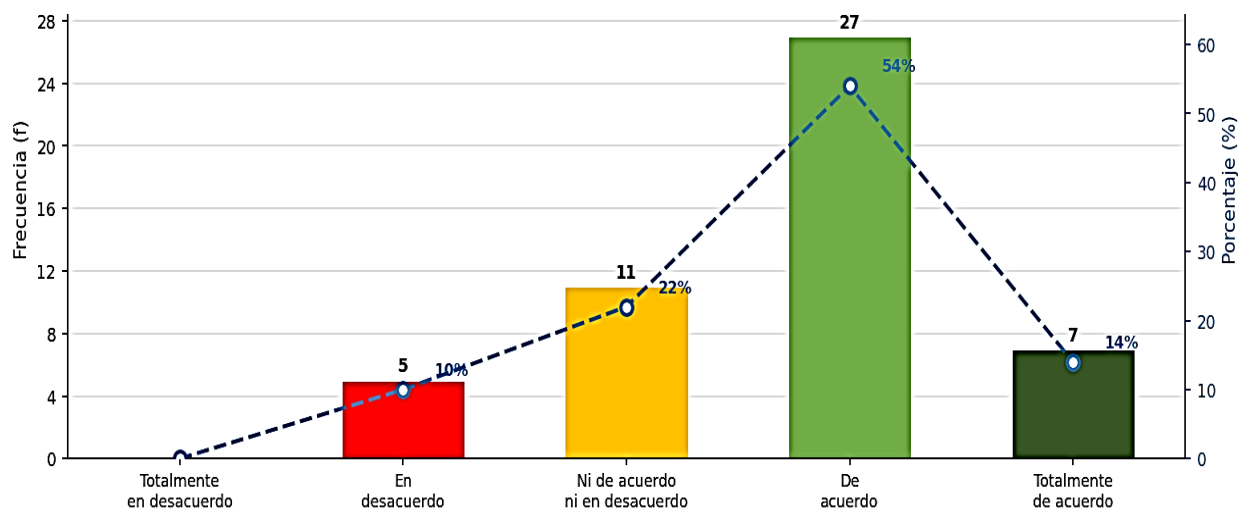


Figura 18 ¿Se utilizan plataformas digitales para el seguimiento de procesos de talento humano?

Fuente Datos obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección de datos

El 54.0% de los encuestados estuvo de acuerdo y el 14.0% totalmente de acuerdo con que se utilizan plataformas digitales para el seguimiento de procesos de talento humano, representando un 68.0% de respuestas favorables. El 22.0% adoptó una postura neutral y el 10.0% expresó desacuerdo. Estos resultados indican que más de dos tercios de los mandos medios perciben el uso de plataformas digitales en los procesos de talento humano, lo que refleja un avance moderado-alto en la dimensión de automatización. Sin embargo, el 32.0% con posturas neutrales o negativas evidencia que el uso de estas plataformas no es uniforme ni completamente consolidado en toda la organización, con oportunidades claras de mejora para alcanzar una adopción más homogénea de las herramientas digitales disponibles.

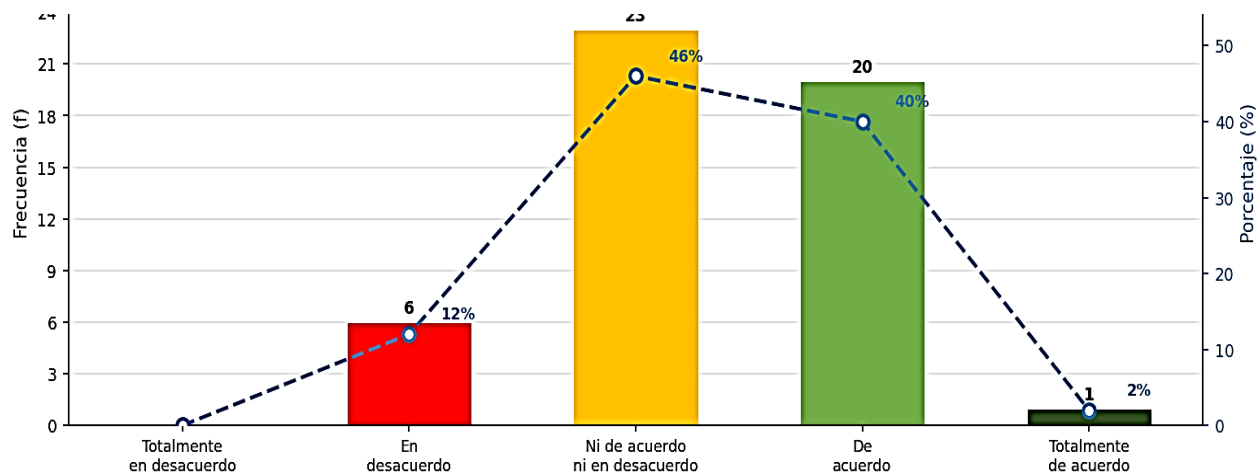


Figura 19 ¿Los procesos del área de Capital Humano presentan un bajo índice de errores operativos?

Fuente Datos obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección de datos

Los resultados presentan la distribución más dispersa dentro de la dimensión de automatización. El 40.0% indicó estar de acuerdo y apenas el 2.0% totalmente de acuerdo, mientras que el 46.0% adoptó una postura neutral y el 12.0% manifestó desacuerdo. La elevada proporción de respuestas neutras (46.0%) sugiere que los encuestados tienen una percepción ambigua respecto a si los procesos del área presentan un bajo índice de errores operativos. Este resultado es consistente con la literatura revisada, que indica que en entornos donde la automatización no está completamente consolidada, los errores operativos tienden a ser más frecuentes debido a la dependencia de procesos manuales. El bajo porcentaje de respuestas totalmente de acuerdo (2.0%) refuerza la necesidad de fortalecer la automatización de procesos para reducir la incidencia de errores en la gestión del capital humano

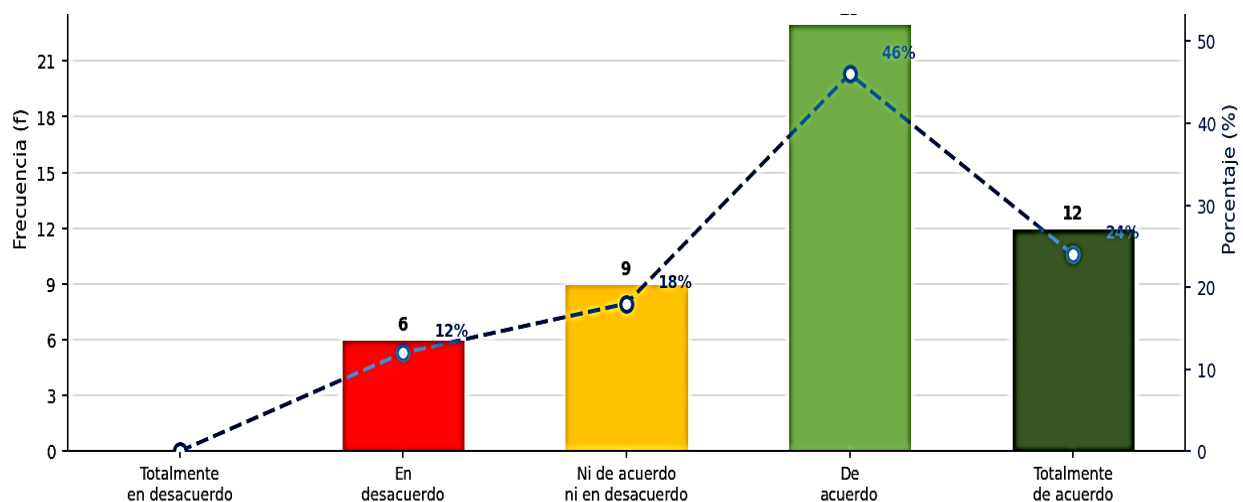


Figura 20 ¿Los sistemas de Capital Humano están integrados con otras áreas de la

Fuente Datos obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección de datos

Los resultados del ítem 6 muestran que el 46.0% de los encuestados estuvo de acuerdo y el 24.0% totalmente de acuerdo con que los sistemas de Capital Humano están integrados con otras áreas de la empresa, acumulando un 70.0% de respuestas favorables. El 18.0% adoptó una postura neutral y el 12.0% expresó algún nivel de desacuerdo. Este es uno de los resultados más altos dentro de la dimensión de integración de sistemas, lo que sugiere que la mayoría de los mandos medios percibe una integración funcional entre los sistemas del área y otras unidades de la organización. Este hallazgo es coherente con las iniciativas de transformación digital reportadas por Corporación Dinant, como la adopción de SAP HANA y plataformas en la nube. El 12.0% en desacuerdo podría indicar diferencias en el acceso o uso de los sistemas entre distintos departamentos.

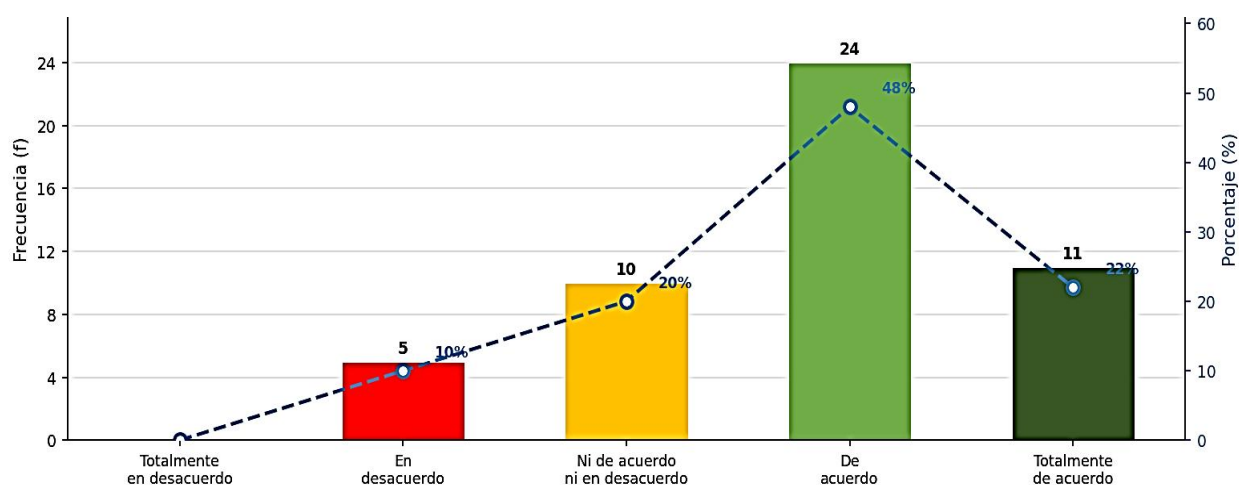


Figura 21 ¿La información del colaborador se encuentra centralizada en una sola plataforma?

Fuente Datos obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección de datos.

El 48.0% de los participantes indicó estar de acuerdo y el 22.0% totalmente de acuerdo con que la información del colaborador se encuentra centralizada en una sola plataforma, sumando un 70.0% de respuestas favorables. El 20.0% se mantuvo neutral y el 10.0% expresó desacuerdo. La centralización de la información del colaborador es un indicador clave de la madurez digital en la dimensión de integración de sistemas. El 70.0% de respuestas favorables refleja avances en la consolidación de una plataforma unificada para la gestión de datos del personal. No obstante, el 30.0% restante sugiere que aún existen colaboradores que perciben dispersión en la información o que no tienen acceso pleno a los sistemas centralizados, lo que puede limitar la capacidad del área para generar análisis integrales y tomar decisiones basadas en datos.

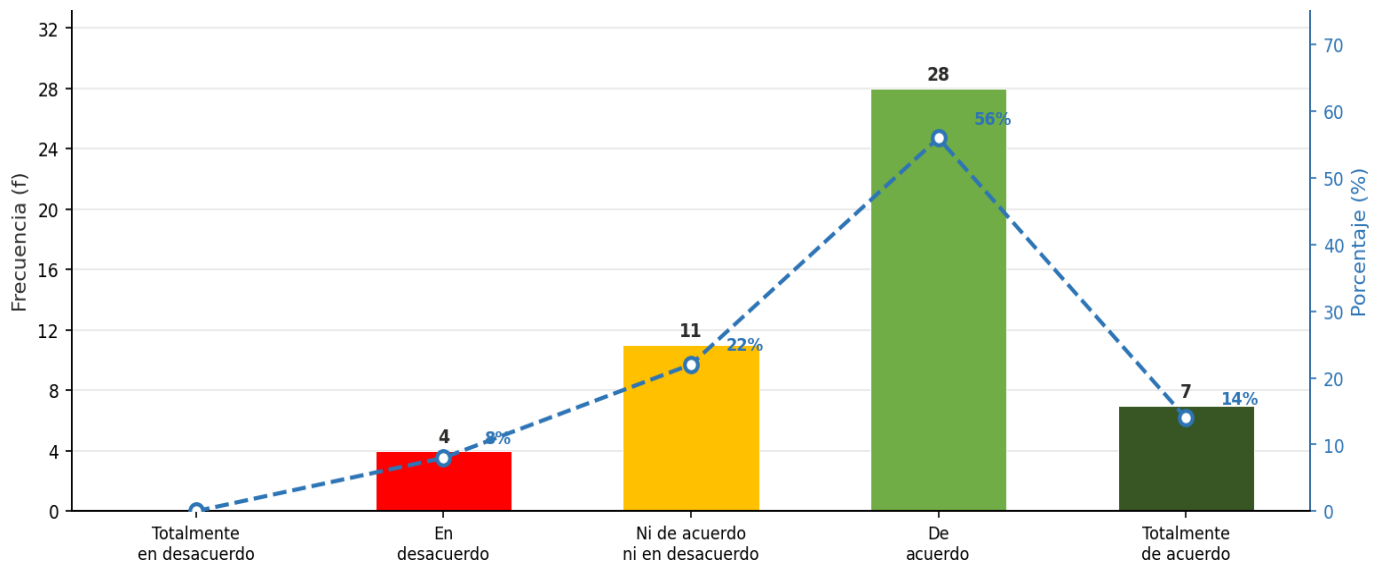


Figura 22 ¿Existe coherencia y consistencia en los datos entre diferentes sistemas?

Fuente Datos obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección de datos.

Los datos revelan que el 56.0% estuvo de acuerdo y el 14.0% totalmente de acuerdo con que existe coherencia y consistencia en los datos entre diferentes sistemas, alcanzando un 70.0% de respuestas favorables. El 22.0% adoptó una postura neutral y el 8.0% manifestó desacuerdo. Ningún participante seleccionó la opción totalmente en desacuerdo. La coherencia de los datos entre sistemas es un indicador fundamental de la calidad de la integración tecnológica. El resultado favorable del 70.0% indica que los mandos medios perciben en términos generales consistencia en los datos gestionados. La proporción neutral (22.0%) refleja cierta incertidumbre respecto a la fiabilidad de los datos entre sistemas, lo que puede estar relacionado con la coexistencia de plataformas con distintos niveles de integración dentro de la organización.

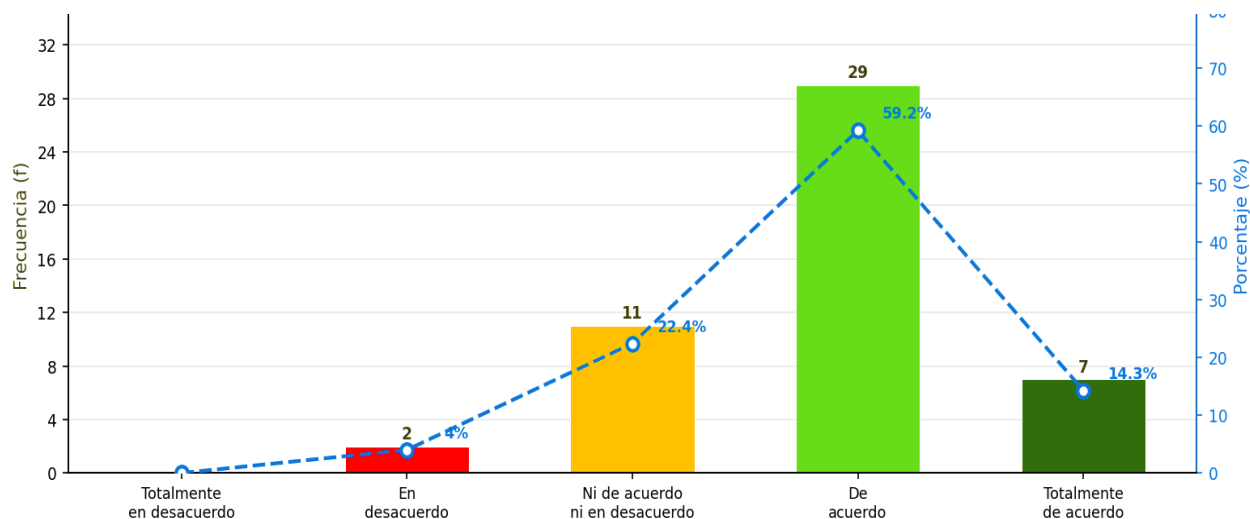


Figura 23 ¿Se evita la duplicidad de información en los procesos de Capital Humano?

Fuente Datos obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección de datos.

Se registró un 59.2% de respuestas de acuerdo y un 14.3% de totalmente de acuerdo, sumando un 73.5% de percepciones favorables sobre la evitación de duplicidad de información. El 22.4% se mantuvo neutral y el 4.1% expresó desacuerdo. Ningún participante seleccionó la opción totalmente en desacuerdo. El resultado positivo sugiere que los esfuerzos de integración tecnológica en la organización han contribuido a reducir la duplicidad de registros en los procesos de Capital Humano. El 22.4% en posición neutral representa a colaboradores que no tienen una percepción clara sobre este aspecto, lo que podría indicar que en algunas unidades o procesos aún persisten inconsistencias en el manejo de la información. Cabe señalar que este ítem registró 49 respuestas válidas, con un dato perdido considerado en el análisis porcentual.

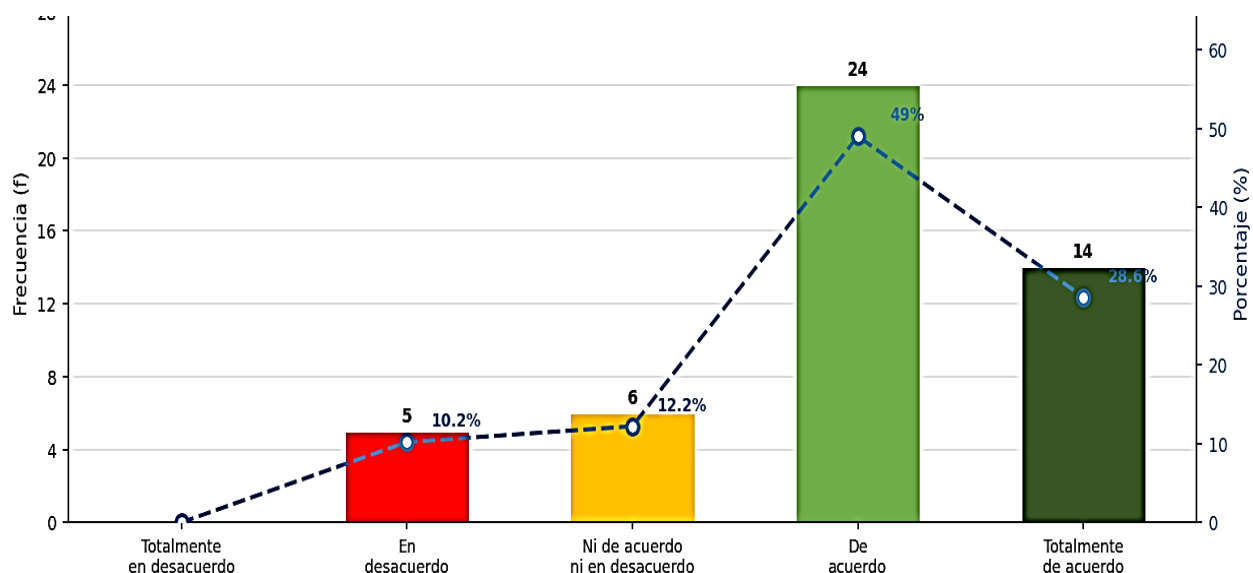


Figura 24 ¿Los sistemas permiten compartir información en tiempo real?

Fuente Datos obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección de datos

Dentro de la dimensión de integración de sistemas. El 49.0% de los participantes indicó estar de acuerdo y el 28.6% totalmente de acuerdo, acumulando un 77.6% de respuestas positivas. El 12.2% adoptó una postura neutral y el 10.2% expresó desacuerdo. Ningún participante seleccionó totalmente en desacuerdo. La capacidad de compartir información en tiempo real es un indicador avanzado de integración tecnológica y resulta fundamental para la toma de decisiones ágil. El 77.6% de respuestas favorables refleja que la organización cuenta con infraestructura tecnológica que facilita el flujo de información en tiempo real, coherente con las iniciativas de adopción de plataformas en la nube reportadas por Corporación Dinant. Al igual que el ítem 9, este ítem registró 49 respuestas válidas. En conjunto, los resultados de la dimensión de integración de sistemas evidencian un nivel moderado-alto de madurez digital.

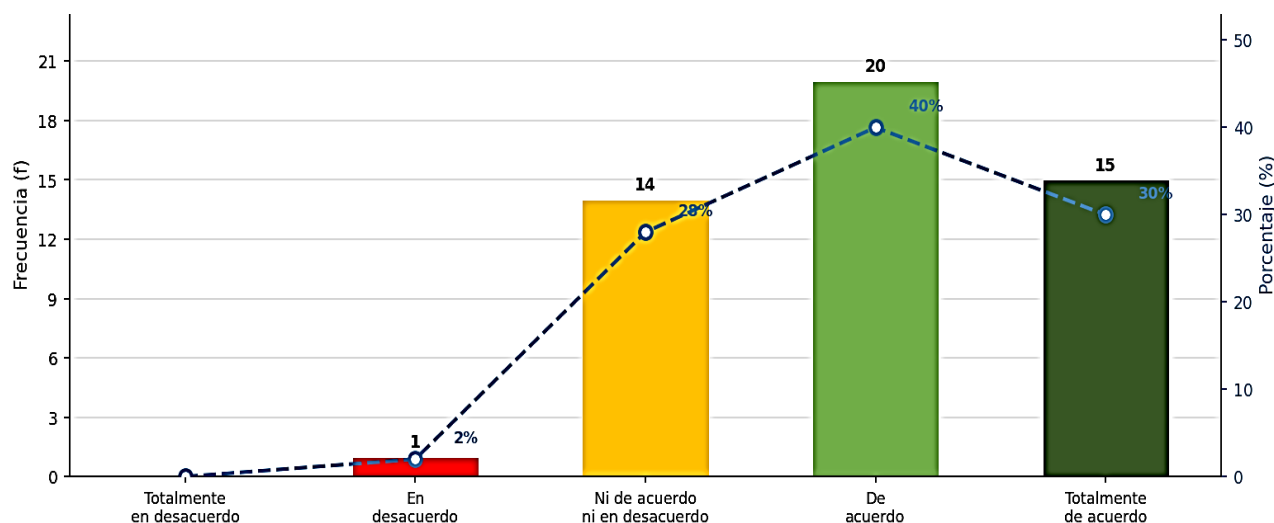


Figura 25 ¿Se utilizan datos para apoyar la toma de decisiones en Capital Humano?

Fuente Datos obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección de datos.

Los resultados muestran que el 40.0% de los participantes estuvo de acuerdo y el 30.0% totalmente de acuerdo con que se utilizan datos para apoyar la toma de decisiones en Capital Humano, acumulando un 70.0% de respuestas favorables. El 28.0% se mantuvo en postura neutral y únicamente el 2.0% expresó desacuerdo. Ningún participante seleccionó la opción totalmente en desacuerdo. Este resultado refleja que la mayoría de los mandos medios percibe que el área incorpora datos en sus procesos decisionales, lo cual constituye un indicador positivo dentro de la dimensión de analítica de datos. Sin embargo, el 28.0% en posición neutral sugiere que este uso no es percibido de manera consistente por todos los colaboradores, lo que puede indicar que la toma de decisiones basada en datos es práctica habitual para algunos procesos, pero no para la totalidad de las áreas funcionales de Capital Humano.

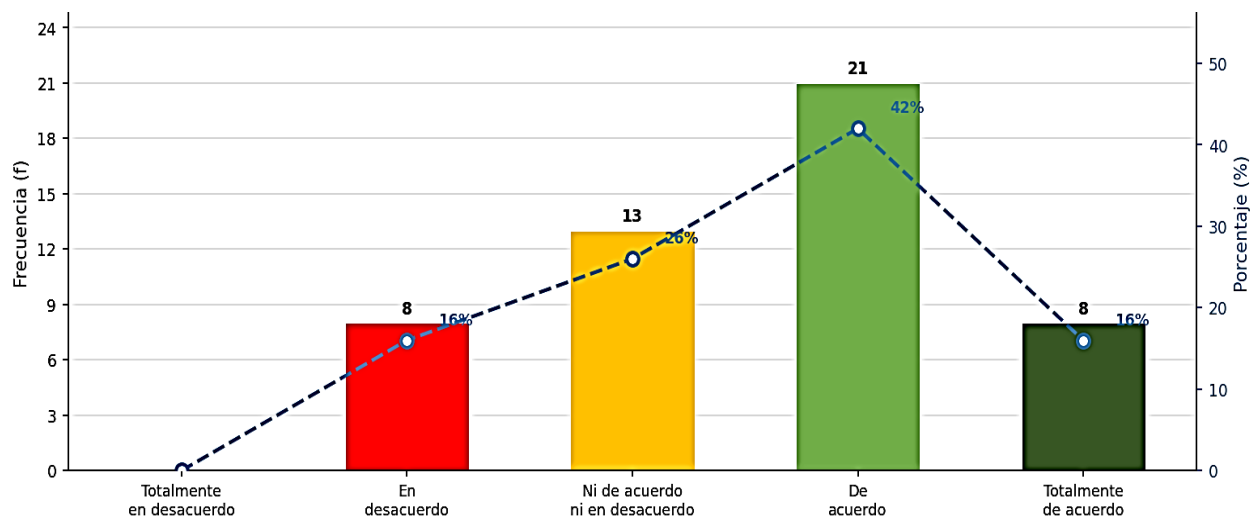


Figura 26 ¿Se generan reportes periódicos sobre indicadores de talento humano?

Fuente Datos obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección de datos

Se presenta una distribución más dispersa en comparación con otros ítems de la dimensión de analítica. El 42.0% indicó estar de acuerdo y el 16.0% totalmente de acuerdo, sumando un 58.0% de respuestas favorables. El 26.0% adoptó una postura neutral y el 16.0% expresó estar en desacuerdo. Ningún participante seleccionó la opción totalmente en desacuerdo. La generación periódica de reportes de indicadores es un componente fundamental de la madurez analítica en la gestión del capital humano. El 16.0% en desacuerdo junto al 26.0% neutral representan un 42.0% de los encuestados que no percibe esta práctica como consolidada, lo cual señala una brecha relevante en la gestión por indicadores dentro del área. Este hallazgo es coherente con el diagnóstico general de la investigación, que identifica la analítica de datos como una de las dimensiones con mayor potencial de mejora en el área de Capital Humano de la planta Dixie.

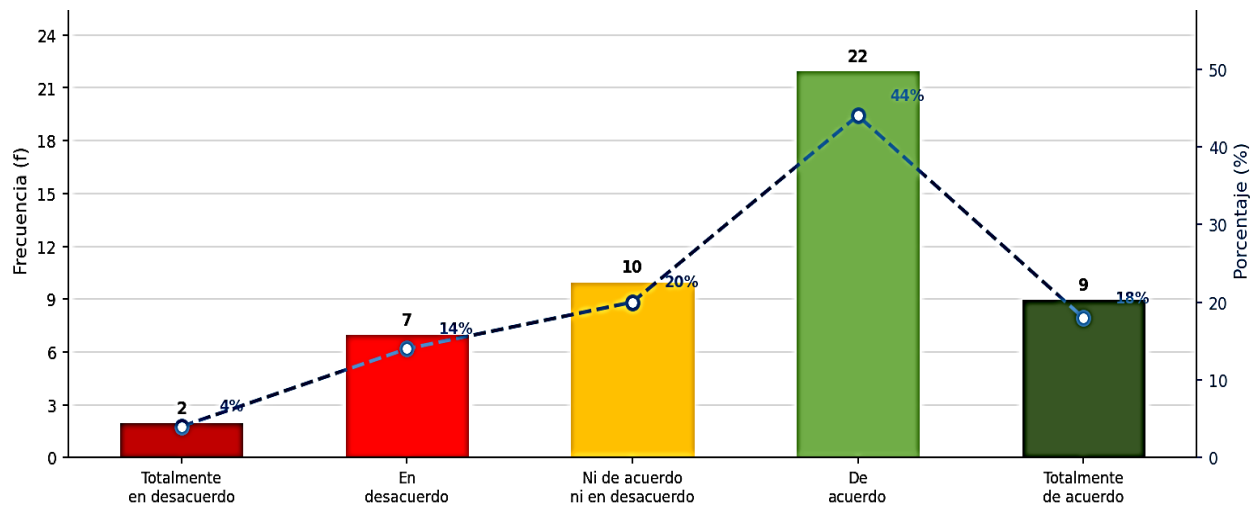


Figura 27 ¿Se analizan tendencias como rotación, desempeño o ausentismo?

Fuente Datos obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección de datos.

El 44.0% de los encuestados estuvo de acuerdo y el 18.0% totalmente de acuerdo con que se analizan tendencias como rotación, desempeño o ausentismo, representando un 62.0% de respuestas favorables. El 20.0% se mantuvo neutral, el 14.0% expresó desacuerdo y el 4.0% totalmente en desacuerdo. El análisis de tendencias constituye una capacidad analítica avanzada que permite al área de Capital Humano anticipar problemas y tomar decisiones preventivas. El resultado favorable del 62.0% indica que existe una práctica parcialmente establecida en este sentido. No obstante, el 38.0% con posturas neutras o negativas sugiere que dicho análisis no es sistemático ni uniforme en todos los departamentos, lo que limita la capacidad del área para gestionar el talento de manera proactiva y estratégica, en concordancia con los estándares de madurez digital avanzada.

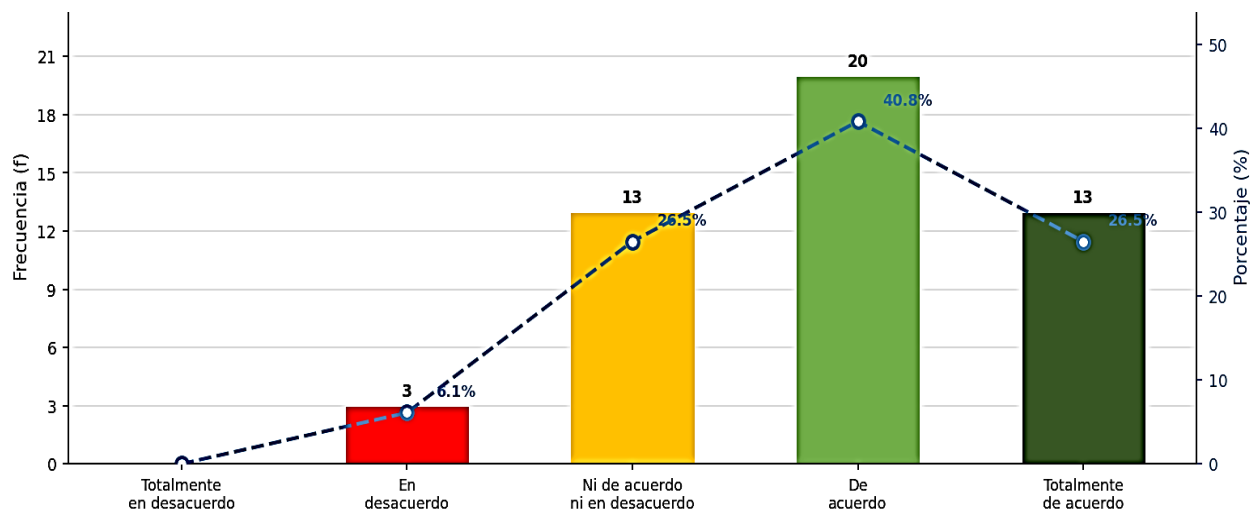


Figura 28 ¿Se utilizan herramientas digitales para analizar información del personal?

Fuente Datos obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección de datos.

Los datos reflejan que el 40.8% de los participantes estuvo de acuerdo y el 26.5% totalmente de acuerdo con el uso de herramientas digitales para analizar información del personal, acumulando un 67.3% de respuestas favorables. El 26.5% se mantuvo neutral y el 6.1% expresó desacuerdo. Ningún participante seleccionó totalmente en desacuerdo. Cabe señalar que este ítem registró 49 respuestas válidas. El resultado indica que aproximadamente dos tercios de los mandos medios percibe el uso de herramientas digitales para el análisis de información, lo que refleja un nivel moderado-alto de adopción tecnológica en esta dimensión. El 26.5% neutral podría estar asociado a una variabilidad en el acceso o dominio de dichas herramientas entre distintos departamentos, lo que representa una oportunidad de mejora para homogeneizar su uso a lo largo de toda la organización.

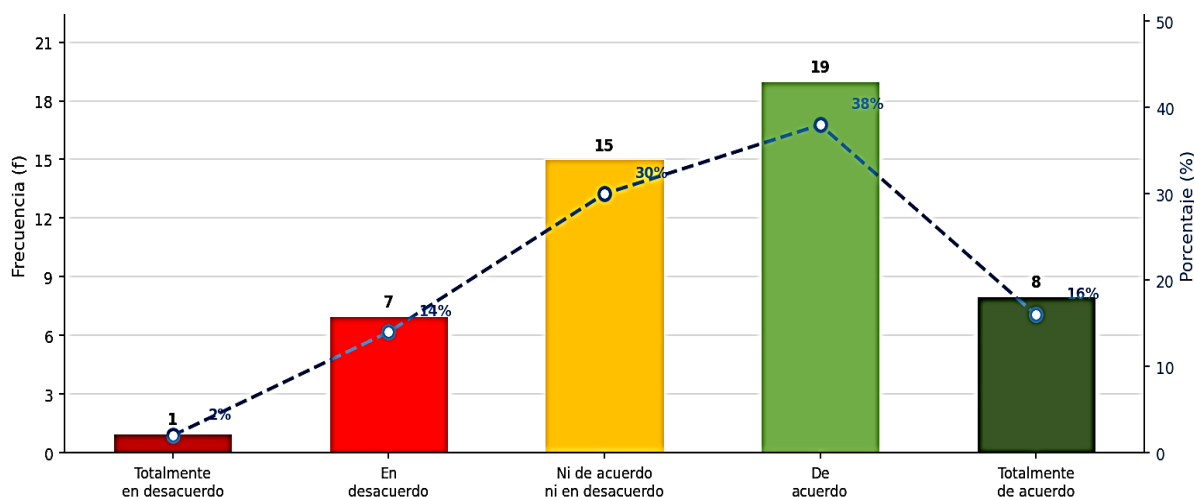


Figura 29 ¿La organización utiliza datos para anticipar necesidades de talento?

Fuente Datos obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección de datos

El 38.0% de los encuestados estuvo de acuerdo y el 16.0% totalmente de acuerdo con que la organización utiliza datos para anticipar necesidades de talento, sumando un 54.0% de respuestas favorables. El 30.0% se posicionó en postura neutral, el 14.0% expresó desacuerdo y el 2.0% totalmente en desacuerdo. La anticipación de necesidades de talento mediante datos representa una capacidad analítica predictiva de alto valor estratégico. El resultado con solo el 54.0% de respuestas favorables y el 30.0% en posición neutral evidencia que esta práctica no está consolidada en la organización. Este hallazgo es coherente con el nivel de madurez digital intermedio identificado en la investigación, y sugiere que el área de Capital Humano se encuentra en una etapa de transición hacia el uso estratégico y predictivo de los datos, con una brecha significativa por cerrar para alcanzar un nivel de madurez analítica avanzada.

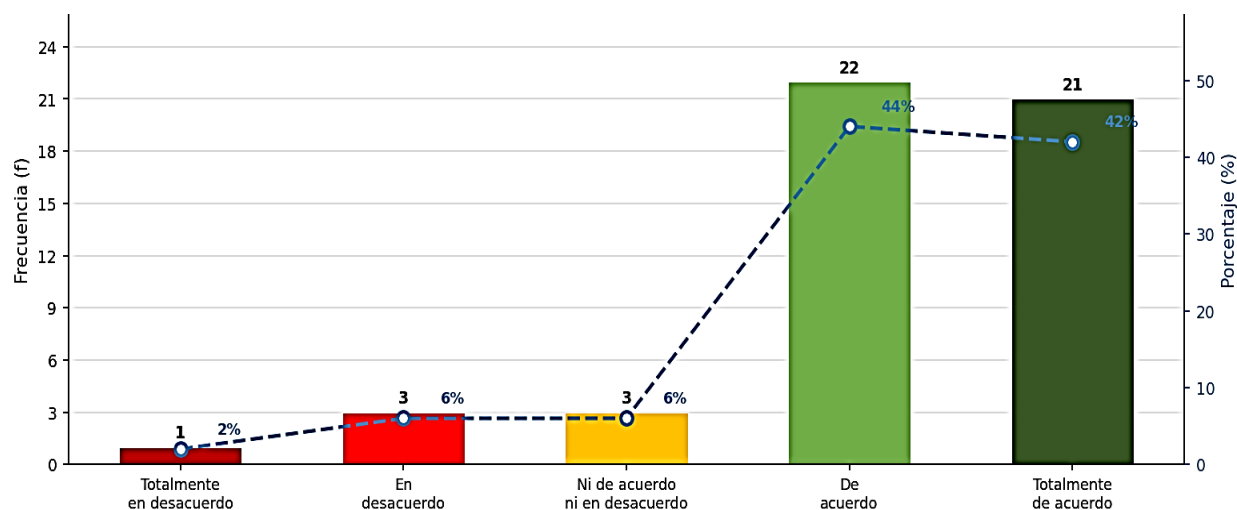


Figura 30 ¿Los colaboradores están abiertos al uso de nuevas tecnologías?

Fuente Datos obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección de datos.

El 44.0% de los participantes indicó estar de acuerdo y el 42.0% totalmente de acuerdo, acumulando un 86.0% de respuestas positivas. Solo el 6.0% adoptó una postura neutral, el 6.0% expresó desacuerdo y el 2.0% totalmente en desacuerdo. Este resultado refleja una actitud altamente positiva hacia la adopción tecnológica entre los mandos medios de la planta Dixie, lo cual constituye un factor habilitador clave para el proceso de transformación digital del área de Capital Humano. La apertura al cambio tecnológico por parte de los colaboradores reduce las barreras de implementación de nuevas herramientas y plataformas digitales, y es considerada en la literatura como uno de los principales determinantes del éxito en iniciativas de transformación digital organizacional (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2020).

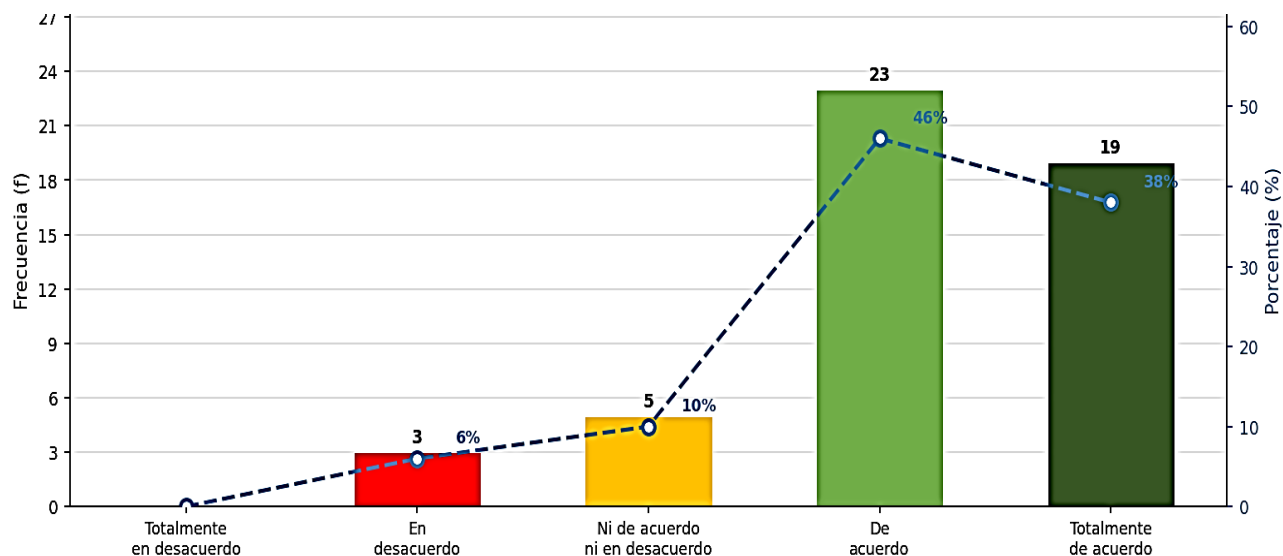


Figura 31 ¿La empresa promueve el uso de herramientas digitales?

Fuente Datos obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección de datos.

El 46.0% de los participantes estuvo de acuerdo y el 38.0% totalmente de acuerdo con que la empresa promueve el uso de herramientas digitales, sumando un 84.0% de respuestas favorables. El 10.0% se mantuvo neutral y el 6.0% expresó desacuerdo. Ningún participante seleccionó totalmente en desacuerdo. Este resultado refleja que los mandos medios perciben que la organización tiene un compromiso activo con la promoción de herramientas digitales, lo cual es coherente con las iniciativas de transformación digital documentadas en el marco contextual de la investigación. El 84.0% de respuestas favorables posiciona a la dimensión de cultura digital como una de las más consolidadas dentro del diagnóstico de madurez digital del área, representando una fortaleza organizacional sobre la cual se pueden sustentar las estrategias de mejora propuestas en el Capítulo VI.

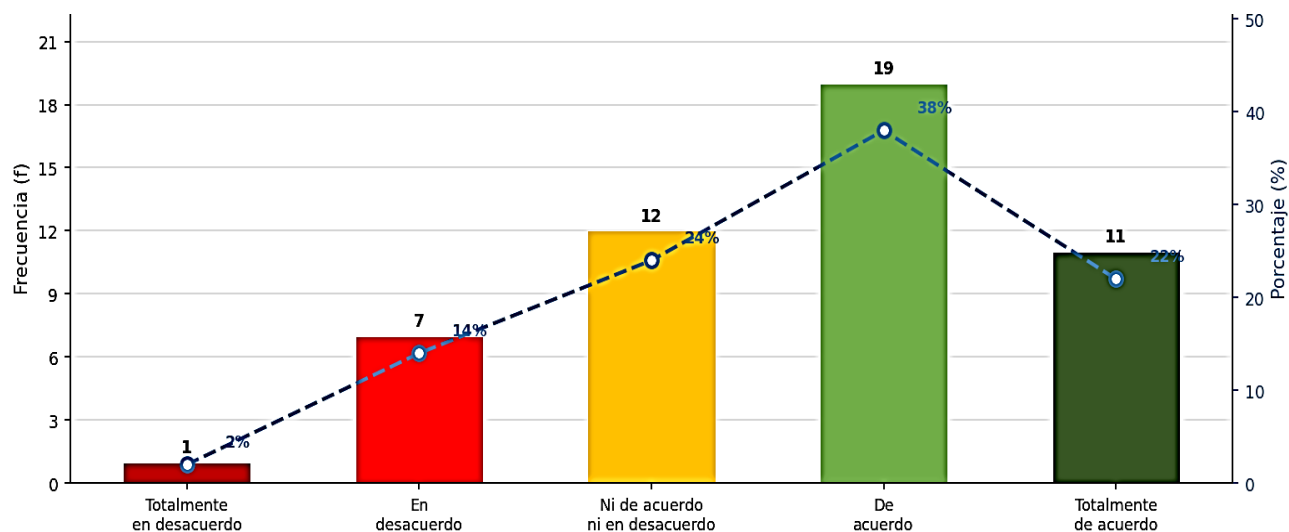


Figura 32 ¿Se fomenta el aprendizaje de competencias digitales?

Fuente Datos obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección de datos.

El 38.0% de los encuestados estuvo de acuerdo y el 22.0% totalmente de acuerdo con que se fomenta el aprendizaje de competencias digitales, representando un 60.0% de respuestas favorables. El 24.0% adoptó una postura neutral, el 14.0% expresó desacuerdo y el 2.0% totalmente en desacuerdo. Si bien el resultado es favorable, el 60.0% representa el porcentaje más bajo dentro de la dimensión de cultura digital, lo que evidencia que el fomento del aprendizaje de competencias digitales no está igualmente consolidado que la promoción general del uso de herramientas. Esta brecha sugiere que, aunque la organización promueve el uso de tecnología, los programas formales de desarrollo de competencias digitales aún no alcanzan a todos los colaboradores de manera uniforme, lo que representa un área de mejora prioritaria para fortalecer la transformación digital sostenible del área.

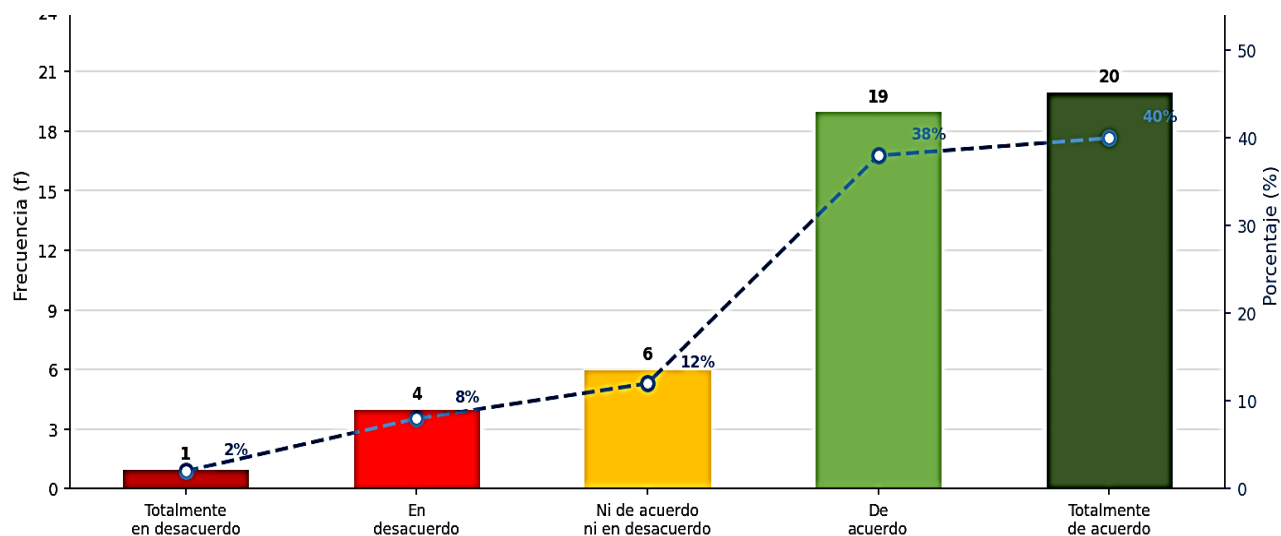


Figura 33 ¿Existe disposición al cambio tecnológico en el área?

Fuente Datos obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección de datos.

Se registra resultados altamente favorables, con el 38.0% de acuerdo y el 40.0% totalmente de acuerdo, acumulando un 78.0% de respuestas positivas. El 12.0% se mantuvo neutral, el 8.0% expresó desacuerdo y el 2.0% totalmente en desacuerdo. La disposición al cambio tecnológico es un indicador cultural fundamental para el éxito de cualquier proceso de transformación digital. El 78.0% de respuestas favorables confirma que existe una base cultural sólida en el área de Capital Humano de la planta Dixie para avanzar en su proceso de digitalización. Este resultado, junto con los obtenidos en los ítems 16 y 17, consolida la dimensión de cultura digital como la más avanzada dentro del diagnóstico de madurez digital, lo que representa una ventaja competitiva significativa para la implementación de las estrategias propuestas en la investigación.

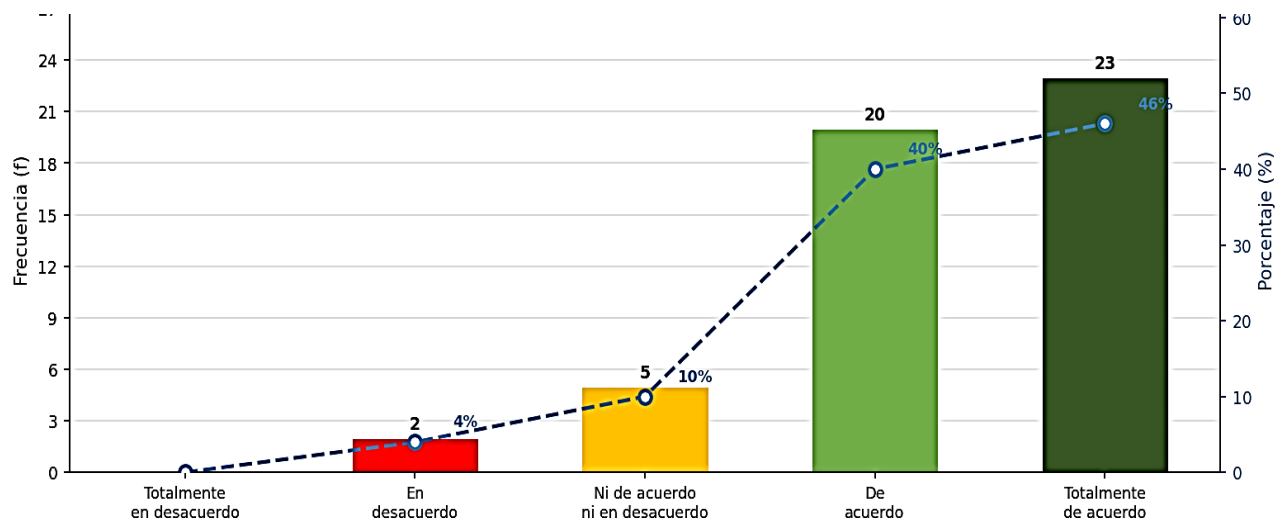


Figura 34 ¿La innovación digital es valorada dentro de la organización?

Fuente Datos obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección de datos.

Los datos reflejan los resultados más favorables dentro de la dimensión de cultura digital. El 40.0% de los participantes estuvo de acuerdo y el 46.0% totalmente de acuerdo, acumulando un 86.0% de respuestas positivas. El 10.0% se mantuvo neutral y el 4.0% expresó desacuerdo. Ningún participante seleccionó totalmente en desacuerdo. Este resultado evidencia que la valoración de la innovación digital está profundamente arraigada en la cultura organizacional de la planta Dixie, lo cual constituye un activo estratégico de primer orden para el proceso de transformación digital. En conjunto, los resultados de los ítems 16 al 20 confirman que la dimensión de cultura digital es la más fortalecida dentro del diagnóstico de madurez del área de Capital Humano, con porcentajes de respuestas favorables que oscilan entre el 60.0% y el 86.0%, superando consistentemente a las demás dimensiones evaluadas.

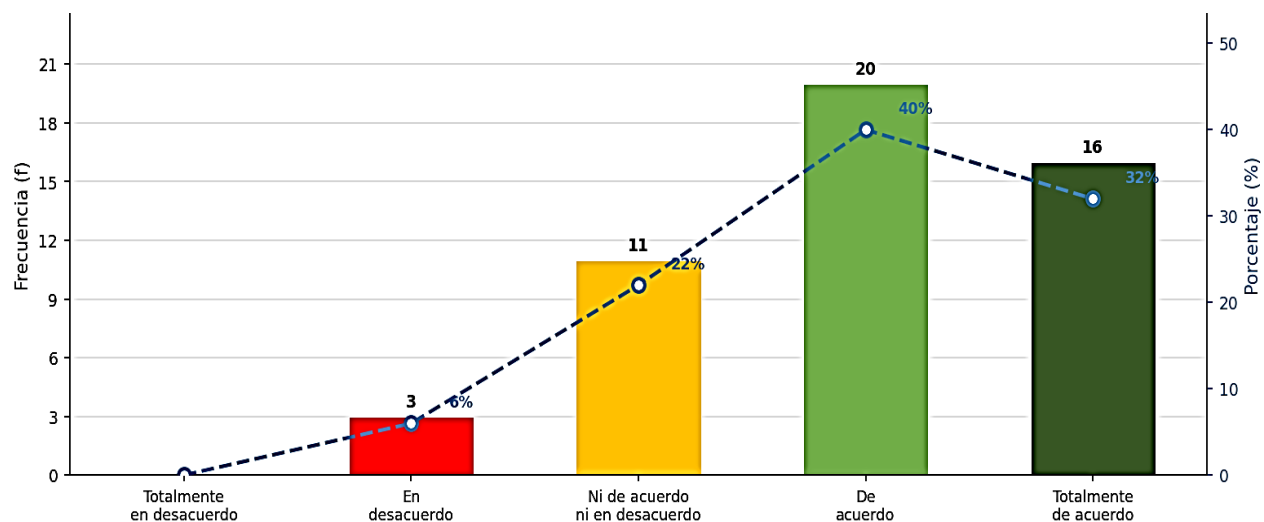


Figura 35 ¿Existen políticas claras para la gestión de datos del personal?

Fuente Datos obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección de datos.

Los resultados muestran que el 40.0% de los participantes estuvo de acuerdo y el 32.0% totalmente de acuerdo con que existen políticas claras para la gestión de datos del personal, acumulando un 72.0% de respuestas favorables. El 22.0% se mantuvo neutral y el 6.0% expresó desacuerdo. Ningún participante seleccionó totalmente en desacuerdo. La existencia de políticas claras para la gestión de datos es un pilar fundamental dentro de la dimensión de gobernanza de datos. El 72.0% de respuestas favorables refleja que la organización cuenta con un marco normativo razonablemente establecido para la gestión de la información del personal. No obstante, el 22.0% en posición neutral indica que una parte significativa de los mandos medios no está plenamente consciente de dichas políticas, lo que sugiere la necesidad de fortalecer la difusión y apropiación de los lineamientos de gobernanza de datos en todos los niveles de la organización.

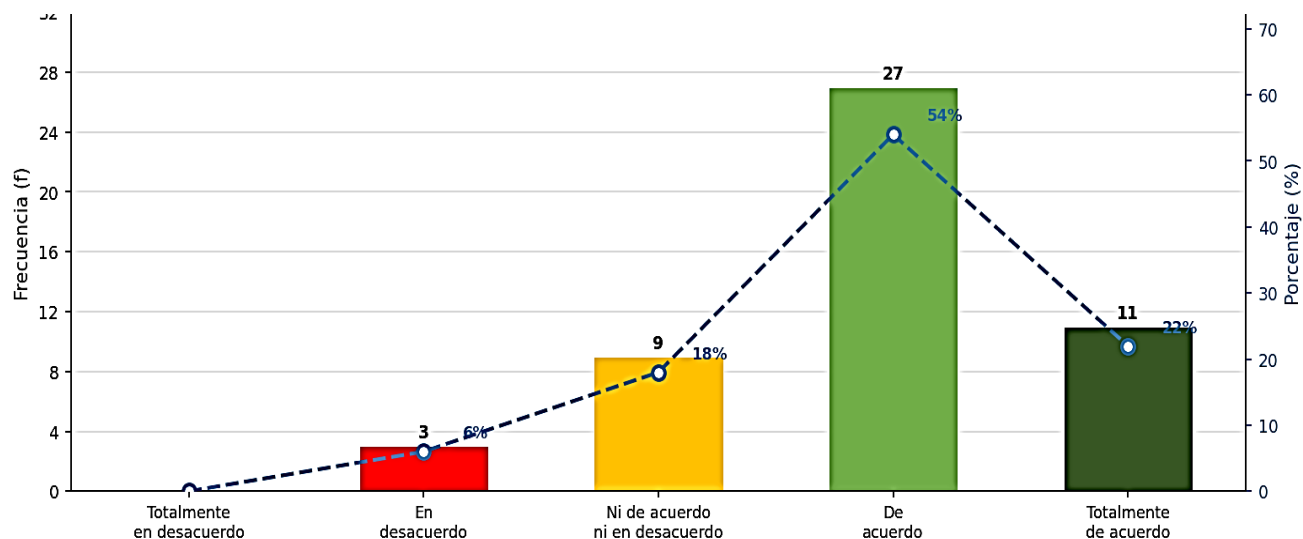


Figura 36 ¿La información del personal es confiable y actualizada?

Fuente Datos obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección de datos

El 54.0% de los encuestados estuvo de acuerdo y el 22.0% totalmente de acuerdo con que la información del personal es confiable y actualizada, sumando un 76.0% de respuestas favorables. El 18.0% adoptó una postura neutral y el 6.0% expresó desacuerdo. Ningún participante seleccionó totalmente en desacuerdo. La confiabilidad y actualización de la información del personal es un indicador directo de la calidad de los procesos de gobernanza de datos. El resultado favorable del 76.0% refleja que la organización mantiene estándares adecuados en la calidad de su información. El 18.0% neutral puede asociarse a diferencias en el acceso o la verificación de los datos entre distintas unidades, lo que refuerza la importancia de establecer procesos estandarizados de validación y actualización de la información a nivel organizacional.

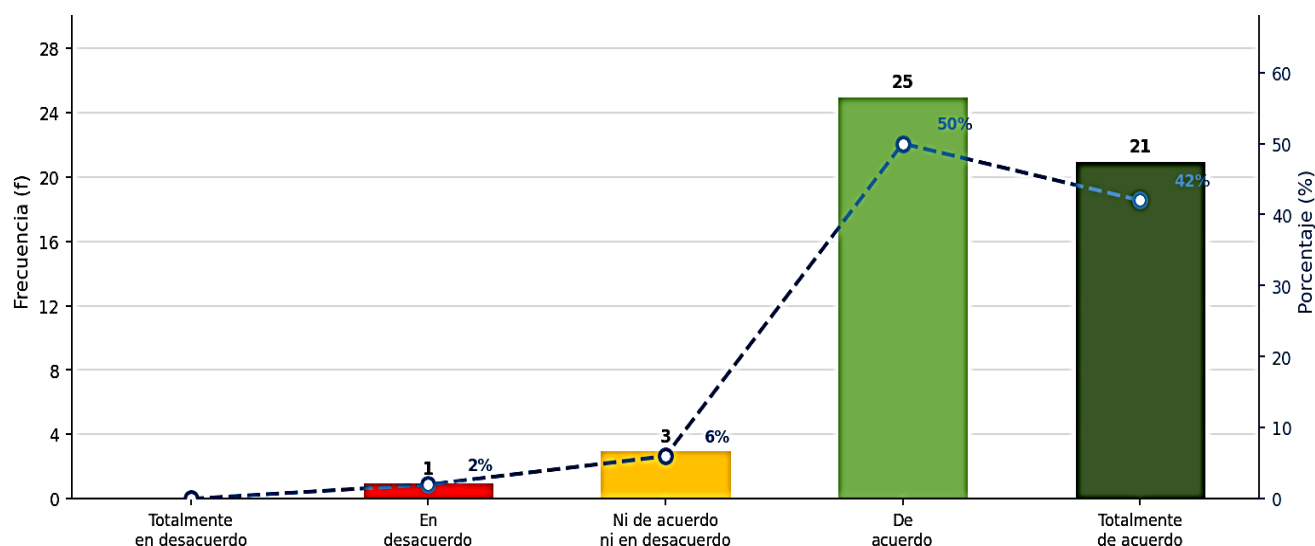


Figura 37 ¿Se protege la confidencialidad de la información del colaborador?

Fuente Datos obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección de datos

Se registra uno de los resultados más favorables dentro de la dimensión de gobernanza de datos. El 50.0% de los participantes indicó estar de acuerdo y el 42.0% totalmente de acuerdo, acumulando un 92.0% de respuestas positivas. Solo el 6.0% adoptó una postura neutral y el 2.0% expresó desacuerdo. Ningún participante seleccionó totalmente en desacuerdo. Este resultado refleja que la protección de la confidencialidad de la información del colaborador es percibida como una práctica consolidada y ampliamente reconocida dentro de la organización. El 92.0% de respuestas favorables posiciona este indicador como el más alto de toda la encuesta, lo cual es coherente con las exigencias legales y éticas en materia de protección de datos personales vigentes en Honduras, y con las políticas corporativas de Corporación Dinant en materia de seguridad de la información.

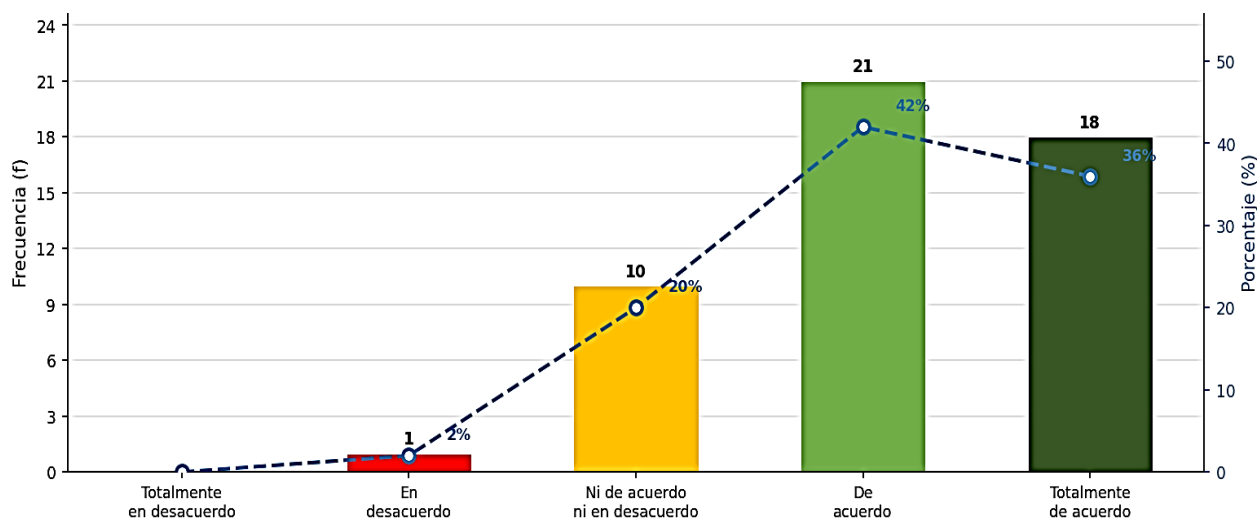


Figura 38 ¿Se siguen procedimientos establecidos para el manejo de datos?

Fuente Datos obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección de datos.

Los datos revelan que el 42.0% de los participantes estuvo de acuerdo y el 36.0% totalmente de acuerdo con que se siguen procedimientos establecidos para el manejo de datos, alcanzando un 78.0% de respuestas favorables. El 20.0% adoptó una postura neutral y el 2.0% expresó desacuerdo. Ningún participante seleccionó totalmente en desacuerdo. El cumplimiento de procedimientos establecidos para el manejo de datos es un indicador de madurez en la dimensión de gobernanza. El resultado del 78.0% refleja un nivel alto de adherencia a los procesos formales de gestión de la información. El 20.0% neutral podría indicar que algunos colaboradores no tienen claridad sobre los procedimientos específicos aplicables en sus contextos de trabajo, lo que sugiere oportunidades de mejora en la comunicación y capacitación sobre los protocolos de manejo de datos dentro del área.

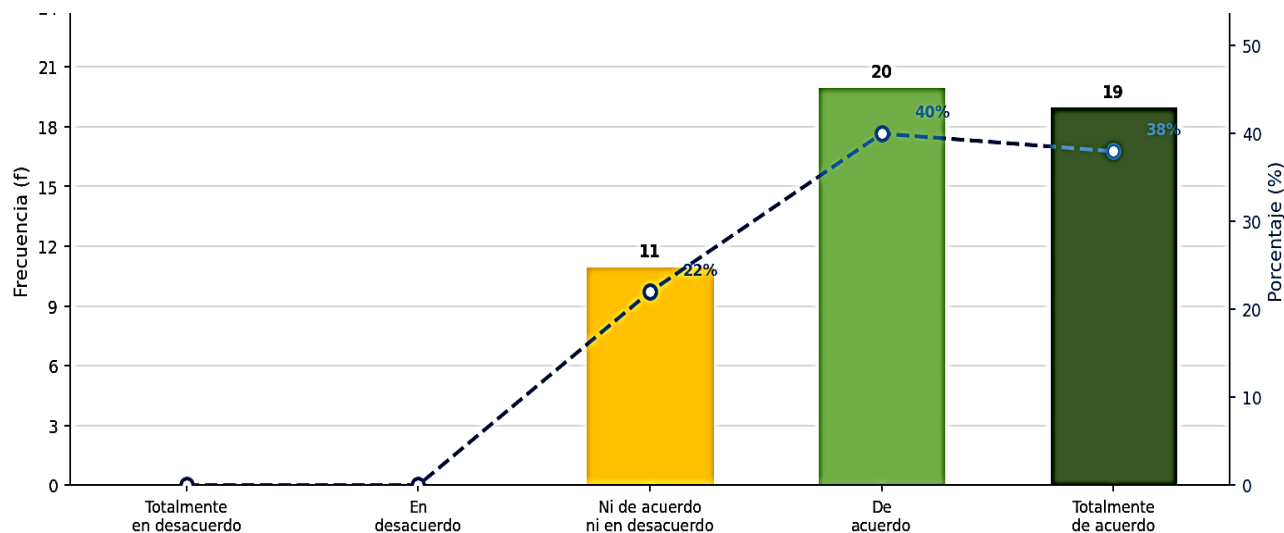


Figura 39 ¿La organización asegura la calidad de los datos utilizados?

Fuente Datos obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección de datos.

El 40.0% de los participantes estuvo de acuerdo y el 38.0% totalmente de acuerdo con que la organización asegura la calidad de los datos utilizados, sumando un 78.0% de respuestas favorables. El 22.0% se mantuvo en postura neutral. Ningún participante expresó desacuerdo ni totalmente en desacuerdo, lo que constituye un resultado particularmente positivo. La ausencia total de respuestas negativas en este ítem es un indicador significativo de que los mandos medios perciben que la organización mantiene estándares adecuados en la calidad de los datos. En conjunto, los resultados de los ítems 21 al 25 confirman que la dimensión de gobernanza de datos presenta un nivel de madurez moderado-alto, con porcentajes de respuestas favorables que oscilan entre el 72.0% y el 92.0%, siendo la confidencialidad de la información el indicador más consolidado y la difusión de políticas el área con mayor margen de mejora.

4.5.1.2.1 Interpretación integral del nivel de madurez digital

Los resultados obtenidos mediante la aplicación del instrumento permitieron identificar el nivel actual de madurez digital del área de Capital Humano, considerando dimensiones relacionadas con automatización de procesos, integración tecnológica, analítica de datos, cultura digital y gobernanza de la información.

De manera general, los resultados reflejan un nivel moderado de madurez digital dentro del área evaluada. Las medias obtenidas evidencian avances importantes en la utilización de herramientas tecnológicas y plataformas digitales; sin embargo, aún se identifican oportunidades de mejora relacionadas con la integración de sistemas, centralización de información y fortalecimiento de capacidades analíticas.

En relación con la dimensión de automatización de procesos, los participantes manifestaron que algunos procesos administrativos del área se desarrollan mediante sistemas digitales, permitiendo mejorar la organización y reducir parcialmente errores operativos. No obstante, todavía existen actividades ejecutadas mediante herramientas manuales y registros dispersos, lo que limita la eficiencia y trazabilidad de la información organizacional.

Respecto a la integración de sistemas, los resultados reflejan que la organización presenta avances parciales en la centralización de información del colaborador; sin embargo, persisten limitaciones relacionadas con la interoperabilidad entre plataformas y consistencia de datos organizacionales.

En cuanto a la analítica de datos, los participantes indicaron que el área utiliza información y reportes para apoyar la toma de decisiones; sin embargo, el uso de herramientas analíticas avanzadas y modelos predictivos aún se encuentra en etapas iniciales. Esta situación limita la capacidad del área para anticipar necesidades estratégicas de talento y desarrollar procesos de People Analytics.

Asimismo, la dimensión de cultura digital evidenció una disposición favorable hacia la adopción de nuevas tecnologías y procesos de innovación organizacional. Los resultados muestran apertura al cambio tecnológico y disposición para fortalecer competencias digitales dentro del área de Capital Humano.

Finalmente, la dimensión de gobernanza de datos refleja que la organización mantiene prácticas orientadas a la protección y confidencialidad de la información del colaborador; no obstante, aún existen oportunidades para fortalecer políticas de calidad, integración y gestión estratégica de datos.

En términos generales, los hallazgos permiten concluir que el área de Capital Humano presenta un nivel de madurez digital intermedio, caracterizado por avances importantes en

digitalización organizacional, aunque todavía con brechas relacionadas con automatización integral, integración tecnológica y desarrollo de capacidades analíticas estratégicas.

4.5.1.3 Objetivo 3: Analizar la relación entre la madurez digital y la gestión del capital humano en la planta Dixie de Corporación Dinant.

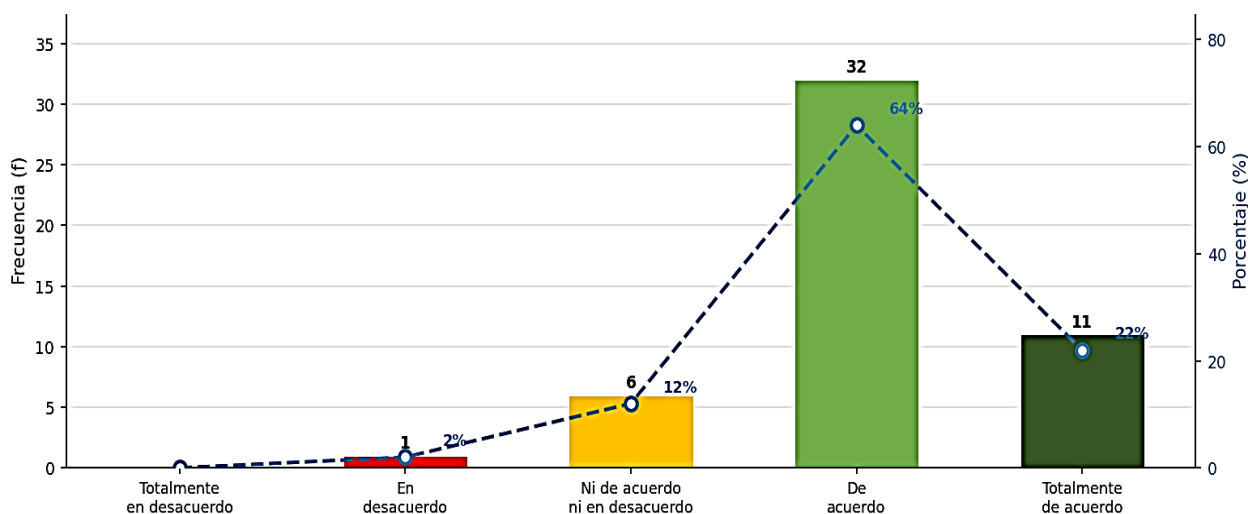


Figura 40 ¿Los procesos de Capital Humano se realizan de manera eficiente?

Fuente Datos obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección de datos.

El 64.0% de los participantes indicó estar de acuerdo y el 22.0% totalmente de acuerdo con que los procesos de Capital Humano se realizan de manera eficiente, acumulando un 86.0% de respuestas positivas. El 12.0% adoptó una postura neutral y únicamente el 2.0% expresó desacuerdo. Ningún participante seleccionó totalmente en desacuerdo. Este resultado refleja que la gran mayoría de los mandos medios percibe un alto nivel de eficiencia en los procesos del área, lo que constituye un indicador positivo dentro de la dimensión de eficiencia operativa. Este hallazgo es coherente con los resultados del ítem 3, que también evidenció una percepción favorable sobre la agilidad y organización de los procesos administrativos, sugiriendo que las mejoras implementadas en los últimos años han tenido un impacto positivo percibido en la eficiencia operativa del área.

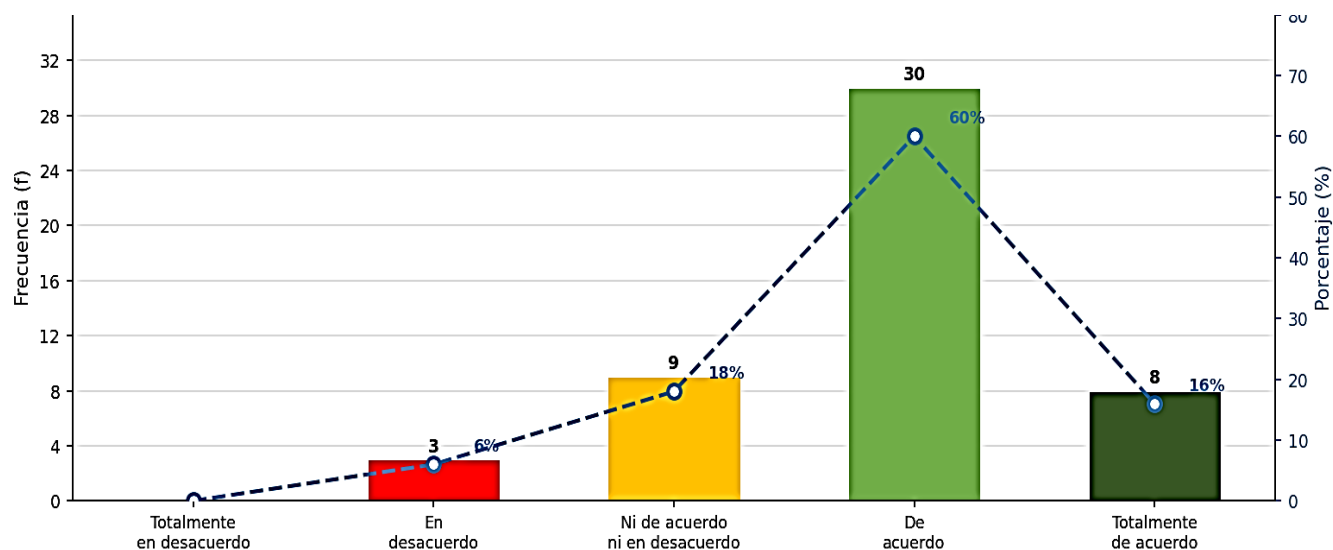


Figura 41 ¿Los tiempos de respuesta en procesos de capital humano son adecuados?

Fuente Datos obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección de datos.

El 60.0% de los encuestados estuvo de acuerdo y el 16.0% totalmente de acuerdo con que los tiempos de respuesta en los procesos de Capital Humano son adecuados, representando un 76.0% de respuestas favorables. El 18.0% adoptó una postura neutral y el 6.0% expresó desacuerdo. Ningún participante seleccionó totalmente en desacuerdo. La adecuación de los tiempos de respuesta es un indicador operativo clave de la eficiencia en la gestión del capital humano. El resultado favorable del 76.0% refleja que los procesos del área se desarrollan dentro de los plazos percibidos como aceptables por los mandos medios. Sin embargo, el 18.0% neutral y el 6.0% en desacuerdo señalan que aún existen percepciones de demora en ciertos procesos, lo que abre oportunidades de mejora en la optimización de los flujos de trabajo y la automatización de procesos específicos del área.

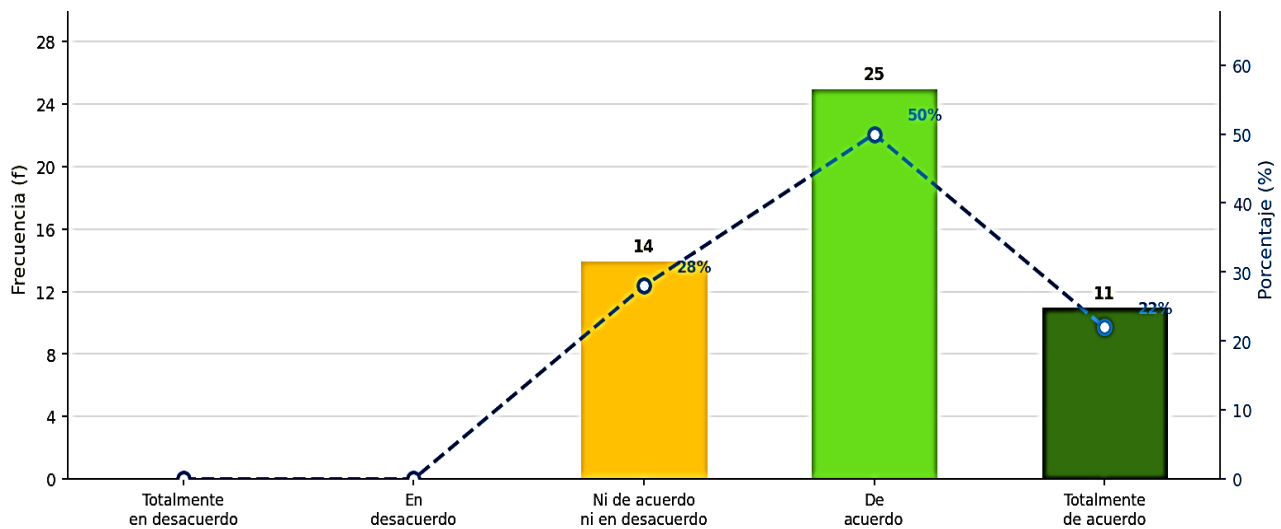


Figura 42 ¿Se optimizan el tiempo y los recursos tecnológicos en la gestión del personal?

Fuente Datos obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección de datos

El 50.0% de los participantes estuvo de acuerdo y el 22.0% totalmente de acuerdo con que se optimizan el tiempo y los recursos tecnológicos en la gestión del personal, sumando un 72.0% de respuestas favorables. El 28.0% adoptó una postura neutral. Ningún participante expresó desacuerdo ni totalmente en desacuerdo. La ausencia de respuestas negativas en este ítem es un resultado positivo que indica que ningún mando medio-alto percibe una gestión ineficiente de los recursos tecnológicos. No obstante, el 28.0% en posición neutral representa una porción significativa de colaboradores que no tiene una percepción clara sobre la optimización de recursos, lo que puede estar asociado a diferencias en el acceso o uso de las herramientas tecnológicas disponibles. Este resultado aporta al diagnóstico de la dimensión de eficiencia operativa dentro del marco de madurez digital evaluado.

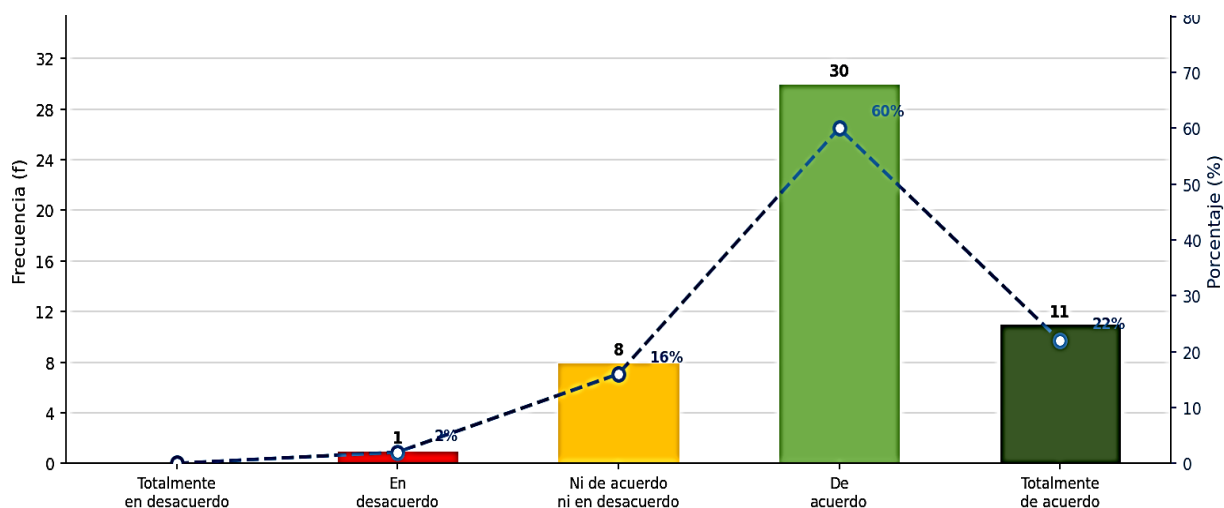


Figura 43 ¿Las decisiones se basan en información confiable?

Fuente Datos obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección de datos

Los datos revelan que el 60.0% de los participantes estuvo de acuerdo y el 22.0% totalmente de acuerdo con que las decisiones se basan en información confiable, alcanzando un 82.0% de respuestas favorables. El 16.0% adoptó una postura neutral y únicamente el 2.0% expresó desacuerdo. Ningún participante seleccionó totalmente en desacuerdo. Este resultado es uno de los más altos dentro de la dimensión de eficiencia operativa y evidencia que los mandos medios-altos perciben que la toma de decisiones en el área se sustenta en información confiable. Este hallazgo es coherente con el resultado sobre la confiabilidad y actualización de la información del personal, lo que sugiere que los esfuerzos de gobernanza de datos tienen un impacto positivo percibido en la calidad de los procesos de decisión del área de Capital Humano.

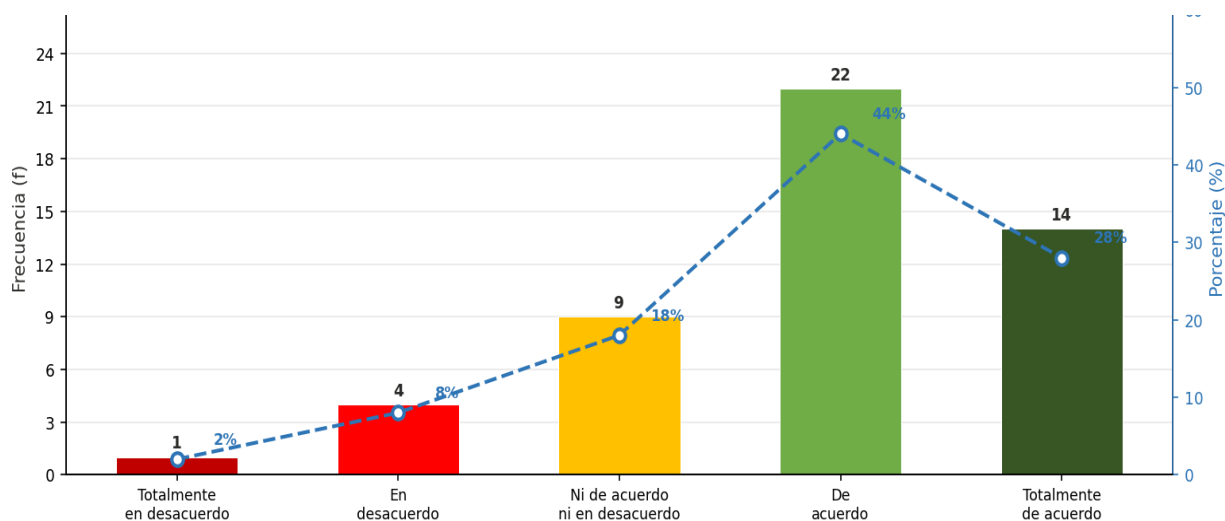


Figura 44 ¿El área utiliza indicadores y métricas de talento humano para orientar sus decisiones estratégicas?

Fuente Datos obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección de datos

El 44.0% de los encuestados estuvo de acuerdo y el 28.0% totalmente de acuerdo con que el área utiliza indicadores y métricas de talento humano para orientar sus decisiones estratégicas, representando un 72.0% de respuestas favorables. El 18.0% adoptó una postura neutral, el 8.0% expresó desacuerdo y el 2.0% totalmente en desacuerdo. El uso de indicadores y métricas para la toma de decisiones estratégicas es un indicador de madurez analítica avanzada. El resultado del 72.0% refleja un nivel moderado-alto en este aspecto, aunque el 28.0% con posturas neutrales o negativas señala que el uso estratégico de métricas no está completamente institucionalizado en el área. Este hallazgo es relevante para el Objetivo 4 de la investigación, ya que el fortalecimiento del uso de indicadores estratégicos de talento humano debe formar parte de las estrategias de transformación digital propuestas.

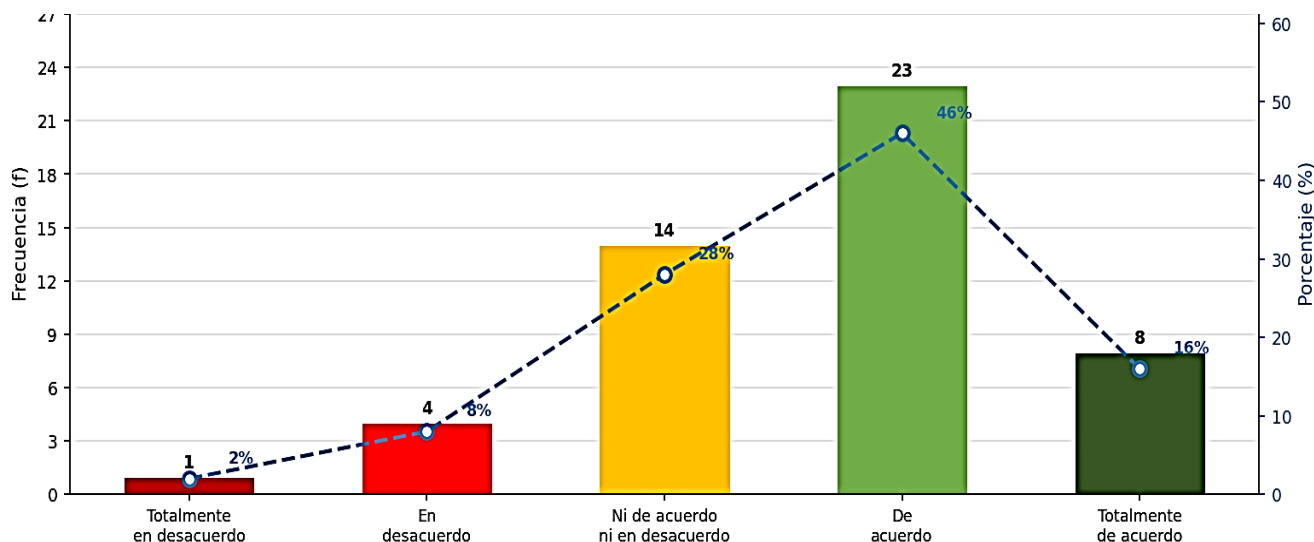


Figura 45 ¿La información necesaria para tomar decisiones está disponible

Fuente Datos obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección de datos

El 46.0% de los participantes estuvo de acuerdo y el 16.0% totalmente de acuerdo con que la información necesaria para tomar decisiones está disponible oportunamente, sumando un 62.0% de respuestas favorables. El 28.0% adoptó una postura neutral, el 8.0% expresó desacuerdo y el 2.0% totalmente en desacuerdo. Este ítem registra el porcentaje favorable más bajo dentro de la dimensión de eficiencia operativa, lo que señala que la disponibilidad oportuna de información para la toma de decisiones es un área de mejora prioritaria. El 28.0% en posición neutral y el 10.0% en desacuerdo en sus distintos niveles evidencian que existen brechas en los flujos de información dentro del área, lo que puede ralentizar los procesos de decisiones y reducir la capacidad de respuesta ágil ante situaciones que requieren información actualizada y accesible en tiempo real.

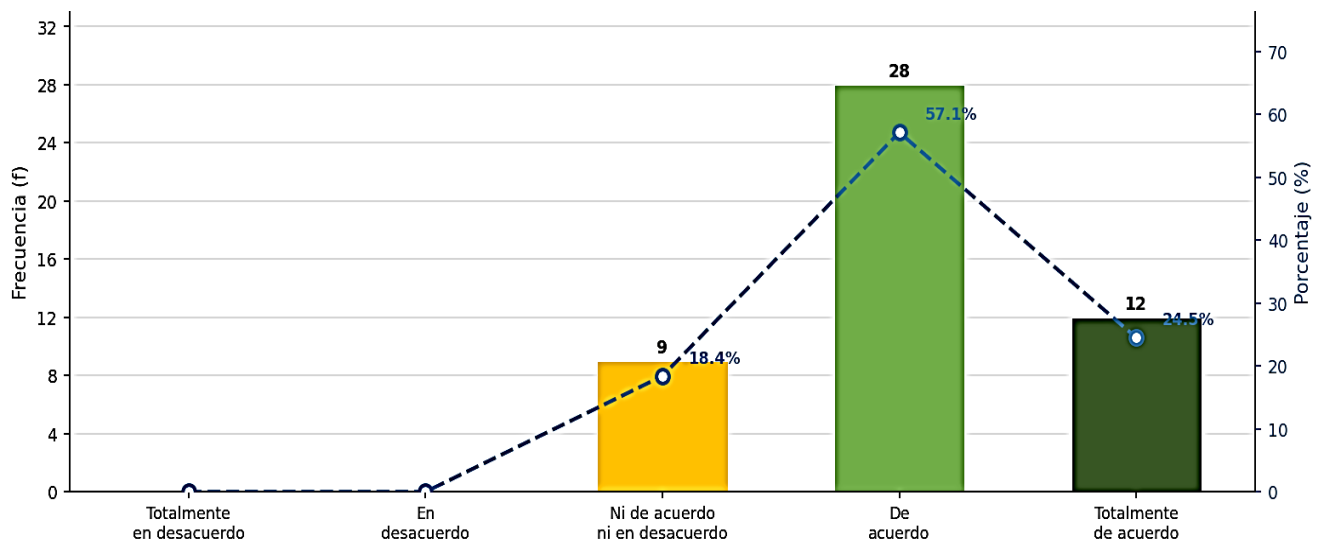


Figura 46 ¿Los procesos de reclutamiento y selección se ejecutan de manera efectiva?

Fuente Datos obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección de datos

El 57.1% de los participantes estuvo de acuerdo y el 24.5% totalmente de acuerdo con que los procesos de reclutamiento y selección se ejecutan de manera efectiva, acumulando un 81.6% de respuestas favorables. El 18.4% adoptó una postura neutral. Ningún participante expresó desacuerdo ni totalmente en desacuerdo. Cabe señalar que este ítem registró 49 respuestas válidas. Este resultado es notablemente más alto que el obtenido en el ítem 1 (46.0% favorable), que evaluaba la automatización de los mismos procesos. Esta diferencia sugiere que, aunque el reclutamiento y la selección no están completamente automatizados, los mandos medios-altos perciben que dichos procesos son efectivos en términos de resultados. Lo anterior indica que la efectividad operativa del proceso no depende exclusivamente de su nivel de automatización, aunque la incorporación de mayor digitalización podría optimizar aún más su desempeño.

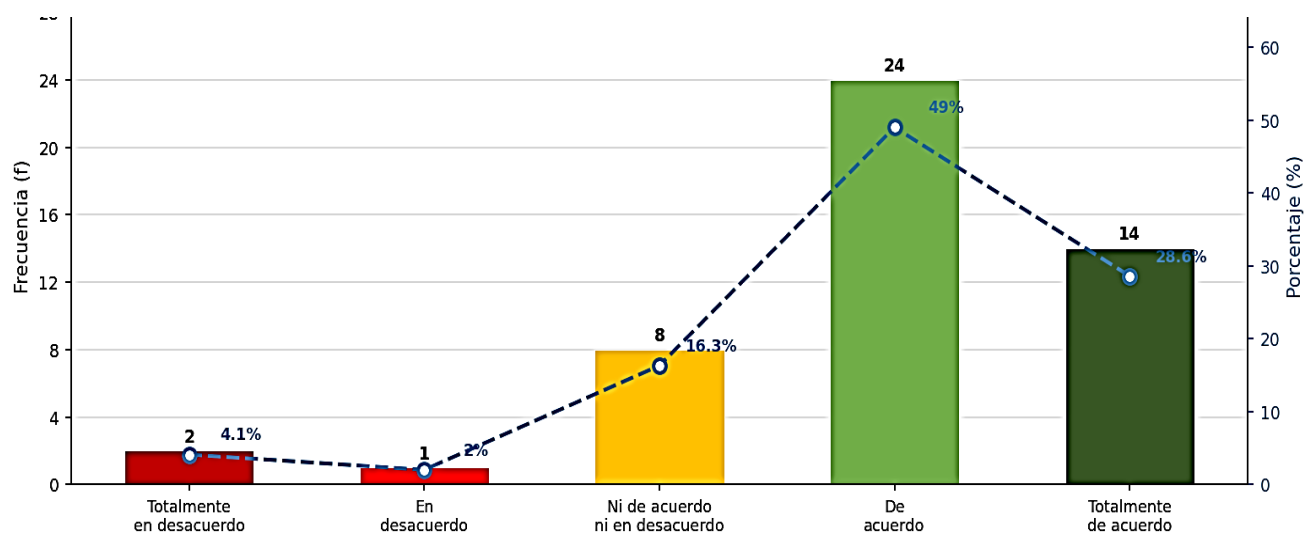


Figura 47 ¿Se promueve el desarrollo y crecimiento profesional de los colaboradores?

Fuente Datos obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección de datos

Los resultados reflejan que 49.0% de los participantes estuvo de acuerdo y el 28.6% totalmente de acuerdo con que se promueve el desarrollo y crecimiento profesional de los colaboradores, sumando un 77.6% de respuestas favorables. El 16.3% adoptó una postura neutral, el 2.0% expresó desacuerdo y el 4.1% totalmente en desacuerdo. Este ítem registró 49 respuestas válidas. La promoción del desarrollo profesional es un indicador de la calidad de la gestión del capital humano y constituye un pilar de la experiencia del colaborador. El resultado favorable del 77.6% refleja que la organización mantiene prácticas activas de desarrollo del personal, lo cual es coherente con los lineamientos estratégicos de Corporación Dinant en materia de gestión del talento. El 6.1% en desacuerdo representa una señal de que algunos colaboradores no perciben este apoyo de manera uniforme en todos los departamentos.

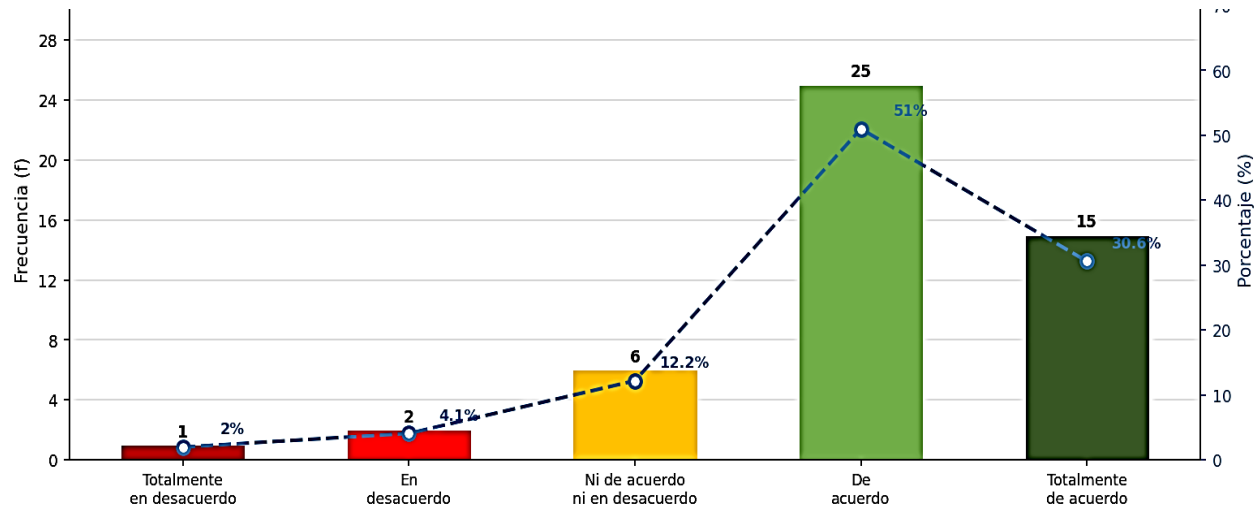


Figura 48 ¿El área cuenta con procesos estructurados para la incorporación de nuevo

Fuente Datos obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección de datos.

El 51.0% de los encuestados estuvo de acuerdo y el 30.6% totalmente de acuerdo con que el área cuenta con procesos estructurados para la incorporación de nuevo personal, representando un 81.6% de respuestas favorables. El 12.2% adoptó una postura neutral, el 4.1% expresó desacuerdo y el 2.0% totalmente en desacuerdo. Este ítem también registró 49 respuestas válidas. El alto porcentaje de respuestas favorables refleja que los procesos de incorporación o inducción de personal están razonablemente estructurados y son reconocidos como tales por la mayoría de los mandos medios-altos. Este resultado positivo, junto con el del ítem 32, posiciona los procesos de reclutamiento, selección e incorporación como los aspectos más consolidados dentro de la dimensión de gestión del talento, lo que representa una fortaleza operativa relevante del área de Capital Humano.

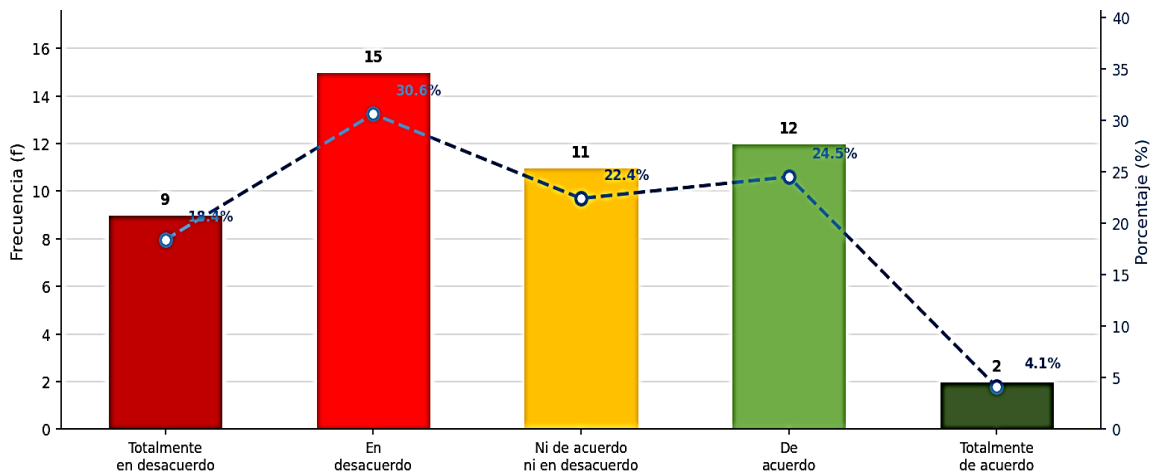


Figura 49 ¿Los colaboradores se sienten satisfechos con el servicio que brinda el área de Capital Humano?

Fuente Datos obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección de datos

El ítem 35 presenta la distribución más negativa de toda la encuesta. El 24.5% de los participantes estuvo de acuerdo y el 4.1% totalmente de acuerdo, acumulando apenas un 28.6% de respuestas favorables. En contraste, el 30.6% expresó estar en desacuerdo y el 18.4% totalmente en desacuerdo, sumando un 49.0% de respuestas desfavorables. El 22.4% adoptó una postura neutral. Este ítem registró 49 respuestas válidas. Este resultado constituye la señal de alerta más importante del diagnóstico, ya que evidencia que casi la mitad de los mandos medios no percibe satisfacción con el servicio brindado por el área de Capital Humano. Esta percepción negativa puede estar relacionada con las brechas identificadas en otras dimensiones, como la disponibilidad oportuna de información, la generación de reportes de indicadores y la automatización de procesos específicos. Este hallazgo es especialmente relevante para la formulación de estrategias de mejora en el Capítulo VI de la investigación.

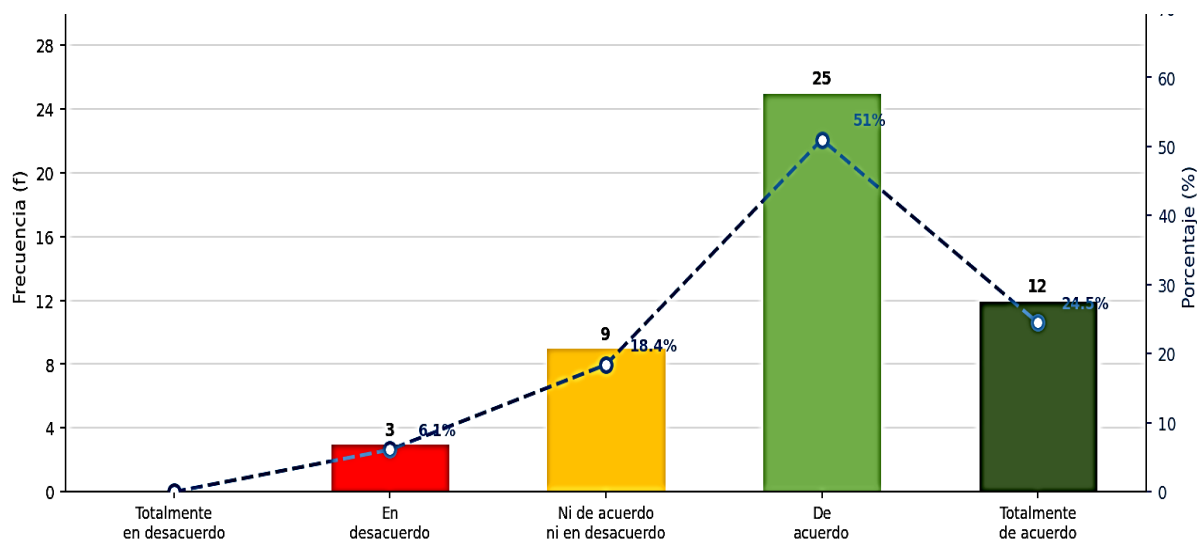


Figura 50 ¿El área de Capital Humano brinda un acompañamiento adecuado a los colaboradores?

Fuente Datos obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección de datos

Los resultados muestran que el 51.0% de los participantes estuvo de acuerdo y el 24.5% totalmente de acuerdo con que el área brinda un acompañamiento adecuado a los colaboradores, sumando un 75.5% de respuestas favorables. El 18.4% adoptó una postura neutral y el 6.1% expresó desacuerdo. Ningún participante seleccionó totalmente en desacuerdo. Este ítem registró 49 respuestas válidas. El contraste entre este resultado (75.5% favorable) y el del ítem 35 (28.6% favorable) es relevante, ya que sugiere que, si bien los mandos medios-altos reconocen que el área brinda acompañamiento adecuado, esto no necesariamente se traduce en una percepción general de satisfacción con el servicio. Esta discrepancia podría indicar que existen expectativas específicas no satisfechas que van más allá del acompañamiento directo, y que deben ser identificadas y atendidas dentro de las estrategias de mejora del área.

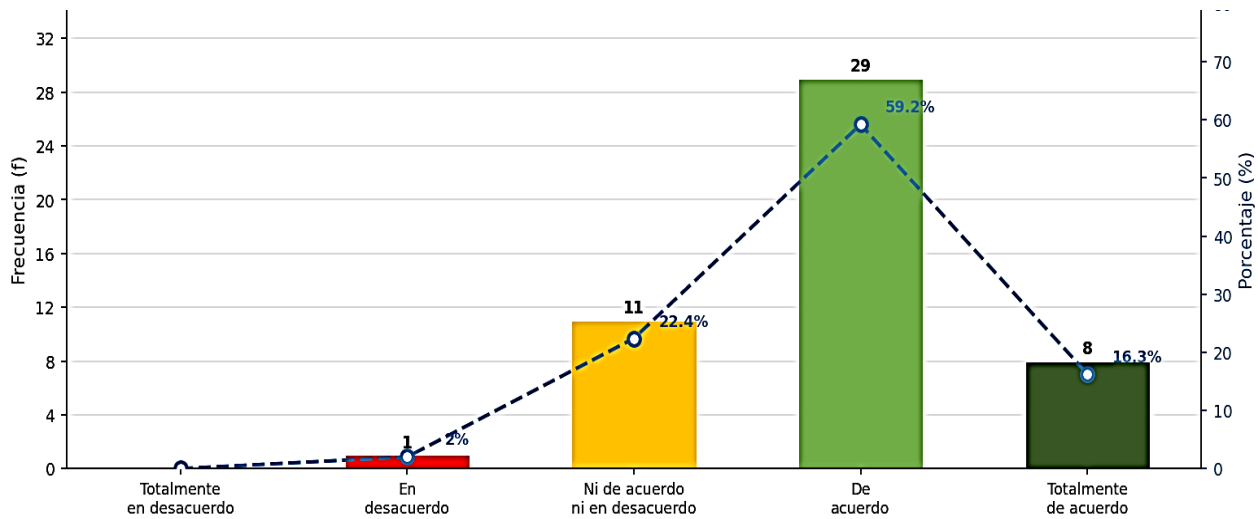


Figura 51 ¿Los procesos de Capital Humano generan una experiencia positiva en los colaboradores?

Fuente Datos obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección de datos

El ítem 37 cierra la encuesta con resultados moderadamente favorables. El 59.2% de los participantes estuvo de acuerdo y el 16.3% totalmente de acuerdo con que los procesos de Capital Humano generan una experiencia positiva en los colaboradores, acumulando un 75.5% de respuestas favorables. El 22.4% adoptó una postura neutral y el 2.0% expresó desacuerdo. Ningún participante seleccionó totalmente en desacuerdo. El resultado del 75.5% favorable indica que la mayoría de los mandos medios-altos percibe que los procesos del área generan una experiencia positiva para los colaboradores. Sin embargo, este porcentaje contrasta con el resultado del ítem 35, lo que refuerza la necesidad de profundizar en los factores específicos que generan insatisfacción con el servicio del área, más allá de la experiencia general de los procesos. En conjunto, los resultados de la dimensión de gestión del talento evidencian fortalezas en los procesos estructurados y el acompañamiento, con una brecha crítica en la satisfacción percibida con el servicio del área de Capital Humano.

4.5.1.3.1 Interpretación general de la relación identificada

Los resultados obtenidos evidencian que el nivel de madurez digital se relaciona con la eficiencia y capacidad estratégica de los procesos de gestión del capital humano dentro de la organización.

A partir de las respuestas recopiladas, se identificó que la utilización de herramientas digitales y sistemas de información contribuye positivamente a mejorar la eficiencia operativa, optimizar tiempos de respuesta y facilitar el acceso oportuno a información organizacional relevante para la toma de decisiones.

Asimismo, los participantes indicaron que la disponibilidad de información centralizada y el uso de indicadores organizacionales fortalecen la capacidad del área para gestionar procesos relacionados con reclutamiento, seguimiento del desempeño, desarrollo de talento y acompañamiento a los colaboradores.

Sin embargo, los resultados también evidencian que las limitaciones actuales en automatización e integración tecnológica afectan parcialmente la capacidad analítica del área y dificultan el aprovechamiento estratégico de la información disponible. La dependencia de procesos manuales y registros dispersos genera riesgos relacionados con duplicidad de datos, inconsistencias de información y limitaciones en la generación de análisis predictivos.

Los hallazgos reflejan además que una mayor integración digital permitiría fortalecer la toma de decisiones basada en evidencia, optimizar la gestión del talento humano y consolidar el rol estratégico del área de Capital Humano dentro de la organización.

En consecuencia, los resultados permiten concluir que la madurez digital constituye un factor determinante para fortalecer la eficiencia operativa, la capacidad analítica y la gestión estratégica del capital humano en la planta Dixie de Corporación Dinant.

4.5.1.4 Objetivo 4: Proponer estrategias orientadas a fortalecer la transformación digital del área de Capital Humano en la planta Dixie de Corporación Dinant.

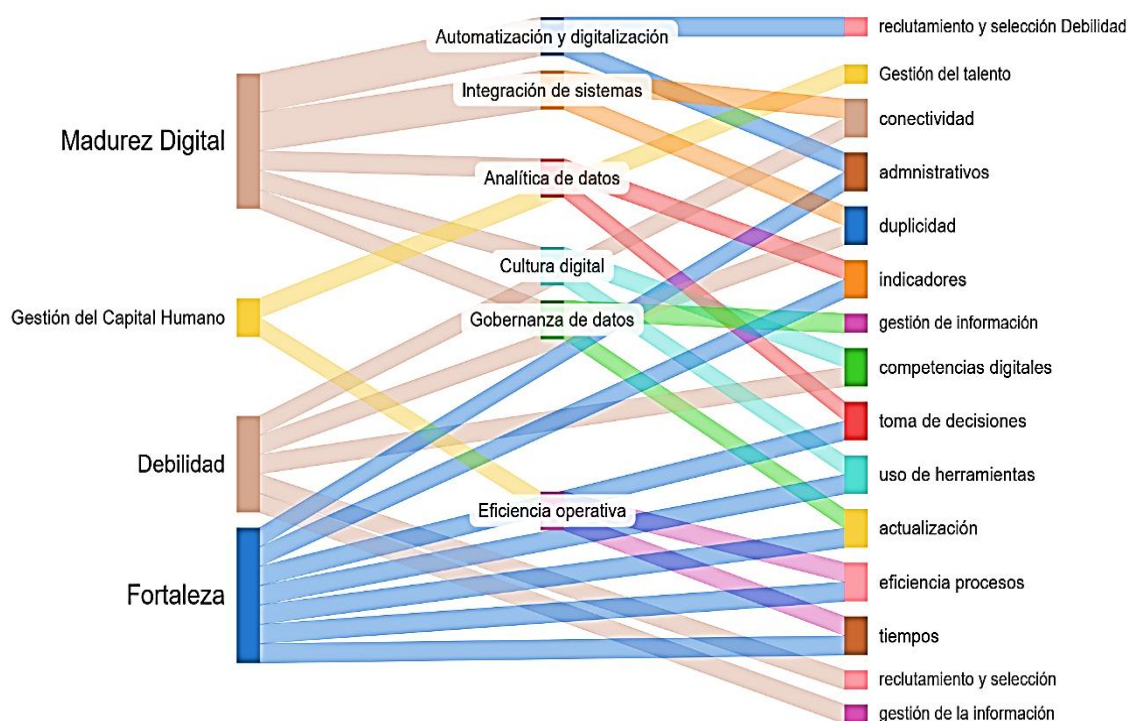


Figura 52 Diagrama sankey, co-ocurrencia de factores.

Fuente Datos obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección de datos

El diagrama Sankey permitió visualizar la relación existente entre las variables de madurez digital, gestión del capital humano, fortalezas y debilidades identificadas durante el proceso de investigación. Asimismo, facilitó el análisis de las principales dimensiones y subdimensiones que se asocian en el nivel de transformación digital del área de Capital Humano de la planta Dixie de Corporación Dinant.

Los resultados reflejan que la variable de madurez digital mantiene relación directa con dimensiones como automatización y digitalización, integración de sistemas, analítica de datos, cultura digital y gobernanza de datos, evidenciando que estos componentes constituyen factores estratégicos dentro del proceso de transformación digital organizacional.

En relación con las fortalezas identificadas, el diagrama evidencia que aspectos como uso de herramientas tecnológicas, toma de decisiones basada en indicadores, actualización de información, eficiencia de procesos y optimización de tiempos representan elementos positivos

dentro de la gestión actual del área de Capital Humano. Estos hallazgos reflejan avances organizacionales relacionados con adopción tecnológica y eficiencia operativa.

Sin embargo, también se identificaron debilidades relevantes vinculadas con procesos de reclutamiento y selección, conectividad, duplicidad de información, gestión de la información y fortalecimiento de competencias digitales. Estas limitaciones evidencian oportunidades de mejora relacionadas con automatización integral de procesos, integración tecnológica y consolidación de sistemas organizacionales más eficientes.

Asimismo, el diagrama permitió identificar que la dimensión de eficiencia operativa presenta una relación importante con variables asociadas a tiempos de respuesta, procesos administrativos y actualización de información, lo cual evidencia que la transformación digital se relaciona con la capacidad operativa y estratégica del área de Capital Humano.

En términos generales, el análisis del diagrama Sankey permitió integrar visualmente los hallazgos obtenidos durante la investigación y comprender las principales relaciones existentes entre las dimensiones de madurez digital, gestión del talento humano, fortalezas organizacionales y debilidades identificadas dentro del área evaluada. Estos resultados constituyen una base estratégica para el diseño de propuestas orientadas al fortalecimiento de la transformación digital y optimización de la gestión del capital humano dentro de la planta Dixie de Corporación Dinant.

4.6 ANÁLISIS INFERENCIAL

4.6.1 Justificación de la prueba estadística seleccionada

Para determinar la relación entre la madurez digital y la gestión del capital humano se aplicó la Correlación de Spearman (ρ). Esta prueba no paramétrica es adecuada cuando los datos provienen de una escala ordinal tipo Likert y no se puede garantizar la distribución normal de las variables (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2020). Su selección responde a tres criterios metodológicos:

En primer lugar, el instrumento utilizado emplea una escala tipo Likert de cinco niveles, que genera datos de nivel ordinal. En segundo lugar, la investigación adopta un diseño no experimental transversal, por lo que el análisis se limita a identificar relaciones entre variables sin manipulación. En tercer lugar, la correlación de Spearman trabaja con rangos y resulta robusta ante

distribuciones asimétricas y valores atípicos, condiciones frecuentes en estudios organizacionales de percepción. Para el análisis se utilizaron los puntajes totales obtenidos de los 50 participantes, correspondientes a las respuestas de los 37 ítems del instrumento.

El coeficiente de correlación de Spearman (ρ) se obtiene a partir de la siguiente fórmula:

$$\rho = 1 - 6 \sum d^2 / n (n^2 - 1)$$

Donde ρ representa el coeficiente de correlación por rangos de Spearman; d es la diferencia entre los rangos asignados a cada par de observaciones de las dos variables (madurez digital y gestión del capital humano); y n corresponde al número de pares de datos analizados ($n = 50$).

Para contrastar la significancia estadística del coeficiente obtenido se empleó el estadístico t , el cual se distribuye conforme a la distribución t de Student con $n - 2$ grados de libertad, según la siguiente expresión:

$$t = \rho \sqrt{[(n - 2) / (1 - \rho^2)]}$$

Donde ρ es el coeficiente de Spearman calculado y $n - 2$ corresponde a los grados de libertad ($gl = 50 - 2 = 48$). A partir de este procedimiento se obtuvo un valor calculado de $t = 5.690$, cuyo p -valor asociado resultó inferior a 0.001 . Dado que $p < \alpha (0.05)$, este resultado conduce al rechazo de la hipótesis nula, como se detalla en los apartados siguientes.

4.6.2 Planteamiento de hipótesis

Las hipótesis estadísticas evaluadas son las siguientes:

Hipótesis nula (H_0): No existe correlación estadísticamente significativa entre el nivel de madurez digital y la gestión del capital humano en la planta Dixie de Corporación Dinant ($\rho = 0$).

Hipótesis alternativa (H_1): Existe correlación estadísticamente significativa entre el nivel de madurez digital y la gestión del capital humano en la planta Dixie de Corporación Dinant ($\rho \neq 0$).

El nivel de significancia establecido es $\alpha = 0.05$ y el contraste es de tipo bilateral, dado que la hipótesis se formula en términos de la existencia de una relación entre las variables y no de una

dirección predeterminada, en coherencia con la hipótesis general de investigación. La regla de decisión adoptada es la siguiente: se rechaza la hipótesis nula (H_0) cuando el p-valor obtenido es inferior al nivel de significancia α ; en caso contrario, no se rechaza. Si bien el contraste se plantea de forma bilateral por ser el criterio más conservador, la teoría revisada anticipa una asociación de signo positivo, lo cual se verifica posteriormente con el signo del coeficiente obtenido.

4.6.3 Resultados de la correlación de Spearman Variables totales

La Tabla 11 presenta los resultados de la prueba de correlación de Spearman entre los puntajes totales de ambas variables para los 50 participantes. El puntaje total de Madurez Digital es la suma de los 25 ítems correspondientes ($M = 96.04$, $DE = 14.31$; rango observado: 57–120). El puntaje total de Gestión del Capital Humano es la suma de los 12 ítems de esa variable ($M = 45.52$, $DE = 7.13$; rango observado: 26–60). Se identificaron 6 respuestas perdidas distribuidas en los ítems 9, 10, 14, 32, 33, 34, 35, 36 y 37, tratadas mediante exclusión por par en el análisis.

Tabla 11. Resultados de la prueba de correlación de Spearman (n = 50)

Parámetro estadístico	Valor
n (tamaño de muestra)	50
Coeficiente ρ de Spearman	0.635
Estadístico t	5.690
Grados de libertad (gl)	48
p-valor (bilateral)	< 0.001
Nivel de significancia (α)	0.05
Intervalo de confianza al 95%	[0.433; 0.776]
Magnitud de la correlación	Moderada-alta ($\rho = 0.635$)

Dirección de la correlación	Positiva
Decisión estadística	Se rechaza H_0 ($p < \alpha$)

Fuente: Elaboración propia con base en los datos del instrumento aplicado, 2026. ** $p < 0.01$.

Los resultados evidencian un coeficiente $\rho = 0.635$ con un p -valor < 0.001 , estadísticamente significativo al nivel $\alpha = 0.05$. Con base en este resultado, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se confirma la hipótesis de investigación (H_1): existe una correlación positiva moderada-alta y estadísticamente significativa entre la madurez digital y la gestión del capital humano en la planta Dixie de Corporación Dinant.

El intervalo de confianza al 95% [0.433; 0.776] no incluye el valor cero, lo cual refuerza la consistencia del hallazgo. Conforme a la escala de interpretación de Hernández-Sampieri y Mendoza (2020), un coeficiente $|\rho|$ ubicado entre los niveles de correlación media (0.50) y considerable (0.75) corresponde a una asociación de magnitud moderada-alta, lo que indica que el nivel de madurez digital se asocia con una proporción sustancial de la variabilidad observada en la gestión del capital humano. La dirección positiva de la correlación ($\rho > 0$) confirma que, a mayor nivel de madurez digital percibido, mayor es también la percepción favorable sobre la eficiencia de la gestión del capital humano, en coherencia con los postulados teóricos de Kane et al. (2022) y AlNuaimi et al. (2022).

4.6.4 Correlaciones de Spearman por dimensiones

Con el propósito de profundizar en el análisis, se calcularon las correlaciones de Spearman entre cada dimensión de la variable Madurez Digital y el puntaje total de Gestión del Capital Humano, así como entre el puntaje total de Madurez Digital y cada dimensión de la variable dependiente. Los resultados se presentan en la Tabla 12.

Tabla 12. Matriz de correlaciones de Spearman por dimensiones (n = 50)

Variable X (Predictora)	Variable Y (Criterio)	ρ	p-valor	Sig.
Madurez Digital (total)	GCH (total)	0.635	< 0.001	**

D1 Automatización (ítems 1–5)	GCH (total)	0.183	0.202	ns
D2 Integración de sistemas (6–10)	GCH (total)	0.509	< 0.001	**
D3 Analítica de datos (11–15)	GCH (total)	0.549	< 0.001	**
D4 Cultura digital (16–20)	GCH (total)	0.577	< 0.001	**
D5 Gobernanza de datos (21–25)	GCH (total)	0.733	< 0.001	**
Madurez Digital (total)	D6 Eficiencia operativa (26–31)	0.777	< 0.001	**
Madurez Digital (total)	D7 Gestión del talento (32–37)	0.509	< 0.001	**

Fuente: Elaboración propia con base en los datos del instrumento aplicado, 2026. ****** $p < 0.01$ | ns = no significativo.

El análisis dimensional revela resultados diferenciados. La dimensión Gobernanza de datos (D5) presenta la correlación más alta con la gestión del capital humano ($\rho = 0.733$, $p < 0.001$), seguida por Cultura digital (D4, $\rho = 0.577$), Analítica de datos (D3, $\rho = 0.549$) e Integración de sistemas (D2, $\rho = 0.509$), todas estadísticamente significativas al nivel $p < 0.01$. Estos resultados indican que las dimensiones relacionadas con el manejo normativo de la información, la disposición cultural hacia la tecnología y el uso de datos para la toma de decisiones son los componentes de madurez digital que mayor influencia ejercen sobre la gestión del capital humano.

La dimensión Automatización y digitalización (D1) presentó una correlación baja y no significativa con el puntaje total de Gestión del Capital Humano ($\rho = 0.183$, $p = 0.202$). Este hallazgo indica que la automatización operativa, aunque es un componente importante de la madurez digital, no guarda una relación estadísticamente comprobable con la percepción global de la gestión del talento en este contexto. Esto es coherente con los resultados descriptivos, que identificaron a la automatización como la dimensión de menor desarrollo relativo dentro del área.

Respecto a las dimensiones de la variable dependiente, el nivel de Madurez Digital total presenta una correlación alta con la Eficiencia operativa (D6, $\rho = 0.777$, $p < 0.001$) y moderada-alta con la Gestión del talento (D7, $\rho = 0.509$, $p < 0.001$). Esto evidencia que la madurez digital se relaciona de manera más pronunciada con los procesos operativos de Capital Humano (eficiencia, tiempos de respuesta, calidad de la información) que, en los procesos estratégicos de gestión del talento, aunque ambas correlaciones son significativas.

4.6.5 Síntesis e interpretación estadística

Los resultados de la prueba de Spearman permiten establecer las siguientes conclusiones estadísticas:

Primero, existe una correlación positiva moderada-alta y estadísticamente significativa ($\rho = 0.635$, $p < 0.001$) entre la madurez digital y la gestión del capital humano en la planta Dixie de Corporación Dinant, lo que confirma la hipótesis de investigación H₁.

Segundo, la dimensión de Gobernanza de datos presenta la correlación más alta con la gestión del capital humano ($\rho = 0.733$, $p < 0.001$), lo que señala que el manejo formal, seguro y de calidad de la información organizacional es el factor de madurez digital con mayor asociación con el área.

Tercero, la dimensión Automatización y digitalización no mostró una correlación estadísticamente significativa con el puntaje global de gestión del capital humano ($\rho = 0.183$, $p = 0.202$), lo que constituye un hallazgo relevante: la automatización operativa, si bien es valorada en términos descriptivos, no se traduce aún en una mejora percibida de la gestión integral del capital humano, posiblemente por su nivel de implementación parcial.

Cuarto, la correlación entre Madurez Digital y Eficiencia operativa ($\rho = 0.777$) es la más alta del análisis dimensional, indicando que la digitalización se asocia de manera especialmente pronunciada con la percepción de eficiencia, tiempos de respuesta y disponibilidad de información para la toma de decisiones.

Estos hallazgos son consistentes con los resultados de investigaciones previas en contextos latinoamericanos, como los de López-Salazar (2023) y AlNuaimi et al. (2022), quienes evidencian

que la madurez digital organizacional constituye un factor determinante para fortalecer las capacidades estratégicas en la gestión del talento humano.

Interpretados a la luz del modelo de múltiples roles de Ulrich (1997), estos resultados adquieren un significado adicional. La correlación más alta del análisis se registró entre la madurez digital total y la eficiencia operativa ($\rho = 0.777$; $p < 0.001$), lo que indica que el avance digital del área se está capitalizando principalmente en el rol de experto administrativo, es decir, en la entrega de procesos más eficientes y confiables. De igual forma, la fortaleza de la gobernanza de datos ($\rho = 0.733$; $p < 0.001$) constituye la base sobre la cual el área puede ejercer el rol de socio estratégico, al disponer de información confiable para sustentar decisiones de negocio. En contraste, la ausencia de correlación significativa de la automatización ($\rho = 0.183$; $p = 0.202$) y el bajo nivel de satisfacción interna con el servicio del área (28.6 %) evidencian que el rol de adalid de los colaboradores permanece débilmente atendido, mientras que el rol de agente de cambio cuenta con una condición habilitante favorable en la cultura digital ($M = 4.06$) que aún no ha sido plenamente aprovechada. En consecuencia, la brecha identificada no es únicamente tecnológica, sino también de rol, el área de Capital Humano de la planta Dixie permanece concentrada en la dimensión operativa del modelo y requiere liberar capacidad transaccional para desplazarse hacia los cuadrantes estratégicos.

4.6.6 Comprobación de Hipótesis

Con base en los resultados de la prueba de correlación de Spearman, que evidenció una correlación positiva moderada-alta y estadísticamente significativa entre la madurez digital y la gestión del capital humano ($\rho = 0.635$, $p < 0.001$), se acepta la hipótesis general de investigación (H_1). Los hallazgos evidenciaron que el nivel de madurez digital se relaciona con la gestión del capital humano dentro de la planta Dixie de Corporación Dinant, identificando que factores relacionados con automatización de procesos, integración tecnológica, disponibilidad de información y uso de herramientas digitales favorecen la eficiencia operativa, optimización de tiempos y fortalecimiento de la toma de decisiones organizacionales dentro del área de Capital Humano.

Tabla 12-A. Comprobación de la hipótesis general (prueba de correlación de Spearman)

Elemento de la prueba	Resultado
Hipótesis nula (H_0)	No existe correlación estadísticamente significativa entre la madurez digital y la gestión del capital humano ($\rho = 0$).
Hipótesis alternativa (H_1)	Existe correlación estadísticamente significativa entre ambas variables ($\rho \neq 0$).
Prueba estadística aplicada	Coefficiente de correlación de Spearman (ρ) y estadístico t de Student.
Coefficiente de correlación (ρ)	0.635
Estadístico de prueba	$t = 5.690$ (gl = 48)
Nivel de significancia (α)	0.05 (contraste bilateral)
p-valor obtenido	< 0.001
Criterio de decisión	Se rechaza H_0 cuando el p-valor es inferior a α ($p < 0.05$).
Decisión estadística	Dado que $p < 0.001 < 0.05$, se rechaza H_0 y se acepta H_1 .
Conclusión	Existe una correlación positiva, de magnitud moderada-alta y estadísticamente significativa entre la madurez digital y la gestión del capital humano.

Fuente: Elaboración propia con base en los datos del instrumento aplicado, 2026.

Tanto los resultados cuantitativos como los hallazgos cualitativos reflejaron que las limitaciones existentes en integración de sistemas, analítica de datos y gestión de información impactan parcialmente la capacidad estratégica del área para desarrollar procesos más eficientes y orientados a la transformación digital organizacional.

Por lo tanto, los resultados obtenidos permitieron confirmar la relación existente entre la madurez digital y la gestión del capital humano, evidenciando la necesidad de fortalecer procesos de automatización, integración tecnológica y desarrollo de competencias digitales dentro de la organización.

4.7 HALLAZGOS CUALITATIVOS

4.7.1 Percepción sobre digitalización de procesos

Los hallazgos cualitativos evidenciaron que el área de Capital Humano ha desarrollado avances progresivos en procesos de digitalización organizacional, principalmente en la

incorporación de herramientas tecnológicas orientadas a mejorar la gestión administrativa y operativa del área.

Asimismo, se identificó que la organización mantiene interés en fortalecer la transformación digital mediante la implementación de plataformas tecnológicas que permitan optimizar procesos relacionados con seguimiento de información, control administrativo y gestión del talento humano.

De igual manera, la entrevista permitió identificar una percepción favorable hacia la innovación y el uso de herramientas digitales dentro de la organización, reflejando disposición organizacional para fortalecer procesos tecnológicos y mejorar la eficiencia operativa del área de Capital Humano.

Estos hallazgos presentan coherencia con los resultados cuantitativos obtenidos en las dimensiones de automatización y cultura digital, donde los participantes manifestaron apertura hacia el uso de tecnologías y herramientas digitales dentro de sus procesos laborales.

4.7.2 Limitaciones actuales del área

Durante la entrevista se identificó que varios procesos continúan desarrollándose mediante herramientas operativas tradicionales, tales como archivos de Excel, registros manuales y sistemas parcialmente integrados, especialmente en actividades relacionadas con reclutamiento, seguimiento de información y consolidación de datos organizacionales.

Asimismo, se evidenció que la limitada integración entre sistemas dificulta parcialmente el acceso oportuno a información centralizada y afecta la trazabilidad de algunos procesos administrativos dentro del área de Capital Humano.

Los resultados también reflejaron que la duplicidad de información y la dispersión de datos organizacionales representan desafíos importantes para fortalecer la eficiencia operativa y la capacidad analítica del área.

Estos hallazgos presentan concordancia con los resultados cuantitativos obtenidos en las dimensiones de integración de sistemas y gobernanza de datos, donde se identificaron limitaciones relacionadas con conectividad, centralización y gestión estratégica de información organizacional.

4.7.3 Uso estratégico de datos y analítica

En relación con la analítica de datos, la entrevista permitió identificar que actualmente el área de Capital Humano utiliza indicadores organizacionales para apoyar procesos de seguimiento y toma de decisiones administrativas.

Sin embargo, también se evidenció que el uso de herramientas analíticas avanzadas y modelos predictivos aún se encuentra en etapas iniciales de desarrollo, limitando parcialmente la capacidad estratégica del área para anticipar necesidades relacionadas con gestión del talento humano y planificación organizacional.

Asimismo, se identificó interés organizacional en fortalecer el uso de herramientas digitales y procesos de People Analytics que permitan mejorar el análisis de información y optimizar la toma de decisiones basada en datos.

Estos resultados presentan relación con los hallazgos cuantitativos obtenidos en la dimensión de analítica de datos, donde los participantes identificaron avances parciales en el uso de indicadores y herramientas tecnológicas para apoyar la gestión organizacional.

4.7.4 Necesidades de transformación digital

Los hallazgos cualitativos evidenciaron la necesidad de fortalecer procesos de automatización, integración tecnológica y consolidación de plataformas digitales dentro del área de Capital Humano.

De igual manera, se identificó que uno de los principales desafíos organizacionales consiste en fortalecer las competencias digitales del personal y consolidar una cultura organizacional orientada a la innovación, aprendizaje continuo y adaptación tecnológica.

Asimismo, se evidenció la necesidad de optimizar procesos relacionados con reclutamiento y selección, gestión de información y trazabilidad organizacional, mediante herramientas digitales que permitan mejorar la eficiencia operativa y fortalecer la capacidad estratégica del área.

En términos generales, los hallazgos cualitativos permitieron complementar la interpretación de los resultados cuantitativos y fortalecer la comprensión integral sobre el nivel actual de madurez digital y gestión del capital humano dentro de la planta Dixie de Corporación Dinant.

4.8 SÍNTESIS DE RESULTADOS

4.8.1 Entorno organizacional y competitivo

La investigación permitió identificar que la planta Dixie de Corporación Dinant desarrolla sus operaciones en un entorno altamente competitivo y caracterizado por constantes procesos de transformación digital dentro del sector agroindustrial. El análisis del entorno organizacional evidenció que factores como la innovación tecnológica, automatización de procesos y necesidad de eficiencia operativa se relacionan con la evolución de las áreas de Capital Humano. Asimismo, se identificó que la organización ha desarrollado iniciativas orientadas a la modernización tecnológica y sostenibilidad organizacional, generando condiciones favorables para fortalecer su proceso de transformación digital.

4.8.2 Nivel de madurez digital

En relación con el diagnóstico de madurez digital, los resultados reflejaron un nivel intermedio de desarrollo digital dentro del área de Capital Humano. Se evidenciaron avances importantes en el uso de herramientas tecnológicas, plataformas digitales y disposición hacia la innovación organizacional. Sin embargo, también se identificaron oportunidades de mejora relacionadas con automatización integral de procesos, integración de sistemas, centralización de información y fortalecimiento de capacidades analíticas orientadas a la toma de decisiones estratégicas.

4.8.3 Relación con la gestión del capital humano

Los resultados obtenidos permitieron identificar que la madurez digital se relaciona con diversos procesos de gestión del capital humano dentro de la organización. La incorporación de herramientas digitales y sistemas de información contribuye a mejorar la eficiencia operativa, optimizar tiempos de respuesta y fortalecer el acceso oportuno a información organizacional relevante. No obstante, las limitaciones actuales en integración tecnológica y analítica de datos reducen parcialmente la capacidad estratégica del área para desarrollar procesos predictivos y fortalecer la toma de decisiones basada en evidencia.

Desde el modelo de múltiples roles de Ulrich (1997), estos hallazgos indican que el área de Capital Humano de la planta Dixie ejerce con solidez el rol de experto administrativo, dispone de condiciones organizacionales favorables para el rol de agente de cambio y concentra sus

mayores oportunidades de desarrollo en los roles de socio estratégico y de adalid de los colaboradores.

4.8.4 Brechas y necesidades estratégicas

A partir de los hallazgos identificados, se determinaron diversas brechas organizacionales relacionadas con automatización, integración tecnológica, gobernanza de datos y fortalecimiento de competencias digitales dentro del área de Capital Humano. Estas oportunidades de mejora evidencian la necesidad de implementar estrategias orientadas a consolidar procesos digitales más integrados, eficientes y alineados con la estrategia organizacional de Corporación Dinant.

En términos generales, los resultados de la investigación permitieron cumplir con los objetivos planteados y establecer una línea base diagnóstica sobre el nivel de madurez digital del área de Capital Humano y su relación con la gestión del talento dentro de la organización. Asimismo, los hallazgos obtenidos constituyen el fundamento para el desarrollo de conclusiones, recomendaciones y propuestas estratégicas orientadas al fortalecimiento de la transformación digital organizacional, las cuales se presentan en los capítulos siguientes.

Los resultados obtenidos coinciden con lo planteado por Verhoef et al. (2021) y AlNuaimi et al. (2022), quienes sostienen que la transformación digital organizacional requiere integrar tecnología, capacidades organizacionales y gestión estratégica del talento humano para generar procesos sostenibles de innovación y competitividad empresarial.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

A continuación, se presentan las conclusiones derivadas del análisis de cada objetivo específico. Cada conclusión responde de manera directa a la pregunta de investigación asociada a su objetivo y se sustenta en los resultados del diagnóstico, el análisis dimensional y la prueba de correlación de Spearman aplicada con base en las respuestas de los 50 participantes de la planta Dixie de Corporación Dinant.

1. En respuesta a la pregunta sobre el contexto del entorno organizacional y competitivo, el análisis FODA evidenció que la planta Dixie opera en un sector agroindustrial altamente competitivo, en el que factores tecnológicos, económicos y regulatorios inciden directamente en las decisiones del área de Capital Humano. El área presenta fortalezas relevantes la adopción de SAP HANA, el uso de plataformas en la nube, la disposición cultural hacia el cambio tecnológico y los avances en eficiencia operativa derivados del uso parcial de herramientas digitales que conviven con debilidades estructurales como la fragmentación y baja integración de los sistemas, la conectividad limitada, la duplicidad de información, la dependencia de procesos manuales (en particular el reclutamiento y la selección) y la escasa explotación estratégica de los datos. Se concluye que el entorno ofrece condiciones favorables para la transformación digital, pero condicionadas por brechas internas que limitan la consolidación de una madurez digital más avanzada.

2. Respecto a la pregunta sobre el nivel de madurez digital del área de Capital Humano, el diagnóstico determinó un nivel intermedio, con una media total de 96.04 sobre 125 puntos posibles ubicada en el rango De acuerdo de la escala. El análisis por dimensiones mostró que la Gobernanza de datos ($M = 4.10$) y la Cultura digital ($M = 4.06$) son las dimensiones más consolidadas, lo que refleja políticas de manejo de información y una disposición organizacional favorable hacia la tecnología. En contraste, la Automatización y digitalización ($M = 3.56$) resultó la dimensión de menor desarrollo, mientras que la Integración de sistemas ($M = 3.82$) y la Analítica de datos ($M = 3.71$) presentaron avances parciales. Se concluye que el área dispone de una base sólida en gobernanza y cultura digital, pero que la automatización operativa especialmente en reclutamiento, selección y seguimiento de indicadores constituye el eslabón más débil de su madurez digital.

3. En cuanto a la pregunta sobre la relación entre el nivel actual de madurez digital y la gestión estratégica del Capital Humano, la prueba de correlación de Spearman confirmó una relación positiva, moderada-alta y estadísticamente significativa entre ambas variables ($\rho = 0.635$, $p < 0.001$), por lo que se acepta la hipótesis de investigación H_1 y se rechaza la hipótesis nula H_0 . La relación es más pronunciada con la eficiencia operativa (madurez digital total con eficiencia operativa, $\rho = 0.777$, $p < 0.001$), y la Gobernanza de datos es la dimensión con mayor asociación con la gestión del capital humano ($\rho = 0.733$, $p < 0.001$). No obstante, la dimensión de Automatización no presentó correlación significativa con la gestión del capital humano ($\rho = 0.183$, $p = 0.202$), lo que indica que los avances actuales en automatización son fragmentados e insuficientes para traducirse en un impacto percibido sobre la gestión del talento. A ello se suma que solo el 28.6 % de los participantes manifestó satisfacción con el servicio del área. Se concluye que la madurez digital se relaciona de forma significativa con la gestión del capital humano, pero que la brecha de automatización y la baja satisfacción con el servicio constituyen las prioridades de intervención más urgentes.

4. Finalmente, en respuesta a la pregunta sobre qué estrategias pueden fortalecer la transformación digital del área, los hallazgos demuestran que esta cuenta con las condiciones organizacionales necesarias cultura digital favorable, gobernanza de datos consolidada e infraestructura tecnológica para avanzar hacia un nivel superior de madurez. La estrategia más pertinente consiste en cerrar primero la brecha más crítica, la automatización, comenzando por la digitalización del proceso de reclutamiento y selección hoy gestionado de forma manual, apalancando las fortalezas de gobernanza y cultura digital y acompañándola del desarrollo de competencias digitales del personal. Se concluye que estas estrategias se concretan en la propuesta del Capítulo VI, Estrategia de fortalecimiento de la madurez digital del área de Capital Humano de la planta Dixie mediante la digitalización del proceso de reclutamiento y selección, estructurada en tres entregables: el benchmarking de plataformas, el rediseño y propuesta de y un programa de desarrollo de competencias digitales.

De manera transversal a las cuatro conclusiones anteriores, la lectura de los resultados desde el modelo de múltiples roles de Ulrich (1997) permite concluir que la madurez digital alcanzada por el área de Capital Humano de la planta Dixie se ha traducido principalmente en el fortalecimiento del rol de experto administrativo, tal como evidencia la alta asociación entre

madurez digital y eficiencia operativa ($p = 0.777$; $p < 0.001$). Los roles de socio estratégico y de adalid de los colaboradores constituyen la brecha de mayor relevancia, según reflejan el desarrollo intermedio de la analítica de datos ($M = 3.71$) y el 28.6 % de satisfacción interna con el servicio del área. Por consiguiente, el valor de la digitalización propuesta no reside en la tecnología en sí misma, sino en su capacidad para liberar carga transaccional y habilitar el desplazamiento del área hacia los roles estratégicos del modelo.

5.2 RECOMENDACIONES

Las siguientes recomendaciones se derivan directamente de cada conclusión y están diseñadas para ser implementadas en el corto y mediano plazo con los recursos organizacionales existentes, generando impacto tangible en la transformación digital del área de Capital Humano. Cada una está alineada con las estrategias propuestas en el Capítulo VI.

1. En relación con el entorno organizacional y competitivo, se recomienda dar seguimiento periódico al entorno digital y competitivo del área, tomando como base el benchmarking de plataformas previsto como primer entregable del Capítulo VI y apoyándose en herramientas de visualización de datos ya disponibles en la organización. Este seguimiento debe integrar indicadores sobre el avance de las iniciativas tecnológicas corporativas, la comparación de prácticas digitales entre las áreas de la planta y alertas sobre las brechas de digitalización frente al sector. Al no requerir la contratación de tecnología adicional más allá del porcentaje de las licencias corporativas ya pagadas por la organización que se imputa al proyecto, conforme al apartado 6.7, constituye una medida de alto impacto estratégico y bajo costo que orienta las decisiones de inversión en transformación digital del área.

2. A partir del diagnóstico de madurez digital, se recomienda ejecutar un plan de acción por fases que atienda las brechas en orden de prioridad. Como primera acción, y por tratarse de la dimensión de menor desarrollo. Rediseñar y proponer digitalizar el proceso de reclutamiento y selección Como segunda acción, elaborar un mapa de las plataformas del área para identificar las desconexiones de integración y establecer un protocolo único de gestión de la información que reduzca la duplicidad de datos. Como tercera acción, generar reportes automatizados de los indicadores clave de talento (rotación, ausentismo y tiempo de cobertura de vacantes),

aprovechando la fortaleza en gobernanza de datos como primer paso hacia la consolidación de capacidades analíticas. El plan debe revisarse semestralmente para medir el avance en cada dimensión.

3. Considerando la relación identificada, se recomienda implementar un sistema formal de medición del efecto de las iniciativas digitales sobre la gestión del capital humano, con indicadores como el tiempo promedio de cobertura de vacantes, el índice de satisfacción del colaborador con el servicio del área, el tiempo de respuesta a solicitudes administrativas y la tasa de errores en los procesos digitalizados. Como punto de partida inmediato, se sugiere aplicar una encuesta de satisfacción interna semestral. Esta acción es prioritaria, dado que el 28.6 % de satisfacción registrado constituye la brecha más visible del diagnóstico. De manera paralela, se recomienda asegurar que la automatización alcance una cobertura homogénea en toda el área, ya que fue la única dimensión sin correlación significativa con la gestión del capital humano ($\rho = 0.183$, $p = 0.202$) y, por tanto, la que mayor margen de mejora ofrece.

4. Por último, se recomienda aprobar e implementar la propuesta estratégica del Capítulo VI, articulada en torno a tres iniciativas de alta viabilidad e impacto, coherentes con los entregables definidos: primero, un benchmarking de plataformas digitales que justifique la alternativa más conveniente para la planta Dixie; segundo, el rediseño y la digitalización integral del proceso de reclutamiento y selección y tercero, un programa de desarrollo de competencias digitales para el área de Capital Humano, ejecutable a través del equipo de Capacitación existente o de plataformas de e-learning. Para asegurar la implementación, se recomienda designar a un responsable del área de Capital Humano y de transformación digital dentro del área y definir un cronograma con hitos trimestrales medibles, en un horizonte de doce meses, como establece la propuesta.

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

El presente capítulo constituye el producto final del trabajo de investigación aplicada y representa el valor agregado del estudio, al ofrecer una respuesta concreta y de corto plazo al problema planteado y a los objetivos formulados. La propuesta se deriva de manera lógica de los hallazgos del diagnóstico de madurez digital realizado en el área de Capital Humano de la planta Dixie de Corporación Dinant, articulando soluciones viables, pertinentes y alineadas con la estrategia corporativa y con los recursos tecnológicos ya disponibles en la organización.

6.1 NOMBRE DE LA PROPUESTA

Estrategia de rediseño y propuesta de digitalización del proceso de reclutamiento y selección del área de Capital Humano de la planta Dixie.

6.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

La pertinencia de esta propuesta se fundamenta directamente en la evidencia empírica obtenida. El diagnóstico determinó que el área de Capital Humano de la planta Dixie presenta un nivel intermedio de madurez digital, con una media total de 96.04 sobre 125 puntos posibles. Dentro de este resultado, la dimensión de Automatización y digitalización fue la de menor desarrollo ($M = 3.56$) y, de manera relevante, la única que no presentó correlación estadísticamente significativa con la gestión del capital humano ($\rho = 0.183$; $p = 0.202$), lo que indica que los avances actuales en automatización son fragmentados e insuficientes para generar impacto percibido en la gestión del talento.

De forma complementaria, la prueba de correlación de Spearman confirmó que la madurez digital se relaciona positiva y significativamente con la gestión del capital humano ($\rho = 0.635$; $p < 0.001$), siendo la relación más fuerte la existente entre la madurez digital total y la eficiencia operativa ($\rho = 0.777$; $p < 0.001$). Asimismo, solo el 28.6 % de los participantes manifestó satisfacción con el servicio del área, lo que constituye la brecha de mayor urgencia. Estos hallazgos justifican una intervención centrada precisamente en la automatización del proceso de reclutamiento y selección, identificado en la justificación del estudio como el proceso que aún se gestiona de forma manual mediante correos, archivos de Excel y registros dispersos.

La viabilidad de la propuesta se sustenta en las fortalezas detectadas, la dimensión de Gobernanza de datos ($M = 4.10$) y la de Cultura digital ($M = 4.06$) resultaron las más consolidadas, lo que evidencia una plataforma organizacional favorable para adoptar nuevas prácticas digitales.

Desde la base conceptual, la propuesta mantiene el enfoque diagnóstico propositivo que orientó la investigación y se sustenta en el marco teórico abordado. El modelo Tecnología Organización Entorno (Awa et al., 2021) respalda la intervención simultánea sobre tecnología, capacidades organizacionales y entorno; la teoría de las capacidades dinámicas (Teece, 2020; Warner & Wäger, 2019) fundamenta el fortalecimiento progresivo de competencias digitales; el principio de la “falacia tecnológica” (Kane et al., 2022) sostiene que las personas, y no la tecnología por sí sola, son la clave de la transformación, lo que respalda el componente de desarrollo de competencias; y el enfoque de People Analytics (Falletta & Combs, 2021; Margherita, 2022) sustenta la generación de indicadores y la trazabilidad del proceso rediseñado. Finalmente, el modelo de múltiples roles de Ulrich (1997) fundamenta la lógica integral de la propuesta: la digitalización del proceso de reclutamiento y selección reduce la carga transaccional asociada al rol de experto administrativo y libera capacidad del área para ejercer los roles estratégicos; el programa de desarrollo de competencias digitales fortalece el rol de agente de cambio; y la medición sistemática de la satisfacción interna atiende el rol de adalid de los colaboradores, mientras que los indicadores de talento habilitan el rol de socio estratégico.

6.3 ALCANCE DE LA PROPUESTA

La propuesta define objetivos propios del plan de acción, distintos de los objetivos de la investigación, orientados a los entregables que se generarán para Corporación Dinant. La propuesta se circunscribe al área de Capital Humano de la planta Dixie de Corporación Dinant, con foco en el proceso de reclutamiento y selección, considerando el componente de desarrollo de competencias requerido para su implementación.

6.3.1 Objetivo general de la propuesta

Fortalecer la madurez digital del área de Capital Humano de la planta Dixie mediante la propuesta de digitalización del proceso de reclutamiento y selección en la organización, en un horizonte de doce meses.

6.3.2 Objetivos específicos de la propuesta

Analizar, mediante un benchmarking las alternativas tecnológicas para la gestión del reclutamiento y selección en la planta Dixie.

Rediseñar y proponer la digitalización el proceso de reclutamiento y selección del área de Capital Humano.

Diseñar un plan de capacitación para la adopción de la herramienta por parte de usuarios expertos.

6.3.3 Delimitación

La propuesta se circunscribe al área de Capital Humano de la planta Dixie de Corporación Dinant, con foco en el proceso de reclutamiento y selección y Capital Humano como población destinataria.

6.4 DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO

6.4.1 DESCRIPCIÓN

La estrategia se ejecutará a través de tres entregables complementarios, implementados por fases y priorizados según las brechas detectadas en el diagnóstico. Metodológicamente, el diseño parte de la lógica de cerrar primero la brecha más crítica (automatización del reclutamiento), apalancando las fortalezas existentes (gobernanza y cultura digital) y desarrollando las capacidades del personal, en coherencia con el enfoque de capacidades dinámicas y con el principio de que la tecnología genera valor solo cuando se acompaña del desarrollo de las personas.

Entregable 1: Benchmarking de plataformas digitales para el reclutamiento y la gestión del capital humano.

Entregable 2: Rediseño y digitalización del proceso de reclutamiento y selección.

Entregable 3: Programa de desarrollo de competencias digitales para el área de Capital Humano.

6.4.2 DESARROLLO

6.4.2.1 Benchmarking de plataformas digitales.

En respuesta a la primera recomendación del Capítulo V, se realizó un benchmarking de cuatro plataformas representativas, evaluadas frente a criterios relevantes para el contexto de la planta Dixie: enfoque funcional, capacidad para gestionar el reclutamiento y la selección, integración con el ecosistema existente, soporte de analítica, modelo de precio y soporte regional. Los precios corresponden a tarifas públicas de referencia verificadas en 2026; las plataformas Cornerstone y HuMan/Humand operan bajo cotización personalizada, por lo que los valores formales deben solicitarse a cada proveedor mediante demostración.

Tabla 13. Benchmarking de plataformas digitales para reclutamiento y selección.

Plataforma	Enfoque	Reclutamiento / ATS	Precio de referencia (USD, 2026)	Soporte regional
HuMan / Humand	HRIS y experiencia del empleado	Parcial	Por cotización (solicitar demo). Plataforma con presencia en más de 50 países	Sí, en español
Cornerstone OnDemand	Suite de talento, aprendizaje y reclutamiento	Sí (módulo Recruiting)	Desde 6 por usuario/mes; modular y por cotización. Implementación de 5,000 a 50,000	Limitado
Deel	Nómina global, Employer of Record (EOR) y HRIS	Limitado	HRIS desde 5 por empleado/mes; nómina 29; gestión de contratistas 49; EOR 599	Sí
Pipedrive	Customer Relationship Management	Vía pipeline de candidatos	De 14 a 99 por usuario/mes según plan (facturación anual)	Sí

Plataforma	Enfoque	Reclutamiento / ATS	Precio de referencia (USD, 2026)	Soporte regional
	adaptable como ATS			

Fuente: los precios corresponden a tarifas de referencia verificadas mediante cotizaciones formales solicitadas en junio del 2026 (ver en Anexos). HuMan/Humand y Cornerstone OnDemand operan bajo cotización personalizada. Elaboración propia (2026).

Las cotizaciones formales de junio de 2026 (ver Anexos) evidencian marcadas diferencias de costo y alcance entre las plataformas. Deel presenta el HRIS más económico (USD 900 anuales), pero no incluye ATS nativo y se orienta a la nómina global. Pipedrive, en su plan Advanced (USD 5,022 anuales), opera como ATS de rango medio, aunque carece de módulos de nómina, desempeño y desarrollo. HuMan/Humand (USD 10,240 el primer año y USD 5,940 recurrentes) es la única suite integral con soporte completo en español. Cornerstone OnDemand, la más robusta en talento y aprendizaje (USD 17,340 el primer año), concentra el mayor costo y soporte principalmente en inglés. La selección dependerá de la ponderación entre cobertura funcional, soporte regional y presupuesto disponible. No obstante, la implementación inmediata de la propuesta no requiere adquirir ninguna de estas plataformas, ya que se ejecuta con las herramientas digitales ya disponibles en la organización (Microsoft 365 Business Standard: SharePoint, Microsoft Forms y Power Automate), sin necesidad de contratar licencias adicionales. Sin embargo, dado que dichas licencias sí representan un pago que la organización realiza de forma corporativa, en el apartado 6.7 se imputa al proyecto el porcentaje correspondiente a su uso, de modo que el presupuesto no registra un costo de software igual a cero. El presente benchmarking constituye la base de decisión para una eventual adquisición futura de una plataforma especializada, conforme el área escale sus capacidades.

6.4.2.2 Rediseño y propuesta de la digitalización del proceso de reclutamiento y selección del área de Capital Humano.

Se propone rediseñar el proceso de reclutamiento y selección, hoy manual, mediante un proceso automatizado. El proceso elimina la dispersión de información en correos y archivos de

Excel, centraliza los datos de candidatos en SharePoint y genera trazabilidad e indicadores en tiempo real. A continuación, se presenta el flujograma del proceso, dividido en dos fases.

Tabla 14. Rediseño y propuesta de digitalización del proceso de reclutamiento y selección.

#	Etapas del proceso	Acción automatizada	Tiempo estimado
1	Requisición de vacante	Registra la solicitud en el sistema y notifica automáticamente al área de Capital Humano.	1 día
2	Aprobación de la vacante	Envía la solicitud de aprobación al responsable y registra la decisión.	1–2 días
3	Publicación de la vacante	Publica la vacante en los canales internos y, de requerirse, externos.	1 día
4	Recepción de postulaciones y CV	Consolida automáticamente los candidatos y envía acuse de recibo.	5–7 días
5	Preselección y filtrado	Clasifica candidatos según criterios y actualiza su estado.	2–3 días
6	Programación de entrevistas	Agenda entrevistas y envía invitaciones automáticas.	2–3 días
7	Evaluación de candidatos	Registra los resultados de la evaluación en el sistema.	3–5 días
8	Oferta y contratación	Genera la carta oferta y gestiona la firma electrónica.	2–3 días
9	Onboarding y seguimiento	Activa el checklist de onboarding y actualiza el tablero de indicadores.	5 días
Tiempo total estimado del ciclo			22–30 días hábiles

Fuente: Elaboración propia (2026).

6.4.2.3 Programa de desarrollo de competencias digitales para el área de Capital Humano.

Considerando que la transformación digital depende del desarrollo de las personas, se propone un programa de formación dirigido al área de Capital Humano, ejecutable a través del equipo interno de Capacitación y de plataformas de e-learning. El programa se estructura en cuatro módulos.

Tabla 15. Programa de Desarrollo de competencias digitales para el área de Capital Humano.

Módulo / componente	Subtemas	Duración estimada	Fecha tentativa
1. Fundamentos digitales y gestión de datos	– Cultura digital y gestión del cambio – Gobernanza y calidad de los datos – Manejo responsable y confidencialidad de la información del colaborador	8 horas	Septiembre – Octubre 2026

2. Aplicación de la plataforma digital en Capital Humano	– Configuración y parametrización de la plataforma seleccionada – Gestión de vacantes y seguimiento de candidatos – Uso del portal del colaborador – Generación de reportes de talento	12 horas	Noviembre 2026 – Enero 2027
3. Automatización de procesos	– Diseño de flujos de trabajo básicos – Automatización de notificaciones y aprobaciones – Mantenimiento del proceso de reclutamiento	10 horas	Febrero – Abril 2027
4. Analítica de datos aplicada a Capital Humano	– Lectura e interpretación de indicadores – Construcción de tableros básicos – Seguimiento de KPIs del área	10 horas	Mayo – Julio 2027
Componente de evaluación y cierre	– Evaluación de los aprendizajes – Aplicación de la encuesta de satisfacción a los participantes – Plan de mejora y refuerzo	2 horas	Agosto – Septiembre 2027
Duración total del programa			42 horas

Fuente: Elaboración propia (2026).

6.5 MEDIDAS DE CONTROL

Para evaluar la eficacia y eficiencia de la propuesta se definen los siguientes indicadores, con su frecuencia de medición, herramienta de recolección y límites aceptables. La línea base proviene de los resultados del diagnóstico.

Tabla 16. Medidas de Control e Indicadores de Desempeño de la propuesta.

Indicador	Línea base	Meta	Frecuencia	Límite mín.	Expansión (margen de tolerancia)
Satisfacción interna con el servicio del área	28.6 %	≥ 70 %	Semestral	≥ 60 %	10 % por debajo de la meta
Porcentaje de disminución del tiempo de cobertura de vacante	0%	–30 %	Mensual	–20 %	10 % por debajo de la meta
Procesos de reclutamiento y selección digitalizados	Bajo	100 %	Trimestral	≥ 98 %	2 % por debajo de la meta
Tasa de error en procesos del área	Por definir*	< 5 %	Mensual	< 8 %	3 % por encima de la meta

Mandos medios capacitados	0 %	100 %	Trimestral	≥ 90 %	10 % por debajo de la meta
---------------------------	-----	-------	------------	--------	----------------------------

Fuente: Elaboración propia (2026).

Se presentan los indicadores definidos para dar seguimiento a la propuesta y verificar que cumpla sus objetivos. Cada indicador se describe con seis elementos: la línea base, que es el punto de partida medido en el diagnóstico; la meta, que es el valor que se busca alcanzar; la frecuencia, que indica cada cuánto se mide; el límite mínimo, que es el valor más bajo que se considera aceptable; y la expansión o margen de tolerancia, que señala cuánto puede alejarse el indicador de su meta antes de que sea necesario tomar acciones correctivas.

Por ejemplo, la satisfacción interna parte de un 28.6 %, tiene como meta alcanzar al menos un 70 % y se mide cada semestre; su margen de tolerancia es de 10 % por debajo de la meta, de modo que mientras se mantenga en 60 % o más se considera dentro de lo esperado. El indicador más exigente es el de los procesos de reclutamiento digitalizados, cuyo margen de tolerancia es de apenas 2 % por debajo de la meta, ya que la digitalización del proceso debe mantenerse prácticamente completa. De esta forma, la tabla permite al área no solo fijar objetivos, sino también reconocer a tiempo cuándo un indicador empieza a desviarse y requiere atención.

6.6 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN

La implementación se organiza en tres macroproyectos, distribuidos en doce subtareas a lo largo de doce meses (cuatro trimestres), con los responsables indicados.

Tabla 17. Cronograma de Implementación

Macroproyecto / Subtarea	T1	T2	T3	T4	Responsable
Proyecto 1. Selección e implementación de la plataforma digital					
1.1 Diagnóstico inicial y preparación	X				Gerente de Capital Humano
1.2 Benchmarking y selección de la plataforma	X				Gerente de Capital Humano
1.3 Aprobación, habilitación de licencias existentes y configuración		X			Resp. de transformación digital
1.4 Pruebas y puesta en marcha		X			Resp. de transformación digital
Proyecto 2. Digitalización del proceso de reclutamiento y selección					
2.1 Rediseño del flujo del proceso		X			Resp. de transformación digital
2.2 Implementación del proceso digitalizado		X	X		Resp. de transformación digital

2.3 Automatización de etapas y notificaciones			X		Resp. de transformación digital
2.4 Estabilización y mejora continua			X	X	Gerente de Capital Humano
Proyecto 3. Desarrollo de competencias digitales y gestión del cambio					
3.1 Capacitación del área (módulos 1 a 4)	X	X	X		Coordinación de Capacitación
3.2 Evaluación de aprendizajes			X		Coordinación de Capacitación
3.3 Medición del score de satisfacción (línea base y seguimiento)	X			X	Gerente de Capital Humano
3.4 Evaluación general y ajustes				X	Gerente de Capital Humano

Fuente: Elaboración propia (2026).

Esta estructura permite ejecutar la transformación de forma ordenada y secuencial, evitando que las actividades se traslapen sin control y facilitando la asignación de responsables y el seguimiento del avance.

El primer macroproyecto, Selección e implementación de la plataforma digital, concentra sus subtarefas en los dos primeros trimestres, ya que constituye la base tecnológica sobre la que se apoyan las demás iniciativas: parte del diagnóstico inicial y el benchmarking, y avanza hacia la aprobación, configuración y puesta en marcha de la plataforma. El segundo macroproyecto, Digitalización del proceso de reclutamiento y selección, se desarrolla a partir del segundo trimestre, una vez disponible la plataforma, e incluye el rediseño del flujo, su implementación, la automatización de etapas y la estabilización del proceso. El tercer macroproyecto, Desarrollo de competencias digitales y gestión del cambio, se ejecuta de forma paralela desde el primer trimestre, porque la capacitación del personal debe acompañar la adopción de la tecnología y no esperar a que esta concluya; cierra con la evaluación de aprendizajes y los ajustes finales.

Cada subtarea cuenta con un responsable definido el Gerente de Capital Humano, el responsable de transformación digital y la Coordinación de Capacitación, lo que distribuye la carga de trabajo y establece la rendición de cuentas. Dentro de este cronograma se incorpora la medición del score de satisfacción como subtarea 3.3, aplicada en el primer trimestre para fijar la línea base (28.6 %) y nuevamente en el cuarto para verificar el avance hacia la meta (≥ 70 %); de esta manera, el cronograma no solo programa las actividades, sino que también integra el mecanismo para evaluar el impacto de la propuesta sobre la satisfacción del área.

6.7 PRESUPUESTO E IMPACTO DEL PRESUPUESTO

El presupuesto estimado es deliberadamente conservador. Los valores se expresan en dólares estadounidenses (USD); para su conversión a lempiras debe aplicarse el tipo de cambio vigente del Banco Central de Honduras (referencia aproximada: L 27 por USD).

En cuanto al software, la propuesta se ejecuta sobre las licencias de Microsoft 365 Business Standard que la organización ya tiene contratadas y paga de forma corporativa (SharePoint, Microsoft Forms, Power Automate, Excel y Teams). Si bien su utilización no genera un desembolso adicional para la planta Dixie, dichas licencias sí constituyen un costo real que la organización asume; por lo tanto, y conforme al principio de costeo por uso de recursos, no corresponde registrar un valor de cero, sino imputar al proyecto el porcentaje del costo de licenciamiento asociado a su uso. El criterio de prorrateo aplicado se detalla a continuación.

Tabla 18-A. Prorrateo del costo anual de licencias de software imputable al proyecto.

Componente del cálculo	Valor	Criterio aplicado
Licencia utilizada por la propuesta	Microsoft 365 Business Standard	Incluye SharePoint, Microsoft Forms, Power Automate, Excel y Teams, herramientas sobre las que opera el proceso rediseñado.
Tarifa de referencia por usuario	USD 12.50 por usuario/mes	Tarifa pública de referencia 2026 (facturación anual). Debe sustituirse por el valor efectivamente contratado por la organización cuando este se encuentre disponible.

Componente del cálculo	Valor	Criterio aplicado
Usuarios licenciados del área de Capital Humano	12 usuarios	Personal del área de Capital Humano de la planta Dixie que operará el proceso digitalizado.
Costo anual de licencias del área	USD 1,800.00	$12 \text{ usuarios} \times \text{USD } 12.50 \times 12 \text{ meses}$. Corresponde al pago que ya realiza la organización.
Porcentaje de uso imputable al proyecto	25 %	Peso estimado del proceso de reclutamiento y selección dentro de las actividades del área soportadas en la plataforma corporativa (administración de personal, nómina, capacitación, relaciones laborales y reclutamiento y selección).
Costo de licencias imputado al proyecto (año 1)	USD 450.00	$\text{USD } 1,800.00 \times 25 \%$. Este valor se traslada a la Tabla 18 como costo de software del proyecto.

Fuente: Elaboración propia (2026) con base en las tarifas públicas de referencia de Microsoft 365 vigentes en 2026 y en la estructura de procesos del área de Capital Humano de la planta Dixie.

De acuerdo con este criterio, el costo de software imputable al proyecto asciende a USD 450.00 durante el primer año, monto que se incorpora al presupuesto general presentado en la Tabla 18. Se trata de un costo de uso y no de una erogación nueva, distinción que resulta relevante

para la evaluación financiera de la propuesta, ya que permite comparar de forma consistente el costo real del proyecto frente al escenario de adquirir una plataforma especializada, cuyo costo del primer año oscila entre USD 900.00 y USD 17,340.00 según el benchmarking realizado.

Tabla 18. Presupuesto e Impacto del Presupuesto

Rubro	Costo estimado (USD)	Observación
Licencias de software (Microsoft 365): porcentaje imputado al proyecto	\$ 450.00	25 % del costo anual de las 12 licencias que ya paga la organización (USD 1,800.00). No es desembolso adicional (véase Tabla 18-A).
Horas internas de configuración	Costo interno	Personal del área; sin desembolso adicional.
Programa de capacitación (42 h)	\$ 800 – 1,500	Equipo interno o e-learning de bajo costo.
Designación de responsable de Gestión de Capital Humano y transformación digital	Costo interno	Reasignación de funciones existentes.
Contingencia (10 %)	\$ 125 – 195	Imprevistos. Equivale al 10 % de la suma de licencias imputadas y capacitación.

Rubro	Costo estimado (USD)	Observación
Total estimado	\$ 1,375 – 2,145	Costo total imputado al proyecto en el primer año, frente a un costo de USD 900.00 a USD 17,340.00 del primer año en las plataformas del benchmarking.

Fuente: Elaboración propia (2026).

Impacto cuantitativo: reducción del tiempo de cobertura de vacantes y de la tasa de errores operativos. El costo total imputado al proyecto, de USD 1,375.00 a USD 2,145.00 en el primer año incluido el 25 % prorrateado de las licencias corporativas, se compara favorablemente con la inversión que implicaría adoptar una plataforma especializada, cuyo costo del primer año oscila entre USD 900.00 y USD 17,340.00 según el benchmarking, a lo que deben sumarse los costos de implementación y el gasto recurrente anual.

Impacto cualitativo: mejora de la satisfacción interna con el servicio del área, mayor trazabilidad y consistencia de la información, fortalecimiento del rol estratégico de Capital Humano y avance hacia una gestión del talento basada en datos.

A modo de referencia para una eventual decisión de inversión futura fuera del alcance del presupuesto inmediato, se resume el costo estimado de adoptar cada una de las plataformas evaluadas en el benchmarking, con base en las cotizaciones de referencia de 2026 (ver Anexo 4).

Tabla 19. Escenario referencial de inversión futura (adopción de plataforma).

Plataforma	Costo primer año (USD)	Costo recurrente anual (USD)	Observación
Deel	900	900	HRIS más económico; orientado a nómina global, sin ATS nativo.
Pipedrive	5,022	5,022	ATS de rango medio (plan Advanced); sin nómina ni desarrollo.
HuMan / Humand	10,240	5,940	Suite integral con soporte completo en español.
Cornerstone OnDemand	17,340	Por cotización	Mayor robustez en talento y aprendizaje; soporte principalmente en inglés.

Fuente: Elaboración propia (2026) con base en las cotizaciones de referencia del benchmarking (Anexo 4); tarifas sujetas a cotización formal.

6.8 CONCORDANCIA DE LOS SEGMENTOS DE LA TESIS CON LA PROPUESTA

La siguiente tabla evidencia la congruencia entre los segmentos de la investigación y la propuesta de aplicabilidad, garantizando la sistematización del trabajo.

Tabla 20. Matriz de congruencia de la investigación con la propuesta de aplicabilidad.

Título: Análisis de la madurez digital y su relación con la gestión del capital humano en la planta Dixie de Corporación Dinant, 2026.				
Objetivo general: Analizar el nivel de madurez digital y su relación con la gestión del capital humano en la planta Dixie de Corporación Dinant durante el año 2026.				
Propuesta: Estrategia de fortalecimiento de la madurez digital de Capital Humano de la planta Dixie mediante la digitalización del proceso de reclutamiento y selección y el desarrollo de capacidades analíticas.				
Objetivo específico (Cap. I)	Sustento teórico (Cap. II)	Metodología y datos (Cap. III)	Conclusión correspondiente (Cap. V)	Aporte de la propuesta (Cap. VI)
1. Analizar el entorno organizacional y competitivo de la planta Dixie.	• Modelo Tecnología–Organización–Entorno (TOE) • Teoría de las capacidades dinámicas	• Enfoque mixto, predominancia cuantitativa • Análisis del entorno organizacional y competitivo	• El entorno competitivo y las condiciones internas de la planta favorecen la adopción digital y presionan por acelerarla.	• Benchmarking de plataformas digitales como marco objetivo de decisión.
2. Diagnosticar el nivel de madurez digital del área de Capital Humano.	• Ciclo de analítica de RR. HH. (People Analytics)	• Población: 82 mandos medios; muestra: 50 • Cuestionario tipo Likert (5 dimensiones)	• Madurez digital intermedia (M = 96.04/125) • Fortalezas: gobernanza de datos (M = 4.10) y cultura digital (M = 4.06) • Brechas: automatización (M = 3.56) e integración	• Rediseño y digitalización del proceso de reclutamiento y selección.
3. Analizar la relación entre la madurez digital y la gestión del capital humano.	• Falacia tecnológica • People Analytics	• Correlación de Spearman	• Correlación positiva y significativa entre madurez digital y gestión del capital humano ($\rho = 0.635$; $p < 0.001$) • Satisfacción con el servicio del área: 28.6 %	• Programa de desarrollo de competencias digitales • Modelo básico de People Analytics
4. Proponer estrategias para fortalecer la	• Integración del modelo TOE y las capacidades dinámicas	• Síntesis de los hallazgos del diagnóstico	• Los hallazgos sustentan una propuesta estratégica estructurada en entregables concretos.	• Estrategia integral: benchmarking, digitalización del

transformación digital del área.				proceso y programa de competencias digitales.
---	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia (2026)

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abraham, R., Schneider, J., & vom Brocke, J. (2022). Data governance: A conceptual framework, structured review, and research agenda. *International Journal of Information Management*, 49, 424–438. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.07.008>
- Ahmad, T., & Van Looy, A. (2020). Business process management and digital innovations: A systematic literature review. *Sustainability*, 12(17), 6827. <https://doi.org/10.3390/su12176827>
- AlNuaimi, B. K., Singh, S. K., Ren, S., Budhwar, P., & Vorobyev, D. (2022). Mastering digital transformation: The nexus between leadership, agility, and digital strategy. *Journal of Business Research*, 145, 636–648. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.03.038>
- Andrade, C. (2021). A student's guide to the classification and operationalization of variables in the conceptualization and design of a clinical study. *Indian Journal of Psychological Medicine*, 43(2), 177–179. <https://doi.org/10.1177/0253717621994334>
- Awa, H. O., Ojiabo, O. U., & Emecheta, B. C. (2021). Integrating the technology–organization–environment framework and technology adoption theories in enterprise digital transformation research. *Journal of Enterprise Information Management*, 34(2), 495–523. <https://doi.org/10.1108/JEIM-02-2020-0062>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2022). *Desarrollo de habilidades digitales en América Latina y el Caribe*. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Benitez, J., Henseler, J., Castillo, A., & Schuberth, F. (2020). How to perform and report an impactful analysis using partial least squares: Guidelines for confirmatory and explanatory

- IS research. Information & Management, 57(2), Article 103168.
<https://doi.org/10.1016/j.im.2019.05.003>
- Bondarouk, T., Parry, E., & Furtmueller, E. (2020). Electronic HRM: Four decades of research on adoption and consequences. Human Resource Management Review, 30(1), 100694.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100694>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2023). *Estudio económico de América Latina y el Caribe 2023*. Naciones Unidas.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2024). *Educación y desarrollo de competencias digitales en América Latina y el Caribe*. Naciones Unidas.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe, Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura e Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. (2023). *Perspectivas de la agricultura y del desarrollo rural en las Américas: Una mirada hacia América Latina y el Caribe 2023-2024*. Naciones Unidas.
<https://hdl.handle.net/11362/69183>
- Congreso Nacional de Honduras. (1959). Código del Trabajo de Honduras. Tegucigalpa, Honduras.
- Congreso Nacional de Honduras. (2006). Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública. Tegucigalpa, Honduras.
- Congreso Nacional de Honduras. (2013). Ley sobre Firmas Electrónicas. Tegucigalpa, Honduras.
- Congreso Nacional de Honduras. (2014). *Ley sobre Comercio Electrónico*. Tegucigalpa, Honduras.

Corporación Dinant. (2026). Información organizacional interna sobre procesos de gestión, transformación digital y capital humano en la planta Dixie. Documento interno no publicado.

Deloitte. (2024). *Tendencias globales de capital humano 2024: Prosperar más allá de las fronteras*. Deloitte.

<https://www.deloitte.com/latam/es/services/consulting/research/tendencias-globales-de-capital-humano-2024.html>

Espina-Romero, L., Ríos Parra, D., Gutiérrez Hurtado, H., Peixoto Rodriguez, E., Arias-Montoya, F., Noroño-Sánchez, J. G., Talavera-Aguirre, R., Ramírez Corzo, J., & Vilchez Pirela, R. A. (2024). The role of digital transformation and digital competencies in organizational sustainability: A study of SMEs in Lima, Peru. *Sustainability*, 16(16), Article 6993. <https://doi.org/10.3390/su16166993>

Falletta, S., & Combs, W. (2021). The HR analytics cycle: A problem-solving framework for applying data analytics in human resource management. *Journal of Intelligence Studies in Business*, 11(1), 31–45.

Foro Económico Mundial. (2025). *Informe sobre el futuro del empleo 2025*. Foro Económico Mundial.

Gatica-Neira, F., Ramos-Maldonado, M., Ascuá, R. A., Revale, H., & Fernández, V. (2024). Digital technologies 4.0 in small and medium-sized manufacturing industries: Cases of the central region of Argentina and the Biobío region of Chile. *SAGE Open*, 14(2). <https://doi.org/10.1177/21582440241249285>

- George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference* (4th ed.). Allyn & Bacon.
- Gobierno de Honduras. (2022). *Política nacional de la república digital 2022-2025*. Dirección de Gestión por Resultados.
- Gobierno de Honduras. (2023). *Plan nacional de gobierno digital 2023-2026*. Dirección de Gestión por Resultados. <https://www.diger.gob.hn/sites/default/files/2024-02/Plan%20de%20Gobierno%20Digital%20Honduras.pdf>
- Gong, C., & Ribiere, V. (2021). Developing a unified definition of digital transformation. *Technovation*, 102, 102217. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2020.102217>
- Heydari, A., Yazdani, H., Hakim, A., Zarei Matin, H., & Babashahi, J. (2023). Provide a roadmap for digital transformation in the field of human resource with a meta-synthesis approach. *Organizational Resources Management Researches*, 12(4), 97–118.
- Hernández-Nieto, R. A. (2002). *Contributions to statistical analysis*. Universidad de Los Andes.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2020). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Education.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2023). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (2.^a ed.). McGraw-Hill.
- Jie, L. (2025). Digital leadership and organizational innovation: The mediating role of digital culture and knowledge management. *Administrative Sciences*, 15(1), Article 18. <https://doi.org/10.3390/admsci15010018>

- Kane, G. C., Phillips, A. N., Copulsky, J., & Andrus, G. (2022). *The technology fallacy: How people are the real key to digital transformation*. MIT Press.
- López-Salazar, A. (2023). Innovation, ICT and digital transformation as drivers of MSMEs' performance: Evidence from Latin America. *International Journal of Professional Business Review*, 8(6), e03364. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i6.3364>
- Margherita, A. (2022). Human resources analytics: A systematization of research topics and directions. *Human Resource Management Review*, 32(2), 100795. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100795>
- Marx, C., de Paula, D., & Uebernickel, F. (2021). Dynamic capabilities & digital transformation: A quantitative study on how to gain a competitive advantage in the digital age. Twenty-Ninth European Conference on Information Systems (ECIS 2021).
- Mashinini, V. (2025). Digital transformation in human resource management: Emerging trends and implications. *Journal of Human Resource Management*, 13(1), 45–58. <https://doi.org/10.11648/j.jhrm.20251301.15>
- Montero Guerra, J. M., Danvila-del-Valle, I., & Díaz-Fernández, M. (2023). The impact of digital transformation on talent management. *Technological Forecasting and Social Change*, 188, 122291. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.122291>
- Nazarova, O., & Rudenko, E. (2023). Digital maturity and digital transformation in human resources management: Stability vs development. *Problems and Perspectives in Management*, 21(3), 312–323. [https://doi.org/10.21511/ppm.21\(3\).2023.25](https://doi.org/10.21511/ppm.21(3).2023.25)

- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2022). *Marco estratégico 2022-2031*. FAO.
- Organización Mundial del Comercio. (2022). *Examen de las políticas comerciales: Honduras* (WT/TPR/S/443). Organización Mundial del Comercio.
- Perdomo, H. C. (2026). Información organizacional interna sobre procesos de gestión de capital humano en la planta Dixie de Corporación Dinant. Documento interno no publicado.
- Qamar, Y., & Samad, T. A. (2022). Human resource analytics: A review and bibliometric analysis. *Personnel Review*, 51(1), 251–283. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2020-0148>
- Secretaría de Agricultura y Ganadería. (2023). *Política de Estado del sector agroalimentario de Honduras 2023-2043*. Gobierno de Honduras.
- Secretaría de Estado en el Despacho de Finanzas. (2020). Estrategia de gobierno digital de Honduras. Gobierno de Honduras.
- Shahiduzzaman, M. (2025). Digital maturity in human resource management: The role of digital capabilities in organizational performance. *Administrative Sciences*, 15(2), 51. <https://doi.org/10.3390/admsci15020051>
- Strohmeier, S. (2020). Digital human resource management: A conceptual clarification. *German Journal of Human Resource Management*, 34(3), 345–365. <https://doi.org/10.1177/2397002220921131>
- Teece, D. J. (2020). Dynamic capabilities and entrepreneurial management in large organizations: Toward a theory of the entrepreneurial firm. *Long Range Planning*, 53(4). <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.101990>

Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business School Press.

Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. (2015). Are we there yet? What's next for HR? *Human Resource Management Review*, 25(2), 188–204. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.004>

Ulrich, D., Kryscynski, D., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2017). *Victory through organization: Why the war for talent is failing your company and what you can do about it*. McGraw-Hill Education.

Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>

Wang, Y., Zhou, L., & Zheng, Y. (2022). Digital transformation of human resource management: The role of digital HR practices in organizational effectiveness. *Human Systems Management*, 41(4), 421–433. <https://doi.org/10.3233/HSM-210112>

Warner, K. S. R., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*, 52(3), 326–349. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001>

Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2021). *Leading digital: Turning technology into business transformation* (Updated ed.). Harvard Business Review Press.

Wirges, M., & Neyer, A. K. (2022). Digital maturity and digital transformation in human resources management: Stability vs development. Academy of Management Annual Meeting Proceedings, 2022(1). <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2022.18172abstract>

ANEXOS

Anexo 1: Autorización de Asesor Temático



Carta de compromiso para asesoría temática

Señores Facultad de Postgrado UNITEC.

Por este medio yo María Fernanda Martínez Valladares

Identidad No. 0704199000493, Licenciado en mercadotecnia y negocios internacionales Con Maestría en comunicación estratégica y responsabilidad social

Con Doctorado en innovación de la responsabilidad social y la sostenibilidad

Hago constar que asumo la responsabilidad de asesorar el trabajo de Tesis de Maestría denominado Evaluación del nivel de madurez digital y propuesta estratégica en Capital Humano, Dixie, Dinant, 2026

A ser desarrollado por el (los) estudiante(s):

Cecilia Constanza Alvarenga Melis

Heidy Concepcion Perdomo Aguilera

Para lo cual me comprometo a realizar de manera oportuna las revisiones y facilitar las observaciones que considere pertinentes a fin de que se logre finalizar el trabajo de tesis en el plazo establecido por la Facultad de Postgrado.

Nombre María Fernanda Martínez Valladares

Número de teléfono/correo electrónico: 94470103/ martinezv.mf@gmail.com

Firma: 

Anexo 2: Autorización de la Empresa



CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA O INSTITUCIÓN

Nombre y apellido del Director o Gerente: Rudy Concepción Gallardo

Puesto Laboral: Gta. de Capital Humano

Empresa o Institución: Corporación Dinant / Planta Dixie

Dirección principal de la Empresa o Institución:

Colonia Arenales, Carretera hacia Ticamaya, 200 metros atrás de CEMCOL

Ciudad: San Pedro Sula Departamento: Cortes Día: 02 Mes: 03 Año: 2026

Estimado Señor(a): Rudy Concepción Gallardo

Reciba un cordial y atento saludo. Por medio de la presente deseamos solicitar su apoyo, dado que somos alumnos de UNITEC y nos encontramos desarrollando el Trabajo de Tesis previo a obtener nuestro título de maestría en

Dirección Estratégica de Personas

Hemos seleccionado como tema

Evaluación de madurez digital del área de Capital Humano en planta Dixie y propuesta de hoja de ruta para la evolución digital estratégica en Corporación Dinant.

, por lo que estaríamos muy agradecidos de contar con el apoyo de la empresa que usted representa para poder desarrollar nuestra investigación. En particular, dicha solicitud se circunscribe a petitionar que se nos autorice a realizar:

Autorización para realizar la investigación en planta Dixie.

Aprobación para aplicar encuestas, entrevistas o focus group.

Acceso a información interna (procesos actuales de CH, organigrama, sistemas de TI, KPI's del área).

Datos estadísticos de todos los procesos de Capital Humano.

A la espera de su aprobación, me suscribo de Usted.

Atentamente,

Cecilia Constanza Alvarenga Melis

No. de cuenta:12453152

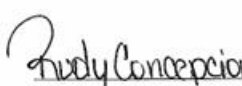
Heidy Concepción Perdomo Aguilera

No. de cuenta:12453029

Por este medio, Corporación Dinant / Planta Dixie

(empresa / institución).

Autoriza la realización dentro de sus instalaciones o del uso de información de la empresa en el proyecto de investigación de Tesis de Postgrado antes mencionado.

  
(Nombre y sello del Director / Gerente) Verbo.

rudy.gallardo@dinant.com

Correo electrónico de Director/Gerente

Anexo 3 Entrevista semi estructurada de soporte (Gerente de Capital Humano).

**Guía de Entrevista Semiestructurada para el Análisis de la Madurez Digital
y su Impacto en la Gestión del Capital Humano en la Planta Dixie de
Corporación Dinant, 2026**

Cecilia Constanza Alvarenga Melis y Heidy Concepción Perdomo Aguilera

Facultad de Postgrado, Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC)

Maestría en Dirección Estratégica de Personas

Asesora Metodológica: Martha María Hernández

Mayo de 2026

Guía de Entrevista Semiestructurada

Introducción y Propósito

La presente guía corresponde a una entrevista semiestructurada diseñada como técnica complementaria cualitativa en el marco de la investigación titulada *Análisis de la Madurez Digital y su Impacto en la Gestión del Capital Humano en la Planta Dixie de Corporación Dinant, 2026*. Su propósito es profundizar en los hallazgos obtenidos mediante el instrumento cuantitativo (encuesta tipo Likert aplicada a 82 mandos medios), explorando las perspectivas, experiencias y valoraciones estratégicas de los líderes del área de Capital Humano.

La entrevista está estructurada en siete bloques temáticos que guardan correspondencia directa con las dimensiones de las variables de estudio: Madurez Digital (variable independiente) y Gestión del Capital Humano (variable dependiente), tal como se definen en la operacionalización de variables del estudio (Tabla 4 del Capítulo III). Los resultados de esta técnica se analizarán mediante análisis de contenido temático y se presentarán en el Capítulo IV, sección 4.2.2 (Análisis Cualitativo), contribuyendo además a la formulación de la propuesta estratégica del Capítulo VI.

Consentimiento Informado

Instrucción para la entrevistadora: Entregar este documento al entrevistado para su lectura y firma antes de iniciar la entrevista. La investigadora conserva el original firmado y proporciona una copia al participante.

Formato de Consentimiento Informado para Participación en Investigación

Investigación: Análisis de la Madurez Digital y su Impacto en la Gestión del Capital Humano en la Planta Dixie de Corporación Dinant, 2026.

Investigadoras: Cecilia Constanza Alvarenga Melis y Heidy Concepción Perdomo Aguilera.

Institución: Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC) Maestría en Dirección Estratégica de Personas.

Propósito: Recopilar información cualitativa complementaria sobre el nivel de madurez digital del área de Capital Humano desde la perspectiva de los líderes del área.

Yo, Rudy Concepcion Gallardo Duran, en mi calidad de Gerente de Capital Humano, declaro haber sido informado/a de los siguientes aspectos:

1. Mi participación en esta entrevista es completamente voluntaria y puedo retirarme en cualquier momento sin consecuencia alguna.
2. La entrevista será grabada en audio únicamente con fines de análisis académico.
3. La información que proporcione será tratada con estricta confidencialidad y no se divulgará de manera individual ni permitirá mi identificación.
4. Los resultados se utilizarán exclusivamente para el Trabajo Final de Graduación de UNITEC.

Autorizo la realización de esta entrevista: ☒ Sí ☐ No


Firma del participante

08- Mayo- 2026

Fecha

Nombre completo (letra imprenta): Rudy Concepcion Gallardo Duran

Puesto: Gerente de Capital Humano Área: Capital Humano

Ficha Técnica

Tabla 1

Ficha Técnica de la Entrevista Semiestructurada

Elemento	Descripción
Tipo de técnica	Entrevista semiestructurada — técnica cualitativa complementaria
Perfil del entrevistado	Jefes de área y responsables de Capital Humano con poder de decisión sobre procesos de talento humano en la planta Dixie
Número de entrevistas	Entre 3 y 5 entrevistados (criterio de saturación de información)
Duración estimada	45 a 55 minutos por entrevista
Modalidad	Preferiblemente presencial; alternativamente videollamada con cámara encendida
Registro	Grabación de audio con consentimiento firmado y toma de notas simultánea
Análisis	Análisis de contenido temático; resultados presentados en Cap. IV.2.2
Rol en la investigación	Técnica complementaria — no modifica el enfoque cuantitativo del estudio

Nota. El número de entrevistados se determina por saturación teórica, no por representatividad estadística (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2020).

Datos de la Entrevista

Completar al inicio de cada sesión.

Tabla 2

Registro de Datos de la Sesión de Entrevista

Campo	Información	Campo	Información
Nombre del entrevistado	Rudy Gallardo	Fecha de la entrevista	08/5/2026
Puesto / cargo	Gerente Capital Humano	Hora de inicio	9:02 a.m.
Años en el puesto		Hora de finalización	
Entrevistadora	Heidy Perdomo	Modalidad	Presencial

Presentación de Apertura

"Buen día, soy estudiante de la Maestría en Dirección Estratégica de Personas de UNITEC. Estoy desarrollando mi tesis sobre el nivel de madurez digital del área de Capital Humano aquí en la planta Dixie y cómo eso impacta la gestión del talento.

Ya aplicamos una encuesta a los mandos medios y ahora queremos conversar con líderes del área como usted para entender mejor lo que hay detrás de los números.

La entrevista dura aproximadamente 50 minutos. No hay respuestas correctas ni incorrectas lo que nos interesa es su experiencia real. Todo lo que comparta es confidencial y se usará únicamente con fines académicos con su autorización.

Preguntas de la Entrevista

Tabla 3

Distribución de Bloques Temáticos y Tiempo Estimado

Bloque	Dimensión	Tiempo	Preguntas	Ítems encuesta
Apertura	Contexto general	5 min	A1	—
Bloque 1	X ₁ Automatización de procesos	8 min	1.1 — 1.2	1–5
Bloque 2	X ₂ Integración de sistemas	6 min	2.1 — 2.2	6–10
Bloque 3	X ₃ Analítica de datos	6 min	3.1 — 3.2	11–15
Bloque 4	X ₄ Cultura digital	6 min	4.1 — 4.2	16–20
Bloque 5	X ₅ Gobernanza de datos	6 min	5.1 — 5.2	21–25
Bloque 6	Y — Gestión del Capital Humano	10 min	6.1 — 6.3	26–37
Bloque 7	Proyección estratégica y cierre	8 min	7.1 — 7.2	—
Total	9 dimensiones cubiertas	~50 min	14 preguntas	37 ítems

Bloque 1: Automatización de Procesos

Pregunta 1.

¿Cuáles procesos del área de Capital Humano todavía se realizan de forma manual?

La entrevistada expresó que aún existen varios procesos que se realizan manualmente mediante Excel, correo electrónico o documentación física. Entre ellos mencionó la recepción de documentación de candidatos, armado de expedientes, archivo de pases de vacaciones, cálculo de horas extras, control de estructura de planta y ausentismo. También señaló que el proceso de

reclutamiento y selección sigue siendo mayormente manual, exceptuando las evaluaciones psicométricas e inducción, que ya se encuentran digitalizadas.

Pregunta 2.

¿Qué ha impedido avanzar más en la automatización de los procesos?

La gerente manifestó que las principales barreras han sido el presupuesto y la cultura organizacional. Explicó que ha existido resistencia al cambio por parte de los colaboradores y dificultades para adaptar procesos manuales a formatos digitales debido a complejidades metodológicas y falta de comunicación durante la implementación. Asimismo, indicó que para avanzar sería necesario fortalecer la capacitación, mejorar la comunicación de los cambios y asegurar que los responsables de los proyectos comprendan el funcionamiento del negocio.

Bloque 2: Integración de Sistemas

Pregunta 3.

¿Los sistemas actuales permiten obtener información completa de los colaboradores desde una sola plataforma?

La entrevistada indicó que actualmente la información debe obtenerse desde distintos sistemas y que existe duplicidad de registros. Señaló que SAP y KRATOS funcionan de manera independiente, ya que KRATOS únicamente está conectado con LISA. Además, comentó que esta falta de integración ha generado problemas en procesos como el cálculo de horas extras, control de ausentismo y vacaciones.

Pregunta 4.

¿Cómo han manejado los problemas derivados de la falta de integración entre sistemas?

La entrevistada explicó que, para reducir errores relacionados con el control de asistencia, se capacitó a los colaboradores sobre la importancia de realizar correctamente sus marcas en los

relojes biométricos. También indicó que se implementaron medidas disciplinarias en casos reincidentes y que posteriormente se incorporaron registros faciales para mejorar el control y reducir incidencias.

Bloque 3: Analítica de Datos

Pregunta 5.

¿Con qué frecuencia utilizan datos e indicadores para tomar decisiones relacionadas con el talento humano?

La gerente afirmó que la utilización de datos es diaria y que las decisiones se toman principalmente con base en información cuantitativa. Sin embargo, señaló que actualmente muchos datos todavía deben construirse manualmente porque no toda la población cuenta con información actualizada en SAP o KRATOS. Además, reconoció que el equipo aún no posee las competencias técnicas necesarias para desarrollar análisis más estratégicos y predictivos.

Bloque 4: Cultura Digital

Pregunta 6.

¿Cómo reacciona el equipo ante la implementación de nuevas herramientas digitales?

La entrevistada comentó que generalmente existe entusiasmo frente a las nuevas herramientas tecnológicas; sin embargo, indicó que la complejidad de algunos procesos y la poca confiabilidad de ciertos datos generan resistencia debido a la duplicidad de trabajo. También mencionó que actualmente no existe un programa formal para desarrollar competencias digitales en el área, aunque la alta dirección sí apoya activamente la digitalización.

Bloque 5: Gobernanza de Datos

Pregunta 7.

¿Qué tan confiables son los datos que maneja actualmente el área?

La gerente expresó que aún existen datos desactualizados e inconsistentes, razón por la cual actualmente se está reconstruyendo información desde cero para cerrar brechas existentes. Indicó además que la actualización de datos se realiza anualmente y que muchas veces la información no logra consolidarse correctamente en SAP, lo que limita la confianza en los sistemas para la toma de decisiones importantes.

Bloque 6: Impacto en la Gestión del Capital Humano

Pregunta 8.

¿Qué impacto ha tenido la digitalización en la gestión del Capital Humano?

La entrevistada señaló que la digitalización ha generado mejoras importantes en procesos específicos. Destacó que el personal quincenal ahora puede autogestionar vacaciones y obtener boletas de pago de manera digital. Asimismo, indicó que las evaluaciones de reclutamiento y la inducción institucional ya se realizan digitalmente, lo que ha permitido ahorrar aproximadamente seis horas en procesos de reclutamiento y alrededor de treinta minutos en la gestión de vacaciones y boletas de pago.

Pregunta 9.

¿Qué proceso considera que más se beneficiaría con un mayor nivel de digitalización?

La gerente indicó que el proceso de reclutamiento y selección sería uno de los más beneficiados, ya que permitiría reducir tiempos de respuesta y mejorar la precisión en la selección de candidatos. También señaló que la digitalización de formación y desarrollo facilitaría el acceso a capacitaciones y permitiría fortalecer las competencias de los colaboradores de manera estandarizada.

Bloque 7: Proyección Estratégica y Cierre

Pregunta 10.

Si pudiera priorizar una sola iniciativa de digitalización para el área en los próximos 12 meses, ¿cuál sería y por qué?

La entrevistada indicó que la prioridad debería centrarse en reclutamiento, selección y atracción del talento, debido a que esto permitiría optimizar procesos, fortalecer la innovación y mejorar la competitividad de la empresa. Asimismo, expresó que para lograrlo sería necesario realizar un diagnóstico previo, alinear la iniciativa con la estrategia del negocio y contar con presupuesto, capacitación y procesos claramente definidos.

Palabras de Cierre

"Muchas gracias por su tiempo y por la apertura con que compartió su experiencia. Todo lo que conversamos hoy es de gran valor para esta investigación.

Como le comenté, la información se mantendrá confidencial y no será divulgada de manera individual. Si tiene alguna duda después de la entrevista o desea agregar algo, puede contactarme directamente. Una vez que tengamos los resultados finales, con mucho gusto le compartimos un resumen si así lo desea."

Anexo 4. Cotización de Herramientas de automatización y digitalización del proceso de Capital Humano.



COTIZACIÓN COMERCIAL
Ref.: COT-HUM-2026-001
Fecha: 02 de junio de 2026
People Experience Platform

Para:
Corporación Dinant — Planta Dixie
Área de Capital Humano
Attn.: Equipo de Transformación Digital
San Pedro Sula, Cortés, Honduras

Asunto: Cotización plataforma HuMan / Humand — 15 usuarios, Área de Capital Humano, Planta Dixie

Estimado equipo de Capital Humano:

En respuesta a la solicitud de cotización del área de Capital Humano de la Planta Dixie de Corporación Dinant, HuMan / Humand presenta la siguiente propuesta para la implementación de nuestra plataforma integral de gestión del capital humano y experiencia del colaborador.

HuMan / Humand es una solución HRIS con presencia en más de 50 países y soporte completo en español, diseñada para organizaciones industriales que buscan digitalizar sus procesos de talento: desde el reclutamiento hasta la analítica de personas, en un ecosistema unificado y fácil de adoptar.

MÓDULOS Y FUNCIONALIDADES INCLUIDAS

- Módulo de Reclutamiento y Selección (ATS con pipeline de candidatos configurable)
- Portal del Colaborador y experiencia digital del empleado
- Gestión del Desempeño y evaluaciones 360°
- Encuestas de clima organizacional y engagement en tiempo real
- Módulo de Capacitación y desarrollo — LMS básico integrado
- People Analytics: tableros de indicadores y reportes exportables
- Integración nativa con Microsoft 365 (Teams, Outlook) y SAP HANA
- Soporte técnico en español 5x8 con gerente de cuenta dedicado
- Onboarding asistido y capacitación inicial para administradores (16 horas)

DETALLE DE COTIZACIÓN — 15 USUARIOS

Concepto	Usuarios	Precio unitario (USD/mes)	Total mensual (USD)	Total anual (USD)
Licencia HRIS Completo (todos los módulos)	15	\$28.00	\$420.00	\$5,040.00
Implementación y configuración inicial	—	—	—	\$3,500.00
Capacitación inicial administradores	5 admin.	—	—	\$800.00
Soporte Premium (SLA 24 h)	—	\$5.00/usuario	\$75.00	\$900.00
TOTAL PRIMER AÑO				\$10,240.00
TOTAL AÑO 2 EN ADELANTE			\$495.00/mes	\$5,940.00

* Precios referenciales 2026. Cotización formal previa demo. Descuento 10% pago anual. Tipo de cambio: 1.26/USD (BCH).

Documento elaborado con fines académicos — Tesis: Análisis de la Madurez Digital, UNITEC 2026

Página 1

CONDICIONES COMERCIALES

Vigencia: 30 días calendario desde la fecha de emisión
Modalidad de pago: Implementación: 50% inicio / 50% go-live. Licencias: mensual o anual anticipado
Contrato mínimo: 12 meses
Soporte: Español — gerente de cuenta dedicado, Centroamérica
Disponibilidad: Go-live en 6 a 10 semanas desde la firma
Descuento especial: 15% primer año para organizaciones en transformación digital documentada

CONTACTO COMERCIAL

Ejecutiva de cuenta: María Alejandra Ruiz — Gerente Comercial Centroamérica
Correo: m.ruiz@humand.com
Teléfono: +504 2200-0100 | WhatsApp Business disponible
Web: www.humand.com | **Demo:** calendly.com/humand-latam

Atentamente,



María Alejandra Ruiz
Gerente Comercial — Centroamérica
HuMan / Humand
Ciudad de Guatemala, Guatemala

Nota aclaratoria: Esta cotización ha sido elaborada con fines exclusivamente académicos en el marco de la tesis 'Análisis de la Madurez Digital y su Impacto en la Gestión del Capital Humano en la Planta Dixie de Corporación Dinant, 2026', Maestría en Dirección Estratégica de Personas — UNITEC. Los precios y condiciones son referenciales y no constituyen una oferta comercial vinculante.



Para:

Corporación Dinant — Planta Dixie
Área de Capital Humano
Attn.: Área de Capital Humano
San Pedro Sula, Cortés, Honduras

Asunto: Cotización Deel HRIS — 15 usuarios, Área de Capital Humano, Planta Dixie, Corporación Dinant

Estimado equipo de Capital Humano:

Deel agradece el interés del área de Capital Humano de la Planta Dixie de Corporación Dinant. Con más de 35,000 clientes en 150 países, Deel es la plataforma de RRHH de mayor crecimiento global, reconocida por velocidad de implementación, precio accesible y soporte 24/7 en español.

La cotización contempla el módulo HRIS para la gestión de 15 colaboradores del área, con activación inmediata y sin costos de implementación. Se incluye la opción de nómina local para Honduras como servicio complementario.

MÓDULOS Y FUNCIONALIDADES INCLUIDAS

- Deel HRIS: ficha del colaborador, organigramas y gestión documental centralizada
- Control de ausencias, vacaciones y permisos con flujo de aprobación digital
- Contratos digitales y firma electrónica ilimitada sin costo adicional
- Portal del colaborador con acceso self-service a documentos y solicitudes
- Reportes de fuerza laboral exportables a Excel, CSV y Power BI
- Integración con Microsoft 365, Slack y Google Workspace incluida
- Soporte en español 24/7 vía chat en plataforma
- Activación inmediata — primer acceso en menos de 24 horas, sin implementación

DETALLE DE COTIZACIÓN — 15 USUARIOS

Concepto	Cantidad	Precio unitario (USD/mes)	Total mensual (USD)	Total anual (USD)
Deel HRIS (módulo base)	15 empleados	\$5.00	\$75.00	\$900.00
Nómina local Honduras (opcional)	15 empleados	\$29.00	\$435.00	\$5,220.00
Firma electrónica ilimitada	Incluida	—	\$0.00	\$0.00
Implementación y configuración	—	—	—	\$0.00
Soporte 24/7 en español	Incluido	—	\$0.00	\$0.00
TOTAL HRIS únicamente			\$75.00	\$900.00
TOTAL HRIS + Nómina Honduras			\$510.00	\$6,120.00

* Deel HRIS no incluye ATS nativo. Nómina Honduras sujeta a validación legal previa. Descuento 15% pago anual. Tipo de cambio: L 26/USD.



Para:
Corporación Dinant — Planta Dixie
Área de Capital Humano
Attn.: Jefe de Capital Humano
San Pedro Sula, Cortés, Honduras

Asunto: Cotización Cornerstone OnDemand — Suite de Talento para 15 usuarios, Planta Dixie

Estimado equipo de Capital Humano:

Cornerstone OnDemand agradece la oportunidad de presentar esta propuesta al equipo de Capital Humano de la Planta Dixie de Corporación Dinant. Como líder global con más de 7,000 clientes en 180 países, ofrecemos soluciones modulares y escalables para cada etapa del ciclo del colaborador.

La cotización contempla la implementación de nuestra suite modular para 15 usuarios, con énfasis en reclutamiento, aprendizaje y gestión del desempeño, alineados con las brechas de madurez digital identificadas en el diagnóstico del área.

MÓDULOS Y FUNCIONALIDADES INCLUIDAS

- Cornerstone Recruiting: ATS completo con aprobación multinivel y publicación multicanal
- Cornerstone Learning (LMS): rutas de aprendizaje, certificaciones y catálogo de cursos
- Cornerstone Performance: evaluaciones de desempeño, metas OKR y retroalimentación continua
- Cornerstone HR Core: ficha del colaborador, organigramas y reportes de fuerza laboral
- Analítica avanzada: dashboards de talento con exportación a Power BI y Excel
- Integración con SAP HANA y Microsoft 365 vía API REST certificada
- Implementación asistida con consultor Cornerstone certificado (hasta 60 horas)
- Soporte técnico en inglés (soporte en español con SLA extendido disponible)

DETALLE DE COTIZACIÓN — 15 USUARIOS

Concepto	Usuarios	Precio unitario (USD/mes)	Total mensual (USD)	Total anual (USD)
Módulo Recruiting	15	\$18.00	\$270.00	\$3,240.00
Módulo Learning (LMS)	15	\$12.00	\$180.00	\$2,160.00
Módulo Performance	15	\$10.00	\$150.00	\$1,800.00
Módulo HR Core	15	\$8.00	\$120.00	\$1,440.00
Implementación y configuración	—	—	—	\$8,500.00
Capacitación administradores	5	—	—	\$1,200.00
TOTAL PRIMER AÑO (4 módulos)			\$720.00/mes	\$17,340.00
TOTAL AÑO 2+			\$720.00/mes	\$8,640.00

Para:

Corporación Dinant — Planta Dixie
 Área de Capital Humano
 Attn.: Área de Capital Humano — Proceso de Digitalización
 San Pedro Sula, Cortés, Honduras

Asunto: Cotización Pipedrive adaptado como ATS — 15 usuarios, Planta Dixie, Corporación Dinant

Estimado equipo de Capital Humano:

Pipedrive agradece la oportunidad de presentar esta propuesta al área de Capital Humano de la Planta Dixie de Corporación Dinant. Pipedrive es originalmente una plataforma de CRM de ventas; sin embargo, su arquitectura flexible de pipelines ha sido adoptada por múltiples organizaciones para gestionar procesos de reclutamiento como ATS de bajo costo y rápida implementación.

Es importante destacar que Pipedrive no fue diseñado como HRIS y no incluye módulos de nómina, desempeño ni desarrollo del talento. La cotización contempla su uso exclusivo como herramienta de seguimiento de candidatos para 15 usuarios del área.

MÓDULOS Y FUNCIONALIDADES INCLUIDAS

- Pipeline personalizado de reclutamiento (hasta 20 etapas configurables por vacante)
- Formularios web de postulación con captura automática de candidatos
- Gestión de contactos con historial completo de interacciones por candidato
- Automatizaciones: notificaciones, cambios de etapa, recordatorios y correos
- Reportes de embudo: conversión por etapa, tiempo promedio y fuente de candidatos
- Integración bidireccional con Outlook / Gmail y calendarios
- Almacenamiento de documentos por candidato (CV, evaluaciones, pruebas)
- API abierta para integración personalizada con Microsoft 365 y SharePoint
- Soporte en español vía chat y correo en horario de oficina

DETALLE DE COTIZACIÓN — 15 USUARIOS

Plan	Usuarios	Precio/usuario/mes (anual)	Total mensual (USD)	Total anual (USD)
Advanced (recomendado ATS)	15	\$27.90	\$418.50	\$5,022.00
Professional (automatización avanzada)	15	\$49.90	\$748.50	\$8,982.00
Configuración inicial como ATS	—	—	—	\$0.00
Capacitación básica (online incluida)	15	—	—	\$0.00
Soporte estándar en español	Incl.	—	—	\$0.00
TOTAL PLAN ADVANCED (recomendado)			\$418.50/mes	\$5,022.00
TOTAL PLAN PROFESSIONAL			\$748.50/mes	\$8,982.00

Anexo 5. Corporación Dinant (Instalaciones)

