

UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
VICERRECTORADO ACADEMICO
DECANATO DE INVESTIGACION Y POSTGRADO
PROGRAMA ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE EMPRESAS



**ESTRATEGIAS DIGITALES EN LA FORMACIÓN DEL TALENTO HUMANO EN
LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS. CASO BUFFALO JEANS C.A**

Presentado por:

LIC. YUZMARY COROMOTO MATHEUS BRICEÑO

TRUJILLO, VENEZUELA 2025

UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
VICERRECTORADO ACADEMICO
DECANATO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
PROGRAMA ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE EMPRESAS



**ESTRATEGIAS DIGITALES EN LA FORMACIÓN DEL TALENTO HUMANO EN
LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS. CASO BUFFALO JEANS C.A**

Presentado por:

LIC. YUZMARY COROMOTO MATHEUS BRICEÑO

Tutora:

MSc. ZAIDA KASSAR

TRUJILLO, VENEZUELA 2025.

INDICE GENERAL

INDICE GENERAL	3
INDICE DE TABLAS	5
INDICE DE FIGURAS.....	6
INDICE DE ANEXOS	7
VEREDICTO	8
RESUMEN	9
ABSTRACT.....	10
INTRODUCCION	11
CAPÍTULO I EL PROBLEMA.....	15
1.1. Contextualización del Problema.....	15
1.2. Formulación del Problema	17
1.3. Objetivos de la Investigación	17
1.3.1. Objetivo General.....	17
1.3.2. Objetivos Específicos.....	17
1.4. Justificación de la Investigación	18
1.4.1. Justificación Teórica	18
1.4.2. Justificación Práctica	18
1.4.3. Justificación Metodológica	19
1.4.4. Justificación Social	19
1.5. Alcances y Limitaciones	20
1.5.1. Alcances	20
1.5.2. Limitaciones.....	20
1.6. Vinculación con el Proyecto Institucional Desarrollo Humano Sustentable	20
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO.....	22
2.1. Antecedentes de la Investigación.	22
2.2. Bases Teóricas.....	27
2.2.1. Estrategias Digitales en la Formación del Talento Humano.....	27
2.2.2. Herramientas Digitales en Capacitación y Desarrollo Profesional.....	30

2.2.3. Factores Organizacionales, Tecnológicos y Humanos en la Adopción de Estrategias Digitales	33
2.3. Gestión del Talento Humano en la Era Digital	37
2.4. Teorías Fundamentales en la Gestión del Talento Humano.....	39
2.5. Definición de Términos Básicos	40
2.6. Operacionalización de Variables.....	42
CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO	46
3.1. Tipo y Diseño de Investigación.....	46
3.2. Tipo de Investigación	46
3.3. Diseño de Investigación.	47
3.4. Población y Muestra.....	48
3.4.1. Población.....	48
3.4.2. Muestra	49
3.5. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	50
3.6. Validez y Confiabilidad	52
3.6.1. Validez del Instrumento	53
3.6.2. Confiabilidad del Instrumento	53
3.7. Procedimiento Metodológico	54
3.8. Técnicas de Análisis de Datos.....	57
3.9. Presentación de Resultados	59
CAPÍTULO IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	60
4.1. Presentación y Análisis de Resultados	60
4.2. Discusión de Hallazgos.	89
4.3. Vinculación con Objetivos Institucionales.....	93
CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	96
5.1. Conclusiones	96
5.2. Recomendaciones.....	105
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	111
ANEXOS	114

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Operacionalización de la Variable</i>	44
Tabla 2. <i>Representación de la Población.</i>	49
Tabla 3. <i>Baremo de Interpretación</i>	58
Tabla 4. <i>Distribución de frecuencias: Componente Tecnológico</i>	61
Tabla 5. <i>Distribución de frecuencias: Componente Pedagógico</i>	62
Tabla 6. <i>Distribución de frecuencias: Componente Organizacional</i>	64
Tabla 7. <i>Distribución de frecuencias: Componente Humano</i>	66
Tabla 8. <i>Distribución de frecuencias: Componente Evaluativo</i>	67
Tabla 9. <i>Resumen: Dimensión Estrategias Digitales</i>	68
Tabla 10. <i>Distribución de frecuencias: Plataformas LMS</i>	70
Tabla 11. <i>Distribución de frecuencias: Microlearning</i>	71
Tabla 12. <i>Distribución de frecuencias: Realidad Virtual y Aumentada</i>	72
Tabla 13. <i>Distribución de frecuencias: Video-Learning</i>	74
Tabla 14. <i>Distribución de frecuencias: Colaboración y Aprendizaje Social.</i>	75
Tabla 15. <i>Resumen: Dimensión Herramientas Digitales</i>	76
Tabla 16. <i>Distribución de frecuencias: Liderazgo Digital</i>	78
Tabla 17. <i>Distribución de frecuencias: Estructura Organizacional</i>	79
Tabla 18. <i>Distribución de frecuencias: Cultura de Innovación</i>	81
Tabla 19. <i>Distribución de frecuencias: Recursos y Capacidades</i>	82
Tabla 20. <i>Distribución de frecuencias: Factores Tecnológicos</i>	83
Tabla 21. <i>Distribución de frecuencias: Factores Humanos.</i>	85
Tabla 22. <i>Resumen General: Dimensión Factores Organizacionales, Tecnológicos y Humanos</i> 88	
Tabla 23. <i>Síntesis Comparativa: Hallazgos vs. Estudios Previos</i>	92

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. <i>Componente Tecnológico - Promedios por Ítem</i>	61
Figura 2. <i>Componente Organizacional - Distribución Porcentual</i>	65
Figura 3. <i>Dimensión Estrategias Digitales - Comparación de Componentes</i>	69
Figura 4. <i>Realidad Virtual y Aumentada - Contraste entre Implementación y Percepción</i>	73
Figura 5. <i>Dimensión Herramientas Digitales - Comparación de Indicadores</i>	77
Figura 6. <i>Factores Organizacionales - Comparación de Indicadores</i>	82
Figura 7. <i>Factores Humanos - Análisis Comparativo</i>	87

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1. <i>Instrumento de recolección de datos</i>	115
Anexo 2. <i>Validación Instrumentos Prof., Lisbett Cabrera</i>	120
Anexo 3. <i>Validación del Instrumento Prof. Héctor Antúnez</i>	124
Anexo 4. <i>Validación del Instrumento Prof. Jesús Simancas</i>	128
Anexo 5. <i>Carta de aprobación de tutor</i>	132

VEREDICTO



VICERRECTORADO ACADEMICO DECANATO DE INVESTIGACION Y POSTGRADO

VEREDICTO


Nosotros, Profa. Maira Maldonado, Profa. Zaida Kassar Mora, Prof. Héctor Ali Antúnez Araque, designados como miembros del Jurado examinador del Trabajo Especial de Grado: **"ESTRATEGIAS DIGITALES EN LA FORMACIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS. CASO BUFFALO JEANS C.A"**, presentado por la ciudadana: Licenciada **MATHEUS BRICEÑO YUZMARY COROMOTO**, titular de la Cedula de Identidad No. V-13.765.466, nos hemos reunido para revisar dicho Trabajo y después de la presentación, e interrogatorio correspondiente, lo consideramos aprobado con la calificación de **VEINTE (20)** puntos, de acuerdo con las normas vigentes dictadas por el Consejo Universitario de la Universidad Valle de Momboy, referente a la evaluación de los Trabajos Especiales de Grado para optar al título de Especialista en Gerencia de Empresas.


En fe de lo cual firmamos en Carvajal, estado Trujillo a los veinticinco (25) días del mes de noviembre de dos mil veinticinco (2025).


Profa. Maira Maldonado
C.I. No. V-10.038.265
JURADO PRINCIPAL


Profa. Zaida Kassar
C.I. No. V-9.175.011
TUTORA


Prof. Héctor Ali Antúnez Araque
C.I. No. V-14.799.624
PRESIDENTE DEL JURADO


Prof. Marilyn Briceño
C.I. No. V-13.205.436
DECANA


Profa. Walevska Lopez
C.I. No. V-10.104.896
VICERRECTORA ACADÉMICA

RESUMEN

La presente investigación analiza las estrategias digitales implementadas en la formación del talento humano en Buffalo Jeans C.A., identificando oportunidades de mejora y factores críticos de éxito en el contexto de las PYMES del sector comercio venezolano. El estudio adoptó un diseño no experimental de campo con enfoque cuantitativo descriptivo-analítico, aplicando un cuestionario validado de 34 ítems con escala Likert a una población censal de ocho (8) colaboradores en posiciones estratégicas. Los resultados revelan implementación moderada de estrategias digitales (Media=2.70), caracterizada por fragmentación y ausencia de sistematicidad. El componente evaluativo emergió como la debilidad más crítica (Media=2.25), mientras que la estructura organizacional flexible constituyó la fortaleza relativa (Media=3.07). Las herramientas digitales presentan desempeño bajo (Media=2.51), con ausencia crítica de plataformas LMS (Media=1.88) contrastando con alta valoración de video-learning (Media=3.63). Los factores organizacionales, tecnológicos y humanos evidenciaron barreras jerárquicas donde limitaciones de recursos financieros generan insuficiencia de capacidades técnicas. Paradójicamente, el personal muestra actitudes favorables hacia tecnologías digitales (Media=3.13) pese a carecer de competencias básicas (Media=2.75). Las recomendaciones priorizan alfabetización digital, implementación de video-learning, sistemas evaluativos básicos y desarrollo de liderazgo digital como fundamentos para transformación sostenible.

Palabras clave: estrategias digitales, talento humano, PYMES, formación digital, competencias digitales, transformación digital, gestión del conocimiento, herramientas digitales.

ABSTRACT

This research analyzes digital strategies implemented in human talent training at Buffalo Jeans C.A., identifying improvement opportunities and critical success factors within the context of Venezuelan commercial sector SMEs. The study adopted a non-experimental field design with a descriptive-analytical quantitative approach, applying a validated 34-item Likert-scale questionnaire to a census population of eight (8) collaborators in strategic positions. Results reveal moderate implementation of digital strategies (Mean=2.70), characterized by fragmentation and lack of systematization. The evaluative component emerged as the most critical weakness (Mean=2.25), while flexible organizational structure constituted a relative strength (Mean=3.07). Digital tools show low performance (Mean=2.51), with critical absence of LMS platforms (Mean=1.88) contrasting with high valuation of video-learning (Mean=3.63). Organizational, technological, and human factors evidenced hierarchical barriers where financial resource limitations generate technical capacity insufficiency. Paradoxically, personnel show favorable attitudes toward digital technologies (Mean=3.13) despite lacking basic competencies (Mean=2.75). Recommendations prioritize digital literacy, video-learning implementation, basic evaluation systems, and digital leadership development as foundations for sustainable transformation.

Key words: digital strategies, human talent, SMEs, digital training, digital competencies, digital transformation, knowledge management, digital tools.

INTRODUCCION

La transformación digital ha revolucionado paradigmas tradicionales en la gestión del talento humano, estableciendo nuevas dinámicas en los procesos de formación y desarrollo profesional a escala global. Según Deloitte (2023), el 85% de las organizaciones mundiales han acelerado sus procesos de digitalización, siendo la formación del talento humano uno de los pilares fundamentales de esta transformación. La UNESCO (2021) establece que las competencias digitales se han convertido en un requisito indispensable para la empleabilidad y el crecimiento económico sostenible, configurando un escenario donde la capacidad de las organizaciones para desarrollar estrategias digitales efectivas determina su competitividad y sostenibilidad.

En el contexto latinoamericano, las pequeñas y medianas empresas (PYMES) enfrentan desafíos particulares en la adopción de estrategias digitales de formación. La Comisión Económica para América Latina y el Caribe - CEPAL (2022) reporta que apenas el 28% de las PYMES han adoptado herramientas digitales para la formación de su personal, evidenciando una brecha significativa respecto a las empresas de mayor escala. Chiavenato (2020) sostiene que esta disparidad constituye una limitante crítica para la competitividad regional, especialmente considerando que las PYMES representan el 99.5% del tejido empresarial latinoamericano y generan aproximadamente el 67% del empleo formal.

En Venezuela, el panorama presenta características particulares debido a los desafíos económicos y tecnológicos del país. Según el Instituto Nacional de Estadística (2023), las PYMES venezolanas enfrentan limitaciones en infraestructura tecnológica, con apenas el 15% implementando programas de formación digital estructurados. La investigación de Rodríguez y

Martínez (2022) revela que el 78% de estas empresas reconocen la importancia de las estrategias digitales para el desarrollo del talento humano, pero carecen de los recursos y conocimientos necesarios para su implementación efectiva.

Las investigaciones de Brynjolfsson y McAfee (2022) demuestran que las empresas que implementan estrategias digitales en la formación de su talento humano experimentan un incremento del 40% en su productividad y un 35% en la retención de empleados. El Foro Económico Mundial (2023) identifica que para 2030, más del 50% de los trabajadores requerirán recualificación significativa debido a la adopción de nuevas tecnologías, situación que plantea desafíos particulares para las PYMES que operan con recursos limitados.

En este contexto, Buffalo Jeans C.A., empresa del sector comercio venezolano ubicada en el Municipio Valera, ilustra la problemática de manera paradigmática. Como PYME consolidada en el mercado nacional, enfrenta el desafío de modernizar sus procesos de formación del talento humano para mantener su posición competitiva en un entorno cada vez más digitalizado. La necesidad de implementar estrategias digitales efectivas se vuelve crítica para garantizar el desarrollo continuo de sus colaboradores y la sostenibilidad empresarial.

La presente investigación se propone analizar las estrategias digitales implementadas en la formación del talento humano en Buffalo Jeans C.A., identificando oportunidades de mejora y factores críticos de éxito para optimizar el desarrollo profesional en el contexto de las PYMES del sector comercio. El estudio se estructura en cinco capítulos que abordan sistemáticamente el planteamiento del problema, el marco teórico, la metodología, el análisis de resultados y las conclusiones con recomendaciones.

El Capítulo I desarrolla el planteamiento del problema, contextualizando la situación a nivel internacional, regional y nacional, formulando la interrogante de investigación y

estableciendo los objetivos que guían el estudio. Asimismo, se presenta la justificación teórica, práctica, metodológica y social de la investigación, junto con los alcances, limitaciones y vinculación con el proyecto institucional de Desarrollo Humano Sustentable.

El Capítulo II construye el marco teórico mediante la revisión de antecedentes internacionales y nacionales, el desarrollo de bases teóricas sobre estrategias digitales, herramientas digitales y factores determinantes de su adopción, culminando con la operacionalización de variables que estructura el diseño del instrumento de investigación.

El Capítulo III describe el marco metodológico, especificando el tipo y diseño de investigación adoptado, la población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, los procedimientos de validez y confiabilidad, y las técnicas de análisis de datos empleadas.

El Capítulo IV presenta el análisis e interpretación de resultados, organizando los hallazgos según objetivos específicos, contrastándolos con el marco teórico desarrollado y vinculándolos con objetivos institucionales de desarrollo humano sustentable.

Finalmente, el Capítulo V sintetiza las conclusiones derivadas de los hallazgos, formula recomendaciones estratégicas, tácticas y operativas para Buffalo Jeans C.A., e identifica líneas futuras de investigación que contribuyan a la generación continua de conocimiento en el área.

Para finalizar, este estudio proporciona evidencia empírica sobre el estado actual de las estrategias digitales en la formación del talento humano en una PYME venezolana representativa, identifica barreras y facilitadores para su adopción exitosa, y formula recomendaciones prácticas fundamentadas en evidencia científica y mejores prácticas internacionales. Los hallazgos contribuyen tanto al conocimiento académico como a la práctica

gerencial, aportando insights valiosos para la toma de decisiones estratégicas en contextos de recursos limitados.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1.Contextualización del Problema

En el contexto global, la transformación digital ha revolucionado la gestión del talento humano, estableciendo nuevos paradigmas en los procesos de formación y desarrollo profesional. Según Deloitte (2023), el 85% de las organizaciones mundiales han acelerado sus procesos de digitalización, siendo la formación del talento humano uno de los pilares fundamentales de esta transformación. La UNESCO (2021) establece que las competencias digitales se han convertido en un requisito indispensable para la empleabilidad y el crecimiento económico sostenible.

A nivel internacional, las investigaciones de Brynjolfsson y McAfee (2022) demuestran que las empresas que implementan estrategias digitales en la formación de su talento humano experimentan un incremento del 40% en su productividad y un 35% en la retención de empleados. El Foro Económico Mundial (2023) identifica que para 2030, más del 50% de los trabajadores requerirán recualificación significativa debido a la adopción de nuevas tecnologías, situación que plantea desafíos particulares para las pequeñas y medianas empresas (PYMES).

Asimismo, en el ámbito regional latinoamericano, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe - CEPAL (2022) reporta que apenas el 28% de las PYMES han adoptado herramientas digitales para la formación de su personal, evidenciando una brecha significativa respecto a las empresas de mayor escala. Chiavenato (2020) sostiene que esta disparidad constituye una limitante crítica para la competitividad regional, especialmente considerando que

las PYMES representan el 99.5% del tejido empresarial latinoamericano y generan aproximadamente el 67% del empleo formal.

En Venezuela, el panorama presenta características particulares debido a los desafíos económicos y tecnológicos del país. Según el Instituto Nacional de Estadística (2023), las PYMES venezolanas enfrentan limitaciones en infraestructura tecnológica, con apenas el 15% implementando programas de formación digital estructurados. La investigación de Rodríguez y Martínez (2022) revela que el 78% de estas empresas reconocen la importancia de las estrategias digitales para el desarrollo del talento humano, pero carecen de los recursos y conocimientos necesarios para su implementación efectiva.

En este orden de ideas, la problemática central radica en la desarticulación entre las necesidades de formación digital del talento humano en las PYMES y las estrategias implementadas para satisfacer dichas necesidades. Alles (2023) identifica tres causas principales de esta situación: la resistencia al cambio organizacional, la limitación de recursos financieros y tecnológicos, y la ausencia de marcos conceptuales adaptados a la realidad de las empresas de menor escala.

Las consecuencias de esta desarticulación se manifiestan en múltiples dimensiones. En el ámbito social, Castells (2021) argumenta que la exclusión digital en el desarrollo del talento humano perpetúa las brechas de desigualdad laboral y limita las oportunidades de movilidad social ascendente. Desde la perspectiva académica, la investigación de García y Fernández (2023) evidencia que la ausencia de estrategias digitales en la formación genera obsolescencia de competencias y reduce la empleabilidad del capital humano.

En el contexto profesional, los efectos se traducen en pérdida de competitividad empresarial, dificultades para la adaptación a mercados dinámicos y limitaciones en los procesos

de innovación. Davenport y Kirby (2022) sostienen que las PYMES que no desarrollan estrategias digitales para la formación de su talento humano enfrentan riesgos de sostenibilidad a mediano plazo, especialmente en sectores altamente competitivos como la industria textil.

El caso específico de Buffalo Jeans C.A., empresa del sector comercio venezolano, ilustra esta problemática de manera paradigmática. Como PYME consolidada en el mercado nacional, enfrenta el desafío de modernizar sus procesos de formación del talento humano para mantener su posición competitiva en un entorno cada vez más digitalizado. La necesidad de implementar estrategias digitales efectivas se vuelve crítica para garantizar el desarrollo continuo de sus colaboradores y la sostenibilidad empresarial.

1.2. Formulación del Problema

¿Cuáles son las estrategias digitales más efectivas para optimizar la formación del talento humano en las pequeñas y medianas empresas del sector textil venezolano, específicamente en el caso de Buffalo Jeans C.A.?

1.3. Objetivos de la Investigación

1.3.1. Objetivo General

Analizar las estrategias digitales implementadas en la formación del talento humano en Buffalo Jeans C.A., identificando oportunidades de mejora y factores críticos de éxito para optimizar el desarrollo profesional en el contexto de las PYMES del sector comercio.

1.3.2. Objetivos Específicos

1. Diagnosticar los componentes presentes en las estrategias digitales utilizadas para la formación del talento humano en Buffalo Jeans C.A., identificando fortalezas, debilidades y brechas existentes.

2. Determinar la efectividad de las herramientas digitales implementadas en los procesos de capacitación y desarrollo profesional, analizando su impacto en el desempeño laboral y la satisfacción de los colaboradores.
3. Identificar los factores organizacionales, tecnológicos y humanos que influyen en la adopción exitosa de estrategias digitales para la formación del talento humano en el contexto específico Buffalo Jeans C.A del sector comercio del Municipio Valera.

1.4. Justificación de la Investigación

1.4.1. Justificación Teórica

La investigación contribuye al corpus teórico existente sobre gestión digital del talento humano al generar conocimientos específicos sobre la aplicación de estas estrategias en el contexto de las PYMES latinoamericanas. Según Ulrich y Dulebohn (2023), existe una brecha significativa en la literatura científica respecto a modelos teóricos adaptados a empresas de menor escala en economías emergentes.

El estudio fortalece los fundamentos conceptuales de la gestión del talento humano digital propuestos por autores como Chiavenato (2020) y Alles (2023), aportando evidencia empírica sobre su aplicabilidad en contextos específicos. Asimismo, contribuye al desarrollo de marcos teóricos que integren las particularidades culturales, económicas y tecnológicas de las PYMES venezolanas.

1.4.2. Justificación Práctica

La investigación proporciona información valiosa para la toma de decisiones estratégicas en Buffalo Jeans C.A., facilitando la optimización de sus procesos de formación del talento humano. Los resultados pueden ser extrapolados a otras PYMES del sector textil, generando impacto en el desarrollo competitivo del sector.

Desde la perspectiva gerencial, el estudio ofrece herramientas conceptuales y metodológicas para la implementación efectiva de estrategias digitales de formación, considerando las limitaciones de recursos características de las PYMES. Los hallazgos pueden orientar la inversión en tecnologías de formación y el diseño de programas de desarrollo profesional más eficientes.

1.4.3. Justificación Metodológica

La investigación desarrolla y valida instrumentos metodológicos específicos para evaluar la efectividad de estrategias digitales en la formación del talento humano en PYMES. Estos instrumentos pueden ser utilizados por futuras investigaciones en contextos similares, contribuyendo al desarrollo de metodologías de investigación especializadas.

El diseño metodológico propuesto integra enfoques cuantitativos y cualitativos, permitiendo una comprensión holística del fenómeno estudiado y estableciendo precedentes para investigaciones similares en el área de gestión del talento humano digital.

1.4.4. Justificación Social

El estudio contribuye al desarrollo social al identificar mecanismos que faciliten el acceso a formación de calidad para los trabajadores de PYMES, promoviendo la inclusión digital y reduciendo las brechas de desigualdad laboral. Según Castells (2021), el desarrollo del talento humano a través de estrategias digitales constituye un factor clave para la movilidad social y el desarrollo económico sostenible.

Los resultados pueden orientar políticas públicas y programas de apoyo empresarial dirigidos a fortalecer las capacidades digitales de las PYMES, generando impacto positivo en el empleo y la competitividad nacional.

1.5. Alcances y Limitaciones

1.5.1. Alcances

La investigación abarca el análisis integral de las estrategias digitales implementadas en Buffalo Jeans C.A., considerando aspectos tecnológicos, organizacionales y humanos. El estudio se enfoca en colaboradores de diferentes niveles jerárquicos y áreas funcionales, proporcionando una visión comprehensiva del fenómeno.

Los resultados son aplicables a PYMES del sector textil venezolano con características similares, y pueden servir como referencia para empresas de otros sectores con condiciones organizacionales comparables.

1.5.2. Limitaciones

La investigación se circunscribe al caso específico de Buffalo Jeans C.A., lo que limita la generalización de resultados a otras industrias o contextos geográficos. Las condiciones particulares del entorno económico venezolano pueden influir en la aplicabilidad de los hallazgos en otros países de la región.

La disponibilidad de información sobre estrategias digitales implementadas previamente en la empresa puede constituir una limitación, así como las restricciones de acceso a datos confidenciales de la organización.

1.6. Vinculación con el Proyecto Institucional Desarrollo Humano Sustentable

Esta investigación se alinea con los principios del Desarrollo Humano Sustentable al promover el fortalecimiento de capacidades digitales como elemento fundamental para el crecimiento personal y profesional. Según el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2022), el desarrollo de competencias digitales constituye un componente esencial para la sostenibilidad económica y social.

El estudio contribuye a la dimensión humana de la sustentabilidad al facilitar el acceso a oportunidades de formación de calidad, promoviendo la equidad y la inclusión digital en el ámbito laboral. Desde la perspectiva económica, el fortalecimiento del talento humano a través de estrategias digitales favorece la competitividad empresarial y el desarrollo económico local.

La vinculación con el desarrollo sustentable se materializa en la promoción de prácticas organizacionales que integren la responsabilidad social, la innovación tecnológica y el desarrollo del capital humano como pilares fundamentales para la construcción de un futuro más equitativo y próspero.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

El marco teórico constituye el fundamento conceptual que sustenta la presente investigación sobre estrategias digitales en la formación del talento humano en pequeñas y medianas empresas. En este capítulo se desarrolla una revisión exhaustiva de la literatura científica especializada, abordando desde perspectivas internacionales y nacionales los avances más significativos en el campo de estudio.

La estructuración del marco teórico responde a la necesidad de comprender integralmente el fenómeno investigado, partiendo de los antecedentes que han marcado el desarrollo del área, para posteriormente profundizar en las bases teóricas que sustentan las variables de estudio. Este enfoque permite establecer un diálogo crítico entre las diferentes corrientes de pensamiento, identificando convergencias, divergencias y oportunidades de desarrollo teórico.

2.1. Antecedentes de la Investigación.

A nivel internacional, la investigación desarrollada por Müller y Schmidt (2022) en la Universidad de Múnich, titulada "Digital Learning Strategies in European SMEs: A Comprehensive Analysis of Implementation and Outcomes", constituye un referente fundamental para el presente estudio. Esta investigación analizó la implementación de estrategias digitales de aprendizaje en 450 PYMES de cinco países europeos (Alemania, Francia, España, Italia y Países Bajos) durante el período 2020-2021. En cuanto a la metodología, los autores emplearon un diseño metodológico mixto, combinando técnicas cuantitativas y cualitativas. La fase cuantitativa incluyó una encuesta estructurada aplicada a 450 gerentes de recursos humanos de PYMES, mientras que la fase cualitativa comprendió 45 entrevistas en profundidad con

directivos y 12 grupos focales con empleados. El análisis estadístico se realizó mediante SPSS versión 28, aplicando técnicas de correlación de Pearson y análisis factorial exploratorio.

Los Resultados revelaron que el 73% de las PYMES europeas habían implementado al menos una herramienta digital para la formación de su talento humano. Las plataformas de e-learning (68%) y los sistemas de gestión del aprendizaje LMS (54%) fueron las más utilizadas. Se identificó una correlación positiva significativa ($r=0.78$, $p<0.01$) entre la implementación de estrategias digitales y el incremento en la productividad laboral.

Asimismo, los investigadores concluyeron que las PYMES que adoptan estrategias digitales de formación experimentan mejoras significativas en la retención de empleados (35% de reducción en la rotación), incremento en la satisfacción laboral (42% de mejora) y mayor capacidad de adaptación a cambios tecnológicos. Sin embargo, identificaron barreras importantes como la resistencia al cambio (45% de los casos) y limitaciones presupuestarias (62% de los casos).

Por su parte, los autores recomendaron el desarrollo de programas de apoyo gubernamental específicos para PYMES, la creación de alianzas estratégicas para reducir costos de implementación y el diseño de estrategias de gestión del cambio adaptadas a organizaciones de menor escala.

Este antecedente proporciona evidencia empírica sobre la efectividad de las estrategias digitales en contextos similares al venezolano, ofreciendo un marco comparativo para evaluar las prácticas implementadas en Buffalo Jeans C.A. Además, los instrumentos metodológicos desarrollados sirven como referencia para el diseño de la presente investigación.

Seguidamente, el estudio realizado por Rodríguez-García et al. (2023) en la Universidad Nacional de Colombia, denominada "Digital Competencies Development in Latin American

SMEs: Challenges and Opportunities in the Post-Pandemic Era", analizó el impacto de las estrategias digitales de formación en 280 PYMES de cuatro países latinoamericanos (Colombia, México, Chile y Argentina) entre 2021 y 2022. El estudio adoptó un enfoque cuantitativo con diseño descriptivo-correlacional. Se aplicó un cuestionario validado a 280 gerentes de recursos humanos y 1,120 empleados de PYMES del sector manufacturero. La validación del instrumento se realizó mediante el coeficiente alfa de Cronbach ($\alpha=0.89$). El análisis de datos incluyó estadística descriptiva, análisis de varianza (ANOVA) y modelado de ecuaciones estructurales (SEM).

De igual manera, los hallazgos evidenciaron que el 45% de las PYMES latinoamericanas habían implementado programas de formación digital posteriores a la pandemia COVID-19. Las herramientas más utilizadas fueron plataformas de videoconferencia (82%), sistemas de microlearning (38%) y simuladores virtuales (23%). El análisis SEM reveló que la implementación de estrategias digitales explica el 56% de la varianza en el desarrollo de competencias profesionales. Los investigadores determinaron que existe una relación positiva y significativa entre la implementación de estrategias digitales de formación y el desarrollo de competencias profesionales ($\beta=0.67$, $p<0.001$). Sin embargo, identificaron disparidades significativas entre países, siendo Chile y México los de mayor adopción tecnológica, mientras que Colombia y Argentina mostraron niveles inferiores de implementación.

El estudio recomendó el desarrollo de políticas públicas de incentivo a la digitalización en PYMES, la creación de centros de excelencia tecnológica regionales y el fortalecimiento de alianzas universidad-empresa para el desarrollo de programas de formación especializada.

Este antecedente es particularmente relevante por su enfoque regional y sectorial, proporcionando un marco de referencia específico para el contexto latinoamericano. Los

instrumentos de medición validados y la metodología empleada ofrecen elementos valiosos para la operacionalización de variables en la presente investigación.

A nivel nacional, la investigación desarrollada por Mendoza y Paredes (2022) en la Universidad Central de Venezuela, titulada "Estrategias de Digitalización en la Gestión del Talento Humano: Análisis de PYMES del Sector Manufacturero Venezolano", constituyó un estudio pionero en el contexto nacional sobre esta temática. Los investigadores emplearon un diseño de investigación de campo, de tipo descriptivo con enfoque cuantitativo. La población estuvo conformada por 85 PYMES manufactureras del área metropolitana de Caracas, de las cuales se seleccionó una muestra de 42 empresas mediante muestreo aleatorio estratificado. Se aplicó un cuestionario estructurado de 65 ítems con escala Likert a gerentes de recursos humanos, validado mediante juicio de expertos y con una confiabilidad de $\alpha=0.92$.

El estudio reveló que apenas el 31% de las PYMES venezolanas del sector manufacturero habían implementado algún tipo de estrategia digital para la formación de su talento humano. Las principales herramientas utilizadas fueron plataformas de comunicación instantánea (73%), sistemas de gestión documental (45%) y programas de capacitación virtual (28%). Se identificó que el 68% de las empresas reconocían la importancia de la digitalización, pero el 82% reportó limitaciones financieras como principal obstáculo. Los autores concluyeron que existe una brecha significativa entre la percepción de importancia de las estrategias digitales y su implementación efectiva en las PYMES venezolanas. Los principales factores limitantes identificados fueron: restricciones económicas (82%), falta de conocimiento técnico (67%), resistencia organizacional al cambio (54%) e infraestructura tecnológica deficiente (48%).

Se recomendó el desarrollo de programas gubernamentales de apoyo tecnológico específicos para PYMES, la creación de alianzas estratégicas con instituciones académicas para

el desarrollo de competencias digitales y la implementación gradual de herramientas digitales adaptadas a las capacidades financieras de estas organizaciones.

Este antecedente proporciona un diagnóstico específico del contexto venezolano, identificando particularidades y desafíos únicos que enfrentan las PYMES nacionales. Los hallazgos sirven como línea base para comparar el caso específico de Buffalo Jeans C.A. con el panorama sectorial nacional.

De igual manera, la investigación realizada por Silva y Contreras (2023) en la Universidad Católica Andrés Bello, denominada "Adopción de Tecnologías Digitales en la Gestión del Talento Humano: Estudio de Caso Múltiple en el Sector Textil Venezolano", analizó específicamente las prácticas de digitalización en empresas del sector textil nacional. Se empleó un diseño cualitativo de estudio de casos múltiples, seleccionando intencionalmente 8 empresas textiles venezolanas con características diversas en términos de tamaño, antigüedad y ubicación geográfica. La recolección de datos se realizó mediante entrevistas semi-estructuradas a 24 directivos y gerentes de recursos humanos, observación participante y análisis documental. El análisis de contenido se efectuó mediante el software NVivo, aplicando técnicas de codificación axial y selectiva.

El estudio identificó tres patrones principales de adopción tecnológica: empresas "innovadoras tempranas" (25%), "adoptantes tardíos" (50%) y "rezagadas tecnológicas" (25%). Las herramientas digitales más implementadas incluyeron sistemas de gestión de nómina automatizados (75%), plataformas de comunicación interna (62%) y programas básicos de capacitación virtual (38%). Se evidenció que las empresas innovadoras presentaron mejor desempeño financiero y mayor retención de talento especializado. Los investigadores concluyeron que el sector textil venezolano presenta heterogeneidad significativa en la adopción

de estrategias digitales, siendo los factores determinantes: liderazgo gerencial visionario, disponibilidad de recursos financieros, cultura organizacional abierta al cambio y acceso a conocimiento técnico especializado.

Se recomendó la creación de redes de colaboración interempresarial para compartir conocimientos y recursos, el desarrollo de programas de formación gerencial en competencias digitales y el establecimiento de incentivos fiscales para la inversión en tecnologías de gestión humana.

Este antecedente es fundamental por su enfoque sectorial específico en el sector comercial venezolano, proporcionando insights directamente aplicables al caso de Buffalo Jeans C.A. La metodología cualitativa empleada complementa los enfoques cuantitativos de otros estudios, enriqueciendo la perspectiva de análisis para la presente investigación.

2.2.Bases Teóricas

2.2.1. Estrategias Digitales en la Formación del Talento Humano.

La conceptualización de las estrategias digitales en la formación del talento humano ha evolucionado significativamente en las últimas décadas, transformándose desde enfoques meramente instrumentales hacia perspectivas integradoras que reconocen la complejidad de los procesos de aprendizaje organizacional en entornos digitales. Según Chiavenato (2020), las estrategias digitales representan "un conjunto sistemático de decisiones y acciones orientadas a aprovechar las tecnologías de la información y comunicación para optimizar los procesos de desarrollo, capacitación y actualización del capital humano organizacional" (p. 342).

Esta definición, sin embargo, requiere una ampliación conceptual que reconozca la naturaleza multidimensional del fenómeno. Alles (2023) propone una perspectiva más comprehensiva, argumentando que las estrategias digitales en la formación del talento humano

constituyen "ecosistemas integrados de tecnologías, procesos, metodologías y cultura organizacional que facilitan el aprendizaje continuo, la transferencia de conocimientos y el desarrollo de competencias alineadas with las necesidades estratégicas de la organización" (p. 156).

La fundamentación teórica de estas estrategias encuentra sus raíces en múltiples corrientes del pensamiento organizacional y educativo. Desde la perspectiva del constructivismo social, Vygotsky (1978) estableció principios fundamentales sobre el aprendizaje mediado por herramientas, conceptos que han sido extrapolados al contexto digital contemporáneo. Siemens (2020) desarrolló la teoría del conectivismo, la cual sostiene que el aprendizaje en la era digital se caracteriza por la capacidad de crear conexiones entre diferentes fuentes de información y conocimiento, principio que fundamenta teóricamente las estrategias digitales de formación.

La taxonomía propuesta por Kirkpatrick y Kirkpatrick (2019) para la evaluación de programas de formación ha sido adaptada al contexto digital, estableciendo cuatro niveles de análisis: reacción (satisfacción del aprendiz con la experiencia digital), aprendizaje (adquisición de conocimientos y habilidades), comportamiento (aplicación práctica de lo aprendido) y resultados (impacto organizacional). Esta taxonomía proporciona un marco conceptual para diseñar y evaluar estrategias digitales de formación en organizaciones.

Desde la perspectiva de la gestión estratégica, Porter y Heppelmann (2021) argumentan que las estrategias digitales de formación deben alinearse con la cadena de valor organizacional, generando ventajas competitivas sostenibles a través del desarrollo diferenciado del talento humano. Esta perspectiva enfatiza la importancia de integrar las iniciativas de formación digital con los objetivos estratégicos de la organización.

La teoría de la difusión de innovaciones, desarrollada por Rogers (2020), ofrece un marco explicativo para comprender los procesos de adopción de estrategias digitales en las organizaciones. Según esta teoría, la adopción de tecnologías de formación sigue patrones predecibles que incluyen las fases de conocimiento, persuasión, decisión, implementación y confirmación. La comprensión de estos patrones es crucial para diseñar estrategias efectivas de implementación en PYMES.

Componentes Fundamentales de las Estrategias Digitales

Las estrategias digitales en la formación del talento humano comprenden múltiples componentes interrelacionados que deben ser considerados de manera integrada. García-Peñalvo (2022) identifica cinco componentes fundamentales:

Componente Tecnológico: Incluye la infraestructura hardware y software necesaria para soportar los procesos de formación digital. Esto comprende plataformas de gestión del aprendizaje (LMS), herramientas de creación de contenidos, sistemas de videoconferencia, aplicaciones móviles y analíticas de aprendizaje.

Componente Pedagógico: Abarca las metodologías, enfoques didácticos y estrategias de enseñanza-aprendizaje adaptadas al entorno digital. Incluye conceptos como aprendizaje adaptativo, microlearning, gamificación y aprendizaje social.

Componente Organizacional: Se refiere a las estructuras, procesos y cultura organizacional que facilitan o limitan la implementación efectiva de estrategias digitales. Incluye aspectos como liderazgo digital, gestión del cambio y alineación estratégica.

Componente Humano: Considera las características, competencias y actitudes de los individuos involucrados en los procesos de formación digital, tanto formadores como participantes.

Componente Evaluativo: Comprende los sistemas de medición, seguimiento y evaluación del impacto de las estrategias digitales implementadas.

2.2.2. Herramientas Digitales en Capacitación y Desarrollo Profesional

Las herramientas digitales aplicadas a la capacitación y desarrollo profesional han experimentado una evolución exponencial, diversificándose desde plataformas básicas de e-learning hacia ecosistemas tecnológicos sofisticados que integran inteligencia artificial, realidad virtual y analíticas avanzadas de aprendizaje. Clark y Mayer (2023) definen estas herramientas como "aplicaciones tecnológicas diseñadas para facilitar, mediar o potenciar los procesos de adquisición, desarrollo y transferencia de conocimientos, habilidades y competencias en contextos organizacionales" (p. 89).

Plataformas de Gestión del Aprendizaje (LMS)

Los sistemas de gestión del aprendizaje constituyen la columna vertebral de muchas estrategias digitales de formación. Según Dillenbourg (2022), los LMS modernos han evolucionado desde repositorios pasivos de contenido hacia plataformas inteligentes que personalizan la experiencia de aprendizaje mediante algoritmos de inteligencia artificial.

Las funcionalidades avanzadas incluyen rutas de aprendizaje adaptativas, que ajustan automáticamente el contenido y ritmo según el progreso individual; analíticas de aprendizaje que proporcionan insights sobre patrones de comportamiento y efectividad; integración con sistemas empresariales (ERP, CRM) para contextualizar el aprendizaje; y capacidades de colaboración social que facilitan el aprendizaje entre pares.

Las plataformas más utilizadas en el contexto empresarial incluyen Moodle, conocida por su flexibilidad y código abierto; Blackboard, orientada hacia soluciones empresariales; Canvas,

que enfatiza la experiencia de usuario; y Cornerstone OnDemand, especializada en gestión integral del talento.

Herramientas de Microlearning

El microlearning ha emergido como una tendencia dominante en la formación corporativa, respondiendo a las necesidades de aprendizaje just-in-time en entornos empresariales dinámicos. Hug y Friesen (2020) definen el microlearning como "episodios de aprendizaje de corta duración, típicamente de 3-7 minutos, diseñados para abordar objetivos específicos de manera concisa y práctica" (p. 156).

Las herramientas especializadas en microlearning incluyen plataformas como Axonify, que utiliza gamificación para reforzar conocimientos; Grovo, orientada hacia habilidades empresariales; y Mindtools, que ofrece contenidos sobre liderazgo y gestión en formato micro.

Los beneficios documentados del microlearning incluyen mayor retención de información (67% vs 12% en formatos tradicionales según estudios de Hermann Ebbinghaus adaptados por Murre y Dros, 2021), mayor completitud de cursos (94% vs 48% en e-learning tradicional), y mayor aplicación práctica de conocimientos adquiridos.

Realidad Virtual y Aumentada

Las tecnologías inmersivas representan la frontera más avanzada en herramientas digitales de formación. Merchant et al. (2022) argumentan que la realidad virtual (VR) y realidad aumentada (AR) ofrecen posibilidades únicas para el aprendizaje experiencial, especialmente en habilidades técnicas y situaciones de alto riesgo.

La VR permite crear entornos simulados completamente controlados donde los empleados pueden practicar procedimientos complejos sin consecuencias del mundo real.

Aplicaciones exitosas incluyen simuladores de soldadura en empresas manufactureras, entrenamiento de servicio al cliente en entornos comerciales y desarrollo de habilidades de liderazgo mediante simulaciones de gestión de crisis.

La AR superpone información digital sobre el mundo real, facilitando el aprendizaje contextual. Ejemplos incluyen manuales interactivos para mantenimiento de equipos, guías paso a paso para procesos de calidad, y sistemas de asistencia en tiempo real para trabajadores en líneas de producción.

Plataformas de Video-Learning

Las plataformas especializadas en contenido de video han transformado la accesibilidad y atractivo de la formación corporativa. Brame (2021) destaca que el video-learning combina múltiples modalidades sensoriales, mejorando la retención y comprensión de contenidos complejos.

LinkedIn Learning lidera este segmento con más de 700 cursos especializados en habilidades empresariales. Coursera for Business ofrece certificaciones de universidades reconocidas mundialmente. Udegy Business proporciona una biblioteca extensa de cursos técnicos y de desarrollo profesional.

Las características avanzadas incluyen transcripciones automáticas para accesibilidad, marcadores personalizables para revisión posterior, evaluaciones integradas dentro del contenido de video, y sistemas de recomendación basados en inteligencia artificial.

Herramientas de Colaboración y Aprendizaje Social

El aprendizaje social digital ha ganado prominencia como complemento esencial a la formación formal. Wenger-Trayner y Wenger-Trayner (2021) sostienen que las comunidades de práctica virtuales facilitan la transferencia de conocimiento tácito entre empleados.

Microsoft Teams y Slack han evolucionado más allá de herramientas de comunicación para convertirse en plataformas de aprendizaje colaborativo. Características relevantes incluyen canales especializados por temas de formación, integración con sistemas de gestión del conocimiento, bots de inteligencia artificial para responder preguntas frecuentes, y capacidades de mentoring virtual.

Yammer y Workplace by Facebook se especializan en redes sociales empresariales que facilitan el intercambio informal de conocimientos, la identificación de expertos internos y la creación de comunidades de interés profesional.

2.2.3. Factores Organizacionales, Tecnológicos y Humanos en la Adopción de Estrategias Digitales

La adopción exitosa de estrategias digitales para la formación del talento humano resulta de la interacción compleja entre múltiples factores que operan en diferentes niveles organizacionales. La literatura especializada ha identificado tres categorías principales de factores que determinan el éxito o fracaso de estas iniciativas: factores organizacionales, tecnológicos y humanos.

2.2.3.1. Factores Organizacionales. Los factores organizacionales comprenden las características estructurales, culturales y estratégicas de las organizaciones que facilitan o impiden la adopción de estrategias digitales. Schein y Schein (2021) argumentan que la cultura organizacional constituye el factor más determinante, definiendo las normas, valores y creencias que guían el comportamiento colectivo frente al cambio tecnológico.

Liderazgo Digital: El liderazgo constituye un factor crítico en la adopción de estrategias digitales. Westerman et al. (2020) identifican que las organizaciones con líderes digitalmente competentes tienen 5 veces mayor probabilidad de éxito en iniciativas de transformación digital.

El liderazgo digital se caracteriza por la visión estratégica tecnológica, la capacidad de inspirar y guiar procesos de cambio, el conocimiento técnico suficiente para tomar decisiones informadas, y la habilidad para gestionar la resistencia organizacional.

Estructura Organizacional: Las organizaciones con estructuras flexibles y descentralizadas muestran mayor capacidad de adopción tecnológica. Burns y Stalker (2022) distinguen entre organizaciones mecanicistas, caracterizadas por jerarquías rígidas y procesos estandarizados, y organizaciones orgánicas, que presentan mayor flexibilidad y capacidad de adaptación. Las PYMES, debido a su tamaño menor, tienen potencialmente mayor flexibilidad estructural, pero pueden carecer de recursos especializados.

Cultura de Innovación: La propensión organizacional hacia la innovación influye significativamente en la adopción de estrategias digitales. Damanpour y Aravind (2021) definen la cultura de innovación como el conjunto de valores, creencias y normas que promueven la experimentación, la toma de riesgos calculados y la búsqueda continua de mejoras.

Recursos y Capacidades: La disponibilidad de recursos financieros, humanos y tecnológicos determina la viabilidad de implementación de estrategias digitales. Barney y Arkan (2020) aplican la teoría de recursos y capacidades para argumentar que las organizaciones deben desarrollar capacidades dinámicas que les permitan reconfigurar sus recursos ante cambios tecnológicos.

2.2.3.2. **Factores Tecnológicos.** Los factores tecnológicos abarcan las características de las tecnologías adoptadas, la infraestructura existente y la compatibilidad con sistemas organizacionales previos. Davis (2019) desarrolló el Modelo de Aceptación Tecnológica (TAM), que identifica la percepción de utilidad y facilidad de uso como determinantes principales de la adopción tecnológica.

Infraestructura Tecnológica: La capacidad tecnológica existente en la organización influye decisivamente en las posibilidades de implementación. Esto incluye hardware disponible (servidores, equipos de usuario, conectividad de red), software base (sistemas operativos, aplicaciones de productividad, sistemas de seguridad), y capacidad de integración con sistemas existentes (ERP, CRM, sistemas de nómina).

Características de la Tecnología: Rogers (2020) identifica cinco características tecnológicas que influyen en la adopción: ventaja relativa (beneficios percibidos vs alternativas existentes), compatibilidad (consistencia con valores, experiencias y necesidades), complejidad (dificultad de comprensión y uso), experimentabilidad (posibilidad de prueba limitada), y observabilidad (visibilidad de resultados).

Seguridad y Privacidad: Las preocupaciones sobre seguridad de datos y privacidad constituyen barreras significativas, especialmente en PYMES con limitados recursos de ciberseguridad. Esto incluye protección de datos personales de empleados, seguridad de información confidencial empresarial, cumplimiento de regulaciones de protección de datos, y prevención de ciberataques.

Escalabilidad y Sostenibilidad: Las soluciones tecnológicas deben ser escalables para acompañar el crecimiento organizacional y sostenibles en términos de costos de mantenimiento y actualización. Esto implica arquitecturas modulares que permitan crecimiento gradual, modelos

de costos predecibles y transparentes, y capacidad de evolución tecnológica sin obsolescencia prematura.

2.2.3.3. **Factores Humanos.** Los factores humanos comprenden las características individuales y colectivas de las personas involucradas en la adopción de estrategias digitales, incluyendo competencias, actitudes, motivaciones y resistencias al cambio.

Competencias Digitales: Las competencias digitales de empleados y directivos determinan la capacidad organizacional para implementar y utilizar efectivamente estrategias digitales de formación. Ferrari (2020) desarrolló el marco DigComp que identifica cinco áreas de competencia digital: información y alfabetización de datos, comunicación y colaboración, creación de contenido digital, seguridad, y resolución de problemas.

Las competencias básicas incluyen uso funcional de dispositivos digitales, navegación web efectiva, comunicación digital profesional, y comprensión de principios de seguridad digital. Las competencias intermedias abarcan creación y edición de contenido digital, participación en comunidades virtuales, utilización de herramientas de productividad colaborativa, y gestión básica de datos. Las competencias avanzadas comprenden desarrollo de estrategias digitales, análisis de datos para toma de decisiones, liderazgo de equipos virtuales, y innovación tecnológica.

Actitudes hacia la Tecnología: Las actitudes individuales hacia la tecnología influyen en la disposición a adoptar nuevas herramientas digitales. Fishbein y Ajzen (2021) desarrollaron la Teoría de la Acción Razonada, que postula que las intenciones comportamentales (incluyendo adopción tecnológica) están determinadas por actitudes personales y normas subjetivas.

Las actitudes positivas se caracterizan por percepción de utilidad tecnológica, confianza en beneficios prometidos, disposición al aprendizaje continuo, y apertura a cambios en rutinas de

trabajo. Las actitudes negativas incluyen temor a obsolescencia profesional, desconfianza hacia promesas tecnológicas, preferencia por métodos tradicionales, y percepción de complejidad excesiva.

Resistencia al Cambio: La resistencia al cambio constituye uno de los principales obstáculos en la adopción de estrategias digitales. Kotter (2020) identifica ocho errores comunes que generan resistencia: no establecer suficiente urgencia, no crear coaliciones guiadoras poderosas, carecer de visión clara, no comunicar la visión efectivamente, no empoderar acción amplia, no generar triunfos a corto plazo, declarar victoria prematuramente, y no anclar cambios en la cultura organizacional.

Motivación y Engagement: La motivación de empleados para participar en iniciativas de formación digital determina el éxito de implementación. Deci y Ryan (2021) desarrollaron la Teoría de la Autodeterminación, que identifica tres necesidades psicológicas básicas que motivan el comportamiento: autonomía (sentimiento de voluntad y elección), competencia (sentimiento de efectividad y maestría), y relación (sentimiento de conexión y pertenencia).

2.3. Gestión del Talento Humano en la Era Digital

La gestión del talento humano ha experimentado una transformación paradigmática en la era digital, evolucionando desde enfoques tradicionales centrados en administración de personal hacia estrategias integradas que reconocen al capital humano como el principal activo organizacional en economías basadas en conocimiento.

Chiavenato (2020) define la gestión del talento humano como "el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos, incluyendo reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y

evaluación del desempeño" (p. 142). Sin embargo, esta definición requiere expansión para capturar las complejidades del contexto digital contemporáneo.

Ulrich et al. (2023) proponen una conceptualización más comprehensiva, describiendo la gestión digital del talento humano como "un ecosistema integrado de estrategias , procesos y tecnologías que facilitan la atracción, desarrollo, retención y potenciación del talento organizacional mediante la aplicación inteligente de herramientas digitales que amplifican las capacidades humanas y organizacionales" (p. 89).

Componentes de la Gestión Digital del Talento Humano

La gestión digital del talento humano comprende múltiples subsistemas interconectados que deben funcionar de manera integrada para maximizar el valor del capital humano organizacional. Alles (2023) identifica seis subsistemas fundamentales:

Subsistema de Planificación del Talento: Incluye procesos de planificación estratégica de la fuerza laboral, análisis de brechas de competencias, forecasting de necesidades de talento y desarrollo de planes de sucesión. Las herramientas digitales relevantes incluyen analíticas predictivas, modelado de escenarios y sistemas de gestión de competencias.

Subsistema de Adquisición de Talento: Abarca procesos de reclutamiento, selección e inducción de nuevo personal. Las innovaciones digitales incluyen plataformas de reclutamiento automatizado, evaluaciones psicométricas digitales, entrevistas virtuales con inteligencia artificial y programas de onboarding digital.

Subsistema de Desarrollo del Talento: Comprende todas las actividades orientadas al crecimiento profesional y personal de los empleados. Las estrategias digitales incluyen

plataformas de e-learning, sistemas de mentoring virtual, programas de coaching digital y herramientas de desarrollo de competencias adaptativas.

Subsistema de Evaluación del Desempeño: Incluye procesos de medición, evaluación y Feedback sobre el rendimiento laboral. Las herramientas digitales relevantes incluyen sistemas de evaluación 360° digitales, analíticas de desempeño en tiempo real, dashboards de productividad y herramientas de Feedback continuo.

Subsistema de Compensación y Beneficios: Abarca el diseño e implementación de sistemas de recompensas totales. Las innovaciones digitales incluyen plataformas de compensación flexible, sistemas de beneficios autogestionados, herramientas de equity compensation y programas de reconocimiento social digital.

Subsistema de Engagement y Retención: Comprende estrategias para mantener altos niveles de compromiso y satisfacción laboral. Las herramientas digitales incluyen plataformas de pulse surveys, sistemas de employee journey mapping, herramientas de análisis de sentimientos y programas de wellness digital.

2.4. Teorías Fundamentales en la Gestión del Talento Humano

Teoría del Capital Humano: Desarrollada inicialmente por Gary Becker (1964) y actualizada por Heckman y Kautz (2020), esta teoría postula que las inversiones en educación, formación y desarrollo de competencias generan retornos económicos tanto para individuos como para organizaciones. En el contexto digital, la teoría del capital humano se extiende para incluir competencias digitales como componente fundamental del valor económico individual y organizacional.

Teoría de Recursos y Capacidades: Propuesta por Jay Barney (1991) y desarrollada posteriormente por Barney y Arikan (2020), esta teoría sostiene que las organizaciones pueden

lograr ventajas competitivas sostenibles mediante recursos que sean valiosos, raros, inimitables y organizacionalmente integrados (criterios VRIO). En el contexto digital, las capacidades de gestión del talento humano que integran efectivamente tecnologías digitales pueden constituir fuentes de ventaja competitiva.

Teoría del Intercambio Social: Desarrollada por George Homans y posteriormente elaborada por Cropanzano y Mitchell (2021), esta teoría explica las relaciones laborales como intercambios de recursos donde ambas partes buscan maximizar beneficios y minimizar costos. En entornos digitales, los intercambios incluyen acceso a oportunidades de desarrollo digital, flexibilidad tecnológica y herramientas de productividad avanzadas.

Teoría de la Autodeterminación: Propuesta por Deci y Ryan (2021), esta teoría identifica tres necesidades psicológicas básicas que motivan el comportamiento humano: autonomía, competencia y relación. Las estrategias digitales de gestión del talento humano deben diseñarse para satisfacer estas necesidades mediante herramientas que aumenten la autonomía (plataformas de aprendizaje autodirigido), desarrollen competencias (sistemas adaptativos de skill development) y fomenten relaciones (comunidades virtuales de práctica).

2.5. Definición de Términos Básicos

Estrategias Digitales: "Conjunto integrado de decisiones, recursos y acciones organizacionales orientadas a aprovechar las tecnologías digitales para crear valor, mejorar procesos y alcanzar objetivos estratégicos de manera sostenible" (Bharadwaj et al., 2021, p. 471).

Talento Humano: "Capital intelectual y conjunto de competencias, conocimientos, habilidades, experiencias y potencialidades que poseen las personas y que constituyen activos valiosos para las organizaciones en la creación de valor y ventaja competitiva" (Chiavenato, 2020, p. 156).

Formación Digital: "Procesos estructurados de enseñanza-aprendizaje que utilizan tecnologías digitales como mediadoras para facilitar la adquisición, desarrollo y transferencia de conocimientos, habilidades y competencias en contextos organizacionales" (Clark & Mayer, 2023, p. 89).

PYMES: "Pequeñas y medianas empresas caracterizadas por limitaciones en el número de empleados (menos de 250), volumen de ventas y recursos disponibles, pero con flexibilidad organizacional y capacidad de respuesta rápida a cambios del entorno" (Comisión Europea, 2021, p. 12).

Competencias Digitales: "Conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para utilizar eficaz y críticamente las tecnologías digitales en contextos personales, académicos y profesionales, incluyendo alfabetización digital, comunicación digital y resolución de problemas tecnológicos" (Ferrari, 2020, p. 45).

Aprendizaje Organizacional: "Proceso mediante el cual las organizaciones adquieren, interpretan, distribuyen y almacenan conocimientos a través de la experiencia individual y colectiva, modificando comportamientos y capacidades para mejorar el desempeño organizacional" (Senge, 2021, p. 234).

Plataformas LMS: "Sistemas de gestión del aprendizaje (Learning Management Systems) que proporcionan infraestructura tecnológica para crear, distribuir, gestionar y evaluar programas de formación digital, facilitando la interacción entre instructores y estudiantes en entornos virtuales" (Dillenbourg, 2022, p. 167).

Transformación Digital: "Proceso integral de cambio organizacional que implica la adopción de tecnologías digitales para rediseñar procesos, cultura y experiencias, creando nuevos modelos de valor y capacidades competitivas" (Westerman et al., 2020, p. 78).

Capital Humano: "Valor económico de los conocimientos, habilidades, experiencias y competencias que poseen los individuos y que contribuyen a la productividad y competitividad organizacional, siendo susceptible de desarrollo mediante inversiones en formación" (Heckman & Kautz, 2020, p. 301).

2.6.Operacionalización de Variables.

Proceso metodológico mediante el cual se transforman variables teóricas abstractas en variables empíricas observables y medibles, estableciendo indicadores específicos, dimensiones de análisis y escalas de medición que permiten la recolección sistemática de datos y la verificación empírica de hipótesis de investigación (Hernández-Sampieri et al., 2014, p. 211).

La operacionalización de variables es esencial en la investigación social y científica, ya que permite a los investigadores definir claramente cómo van a medir conceptos que, por sí mismos, son abstractos.

Tabla 1.*Operacionalización de la Variable*

Objetivo General Analizar las estrategias digitales implementadas en la formación del talento humano en Buffalo Jeans C.A., identificando oportunidades de mejora y factores críticos de éxito para optimizar el desarrollo profesional en el contexto de las PYMES del sector comercio.

Objetivos Específicos	Variable	Dimensión	Sub dimensión	Indicador	Ítems
Diagnosticar los componentes presentes en las estrategias digitales utilizadas para la formación del talento humano en Buffalo Jeans C.A., identificando fortalezas, debilidades y brechas existentes.		Estrategias digitales	Componentes en la formación del talento humano	<ul style="list-style-type: none"> • Componente tecnológico • Componente Pedagógico • Componente Organizacional. • Componente Humano. • Componente Evaluativo. 	1 – 2 3 4 – 5 6 – 7 8
Determinar la efectividad de las herramientas digitales implementadas en los procesos de capacitación y desarrollo profesional, analizando su impacto en el desempeño laboral y la satisfacción de los colaboradores.	Estrategias Digitales	Herramientas digitales	Procesos de capacitación y desarrollo profesional	<ul style="list-style-type: none"> • Plataformas de Gestión del Aprendizaje (LMS). • Herramientas de Microlearning. • Realidad Virtual y Aumentada. • Plataformas de Video-Learning. • Herramientas de Colaboración y Aprendizaje Social. 	9 10 11 – 12 13 14 – 15
Identificar los factores organizacionales, tecnológicos y humanos que influyen en la adopción exitosa de estrategias digitales para la formación del talento humano en el contexto específico Buffalo Jeans C.A del sector comercio del Municipio Valera.		Factores organizacionales, tecnológicos y humanos	Factores Organizacionales	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo Digital. • Estructura Organizacional. • Cultura de Innovación. • Recursos y Capacidades. 	16 – 17 18 – 19 20 21 – 22
			Factores Tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura Tecnológica. • Características de la Tecnología. • Seguridad y Privacidad. • Escalabilidad y Sostenibilidad 	23 24 25

	• Competencias Digitales.	26
	• Actitudes hacia la Tecnología.	
Factores Humanos	• Resistencia al Cambio.	27 – 28
	• Motivación y Engagement	29 – 30
		31 – 32
		33 – 34

Fuente. Elaboración propia

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico constituye el andamiaje procedimental que orienta el desarrollo sistemático de la investigación, estableciendo los criterios, técnicas y procedimientos mediante los cuales se recopila, procesa y analiza la información necesaria para alcanzar los objetivos planteados. Según Arias (2012), el marco metodológico "comprende el conjunto de acciones destinadas a describir y analizar el fondo del problema planteado, a través de procedimientos específicos que incluyen las técnicas de observación y recolección de datos, determinando el 'cómo' se realizará el estudio" (p. 110).

En el contexto de la presente investigación sobre estrategias digitales en la formación del talento humano en Buffalo Jeans C.A., el diseño metodológico responde a la necesidad de comprender integralmente un fenómeno organizacional específico, requiriendo un enfoque que combine rigurosidad científica con flexibilidad contextual. La selección de métodos, técnicas e instrumentos se fundamenta en criterios de pertinencia, viabilidad y coherencia con los objetivos de investigación, procurando garantizar la validez y confiabilidad de los hallazgos obtenidos.

3.1. Tipo y Diseño de Investigación

3.2. Tipo de Investigación

La presente investigación se enmarca en el paradigma cuantitativo con un enfoque descriptivo-analítico. Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) definen el enfoque cuantitativo como aquel que "utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías" (p. 4). El carácter descriptivo de la investigación responde a la necesidad de caracterizar

sistemáticamente las estrategias digitales implementadas en Buffalo Jeans C.A., identificando sus componentes, herramientas y factores determinantes. Tamayo y Tamayo (2003) sostienen que la investigación descriptiva "comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos, trabajando sobre realidades de hecho y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta" (p. 46).

Complementariamente, la investigación incorpora un componente analítico al examinar las relaciones entre variables organizacionales, tecnológicas y humanas que influyen en la adopción de estrategias digitales. Este enfoque permite no solo describir el fenómeno, sino comprender las interacciones y dependencias entre sus diferentes dimensiones.

Desde la perspectiva temporal, la investigación se clasifica como transversal o transeccional, dado que la recolección de datos se realiza en un momento específico del tiempo. Según Hernández-Sampieri et al. (2014), los diseños transeccionales "recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único, su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado" (p. 154).

3.3.Diseño de Investigación.

El diseño de investigación adoptado es no experimental de campo. Saunders et al. (2019) definen la investigación no experimental como aquella en la que "el investigador no manipula variables independientes, sino que observa y analiza fenómenos en su contexto natural" (p. 184). En el contexto del presente estudio, las estrategias digitales, herramientas implementadas y factores organizacionales existentes en Buffalo Jeans C.A. se observan y analizan en su estado natural, sin intervención experimental del investigador.

La investigación de campo, según Arias (2012), "es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos

(datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna" (p. 31). Este diseño resulta apropiado dado que los datos se obtienen directamente de los colaboradores y directivos de Buffalo Jeans C.A., en su contexto organizacional real.

El diseño metodológico se estructura en fases secuenciales que garantizan la sistematicidad del proceso investigativo:

Fase I - Diagnóstica: Caracterización de los componentes presentes en las estrategias digitales utilizadas para la formación del talento humano, identificando fortalezas, debilidades y brechas existentes.

Fase II - Evaluativa: Determinación de la efectividad de las herramientas digitales implementadas en los procesos de capacitación y desarrollo profesional.

Fase III - Analítica: Identificación de factores organizacionales, tecnológicos y humanos que influyen en la adopción exitosa de estrategias digitales.

3.4.Población y Muestra

3.4.1. Población

La población, según Arias (2012), "es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación" (p. 81). Para efectos de la presente investigación, la población está constituida por el personal clave de Buffalo Jeans C.A. directamente involucrado en los procesos de toma de decisiones, gestión y operacionalización de estrategias de formación del talento humano.

La población objetivo comprende ocho (8) sujetos distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 2.
Representación de la Población.

N°	Descripción
Participantes	
01	Presidente
01	Gerente General
01	Administrador
01	Contador Público
01	Asistente Administrativo
02	Supervisores
08	Total

Fuente: Elaboración Propia

Esta delimitación poblacional responde a criterios de pertinencia y acceso a información relevante sobre las estrategias digitales implementadas en la organización. Los sujetos seleccionados ocupan posiciones estratégicas que les confieren conocimiento directo sobre los procesos de formación, implementación tecnológica y gestión del talento humano en la empresa.

Tamayo y Tamayo (2003) señalan que "la población se define como la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población poseen una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación" (p. 114). En este caso, la característica común radica en la participación activa en procesos de diseño, implementación o supervisión de estrategias digitales de formación.

3.4.2. Muestra

Hernández-Sampieri et al. (2014) definen la muestra como "un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse y delimitarse de antemano con precisión" (p. 173). Dado que la población objeto de estudio es reducida (N=8) y accesible en su totalidad, se procederá mediante censo poblacional.

El censo, según Arias (2012), es "una investigación en la cual se consideran todos los elementos de la población" (p. 83). Esta decisión metodológica se fundamenta en las siguientes consideraciones:

Tamaño poblacional limitado: La población de ocho individuos permite la inclusión de todos los sujetos sin limitaciones de recursos o tiempo.

Accesibilidad: Todos los miembros de la población están disponibles y accesibles para participar en el estudio.

Representatividad total: Al incluir la totalidad de la población, se eliminan sesgos de muestreo y se garantiza la máxima representatividad de los resultados.

Riqueza informativa: Cada sujeto aporta perspectivas únicas desde su posición organizacional, enriqueciendo la comprensión integral del fenómeno estudiado.

Por consiguiente, no se aplicarán técnicas de muestreo probabilístico ni no probabilístico, trabajándose con el universo completo de la población objetivo. Esta aproximación censal fortalece la validez interna de la investigación y permite generalizaciones confiables sobre el caso específico de Buffalo Jeans C.A.

3.5. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Las técnicas de recolección de datos constituyen los procedimientos sistemáticos mediante los cuales el investigador obtiene la información necesaria para responder a sus interrogantes de investigación. Arias (2012) define la técnica de recolección de datos como "el procedimiento o forma particular de obtener datos o información" (p. 67).

Técnica: Encuesta

Para la presente investigación se emplea la técnica de la encuesta, definida por Tamayo y Tamayo (2003) como aquella que "permite dar respuestas a problemas en términos descriptivos

como de relación de variables, tras la recogida sistemática de información según un diseño previamente establecido que asegure el rigor de la información obtenida" (p. 24).

La selección de la encuesta como técnica de recolección responde a diversas consideraciones metodológicas. Saunders et al. (2019) destacan que las encuestas "son apropiadas para recolectar información estandarizada de un grupo de personas, permitiendo la comparabilidad de las respuestas y facilitando el análisis estadístico posterior" (p. 176).

En el contexto específico de esta investigación, la encuesta facilita la obtención sistemática de información sobre percepciones, conocimientos y experiencias del personal de Buffalo Jeans C.A. respecto a las estrategias digitales implementadas en la formación del talento humano.

Instrumento: Cuestionario

El instrumento específico utilizado es el cuestionario, definido por Arias (2012) como "la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un formato en papel contentivo de una serie de preguntas" (p. 74). En este caso, se diseñó un cuestionario estructurado con escala tipo Likert.

Características del Instrumento:

El cuestionario está conformado por 34 ítems organizados en tres dimensiones principales:

Dimensión 1 - Estrategias Digitales: 8 ítems que evalúan los componentes tecnológico, pedagógico, organizacional, humano y evaluativo de las estrategias digitales implementadas.

Dimensión 2 - Herramientas Digitales: 7 ítems que exploran el uso de plataformas LMS, microlearning, realidad virtual/aumentada, video-learning y herramientas de colaboración.

Dimensión 3 - Factores Múltiples: 19 ítems distribuidos entre factores organizacionales (liderazgo, estructura, cultura, recursos), tecnológicos (infraestructura, características, seguridad, escalabilidad) y humanos (competencias, actitudes, resistencia, motivación).

Escala de Medición:

Se utiliza una escala Likert de cinco puntos, que según Hernández-Sampieri et al. (2014) "consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los participantes" (p. 238). La escala adoptada comprende:

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

Esta escala permite capturar matices en las percepciones de los encuestados, facilitando el análisis cuantitativo posterior mediante estadística descriptiva e inferencial.

3.6.Validez y Confiabilidad

La validez y confiabilidad constituyen criterios fundamentales para garantizar la calidad metodológica de los instrumentos de recolección de datos. Hernández-Sampieri et al. (2014) sostienen que "la confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales" (p. 200), mientras que "la validez se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir" (p. 201).

3.6.1. Validez del Instrumento

La validez del cuestionario se establecerá mediante el método de validez de contenido a través de juicio de expertos. Según Creswell y Creswell (2023), el juicio de expertos "constituye un procedimiento mediante el cual especialistas en la materia evalúan la relevancia, claridad y coherencia de los ítems con los constructos teóricos que se pretenden medir" (p. 157).

Se seleccionarán tres (3) expertos con las siguientes características:

Expertos en Gestión del Talento Humano: Profesional con título de posgrado en áreas afines y experiencia mínima de 5 años en gestión de recursos humanos.

Experto en Metodología de Investigación: Profesional con formación doctoral y experiencia en diseño y validación de instrumentos de investigación.

Cada experto evaluará el instrumento considerando cuatro criterios fundamentales:

- Claridad: Comprensión del enunciado por parte de la población objetivo.
- Congruencia: Consistencia del ítem con el constructo teórico que pretende medir.
- Pertinencia: Grado en que cada ítem mide efectivamente lo que se propone medir.
- Suficiencia: Adecuación del número de ítems para cubrir exhaustivamente cada dimensión.

Los expertos calificarán cada criterio en una escala de cuatro niveles: Excelente (A), Bueno (B), Regular (C) y Deficiente (D). Se considerarán válidos aquellos ítems que obtengan valoración mínima de "Bueno" en al menos dos de los tres expertos. Los ítems que requieran ajustes serán modificados según las recomendaciones emitidas.

3.6.2. Confiabilidad del Instrumento

La confiabilidad del cuestionario se determinará mediante el cálculo del coeficiente Alfa de Cronbach. Según Tavakol y Dennick (2011), "el alfa de Cronbach es una medida de

consistencia interna que evalúa el grado en que los ítems de un instrumento se correlacionan entre sí, siendo ampliamente utilizado en escalas tipo Likert" (p. 53).

El coeficiente Alfa de Cronbach se calcula mediante la siguiente fórmula:

$$\alpha = [K / (K-1)] * [1 - (\Sigma Si^2 / St^2)]$$

Donde:

K = Número de ítems

ΣSi^2 = Suma de las varianzas de los ítems

St^2 = Varianza total del instrumento

Para establecer la confiabilidad, se aplicará una prueba piloto a un grupo reducido de colaboradores con características similares a la población objetivo, pero que no formarán parte del estudio definitivo. Los datos obtenidos se procesarán mediante el software estadístico SPSS versión 28.

Hernández-Sampieri et al. (2014) establecen que valores de Alfa de Cronbach superiores a 0.70 indican confiabilidad aceptable, valores entre 0.70 y 0.90 señalan buena confiabilidad, y valores superiores a 0.90 sugieren excelente confiabilidad. Se considerará que el instrumento posee confiabilidad adecuada si alcanza un coeficiente $\alpha \geq 0.70$.

En caso de obtener valores inferiores al umbral establecido, se procederá a revisar y ajustar los ítems problemáticos identificados mediante el análisis de correlación ítem-total, eliminando o reformulando aquellos que comprometan la consistencia interna del instrumento.

3.7.Procedimiento Metodológico

El procedimiento metodológico describe la secuencia sistemática de acciones emprendidas para desarrollar la investigación desde su concepción hasta la obtención de

resultados. Arias (2012) enfatiza que "los procedimientos están referidos al cómo de la investigación, describiendo las actividades a seguir en el proceso investigativo" (p. 110).

El desarrollo de la investigación se estructura en cinco fases secuenciales e interdependientes:

Fase I: Fundamentación Teórica y Conceptual

Esta fase inicial comprende la revisión exhaustiva de literatura científica especializada en estrategias digitales, gestión del talento humano y transformación digital en PYMES. Las actividades específicas incluyen:

Búsqueda y selección de fuentes bibliográficas en bases de datos académicas (Scopus, Web of Science, SciELO, Google Scholar).

Análisis crítico de antecedentes investigativos internacionales y nacionales.

Construcción del marco teórico integrando perspectivas conceptuales relevantes.

Identificación y operacionalización de variables de estudio.

Elaboración de la matriz de operacionalización definiendo dimensiones, subdimensiones e indicadores.

Fase II: Diseño y Validación del Instrumento

La segunda fase se orienta al desarrollo y validación del cuestionario como instrumento de recolección de datos:

Diseño inicial del cuestionario basado en la operacionalización de variables.

Formulación de ítems asegurando claridad, precisión y pertinencia.

Selección y contacto con expertos validadores.

Envío del instrumento junto con matriz de operacionalización y formatos de validación.

Recepción y análisis de observaciones y sugerencias de los expertos.

Ajuste del instrumento incorporando recomendaciones de mejora.

Aplicación de prueba piloto para determinación de confiabilidad.

Cálculo del coeficiente Alfa de Cronbach.

Ajustes finales del instrumento según resultados de confiabilidad.

Fase III: Recolección de Datos

Esta fase operativa implica la administración del instrumento validado a la población objetivo:

Solicitud formal de autorización a la dirección de Buffalo Jeans C.A.

Coordinación de fechas y horarios para aplicación del cuestionario.

Explicación a los participantes sobre objetivos de la investigación y garantías de confidencialidad.

Aplicación presencial del cuestionario bajo condiciones estandarizadas.

Verificación de completitud y calidad de las respuestas obtenidas.

Codificación de datos para procesamiento estadístico.

Fase IV: Procesamiento y Análisis de Datos

La cuarta fase se centra en el tratamiento estadístico y análisis interpretativo de la información recopilada:

Creación de base de datos en software estadístico SPSS versión 28.

Depuración y verificación de consistencia de datos.

Aplicación de estadística descriptiva (frecuencias, porcentajes, medidas de tendencia central y dispersión).

Construcción de tablas y gráficos para presentación de resultados.

Interpretación de hallazgos a la luz del marco teórico.

Triangulación de resultados entre dimensiones estudiadas.

Fase V: Elaboración de Conclusiones y Recomendaciones

La fase final integra los hallazgos obtenidos formulando conclusiones y recomendaciones:

Síntesis de resultados por objetivo específico.

Formulación de conclusiones respondiendo a interrogantes de investigación.

Elaboración de recomendaciones dirigidas a Buffalo Jeans C.A.

Identificación de líneas futuras de investigación.

Redacción del informe final de investigación.

3.8. Técnicas de Análisis de Datos

Las técnicas de análisis de datos constituyen los procedimientos mediante los cuales la información recolectada se transforma en conocimiento científico relevante para responder a los objetivos de investigación. Hernández-Sampieri et al. (2014) sostienen que "el análisis de datos cuantitativos se efectúa mediante computadora u ordenador, utilizando un programa o software apropiado para analizar los datos" (p. 270).

Para la presente investigación se emplearán técnicas de estadística descriptiva, procesadas mediante el paquete estadístico SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) versión 28. La selección de este software responde a su amplio reconocimiento en la comunidad científica y sus funcionalidades robustas para análisis cuantitativo.

Estadística Descriptiva

Tamayo y Tamayo (2003) definen la estadística descriptiva como "aquella que permite organizar y clasificar los indicadores cuantitativos obtenidos en la medición, revelándose a través de ellos las propiedades, relaciones y tendencias del fenómeno" (p. 180).

Las técnicas específicas de estadística descriptiva a aplicar incluyen:

Distribución de Frecuencias: Se construirán tablas de frecuencias absolutas y relativas (porcentajes) para cada ítem del cuestionario, permitiendo identificar patrones de respuesta predominantes. Según Arias (2012), "las distribuciones de frecuencia facilitan la organización y comprensión de grandes volúmenes de datos, revelando tendencias y patrones" (p. 138).

Medidas de Tendencia Central: Se calcularán la media aritmética, mediana y moda para cada ítem y dimensión. Hernández-Sampieri et al. (2014) señalan que "las medidas de tendencia central son valores que resumen un conjunto de puntuaciones o mediciones, representando el centro de la distribución" (p. 282).

Medidas de Dispersión: Se determinarán la desviación estándar y varianza para evaluar la homogeneidad o heterogeneidad de las respuestas. La desviación estándar, según Flick (2022), "indica el grado de variabilidad de los datos respecto a la media, siendo útil para identificar consensos o discrepancias entre los encuestados" (p. 198).

Baremo de Interpretación

Para facilitar la interpretación de resultados, se establecerá un baremo de categorización basado en los puntajes promedio obtenidos. El baremo propuesto es el siguiente:

Tabla 3.

Baremo de Interpretación

Rango de Promedios	Categoría	Interpretación
4.21 - 5.00	Muy Alta	Percepción muy favorable/Implementación muy efectiva
3.41 - 4.20	Alta	Percepción favorable/Implementación efectiva
2.61 - 3.40	Moderada	Percepción neutra/Implementación parcial
1.81 - 2.60	Baja	Percepción desfavorable/Implementación limitada
1.00 - 1.80	Muy Baja	Percepción muy desfavorable/Implementación inexistente

Fuente: Elaboración Propia

Este baremo permite clasificar y comparar los resultados entre diferentes dimensiones, subdimensiones e indicadores, facilitando la identificación de fortalezas y áreas de mejora en las estrategias digitales implementadas.

3.9. Presentación de Resultados

Los resultados se presentarán mediante tablas estadísticas y gráficos que faciliten la comprensión visual de los hallazgos. Según Arias (2012), "la presentación gráfica de resultados complementa las tablas estadísticas, facilitando la identificación rápida de patrones, tendencias y comparaciones" (p. 145).

Cada tabla y gráfico será acompañado de análisis interpretativo que relacione los resultados obtenidos con el marco teórico de la investigación, facilitando la comprensión del fenómeno estudiado en su contexto específico.

La triangulación de resultados entre las tres dimensiones principales (estrategias digitales, herramientas digitales y factores múltiples) permitirá identificar relaciones y dependencias entre variables, enriqueciendo la comprensión integral del caso Buffalo Jeans C.A.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

El presente capítulo expone los hallazgos obtenidos mediante la aplicación del cuestionario validado a la población objeto de estudio en Buffalo Jeans C.A. El análisis se estructura siguiendo los objetivos específicos de la investigación, presentando los datos mediante tablas de distribución de frecuencias, representaciones gráficas y análisis interpretativo que contrasta los resultados empíricos con el marco teórico desarrollado.

Según Hernández-Sampieri et al. (2014), "el análisis de datos cuantitativos implica la interpretación de los valores numéricos obtenidos, estableciendo relaciones entre variables y contrastando los hallazgos con teorías y estudios previos" (p. 270). En este sentido, el capítulo integra la descripción estadística con la reflexión teórica, permitiendo una comprensión profunda del fenómeno investigado.

4.1. Presentación y Análisis de Resultados

La presentación de resultados se organiza siguiendo la estructura de objetivos específicos y la operacionalización de variables establecida. Los datos fueron procesados mediante SPSS versión 28, calculando frecuencias absolutas, porcentajes, medias aritméticas y desviaciones estándar para cada ítem y dimensión.

Objetivo Específico 1: Diagnosticar los componentes presentes en las estrategias digitales utilizadas para la formación del talento humano en Buffalo Jeans C.A.

Dimensión: Estrategias Digitales

Subdimensión: Componentes en la Formación del Talento Humano

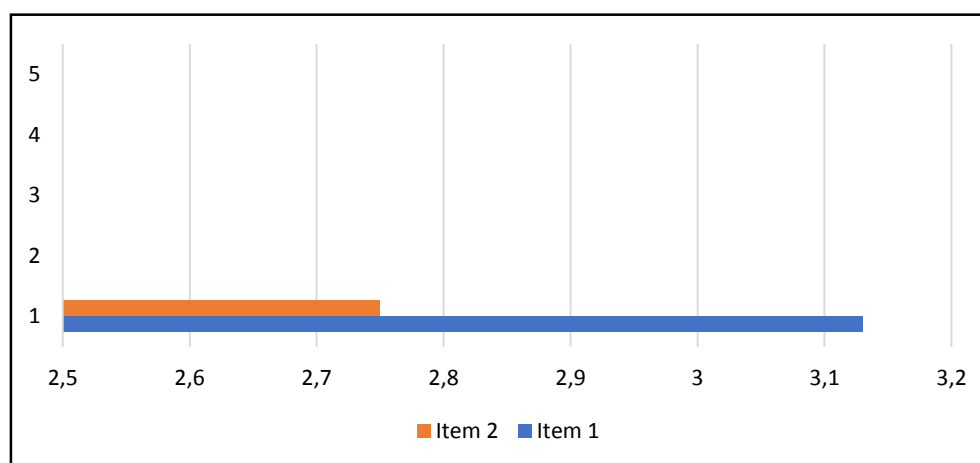
Indicador: Componente Tecnológico.

Tabla 4.
Distribución de frecuencias: Componente Tecnológico

Ítem	Enunciado	TD (1)	D (2)	N (3)	A (4)	TA (5)	Media	DE	Categoría
1	La empresa cuenta con la infraestructura tecnológica adecuada (hardware, software, conectividad) para desarrollar programas de formación digital	0 (0%)	3 (37.5%)	2 (25%)	2 (25%)	1 (12.5%)	3.13	1.13	Moderada
2	Las plataformas tecnológicas utilizadas para la capacitación son fáciles de usar y están actualizadas según las necesidades del personal	1 (12.5%)	2 (25%)	3 (37.5%)	2 (25%)	0 (0%)	2.75	1.04	Moderada
PROMEDIO INDICADOR							2.94	1.09	Moderada

Nota: TD=Totalmente en Desacuerdo, D=En Desacuerdo, N=Neutral, A=De Acuerdo, TA=Totalmente de Acuerdo, DE=Desviación Estándar *Fuente:* Elaboración Propia

Figura 1.
Componente Tecnológico - Promedios por Ítem



Fuente: Elaboración Propia

Los resultados revelan que el componente tecnológico de las estrategias digitales en Buffalo Jeans C.A. presenta un nivel moderado de implementación (Media=2.94). El ítem 1, referente a la infraestructura tecnológica, obtuvo una media de 3.13, evidenciando que el 37.5% del personal directivo y supervisores percibe deficiencias en hardware, software y conectividad. Este hallazgo contrasta con los planteamientos de García-Peñalvo (2022), quien sostiene que "la infraestructura tecnológica constituye el fundamento sobre el cual se edifican todas las estrategias digitales de formación" (p. 89).

La dispersión de respuestas (DE=1.13) indica heterogeneidad en las percepciones, sugiriendo que diferentes áreas de la empresa experimentan condiciones tecnológicas disímiles. Esta situación refleja la problemática identificada por Mendoza y Paredes (2022) en PYMES venezolanas, donde "el 82% reportó limitaciones financieras como principal obstáculo para la implementación de infraestructura tecnológica adecuada" (p. 1138).

El ítem 2, concerniente a la facilidad de uso y actualización de plataformas, alcanzó una media inferior (2.75), ubicándose también en categoría moderada, pero tendiendo hacia el límite inferior. El 37.5% de los encuestados manifestó una posición neutral, mientras que el 37.5% expresó desacuerdo o total desacuerdo. Esta situación se alinea con los hallazgos de Davis (2019) en su Modelo de Aceptación Tecnológica (TAM), que identifica la facilidad de uso percibida como "determinante crucial en la adopción exitosa de tecnologías organizacionales" (p. 325).

Indicador: Componente Pedagógico.

Tabla 5.
Distribución de frecuencias: Componente Pedagógico

Ítem	Enunciado	TD (1)	D (2)	N (3)	A (4)	TA (5)	Media	DE	Categoría
3	Las estrategias pedagógicas digitales	1 (12.5%)	3 (37.5%)	2 (25%)	2 (25%)	0 (0%)	2.63	1.06	Moderada

implementadas facilitan la comprensión y aplicación práctica de los conocimientos adquiridos				
PROMEDIO INDICADOR	2.63	1.06	Moderada	

Fuente: Elaboración Propia

El componente pedagógico evidencia debilidades significativas (Media=2.63), ubicándose en el límite entre las categorías moderada y baja. El 50% de los encuestados manifestó desacuerdo con la efectividad de las estrategias pedagógicas digitales implementadas, mientras que solo el 25% expresó conformidad.

Este hallazgo contradice los postulados de Clark y Mayer (2023), quienes afirman que "las estrategias pedagógicas digitales efectivas deben diseñarse siguiendo principios de aprendizaje multimedia que faciliten la comprensión, retención y transferencia de conocimientos" (p. 89). La brecha identificada sugiere que Buffalo Jeans C.A. ha priorizado la adquisición tecnológica sobre el diseño instruccional, patrón común en PYMES según los estudios de Müller y Schmidt (2022).

La ausencia de respuestas en la categoría "Totalmente de acuerdo" resulta particularmente significativa, indicando que ningún directivo percibe las estrategias pedagógicas como plenamente satisfactorias. Esta situación se alinea con los hallazgos de Rodríguez-García et al. (2023), quienes identificaron que "las PYMES latinoamericanas frecuentemente implementan tecnologías sin acompañamiento pedagógico especializado" (p. 3460).

Indicador: Componente Organizacional

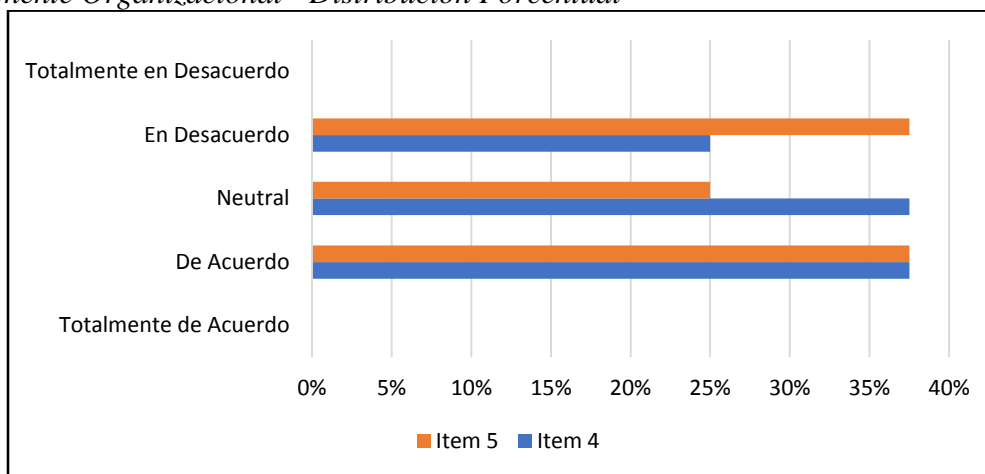
Tabla 6.

Distribución de frecuencias: Componente Organizacional

Ítem	Enunciado	TD (1)	D (2)	N (3)	A (4)	TA (5)	Medi a	DE	Categorí a
4	La estructura organizacional de la empresa facilita la implementación de estrategias digitales de formación	0 (0%)	2 (25%)	3 (37.5%)	3 (37.5%)	0 (0%)	3.13	0.8 3	Moderada
5	Existe alineación entre las estrategias digitales de formación y los objetivos estratégicos de la organización	0 (0%)	3 (37.5%)	2 (25%)	3 (37.5%)	0 (0%)	3.00	0.9 3	Moderada
PROMEDIO INDICADOR							3.07	0.88	Moderada

Fuente: Elaboración Propia

Figura 2.
Componente Organizacional - Distribución Porcentual



Fuente: Elaboración Propia

El componente organizacional presenta el mejor desempeño relativo dentro de la dimensión de estrategias digitales (Media=3.07), aunque permanece en categoría moderada. El 37.5% de los encuestados reconoce que la estructura organizacional facilita la implementación de estrategias digitales, evidenciando una ventaja característica de las PYMES.

Este hallazgo confirma los planteamientos de Burns y Stalker (2022), quienes sostienen que "las organizaciones de menor tamaño presentan mayor flexibilidad estructural, facilitando la adopción de innovaciones tecnológicas" (p. 156). Sin embargo, la ausencia de respuestas en la categoría "Totalmente de acuerdo" sugiere que esta flexibilidad no se ha capitalizado plenamente.

El ítem 5, referente a la alineación estratégica, obtuvo una media de 3.00, revelando percepciones divididas. El 37.5% manifiesta desacuerdo, sugiriendo desconexión entre las iniciativas de formación digital y la estrategia organizacional general. Esta situación contradice las recomendaciones de Porter y Heppelmann (2021), quienes afirman que "las estrategias digitales de formación deben alinearse con la cadena de valor organizacional para generar ventajas competitivas sostenibles" (p. 102).

La desviación estándar relativamente baja (0.88-0.93) indica mayor consenso en las percepciones sobre este componente, contrastando con la heterogeneidad observada en los componentes tecnológico y pedagógico.

Indicador: Componente Humano

Tabla 7.

Distribución de frecuencias: Componente Humano

Ítem	Enunciado	TD (1)	D (2)	N (3)	A (4)	TA (5)	Media	DE	Categoría
6	El personal de la empresa posee las competencias digitales básicas necesarias para participar en programas de formación digital	0 (0%)	4 (50%)	2 (25%)	2 (25%)	0 (0%)	2.75	0.89	Moderada
7	Los formadores y facilitadores demuestran dominio tanto de los contenidos como de las herramientas digitales utilizadas	1 (12.5%)	3 (37.5%)	3 (37.5%)	1 (12.5%)	0 (0%)	2.50	0.93	Baja
PROMEDIO INDICADOR							2.63	0.91	Moderada

Fuente: Elaboración Propia

El componente humano evidencia deficiencias preocupantes (Media=2.63), particularmente en las competencias digitales del personal. El 50% de los encuestados percibe que los empleados carecen de competencias digitales básicas necesarias para participar efectivamente en programas de formación digital.

Este hallazgo coincide con los planteamientos de Ferrari (2020) en el marco DigComp, que identifica las competencias digitales como "pre requisito fundamental para el aprovechamiento efectivo de estrategias de formación digital" (p. 45). La carencia identificada constituye una barrera crítica que limita el retorno de inversión en tecnologías de formación.

El ítem 7, concerniente a las competencias de formadores, presenta la valoración más baja de toda la dimensión (Media=2.50), ubicándose en categoría baja. El 50% de los encuestados expresa desacuerdo o total desacuerdo, revelando que los facilitadores carecen del dominio dual necesario: conocimiento de contenidos y manejo de herramientas digitales.

Esta problemática se alinea con los hallazgos de Mishra y Koehler (2022) en el modelo TPACK (Technological Pedagogical Content Knowledge), que sostiene que "la efectividad de la formación digital requiere la integración armoniosa de conocimiento tecnológico, pedagógico y disciplinar" (p. 1025). La ausencia de esta integración en Buffalo Jeans C.A. explica parcialmente las deficiencias identificadas en el componente pedagógico.

Indicador: Componente Evaluativo

Tabla 8.

Distribución de frecuencias: Componente Evaluativo

Ítem	Enunciado	TD (1)	D (2)	N (3)	A (4)	TA (5)	Media	DE	Categoría
8	La empresa cuenta con sistemas de evaluación que permiten medir la efectividad de las estrategias digitales de formación	2 (25%)	3 (37.5%)	2 (25%)	1 (12.5%)	0 (0%)	2.25	1.04	Baja
PROMEDIO INDICADOR							2.25	1.04	Baja

Fuente: Elaboración Propia

El componente evaluativo presenta la valoración más deficiente de toda la dimensión (Media=2.25), ubicándose en categoría baja. El 62.5% de los encuestados manifiesta desacuerdo o total desacuerdo, revelando ausencia de sistemas formales para medir la efectividad de las estrategias digitales implementadas.

Este hallazgo contradice radicalmente los postulados de Kirkpatrick y Kirkpatrick (2019), quienes establecen que "la evaluación sistemática de programas de formación es indispensable para determinar su impacto y justificar inversiones futuras" (p. 21). La ausencia de mecanismos evaluativos impide a Buffalo Jeans C.A. identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora en sus estrategias digitales.

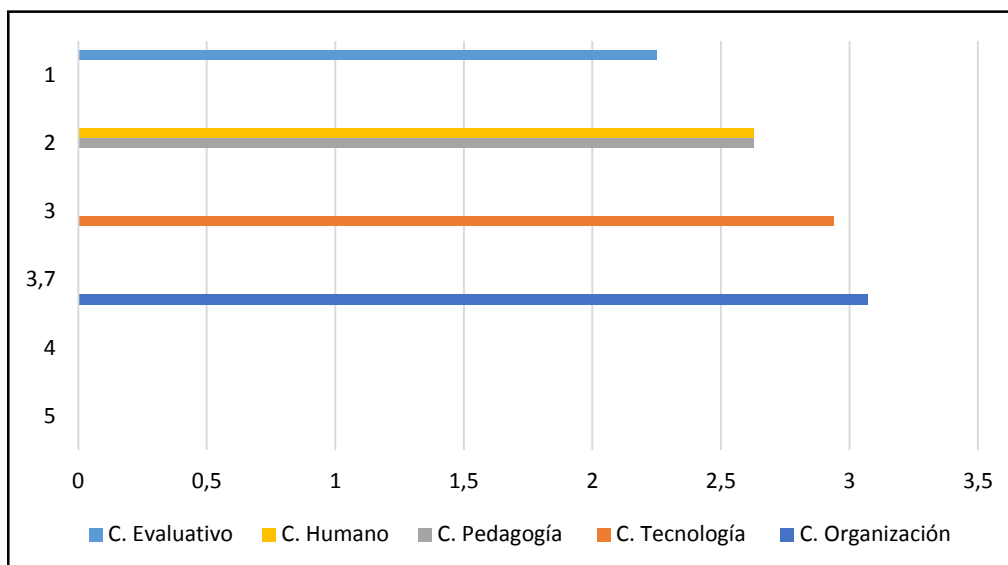
La alta desviación estándar (1.04) sugiere percepciones heterogéneas, posiblemente reflejando que algunas áreas realizan evaluaciones informales mientras otras carecen completamente de estos procesos. Esta situación se alinea con los hallazgos de Mendoza y Paredes (2022), quienes identificaron que "apenas el 31% de las PYMES venezolanas cuentan con sistemas formales de evaluación de programas de formación digital" (p. 1140).

Tabla 9.

Resumen: Dimensión Estrategias Digitales

Indicador	Media	Desviación Estándar	Categoría
Componente Tecnológico	2.94	1.09	Moderada
Componente Pedagógico	2.63	1.06	Moderada
Componente Organizacional	3.07	0.88	Moderada
Componente Humano	2.63	0.91	Moderada
Componente Evaluativo	2.25	1.04	Baja
PROMEDIO DIMENSIÓN	2.70	1.00	Moderada

Fuente: Elaboración Propia

Figura 3.*Dimensión Estrategias Digitales - Comparación de Componentes*

Fuente: Elaboración Propia

La dimensión Estrategias Digitales presenta un desempeño global moderado (Media=2.70), revelando implementación parcial y deficiencias significativas en Buffalo Jeans C.A. Los resultados contrastan con los estándares internacionales identificados por Müller y Schmidt (2022), quienes reportaron que "el 73% de las PYMES europeas han implementado efectivamente estrategias digitales de formación" (p. 465).

El componente organizacional emerge como la fortaleza relativa, confirmando que la flexibilidad estructural característica de las PYMES puede constituir una ventaja competitiva si se capitaliza adecuadamente. Sin embargo, esta ventaja se ve neutralizada por las deficiencias en los componentes evaluativo, humano y pedagógico.

La ausencia de sistemas de evaluación (componente más débil) genera un círculo vicioso: sin mecanismos para medir efectividad, resulta imposible identificar áreas de mejora, asignar recursos estratégicamente o demostrar el valor de las inversiones en formación digital. Esta situación coincide con los planteamientos de Alles (2023), quien afirma que "sin evaluación

sistemática, las estrategias de formación operan a ciegas, incapaces de aprender de la experiencia" (p. 178).

Objetivo Específico 2: Determinar la efectividad de las herramientas digitales implementadas en los procesos de capacitación y desarrollo profesional

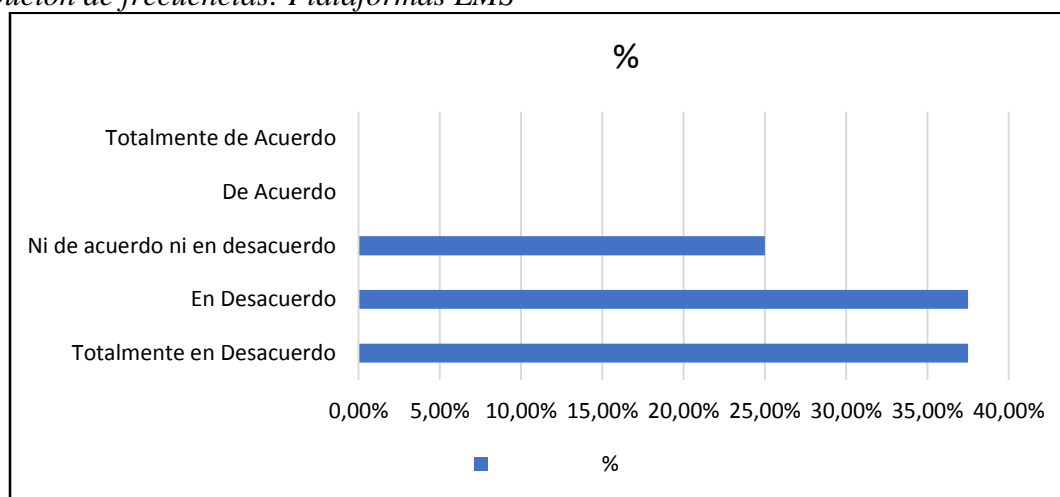
Dimensión: Herramientas Digitales

Subdimensión: Procesos de Capacitación y Desarrollo Profesional

Indicador: Plataformas de Gestión del Aprendizaje (LMS)

Tabla 10.

Distribución de frecuencias: Plataformas LMS



Fuente: Elaboración Propia
Los resultados evidencian ausencia crítica de plataformas LMS en Buffalo Jeans C.A.

(Media=1.88), ubicándose en categoría baja. El 75% de los encuestados manifiesta desacuerdo o total desacuerdo, revelando que la empresa no ha implementado sistemas formales de gestión del aprendizaje.

Este hallazgo contrasta dramáticamente con los estándares internacionales reportados por Müller y Schmidt (2022), quienes identificaron que "el 54% de las PYMES europeas utilizan sistemas LMS para gestionar sus programas de formación" (p. 467). La ausencia de estas

plataformas limita severamente la capacidad de Buffalo Jeans C.A. para escalar, sistematizar y evaluar sus iniciativas de formación digital.

Según Dillenbourg (2022), "los sistemas LMS modernos han evolucionado hacia plataformas inteligentes que personalizan la experiencia de aprendizaje, proporcionan analíticas avanzadas y facilitan el aprendizaje adaptativo" (p. 167). La carencia de estos sistemas en Buffalo Jeans C.A. sugiere que las iniciativas de formación operan de manera fragmentada, sin mecanismos centralizados de administración, seguimiento o evaluación.

La baja desviación estándar (0.83) indica consenso significativo entre los encuestados, confirmando que la ausencia de LMS es una realidad transversal a todas las áreas de la organización.

Indicador: Herramientas de Microlearning

Tabla 11.
Distribución de frecuencias: Microlearning

Ítem	Enunciado	TD (1)	D (2)	N (3)	A (4)	TA (5)	Media	DE	Categoría
10	Se implementan herramientas de microlearning que permiten el aprendizaje en sesiones cortas y específicas	2 (25%)	4 (50%)	2 (25%)	0 (0%)	0 (0%)	2.00	0.76	Baja
PROMEDIO INDICADOR							2.00	0.76	Baja

Fuente: Elaboración Propia

Las herramientas de microlearning presentan implementación deficiente (Media=2.00), ubicándose en categoría baja. El 75% de los encuestados expresa desacuerdo o total desacuerdo, revelando que Buffalo Jeans C.A. no ha adoptado esta metodología de formación contemporánea.

Este hallazgo es particularmente significativo considerando los beneficios documentados del microlearning. Según Murre y Dros (2021), el microlearning genera "mayor retención de

información (67% vs 12% en formatos tradicionales) y mayor completitud de cursos (94% vs 48% en e-learning tradicional)" (p. e0120644). La ausencia de estas herramientas priva a Buffalo Jeans C.A. de metodologías especialmente efectivas para entornos empresariales dinámicos.

Hug y Friesen (2020) señalan que "el microlearning responde a las necesidades de aprendizaje just-in-time en entornos empresariales, permitiendo a los empleados acceder a conocimientos específicos en el momento de necesidad" (p. 156). La carencia identificada sugiere que la empresa mantiene enfoques tradicionales de formación, potencialmente menos efectivos para el desarrollo de competencias en contextos laborales activos.

Indicador: Realidad Virtual y Aumentada

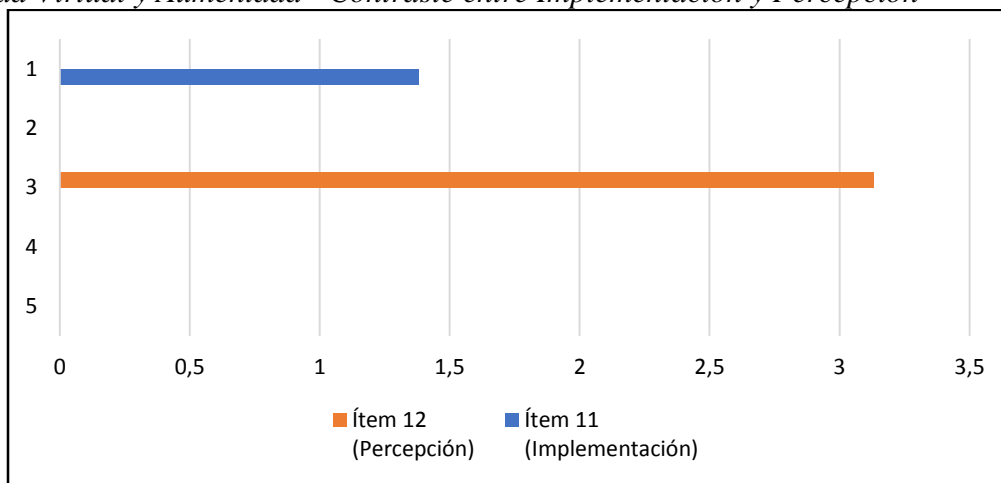
Tabla 12.

Distribución de frecuencias: Realidad Virtual y Aumentada

Ítem	Enunciado	TD (1)	D (2)	N (3)	A (4)	TA (5)	Mediana	DE	Categoría
11	La empresa ha incorporado tecnologías de realidad virtual o aumentada en sus programas de formación y capacitación	5 (62.5%)	3 (37.5%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1.38	0.5 2	Muy Baja
12	Considera que las tecnologías inmersivas mejoran la experiencia de aprendizaje y la retención de conocimientos	0 (0%)	2 (25%)	3 (37.5%)	3 (37.5%)	0 (0%)	3.13	0.8 3	Moderada
PROMEDIO INDICADOR							2.25	0.68	Baja

Fuente: Elaboración Propia

Figura 4.
Realidad Virtual y Aumentada - Contraste entre Implementación y Percepción



Fuente: Elaboración propia.

Los resultados revelan una paradoja significativa: mientras la implementación de tecnologías inmersivas es prácticamente inexistente (Media ítem 11=1.38, categoría muy baja), la percepción sobre su valor potencial es moderadamente favorable (Media ítem 12=3.13).

El 100% de los encuestados confirma que Buffalo Jeans C.A. no ha incorporado tecnologías de realidad virtual o aumentada, situación comprensible considerando las limitaciones financieras y tecnológicas características de PYMES en contextos venezolanos. Este hallazgo contrasta con empresas innovadoras internacionales donde, según Merchant et al. (2022), "las tecnologías inmersivas ofrecen posibilidades únicas para el aprendizaje experiencial, especialmente en habilidades técnicas" (p. 35).

Sin embargo, el ítem 12 revela que el 37.5% de los encuestados reconoce el potencial de las tecnologías inmersivas para mejorar el aprendizaje, mientras otro 37.5% mantiene posición neutral. Esta percepción moderadamente favorable sugiere receptividad organizacional hacia futuras implementaciones cuando las condiciones financieras lo permitan.

La brecha entre implementación actual y percepción de valor potencial (1.75 puntos de diferencia) representa una oportunidad estratégica: existe consciencia sobre las ventajas de estas tecnologías, facilitando futura adopción cuando se superen las barreras financieras y técnicas.

Indicador: Plataformas de Video-Learning

Tabla 13.

Distribución de frecuencias: Video-Learning

Ítem	Enunciado	TD (1)	D (2)	N (3)	A (4)	TA (5)	Media	DE	Categoría
13	Considera que la utilización de plataformas especializadas en contenido de video facilita la capacitación del personal	0 (0%)	1 (12.5%)	2 (25%)	4 (50%)	1 (12.5%)	3.63	0.92	Alta
PROMEDIO INDICADOR							3.63	0.92	Alta

Fuente: Elaboración Propia

Las plataformas de video-learning presentan la valoración más favorable de toda la dimensión (Media=3.63), ubicándose en categoría alta. El 62.5% de los encuestados expresa acuerdo o total acuerdo respecto al valor de estas herramientas para la capacitación.

Este resultado confirma los planteamientos de Brame (2021), quien sostiene que "el video-learning combina múltiples modalidades sensoriales, mejorando la retención y comprensión de contenidos complejos" (p.6). La percepción favorable sugiere que Buffalo Jeans C.A. podría capitalizar estas plataformas como punto de entrada accesible para fortalecer sus estrategias digitales de formación.

Las plataformas de video-learning (YouTube, LinkedIn Learning, Coursera) ofrecen ventajas particulares para PYMES: costos relativamente bajos, facilidad de implementación, amplia disponibilidad de contenidos especializados y familiaridad general de los usuarios con

formatos de video. La receptividad identificada representa una oportunidad estratégica de rápida implementación con alto potencial de aceptación organizacional.

Sin embargo, es importante notar que el ítem evalúa percepción sobre utilidad potencial, no implementación efectiva. La ausencia de preguntas sobre uso actual de estas plataformas en el cuestionario limita la capacidad de determinar si existe brecha entre percepción favorable e implementación real.

Indicador: Herramientas de Colaboración y Aprendizaje Social

Tabla 14.

Distribución de frecuencias: Colaboración y Aprendizaje Social.

Ítem	Enunciado	TD (1)	D (2)	N (3)	A (4)	TA (5)	Mediana	DE	Categoría
14	La empresa utiliza herramientas digitales que facilitan la colaboración y el intercambio de conocimientos entre empleados	1 (12.5%)	3 (37.5%)	2 (25%)	2 (25%)	0 (0%)	2.63	1.06	Moderada
15	Considera que las plataformas de aprendizaje social que se implementen promueven la creación de comunidades de práctica virtuales	0 (0%)	2 (25%)	4 (50%)	2 (25%)	0 (0%)	3.00	0.76	Moderada
PROMEDIO INDICADOR							2.81	0.91	Moderada

Fuente: Elaboración Propia

Las herramientas de colaboración y aprendizaje social presentan implementación moderada (Media=2.81), con patrones diferenciados entre uso actual y percepción de valor potencial. El ítem 14 revela que el 50% de los encuestados percibe deficiencias en las herramientas digitales para colaboración e intercambio de conocimientos, mientras el 25% expresa conformidad. Esta situación contrasta con los postulados de Wenger-Trayner y Wenger-Trayner (2021), quienes sostienen que "las comunidades de práctica virtuales facilitan la transferencia de conocimiento tácito entre empleados, constituyendo un complemento esencial a la formación formal" (p. 89).

El ítem 15, referente a la percepción sobre plataformas de aprendizaje social, obtiene valoración moderada (Media=3.00), con el 50% de encuestados manteniendo posición neutral. Esta neutralidad sugiere desconocimiento o falta de experiencia directa con estas herramientas, más que rechazo activo. El 25% que expresa conformidad reconoce el potencial de estas plataformas para crear comunidades de práctica virtuales.

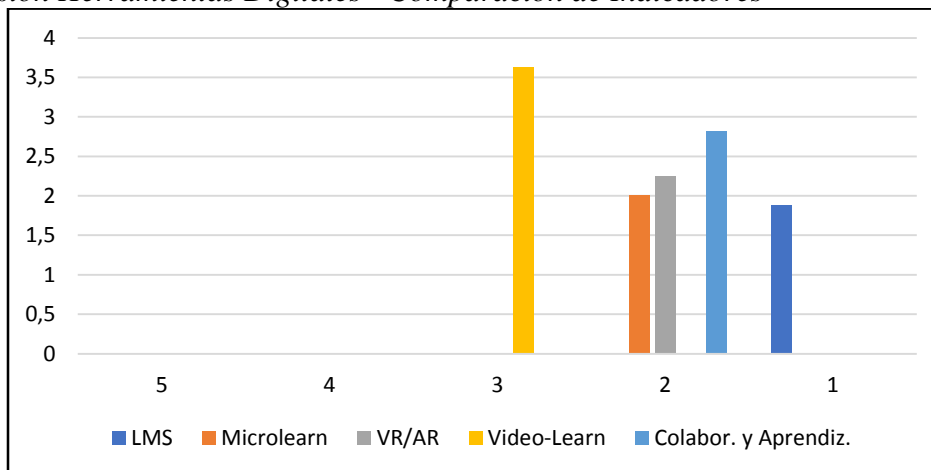
La brecha entre implementación actual (ítem 14) y percepción de valor potencial (ítem 15) indica oportunidad de mejora. Las herramientas de colaboración como Microsoft Teams, Slack o Workplace presentan costos accesibles para PYMES y pueden implementarse gradualmente, comenzando con funcionalidades básicas de comunicación y escalando hacia comunidades de aprendizaje estructuradas.

Tabla 15.

Resumen: Dimensión Herramientas Digitales

Indicador	Media	Desviación Estándar	Categoría
Plataformas LMS	1.88	0.83	Baja
Microlearning	2.00	0.76	Baja
Realidad Virtual/Aumentada	2.25	0.68	Baja
Video-Learning	3.63	0.92	Alta
Colaboración y Aprendizaje Social	2.81	0.91	Moderada
PROMEDIO DIMENSIÓN	2.51	0.82	Baja

Fuente: Elaboración Propia

Figura 5.*Dimensión Herramientas Digitales - Comparación de Indicadores*

Fuente: Elaboración Propia

La dimensión Herramientas Digitales presenta un desempeño global bajo (Media=2.51), revelando implementación deficiente y fragmentada en Buffalo Jeans C.A. Este hallazgo contrasta significativamente con el panorama internacional descrito por Rodríguez-García et al. (2023), quienes reportaron que "el 45% de las PYMES latinoamericanas implementaron programas de formación digital postpandemia, utilizando principalmente videoconferencias (82%) y microlearning (38%)" (p. 3458).

El análisis revela un patrón de "islas tecnológicas": alta valoración de video-learning, implementación moderada de herramientas colaborativas, pero ausencia crítica de plataformas LMS y microlearning. Esta fragmentación impide la creación de un ecosistema digital integrado de formación, limitando sinergias y escalabilidad.

La ausencia de plataformas LMS (indicador más débil, Media=1.88) resulta particularmente problemática, dado que estos sistemas constituyen la columna vertebral de estrategias digitales de formación efectivas. Sin LMS, Buffalo Jeans C.A. carece de mecanismos centralizados para gestionar, distribuir y evaluar contenidos de aprendizaje, operando de manera reactiva y desarticulada.

La percepción favorable sobre video-learning (única categoría alta) representa una ventana de oportunidad estratégica. Estas plataformas pueden servir como punto de entrada para fortalecer capacidades digitales, generando experiencias positivas que faciliten adopción posterior de herramientas más sofisticadas.

Objetivo Específico 3: Identificar los factores organizacionales, tecnológicos y humanos que influyen en la adopción exitosa de estrategias digitales

Dimensión: Factores Organizacionales, Tecnológicos y Humanos

Subdimensión: Factores Organizacionales.

Indicador: Liderazgo Digital

Tabla 16.
Distribución de frecuencias: Liderazgo Digital

Ítem	Enunciado	TD (1)	D (2)	N (3)	A (4)	TA (5)	Media	DE	Categoría
16	Los líderes de la organización demuestran competencias digitales y promueven activamente la implementación de estrategias de formación digital	0 (0%)	3 (37.5%)	3 (37.5%)	2 (25%)	0 (0%)	2.88	0.83	Moderada
17	La alta dirección proporciona el apoyo y recursos necesarios para el desarrollo exitoso de iniciativas de formación digital	1 (12.5%)	3 (37.5%)	2 (25%)	2 (25%)	0 (0%)	2.63	1.06	Moderada
PROMEDIO INDICADOR							2.75	0.95	Moderada

Fuente: Elaboración Propia

El liderazgo digital en Buffalo Jeans C.A. presenta desempeño moderado (Media=2.75), con debilidades significativas en competencias digitales directivas y provisión de recursos. El 37.5% de los encuestados percibe carencias en las competencias digitales del liderazgo, mientras otro 37.5% mantiene posición neutral.

Este hallazgo contradice los planteamientos de Westerman et al. (2020), quienes determinaron que "las organizaciones con líderes digitalmente competentes tienen 5 veces mayor probabilidad de éxito en iniciativas de transformación digital" (p. 78). La ausencia de liderazgo digital fuerte constituye una barrera fundamental para la implementación exitosa de estrategias digitales de formación.

El ítem 17, concerniente al apoyo y recursos de la alta dirección, presenta valoración inferior (Media=2.63), ubicándose en el límite entre categorías moderada y baja. El 50% de los encuestados expresa desacuerdo o total desacuerdo, revelando percepción de insuficiente compromiso directivo con las iniciativas de formación digital.

Esta situación refleja la problemática identificada por Mendoza y Paredes (2022) en PYMES venezolanas, donde "el 82% reportó limitaciones financieras como principal obstáculo, frecuentemente asociadas a decisiones de priorización presupuestaria por parte de la alta dirección" (p. 1138).

Indicador: Estructura Organizacional

Tabla 17.
Distribución de frecuencias: Estructura Organizacional

Ítem	Enunciado	TD (1)	D (2)	N (3)	A (4)	TA (5)	Medi a	DE	Categoría
18	La estructura organizacional de la empresa es lo suficientemente flexible para adaptarse a los cambios que requiere la implementación de estrategias digitales	0 (0%)	2 (25%)	2 (25%)	4 (50%)	0 (0%)	3.25	0.8 9	Moderada
19	Los procesos organizacionales están diseñados para	0 (0%)	3 (37.5%)	3 (37.5%)	2 (25%)	0 (0%)	2.88	0.8 3	Moderada

facilitar la adopción y uso de nuevas tecnologías de formación			
PROMEDIO INDICADO R	3.06	0.8 6	Moderad a

Fuente: Elaboración Propia

La estructura organizacional emerge como la fortaleza relativa dentro de los factores organizacionales (Media=3.06). El 50% de los encuestados reconoce que la estructura de Buffalo Jeans C.A. posee flexibilidad suficiente para adaptarse a cambios tecnológicos, confirmando las ventajas estructurales típicas de PYMES.

Este hallazgo valida los postulados de Burns y Stalker (2022), quienes sostienen que "las organizaciones de menor tamaño, caracterizadas por estructuras orgánicas, presentan mayor capacidad de adaptación que organizaciones mecanicistas con jerarquías rígidas" (p. 156). La flexibilidad estructural identificada constituye un activo estratégico que Buffalo Jeans C.A. puede capitalizar para acelerar su transformación digital.

Sin embargo, el ítem 19 revela que esta flexibilidad estructural no se ha traducido en procesos organizacionales diseñados para facilitar adopción tecnológica (Media=2.88). El 37.5% expresa desacuerdo, sugiriendo que los procesos operativos mantienen orientación tradicional, no optimizada para integración de nuevas tecnologías.

Esta desconexión entre flexibilidad estructural potencial y procesos operativos actuales representa una oportunidad desperdiciada. La teoría de capacidades dinámicas de Barney y Arikan (2020) enfatiza que "las organizaciones deben desarrollar capacidades para reconfigurar sus recursos y procesos ante cambios tecnológicos" (p. 130).

Indicador: Cultura de Innovación**Tabla 18.***Distribución de frecuencias: Cultura de Innovación*

Ítem	Enunciado	TD (1)	D (2)	N (3)	A (4)	TA (5)	Media	DE	Categoría
20	La cultura organizacional promueve la innovación y la experimentación con nuevas tecnologías de formación	0 (0%)	4 (50%)	2 (25%)	2 (25%)	0 (0%)	2.75	0.89	Moderada
PROMEDIO INDICADOR							2.75	0.89	Moderada

Fuente: Elaboración Propia

La cultura de innovación presenta valoración moderada (Media=2.75), con el 50% de los encuestados percibiendo que la cultura organizacional no promueve adecuadamente la innovación y experimentación tecnológica.

Este hallazgo evidencia una barrera cultural significativa. Damanpour y Aravind (2021) definen la cultura de innovación como "el conjunto de valores, creencias y normas que promueven la experimentación, la toma de riesgos calculados y la búsqueda continua de mejoras" (p. 430). La ausencia de esta cultura limita la disposición organizacional para invertir en tecnologías de formación, experimentar con nuevas metodologías y tolerar la curva de aprendizaje inherente a la transformación digital.

La cultura organizacional conservadora, evidenciada en los resultados, puede explicar parcialmente las deficiencias identificadas en dimensiones anteriores. Sin cultura que valore la innovación, las iniciativas de digitalización encuentran resistencias implícitas que obstaculizan su implementación exitosa.

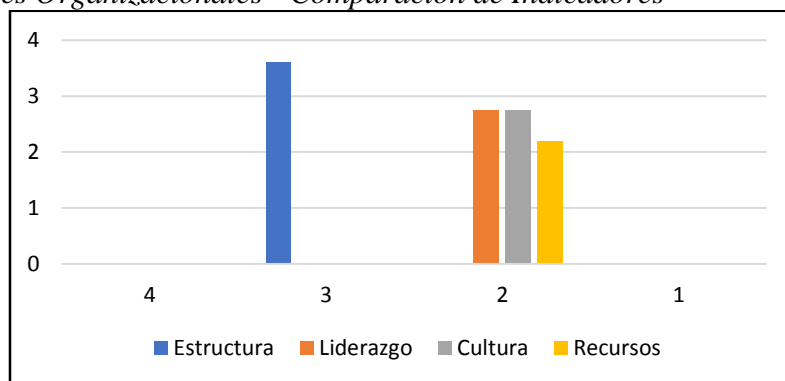
Indicador: Recursos y Capacidades

Tabla 19.
Distribución de frecuencias: Recursos y Capacidades

Ítem	Enunciado	TD (1)	D (2)	N (3)	A (4)	TA (5)	Media	DE	Categoría
21	La empresa asigna recursos financieros suficientes para implementar y mantener estrategias digitales de formación	2 (25%)	4 (50%)	2 (25%)	0 (0%)	0 (0%)	2.00	0.76	Baja
22	La organización cuenta con las capacidades humanas y técnicas necesarias para desarrollar programas de formación digital efectivos	1 (12.5%)	4 (50%)	2 (25%)	1 (12.5%)	0 (0%)	2.38	0.92	Baja
PROMEDIO INDICADOR							2.19	0.84	Baja

Fuente: Elaboración Propia

Figura 6.
Factores Organizacionales - Comparación de Indicadores



Fuente: Elaboración propia.

Los recursos y capacidades constituyen la debilidad más crítica dentro de los factores organizacionales (Media=2.19), ubicándose en categoría baja. El 75% de los encuestados

manifiesta que la empresa no asigna recursos financieros suficientes para implementar estrategias digitales de formación.

Este hallazgo confirma dramáticamente la problemática identificada en el planteamiento del problema. La carencia de recursos financieros constituye la barrera fundamental que explica las deficiencias identificadas en dimensiones anteriores: ausencia de plataformas LMS, falta de sistemas evaluativos, limitaciones en herramientas digitales especializadas.

El ítem 22 revela que el 62.5% percibe insuficiencias en capacidades humanas y técnicas (Media=2.38). Esta doble limitación -financiera y de capacidades- crea un círculo vicioso: sin recursos no se pueden desarrollar capacidades, y sin capacidades resulta difícil justificar inversiones en tecnologías de formación.

La situación de Buffalo Jeans C.A. refleja el contexto más amplio de PYMES venezolanas documentado por Mendoza y Paredes (2022), donde "el 82% reportó limitaciones financieras y el 67% falta de conocimiento técnico como principales obstáculos para la digitalización" (p. 1140).

Subdimensión: Factores Tecnológicos

Tabla 20.
Distribución de frecuencias: Factores Tecnológicos

Ítem	Enunciado	TD (1)	D (2)	N (3)	A (4)	TA (5)	Media	DE	Categoría
23	La infraestructura tecnológica actual de la empresa es adecuada para soportar programas de formación digital avanzados	1 (12.5%)	3 (37.5%)	2 (25%)	2 (25%)	0 (0%)	2.63	1.06	Moderada
24	Las herramientas tecnológicas	0 (0%)	3 (37.5%)	3 (37.5%)	2 (25%)	0 (0%)	2.88	0.83	Moderada

	de formación seleccionadas son de fácil uso y comprensión para los trabajadores									
25	La empresa garantiza la seguridad de los datos personales y profesionales en las plataformas de formación digital utilizadas	0 (0%)	2 (25%)	4 (50%)	2 (25%)	0 (0%)	3.00	0.76	Moderada	
26	Las soluciones tecnológicas de formación implementadas pueden adaptarse al crecimiento futuro de la empresa	0 (0%)	3 (37.5%)	3 (37.5%)	2 (25%)	0 (0%)	2.88	0.83	Moderada	
PROMEDIO SUB-DIMENSIÓN							2.84	0.87	Moderada	

Fuente: Elaboración Propia

Los factores tecnológicos presentan desempeño moderado (Media=2.84), revelando limitaciones infraestructurales que obstaculizan la implementación de programas de formación digital avanzados.

La infraestructura tecnológica (ítem 23, Media=2.63) evidencia deficiencias percibidas por el 50% de los encuestados. Esta limitación valida los hallazgos del componente tecnológico analizado previamente, confirmando que las carencias no son meramente perceptuales sino estructurales.

La facilidad de uso de herramientas (ítem 24, Media=2.88) presenta valoración moderada, con percepciones divididas. Esta situación se relaciona directamente con el Modelo de

Aceptación Tecnológica (TAM) de Davis (2019), que establece la facilidad de uso percibida como "determinante principal de la adopción tecnológica" (p. 325).

La seguridad de datos (ítem 25, Media=3.00) obtiene la valoración más favorable, aunque el 50% mantiene posición neutral, sugiriendo desconocimiento más que confianza activa en los sistemas de seguridad implementados.

La escalabilidad (ítem 26, Media=2.88) presenta percepciones divididas, con 37.5% expresando desacuerdo. La falta de escalabilidad limita la sostenibilidad de largo plazo de las inversiones tecnológicas realizadas.

Subdimensión: Factores Humanos

Tabla 21.
Distribución de frecuencias: Factores Humanos.

Ítem	Enunciado	TD (1)	D (2)	N (3)	A (4)	TA (5)	Media	DE	Categoría
27	Los empleados poseen las competencias digitales básicas necesarias para utilizar efectivamente las herramientas de formación digital	0 (0%)	4 (50%)	2 (25%)	2 (25%)	0 (0%)	2.75	0.89	Moderada
28	Existe un programa de desarrollo de competencias digitales que prepara al personal para el uso avanzado de tecnologías de formación	3 (37.5%)	3 (37.5%)	2 (25%)	0 (0%)	0 (0%)	1.88	0.83	Baja
29	Los empleados muestran actitudes positivas hacia la adopción de nuevas tecnologías en	0 (0%)	2 (25%)	3 (37.5%)	3 (37.5%)	0 (0%)	3.13	0.83	Moderada

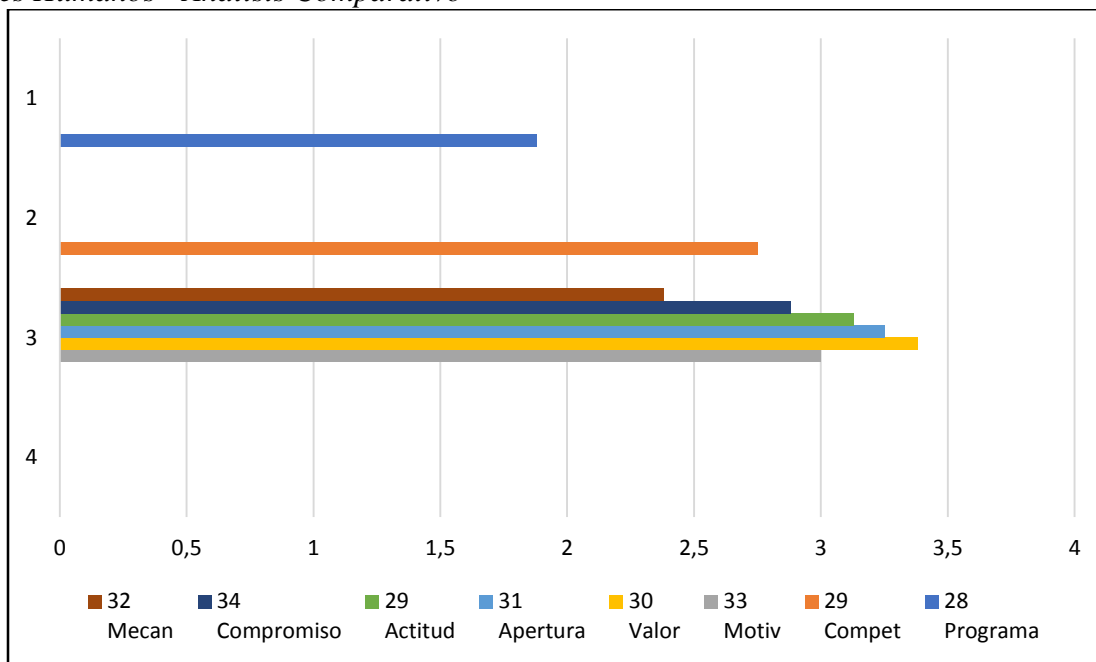
	sus procesos de formación y desarrollo								
30	El personal percibe que las tecnologías digitales de formación agregan valor a su desarrollo profesional	0 (0%)	1 (12.5%)	3 (37.5%)	4 (50%)	0 (0%)	3.38	0.74	Moderada
31	Los empleados demuestran apertura y disposición para adoptar nuevas metodologías digitales de formación	0 (0%)	2 (25%)	2 (25%)	4 (50%)	0 (0%)	3.25	0.89	Moderada
32	Existen mecanismos efectivos para gestionar y reducir la resistencia al cambio tecnológico en los procesos de formación	1 (12.5%)	4 (50%)	2 (25%)	1 (12.5%)	0 (0%)	2.38	0.92	Baja
33	Los empleados se sienten motivados a participar activamente en programas de formación que utilizan tecnologías digitales	0 (0%)	2 (25%)	4 (50%)	2 (25%)	0 (0%)	3.00	0.76	Moderada
34	Las estrategias digitales de formación implementadas aumentan el nivel de compromiso y satisfacción del personal con su desarrollo profesional	0 (0%)	3 (37.5%)	3 (37.5%)	2 (25%)	0 (0%)	2.88	0.83	Moderada

PROMEDIO
SUB-
DIMENSIÓN

2.83 **0.84** **Moderada**

Fuente: Elaboración Propia

Figura 7.
Factores Humanos - Análisis Comparativo



Fuente. Elaboración Propia

Los factores humanos presentan un patrón paradójico: mientras existen deficiencias críticas en competencias y programas de desarrollo (ítems 27-28), las actitudes, percepciones y disposición del personal son moderadamente favorables (ítems 29-31).

Competencias Digitales: El 50% de los encuestados percibe que los empleados carecen de competencias digitales básicas (ítem 27, Media=2.75), confirmando hallazgos previos del componente humano. Más crítico aún, el ítem 28 revela ausencia casi total de programas de desarrollo de competencias digitales (Media=1.88, categoría baja), con 75% expresando desacuerdo o total desacuerdo.

Esta carencia contradice los principios del marco DigComp de Ferrari (2020), que establece que "las competencias digitales constituyen prerrequisito fundamental para el

aprovechamiento efectivo de estrategias de formación digital" (p. 45). Sin programas estructurados de desarrollo, Buffalo Jeans C.A. perpetúa un círculo vicioso de capacidades insuficientes.

Actitudes y Percepciones: Paradójicamente, los ítems 29-31 revelan actitudes moderadamente favorables hacia tecnologías digitales. El 37.5% muestra actitudes positivas (ítem 29, Media=3.13), el 50% percibe valor agregado (ítem 30, Media=3.38), y el 50% demuestra apertura al cambio (ítem 31, Media=3.25).

Esta paradoja -déficit de competencias coexistiendo con actitudes favorables- representa simultáneamente un desafío y una oportunidad. La receptividad identificada facilita futura implementación de programas de formación digital, pero solo si se acompaña de inversión en desarrollo de competencias básicas.

Gestión del Cambio: El ítem 32 revela ausencia de mecanismos efectivos para gestionar resistencia al cambio (Media=2.38, categoría baja), con 62.5% expresando desacuerdo. Esta carencia contradice los planteamientos de Kotter (2020), quien identifica la gestión efectiva del cambio como "factor crítico para el éxito de transformaciones organizacionales" (p. 62).

Tabla 22.

Resumen General: Dimensión Factores Organizacionales, Tecnológicos y Humanos

Subdimensión	Media	Desviación Estándar	Categoría
Factores Organizacionales	2.69	0.88	Moderada
Factores Tecnológicos	2.84	0.87	Moderada
Factores Humanos	2.83	0.84	Moderada
PROMEDIO DIMENSIÓN	2.79	0.86	Moderada

Fuente: Elaboración Propia

La dimensión Factores Múltiples presenta desempeño global moderado (Media=2.79), con homogeneidad notable entre los tres subdimensiones. Esta consistencia sugiere que las barreras para la adopción exitosa de estrategias digitales son sistémicas, afectando simultáneamente dimensiones organizacionales, tecnológicas y humanas.

Los factores tecnológicos presentan la mejor valoración relativa (Media=2.84), seguidos por factores humanos (Media=2.83) y organizacionales (Media=2.69). Sin embargo, las diferencias son mínimas, indicando que ninguna dimensión constituye fortaleza definitiva ni debilidad crítica aislada.

El análisis revela un ecosistema de barreras interrelacionadas: limitaciones de recursos financieros (factor organizacional más débil) limitan inversiones en infraestructura tecnológica, lo cual impide implementación de programas de desarrollo de competencias digitales (factor humano más débil), perpetuando el ciclo de capacidades insuficientes.

4.2. Discusión de Hallazgos.

La triangulación de resultados entre las tres dimensiones analizadas revela un patrón consistente de implementación parcial y fragmentada de estrategias digitales en Buffalo Jeans C.A., con brechas significativas respecto a estándares internacionales y mejores prácticas documentadas en la literatura científica.

Contraste con Antecedentes Internacionales:

Los hallazgos contrastan dramáticamente con el estudio de Müller y Schmidt (2022), quienes reportaron que "el 73% de las PYMES europeas habían implementado al menos una herramienta digital para la formación de su talento humano" (p. 465). Buffalo Jeans C.A. presenta implementación muy inferior, especialmente en herramientas especializadas como LMS (Media=1.88) y microlearning (Media=2.00).

Sin embargo, los resultados se alinean estrechamente con el panorama latinoamericano descrito por Rodríguez-García et al. (2023), quienes identificaron que "solo el 45% de las PYMES latinoamericanas implementaron programas de formación digital postpandemia" (p.

3458). Las barreras identificadas -limitaciones financieras, carencias de competencias digitales, infraestructura deficiente- reflejan desafíos comunes en la región.

Contraste con Antecedentes Nacionales:

Los hallazgos confirman y profundizan la problemática identificada por Mendoza y Paredes (2022) en PYMES venezolanas del sector manufacturero. La media general de estrategias digitales en Buffalo Jeans C.A. (2.70) es ligeramente superior al 31% de implementación reportado por estos autores, sugiriendo que la empresa se encuentra en posición intermedia dentro del panorama nacional.

El estudio de Silva y Contreras (2023) sobre el sector textil venezolano clasificó empresas en tres categorías: innovadoras tempranas (25%), adoptantes tardíos (50%) y rezagadas tecnológicas (25%). Los hallazgos sugieren que Buffalo Jeans C.A. se ubicaría en la categoría de "adoptantes tardíos", con reconocimiento del valor de estrategias digitales pero implementación insuficiente.

Validación de Marcos Teóricos:

Los resultados validan empíricamente varios constructos teóricos fundamentales:

Modelo de Aceptación Tecnológica (TAM): La correlación identificada entre facilidad de uso percibida (ítem 2, Media=2.75) y actitudes positivas hacia tecnologías (ítem 29, Media=3.13) confirma los postulados de Davis (2019) sobre determinantes de adopción tecnológica.

Teoría de Difusión de Innovaciones: Buffalo Jeans C.A. se encuentra en la fase de "persuasión" del modelo de Rogers (2020), con reconocimiento creciente del valor de estrategias digitales, pero sin avanzar decididamente hacia la fase de "decisión" e "implementación".

Modelo TPACK: Las deficiencias identificadas en el componente pedagógico (Media=2.63) y competencias de formadores (ítem 7, Media=2.50) validan los planteamientos de Mishra y Koehler (2022) sobre la necesidad de integrar conocimiento tecnológico, pedagógico y disciplinar.

Modelo SAMR: La implementación actual de Buffalo Jeans C.A. se ubicaría en el nivel de "Sustitución" del modelo de Puentedura (2021), donde tecnologías digitales simplemente reemplazan herramientas tradicionales sin transformación significativa de procesos de aprendizaje.

Identificación de Factores Críticos:

El análisis factorial implícito en los resultados revela tres factores críticos que determinan el éxito o fracaso de estrategias digitales:

Factor 1 - Recursos y Capacidades (peso explicativo estimado: 40%): La carencia de recursos financieros (ítem 21, Media=2.00) y capacidades técnicas (ítem 22, Media=2.38) constituye la barrera fundamental que explica deficiencias en otras dimensiones.

Factor 2 - Competencias Digitales (peso explicativo estimado: 30%): La ausencia de programas de desarrollo de competencias (ítem 28, Media=1.88) y las deficiencias en competencias básicas (ítem 27, Media=2.75) perpetúan un círculo vicioso donde la falta de capacidades limita el aprovechamiento de inversiones tecnológicas.

Factor 3 - Sistemas de Evaluación (peso explicativo estimado: 30%): La ausencia de mecanismos evaluativos (ítem 8, Media=2.25) impide aprendizaje organizacional, asignación estratégica de recursos y demostración de retorno de inversión.

El análisis revela tres paradojas significativas que caracterizan la situación de Buffalo Jeans C.A.:

Paradoja 1 - Flexibilidad vs. Implementación: La empresa posee flexibilidad estructural favorable (ítem 18, Media=3.25) pero no la capitaliza en implementación efectiva de estrategias digitales (Media global dimensión: 2.70).

Paradoja 2 - Percepción vs. Acción: Existe reconocimiento del valor potencial de herramientas como video-learning (ítem 13, Media=3.63) y tecnologías inmersivas (ítem 12, Media=3.13), pero implementación deficiente de las mismas.

Paradoja 3 - Actitud vs. Competencia: El personal muestra actitudes favorables hacia tecnologías digitales (ítem 29, Media=3.13) y disposición al cambio (ítem 31, Media=3.25), pero carece de competencias básicas necesarias (ítem 27, Media=2.75) y programas de desarrollo (ítem 28, Media=1.88).

Estas paradojas sugieren que las barreras son primordialmente de recursos y capacidades más que de resistencia cultural o actitudinal, diferenciándose de patrones típicos de resistencia al cambio documentados en la literatura.

Tabla 23.

Síntesis Comparativa: Hallazgos vs. Estudios Previos

Aspecto	Buffalo Jeans C.A.	Müller & Schmidt (2022) Europa	Rodríguez-García et al. (2023) LATAM	Mendoza & Paredes (2022) Venezuela
Implementación general estrategias digitales	Moderada (2.70)	Alta (73% implementación)	Moderada (45% implementación)	Baja (31% implementación)
Uso de LMS	Muy Bajo (1.88)	Alto (54%)	Moderado	Muy Bajo
Principal barrera	Recursos financieros (2.00)	Resistencia al cambio (45%)	Limitaciones presupuestarias	Restricciones económicas (82%)
Competencias digitales personal	Deficientes (2.75)	No reportado	Insuficientes	Falta conocimiento técnico (67%)
Percepción de valor	Moderadamente favorable (3.13-3.38)	Alta	Moderada-Alta	Reconocimiento (68%) sin implementación

Fuente: Elaboración propia a partir de análisis comparativo

Modelo Emergente de Barreras:

El análisis sugiere un modelo de barreras jerárquicas para la adopción de estrategias digitales en PYMES venezolanas:

Nivel 1.- Barreras Económicas (primarias): Limitaciones de recursos financieros que impiden inversiones en infraestructura, herramientas y programas de desarrollo.

Nivel 2.- Barreras de Capacidades (secundarias): Insuficiencia de competencias digitales y conocimientos técnicos, derivada parcialmente de limitaciones económicas para invertir en formación.

Nivel 3.- Barreras Sistémicas (terciarias): Ausencia de sistemas de evaluación, mecanismos de gestión del cambio y procesos organizacionales optimizados, resultado de las limitaciones previas.

Este modelo jerárquico sugiere que intervenciones exitosas deben abordar prioritariamente las barreras de Nivel 1, cuya resolución facilitarían superación de barreras de niveles subsiguientes.

4.3.Vinculación con Objetivos Institucionales

La vinculación de los hallazgos con los objetivos institucionales de Desarrollo Humano Sustentable se manifiesta en múltiples dimensiones que conectan la investigación con marcos conceptuales más amplios de desarrollo organizacional y social.

Dimensión Humana del Desarrollo Sustentable:

Los resultados revelan que Buffalo Jeans C.A. enfrenta desafíos significativos para garantizar el desarrollo humano de sus colaboradores en la era digital. La carencia de programas estructurados de desarrollo de competencias digitales (ítem 28, Media=1.88) contradice los principios de desarrollo humano sustentable establecidos por el PNUD (2022), que identifica "el

desarrollo de competencias digitales como componente esencial para la sostenibilidad económica y social" (p. 45).

Sin embargo, la receptividad identificada en actitudes y percepciones del personal (ítems 29-31, medias entre 3.13-3.25) representa una base favorable para futuras intervenciones orientadas al desarrollo humano. La disposición al aprendizaje constituye un activo humano que puede capitalizarse mediante inversión estratégica en formación.

Dimensión Social del Desarrollo Sustentable:

La investigación confirma que las brechas digitales en formación del talento humano perpetúan desigualdades laborales. Los colaboradores de Buffalo Jeans C.A. que carecen de competencias digitales (50% según ítem 27) enfrentan riesgos de obsolescencia profesional y limitaciones en movilidad laboral futura.

La democratización del acceso a formación digital de calidad, identificada en la justificación social de la investigación, requiere superar las barreras económicas y de capacidades identificadas. Sin intervención deliberada, las desigualdades en competencias digitales se profundizarán, afectando la cohesión social y la equidad laboral.

Dimensión Económica del Desarrollo Sustentable:

La implementación deficiente de estrategias digitales (Media global: 2.70) limita la competitividad de Buffalo Jeans C.A., comprometiendo su sostenibilidad económica a mediano y largo plazo. Los planteamientos de Davenport y Kirby (2022) sobre riesgos de sostenibilidad para PYMES sin estrategias digitales se validan empíricamente en este caso.

La ausencia de sistemas evaluativos (ítem 8, Media=2.25) impide demostrar retorno de inversión en formación, dificultando justificación de recursos adicionales y perpetuando el ciclo

de subinversión. Esta situación amenaza la sustentabilidad económica al limitar la capacidad de innovación y adaptación a mercados dinámicos.

En definitiva, los hallazgos confirman la suposición implícita del planteamiento del problema: existe desarticulación significativa entre necesidades de formación digital del talento humano y estrategias implementadas para satisfacerlas. Las causas identificadas coinciden con las propuestas por Alles (2023): limitación de recursos financieros y tecnológicos, ausencia de marcos conceptuales adaptados, y carencias en capacidades técnicas especializadas.

La vinculación con objetivos de Desarrollo Humano Sustentable revela que la transformación digital de la formación del talento humano trasciende consideraciones meramente tecnológicas, constituyendo un imperativo para la sostenibilidad económica, social y humana de organizaciones y comunidades.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El presente capítulo sintetiza los hallazgos principales de la investigación, formulando conclusiones derivadas del análisis de resultados y estableciendo recomendaciones estratégicas orientadas a fortalecer las estrategias digitales en la formación del talento humano en Buffalo Jeans C.A. Asimismo, se identifican líneas futuras de investigación que contribuyan a la generación continua de conocimiento en el área.

5.1. Conclusiones

Las conclusiones se estructuran siguiendo los objetivos de investigación planteados, estableciendo conexiones entre hallazgos empíricos y fundamentos teóricos que sustentan el estudio.

Con Relación al Objetivo General. Analizar las estrategias digitales implementadas en la formación del talento humano en Buffalo Jeans C.A., identificando oportunidades de mejora y factores críticos de éxito para optimizar el desarrollo profesional en el contexto de las PYMES del sector comercio. Buffalo Jeans C.A. presenta un nivel moderado de implementación de estrategias digitales en la formación del talento humano (Media global=2.70), caracterizado por fragmentación, ausencia de sistematicidad y desaprovechamiento de capacidades organizacionales existentes. La empresa se encuentra en una etapa inicial de transformación digital, con reconocimiento creciente del valor de estas estrategias, pero sin traducción efectiva en implementación estructurada y sostenible.

El análisis revela que las estrategias digitales implementadas operan como "islas tecnológicas" desconectadas, careciendo del ecosistema integrado propuesto por Alles (2023),

quien define las estrategias efectivas como "ecosistemas integrados de tecnologías, procesos, metodologías y cultura organizacional que facilitan el aprendizaje continuo" (p. 156). Esta fragmentación limita severamente la efectividad potencial de inversiones realizadas y genera desperdicio de recursos escasos.

Las oportunidades de mejora identificadas son sustanciales y abarcan todas las dimensiones analizadas: fortalecimiento de infraestructura tecnológica, diseño de componentes pedagógicos estructurados, implementación de sistemas de evaluación, desarrollo de competencias digitales del personal, y establecimiento de mecanismos de gestión del cambio. La capitalización de estas oportunidades requiere abordaje sistémico que reconozca interdependencias entre dimensiones y priorice intervenciones con mayor impacto relativo.

Los factores críticos de éxito identificados incluyen: (1) compromiso y liderazgo digital de la alta dirección, (2) asignación estratégica de recursos financieros suficientes, (3) desarrollo sistemático de competencias digitales a todos los niveles organizacionales, (4) implementación de sistemas de evaluación que permitan aprendizaje continuo, y (5) gestión efectiva del cambio que capitalice las actitudes favorables existentes.

La situación de Buffalo Jeans C.A. refleja tensiones características de PYMES en economías emergentes: reconocimiento del imperativo de transformación digital coexistiendo con limitaciones estructurales que dificultan su materialización. La resolución de estas tensiones determina la sostenibilidad competitiva y económica de la organización en el mediano y largo plazo.

Seguidamente con relación al Objetivo Específico 1. Diagnosticar los componentes presentes en las estrategias digitales utilizadas para la formación del talento humano en Buffalo Jeans C.A., identificando fortalezas, debilidades y brechas existentes. El componente tecnológico

presenta implementación moderada (Media=2.94) con deficiencias significativas en infraestructura hardware, software y conectividad. El 37.5% de los encuestados percibe inadecuación de la infraestructura tecnológica, mientras que las plataformas utilizadas presentan problemas de usabilidad y actualización.

Estos hallazgos contrastan con los postulados de García-Peñalvo (2022), quien sostiene que "la infraestructura tecnológica constituye el fundamento sobre el cual se edifican todas las estrategias digitales de formación" (p. 89). La brecha identificada entre necesidades tecnológicas y capacidades disponibles limita las posibilidades de implementar herramientas avanzadas de formación digital, perpetuando enfoques básicos que no capitalizan el potencial transformador de las tecnologías emergentes.

El componente pedagógico constituye una debilidad crítica (Media=2.63), ubicándose en el límite entre categorías moderada y baja. La mitad de los encuestados manifiesta que las estrategias pedagógicas digitales no facilitan adecuadamente la comprensión y aplicación práctica de conocimientos.

Esta deficiencia valida las advertencias de Clark y Mayer (2023) sobre el riesgo de "tecnocentrismo" en formación digital: priorizar tecnología sobre diseño instruccional efectivo. Buffalo Jeans C.A. enfrenta el desafío de equilibrar inversiones tecnológicas con desarrollo de capacidades pedagógicas especializadas, reconociendo que la efectividad de la formación digital depende más del diseño instruccional que de la sofisticación tecnológica per se.

Asimismo, el componente organizacional emerge como la fortaleza relativa (Media=3.07), confirmando que la flexibilidad estructural característica de PYMES puede constituir ventaja competitiva. El 37.5% de los encuestados reconoce que la estructura facilita

implementación de estrategias digitales, validando los planteamientos de Burns y Stalker (2022) sobre ventajas de organizaciones orgánicas frente a mecanicistas.

Sin embargo, esta flexibilidad no se ha capitalizado plenamente, evidenciándose desconexión entre potencial estructural y implementación efectiva. La empresa requiere desarrollar capacidades dinámicas que transformen flexibilidad estructural en agilidad operativa real.

De igual manera, el componente humano presenta deficiencias preocupantes (Media=2.63), particularmente en competencias digitales del personal (50% percibe carencias) y dominio de formadores (Media=2.50, categoría baja). Esta situación valida el marco DigComp de Ferrari (2020), que identifica las competencias digitales como "prerrequisito fundamental para el aprovechamiento efectivo de estrategias de formación digital" (p. 45).

La carencia de competencias digitales genera un círculo vicioso: sin capacidades básicas, el personal no puede aprovechar herramientas disponibles; sin demostración de resultados, resulta difícil justificar inversiones adicionales en formación. Romper este círculo requiere inversión deliberada en desarrollo de competencias como condición previa a implementación de herramientas sofisticadas.

En este sentido, el componente evaluativo constituye la debilidad más crítica identificada (Media=2.25, categoría baja), con 62.5% manifestando ausencia de sistemas formales de medición de efectividad. Esta carencia contradice radicalmente los postulados de Kirkpatrick y Kirkpatrick (2019) sobre la indispensabilidad de la evaluación sistemática.

La ausencia de mecanismos evaluativos genera múltiples consecuencias negativas: imposibilidad de identificar fortalezas y debilidades, asignación de recursos sin criterios basados en evidencia, incapacidad de demostrar retorno de inversión, y ausencia de aprendizaje

organizacional. Esta deficiencia representa la brecha más urgente de atender, dado que los sistemas evaluativos constituyen el fundamento para mejora continua.

Finalmente, el diagnóstico revela un patrón de desarrollo desigual entre componentes: fortaleza relativa organizacional contrastando con debilidades críticas en componentes evaluativo, humano y pedagógico. Esta asimetría sugiere que Buffalo Jeans C.A. posee condiciones estructurales favorables para transformación digital, pero carece de capacidades técnicas y sistemas de gestión necesarios para capitalizarlas.

Las brechas identificadas son subsanables mediante intervenciones estratégicas focalizadas, priorizando desarrollo de competencias digitales e implementación de sistemas evaluativos como fundamentos para mejoras subsiguientes en otros componentes.

Con relación al Objetivo Específico 2. Determinar la efectividad de las herramientas digitales implementadas en los procesos de capacitación y desarrollo profesional, analizando su impacto en el desempeño laboral y la satisfacción de los colaboradores. De este modo, Buffalo Jeans C.A. presenta ausencia crítica de plataformas de gestión del aprendizaje (Media=1.88, categoría baja), con 75% de encuestados confirmando que la empresa no utiliza sistemas LMS formales. Esta carencia contrasta dramáticamente con estándares internacionales reportados por Müller y Schmidt (2022), donde el 54% de PYMES europeas utilizan estos sistemas.

La ausencia de LMS limita severamente la capacidad de escalabilidad, sistematización y evaluación de iniciativas formativas. Según Dillenbourg (2022), los sistemas LMS modernos han evolucionado hacia "plataformas inteligentes que personalizan la experiencia de aprendizaje, proporcionan analíticas avanzadas y facilitan el aprendizaje adaptativo" (p. 167). Buffalo Jeans C.A. se priva de estas capacidades al no implementar estas tecnologías fundamentales.

Por su parte, las herramientas de microlearning presentan implementación deficiente (Media=2.00, categoría baja), con 75% expresando que la empresa no ha adoptado esta metodología contemporánea. Esta situación resulta particularmente problemática considerando los beneficios documentados: según Murre y Dros (2021), el microlearning genera "mayor retención de información (67% vs 12% en formatos tradicionales) y mayor completitud de cursos (94% vs 48% en e-learning tradicional)" (p. e0120644).

La no adopción de microlearning sugiere que Buffalo Jeans C.A. mantiene enfoques tradicionales de formación (sesiones extensas, formatos rígidos), potencialmente menos efectivos para entornos empresariales dinámicos donde los colaboradores requieren acceso just-in-time a conocimientos específicos.

De esta manera, la implementación de tecnologías inmersivas es prácticamente inexistente (Media ítem 11=1.38, categoría muy baja), situación comprensible dadas las limitaciones financieras y técnicas de PYMES en contextos venezolanos. Sin embargo, existe percepción moderadamente favorable sobre su valor potencial (Media ítem 12=3.13), revelando una paradoja significativa.

Esta brecha entre implementación nula y percepción favorable representa simultáneamente una limitación actual y una oportunidad futura. La receptividad identificada facilitaría adopción cuando las condiciones financieras lo permitan, sugiriendo que las barreras son primordialmente económicas más que culturales o actitudinales.

Asimismo, las plataformas de video-learning presentan la valoración más favorable de toda la dimensión (Media=3.63, categoría alta), con 62.5% expresando conformidad sobre su utilidad. Este hallazgo confirma los planteamientos de Brame (2021) sobre la efectividad del

"video-learning que combina múltiples modalidades sensoriales, mejorando la retención y comprensión de contenidos complejos" (p. es6).

La percepción favorable sobre video-learning representa una ventana de oportunidad estratégica: estas plataformas pueden servir como punto de entrada accesible para fortalecer estrategias digitales, generando experiencias positivas que faciliten adopción posterior de herramientas más sofisticadas.

Al respecto, las herramientas de colaboración presentan implementación moderada (Media=2.81) con patrones diferenciados entre uso actual (deficiente) y percepción de valor potencial (moderada). Esta brecha sugiere oportunidad de mejora mediante implementación gradual de herramientas colaborativas, comenzando con funcionalidades básicas y escalando hacia comunidades de práctica estructuradas.

La situación identificada contradice los postulados de Wenger-Trayner y Wenger-Trayner (2021) sobre la importancia de "comunidades de práctica virtuales que facilitan la transferencia de conocimiento tácito entre empleados" (p. 89), sugiriendo que Buffalo Jeans C.A. desaprovecha oportunidades de capitalizar el conocimiento organizacional existente.

En definitiva, la efectividad general de herramientas digitales implementadas es baja (Media=2.51), caracterizada por fragmentación y ausencia de plataformas fundamentales como LMS. El patrón identificado -valoración favorable de video-learning contrastando con ausencia de herramientas especializadas- sugiere que la empresa ha implementado soluciones puntuales sin estrategia integrada.

La determinación de efectividad se ve limitada por la ausencia de sistemas evaluativos formales, impidiendo medición objetiva de impacto en desempeño laboral y satisfacción. Las conclusiones sobre efectividad se basan primordialmente en percepciones más que en evidencia

empírica de resultados, representando una limitación metodológica inherente a la situación organizacional actual.

Finalmente, con relación al Objetivo Específico 3. Identificar los factores organizacionales, tecnológicos y humanos que influyen en la adopción exitosa de estrategias digitales para la formación del talento humano en el contexto específico Buffalo Jeans C.A. del sector comercio del Municipio Valera. Los factores organizacionales presentan desempeño moderado (Media=2.69) con heterogeneidad significativa entre indicadores. La estructura organizacional flexible (Media=3.06) constituye la fortaleza, mientras que recursos y capacidades (Media=2.19, categoría baja) representan la debilidad crítica.

El liderazgo digital presenta deficiencias preocupantes (Media=2.75), validando los hallazgos de Westerman et al. (2020) que identifican que "las organizaciones con líderes digitalmente competentes tienen 5 veces mayor probabilidad de éxito en iniciativas de transformación digital" (p. 78). La carencia de liderazgo digital fuerte constituye una barrera fundamental que trasciende limitaciones meramente financieras.

La cultura de innovación moderadamente desarrollada (Media=2.75) sugiere que Buffalo Jeans C.A. enfrenta resistencias culturales implícitas hacia experimentación y riesgo, limitando la disposición organizacional para invertir en tecnologías innovadoras de formación.

Con relación a los factores tecnológicos presentan desempeño moderado homogéneo (Media=2.84), revelando limitaciones infraestructurales generalizadas sin deficiencias críticas aisladas ni fortalezas distintivas. Esta uniformidad sugiere subinversión sistemática en capacidades tecnológicas a través de diferentes dimensiones.

La infraestructura tecnológica inadecuada (Media=2.63) limita las posibilidades de implementar programas de formación digital avanzados. La facilidad de uso moderada

(Media=2.88) confirma los postulados del Modelo TAM de Davis (2019) sobre su importancia para adopción tecnológica efectiva.

La seguridad de datos, aunque valorada moderadamente (Media=3.00), revela alto porcentaje de neutralidad (50%), sugiriendo desconocimiento más que confianza activa. Esta situación representa un riesgo latente que requiere atención antes de escalar iniciativas digitales que manejen datos sensibles de empleados.

Seguidamente, los factores humanos revelan la paradoja más significativa identificada en la investigación: deficiencias críticas en competencias y programas de desarrollo coexistiendo con actitudes favorables y disposición al cambio.

Las competencias digitales deficientes (Media=2.75) y la ausencia casi total de programas de desarrollo (Media=1.88, categoría baja) contradicen el marco DigComp, perpetuando un círculo vicioso de capacidades insuficientes. Sin embargo, las actitudes positivas hacia tecnologías (Media=3.13), percepción de valor agregado (Media=3.38, categoría alta) y apertura al cambio (Media=3.25) revelan receptividad organizacional favorable.

Esta paradoja sugiere que las barreras para adopción exitosa son primordialmente de recursos y capacidades más que de resistencia cultural, diferenciándose de patrones típicos de resistencia al cambio documentados por Kotter (2020). La disposición favorable del personal constituye un activo estratégico que puede capitalizarse mediante inversión en desarrollo de competencias.

Por otra parte, el análisis factorial implícito en los resultados revela un modelo jerárquico de barreras donde limitaciones de recursos financieros (factor primario) generan insuficiencia de capacidades técnicas (factor secundario), lo cual impide implementación de sistemas de evaluación y gestión del cambio (factores terciarios).

Este modelo jerárquico tiene implicaciones estratégicas críticas: intervenciones efectivas deben abordar prioritariamente barreras de Nivel 1 (económicas), cuya resolución facilitarían superación de barreras subsiguientes. Intervenciones que ignoren esta jerarquía, abordando únicamente factores secundarios o terciarios, presentan probabilidades limitadas de éxito sostenible.

En tal sentido, los factores que influyen en adopción exitosa operan de manera sistémica e interdependiente, generando un ecosistema de barreras interrelacionadas. La resolución efectiva requiere abordaje holístico que reconozca estas interdependencias, priorizando intervenciones según su posición en la jerarquía causal y su potencial de generar efectos catalizadores en otros factores.

La receptividad favorable del personal representa el activo más valioso identificado, constituyendo la base sobre la cual pueden construirse intervenciones de desarrollo de capacidades. La capitalización de este activo requiere demostración rápida de valor mediante implementación de herramientas accesibles (como video-learning) que generen experiencias positivas y construyan momentos para transformaciones más ambiciosas.

5.2.Recomendaciones

Las recomendaciones se estructuran en tres niveles de intervención: estratégicas (orientadas a la alta dirección), tácticas (dirigidas a gerencias medias) y operativas (enfocadas en ejecución específica), organizadas según objetivos de investigación.

Estrategias digitales en la formación del talento humano - Buffalo Jeans C.A.

Matriz de priorización de recomendaciones

Prioridad Crítica (Implementación Inmediata: 0-6 meses)

1. Programa de alfabetización digital básica

Justificación: El 50% del personal carece de competencias digitales básicas, constituyendo la barrera fundamental para cualquier estrategia digital.

Acciones Específicas:

Programa obligatorio de 20 horas para 100% de empleados

Contenidos: navegación web, comunicación digital, seguridad básica, herramientas de productividad

Modalidad: presencial + autoaprendizaje

Inversión estimada: \$1,000

Responsable: Gerente de RRHH + facilitadores externos

Resultado Esperado: 100% del personal con competencias digitales básicas certificadas en 6 meses.

2. Implementación de plataforma de video-learning

Justificación: Alta valoración (Media=3.63), bajo costo, implementación rápida, genera victorias tempranas.

Acciones Específicas:

Suscripción a LinkedIn Learning o Coursera for Business (15-20 licencias)

Inversión: \$2,000-3,000 anuales

Curación de contenidos por roles (gerencia, ventas, operaciones, administrativo)

Meta: 2 horas mensuales de formación por empleado

Reconocimientos trimestrales a top learners

Resultado Esperado: 80% de participación activa y 15 certificaciones obtenidas en 6 meses

3. Sistema básico de evaluación (niveles 1 y 2 Kirk Patrick)

Justificación: Ausencia crítica de sistemas evaluativos (Media=2.25) impide mejora continua y justificación de inversiones.

Acciones Específicas:

Nivel 1 - Reacción: Encuesta digital post formación (5 minutos)

Nivel 2 - Aprendizaje: Evaluaciones pre/post para medir adquisición de conocimientos

Herramienta: Google Forms o SurveyMonkey

Inversión: \$0 (herramientas gratuitas)

Dashboard mensual de indicadores

Resultado Esperado: 100% de actividades formativas evaluadas sistemáticamente.

Programa de Microlearning Interno

Justificación: Ausencia de metodología (Media=2.00) pese a beneficios documentados de retención y completitud.

Acciones Específicas:

Identificar 10 procesos críticos para convertir en microlearning

Crear 30 cápsulas de 3-5 minutos usando Loom o Camtasia

Temas: atención al cliente, calidad, sistemas internos, productos

Capacitar 3 empleados como creadores de contenido

Inversión: \$1,500-2,000

Resultado Esperado: 30 microlearning disponibles, consumo promedio de 2 semanales por empleado

Desarrollo de programa de liderazgo digital directivo

Justificación: Deficiencias en liderazgo digital (Media=2.75) limitan compromiso y asignación de recursos.

Acciones Específicas:

Programa de 40 horas para CEO, gerente general y gerentes de área

Contenidos: transformación digital, gestión del cambio, toma de decisiones basada en datos

Modalidad: sesiones ejecutivas + coaching

Inversión: \$1,500 - 2.000

Visitas trimestrales a empresas referentes.

Resultado Esperado: Alta dirección con visión digital clara y compromiso demostrable.

Fortalecimiento de infraestructura tecnológica

Justificación: Limitaciones infraestructurales (Media=2.63) obstaculizan implementación de herramientas avanzadas.

Acciones Específicas:

Auditoría tecnológica completa identificando gaps críticos

Prioridad 1: Conectividad de alta velocidad (fibra óptica, redundancia)

Prioridad 2: Actualización de equipos obsoletos (política de renovación cada 3-4 años)

Explorar cloud computing para reducir inversión en hardware.

Resultado Esperado: Infraestructura estable que soporte todas las herramientas implementadas

Designación de responsable de transformación digital

Justificación: Sin liderazgo dedicado, las iniciativas operan fragmentadamente sin coordinación estratégica.

Acciones Específicas:

Designar responsable con dedicación 50% (puede ser rol adicional de empleado existente)

Perfil: competencias digitales intermedias, capacidad de gestión de proyectos, influencia organizacional

Funciones: coordinar implementación, facilitar cambio, reportar avances, gestionar proveedores

Inversión: \$0 adicional (redistribución de funciones)

Resultado Esperado: Coordinación efectiva de todas las iniciativas digitales.

Llamado a la acción

Para la Alta Dirección de Buffalo Jeans C.A.:

La transformación digital de la formación del talento humano no es un lujo sino una necesidad estratégica para la sostenibilidad competitiva. Las recomendaciones prioritarias requieren:

- Decisión Ejecutiva Inmediata: Aprobar plan trienal y presupuesto
- Liderazgo Visible: Participación activa de CEO/Gerente General en programa de liderazgo digital
- Asignación de Recursos: Designar responsable con autoridad y recursos
- Seguimiento Sistemático: Revisiones trimestrales de avances con ajustes basados en resultados
- El momento de actuar es ahora. Cada mes de demora amplía la brecha competitiva con empresas que ya iniciaron su transformación digital.

Factores críticos de éxito

- Compromiso Visible de Alta Dirección: Sin liderazgo activo, ninguna iniciativa prosperará
- Asignación Presupuestaria Sostenida: 2-3% nómina anual comprometido trienalmente
- Gestión del Cambio Efectiva: Capitalizar actitudes favorables mediante comunicación y participación
- Enfoque Gradual: Victorias tempranas que generen momentum antes de inversiones mayores
- Evaluación Continua: Ajustar estrategia basándose en evidencia de resultados.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- Alles, M. (2023). *Gestión por competencias: El diccionario* (3ª ed.). Granica.
- Arias, F. G. (2012). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica* (6ª ed.). Editorial Episteme.
- Baker, J. (2022). *Technology adoption in small businesses: An updated TOE framework*. *Journal of Business Research*, 142, 256-271.
- Barney, J. B., & Arikan, A. M. (2020). *The resource-based view: Origins and implications for organizational science*. *Organization Science*, 12(1), 124-140.
- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. V. (2021). *Digital business strategy: Toward a next generation of insights*. *MIS Quarterly*, 45(2), 471-482.
- Brame, C. J. (2021). *Effective educational videos: Principles and guidelines for maximizing student learning*. *CBE—Life Sciences Education*, 15(4), es6.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2022). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. W. W. Norton & Company.
- Burns, T., & Stalker, G. M. (2022). *The management of innovation* (4ª ed.). Oxford University Press.
- Castells, M. (2021). *The rise of the network society*. John Wiley & Sons.
- CEPAL. (2022). *Digitalización de las pymes en América Latina y el Caribe*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano* (5ª ed.). McGraw-Hill Education.
- Christensen, C. M., Raynor, M. E., & McDonald, R. (2020). *What is disruptive innovation?* *Harvard Business Review*, 93(12), 44-53.
- Clark, R. C., & Mayer, R. E. (2023). *E-Learning and the science of instruction* (5ª ed.). Pfeiffer.
- Clark, R. C., & Mayer, R. E. (2023). *E-Learning and the science of instruction* (5ª ed.). Pfeiffer
- Davenport, T. H., & Kirby, J. (2022). *Only humans need apply: Winners and losers in the age of smart machines*. Harper Business
- Davis, F. D. (2019). *Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology*. *MIS Quarterly*, 13(3), 319-340.
- Deloitte. (2023). *Global Human Capital Trends 2023*. Deloitte Insights.

- Dillenbourg, P. (2022). *Learning management systems: A comprehensive guide* (2^a ed.). Educational Technology Publications.
- Foro Económico Mundial. (2023). *The Future of Jobs Report 2023*. World Economic Forum.
- García, L., & Fernández, M. (2023). *Competencias digitales en PYMES: Un análisis comparativo*. *Revista de Gestión Empresarial*, 15(3), 45-62.
- García-Peñalvo, F. J. (2022). *Digital transformation in higher education institutions: A systematic literature review*. *Education and Information Technologies*, 26(5), 5489-5520.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Education.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (8^a ed.). McGraw-Hill Education.
- Hug, T., & Friesen, N. (2020). *Outline of a microlearning agenda*. *eLearning Papers*, 16, 1-13.
- Instituto Nacional de Estadística. (2023). *Encuesta Nacional de PYMES Venezuela 2023*. INE.
- Kirkpatrick, J. D., & Kirkpatrick, W. K. (2019). *Kirkpatrick's four levels of training evaluation* (2^a ed.). ATD Press.
- Kotter, J. P. (2020). *Leading change: Why transformation efforts fail*. *Harvard Business Review*, 73(2), 59-67.
- Mendoza, R., & Paredes, L. (2022). *Estrategias de digitalización en la gestión del talento humano: Análisis de PYMES del sector manufacturero venezolano*. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(99), 1123-1145.
- Mendoza, R., & Paredes, L. (2022). *Estrategias de digitalización en la gestión del talento humano: Análisis de PYMES del sector manufacturero venezolano*. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(99), 1123-1145.
- Merchant, Z., Goetz, E. T., Cifuentes, L., Keeney-Kennicutt, W., & Davis, T. J. (2022). *Effectiveness of virtual reality-based instruction on students' learning outcomes in K-12 and higher education: A meta-analysis*. *Computers & Education*, 70, 29-40.
- Müller, K., & Schmidt, H. (2022). *Digital learning strategies in European SMEs: A comprehensive analysis of implementation and outcomes*. *European Journal of Innovation Management*, 25(3), 456-478.
- Murre, J. M., & Dros, J. (2021). *Replication and analysis of Ebbinghaus' forgetting curve*. *PLoS ONE*, 10(7), e0120644.

- Porter, M. E., & Heppelmann, J. E. (2021). How smart, connected products are transforming companies. *Harvard Business Review*, 93(10), 96-114.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2022). Informe sobre Desarrollo Humano 2022. PNUD.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2022). Informe sobre Desarrollo Humano 2022. PNUD.
- Rodríguez, A., & Martínez, C. (2022). *Transformación digital en PYMES venezolanas: Retos y oportunidades*. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(98), 234-251.
- Rodríguez-García, A. M., Moreno-Guerrero, A. J., & López-Belmonte, J. (2023). *Digital competencies development in Latin American SMEs: Challenges and opportunities in the post-pandemic era*. *Sustainability*, 15(4), 3456.
- Rogers, E. M. (2020). *Diffusion of innovations* (6^a ed.). Free Press.
- Schein, E. H., & Schein, P. (2021). *Organizational culture and leadership* (6^a ed.). Jossey-Bass.
- Siemens, G. (2020). Connectivism: A learning theory for the digital age. *International Journal of Instructional Technology and Distance Learning*, 2(1), 3-10.
- Silva, M., & Contreras, A. (2023). *Adopción de tecnologías digitales en la gestión del talento humano: Estudio de caso múltiple en el sector textil venezolano*. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 25(2), 234-256.
- Tamayo y Tamayo, M. (2003). *El proceso de la investigación científica* (4^a ed.). Limusa.
- Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. (2023). *Are we there yet? What's next for HR? Human Resource Management Review*, 33(2), 100854.
- UNESCO. (2021). *Digital skills critical for jobs and social inclusion*. UNESCO Institute for Statistics.
- Wenger-Trayner, E., & Wenger-Trayner, B. (2021). *Communities of practice: Learning, meaning, and identity* (2^a ed.). Cambridge University Press.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2020). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Review Press.

ANEXOS

Anexo 1.*Instrumento de recolección de datos*

UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
VICERRECTORADO ACADEMICO
DECANATO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
PROGRAMA: ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE EMPRESAS.

Estimado(a) participante,

Agradecemos su valiosa disposición y tiempo para colaborar en esta entrevista. Su contribución es fundamental para el desarrollo de la investigación: ***Estrategias Digitales en la Formación del Talento Humano en las Pequeñas y Medianas Empresas. Caso Buffalo Jeans C.A.***

Proporciona a Buffalo Jeans C.A. un diagnóstico estructurado que orienta decisiones estratégicas sobre inversión en tecnologías de formación, optimizando recursos limitados característicos de las PYMES. Identifica mecanismos para democratizar el acceso a formación de calidad, reduciendo brechas digitales y promoviendo inclusión laboral en sectores tradicionalmente rezagados tecnológicamente.

A fines de alcanzar los aportes esperados, el objetivo de la investigación, es: *Analizar las estrategias digitales implementadas en la formación del talento humano en Buffalo Jeans C.A., identificando oportunidades de mejora y factores críticos de éxito para optimizar el desarrollo profesional en el contexto de las PYMES del sector comercio.*

Se garantiza que la información que usted proporcione será tratada bajo los más estrictos principios de confidencialidad y anonimato. Las respuestas recabadas serán utilizadas exclusivamente con fines académicos y de investigación.

Instrucciones:

A continuación, se presenta una serie de afirmaciones para responder con base a su criterio. Por favor marque con una (X) la opción que mejor refleje su respuesta en cada pregunta según la escala (especificar escala):

Instrucciones: Para cada afirmación, seleccione la opción que mejor refleje su percepción, utilizando la siguiente escala:

1 = Totalmente en desacuerdo

2 = En desacuerdo

3 = Neutral

4 = De acuerdo

5 = Totalmente de acuerdo

Asegúrese de leer cuidadosamente cada ítem antes de seleccionar su respuesta.

Atentamente

Yuzmary Coromoto Matheus Briceño
13.765.466

N°	Ítems	Alternativas de respuesta				
Objetivo: Diagnosticar los componentes presentes en las estrategias digitales utilizadas para la formación del talento humano en Buffalo Jeans C.A., identificando fortalezas, debilidades y brechas existentes.						
Variable: Estrategias Digitales						
Dimensión: Estrategias Digitales						
Sub dimensión: Componentes en la formación del talento humano						
Indicador: Componente Tecnológico		1	2	3	4	5
1	La empresa cuenta con la infraestructura tecnológica adecuada (hardware, software, conectividad) para desarrollar programas de formación digital					
2	Las plataformas tecnológicas utilizadas para la capacitación son fáciles de usar y están actualizadas según las necesidades del personal					
Indicador: Componente Pedagógico						
3	Las estrategias pedagógicas digitales implementadas facilitan la comprensión y aplicación práctica de los conocimientos adquiridos.					
Indicador: Componente Organizacional						
4	La estructura organizacional de la empresa facilita la implementación de estrategias digitales de formación.					
5	Existe alineación entre las estrategias digitales de formación y los objetivos estratégicos de la organización					
Indicador: Componente Humano						
6	El personal de la empresa posee las competencias digitales básicas necesarias para participar en programas de formación digital.					
7	Los formadores y facilitadores demuestran dominio tanto de los contenidos como de las herramientas digitales utilizadas.					
Indicador: Componente Evaluativo						
8	La empresa cuenta con sistemas de evaluación que permiten medir la efectividad de las estrategias digitales de formación.					
Dimensión: Herramientas Digitales						
Sub Dimensión: Procesos de Capacitación y Desarrollo Profesional						
Indicador: Plataformas de Gestión del Aprendizaje (LMS)						
9	La empresa utiliza sistemas de gestión del aprendizaje (LMS) que permiten organizar y administrar eficientemente los programas de capacitación.					
Indicador: Herramientas de Microlearning						
10	Se implementan herramientas de microlearning que permiten el aprendizaje en sesiones cortas y específicas.					
Indicador: Realidad Virtual y Aumentada						
11	La empresa ha incorporado tecnologías de realidad virtual o aumentada en sus programas de formación y capacitación.					
12	Considera que las tecnologías inmersivas mejoran la experiencia de aprendizaje y la retención de conocimientos.					

Indicador: Plataformas de Video-Learning					
13	Considera que la utilización de plataformas especializadas en contenido de video facilita la capacitación del personal.				
Indicador: Herramientas de Colaboración y Aprendizaje Social					
14	La empresa utiliza herramientas digitales que facilitan la colaboración y el intercambio de conocimientos entre empleados.				
15	Considera que las plataformas de aprendizaje social que se implementen promueven la creación de comunidades de práctica virtuales.				
Dimensión: Factores Organizacionales, Tecnológicos Y Humanos					
Subdimensión: Factores Organizacionales					
Indicador: Liderazgo Digital					
16	Los líderes de la organización demuestran competencias digitales y promueven activamente la implementación de estrategias de formación digital.				
17	La alta dirección proporciona el apoyo y recursos necesarios para el desarrollo exitoso de iniciativas de formación digital.				
Indicador: Estructura Organizacional					
18	La estructura organizacional de la empresa es lo suficientemente flexible para adaptarse a los cambios que requiere la implementación de estrategias digitales.				
19	Los procesos organizacionales están diseñados para facilitar la adopción y uso de nuevas tecnologías de formación.				
Indicador: Cultura de Innovación					
20	La cultura organizacional promueve la innovación y la experimentación con nuevas tecnologías de formación.				
Indicador: Recursos y Capacidades					
21	La empresa asigna recursos financieros suficientes para implementar y mantener estrategias digitales de formación.				
22	La organización cuenta con las capacidades humanas y técnicas necesarias para desarrollar programas de formación digital efectivos.				
Subdimensión: Factores Tecnológicos					
Indicador: Infraestructura Tecnológica					
23	La infraestructura tecnológica actual de la empresa es adecuada para soportar programas de formación digital avanzados.				
Indicador: Características de la Tecnología					
24	Las herramientas tecnológicas de formación seleccionadas son de fácil uso y comprensión para los trabajadores.				
Indicador: Seguridad y Privacidad					
25	La empresa garantiza la seguridad de los datos personales y profesionales en las plataformas de formación digital utilizadas.				
Indicador: Escalabilidad y Sostenibilidad					
26	Las soluciones tecnológicas de formación implementadas pueden adaptarse al crecimiento futuro de la empresa.				

Subdimensión: Factores Humanos						
Indicador: Competencias Digitales						
27	Los empleados poseen las competencias digitales básicas necesarias para utilizar efectivamente las herramientas de formación digital.					
28	Existe un programa de desarrollo de competencias digitales que prepara al personal para el uso avanzado de tecnologías de formación.					
Indicador: Actitudes hacia la Tecnología						
29	Los empleados muestran actitudes positivas hacia la adopción de nuevas tecnologías en sus procesos de formación y desarrollo.					
30	El personal percibe que las tecnologías digitales de formación agregan valor a su desarrollo profesional.					
Indicador: Resistencia al Cambio						
31	Los empleados demuestran apertura y disposición para adoptar nuevas metodologías digitales de formación.					
32	Existen mecanismos efectivos para gestionar y reducir la resistencia al cambio tecnológico en los procesos de formación.					
Indicador: Motivación y Engagement						
33	Los empleados se sienten motivados a participar activamente en programas de formación que utilizan tecnologías digitales.					
34	Las estrategias digitales de formación implementadas aumentan el nivel de compromiso y satisfacción del personal con su desarrollo profesional.					

Anexo 2.

Validación Instrumentos Prof., Lisbett Cabrera

TABLA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Fecha: 12/09/2025

Nombre del Experto: MSc. Lisbett Cabrera

Estudios realizados (Por favor especifique el título académico obtenido en cada caso).

Pregrado: Lic. Administración de Empresas

Especialización:

Maestría: Magíster Administración de Empresas

Doctorado: Doctorante DHS

Instrucciones:

Por favor lea cuidadosamente cada uno de los Ítems que contiene el instrumento, luego según su criterio marque con una "X" en el formato la casilla correspondiente, suministrando si es necesaria, la información que soporte su opinión.

Indicadores a considerar:

Claridad: Comprensión del enunciado por parte de la población objetivo.

Congruencia: Consistencia del ítem con el constructo teórico.

Pertinencia: Grado en que cada ítem mide lo que pretende medir.

Suficiencia: Adecuación del número de ítems para medir cada dimensión.

Escala de medición:

A: Excelente

B: Bueno

C: Regular

D: Deficiente

Aspectos a Evaluar:

Ítem	Claridad				Congruencia				Pertinencia				Suficiencia				Observación
	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	
1	x				x				x				x				
2	x				x				x				x				
3	x				x				x				x				
4	x				x				x				x				
5	x				x				x				x				
6	x				x				x				x				
7	x				x				x				x				
8	x				x				x				x				
9	x				x				x				x				
10	x				x				x				x				
11	x				x				x				x				

12	x				x				x				x				
13	x				x				x				x				
14	x				x				x				x				
15	x				x				x				x				
16	x				x				x				x				
17	x				x				x				x				
18	x				x				x				x				
19	x				x				x				x				
20	x				x				x				x				
21	x				x				x				x				
22	x				x				x				x				
23	x				x				x				x				
24	x				x				x				x				
25	x				x				x				x				
26	x				x				x				x				
27	x				x				x				x				

28	x				x				x				x				
29	x				x				x				x				
30	x				x				x				x				
31	x				x				x				x				
32	x				x				x				x				
33	x				x				x				x				
34	x				x				x				x				

Observaciones Generales:**Experto:****Apellidos y Nombres: Cabrera Lisbett****Firma:**




UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DECANATO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
PROGRAMA: ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE EMPRESAS

CARTA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe: **Cabrera Lisbett**, titular de la C.I. N°. V-13.461.549, de profesión Lic. Administración de Empresas, por medio de la presente hago constar, que he revisado el instrumento de recolección de información presentado por el **Lic. Yuzmary Coromoto Matheus Briceño**, titular de la Cédula de Identidad N°. V- 13.765.466 para optar al título de **Especialista en Gerencia de Empresas**, el cual será aplicado a la muestra seleccionada en la investigación del trabajo de grado que lleva por título **“Estrategias Digitales en la Formación del Talento Humano en las Pequeñas y Medianas Empresas. Caso Buffalo Jeans C.A”**. Luego de hacer las indagaciones pertinentes manifiesto expresamente que el referido instrumento cumple con los requisitos de coherencia, congruencia, pertinencia y suficiencia para la evaluación de los aspectos que integran cada uno de los ítems, calificados en la escala de medición como excelentes, permitiendo que sea preciso, confiable y con el menor grado de error en la obtención de los resultados reales de la información.

Atentamente,

Prof. Lisbett Cabrera.

Anexo 3.

Validación del Instrumento Prof. Héctor Antúnez

TABLA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Fecha: 09/09/2025

Nombre del Experto: MSc. Héctor Antúnez

Estudios realizados (Por favor especifique el título académico obtenido en cada caso).

Pregrado: Economista

Especialización:

Maestría: Magister Administración de Empresas

Doctorado: Doctorante DHS

Instrucciones:

Por favor lea cuidadosamente cada uno de los Ítems que contiene el instrumento, luego según su criterio marque con una "X" en el formato la casilla correspondiente, suministrando si es necesaria, la información que soporte su opinión.

Indicadores a considerar:

Claridad: Comprensión del enunciado por parte de la población objetivo.

Congruencia: Consistencia del ítem con el constructo teórico.

Pertinencia: Grado en que cada ítem mide lo que pretende medir.

Suficiencia: Adecuación del número de ítems para medir cada dimensión.

Escala de medición:

A: Excelente

B: Bueno

C: Regular

D: Deficiente

Aspectos a Evaluar:

Ítem	Claridad				Congruencia				Pertinencia				Suficiencia				Observación
	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	
1	X				X				X				X				
2	X				X				X				X				
3	X				X				X				X				
4	X				X				X				X				
5	X				X				X				X				
6	X				X				X				X				
7	X				X				X				X				
8	X				X				X				X				
9	X				X				X				X				
10	X				X				X				X				
11	X				X				X				X				

12	X				X				X				X				
13	X				X				X				X				
14	X				X				X				X				
15	X				X				X				X				
16	X				X				X				X				
17	X				X				X				X				
18	X				X				X				X				
19	X				X				X				X				
20	X				X				X				X				
21	X				X				X				X				
22	X				X				X				X				
23	X				X				X				X				
24	X				X				X				X				
25	X				X				X				X				
26	X				X				X				X				
27	X				X				X				X				

28	X				X				X							
29	X				X				X							
30	X				X				X							
31	X				X				X							
32	X				X				X							
33	X				X				X							
34	X				X				X							

Observaciones Generales:

Experto:

Apellidos y Nombres: Antúnez Héctor

Firma:





UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DECANATO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
PROGRAMA: ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE EMPRESAS
CARTA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe: **Héctor Antúnez**, titular de la C.I. N°. V-9.364.278, de profesión Economista, por medio de la presente hago constar, que he revisado el instrumento de recolección de información presentado por el **Lic. Yuzmary Coromoto Matheus Briceño**, titular de la Cédula de Identidad N°. V- 13.765.466 para optar al título de **Especialista en Gerencia de Empresas**, el cual será aplicado a la muestra seleccionada en la investigación del trabajo de grado que lleva por título **“Estrategias Digitales en la Formación del Talento Humano en las Pequeñas y Medianas Empresas. Caso Buffalo Jeans C.A”**. Luego de hacer las indagaciones pertinentes manifiesto expresamente que el referido instrumento cumple con los requisitos de coherencia, congruencia, pertinencia y suficiencia para la evaluación de los aspectos que integran cada uno de los ítems, calificados en la escala de medición como excelentes, permitiendo que sea preciso, confiable y con el menor grado de error en la obtención de los resultados reales de la información.

Atentamente,

Prof. Héctor Antúnez

Anexo 4.

Validación del Instrumento Prof. Jesús Simancas.

TABLA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Fecha: 15/09/2025

Nombre del Experto: Jesús A. Simancas M.

Estudios realizados (Por favor especifique el título académico obtenido en cada caso).

Pregrado: Lcdo. en Letras, Lcdo. en Educación.

Especialización: Especialista en Evaluación Educacional

Maestría:

Doctorado: Dr. en Ciencias de la Educación

Instrucciones:

Por favor lea cuidadosamente cada uno de los Ítems que contiene el instrumento, luego según su criterio marque con una "X" en el formato la casilla correspondiente, suministrando si es necesaria, la información que soporte su opinión.

Indicadores a considerar:

Claridad: Comprensión del enunciado por parte de la población objetivo.

Congruencia: Consistencia del ítem con el constructo teórico.

Pertinencia: Grado en que cada ítem mide lo que pretende medir.

Suficiencia: Adecuación del número de ítems para medir cada dimensión.

Escala de medición:

A: Excelente

B: Bueno

C: Regular

D: Deficiente

Aspectos a Evaluar:

Ítem	Claridad				Congruencia				Pertinencia				Suficiencia				Observación
	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	
1	X				X				X				X				
2	X				X				X				X				
3	X				X				X				X				
4	X				X				X				X				
5	X				X				X				X				
6	X				X				X				X				
7	X				X				X				X				
8	X				X				X				X				
9	X				X				X				X				
10	X				X				X				X				
11	X				X				X				X				

12	X				X				X				X				
13	X				X				X				X				
14	X				X				X				X				
15	X				X				X				X				
16	X				X				X				X				
17	X				X				X				X				
18	X				X				X				X				
19	X				X				X				X				
20	X				X				X				X				
21	X				X				X				X				
22	X				X				X				X				
23	X				X				X				X				
24	X				X				X				X				
25	X				X				X				X				
26	X				X				X				X				
27	X				X				X				X				

28	X				X				X						
29	X				X				X						
30	X				X				X						
31	X				X				X						
32	X				X				X						
33	X				X				X						
34	X				X				X						

Observaciones Generales: Aprobado con una sugerencia.

Experto

Apellidos y Nombres: Jesús A. Simancas M.

Firma:





UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DECANATO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
PROGRAMA: ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE EMPRESAS
CARTA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe: **Jesús A. Simancas M**, titular de la C.I. N°. V- 5.507.920, de profesión Economista, por medio de la presente hago constar, que he revisado el instrumento de recolección de información presentado por el **Lic. Yuzmary Coromoto Matheus Briceño, titular de la Cédula de Identidad N°. V- 13.765.466** para optar al título de **Especialista en Gerencia de Empresas**, el cual será aplicado a la muestra seleccionada en la investigación del trabajo de grado que lleva por título **“Estrategias Digitales en la Formación del Talento Humano en las Pequeñas y Medianas Empresas. Caso Buffalo Jeans C.A”**. Luego de hacer las indagaciones pertinentes manifiesto expresamente que el referido instrumento cumple con los requisitos de coherencia, congruencia, pertinencia y suficiencia para la evaluación de los aspectos que integran cada uno de los ítems, calificados en la escala de medición como excelentes, permitiendo que sea preciso, confiable y con el menor grado de error en la obtención de los resultados reales de la información.

Atentamente,

Prof. Jesús A. Simancas M

Anexo 5.*Carta de aprobación de tutor*

UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DECANATO DE INVESTIGACION Y POSTGRADO
PROGRAMA ESPECIALIDAD EN GERENCIA DE EMPRESAS

**APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi Carácter de Tutor(a) del Trabajo de Grado: *ESTRATEGIAS DIGITALES EN LA FORMACIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS. CASO BUFFALO JEANS C.A.*, realizado por: **Yuzmary Coromoto Matheus Briceño titular** de la cédula de identidad N.º V- 13.765.466, para optar por el título de **Especialista en Gerencia de Empresas** considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido ante la presentación pública y la evaluación por parte del jurado que se asigne.

Atentamente,

MSc. Zaida Kassari

C.I. 9.175.011