

UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ



**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Título:

Gestión de Talento Humano y la Retención de Empleados en la Empresa Panificadora "Milli
López" en la era de la transformación digital.

Autor:

Mero Franco José Alexander

Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio

Carrera: Administración de Empresas

Tutora:

Ing. Holguín Briones Audrey Jacqueline

Manta – Manabí - Ecuador

2024

	NOMBRE DEL DOCUMENTO: CERTIFICADO DE TUTOR(A).	CÓDIGO: PAT-04-F-004
	PROCEDIMIENTO: TITULACIÓN DE ESTUDIANTES DE GRADO BAJO LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR	REVISIÓN: 1 Página 1 de 1

CERTIFICACIÓN

En calidad de docente tutor(a) de la Facultad de Ciencias Administrativas Contables y Comercio de la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí, CERTIFICO:

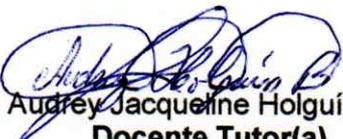
Haber dirigido, revisado y aprobado preliminarmente el Trabajo de Integración Curricular bajo la autoría del estudiante Mero Franco José Alexander, legalmente matriculado en la carrera de Administración de Empresas, período académico 2024-2025, cumpliendo el total de 400 horas, cuyo tema del proyecto es **"Gestión de Talento Humano y la Retención de Empleados en la Empresa Panificadora "Milli López" en la era de la transformación digital"**.

La presente investigación ha sido desarrollada en apego al cumplimiento de los requisitos académicos exigidos por el Reglamento de Régimen Académico y en concordancia con los lineamientos internos de la opción de titulación en mención, reuniendo y cumpliendo con los méritos académicos, científicos y formales, y la originalidad del mismo, requisitos suficientes para ser sometida a la evaluación del tribunal de titulación que designe la autoridad competente.

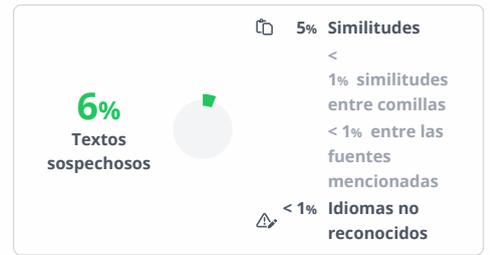
Particular que certifico para los fines consiguientes, salvo disposición de Ley en contrario.

Lugar, 13 de diciembre de 2024.

Lo certifico,


Ing. Audrey Jacqueline Holguín Briones
Docente Tutor(a)
Área: Administración de Empresas

Gestión de Talento Humano y la Retención de Empleados en la Empresa Panificadora Milli López en la era de la transformación digital



Nombre del documento: Gestión de Talento Humano y la Retención de Empleados en la Empresa Panificadora Milli López en la era de la transformación digital.docx ID del documento: 9240ebad3c6e3f44477db8772035fa0de0124206 Tamaño del documento original: 2,89 MB Autores: []	Depositante: Audrey Holguín Briones Fecha de depósito: 6/12/2024 Tipo de carga: interface fecha de fin de análisis: 6/12/2024	Número de palabras: 16.501 Número de caracteres: 110.684
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------

Ubicación de las similitudes en el documento:



Fuentes principales detectadas

N°	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	Tesis Genny Anchundia. Malla 2018 Proyecto inv..docx Tesis Genny Anc... #eabd40 El documento proviene de mi grupo	2%		Palabras idénticas: 2% (385 palabras)
2	www.uaeh.edu.mx Modelos de gestión de Recursos Humanos https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tepeji/n8/a13.html#:~:text=Este modelo plantea la interd... 1 fuente similar	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (83 palabras)
3	Documento de otro usuario #3f6b30 El documento proviene de otro grupo 8 fuentes similares	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (47 palabras)
4	Documento de otro usuario #6aa5e5 El documento proviene de otro grupo 2 fuentes similares	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (51 palabras)
5	www.academia.edu (PDF) Estrategias de retención del personal. Una reflexión sob... https://www.academia.edu/95128394/Estrategias_de_retención_del_personal_Una_reflexión_sob... 2 fuentes similares	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (49 palabras)

Fuentes con similitudes fortuitas

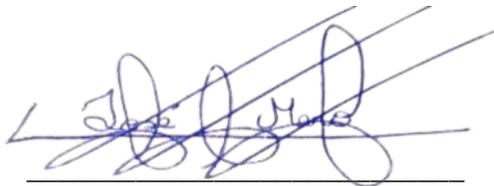
N°	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	Documento de otro usuario #0d2bd9 El documento proviene de otro grupo	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (26 palabras)
2	www.doi.org https://www.doi.org/10.2139/SSRN.2926970	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (15 palabras)
3	repositorio.comillas.edu https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/75259/TFG - Lanzas Salido, Alejan...	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (20 palabras)
4	revistas.qlu.ac.pa Vista de GESTIÓN DEL TALENTO EN LA ERA DIGITAL: CÓMO ATR... https://revistas.qlu.ac.pa/index.php/latitude/article/view/228/168	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (18 palabras)
5	Documento de otro usuario #6edf2d El documento proviene de otro grupo	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (14 palabras)

Fuentes mencionadas (sin similitudes detectadas) Estas fuentes han sido citadas en el documento sin encontrar similitudes.

1	https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tepeji/n8/multimedia/a13/a13_4p.jpg
2	https://uees.edu.ec/wp-content/uploads/2022/01/12345-985x1024.png
3	https://www.asconsulting.es/asconsulting/modelo-de-transformacion-digital/
4	https://comunicacionrrhh.wordpress.com/wp-content/uploads/2018/04/alles-direccion-estrategica-de-recursos-humanos.pdf
5	https://uees.edu.ec/el-rol-de-talento-humano-en-la-era-digital/

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, **José Alexander Mero Franco**, con cédula de identidad **N°1351158082**, declaro que el presente trabajo de titulación: **“Gestión de Talento Humano y la Retención de Empleados en la Empresa Panificadora "Milli López" en la era de la transformación digital”** cumple con los requerimientos que la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí y la Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio sugieren, cumpliéndose cada uno de los puntos expuestos y siendo meticuloso con la información presentada. A su vez, declaro que el contenido investigativo percibe el desarrollo y diseño original elaborado por la supervisión del tutor académico de investigación. La argumentación, el sustento de la investigación y los criterios vertidos, son originalidad de la autoría y es responsabilidad de la misma.



Mero Franco José Alexander
C.I.: 1351158082
E-mail: josemerofranco123@gmail.com
Telf: 0992898493

APROBACIÓN DEL TRABAJO

Los miembros del tribunal de grado dan la aprobación al trabajo final de titulación sobre el tema **"Gestión de Talento Humano y la Retención de Empleados en la Empresa Panificadora "Milli López" en la era de la transformación digital"**, elaborado por el egresado José Alexander Mero Franco, el mismo que cumple con lo estipulado por reglamentos y disposiciones emitidas por la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí de la facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio, de la carrera de Administración de Empresas.

Por constancia firman:

afetes 2.

Presidenta del tribunal
Ing. Zambrano Vera María Fernanda

Miembro del tribunal
Abog. Franco Chávez Mónica Alexandra

Miembro del tribunal
Ing. Quijije Anchundia Diomedes Ricardo

RECONOCIMIENTO

Quiero expresar mi profundo agradecimiento de todo corazón a mi familia, especialmente a mi madre, quien han sido parte fundamental en mi proceso académico, su apoyo ha sido mi mayor fortaleza en este logro compartido.

Agradezco enormemente a mi tutora de tesis, la ingeniera Audrey Holguín Briones, cuya guía experta y dedicación fueron fundamentales para este trabajo investigativo.

A todos mis profesores, les estoy profundamente agradecido por ser la esencia misma de esta prestigiosa institución.

No quiero olvidar el apoyo inquebrantable de mis amigos, pues, sus palabras de ánimo, comprensión y colaboración hicieron que este camino académico fuera más llevadero. Su compañía y amistad han sido invaluable a lo de esta etapa.

Aprecio a todos por ser parte indispensable de este memorable capítulo en mi vida, gracias a todos.

José Mero Franco

DEDICATORIA

Con todo mi amor y gratitud, dedico este trabajo a mis padres, José Mero y Sonia Franco, quienes, con su sacrificio y dedicación, han sido mi mayor fortaleza durante este recorrido. Sus abrazos llenos de cariño y sus palabras de aliento me enseñaron a no rendirme, incluso en los momentos más complicados.

Quiero dedicarle un agradecimiento especial a mi madre, quien con su ejemplo, apoyo incondicional y motivación constante, ha sido una inspiración para alcanzar mis metas. Ella da sentido a cada uno de mis logros y siempre será mi mayor orgullo.

A mis hermanos, Jorge y Gustavo Mero, les agradezco de corazón por estar siempre a mi lado, brindándome ánimo y acompañándome en cada paso de este proceso.

A mi tutora, la Ing. Audrey Holguín, expreso mi profundo agradecimiento por su paciencia, guía constante y sus palabras motivadoras, que me ayudaron a superar cada desafío de esta investigación.

A mi fiel compañero, Toby, mi perro, quien con su lealtad y alegría hizo que los días difíciles fueran más llevaderos, recordándome siempre disfrutar del presente.

Finalmente, a una persona especial, Genny Anchundia, quien ha estado conmigo en cada paso de este camino. Su apoyo incondicional, palabras de aliento y compañía han sido fundamentales para superar los momentos difíciles y mantenerme enfocado en alcanzar esta meta.

José Mero Franco

ÍNDICE

CERTIFICADO DEL TUTOR	II
CERTIFICADO DEL SISTEMA ANTIPLAGIO	III
DECLARACIÓN DE AUTORÍA.....	IV
APROBACIÓN DEL TRABAJO	V
RECONOCIMIENTO.....	VI
DEDICATORIA	VII
ÍNDICE DE TABLAS	XI
ÍNDICE DE FIGURAS	XII
RESUMEN	XIII
ABSTRACT	XIV
CAPÍTULO 1.....	1
1. Introducción	1
1.1. Justificación	2
1.2. Perspectiva teórica	2
1.2.1. Antecedentes de la investigación.....	2
1.2.2. Bases teóricas.....	6
CAPÍTULO 2.....	20
2. Metodología.....	20
2.1. Diseño teórico	20
2.1.1. Definición de variables.....	20
2.1.2. Objeto y campo de acción	20
2.1.3. Operacionalización de la variable.....	22

2.1.4.	Formulación del problema.....	24
2.2.	Diseño metodológico.....	26
2.2.1.	Enfoque, alcance y diseño de investigación.....	26
2.2.2.	Población y muestra.....	27
2.2.3.	Instrumento de medición y recolección de datos	27
CAPÍTULO 3.....		28
3.	Resultados.....	28
3.1.	Análisis de fiabilidad	28
3.2.	Análisis e interpretación de resultados	29
3.3.	Comprobación de hipótesis.....	44
3.3.1.	Hipótesis general	44
3.3.2.	Hipótesis específicas	45
3.4.	Discusión	47
CAPÍTULO 4.....		49
4.	Propuesta.....	49
4.1.	Antecedentes de la propuesta.....	49
4.2.	Datos informativos.....	51
4.3.	Misión y visión.....	51
4.3.1.	Misión	51
4.3.2.	Visión.....	52
4.4.	Objetivos de la propuesta	52
4.4.1.	Objetivo general.....	52
4.4.2.	Objetivos específicos.....	52

4.5. Diseño de la propuesta.....	52
4.5.1. Plan de acción.....	54
4.6. Presupuesto.....	56
4.7. Beneficio de la propuesta	57
CONCLUSIONES	57
RECOMENDACIONES	59
BIBLIOGRAFÍA	60
ANEXOS	64

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Operacionalización de la variable	22
Tabla 2 Fiabilidad de la investigación	28
Tabla 3 Dimensión: Gestión del Talento Humano	29
Tabla 4 Dimensión: Relaciones con los empleados	30
Tabla 5 Dimensión: Evaluación del desempeño.....	32
Tabla 6 Compensaciones.....	34
Tabla 7 Dimensión: Cultura laboral y cultura organizacional	35
Tabla 8 Dimensión: Retención de empleados	37
Tabla 9 Dimensión: Satisfacción laboral.....	38
Tabla 10 Dimensión: Compromiso organizacional	40
Tabla 11 Dimensión: Ambiente de Trabajo	42
Tabla 12 Correlación de Hipótesis General.....	44
Tabla 13 Correlación de Hipótesis Especifica 1	45
Tabla 14 Correlación de Hipótesis Especifica 2	46
Tabla 15 Correlación de Hipótesis Especifica 3	46
Tabla 16 Correlación de Hipótesis Especifica 4	47
Tabla 17 Plan de acción de la propuesta	54
Tabla 18 Presupuesto de la propuesta	56
Tabla 19 Matriz de consistencia.....	66

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Modelo del iceberg para la gestión por competencias	8
Figura 2 Reclutamiento en la Gestión del Talento	10
Figura 3 Retención del Talento.....	11
Figura 4 Administración del personal	12
Figura 5 Modelo de gestión del rendimiento: compensación	13
Figura 6 Modelo de Werther y Davis	15
Figura 7 Transformación Digital y Talento Humano.....	17
Figura 8 Modelo de Desarrollo Global.....	19
Figura 9 Dimensión: Gestión del Talento Humano	29
Figura 10 Dimensión: Relaciones con los empleados	31
Figura 11 Dimensión: Evaluación de desempeño.....	33
Figura 12 Dimensión: Compensaciones.....	34
Figura 13 Dimensión: Cultura laboral y cultura organizacional	36
Figura 14 Dimensión: Retención de empleados	37
Figura 15 Dimensión: Satisfacción laboral	39
Figura 16 Dimensión: Compromiso organizacional	41
Figura 17 Dimensión: Ambiente de Trabajo.....	42

RESUMEN

El estudio tuvo como objetivo analizar la gestión del talento humano y la retención de empleados en la Panificadora "Milli López" durante la transformación digital. La metodología fue cuantitativa, de diseño no experimental transversal y alcance correlacional, en donde se encuestaron a los 23 empleados de la empresa mediante un cuestionario estructurado de 25 ítems basado en una escala Likert.

Los resultados revelaron que la gestión del talento humano se percibe como frecuente por la mayoría de los empleados; sin embargo, existen inconsistencias en la adopción de herramientas digitales. Las relaciones laborales se consideraron ocasionales en un 47,8 %, destacando la necesidad de mejorar la comunicación y la cohesión. Respecto a las evaluaciones de desempeño y compensaciones, aunque mayoritariamente positivas, se identificaron oportunidades para fortalecer la equidad y regularidad. Por último, en relación a la parte de los resultados, la cultura organizacional fue percibida como frecuentemente promovida, pero con áreas que requieren mayor atención.

Se concluyó que la empresa está parcialmente adaptada a la era digital, aunque enfrenta desafíos en la estandarización de procesos y percepción de equidad por parte de los empleados. Partiendo de las conclusiones, se recomendó implementar herramientas digitales para optimizar la comunicación, las evaluaciones de desempeño y la promoción de la cultura organizacional, permitiendo que estas estrategias fortalecerán la retención del talento y la satisfacción laboral, esenciales para el éxito organizacional.

Palabras clave: Gestión del talento humano, retención de empleados, transformación digital, cultura organizacional, satisfacción laboral.

ABSTRACT

The study aimed to analyze human talent management and employee retention at the "Milli López" Bakery during the digital transformation. The methodology was quantitative, with a non-experimental, cross-sectional design and correlational scope, where the 23 employees of the company were surveyed using a structured questionnaire of 25 items based on a Likert scale.

The results revealed that human talent management is perceived as frequent by most employees; however, there are inconsistencies in the adoption of digital tools. Labor relations were considered occasional in 47.8%, highlighting the need to improve communication and cohesion. Regarding performance evaluations and compensation, although mostly positive, opportunities were identified to strengthen equity and regularity. Finally, in relation to the results part, the organizational culture was perceived as frequently promoted, but with areas that require greater attention.

It was concluded that the company is partially adapted to the digital age, although it faces challenges in the standardization of processes and perception of equity by employees. Based on the conclusions, it was recommended to implement digital tools to optimize communication, performance evaluations and the promotion of organizational culture, allowing these strategies to strengthen talent retention and job satisfaction, essential for organizational success.

Keywords: Human talent management, employee retention, digital transformation, organizational culture, job satisfaction.

CAPÍTULO 1

1. Introducción

La gestión del talento humano y la retención de empleados son aspectos clave que deben considerarse en las organizaciones modernas, dado que la llegada de la transformación digital ha permitido que los procesos y las estrategias empresariales evolucionen, haciendo que la capacidad de atraer, desarrollar y retener el talento sea crucial para el éxito de las empresas. Este es un aspecto que se puede observar en la mayoría de las organizaciones y de manera más particular en la Panificadora “Milli López”, una empresa que, como muchas otras, se encuentra en la necesidad que adaptar prácticas de recursos humanos para mantenerse competitiva, acogiendo nuevas tecnologías con el fin de crear un entorno laboral donde se evidencie el compromiso y la satisfacción por parte de los empleados que la conforman, y así poder retener a sus mejores talentos en el mercado que cada vez se vuelve más competitivo y exigente.

La importancia de indagar sobre la transformación de la era digital en los procesos de gestión y retención de empleados radica en el impacto que tiene la gestión efectiva en la productividad, competitividad e innovación de las empresas, logrando que las organizaciones adapten esas prácticas de recursos humanos para responder a las expectativas de una fuerza laboral que valora la flexibilidad, el desarrollo profesional y el entorno de trabajo inclusivo.

La novedad de la transformación digital introduce diversas herramientas que permiten optimizar los procesos de gestión del talento, logrando mejorar la eficiencia y la experiencia del empleado, desarrollando de la misma manera nuevas competencias digitales y la integración de tecnologías emergentes en la cultura organizacional, evitando la resistencia al cambio y asegurar una transición fluida. Asimismo, el interés por valorar aspectos relacionados con la gestión del talento humano se ha intensificado en los últimos años, debido a que las empresas han conocido sobre la importancia de sus empleados como activos estratégicos, quienes pueden aprovechar el potencial que tienen y ser más productivos en sus equipos de trabajo.

Finalmente, hay que destacar que la viabilidad de implementar estrategias efectivas que ayuden a la retención y la gestión de empleados, y así evitar rotación de personal, radica en la capacidad que debe de tener la panificadora “Milli López” para invertir en las tecnologías

adecuadas y en prácticas de gestión, para así crear un entorno laboral que promueva el compromiso y satisfacción de los empleados de la institución.

1.1. Justificación

La llegada de la transformación digital ha impactado significativamente en cómo operan los sectores empresariales, cómo interactúan con sus clientes y cómo gestionan y retienen a su talento humano, que es el activo más valioso e importante dentro de cualquier organización; además, algunas empresas enfrentan dificultades en la contratación, donde la falta de documentación física que respalde la relación laboral con los empleados puede llevar a motivos para renunciar o abandonar el trabajo, lo que a su vez afecta la retención del personal de manera negativa.

El propósito de la investigación que se lleva a cabo es profundizar en el análisis de cómo la Panificadora 'Milli López' ajusta sus prácticas y políticas relacionadas con la gestión del talento humano, así como el efecto que tiene en la retención de su personal durante el proceso de transformación digital. A través de este estudio, se pretende investigar distintos factores que influyen en la permanencia de los empleados en la empresa y cómo estos se relacionan con la implementación y adopción de nuevas tecnologías digitales, con ello, se puede formular y sugerir estrategias efectivas que ayuden a optimizar el rendimiento general de la organización en un entorno empresarial que se caracteriza por ser disruptivo y en constante cambio.

Por último, la presente investigación contribuirá al cuerpo de conocimientos en el área de recursos humanos en el contexto de la transformación digital, ofreciendo información relevante y aplicable a la Panificadora "Milli López" y a otras empresas que enfrenten desafíos similares en la retención de empleados y la adaptación a las demandas del mercado actual.

1.2. Perspectiva teórica

1.2.1. Antecedentes de la investigación

Según Dumont et al., (2023), en su investigación realizada titulada: "**Talento humano en la era digital: fidelización de trabajadores en universidades**", publicada en el año 2023, tuvo como objetivo principal describir las estrategias que se podrían aplicar para fidelizar y retener a los empleados en la empresa, indica que es importante que las organizaciones se adapten a los cambios que son producidos por los avances tecnológicos y así motivar al personal en la

realización de las actividades, mejorando procesos como la eficacia, eficiencia, modelo de negocio y los cambios en la cultura organizacional. La presente investigación fue de campo, de corte cuantitativa y de tipo descriptivo, donde se utilizó un diseño no experimental y una metodología basada en un cuestionario de escala Likert de 28 preguntas a 180 trabajadores y un segundo instrumento a 81 directivos, esto con el fin de conocer las estrategias que la universidad superior de Lima utiliza para la fidelización del talento humano y cómo contribuyen a la retención. Los autores indicaron es recomendable que haya capacitaciones para enseñar a manejar aquellas herramientas que suelen ser útiles en la vida empresarial, para así poder optimizar los procesos y disminuir costos, además de motivar al personal en las actividades cotidianas del día a día.

Por otro lado, Lanzas (2023) en su trabajo de fin de grado titulado: *“Los recursos humanos y la incorporando a su gestión de la transformación digital. Aplicación al Banco Sabadell”* publicado en el mes de Junio de 2023, habla acerca de la aportación de desarrollo, conocimiento y eficacia en las diferentes áreas de la entidad de crédito objeto de estudio, el cual tenía como principal objetivo dentro de la propia investigación la integración de las nuevas tecnologías en la gestión del talento humano en Banco Sabadell. La metodología que utilizó Lanzas en la elaboración de su trabajo de final de grado corresponde a un estudio de carácter exploratorio utilizando información bibliográfica a fin de reunir la información correspondiente y actualizada que permita llevar a cabo la medición de la influencia en el contexto de la era digital, además de un estudio de caso que permita llevar a cabo un examen y una valoración de la forma en que la tecnología ha tenido un peso en los trabajadores de dicha entidad de crédito. Finalmente, remarcó la importancia principal que tiene la transformación digital en el ámbito de la gestión del talento humano, enfatizando la manera en la que la tecnología ha tenido un calado en las diferentes áreas, como el proceso de selección, la formación de los empleados y la evaluación de su rendimiento.

De forma continua, otra de las investigaciones que nutren tal marco teórico se corresponde con la investigación conducida por Brito et al., (2023), titulada "Gestión del talento en la era digital: estrategias para atraer, retener y potenciar profesionales en la educación del siglo XXI", revelándose aquí la identificación de las habilidades que poseen los profesionales en el marco educativo del siglo XXI, enfatizando así el gran sentido que tiene la gestión del talento en la educación, que resulta fundamental para atraer y retener a la gente más cualificada en este sector;

a la par que se produce un entorno propicio a la comunicación entre los trabajadores, por lo que se hace referencia a la utilización de diferentes medios para optimizar el trabajo y tener un estilo de vida que se ajuste ordenadamente a la vida laboral de los profesionales educativos. Por el contrario, siguiendo con una explicación de los autores acerca de la metodología que aplicaron, la misma fue de carácter cualitativo -descriptivo que sirvió para tratar con profundidad sobre la gestión del talento humano en la era digital, destacando la importancia de la formación en competencias digitales, la adaptabilidad a las nuevas tecnologías emergentes y la importancia de una actualización constante en los conocimientos y habilidades. Por último, con los resultados extraídos se conoció que es crucial que se lleve a cabo una adecuada adaptación a los avances tecnológicos que surgen constantemente, por lo que, es fundamental prestar atención a los desafíos éticos y de privacidad que pueden surgir en este contexto.

Por consiguiente, una de las investigaciones realizadas corresponde a Pérez (2023) que lleva como título: *“Transformación digital en la gestión de recursos humanos de Panamá”*. Este proyecto se trató de analizar cómo influye la transformación digital dentro de los recursos humanos que se aplican en Panamá, mismos que fundamentalmente se centran en comprender, interpretar y describir el fenómeno de la inteligencia artificial, dado que aquella representa tanto oportunidades como desafíos que toda empresa debería de considerar tomar en cuenta para poder adaptarse de manera oportuna a los cambios generados con el paso del tiempo luego de la llegada de la globalización, desafíos importantes como la brecha tecnológica, la resistencia al cambio y la necesidad de abordar cuestiones éticas y de privacidad, son fundamentalmente y fuertemente cuestionadas dentro del estudio realizado por el autor, en el contexto del uso de la inteligencia artificial en el país. Tomando en consideración el análisis de la metodología, el proyecto usó la investigación de tipo cualitativo con un enfoque descriptivo documental, centrándose en la búsqueda de fuentes primarias y secundarias que permiten medir el impacto de la transformación digital en Panamá. Por último, con respecto a los resultados, se puede concluir que la transformación digital en la función de recursos humanos en Panamá es un proceso holístico y complejo que abarca no solo la adopción de tecnologías avanzadas, sino también la adaptación a los enfoques particulares, esto indica que muchas veces la mayoría de las empresas deben de analizar bien su entorno para aplicar de manera correcta la estrategia

necesaria y fundamental para poder implementar herramientas digitales que permiten retener su personal, y más aún que en los actuales momentos el mundo está interesado en la Inteligencia Artificial, herramienta que puede ser beneficiosa para poder fortalecer la industria empresarial.

En el caso de la investigación realizada por Caicedo et al., (2023) que tuvo como título: *“La Gestión del Talento Humano en la Era Digital: Retos y Oportunidades”*, consistió en destacar la importancia de la adaptación a las nuevas tecnologías y la ética profesional en un entorno empresarial cambiante y complejo, requiriendo capacitar en habilidades digitales, retener el talento y mantener una ética en el uso de las herramientas tecnológicas. En esta investigación se utilizó un enfoque analítico con el cual se analizó los desafíos y oportunidades que presenta la tecnología en las organizaciones, y a la vez, permitió conocer que la gestión del talento humano en la era digital ha generado avances significativos y optimizados procesos mediante la automatización, pero el mayor reto es la adaptación a las nuevas tecnologías manteniendo la ética profesional y valores como la equidad, el respeto y la empatía para lograr eficiencia en los procesos

Asimismo, Montero (2021) en su tesis doctoral realizada en la Universidad Complutense de Madrid: *“El impacto de la transformación digital en la gestión del talento”* menciona que es importante adaptarse y prepararse a los cambios que viene con la denominada cuarta revolución industrial, dado que las empresas son mayoritariamente afectadas por los cambios que se presentan, y para poder seguir funcionando deberían de buscar soluciones y estrategias para poder disminuir y enfrentar dichos cambios, y así retener y valorar el talento humano. Esta investigación tuvo como objetivo analizar la correlación entre los cambios asociados a la transformación digital y las políticas de Recursos Humanos enfocadas en la gestión del talento dentro de las empresas, por lo que, el tipo de investigación que se utilizó fue descriptivo, manejó un mecanismo de evaluación que consiste en la técnica del “cuestionario entregado a mano”, realizada a una muestra de 314 empresas para conocer el impacto de la transformación digital en la gestión del talento. Además, las contribuciones al ámbito empresarial fueron notables al mostrar cómo las organizaciones se adaptan al entorno digital para mantener su competitividad, aunque se identificaron limitaciones en la investigación que pueden guiar futuras investigaciones en este campo, junto con sugerencias para áreas de estudio futuro.

1.2.2. Bases teóricas

1.2.2.1. Gestión del Talento Humano

Según Gaspar Castro que cita a Mallar, M. la gestión del talento humano se refiere a los procesos que son especialmente dirigidos a los clientes internos de una empresa, mismos que son imprescindibles para mejorar el cumplimiento de cada uno de los procesos que están estipulados en la organización y que puede contribuir al desarrollo de la misma, así como en su visión y misión (Gaspar Castro, 2021).

Por otro lado, la autora del libro titulado: "*Dirección estratégica de Recursos Humanos*", Alles (2015) señala que la administración y gestión de recursos humanos no solo se limita a tareas operativas, sino que con ayuda de sus estrategias y herramientas puede llevar a cabo un análisis exhaustivo para identificar al personal que se destaca por ser altamente competente y que muestra un profundo compromiso con sus responsabilidades laborales. Además, esta gestión también garantiza que dicho personal esté en condiciones de adaptarse a las transformaciones y requerimientos del mercado en constante evolución.

Desde una visión objetiva, las citas que realiza Gaspar Castro con respecto a Mallar, M. y la cita correspondiente al libro de Alles, M., pone en manifiesto dos formas complementarias de la gestión del talento humano. Mallar manifiesta que la gestión del talento humano es una superestructura de tal forma que los procesos que se llevan a cabo se dirigen a los clientes internos de una empresa, mientras que Alles considera que la forma de gestionar los recursos humanos es ser un proceso estratégico el cual debe de hacer aparición la identificación personal de la organización capaz de sopesar los cambios exigidos en el mercado. Esta dualidad hace imaginar que la gestión del talento humano abarca tanto el entorno interno como la mejora de los procesos como el desarrollo de la organización.

En consecuencia, la administración del propio capital humano por competencias llega a ser un tipo de orientación del todo clave y específico; es decir, está pensando en dar a conocer y desarrollar las competencias, las habilidades y las actitudes concretas necesarias para llevar a cabo con éxito unas funciones y unas responsabilidades concretas que deben efectivamente ser llevadas a cabo dentro de la empresa. El hecho de reconocer las competencias, el ámbito de éstas, las competencias a promover, etc., implica que se implementará un proceso orientado en

el que el nivel de los trabajadores se refleja adecuadamente lo se necesita desde el universo de los recursos humanos y para establecer requisitos de trabajo que, al mismo tiempo, se debe de poner en relación con la necesidad de aprovechar y de incrementar considerablemente el rendimiento en el seno de la empresa y la competitividad de la misma, mediante unos sistemas organizativos adecuados.

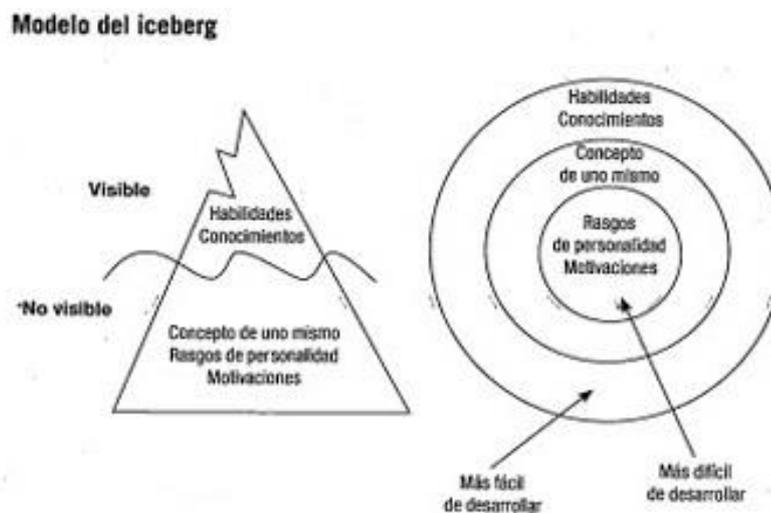
1.2.2.2. Gestión del Talento Humano por Competencias.

La gestión del talento humano basada en competencias es un modelo muy relevante para el desarrollo de la organización puesto que permite identificar y desarrollar las habilidades, conocimientos y comportamientos necesarios para la ejecución de funciones y responsabilidades en el entorno empresarial. Este enfoque hace hincapié en alejarse de los típicos modelos sustentados únicamente en la experiencia y la formación, lo que conlleva a un modelo más centrado en las competencias reales y verificables de los profesionales. Por otro lado, la gestión del talento humano por competencias destaca los resultados y éxitos alcanzados mediante dichas habilidades, y tiene como objetivo alinear estratégicamente esas competencias con los objetivos organizacionales con el fin de mejorar el rendimiento y la competitividad de la empresa (Alles, 2015).

Para entender de manera efectiva el proceso de gestión del talento humano, se ha propuesto la creación e identificación de un modelo del iceberg, el cual indica los conceptos visibles que deben de tener para un correcto manejo del Talento Humano, tal como se muestra en la figura 1.

Figura 1

Modelo del iceberg para la gestión por competencias



Fuente: Alles, M.A. (2015). *Dirección estratégica de Recursos Humanos* (Novena ed.) Buenos Aires, Argentina: Ediciones Gránica S.A.

El modelo de Iceberg de la Figura 1, indica que las competencias del conocimiento y las habilidades de cada individuo son aspectos que para los demás, están visibles, mientras que los rasgos de personalidad y las motivaciones de las personas, son aspectos que suelen demorar en fluir. En este sentido, las organizaciones deben entender que aquellos aspectos que están escondidos en el interior de las personas, presentan mucha más dificultad para evaluar, mientras que los más visibles son aquellos que conllevan a una constante evaluación y capacitación, es por ello que es fundamental que las empresas entiendan los indicadores clave para poder gestionar su capital humano, y así evitar un clima laboral ineficiente dentro de sus organizaciones.

La gestión del talento humano también se puede considerar como *“el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos el reclutamiento, la selección, la capacitación, las recompensas y la evaluación del desempeño”* (Chiavenato, 2009).

Según Idalberto Chiavenato, la gestión del talento humano es fundamental para las empresas debido a su impacto directo en la competitividad, la innovación, la eficiencia y la retención de talento, ya que al tener un equipo de líderes y empleados capacitados y comprometidos, las empresas pueden destacarse en un mercado competitivo, adaptarse

rápidamente a los cambios, mejorar la productividad y eficiencia en todas las áreas, reducir la rotación de personal y mantener una cultura organizacional sólida y motivadora. Además, la retención del talento también es considerado un aspecto clave en la función de gestionar el recurso humano, más allá de los aspectos de los cargos gerenciales, en donde también el reclutamiento del personal y la selección efectiva son características principales de una buena gestión.

1.2.2.3. Reclutamiento y selección efectiva.

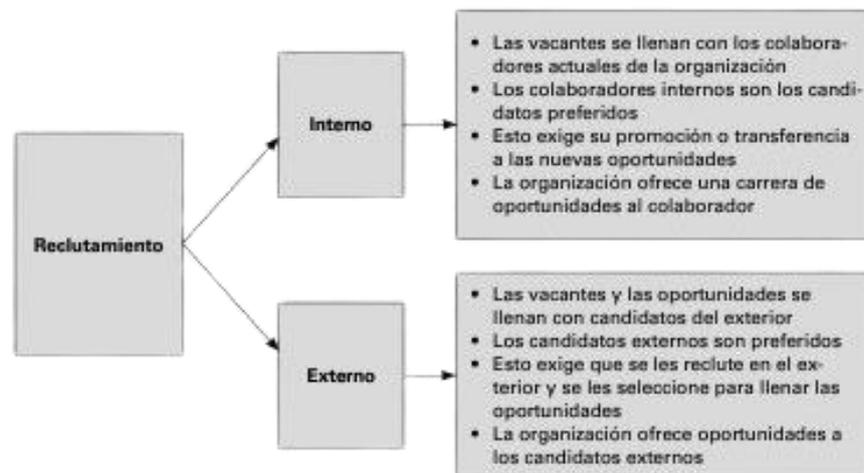
El proceso de selección, en la mayoría de las empresas está ligado al cumplimiento de una serie de pasos que abarcan desde la necesidad de cubrir una posición o puesto hasta la inducción, cuando se le da a conocer las generalidades de las actividades a realizar. La mayoría de la organizaciones utilizan varios métodos de reclutamiento como la redacción de un anuncio, el análisis del curriculum vitae, la entrevista por competencias, entre otros (López Gumucio, 2010).

En este sentido, Idalberto Chiavenato menciona que el reclutamiento y la selección de personal realizada de manera efectiva es crucial para que haya una buena gestión y retención del talento humano, dado que a pesar que las empresas y las personas no nacieron juntas, ambas tienen una cierta relación laboral al momento de ejercer una actividad, por ejemplo, las empresas deben de comunicar efectivamente sus objetivos, sus oportunidades de trabajo y la misión que están tratando de cumplir; mientras que, las personas deben de estar de acuerdo de cumplir con las expectativas de las empresas y así estar en un buen ambiente laboral, es por ello que, el papel del reclutamiento es muy importante para ejercer de manera correcta una actividad económica dentro de una organización (Chiavenato, 2009, pág. 106).

Por otro lado, Chiavenato indica que existe dos tipos de reclutamiento, los mismos que deben de seguir una buena estructura y cumplir con todas las características y requerimientos estipulados para una buena gestión y retención del talento y evitar un rotación del personal por falta de capacitaciones o carencias de detención de habilidades, tal como se observa en la figura 2.

Figura 2

Reclutamiento en la Gestión del Talento



Fuente: Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. (J. Mares Chacón, Ed., & P. Mascaró Sacristán, Trad.) México D.F., México: The McGraw-Hill.

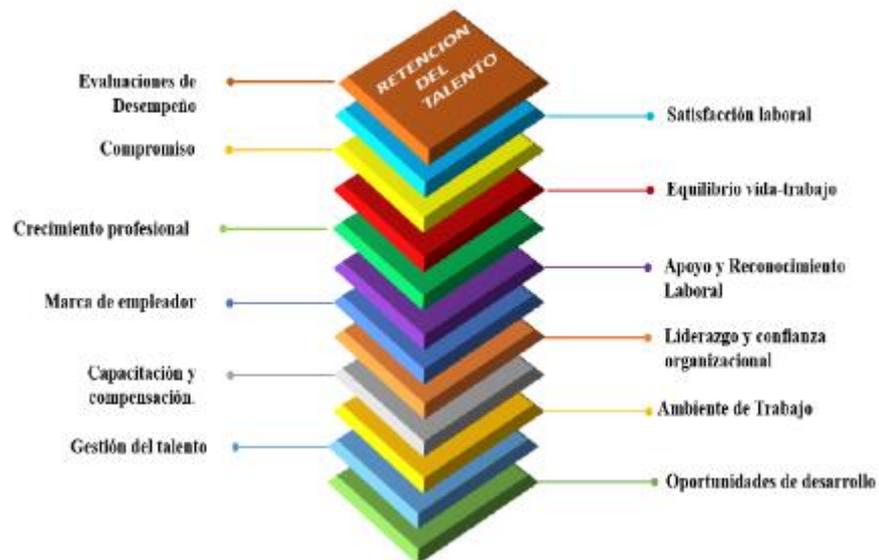
Chiavenato argumenta que el reclutamiento es una fase crucial de la gestión del talento humano, en donde un proceso de reclutamiento efectivo no solo se centra en llenar vacantes, sino en atraer candidatos que posean las competencias, habilidades y valores alineados con la cultura y los objetivos estratégicos de la organización, por ello, es fundamental que sea planificado, diversificado en fuentes y métodos, enfocado en competencias, evaluativo y continuo.

1.2.2.4. Retención de Empleados

Según varios autores indican que la retención del talento humano yace de aquella combinación de diferentes etapas, procesos, políticas que pueden hacer que las personas dentro de una organización permanezcan por mucho más tiempo, permitiendo mejorar diferentes ventajas competitivas y a la vez poder aumentar de manera significativa las diversas capacidades intelectuales dentro de la organización, y así reducir esos gastos innecesarios en la rotación del personal y en la capacitación que se les daría para retroalimentar cualquier aspecto que se tenga algún tipo de duda (Huaraca Carhuaricra, Valdez Duran, Melgarejo Cabello, De la Cruz Salazar, & Li Parra, 2023).

Figura 3

Retención del Talento



Fuente: Huaraca Carhuaricra, C. G., Valdez Duran, J., Melgarejo Cabello, N. M., De la Cruz Salazar, M. J., & Li Parra, L. (Marzo-Abril de 2023). Estrategias de retención del talento en un Contexto Internacional. Ciencia Latina Revista Multidisciplinar, VII(2), 5565-5597.

De acuerdo con la figura 3, la retención del talento humano evalúa varios aspectos que son importantes aplicar en una organización, entre estos aspectos se conoce que realizar una evaluación de desempeño es indispensable porque se pueden corregir los errores presentes en las actividades diarias; asimismo, tener en cuenta que la gestión del talento se encuentra presente dentro de la retención, permite atraer, desarrollar y mantener a empleados talentosos para asegurar el éxito de la organización, aplicando estrategias como programas de reconocimiento, oportunidades de desarrollo profesional, políticas de equilibrio laboral y beneficios competitivos, lo cuales son esenciales para una correcta retención del personal. Por otro lado, crear una cultura organizacional positiva, proporcionar una retroalimentación constructiva, cuidar el bienestar físico y mental de los empleados, y fomentar la comunicación abierta y la participación en la toma de decisiones son factores clave, de esta manera en la retención de empleados no solo se ayuda a mantener a los mejores talentos, sino que también mejora la moral del equipo y la productividad general.

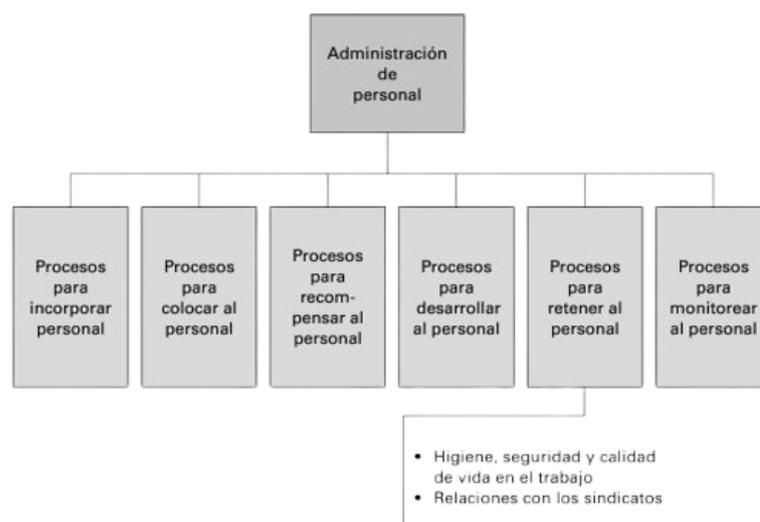
1.2.2.5. Administración del personal

Según los autores de la investigación realizada titulada “Retención de empleados, una estrategia para el éxito de las organizaciones” indican que uno de los procesos más factibles para mantener al personal dentro de una organización es tener una buena administración de los mismos dentro de la empresa. Además, es fundamental reconocer que la mayoría de las pequeñas empresas son microempresas o negocios familiares, que a menudo tienen recursos financieros limitados y personal con poca capacitación para implementar programas de retención de empleados, donde es importante destacar que estas pequeñas empresas, poseen estrategias que las diferencian de las grandes corporaciones, así como los beneficios económicos, los incentivos, la estabilidad laboral, entre otros, evadiendo de esa manera la rotación de personal y perfeccionando un buen clima laboral con colaboración de todos los empleados de la misma (Garcés Hernández, Londoño Restrepo, Méndez Conde, & Martínez Gómez, 2016).

Por otro lado, Chiavenato indica que se debe de considerar aspectos relevantes para retener al personal de una empresa, así como la higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo; además de establecer relaciones con los sindicatos, como se puede observar en la figura 4 (Chiavenato, 2009).

Figura 4

Administración del personal



Fuente: Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. (J. Mares Chacón, Ed., & P. Mascaró Sacristán, Trad.) México D.F., México: The McGraw-Hill. Pág. 440

De acuerdo con la figura 4 expuesta por Chiavenato, la higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo son aspectos muy importantes que deben de estar dentro de una organización, para así poder crear un ambiente laboral saludable y seguro, por ejemplo, mantener un entorno limpio y ordenado libre de enfermedades, implementar medidas preventivas para proteger a los trabajadores de posibles accidentes y riesgos laborales; y promover el bienestar general de cada trabajador son aspectos que logran priorizar la motivación y compromiso de los empleados, logrando aumentar la productividad y las ganancias de un entorno lucrativo.

1.2.2.6. Modelo de gestión del rendimiento

Un empleado que tenga un buen rendimiento en sus actividades laborales, puede ser considerado como un trabajador estrella, quien con su constancia y dedicación será beneficiado de compensaciones y valoraciones por su trabajo realizado, aquello es el concepto clave de la gestión del rendimiento, lo cual se trata de un enfoque integral que las organizaciones utilizan para evaluar y mejorar el desempeño de sus empleados, así como para administrar sus recompensas. Este modelo incluye la evaluación periódica del rendimiento, el desarrollo del talento a través de formación y planes de crecimiento, y un sistema justo de compensaciones que abarca salarios, bonificaciones y beneficios adicionales. Además, se enfoca en mantener una comunicación continua y constructiva entre empleados y supervisores (Gonzales Miranda, 2009).

El programa de compensación según Gonzales, puede estar divididos en dos grandes enfoques que tratan de analizar la situación monetaria y no monetaria que los trabajadores pueden perseguir, a través de aspectos indirectos o directos, tal como se muestra en la siguiente figura:

Figura 5

Modelo de gestión del rendimiento: compensación



Fuente: Gonzales Miranda, D. R. (2 de Agosto de 2009). Estrategias de retención del personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances. Revista Universidad EAFIT, XLV(156), 45-72.

En la figura 5, se muestra que la compensación está subdividida en dos grandes aspectos, en donde las características que no conllevan a una situación no monetaria son las que muchas veces son valoradas por las personas, dado que según Allen (2015) los empleados se rigen más por el clima organizacional, el bienestar laboral y las comunicación asertiva que debe de haber dentro de una área de trabajo, de esta manera se logra comprender que por más alto que sea el salario de un individuo, este no se quedaría si existe una mala imagen interna de la empresa, es decir, para que haya una buena gestión y retención de empleados, las organizaciones deben de comprender y valorar estos términos y así evitar una rotación constante de personal.

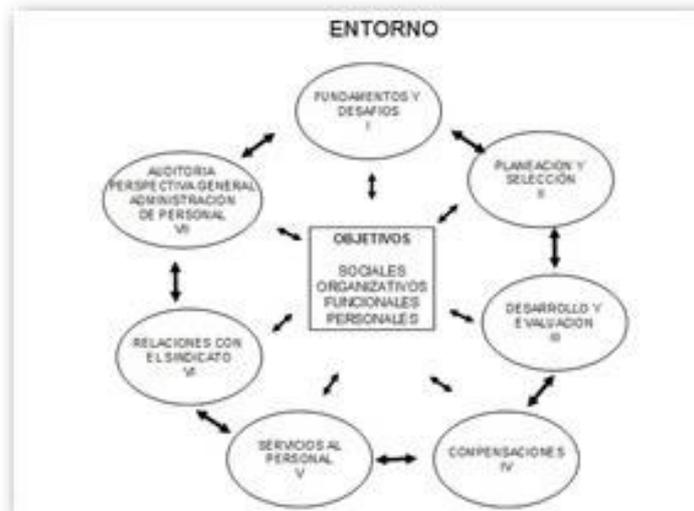
1.2.2.7. Modelo de Werther y Davis

El modelo de gestión del rendimiento y compensaciones o modelo de Wether y Davis destaca la interdependencia entre las actividades clave de Recursos Humanos, agrupadas en cinco categorías fundamentales para la gestión y los objetivos sociales, organizativos, funcionales y personales de la empresa. Aunque este modelo carece de una proyección estratégica completa de los Recursos Humanos, su punto positivo inicial es que considera los fundamentos y desafíos, incluyendo el entorno como base para establecer el sistema y destacando la auditoría como un elemento crucial para la retroalimentación y continuidad de la gestión de RH (Werther & David, 1991).

Los elementos del modelo son: fundamentos y desafíos, que se centran en mejorar la efectividad y eficiencia organizativa y abordan tanto los factores externos (economía, mercado, regulaciones) como los desafíos internos; planeación y selección, que constituyen el núcleo de la gestión de RH y requieren una base de datos adecuada para el reclutamiento y selección efectivos; desarrollo y evaluación, donde los empleados reciben orientación, asignación de puestos, capacitación y evaluaciones formales de desempeño; compensaciones, vitales para la motivación y retención, asegurando salarios justos y protección contra riesgos laborales; servicios al personal, proporcionando prestaciones, condiciones laborales adecuadas y asesoría para enfrentar problemas laborales; relaciones con el sindicato, que integran las actividades sindicales en la gestión de RH; y la perspectiva general de la administración de personal, donde el departamento de RH recibe retroalimentación y realiza investigaciones para mejorar su efectividad.

Figura 6

Modelo de Werther y Davis



Fuente: Werther y Davis (1991) Administración de personal de recursos humanos, Editorial Mc Graw-Hill, México.

Este modelo es funcional porque muestra la interrelación de todos los elementos del sistema de RH con los objetivos organizacionales, destacando que su implementación adecuada depende de una gestión de RH efectiva. Aunque es positivo que incluya los fundamentos y desafíos y use la auditoría para la retroalimentación, separar compensaciones y servicios al personal puede restarle integralidad al modelo, ya que ambos elementos son parte del enfoque sistémico del sistema de recompensas.

1.2.2.8. El rol del talento humano en la era de la transformación digital

Cuando se habla de transformación digital se toma como consideración a lo que es la Industria 4.0, la cual es una realidad que presenta grandes desafíos. Factores como el big data, la agilidad, el cambio generacional, la producción de artículos inteligentes y los servicios en línea forman parte del día a día, y son aquellos aspectos en los que las industrias deben embarcarse en la transformación digital, ya que mantener un modelo de negocio tradicional las pone en riesgo de desaparecer (Ambrossi, 2022).

En este contexto, la gestión del talento humano adquiere un papel crucial en las diversas industrias, debido a que dos de los cuatro factores esenciales para la transformación digital son

de su responsabilidad: la gobernanza y la cultura, con este enfoque las organizaciones exigen un cambio de mentalidad en las organizaciones, sin perder de vista su razón de ser.

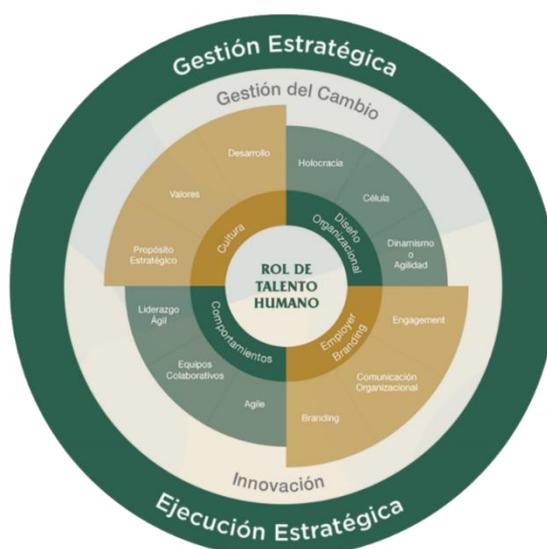
Por otro lado, la gestión estratégica define la cultura organizacional desde la formulación del propósito, valores y comportamientos, hasta su incorporación en el desempeño diario de los empleados a través del entrenamiento y desarrollo, sin embargo, otro aspecto que se aborda desde la gestión estratégica es el rediseño de la estructura organizacional, pasando de un modelo tradicional o jerárquico a un modelo dual, que combina una estructura jerárquica con una estructura celular.

Un proceso que se tiene adecuado a la gestión estratégica, la manera más eficiente de continuar hacia la implementación de la estrategia, es la de fomentar un entorno de trabajo que siga los principios del método ágil, en el cual los líderes gozan del rol protagonista de la implementación de este proceso, tal como la forma ágil de trabajar. En este sentido, se espera que los grupos de trabajo logren usar la agilidad, no solo como una manera de trabajar, sino con la misma alegría y con la misma forma parte de su comportamiento de trabajo diario. No podía faltar individuo además que se pone de manifiesto el hecho de que el employer branding juega un papel importante dentro de una organización, no solo porque promueve un fuerte compromiso e implicación del grupo de trabajo, sino porque habilita el llevar a cabo prácticas que realmente añaden valor a la experiencia de los trabajadores, lo que provoca que los trabajadores se conviertan en positivos embajadores de la marca, que a la vez se sienten motivados a poderla representar así como el poderla promover en las diferentes plataformas de las que disponga la organización (Ambrossi, 2022).

Toda esta serie de factores contribuye significativamente a que los empleados experimenten un fuerte sentido de compromiso, disfruten plenamente de las actividades que realizan en su trabajo diario y, además, sientan un profundo orgullo por formar parte de la organización a la que pertenecen.

Figura 7

Transformación Digital y Talento Humano



Fuente: Ambrossi, D. (29 de Enero de 2022). *El rol de talento humano en la era digital*.

Para concluir, es importante considerar que los ejecutivos de las organizaciones deben reconocer la relevancia de estos conceptos, que pueden parecer abstractos, por lo que es fundamental que analicen y estudien las industrias que han emprendido el camino de la transformación digital y se han convertido en casos de éxito, lo que se puede evidenciar en la figura 8 ubicada anteriormente.

1.2.2.9. Digitalización

La digitalización es el proceso mediante el cual se pasa de métodos analógicos a digitales en los negocios, de esta manera se puede mejorar no solo la eficiencia y la transparencia de los procesos, sino que también la forma en que las empresas trabajan y en las habilidades que necesitan para desempeñar de manera correcta sus actividades. Por otro lado, la digitalización se aprovecha de tecnologías como las redes sociales, la computación en la nube y el análisis de grandes cantidades de datos para transformar la forma en que se opera, utilizando tecnología para automatizar procesos, derribar barreras geográficas y acceder a nuevos mercados y clientes (Townsend Valencia & Figueroa Filián, 2022).

1.2.2.10. Modelo de desarrollo global

El modelo de desarrollo global en el contexto de la transformación digital ilustra de qué manera las tecnologías digitales están configurando las estructuras económicas, sociales y

políticas a nivel mundial. En el transcurso de la digitalización de las cadenas de valor, se abren nuevas oportunidades económicas que también comprenden el área laboral, donde la automatización y la inteligencia artificial son las responsables de la transformación de la forma de trabajar, exigiendo también programas de reentrenamiento. En cuanto al aspecto social, la conectividad digital está transformando las formas de comunicación y de organización de las personas, trayendo consigo la constitución de nuevas comunidades y de nuevos movimientos sociales, aunque también puede acarrear problemas graves en relación a la privacidad o a la difusión de información confusa (Pérez, 2023).

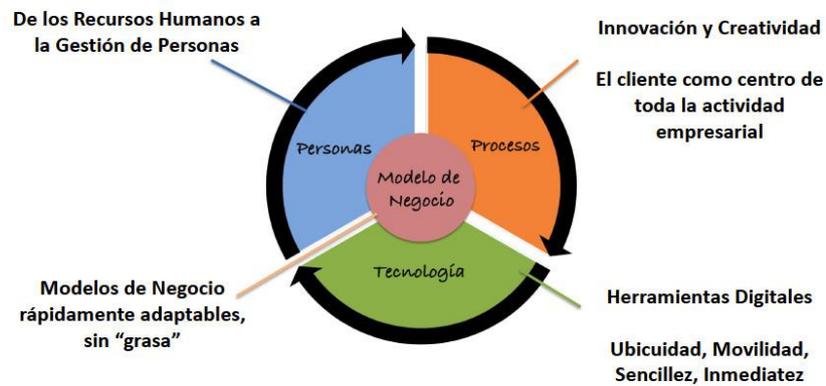
En cuanto a la política, y los gobiernos, la transformación digital afecta también a la gobernanza internacional, la gestión de datos, la regulación de las compañías tecnológicas, la regulación de las empresas tecnológicas, y a su vez, plantea cuestiones sobre la soberanía digital, y la diplomacia en un mundo cada vez más digitalmente interconectado. En definitiva, a partir del modelo en que se basa, el modelo señala que la globalización digital está provocando una creciente interdependencia mundial en el contexto de un proceso que está modificando el modo en que vivimos, trabajamos y nos comunicamos en el mundo contemporáneo.

El tradicional modelo de desarrollo global en la era de transformación digital pone también de manifiesto la necesidad de tratar las brechas digitales, ya sea a nivel interno o a nivel internacional. Lo que incidiría en la importancia de la puesta en práctica de políticas inclusivas que garanticen que toda la ciudadanía, todas las comunidades tengan acceso a los beneficios que permite la transformación digital. Además, la transformación digital plantea retos éticos y legales en lo relativo al uso de datos personales, a la privacidad en línea y a la intervención de la inteligencia artificial en los procesos de toma de decisiones. En consecuencia, el modelo de desarrollo global debe tener en cuenta no solo las ventajas económicas y sociales derivadas de la digitalización, sino también sus repercusiones éticas y la imperante necesidad de proteger los derechos individuales en un entorno cada vez más digitalizado

Figura 8

Modelo de Desarrollo Global

Modelo de Desarrollo Global 4.0



Fuente: ASConsulting. Modelo de desarrollo global 4.0 Recuperado de: <https://www.asconsulting.es/asconsulting/modelo-de-transformacion-digital/>

La figura 8 indica que el modelo de desarrollo global afecta significativamente a las personas, los procesos, la tecnología, entre otros, esto radica en:

Personas: Las personas son la clave en el modelo de la transformación digital, en donde el éxito en la adopción de nuevas tecnologías depende de la capacitación y el compromiso de los usuarios y/o trabajadores. Esto conlleva la provisión de formación en habilidades digitales como muestra de la progresiva constitución de una cultura de colaboración, innovación y flexibilidad, lo que se manifiesta como significativo para juzgar cómo la digitalización incide sobre la ocupación y la equidad social y para que nadie quede en el tránsito hacia la economía digital, atrás (Laporta, 2020).

Procesos: La finalidad de la transformación digital es la de digitalizar procesos de empresas/gobiernos mediante nuevas tecnologías, como son la automatización de procesos, la gestión de datos y la reingeniería de procesos para el entorno digital. Los procesos tienen que ser ágiles, ligeros y flexibles, de forma que puedan adaptarse rápidamente a los cambios que en tecnología y en el mercado surgen (Laporta, 2020).

Tecnología: La tecnología impulsa la transformación digital y abarca una amplia gama de herramientas, desde la inteligencia artificial, el análisis de datos, la Internet de las cosas y la

computación en la nube. En este sentido, es fundamental seleccionar y desplegar las tecnologías adecuadas que mejor se alineen con los objetivos estratégicos de desarrollo global, garantizando al mismo tiempo la seguridad y la privacidad de los datos (Laporta, 2020).

CAPÍTULO 2

2. Metodología

2.1. Diseño teórico

2.1.1. Definición de variables

Gestión del Talento Humano

La gestión del talento humano se centra en gestionar las relaciones laborales de forma adecuada mediante el conjunto de procesos que están explicados para atraer, seleccionar, desarrollar, motivar y retener a los trabajadores de una organización. Esta disciplina abarca procesos como los de reclutamiento, formación y desarrollo, la compensación, la evaluación del rendimiento, la gestión del rendimiento y el bienestar laboral, etc.

Retención del Talento Humano

La retención del talento humano son las estrategias y prácticas que una organización implementa para mantener a sus empleados dentro de la empresa y reducir la rotación de personal, de esta manera no solo se busca retener a los empleados, sino también asegurar que estén comprometidos y motivados en su trabajo. Para lograrlo, las empresas suelen ofrecer oportunidades de desarrollo profesional, un ambiente de trabajo positivo y colaborativo, compensaciones competitivas y beneficios adecuados, así como políticas que promuevan el equilibrio entre la vida laboral y personal.

2.1.2. Objeto y campo de acción

Objeto de Investigación

El objeto de esta presente investigación es la Panificadora “Milli López” del cantón Montecristi, ubicada en la Calle Manta y Quito.

El campo de acción de esta investigación se centrará específicamente en los procesos relacionados con la gestión del talento humano y la retención de empleados dentro de esta organización, considerando cómo la transformación digital está influyendo en dichos procesos.

2.1.3. Operacionalización de la variable

Tabla 1 Operacionalización de la variable

GESTIÓN DE TALENTO HUMANO Y LA RETENCIÓN DE EMPLEADOS EN LA EMPRESA PANIFICADORA "MILLI LÓPEZ" EN LA ERA DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL.			
VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
Gestión del Talento Humano	Relaciones con los empleados	Comunicación interna.	¿Recibe la información necesaria para realizar su trabajo de manera eficiente?
		Cooperación y coordinación.	¿Siente que hay una buena coordinación entre diferentes departamentos?
		Disciplina y conflicto.	¿Considera que la empresa maneja adecuadamente los conflictos entre empleados?
	Evaluación del desempeño.	Desempeño individual.	¿Recibe retroalimentación regular sobre su desempeño individual?
		Desempeño profesional.	¿Considera que su desempeño profesional es evaluado de manera justa?
		Reconocimiento.	¿Siente que su trabajo es reconocido adecuadamente por la empresa?
		Retroalimentación y evaluación.	¿Recibe retroalimentación constructiva y evaluaciones de desempeño regularmente?
	Compensaciones.	Competitividad salarial.	¿Está satisfecho con su compensación salarial actual?
		Beneficios adicionales.	¿Cree que los beneficios adicionales son adecuados para sus necesidades?
		Incentivos por desempeño.	Recibe incentivos por su desempeño laboral
		Equidad salarial.	¿Siente que su salario refleja su nivel de responsabilidad y desempeño?
	Clima laboral y cultura organizacional	Satisfacción laboral.	¿Siente que su trabajo le proporciona una satisfacción personal y profesional?
		Diversidad e inclusión.	¿La empresa fomenta un ambiente de trabajo inclusivo y diverso?
		Cultura de trabajo.	¿Se siente alineado con los valores y la misión de la empresa?

Retención de Empleados	Satisfacción Laboral	Satisfacción el puesto.	¿Está satisfecho con su puesto actual en la empresa?
		Equilibrio vida-trabajo.	¿La empresa ofrece suficiente flexibilidad para equilibrar su vida laboral y personal?
		Relaciones interpersonales.	¿Se siente apoyado por su equipo y supervisores?
		Encuestas de satisfacción.	¿La empresa realiza encuestas con referencia a su capacitación y recursos para su desarrollo profesional?
	Compromiso Organizacional	Lealtad a la empresa.	¿Recomendaría la empresa como un buen lugar para trabajar?
		Políticas de retención.	¿La empresa realiza acciones que lo motivan a seguir trabajando en esta empresa y no en otra?
		Participación.	¿Siente que su opinión es valorada en la empresa?
		Satisfacción con liderazgo.	¿Se siente apoyado por los líderes de la empresa?
	Ambiente de trabajo	Estabilidad laboral.	¿Siente que su empleo es estable y seguro?
		Clima laboral	¿Se siente satisfecho con el clima laboral dentro de la empresa?
Oportunidades de capacitación y desarrollo		¿La empresa le proporciona suficientes oportunidades de capacitación y desarrollo profesional?	

Elaborado por José Mero, autor del trabajo investigativo.

2.1.4. Formulación del problema

2.1.4.1. Problema general

¿De qué manera la Panificadora “Milli López” puede gestionar su talento humano y retener a sus empleados adaptándose a la era digital?

2.1.4.2. Problemas específicos

Problema específico X1

¿En qué medida las relaciones con los empleados a través de la aplicación de herramientas digitales en la comunicación y colaboración influyen en la retención de empleados de la Panificadora Milli López?

Problema específico X2

¿En qué medida la evaluación de desempeño teniendo en cuenta los sistemas digitales para evaluar el rendimiento influye en la retención de empleados en la Panificadora Milli López?

Problema específico X3

¿De qué forma las compensaciones evaluadas a través de plataformas digitales influyen en la retención de empleados de la Panificadora Milli López?

Problema específico X4

¿En qué grado el clima laboral y la cultura organizacional en la creación y gestión de un ambiente de trabajo colaborativo influyen en la retención de empleados en la Panificadora Milli López?

2.1.4.3. Objetivo general

Identificar los procesos de Gestión y Retención de Empleados en la Panificadora "Milli López" y como estos se adaptan a la era de la transformación digital.

2.1.4.4. Objetivo específicos

Objetivo específico X1

Fundamentar como influyen las relaciones a través de la aplicación de herramientas digitales en la comunicación y colaboración en la retención de los empleados de la Panificadora "Milli López"

Objetivo específico X2

Analizar en qué medida la evaluación de desempeño teniendo en cuenta los sistemas digitales para evaluar el rendimiento influye en la retención de empleados de la Panificadora "Milli López"

Objetivo específico X3

Identificar si las compensaciones evaluadas a través de plataformas digitales influyen en la retención de los empleados de la Panificadora "Milli López"

Objetivo específico X4

Determinar si el clima laboral y la cultura organizacional en la creación y gestión de un ambiente de trabajo colaborativo influyen en la retención de empleados de la Panificadora "Milli López"

2.1.4.5. Hipótesis general

- **Ho:** Los procesos de Gestión y Retención de Empleados en la Panificadora "Milli López" no se adaptan a la era de la transformación digital.
- **Hi:** Los procesos de Gestión y Retención de Empleados en la Panificadora "Milli López" se adaptan a la era de la transformación digital.

2.1.4.6. Hipótesis específicas

- **Ho₁:** Las relaciones de los empleados a través de la aplicación de herramientas digitales en la comunicación y colaboración no influyen en la Retención de empleados de la Panificadora "Milli López"
- **Hi₁:** Las relaciones de los empleados a través de la aplicación de herramientas digitales en la comunicación y colaboración influyen en la Retención de empleados de la Panificadora "Milli López"
- **Ho₂:** La evaluación de desempeño teniendo en cuenta los sistemas digitales para evaluar el rendimiento no influye en la retención de empleados de la Panificadora "Milli López"
- **Hi₂:** La evaluación de desempeño teniendo en cuenta los sistemas digitales para evaluar el rendimiento influye en la retención de empleados de la Panificadora "Milli López"
- **Ho₃:** Las compensaciones evaluadas a través de plataformas digitales no influyen en la retención de empleados de la Panificadora "Milli López"

- **Hi₃**: Las compensaciones evaluadas a través de plataformas digitales influyen en la retención de empleados de la Panificadora "Milli López"
- **Ho₄**: El clima laboral y la cultura organizacional en la creación y gestión de un ambiente de trabajo colaborativo no influyen en la retención de empleados de la Panificadora "Milli López"
- **Hi₄**: El clima laboral y la cultura organizacional en la creación y gestión de un ambiente de trabajo colaborativo influyen en la retención de empleados de la Panificadora "Milli López"

2.2. Diseño metodológico

2.2.1. Enfoque, alcance y diseño de investigación

Enfoque de la investigación

El presente estudio utiliza un enfoque cuantitativo. De acuerdo a la Universidad de Jaén, el enfoque cuantitativo hace referencia a la investigación que se lleva a cabo con el objetivo de recoger y analizar datos cuantitativos sobre diferentes variables, facilitando estudiar las propiedades y los fenómenos en una investigación (Universidad de Jaén, 2021).

Este enfoque fue seleccionado por su capacidad para poder evaluar y analizar de manera objetiva el efecto de la gestión del talento humano en la retención del personal en la Panificadora 'Milli López' en el marco de la transformación digital. La recopilación de datos cuantitativos y la aplicación de técnicas de análisis estadístico, se prevé que permiten detectar patrones y relaciones que ofrecen evidencias empíricas sobre el efecto de las prácticas de gestión del talento en la retención del personal.

Alcance de la investigación.

El alcance de esta investigación es correlacional. Según la página web de tesis doctorales indica que "la investigación correlacional es un tipo de método de investigación no experimental en el cual un investigador mide dos variables, entendiendo y evaluando la correlación estadística entre ambas, sin influencia de variables extrañas" (Tesis Doctorales Online, 2024).

El enfoque correlacional permitirá medir la fuerza y dirección de la asociación entre estas variables, proporcionando una comprensión clara de cómo las estrategias de gestión del talento pueden influir en la permanencia del personal en un entorno de transformación digital.

Diseño de la investigación

El diseño de esta investigación es no experimental y transversal. Según la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, es un diseño no experimental porque no se van a modificar las variables independientes, sino que se observarán tal y como se encuentran en el entorno laboral de la Panificadora "Milli López". En lo que respecta al diseño transversal, supone la recolección de datos en un único momento en el tiempo que permite obtener una fotografía instantánea de la relación entre la gestión del talento humano y la retención del empleado en el actual contexto de la transformación digital (Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, 2023).

Este enfoque proporciona una visión precisa de la situación presente sin necesidad de realizar un seguimiento a lo largo del tiempo.

2.2.2. Población y muestra

Población

La población de este estudio está compuesta por los trabajadores de la Panificadora "Milli López", ubicada entre Av. Manta y Calle Quito y Soraya el Cantón Montecristi. En total, la empresa cuenta con 23 empleados, quienes desempeñan diversas funciones dentro de la organización y forman parte integral del entorno laboral que se analizará en esta investigación.

Muestra

Debido al tamaño reducido de la población, se decidió trabajar con la totalidad de los empleados de la empresa, es decir, en este enfoque se permite incluir a los 23 trabajadores en el estudio, asegurando así que todas las perspectivas y experiencias relevantes sean considerada, con el objetivo de garantizar la representatividad y la exhaustividad en la recolección de datos, lo cual es fundamental para obtener una visión precisa de la gestión de talento humano y su impacto en la retención de empleados en la empresa panificadora "Milli López".

2.2.3. Instrumento de medición y recolección de datos

En este trabajo, se utiliza un cuestionario estructurado como técnica de recolección de datos, siendo esta técnica apropiada para el mismo tipo de investigación y permitiendo hacer una recolección normalizada de la percepción que tienen los trabajadores de la Panificadora "Milli López" en el marco del proceso de transformación digital. La encuesta se diseñará para evaluar

la gestión del talento humano y sus incidencias en la retención de empleados, evaluando dimensiones específicas presentes en la operacionalización de las variables de investigación.

El cuestionario a utilizar contará con 25 ítems, adaptados con indicadores que ayuden a identificar cómo perciben los empleados de la Panificadora "Milli López" las prácticas de gestión del talento humano y su relación con la retención de empleados, cuyos ítems del cuestionario se estructurarán en una escala Likert de frecuencia de 5 puntos, que va desde "Nunca" hasta "Muy frecuentemente", permitiendo así captar de manera precisa las percepciones y opiniones de los empleados. La construcción del cuestionario se basará en las teorías y prácticas establecidas por Chiavenato, asegurando que las preguntas sean pertinentes y estén alineadas con los objetivos de la investigación.

CAPÍTULO 3

3. Resultados

3.1. Análisis de fiabilidad

Tabla 2 *Fiabilidad de la investigación*

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,870	25

Nota: Datos obtenidos del Programa IBM SPSS Statistics

De acuerdo con el análisis realizado mediante el Programa IBM SPSS Statistics, que se emplea para evaluar la confiabilidad de un instrumento de recolección de datos tras su uso, se observa que en la tabla 2 se obtuvo un coeficiente de confiabilidad de 0,870 basado en el alfa de Cronbach. Este resultado indica que el instrumento es confiable, ya que un coeficiente más cercano a 1 refleja un mayor nivel de confiabilidad del instrumento de investigación.

3.2. Análisis e interpretación de resultados

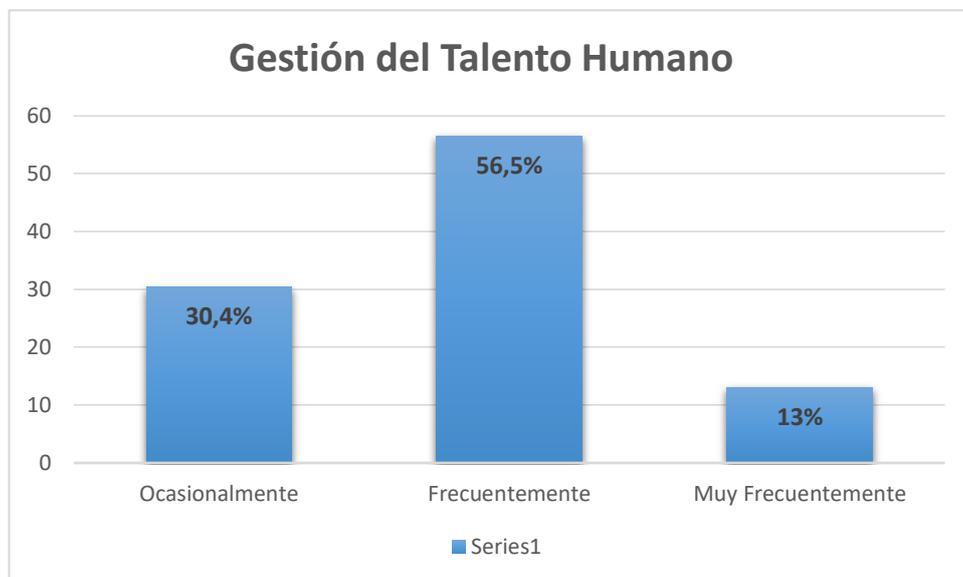
X: Gestión del Talento Humano

Tabla 3 Dimensión: Gestión del Talento Humano

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ocasionalmente	7	30,4	30,4	30,4
	Frecuentemente	13	56,5	56,5	87,0
	Muy Frecuentemente	3	13,0	13,0	100,0
	Total	23	100,0	100,0	

Nota: Datos obtenidos del Programa IBM SPSS Statistics. Elaborado por José Mero Franco

Figura 9 Dimensión: Gestión del Talento Humano



Nota: Figura obtenida del Programa IBM SPSS Statistics

Análisis

Como se puede observar en la tabla 3 y la figura 10, la mayoría de los empleados (56,5%) perciben que la gestión del talento humano se realiza frecuentemente, lo que indica que la empresa mantiene una regularidad aceptable en sus actividades de gestión del talento, tales como programas de capacitación, evaluación de desempeño y desarrollo profesional. Esto es especialmente relevante en la era de la transformación digital, donde la implementación de herramientas tecnológicas facilita una mayor eficiencia en estos procesos, contribuyendo a una

percepción favorable en la mayoría de los empleados. Por otro lado, un 30,4% de personas encuestadas mencionaron que la adopción de plataformas digitales y herramientas tecnológicas no se ha extendido de manera uniforme en toda la empresa, dejando a este segmento de la organización con la sensación de que no siempre recibe el apoyo necesario de recursos humano, por lo que la digitalización de estos procesos podría mejorar su alcance y consistencia.

Por otro lado, solo un 13,0% de los empleados considera que la gestión del talento humano se realiza muy frecuentemente, es decir, para este grupo de trabajadores existe una percepción de que la gestión del talento humano se lleva a cabo constantemente, algo que la empresa podría beneficiarse de una mayor integración de herramientas digitales que permitan un seguimiento más continuo y visible de estos programas.

El hecho de que más de la mitad de los empleados (56,5%) perciban la gestión del talento humano como frecuente es un punto positivo para la empresa, destacando su adaptación parcial a la era digital; sin embargo, la percepción ocasional por parte de un 30,4% sugiere que aún hay margen de mejora. Para mejorar esta situación, la Panificadora “Milli López” podría aumentar la frecuencia y visibilidad de sus acciones de gestión del talento humano mediante el uso de plataformas digitales, asegurándose de que estas alcancen de manera equitativa a todos los empleados y se implementen de manera más sistemática.

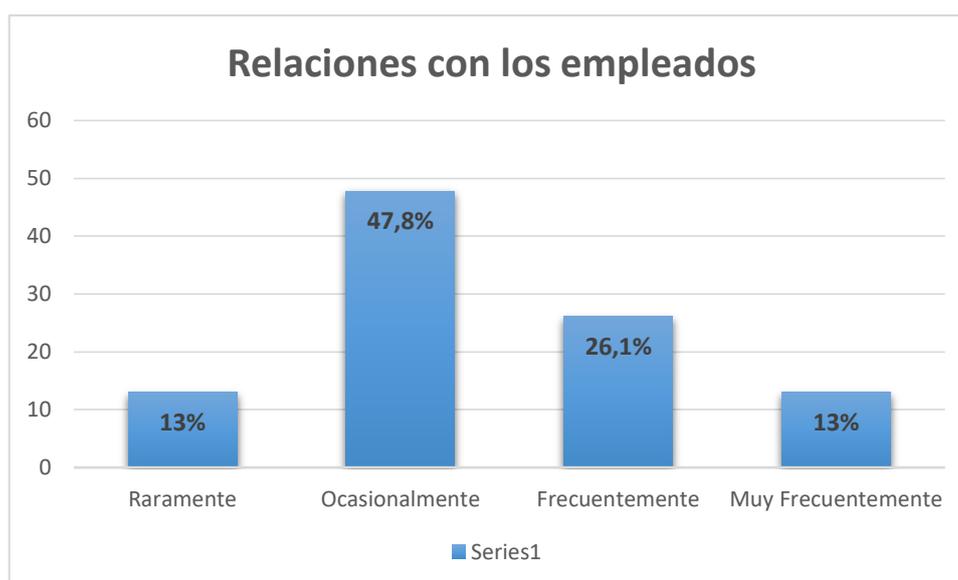
X1: Relaciones con los empleados

Tabla 4 Dimensión: Relaciones con los empleados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Raramente	3	13,0	13,0	13,0
	Ocasionalmente	11	47,8	47,8	60,9
	Frecuentemente	6	26,1	26,1	87,0
	Muy Frecuentemente	3	13,0	13,0	100,0
	Total	23	100,0	100,0	

Nota: Datos obtenidos del Programa IBM SPSS Statistics. Elaborado por José Mero Franco

Figura 10 Dimensión: Relaciones con los empleados



Nota: Figura obtenida del Programa IBM SPSS Statistics

Análisis

Los datos de la tabla 4 y de la figura 11 muestran que la mayoría de los empleados (47,8%) perciben que las relaciones laborales en la empresa se gestionan ocasionalmente, dado que existen interacciones y actividades relacionadas con el fomento de relaciones laborales positivas, pero estas no son tan consistentes o frecuentes como podrían ser. La falta de herramientas tecnológicas que faciliten la interacción constante entre los empleados puede estar limitando el desarrollo pleno de estas relaciones, lo que puede impactar la colaboración y el trabajo en equipo. Por otro lado, un 26,1% de los empleados considera que las relaciones con sus compañeros y superiores se gestionan frecuentemente, indicando que una parte significativa del equipo percibe un entorno más colaborativo y positivo. En este caso, la adopción de plataformas digitales de comunicación y colaboración, permiten mantener un flujo de interacciones más continuo. Sin embargo, este grupo es menor en comparación con aquellos que perciben estas relaciones solo ocasionalmente, lo que destaca la necesidad de mejorar la consistencia en el uso de herramientas digitales para fomentar una mayor cohesión entre los empleados.

Por consiguiente, tanto el 13,0% de los empleados que consideran que las relaciones laborales se gestionan raramente como el 13,0% que las perciben como muy frecuentes revelan una marcada disparidad en la percepción del clima laboral dentro de la empresa, misma que

podría estar relacionada con una implementación desigual de las herramientas digitales, donde algunos equipos estarían utilizando eficientemente estas plataformas para facilitar la interacción, mientras que otros tienen experiencias más limitadas o tensas.

Basándose en el análisis realizado, es importante que la empresa considere la adopción de actividades y tecnologías digitales que promuevan la comunicación, la cooperación y el trabajo en equipo de manera más constante y accesible para todos los empleados. Además, la disparidad entre aquellos que tienen una percepción de relaciones raramente gestionadas y aquellos que las consideran muy frecuentes sugiere que la experiencia laboral dentro de la empresa varía considerablemente según los departamentos o áreas, por lo tanto, sería beneficioso abordar estas diferencias a través de una estrategia digital que busque mayor uniformidad en las prácticas de gestión de relaciones laborales, facilitando el uso de herramientas tecnológicas que mejoren la cohesión y el trabajo colaborativo en todas las áreas.

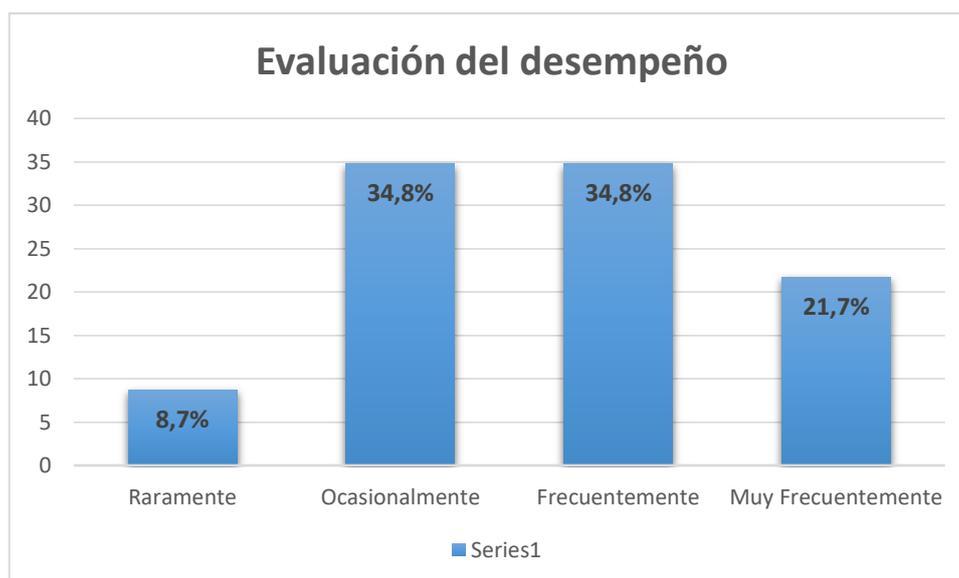
X2: Evaluación del desempeño

Tabla 5 Dimensión: Evaluación del desempeño

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Raramente	2	8,7	8,7	8,7
	Ocasionalmente	8	34,8	34,8	43,5
	Frecuentemente	8	34,8	34,8	78,3
	Muy Frecuentemente	5	21,7	21,7	100,0
	Total	23	100,0	100,0	

Nota: Datos obtenidos del Programa IBM SPSS Statistics. Elaborado por José Mero Franco

Figura 11 Dimensión: Evaluación de desempeño



Nota: Figura obtenida del Programa IBM SPSS Statistics

Análisis

Con referencia a lo que se puede observar en la tabla 5 con la figura 12, los datos indican que el 34,8% de los empleados considera que las evaluaciones del desempeño de los mismos se llevan a cabo frecuentemente, mientras que el 34,8% de los mismos lo considera ocasional. Superficialmente, la distribución de la información permite concluir que hay un acercamiento en la percepción que tienen a la regularidad con que esta empresa evalúa a sus empleados, de lo que se puede concluir que la empresa debe evaluar a sus empleados utilizando alguna fuente o herramienta tecnológica que permitiría una administración de la evaluación y el desempeño más frecuente y regular. Al mismo tiempo, el 21,7% de los empleados considera que estas evaluaciones de desempeño se llevan a cabo muy frecuentemente, lo cual es satisfactorio, ya que una buena parte de los empleados entiende que su desempeño es evaluado y revisado frecuentemente y contribuye al crecimiento de la formación profesional y la mejora. Además, la utilización de plataformas digitales para evaluar el desempeño les posibilita a algunos empleados recibir evaluaciones.

Por otra parte, hay que señalar que un 8,7% de los respondientes considera que las evaluaciones de desempeño tienen un carácter poco frecuente, lo que implica que este colectivo no está recibiendo feedback regular para con su trabajo. En un contexto de transformación digital,

la falta de implementación de sistemas tecnológicos que hagan las evaluaciones periódicas y con la automatización necesaria podría estar provocando dicha situación, generando lo que se denomina incertidumbre y afectando el desarrollo de estos empleados para con su compañía.

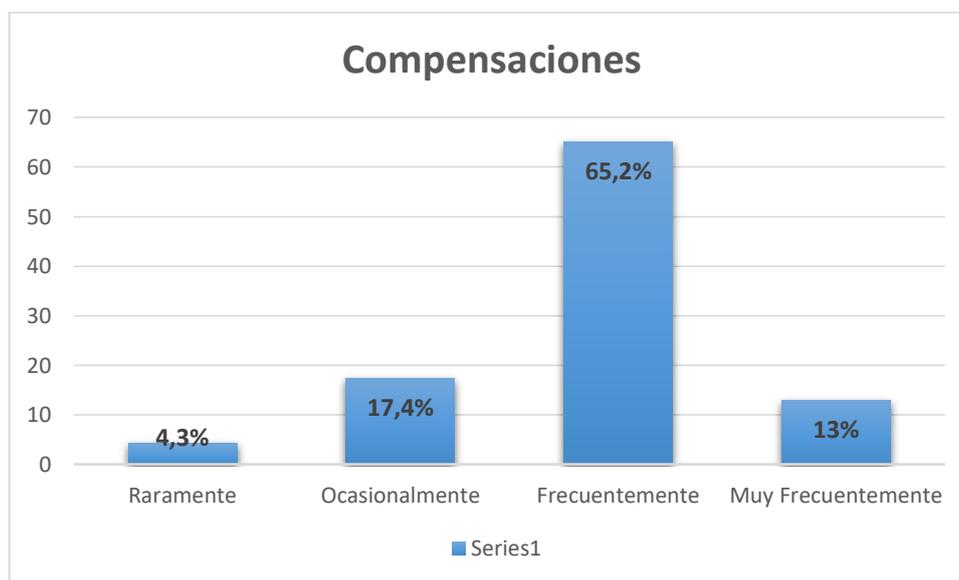
X3: Compensaciones

Tabla 6 *Compensaciones*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Raramente	1	4,3	4,3	4,3
	Ocasionalmente	4	17,4	17,4	21,7
	Frecuentemente	15	65,2	65,2	87,0
	Muy Frecuentemente	3	13,0	13,0	100,0
	Total	23	100,0	100,0	

Nota: Datos obtenidos del Programa IBM SPSS Statistics. Elaborado por José Mero Franco

Figura 12 *Dimensión: Compensaciones*



Nota: Figura obtenida del Programa IBM SPSS Statistics

Análisis

Según la Tabla 6 y figura 13, la mayor parte de los trabajadores, (65,2%) creen que, en la empresa, la compensación se entrega con anualidad o frecuencia, siendo así un buen aspecto en la gestión del talento humano, dado que los trabajadores reciben su salario, bonificaciones e incentivos con regularidad y ello contribuye a la motivación y satisfacción en la vida laboral.

También un 13,0% piensa que la compensación se entrega con mucha frecuencia que, en cierto modo, refuerza que la empresa mantiene una estructura de compensación sólida para una buena parte del equipo; sin embargo, un 17,4% de los trabajadores mantiene que la compensación se entrega con poca frecuencia, lo que sugiere que se mantiene una desacertada confusión respecto a la percepción de la equidad o a la regularidad, en lo que respecta a incentivos, si bien no es demasiado elevada, un 17,4% sugiere que existen un grupo de trabajadores que tiene expectativas de una claridad o de una regularidad mayor en la entrega de las compensaciones. Finalmente, un 4,3% de los empleados menciona que la parte de las compensaciones deben de ser más monitoreadas, ya que puede existir grupos de trabajo que podrían sentirse menos valorado o percibir que los incentivos no están alineados con sus expectativas.

En este contexto, en la era de la transformación digital, la implementación de plataformas digitales para la gestión de compensaciones mejora la transparencia y regularidad de los pagos, además de permitir un seguimiento más personalizado. Un sistema más automatizado y accesible ayudar a reducir las diferencias en la percepción de los empleados y garantiza que todos se sientan tratados con justicia y equidad, fortaleciendo así la motivación y el compromiso dentro de la Panificadora Milli López.

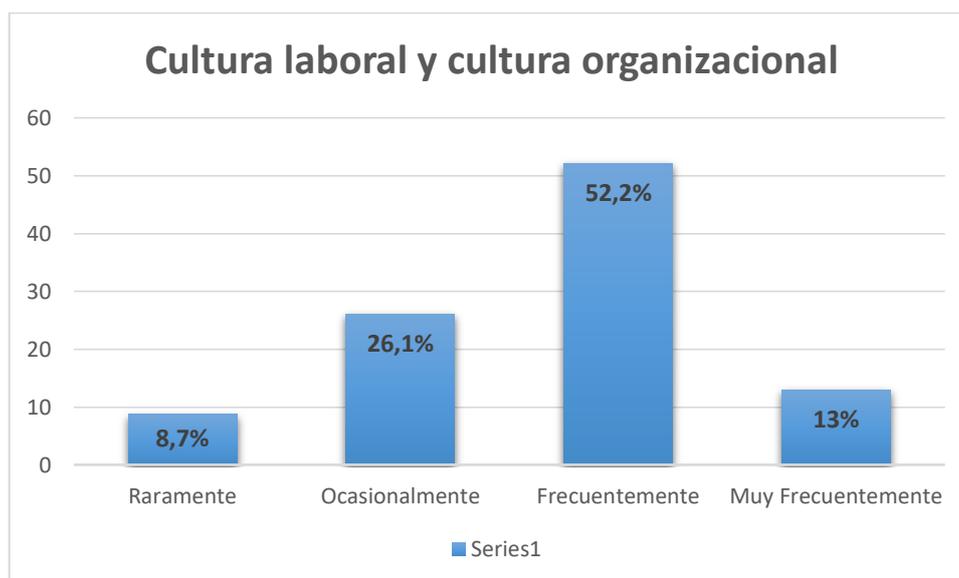
X4: Cultura laboral y cultura organizacional

Tabla 7 Dimensión: Cultura laboral y cultura organizacional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Raramente	2	8,7	8,7	8,7
	Ocasionalmente	6	26,1	26,1	34,8
	Frecuentemente	12	52,2	52,2	87,0
	Muy Frecuentemente	3	13,0	13,0	100,0
	Total	23	100,0	100,0	

Nota: Datos obtenidos del Programa IBM SPSS Statistics. Elaborado por José Mero Franco

Figura 13 Dimensión: Cultura laboral y cultura organizacional



Nota: Figura obtenida del Programa IBM SPSS Statistics

Análisis

De acuerdo con los resultados de la tabla 7 y la figura 14, la mayoría de los empleados (52,2%) percibe que la cultura laboral y organizacional en la empresa se fomenta frecuentemente, es decir, la Panificadora "Milli López" promueve regularmente valores, comportamientos y prácticas que refuerzan su cultura organizacional, lo cual tiene un impacto favorable en el ambiente de trabajo y en la cohesión entre los empleados. Por otro lado, un 13,0% de los trabajadores percibe que la cultura organizacional se promueve muy frecuentemente, lo que sugiere que una parte del personal ve un fuerte y continuo enfoque en construir un entorno laboral alineado con los valores de la empresa. En la era de la transformación digital, el uso de plataformas digitales para la comunicación interna y la gestión de la cultura organizacional pueden potenciar aún más estos esfuerzos al permitir una difusión más amplia y efectiva de los valores y comportamientos deseados.

De este modo, el 26,1 % de los empleados afirma que la cultura organizativa se pone en práctica sólo a veces; esto es lo que se deduce de que, de cada cuatro empleados, uno no percibe que sus acciones y estrategias en torno a la cultura de la organización guarden consistencia en el tiempo; un hecho que podría estar asociado, entre otras razones, con la carencia de adecuada integración de herramientas digitales necesarias para hacer su seguimiento, ejecución y puesta

en práctica, así como para contar con iniciativas culturales. Y, en último lugar, el 8,7 % que dice que la cultura organizacional se fomenta «raramente» (o, en cualquier caso, «nunca»); este grupo sientes que no percibe que se acometan esfuerzos suficientes para mantenerla o fortalecerla.

La transformación digital puede proporcionar fórmulas que ayuden a mejorar esta situación, como encuestas de cultura regularmente para identificar áreas de mejora, espacios virtuales para compartir sucesos y hacer reconocimientos, herramientas para la gestión de iniciativas culturales, pudiendo así existir intercambios que cierren la brecha existente entre los empleados y los valores organizacionales.

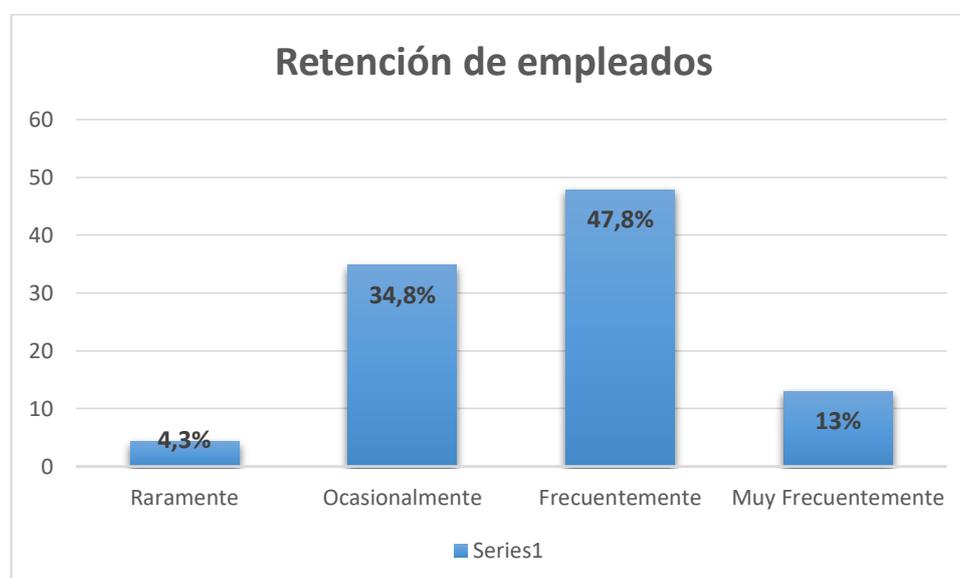
Y: Retención de los empleados

Tabla 8 Dimensión: Retención de empleados

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Raramente	1	4,3	4,3	4,3
Ocasionalmente	8	34,8	34,8	39,1
Frecuentemente	11	47,8	47,8	87,0
Muy Frecuentemente	3	13,0	13,0	100,0
Total	23	100,0	100,0	

Nota: Datos obtenidos del Programa IBM SPSS Statistics. Elaborado por José Mero Franco

Figura 14 Dimensión: Retención de empleados



Nota: Figura obtenida del Programa IBM SPSS Statistics

Análisis

La mayoría de los trabajadores (47,8%), entienden que la retención de trabajadores se maneja con frecuencia, acentuando que la panadería se esfuerza en mantener a su equipo, lo cual resulta positivo para la estabilidad de los trabajadores en general, la satisfacción; por otro lado, un 34,8% de los trabajadores entienden que la retención de trabajadores se maneja esporádicamente, lo que quiere decir que hay esfuerzos en curso, pero al mismo tiempo insuficientes y que no deben ser percibidos para todos. Como se ha mencionado durante la transformación digital, el uso de herramientas digitales para la gestión de la retención de trabajadores como la aplicación de sistemas de seguimiento de la satisfacción del trabajador y la aplicación de plataformas de análisis de datos, podría facilitar una visión más clara de la situación y así ofrecer una gestión más proactiva y más dirigida para la retención.

En la tabla también se observa que, un 13,0% de los empleados que se siente que la práctica de la retención de empleados se gestiona muy frecuentemente. Esto significa que la empresa está haciendo esfuerzos considerables, pero también continuos, para evitar la fuga de sus talentos. Por otro lado, una pequeña proporción de los empleados siente que la empresa no hace esfuerzos significativos en la retención de empleados o que las estrategias no funcionan para ellos. Es en este sentido donde la transformación digital ofrece oportunidades al hacer e implementar soluciones digitales en este sentido que faciliten la comunicación y el seguimiento de las estrategias para retener al talento y así conseguir que el colectivo de trabajadores se sienta considerado y apoyado.

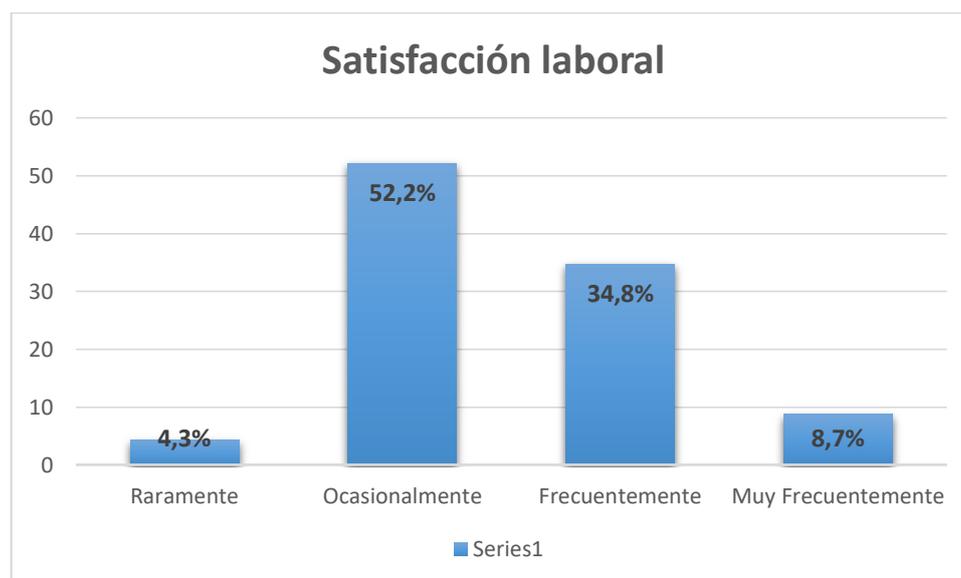
Y1: Satisfacción laboral

Tabla 9 Dimensión: Satisfacción laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Raramente	1	4,3	4,3	4,3
	Ocasionalmente	12	52,2	52,2	56,5
	Frecuentemente	8	34,8	34,8	91,3
	Muy Frecuentemente	2	8,7	8,7	100,0
	Total	23	100,0	100,0	

Nota: Datos obtenidos del Programa IBM SPSS Statistics. Elaborado por José Mero Franco

Figura 15 Dimensión: Satisfacción laboral



Nota: Figura obtenida del Programa IBM SPSS Statistics

Análisis

Como se puede comprobar en la tabla 9 y la figura 16, la mayoría de los empleados, un 52,2%, llega a tener la percepción de que su satisfacción laboral se llega a tener de modo ocasional, en otras palabras, la satisfacción en su trabajo se experimenta en determinados momentos, pero no, en el caso de estos trabajadores, se experimenta cómo recurrente en su experiencia laboral. Dicha variabilidad podría tener que ver con una integración de determinadas herramientas digitales que permitan una medición y gestión más continua de los niveles de satisfacción en el trabajo

Por otro lado, un 34,8% de los empleados considera que su satisfacción laboral es frecuente, lo cual tiene un sentido positivo, siendo un indicio de que una parte considerable del personal tiende a sentirse generalmente satisfecho con su trabajo y las condiciones que les ofrece la empresa. El uso de plataformas digitales de feedback y encuestas a tiempo real podría estar ayudando a crear una percepción más positiva de la satisfacción laboral para estos empleados. Por otro lado, el 8,7% de los empleados afirma que su satisfacción laboral es muy frecuente, lo que significa que para esta pequeña sección de la población de la empresa, la satisfacción laboral sería una experiencia regular y altamente positiva. El uso de herramientas digitales para la gestión

del desempeño y el reconocimiento podría estar acentuando este nivel de satisfacción al propiciar una atención constante y personalizada.

Finalmente, un 4,3% menciona que la satisfacción laboral se experimenta raramente. Este pequeño porcentaje sugiere que hay empleados que enfrentan dificultades significativas con su satisfacción en el trabajo, posiblemente debido a problemas específicos que no se abordan adecuadamente. La transformación digital podría ofrecer soluciones para mejorar esta situación mediante la implementación de sistemas de monitoreo y análisis de datos que identifiquen problemas específicos y permitan una intervención más efectiva.

La percepción general de la satisfacción laboral muestra una tendencia mixta. Aunque un 34,8% de los empleados se siente frecuentemente satisfecho y un 8,7% experimenta una satisfacción muy frecuente, la mayoría (52,2%) solo experimenta satisfacción ocasionalmente. Esto sugiere que la empresa podría beneficiarse de una evaluación más detallada de los factores que contribuyen a la satisfacción laboral. Implementar estrategias digitales para monitorear y mejorar la satisfacción laboral de manera más constante podría ser clave para aumentar el bienestar y la motivación de los empleados de manera uniforme.

Y2: Compromiso organizacional

Tabla 10 Dimensión: Compromiso organizacional

Y2_Compromiso_organizacional					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Raramente	4	17,4	17,4	17,4
	Ocasionalmente	8	34,8	34,8	52,2
	Frecuentemente	8	34,8	34,8	87,0
	Muy Frecuentemente	3	13,0	13,0	100,0
	Total	23	100,0	100,0	

Nota: Datos obtenidos del Programa IBM SPSS Statistics. Elaborado por José Mero Franco

Figura 16 Dimensión: *Compromiso organizacional*



Nota: Figura obtenida del Programa IBM SPSS Statistics

Análisis

La distribución de los resultados de la tabla 10 y figura 17 muestra que el 34,8% de los empleados percibe un compromiso organizacional frecuente, lo que indica que una parte significativa de los empleados se siente generalmente comprometida con la empresa y sus objetivos. Además de ello, otro 34,8% considera que el compromiso organizacional se manifiesta ocasionalmente, lo que sugiere que este grupo de empleados experimenta un compromiso con la empresa en algunos momentos, pero no de manera consistente. Por otro lado, mientras que un 13,0% de los empleados siente que el compromiso organizacional es muy frecuente, lo cual es positivo, el 17,4% de los empleados percibe que el compromiso organizacional se experimenta raramente, lo que indica que una parte de los empleados podría estar luchando para conectarse con los objetivos y valores de la empresa o que existen barreras que dificultan el desarrollo de un mayor compromiso.

Estos datos sugieren que la empresa tiene un buen nivel de compromiso organizacional en general, pero hay margen para mejorar. La empresa podría considerar estrategias para fortalecer el compromiso entre aquellos empleados que lo perciben de manera ocasional o rara, incentivando al uso de programas de reconocimiento, desarrollo profesional y comunicación clara sobre los objetivos organizacionales. Asimismo, En el marco de la transformación digital de la empresa puede ejercitarse una serie de herramientas tecnológicas para desarrollar el compromiso

organizacional. La puesta en marcha de plataformas digitales para la comunicación interna, encuestas de clima en tiempo real, plataformas de reconocimiento digital deberían contribuir en la mejora del compromiso organizacional. La utilización de este tipo de herramientas informáticas debería permitir tener una visión más clara acerca del estado de las cuestiones relativas al compromiso y ofrecer la posibilidad de poder actuar de una forma más rápida y personalizada ante las necesidades y preocupaciones de los colaboradores.

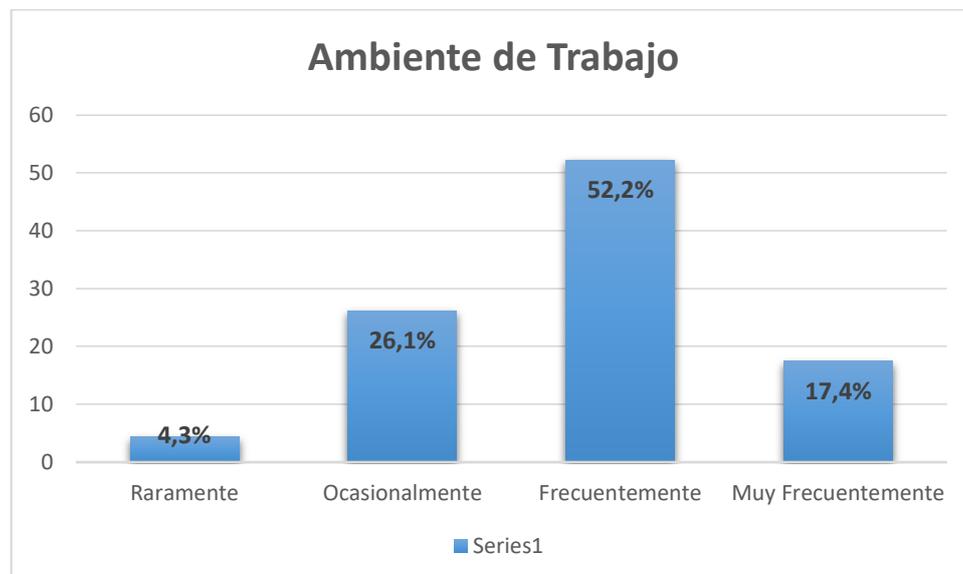
Y3: Ambiente de Trabajo

Tabla 11 Dimensión: Ambiente de Trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Raramente	1	4,3	4,3	4,3
	Ocasionalmente	6	26,1	26,1	30,4
	Frecuentemente	12	52,2	52,2	82,6
	Muy Frecuentemente	4	17,4	17,4	100,0
	Total	23	100,0	100,0	

Nota: Datos obtenidos del Programa IBM SPSS Statistics

Figura 17 Dimensión: Ambiente de Trabajo



Nota: Figura obtenida del Programa IBM SPSS Statistics

Análisis

Tal como se puede observar en la tabla 11 y en la figura 18, el 52,2% de los trabajadores sintieron que el ambiente de trabajo es positivamente frecuente, o lo que es lo mismo, la atmósfera laboral donde se llevan a cabo las tareas diarias es en general buena, razón por la cual el desempeño de cada trabajador sería óptimo y su bienestar en el trabajo, así mismo. Un 17,4% de trabajadores sintieron que el ambiente de trabajo es muy positivo, y en este sentido, supondría que estas personas lo experimentan como un entorno muy bueno que refuerza su satisfacción y motivación en el trabajo. Posiblemente la implementación de tecnología digital como plataformas para la comunicación y la colaboración podrían sostener este ambiente positivo dado que facilita la interacción y la colaboración entre trabajadores, aunque coincidiendo con este nivel de percepción, nos encontramos con un 26,1% de trabajadores que sintieron que el ambiente de trabajo es ocasionalmente positivo, donde para este grupo de trabajadores podría ocurrir en algunos momentos el poder disfrutar de un buen ambiente de trabajo mientras que en otros, las circunstancias que puedan existir entre ellos podrían estar afectando los resultados que darían lugar a su percepción.

En la era de la transformación digital, la empresa podría utilizar herramientas digitales para monitorizar y mejorar continuamente el ambiente de trabajo, como encuestas de clima laboral en tiempo real y sistemas de retroalimentación que permitan identificar y abordar rápidamente problemas potenciales.

Finalmente, un 4,3% de los empleados considera que el ambiente de trabajo es raro, lo que indica que este pequeño grupo podría enfrentar dificultades o insatisfacción con el entorno laboral, lo que puede afectar su bienestar y desempeño. La implementación de tecnologías digitales para la gestión del bienestar y la salud laboral, como aplicaciones de apoyo psicológico y plataformas de bienestar en el trabajo, podría ayudar a mejorar la situación para este grupo minoritario.

3.3. Comprobación de hipótesis

3.3.1. Hipótesis general

Ho: Los procesos de Gestión y Retención de Empleados en la Panificadora "Milli López" no se adaptan a la era de la transformación digital.

Hi: Los procesos de Gestión y Retención de Empleados en la Panificadora "Milli López" se adaptan a la era de la transformación digital.

Con el propósito de analizar la influencia que existe entre la variable Gestión del Talento Humano y la variable Retención de los Empleados de la Panificadora se brinda un nivel de significancia de las variables del 0,05% con la finalidad de establecer parámetros claros y concisos que permitan el correcto análisis de las variables de estudio. Aquellos datos de las correlaciones de la variable "X" y la variable "Y" se muestran en la presente tabla 12.

Tabla 12 Correlación de Hipótesis General

Correlaciones						
				X_Gestión_del_t alento_humano	Y_Retención_d e_empleados	
Rho de Spearman	X_Gestión_del_talento_humano	Coeficiente de correlación	de	1,000	,380	
		Sig. (bilateral)		.	,001	
		N		23	23	
	Y_Retención_d e_empleados	Coeficiente de correlación	de	,380	1,000	
		Sig. (bilateral)		,001	.	
		N		23	23	

Nota: Datos obtenidos del Programa IBM SPSS Statistics

Con referencia a la tabla 12, se puede observar que el nivel de correlación entre las variables de la Gestión del Talento Humano y la Retención de Empleados es positiva (0,380). Con respecto al nivel de significación, se evidencia que el 0,001 es menor que 0,05, e incluso menor que 0,01, por lo que se rechaza la hipótesis nula en este caso.

3.3.2. Hipótesis específicas

3.3.2.1. Hipótesis específica 1

- **Ho₁**: Las relaciones de los empleados a través de la aplicación de herramientas digitales en la comunicación y colaboración no influyen en la Retención de empleados de la Panificadora "Milli López"
- **Hi₂**: Las relaciones de los empleados a través de la aplicación de herramientas digitales en la comunicación y colaboración influyen en la Retención de empleados de la Panificadora "Milli López"

Tabla 13 Correlación de Hipótesis Específica 1

Correlaciones					
		X1_Relaciones_co n_los_empleados	Y_Retención_d e_empleados		
Rho de Spearman	X1_Relaciones_con_ los_empleados	Coeficiente de	1,000		,341
		Sig. (bilateral)	.		,001
		N	23		23
	Y_Retención_de_em pleados	Coeficiente de	,341		1,000
		Sig. (bilateral)	,001		.
		N	23		23

Nota: Datos obtenidos del Programa IBM SPSS Statistics

Con referencia a la tabla 13, se observa que el nivel de correlación entre la dimensión “Relaciones con los empleados” y la variable “Retención de Empleados” es positivo (0,341). Además, el nivel de significación es de 0,001, es menor que 0,05 e incluso menor que 0,01, por lo que es estadísticamente significativo. En consecuencia, en este caso se acepta la hipótesis alternativa.

3.3.2.2. Hipótesis específica 2

- **Ho₂**: La evaluación de desempeño teniendo en cuenta los sistemas digitales para evaluar el rendimiento no influye en la retención de empleados de la Panificadora "Milli López"
- **Hi₂**: La evaluación de desempeño teniendo en cuenta los sistemas digitales para evaluar el rendimiento influye en la retención de empleados de la Panificadora "Milli López"

Tabla 14 Correlación de Hipótesis Especifica 2

Correlaciones						
				X2_Evaluación_d	Y_Retención_de	
				el_desempeño	empleados	
Rho	de	X2_Evaluación_del	Coeficiente	de	1,000	,273
Spearman		_desempeño	correlación			
			Sig. (bilateral)		.	,207
			N		23	23
		Y_Retención_de_e	Coeficiente	de	,273	1,000
		mpleados	correlación			
			Sig. (bilateral)		,207	.
			N		23	23

Nota: Datos obtenidos del Programa IBM SPSS Statistics

Con referencia a la tabla 14, la correlación es positiva (0.273). Además, el nivel de significancia de 0.207, es mayor que 0.05, e incluso mayor que 0,01 por lo que no es estadísticamente significativo. En este caso se acepta la hipótesis nula, dado no hay suficiente evidencia para afirmar que existe una correlación significativa entre las variables estudiadas.

3.3.2.3. Hipótesis específica 3

- **Ho₃**: Las compensaciones evaluadas a través de plataformas digitales no influyen en la retención de empleados de la Panificadora "Milli López"
- **Hi₃**: Las compensaciones evaluadas a través de plataformas digitales influyen en la retención de empleados de la Panificadora "Milli López"

Tabla 15 Correlación de Hipótesis Especifica 3

Correlaciones						
				X3_Compensac	Y_Retención_d	
				iones	e_empleados	
Rho	de	X3_Compensacione	Coeficiente	de	1,000	,247
Spearman		s	correlación			
			Sig. (bilateral)		.	,000
			N		23	23
		Y_Retención_de_em	Coeficiente	de	,247	1,000
		pleados	correlación			
			Sig. (bilateral)		,000	.
			N		23	23

Nota: Datos obtenidos del Programa IBM SPSS Statistics

Con referencia a la tabla 15, se observa que el nivel de correlación entre la dimensión “Compensaciones” y la variable “Retención de Empleados” es positivo (0,247). Además, el nivel de significación de 0,000, es menor que 0,05 e incluso menor que 0,01, por lo que es estadísticamente significativo. En consecuencia, en este caso se rechaza la hipótesis nula.

3.3.2.4. Hipótesis específica 4

- **Ho4:** El clima laboral y la cultura organizacional en la creación y gestión de un ambiente de trabajo colaborativo no influyen en la retención de empleados de la Panificadora "Milli López"
- **Hi4:** El clima laboral y la cultura organizacional en la creación y gestión de un ambiente de trabajo colaborativo influyen en la retención de empleados de la Panificadora "Milli López"

Tabla 16 Correlación de Hipótesis Específica 4

Correlaciones				
		X4_Cultura_laboral_y_c ultura_organizacional	Y_Retención_de _empleados	
Rho de Spearman	X4_Cultura_lab oral_y_cultura_ organizacional	Coeficiente de	1,000	,428*
		Sig. (bilateral)	.	,042
		N	23	23
Y_Retención_d e_empleados	Y_Retención_d e_empleados	Coeficiente de	,428*	1,000
		Sig. (bilateral)	,042	.
		N	23	23

Nota: Datos obtenidos del Programa IBM SPSS Statistics

Con referencia a la tabla, se observa que el nivel de correlación entre la dimensión Cultura Laboral y Cultura Organizacional y la variable Retención de Empleados es positivo (0,428). Además, el nivel de significancia es de 0.042, lo cual es menor que 0.05, por lo que es estadísticamente significativo. En consecuencia, se acepta la hipótesis alternativa, es decir, existe una correlación significativa entre las variables estudiadas.

3.4. Discusión

Los resultados obtenidos en esta investigación han permitido confirmar la importancia de una gestión efectiva del talento humano para mejorar la retención de empleados, particularmente en un entorno que se enfrenta a los desafíos de la transformación digital. Se ha demostrado que la implementación de herramientas digitales y la adaptación de procesos a las nuevas tecnologías

tienen un impacto positivo en la percepción de los empleados sobre su ambiente de trabajo, su satisfacción laboral y, en última instancia, su compromiso con la organización. Según los autores Jara Martínez, Asmat Vega, Alberca Pintado & Medina Guzmán (2018) estos hallazgos subrayan que una gestión adecuada del talento humano debe enfocarse en promover un ambiente de trabajo que fomente la innovación y el aprendizaje continuo, ya que la digitalización y los cambios tecnológicos requieren que los empleados se adapten de manera constante a nuevas herramientas y procesos.

Con referencia a la comprobación de hipótesis, en la hipótesis general se pudo confirmar que la Panificadora “Milli López” adapta prácticas relacionadas con la transformación digital, y de esa manera contribuye a la retención de los empleados de la empresa, en este sentido, Emmanuel Pérez (2023) indica que con estos resultados se confirma la teoría de que las empresas que invierten en la modernización de sus procesos de gestión de talento, incluyendo la adopción de herramientas digitales, logran retener a sus empleados de manera más efectiva, por lo que se torna esencial que la panificadora invierta en la capacitación de sus empleados y en la integración de plataformas digitales que permitan una evaluación continua y retroalimentación regular, así como un sistema transparente y justo de compensaciones e incentivos.

De acuerdo a la significancia de las correlaciones específicas, se pudo evidenciar que en casi todas existen correlaciones entre las dimensiones y la variable dependiente, por ejemplo, la correlación entre las herramientas digitales utilizadas para la comunicación y colaboración y la retención de empleados respalda la idea de que la integración de tecnologías de comunicación mejora el ambiente de trabajo y promueve la permanencia de los empleados, creando un ambiente laboral más ágil y flexible, donde se facilite la interacción entre los empleados y, por ende, su compromiso con la empresa. Además, la correlación entre las compensaciones gestionadas a través de plataformas digitales y la retención de empleados indica una relación positiva y significativa, aunque moderada, lo que sugiere que las plataformas digitales para gestionar compensaciones tienen un efecto positivo en la retención de empleados. Por último, un clima laboral positivo, basado en la colaboración y el apoyo mutuo, crea un sentido de pertenencia que refuerza la lealtad hacia la empresa, por lo que, basándose en que el coeficiente de correlación

de este factor es más alto que los demás, se podría argumentar que la cultura organizacional tiene un papel aún más relevante que la digitalización en sí para la retención de talento.

Un caso particular surge a raíz del estudio de la correlación que se da entre la evaluación de desempeño a partir de sistemas digitales para la adecuada retención de los trabajadores, en donde con un coeficiente de correlación bajo y una hipótesis nula aceptada se conoció que el uso de sistemas digitales para evaluar el rendimiento no incide de manera relevante en la retención de los trabajadores, puesto que los sistemas de evaluación de desempeño que tenía la empresa no se hallaban alineados con las expectativas y necesidades de los trabajadores, quienes no percibían en la evaluación digital un proceso justo o útil para su desarrollo profesional, de ahí que se viera limitada su capacidad para incidir sobre la retención de los trabajadores. En este caso, la empresa podría ganar si lleva a cabo una revisión y una mejora de sus sistemas de evaluación digital, manteniéndose en el enfoque participativo y de desarrollo del personal.

Para finalizar, la investigación ha demostrado que una gestión eficiente del talento humano, apoyada por las tecnologías digitales, puede ser un factor clave para la retención de empleados en la Panificadora "Milli López". No obstante, para maximizar este impacto, es necesario abordar las inconsistencias en la implementación de estas prácticas, garantizando que todos los empleados reciban el mismo nivel de atención y apoyo. Esto permitirá no solo mejorar la satisfacción y el compromiso del personal, sino también consolidar una cultura organizacional adaptada a los desafíos de la era digital.

CAPÍTULO 4

4. Propuesta

Planificación de Estrategias de Gestión del Talento Humano para Mejorar la Retención de Empleados en la Empresa Panificadora "Milli López" en la Era de la Transformación Digital

4.1. Antecedentes de la propuesta

La abundante literatura resalta el efecto con el cual las tecnologías emergentes están revolucionando las prácticas tradicionales en el contexto de los recursos humanos, ayudando a las organizaciones, a la vez, a incrementar su eficacia y así optimizar sus tácticas para la retención del talento. Las pequeñas y medianas empresas, debido a su dimensión, en esencia, presentan

dificultades adicionales, una vez que deben modificar sus tácticas, con rapidez, debido las transformaciones culturales y tecnológicas y así se comporten competitivos en el mercado.

La Panificadora "Milli López" estima mejorar sus procesos de la gestión del talento humano, lo cual es necesario para asegurar la satisfacción y la permanencia de los empleados de la misma. Lo que ahora se tiene que hacer como propuesta tiene que ver con la incorporación de métodos de gestión del talento humano que se fundamenta en los hallazgos extraídos de diferentes trabajos que exhiben la eficacia de la incorporación de herramientas digitales para los temas de comunicación interna, la evaluación del desempeño, las remuneraciones y el fortalecimiento de la cultura organizacional. Así, Dumont et al. (2023) o Lanzas (2023) en trabajos recientes han acreditado que la adopción de las tecnologías ayuda a la permanencia de los trabajadores, a la formación continua de los empleados y a la mejora del propio entorno del trabajo. Además de que los obstáculos a la adaptación a la transformación digital pueden ser salvados a partir de la capacitación en materias de habilidades digitales y el impulso de una cultura organizacional que aumente la innovación y el compromiso.

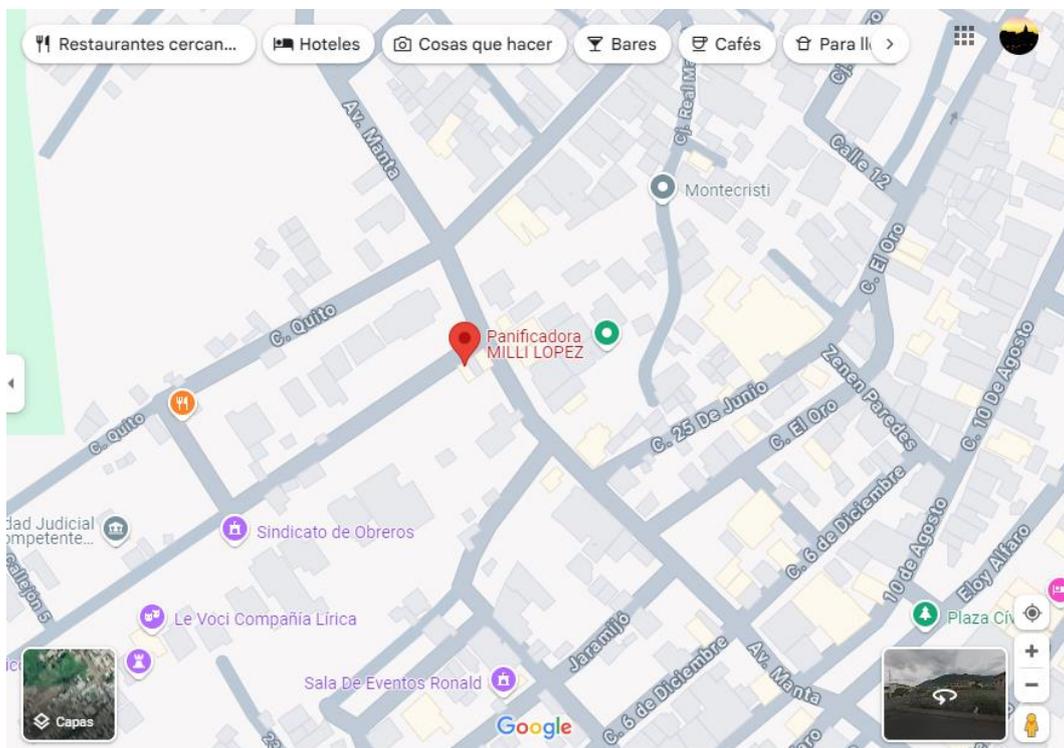
Por el contrario, los datos mostrados son los que fundamentan la propuesta en la que se basa la panificadora 'Milli López', de tal forma que esta busca la aplicación de algunas prácticas digitales en la gestión del recurso humano. Por consiguiente, la panificadora no solo procura mejorar la eficiencia en la aplicación de sus procedimientos internos, sino que también intentará establecer un ambiente que reconozca y promueva la participación del trabajo en sí, lo que a su vez podría aumentar el compromiso y la fidelidad de las personas en el trabajo, disminuyendo la rotación del mismo.

De forma continua, en la justificación del capítulo 1 del trabajo expuesto, se esbozó que hoy en día las organizaciones enfrentan el desafío continuo de captar y retener al talento humano en el interior de la misma. En la gran mayoría de las organizaciones esta situación tiene su origen en la aparición de distintos competidores en el sector con las cuales pueden poner a la disposición de los trabajadores y de los clientes unas mejores condiciones. A partir de la anterior argumentación se concluye que para que una organización retenga su capital humano es necesario establecer unas estrategias en línea de las exigencias de la adaptación a la transformación digital, ya que toda organización debe ser innovadora con las exigencias del

mercado actual, que son marcadas por los avances tecnológicos capaces de introducir novedades hasta llegar a elementos totalmente distintos a los de años anteriores. De esta manera, en esta propuesta planteamos un plan de actividades en forma de estrategia que la Panificadora 'Milli López' debería tener en cuenta en pro de la aplicación dentro de la organización para alcanzar una mayor productividad y de este modo evitar el desplazamiento de empleados a partir de la disconformidad de la panadería.

4.2. Datos informativos

- **Datos informativos:** Panificadora “Milli López”
- **Ubicación:** Calle Manta y Quito
- **Dirección:** Av. Manta y Soraya, al lado de Boutique Verito, tal como se puede observar en la imagen.



4.3. Misión y visión

4.3.1. Misión

Optimizar la gestión del talento humano en la Panificadora 'Milli López' mediante la implementación de estrategias digitales innovadoras, fomentando un ambiente laboral

colaborativo que garantice la satisfacción y el desarrollo profesional de los empleados, contribuyendo al éxito organizacional en la era de la transformación digital.

4.3.2. Visión

Convertir a la Panificadora "Milli López" en una empresa líder en la gestión del talento humano dentro del sector panificador, reconocida por integrar herramientas digitales que promuevan la excelencia operativa, la retención del personal y un entorno laboral inclusivo y motivador.

4.4. Objetivos de la propuesta

4.4.1. Objetivo general

Desarrollar un programa para la planificación de estrategias de gestión del talento humano en la Panificadora "Milli López" orientado a mejorar la retención de empleados en la era de la transformación digital.

4.4.2. Objetivos específicos.

- Mejorar las oportunidades de desarrollo profesional de los empleados.
- Aumentar la eficiencia en los procesos administrativos y operativos.
- Mejorar el bienestar y equilibrio laboral de los empleados.
- Aumentar la motivación y el compromiso de los empleados.
- Fomentar una cultura colaborativa y digital.

4.5. Diseño de la propuesta

Con el propósito de elaborar la presente propuesta, se optarán por aplicar estrategias orientadas a la política de retención del personal de la Panificadora 'Milli López' que serán adaptadas a las exigencias de la transformación digital y a la optimización del entorno laboral. Este diseño de propuesta se apoya en una serie de dimensiones de carácter fundamental: comunicación interna, ambiente organizacional, formación y desarrollo y políticas de reconocimiento.

En primer lugar, se logra optimizar la comunicación interna a través de la implementación de herramientas digitales, tales como plataformas de mensajería y colaboración en línea (FTM y

correos electrónicos, por ejemplo), con el objeto de facilitar el flujo constante de información entre los trabajadores y sus superiores. Esto facilitará la clarificación de dudas y ofrecerá retroalimentación oportuna; y fomentará una cultura de transparencia que ayude al refuerzo de un clima óptimo que redunde en cohesión y confianza entre los miembros del grupo, por último, se llevarán a cabo esfuerzos por mejorar el clima organizacional trabajando actividades de cohesión y colaboración, como reuniones grupales o material grupal.

En lo relativo a la formación y al desarrollo profesional, se establecerán programas específicos de formación continua sobre el uso de nuevas tecnologías y el desarrollo de competencias específicas del sector. Esta premisa contribuirá a la vez no solo a la mejora del crecimiento profesional de los/as trabajadores/as, sino a su mejora en el entorno laboral y su forma de adaptación a un entorno cambiante.

Por último, se pondrán en práctica políticas de reconocimiento y compensación que tengan en consideración los resultados obtenidos y el esfuerzo desplegado por los trabajadores. Estas políticas incluirán incentivos de tipo variable, remuneraciones por objetivos alcanzados y posibilidades de ascender dentro de la compañía, elementos que se nos antojan esenciales para alcanzar la lealtad y disminuir el desgaste de los recursos humanos.

A través de estas estrategias, la Panificadora "Milli López" busca crear un entorno de trabajo atractivo y competitivo, donde los empleados se sientan satisfechos y comprometidos, logrando así una retención efectiva y alineada con las exigencias de la era digital.

4.5.1. Plan de acción

El plan de acción es realizado con el propósito de dar a conocer los pasos que se seguirán para poder implementar cada una de las estrategias que permitan poder efectuar de mejor manera las actividades necesarias para poder gestionar y retener el personal con herramientas enfocadas en la era de la transformación digital. A continuación, se presenta el plan de acción para esta investigación.

Tabla 17 Plan de acción de la propuesta

OBJETIVOS ESPECIFICOS	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	TIEMPO	RECURSO	RESPONSABLE
Mejorar las oportunidades de desarrollo profesional de los empleados.	Implementar programas de formación continua en competencias digitales y habilidades blandas.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ofrecer talleres de competencias digitales y soft skills. ➤ Desarrollar un sistema de mentoría interna para guiar el desarrollo de los empleados. ➤ Establecer alianzas con instituciones para cursos especializados. 	Corto plazo	Presupuesto para capacitaciones, plataformas de 3-learning.	Departamento de Recursos Humanos
Aumentar la eficiencia en los procesos administrativos y operativos.	Digitalizar y automatizar procesos clave en RRHH y operaciones.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Implementar un sistema de gestión digital para el control de horas, pagos y vacaciones. ➤ Digitalizar la gestión de inventario y logística. ➤ Formar al personal en el uso de las nuevas herramientas digitales. 	Mediano plazo	Software de gestión, formación para el personal	Gerente de IT y RRHH.

Mejorar el bienestar y equilibrio laboral de los empleados.	Desarrollar políticas de flexibilidad laboral y programas de bienestar.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Crear un esquema de turnos flexibles en la producción y áreas administrativas. ➤ Ofrecer programas de bienestar físico y mental (pausas activas, orientación psicológica). 	Corto plazo	Asesoramiento en bienestar, horarios flexibles.	RRHH y gerente de producción.
Aumentar la motivación y el compromiso de los empleados.	Crear un sistema de incentivos y reconocimiento.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Establecer un programa de recompensas trimestral basado en el rendimiento. ➤ Implementar un sistema de retroalimentación continua para los empleados. 	Trimestralmente	Presupuesto para incentivos, plataformas para seguimiento de desempeño	RRHH y Gerente General
Fomentar una cultura colaborativa y ágil.	Promover el uso de herramientas tecnológicas para la comunicación interna y la colaboración.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Implementar plataformas de mensajería y colaboración en la nube. ➤ Capacitar a los empleados en el uso de estas plataformas. ➤ Incentivar propuestas de mejoras en procesos digitales. 	Corto plazo.	Herramientas colaborativas (Microsoft Teams) para presupuesto de las capacitaciones.	Gerente de IT.

Elaborado por José Mero, autor del trabajo investigativo.

4.6. Presupuesto

Tabla 18 Presupuesto de la propuesta

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	INVERSIÓN
Implementar programas de formación continua en competencias digitales y habilidades blandas.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ofrecer talleres de competencias digitales y soft skills. ➤ Desarrollar un sistema de mentoría interna para guiar el desarrollo de los empleados. ➤ Establecer alianzas con instituciones para cursos especializados. 	\$300
Digitalizar y automatizar procesos clave en RRHH y operaciones.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Implementar un sistema de gestión digital para el control de horas, pagos y vacaciones. ➤ Digitalizar la gestión de inventario y logística. ➤ Formar al personal en el uso de las nuevas herramientas digitales. 	\$400
Desarrollar políticas de flexibilidad laboral y programas de bienestar.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Crear un esquema de turnos flexibles en la producción y áreas administrativas. ➤ Ofrecer programas de bienestar físico y mental (pausas activas, orientación psicológica). 	\$150
Crear un sistema de incentivos y reconocimiento.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Establecer un programa de recompensas trimestral basado en el rendimiento. ➤ Implementar un sistema de retroalimentación continua para los empleados. 	\$510
Promover el uso de herramientas tecnológicas para la comunicación interna y la colaboración.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Implementar plataformas de mensajería y colaboración en la nube. ➤ Capacitar a los empleados en el uso de estas plataformas. ➤ Incentivar propuestas de mejoras en procesos digitales. 	\$150
TOTAL		\$1510

Elaborado por José Mero, autor del trabajo investigativo.

4.7. Beneficio de la propuesta

La propuesta de mejora dirigida hacia la Panificadora 'Milli López' ofrece una notable ventaja cualitativa que se basa en la ejecución y puesta en práctica de un sistema de gestión del talento humano integral y efectivo. Un sistema que hace uso de un variado número de herramientas y prácticas que constituyen pilares de la transformación digital, con el objetivo de optimizar la gestión de este tipo de recursos, elevar y favorecer, en consecuencia, la productividad total de la panificadora. Dicha propuesta no solo se dirige a la modernización y a la actualización de los procesos de gestión interna, sino que también se dirige a que los procesos que se quieran o deban poner en marcha estén alineados totalmente con las expectativas y necesidades de los trabajadores. Con ello se promueve y estimula una experiencia profesional enriquecedora e inspiradora para todos los miembros de la plantilla.

Al mismo tiempo, la digitalización de los diferentes procesos favorece la puesta en práctica de una gestión de recursos humanos sensiblemente más eficiente y más efectiva en la organización. En consecuencia, ese tipo de propuesta facilitará una mejora en altos niveles de transparencia en relación a las evaluaciones del rendimiento de las personas trabajadoras y en las decisiones de compensaciones y beneficios vinculados con éstas. Con el uso de plataformas digitales, se podrá no sólo optimizar la comunicación y la colaboración entre los equipos, sino que también se será capaz de ofrecer una serie de herramientas que propicien un seguimiento detallado y una retroalimentación constante.

En un entorno de trabajo marcado por la alta competencia, la capacidad que tiene la Panificadora para generar un entorno de trabajo contemporáneo que aúne innovaciones tecnológicas y una visión centrada en la persona, será un elemento clave en la consolidación de su posición como una de las opciones más deseadas por las personas en el interior de la industria.

CONCLUSIONES

- La gestión del talento humano en la Panificadora "Milli López" es valorada por la mayoría de los trabajadores como frecuente. Sin embargo, si bien los resultados muestran que se hace uso de herramientas digitales, la práctica de dicha incorporación se percibe parcialmente y genera opiniones contradictorias en aspectos claves como la capacitación o la evaluación de

desempeño. Ella señala la existencia de un margen de mejora en la práctica de la integración de las tecnologías con la cual se realizan los procesos y de la que todos los empleados se beneficien de manera equitativa de las políticas de gestión.

- Las relaciones laborales muestran sustanciales diferencias, más de la mitad de los empleados consideran que la comunicación y el trabajo que existe entre departamentos tienen lugar de manera ocasional, lo que denota escasez de la comunicación y colaboración constante. La escasez de la utilización de herramientas digitales limitan de forma notable el desarrollo de relaciones laborales productivas, fomentando la escasez de la cohesión del grupo y del ambiente de trabajo en general.
- Las evaluaciones de desempeño y las compensaciones son vistas como frecuentes por la mayoría de los empleados, pero existen diferencias en su percepción respecto de los aspectos de la equidad y de regularidad de las evaluaciones. Una situación que refleja una implementación algo inconsistente de estos procesos y probablemente insatisfacción para algunos grupos de empleados/as, y que podría incluso limitar su motricidad.
- La cultura organizacional es promovida de una forma regular, pero se conocen oportunidades para implementarla de una manera mejor, en función de que exista una necesidad de alineación entre los valores de la empresa y las experiencias laborales de los empleados. La escasa utilización de herramientas digitales dificultan la difusión general de los objetivos de cultura que incentivan la participación de los trabajadores en propuestas organizacionales.
- La retención de los empleados se percibe como frecuente pero no universal. Existe segmentación marcada, dado que los esfuerzos de las organizaciones son valorados por un segmento importante de los empleados como ocasionales, lo que apunta hacia la escasez de una estrategia como una práctica que suponga a los empleados. La falta de análisis de datos y de tecnologías para conocer las especificidades de los trabajadores con el fin de adaptar las políticas de gestión junto con las opiniones, puede resultar en la deficiencia de proactividad de estas políticas para todos los miembros de la empresa.

RECOMENDACIONES

- Se sugiere el uso de plataformas virtuales dirigidas a la gestión de personas. Este tipo de recursos ayudarán a automatizar procesos de evaluación, retroalimentación inmediata y el establecimiento de procesos de formación continua. Aportará el beneficio de que todos los trabajadores se encuentren a la vez en el plano de su desarrollo profesional, mejorando la percepción de las políticas de gestión.
- La incorporación de plataformas de colaboración como aplicaciones de mensajería interna, espacios de trabajo virtuales o foros de comunicación podrá incrementar la interacción entre los trabajadores y sus supervisores. Estas herramientas tienen que contribuir a la colaboración entre departamentos, logrando un entorno laboral más cohesionado y expuesto.
- El diseño de un programa de retribución justa, equilibrada y transparente que se apoye en herramientas tecnológicas contribuirá a la distribución equiparada. Los sistemas digitales ayudarán a monitorizar los rendimientos y resultados individuales y colectivos, equilibrando las bonificaciones, los incentivos de manera equánime. A su vez, las plataformas digitales pueden ayudar a ofrecer claridad y regularidad sobre otros beneficios, pero tendrá como efecto la potenciación de la motivación de los equipos.
- Potenciar campañas internas que ayuden a transmitir los valores empresariales, a reconocer los logros y a promover el sentido de pertenencia entre las plataformas de comunicación. Al mismo tiempo, se tiene que aprovechar para crear eventos virtuales o espacios de interacción digitales que promuevan el sentido de pertenencia y activen los objetivos culturales, alineándolos con las expectativas de las personas empleadas.
- La adopción de un sistema de análisis de datos capaz de evaluar las necesidades y la satisfacción de las personas empleadas puede ser una manera de poder construir estrategias de retención de las personas empleadas atendiendo sus necesidades personales. Contar con estos datos ayudará a poner en marcha planes de carrera, cambios de flexibilidad y planes de bienestar; de tal forma que se podrá incrementar el compromiso y la lealtad de las personas trabajadoras hacia la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. A. (2015). *Dirección estratégica de Recursos Humanos* (Novena ed.). Buenos Aires, Argentina: Ediciones Gránica S.A. Obtenido de <https://comunicacionrrhh.wordpress.com/wp-content/uploads/2018/04/alles-direccion-estrategica-de-recursos-humanos.pdf>
- Ambrossi, D. (29 de Enero de 2022). *El rol de talento humano en la era digital*. Obtenido de <https://uees.edu.ec/el-rol-de-talento-humano-en-la-era-digital/>
- Brito Albuja, M. S., Orozco Buele, N. d., & Toscano Achote, É. M. (2023). Gestión del talento en la era digital: cómo atraer, retener y potenciar profesionales en la educación del siglo XXI. *Multidisciplinary Research Journal*, 20-33. Obtenido de <https://revistas.qlu.ac.pa/index.php/latitude/article/view/228/168>
- Caicedo González, P. A., Contreras Murcia, G. A., & Pino Diaz, L. K. (2023). *La Gestión del Talento Humano en la Era Digital: Retos y Oportunidades*. Bogotá, D.C.: Universidad Cooperativa de Colombia. Obtenido de <https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/b43bfe8e-ceed-406a-980c-c79540f0dda2/content>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. (J. Mares Chacón, Ed., & P. Mascaró Sacristán, Trad.) México D.F., México: The McGraw-Hill. Obtenido de <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1143/1/Chiavenato-Talento%20humano%203ra%20ed.pdf>
- Díaz Dumont, J. R., Ledesma Cuadros, M. J., Tito Cárdenas, J. V., & Díaz Tito, L. P. (Enero-Junio de 2023). Talento humano en la era digital: fidelización de trabajadores en universidades. *Revista Venezolana de Gerencia*, 347-359. doi:<https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e9.22>

Garcés Hernández, C., Londoño Restrepo, I., Méndez Conde, K., & Martínez Gómez, J. (enero-junio de 2016). Retención de Empleados, una Estrategia para el éxito de las organizaciones. *Revista Fundación Universitaria Luis Amigó*, III(1), 108-115.

Gaspar Castro, M. F. (Agosto de 2021). La gestión de talento humano y su influencia en el desempeño laboral para el éxito de las empresas. *Polo del Conocimiento*, VI(8), 318-329. Obtenido de <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/2942/6404>

Gonzales Miranda, D. R. (2 de Agosto de 2009). Estrategias de retención del personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances. *Revista Universidad EAFIT*, XLV(156), 45-72. Obtenido de <https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/11/11>

Huaraca Carhuaricra, C. G., Valdez Duran, J., Melgarejo Cabello, N. M., De la Cruz Salazar, M. J., & Li Parra, L. (Marzo-Abril de 2023). Estrategias de retención del talento en un Contexto Internacional. *Ciencia Latina Revista Multidisciplinar*, VII(2), 5565-5597. Obtenido de <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/5741/8683>

Jara Martínez, A. M., Asmat Vega, N. S., Alberca Pintado, N. E., & Medina Guzmán, J. J. (2018). Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral. *Revista Venezolana de Gerencia*, XXIII(83), 740-760. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/290/29058775014/html/>

Lanzas Salido, A. (2023). *Los recursos humanos y la incorporando a su gestión de la transformación digital. Aplicación al Banco Sabadell*. Universidad Pontificia. Madrid: Universidad Pontificia. Obtenido de <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/75259/TFG%20-%20Lanzas%20Salido%2c%20Alejandra.pdf?sequence=-1&isAllowed=y>

- Laporta, A. (24 de Julio de 2020). *Personas, procesos y tecnología: el ADN de la transformación digital*. Obtenido de Comunidad Global de Directivos: <https://www.apd.es/personas-procesos-y-tecnologia-adn-transformacion-digital/>
- López Gumucio, J. R. (2010). La selección del personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional. *Perspectivas*(26), 129-152. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941230007.pdf>
- Montero Guerra, J. M. (2021). *El impacto de la transformación digital en la gestión del talento*. Universidad Complutense de Madrid, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Madrid: Universidad Complutense de Madrid. Recuperado el 11 de Abril de 2024, de <https://docta.ucm.es/rest/api/core/bitstreams/85c19037-7544-49ff-992b-40dde59e6bf7/content>
- Pérez, E. (2023). Transformación Digital en la Gestión de Recursos Humanos. *Global Negotium*, VII(1), 27-39. Obtenido de <http://portal.amelica.org/ameli/journal/793/7934890004/>
- Tesis Doctorales Online. (29 de Febrero de 2024). *Investigación correlacional: qué es y cómo se realiza*. Obtenido de <https://tesisdoctoralesonline.com/investigacion-correlacional-que-es-y-como-se-realiza/>
- Townsend Valencia, J., & Figueroa Filián, J. (mayo-agosto de 2022). Los modelos de transformación digital en la gestión de las empresas comerciales. *Cooperativismo y Desarrollo*, X(2). Obtenido de <https://coodles.upr.edu.cu/index.php/coodles/article/view/515/964>
- Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. (2023). *Aplicación Básica de los métodos científicos*. Obtenido de https://www.uaeh.edu.mx/docencia/VI_Presentaciones/licenciatura_en_mercadotecnia/fundamentos_de_metodologia_investigacion/PRES38.pdf

Universidad de Jaén. (2021). *Enfoque Cuantitativo*. Obtenido de https://web.ujaen.es/investigat/ics_tfg/enfo_cuanti.html

Werther, W., & David, K. (1991). *Administración de personal y recursos humanos*. (J. Mejía Gómez, Trad.) México D.F., México: The McGraw-Hill. Obtenido de <https://gestiondeltalentohumano.wordpress.com/wp-content/uploads/2013/11/administracion-de-personal-y-recursos-humanos-tercera-edicion-william-werther-keith-davis.pdf>

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta – Formulario a Trabajadores de la Panificadora.

UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÌ
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES Y COMERCIO
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

La presente encuesta “anónima” tiene como finalidad receptar información que permita conocer la influencia de la Gestión del Talento Humano y la Retención de Empleados en la era de la transformación digital.

Lea detenidamente cada una de las preguntas y marque la respuesta que usted crea pertinente. La información recabada se utilizará exclusivamente para fines educativos.

Le agradezco de antemano su amable colaboración.

1	2	3	4	5
Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frecuentemente	Muy frecuentemente

Marque con una X su opinión con respecto a las siguientes preguntas, en base a la valoración referente a la tabla de arriba.

Nota: La presente información se manejará de forma discreta.

INDICADORES	1	2	3	4	5
¿Recibe la información necesaria para realizar su trabajo de manera eficiente?					
¿Siente que hay una buena coordinación entre diferentes departamentos?					
¿Considera que la empresa maneja adecuadamente los conflictos entre empleados?					
¿Recibe retroalimentación regular sobre su desempeño individual?					
¿Considera que su desempeño profesional es evaluado de manera justa?					
¿Siente que su trabajo es reconocido adecuadamente por la empresa?					
¿Recibe retroalimentación constructiva y evaluaciones de desempeño regularmente?					

INDICADORES	1	2	3	4	5
¿Está satisfecho con su compensación salarial actual?					
¿Cree que los beneficios adicionales son adecuados para sus necesidades?					
¿Recibe incentivos por su desempeño laboral?					
¿Siente que su salario refleja su nivel de responsabilidad y desempeño?					
¿Siente que su trabajo le proporciona una satisfacción personal y profesional?					
¿La empresa fomenta un ambiente de trabajo inclusivo y diverso?					
¿Se siente alineado con los valores y la misión de la empresa?					
¿Está satisfecho con su puesto actual en la empresa?					
¿La empresa ofrece suficiente flexibilidad para equilibrar su vida laboral y personal?					
¿Se siente apoyado por su equipo y supervisores?					
¿La empresa realiza encuestas con referencia a su capacitación y recursos para su desarrollo profesional?					
¿Recomendaría la empresa como un buen lugar para trabajar?					
¿La empresa realiza acciones que lo motivan a seguir trabajando en esta empresa y no en otra?					
¿Siente que su opinión es valorada en la empresa?					
¿Se siente apoyado por los líderes de la empresa?					
¿Siente que su empleo es estable y seguro?					
¿Se siente satisfecho con el clima laboral dentro de la empresa?					
¿La empresa le proporciona suficientes oportunidades de capacitación y desarrollo profesional?					

Anexo 2. Matriz de consistencia

Tabla 19 Matriz de consistencia

MATRIZ DE CONSISTENCIA						
TEMA: Gestión de Talento Humano y la Retención de Empleados en la Empresa Panificadora "Milli López" en la era de la transformación digital.						
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	HIPOTESIS DE LA INVESTIGACION	VARIABLES DE ESTUDIO	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACION
Problema General	Objetivo General	Hipótesis General	X. Gestión del Talento Humano	X.1 Relaciones con los empleados	X.1.1 Comunicación Interna X.1.2. Cooperación y coordinación	Diseño: No experimental Enfoque: Cuantitativo. Tipo de investigación: Descriptiva, Correlacional, Explicativa, Técnica: Observación y Encuesta Instrumento: Cuestionario en Escala
¿De qué manera la Panificadora "Milli López" puede gestionar su talento humano y retener a sus empleados adaptándose a la era digital?	Identificar los procesos de Gestión y Retención de Empleados en la Panificadora "Milli López" y como estos se adaptan a la era de la transformación digital.	H0: Los procesos de Gestión y Retención de Empleados en la Panificadora "Milli López" no se adaptan a la era de la transformación digital. H1: Los procesos de Gestión y Retención de Empleados en la Panificadora "Milli				

		López" se adaptan a la era de la transformación digital.				normativa de Likert Frecuencia..
Problema específico 1	Objetivo específico 1	Hipótesis específica 1			X.1.3 Disciplina y conflicto	
1. ¿En qué medida las relaciones con los empleados influyen en la retención de empleados de la Panificadora Milli López?	Establecer si las relaciones con los empleados influyen en la Retención de empleados de la Panificadora "Milli López"	H0: Las relaciones de los empleados no influyen en la Retención de empleados de la Panificadora "Milli López" H1: Las relaciones de los empleados influyen en la Retención de empleados de la Panificadora "Milli López"		X.2 Evaluación de desempeño	X.2.1 Desempeño individual	
					X.2.2 Desempeño profesional	
					X.2.3 Reconocimiento	
					X.2.4 Retroalimentación y evaluación	
Problema específico 2	Objetivo específico 2	Hipótesis específica 2				

<p>2. ¿En qué medida la evaluación de desempeño influye en la retención de empleados en la Panificadora Milli López?</p>	<p>Analizar en qué medida la evaluación de desempeño influye en la retención de empleados de la Panificadora "Milli López"</p>	<p>H0: La evaluación de desempeño no influye en la retención de empleados de la Panificadora "Milli López" H1: La evaluación de desempeño influye en la retención de empleados de la Panificadora "Milli López"</p>		<p style="text-align: center;">X.3 Compensaciones</p>	<p>X.3.1 Competitividad salarial</p>	
		<p>Hipótesis específica 3</p>			<p>X.3.2. Beneficios adicionales</p>	
<p>Problema específico 3</p>	<p>Objetivo específico 3</p>				<p>X.3.3 Incentivos por desempeño</p>	
				<p style="text-align: center;">X.3 Clima laboral y cultura organizacional</p>	<p>X.3.4 Equidad salarial</p>	
<p>3. ¿De qué forma las compensaciones influyen en la</p>	<p>Identificar si las compensaciones influyen en la</p>	<p>H0: Las compensaciones no influyen en la</p>			<p>X.4.1 Satisfacción laboral</p>	

retención de empleados de la Panificadora Milli López?	retención de los empleados de la Panificadora "Milli López"	retención de empleados de la Panificadora "Milli López" H1: Las compensaciones influyen en la retención de empleados de la Panificadora "Milli López"			X.4.2 Diversidad e inclusión	
Problema específico 4	Objetivo específico 4	Hipótesis específica 4			X.4.3 Cultura de trabajo	
4. ¿En qué grado el clima laboral y la cultura organizacional influyen en la retención de empleados en la Panificadora Milli López?	Determinar si el clima laboral y la cultura organizacional influyen en la retención de empleados de la Panificadora "Milli López"	H0: El clima laboral y la cultura organizacional no influyen en la retención de empleados de la Panificadora "Milli López" H1: El clima laboral	Y. Retención de Empleados	Y.1 Satisfacción Laboral	Y.1.1 Satisfacción con el puesto Y.1.2 Equilibrio vida - trabajo	Población y unidad de análisis: Trabajadores de la Panificadora "Milli López" Muestra: Al ser una empresa que tiene 23

		y la cultura organizacional influyen en la retención de empleados de la Panificadora "Milli López"				trabajadores, para efectos de esta investigación se utilizarán todos los datos establecidos-
Problema específico 5	Objetivo específico 5	Hipótesis específica 5			Y.1.3 Relaciones interpersonales	
5. ¿De qué manera la satisfacción laboral influyen en la retención de empleados en la Panificadora Milli López?	Evaluar si los procesos de satisfacción laboral influyen en la retención de los empleados de la Panificadora "Milli López"	H0: Los procesos de satisfacción laboral no influyen en la retención de los empleados de la Panificadora "Milli López" H1: Los procesos de satisfacción laboral influyen en la retención de los empleados de la			Y.1.4 Encuestas de satisfacción	
				Y.2 Compromiso Organizacional	Y.2.1 Lealtad a la empresa	

		Panificadora "Milli López"				
Problema específico 6	Objetivo específico 6	Hipótesis específica 6			Y.2.2 Políticas de retención	
6. ¿En qué medida el compromiso organizacional influye en la retención de empleados de la Panificadora Milli López?	Deducir si el compromiso organizacional impacta en la retención de empleados de la Panificadora "Milli López"	H0: El compromiso organizacional no influye en la retención de empleados de la Panificadora "Milli López" H1: El compromiso organizacional influye en la retención de empleados de la Panificadora "Milli López"			Y.2.3 Participación	
					Y.2.4 Satisfacción con el liderazgo	

Problema específico 7	Objetivo específico 7	Hipótesis específica 7			Y.3.1 Estabilidad laboral	
7. ¿En qué forma el ambiente de trabajo influye en la retención de empleados de la Panificadora Milli López?	Analizar en qué medida el ambiente de trabajo impacta en la retención de los empleados de la Panificadora "Milli López"	<p>H0: El ambiente de trabajo no influye en la retención de empleados de la Panificadora "Milli López"</p> <p>H1: El ambiente de trabajo influye en la retención de empleados de la Panificadora "Milli López"</p>		Y.3 Ambiente de trabajo	Y.3.2 Clima laboral	
					Y.3.3 Oportunidades de capacitación y desarrollo	