

## Gestión del talento humano en las Pymes

*Human talent management in SMEs*

Inés Elizabeth Tenelema Jiménez, Karina Alexandra Plua Panta, Cruz María Cusme Palma,  
José Armando Estrada Hernández

### RESUMEN

La gestión estratégica del talento humano en pequeñas y medianas empresas (PYMES), de Ecuador enfrenta desafíos relevantes, como revela una exhaustiva revisión de literatura especializada. Esta investigación caracteriza las prácticas actuales en dichas PYMES e identifica elementos clave para su fortalecimiento, apuntando a impulsar la competitividad. La metodología conlleva una revisión sistemática, un análisis semi-sistemático y una síntesis integrativa. Se constatan deficiencias en áreas como adquisición, capacitación y motivación de personal. También se evidencia investigación incremental en los últimos cinco años, con foco en selección, capacitación y motivación. Además, se distingue una brecha de conocimiento en sectores intensivos en tecnología y conocimiento. La síntesis desemboca en un modelo conceptual y una taxonomía en cuatro categorías sobre gestión humana, abordando desafíos puntuales en PYMES ecuatorianas. Entre los hallazgos resalta la relevancia de prácticas efectivas de incorporación, potenciamiento y retención de personal, así como de liderazgo y cultura organizacional positiva. Asimismo, se enfatiza la necesidad de seguir robusteciendo la investigación cuantitativa y experimental en gestión estratégica de talento humano contextualizada en PYMES.

**Palabras clave:** gestión de talento humano; PYMES; competitividad; prácticas de gestión.

---

#### **Inés Elizabeth Tenelema Jiménez**

Universidad Técnica Estatal de Quevedo | Quevedo | Ecuador. itenelemaj@uteq.edu.ec  
<https://orcid.org/0009-0007-0836-7965>

#### **Karina Alexandra Plua Panta**

Universidad Técnica Estatal de Quevedo | Quevedo | Ecuador. kplua@uteq.edu.ec  
<http://orcid.org/0000-0003-3738-3749>

#### **Cruz María Cusme Palma**

Universidad Técnica Estatal de Quevedo | Quevedo | Ecuador. ccusmep@uteq.edu.ec  
<https://orcid.org/0000-0003-1746-9035>

#### **José Armando Estrada Hernández**

Universidad Técnica Estatal de Quevedo | Quevedo | Ecuador. estradaja1962@gmail.com  
<http://orcid.org/0000-0003-3950-6984>

<http://doi.org/10.46652/rgn.v9i41.1201>  
ISSN 2477-9083  
Vol. 9 No. 41 julio-septiembre, 2024, e2401201  
Quito, Ecuador

Enviado: marzo 02, 2024  
Aceptado: mayo 08, 2024  
Publicado: mayo 23, 2024  
Publicación Continua



## ABSTRACT

Strategic human talent management in Ecuadorian small and medium-sized enterprises (SMEs), faces relevant challenges, as revealed by a comprehensive literature review. This research characterizes current practices in said SMEs and identifies key elements to strengthen them, aiming to boost competitiveness. The methodology entails a systematic review, a semi-systematic analysis, and an integrative synthesis. Deficiencies are found in areas such as personnel acquisition, training, and motivation. There is also evidence of incremental research in the last five years, focusing on selection, training, and motivation. Additionally, a knowledge gap is identified in technology and knowledge-intensive sectors. The synthesis results in a conceptual model and a taxonomy in four categories of human management, addressing specific challenges in Ecuadorian SMEs. The findings highlight the relevance of effective practices for staff incorporation, empowerment and retention, as well as positive leadership and organizational culture. The need to continue strengthening quantitative and experimental research on strategic human talent management contextualized in SMEs is also emphasized.

**Keywords:** human resource management; small and medium-sized enterprises; competitiveness; management practices.

## Introducción

La gestión estratégica del talento humano constituye un factor clave para impulsar la productividad y competitividad en las pequeñas y medianas empresas (PYMES); sin embargo, según Plua Panta et al. (2022), “diversos estudios han evidenciado una baja aplicación de modelos y sistemas de indicadores en este ámbito dentro de las PYMES del Ecuador” (p. 5). Ante esta problemática, la presente investigación buscará responder la siguiente pregunta: ¿Cuáles son las características de las prácticas de gestión del talento humano implementadas actualmente en las PYMES de Ecuador y cómo pueden fortalecerse para mejorar su desempeño organizacional?

Para abordar este interrogante, se realizará una revisión sistemática, semi-sistemática e integrativa de la literatura especializada, siguiendo los lineamientos metodológicos planteados por Hannah Snyder (2019). El objetivo es analizar el estado del conocimiento, identificar temas clave, construir un modelo conceptual integral sobre esta temática en el contexto de las PYMES ecuatorianas y formular recomendaciones específicas para mejorar las políticas y prácticas en este ámbito.

La revisión sistemática permitirá mapear las prácticas destacadas, desafíos comunes y tendencias propias de las PYMES de Ecuador. El enfoque semi-sistemático facilitará analizar la evolución y variaciones en las estrategias de gestión del talento según sector y tamaño de empresas. Por su parte, la perspectiva integrativa posibilitará sintetizar los factores críticos en un modelo teórico-conceptual y una taxonomía organizada por categorías. La gestión estratégica del talento humano ha emergido en las últimas décadas como un ámbito de vital importancia para impulsar la productividad, competitividad e innovación en las organizaciones (Ramírez Torres, 2023). Este reconocimiento ha motivado una extensa investigación sobre sus características, modelos, impactos y desafíos, principalmente enfocada en grandes empresas.

Sin embargo, la evidencia indica que esta función estratégica también constituye un pilar fundamental para el éxito de pequeñas y medianas empresas (PYMES), que enfrentan el reto de atraer y retener talento con recursos y capacidades de gestión más limitadas que firmas de mayor tamaño. En esta línea, Recalde Aguilar et al. (2023), subrayan la imperiosa necesidad de investigar los factores críticos, mejores prácticas y dificultades contextualizadas de la gestión de talento específicamente en el ámbito de las PYMES.

Considerando esta problemática, el presente estudio buscará caracterizar el estado actual y desafíos de la gestión estratégica de talento humano en PYMES de Ecuador, identificando elementos clave a considerar en el diseño de políticas y prácticas para potenciar esta función vital y acelerar la profesionalización de la gestión de personas en dicho segmento empresarial, con miras a fortalecer su competitividad y aportes al crecimiento económico nacional

De este modo, el estudio buscará constituir un aporte informativo para el diseño de políticas públicas, así como para mejorar las prácticas empresariales en esta materia.

## **Materiales y Métodos**

El presente estudio correspondió a una investigación cualitativa de corte documental y alcance descriptivo. Se basó en una exhaustiva revisión bibliográfica de literatura científica publicada sobre la gestión del talento humano en el contexto de las PYMES de Ecuador.

Los materiales considerados incluyeron artículos en revistas académicas, capítulos de libros especializados en la temática, folletos institucionales, datos estadísticos de fuentes gubernamentales y documentos de trabajo de organismos relacionados. También se tomaron en cuenta, cuando estén disponibles, investigaciones de tesis y disertaciones que aborden el área de interés.

La revisión bibliográfica se llevó a cabo en tres fases interrelacionadas, siguiendo el modelo planteado por Snyder (2019).

Fase 1) Revisión sistemática: Se realizó una búsqueda estructurada en bases de datos científicas como Scopus, Web of Science y SciELO para identificar literatura relevante sobre gestión de talento humano en PYMES de Ecuador. Fueron definidos criterios de elegibilidad, en una búsqueda avanzada con palabras claves y se aplicó la guía PRISMA para filtrar los estudios.

Fase 2) Análisis semi-sistemático: La muestra de estudios resultado de la fase 1 analizó categorizando contenidos por temas emergentes, evolución cronológica, metodologías empleadas y variaciones por sector económico. Esto permitió detectar áreas críticas y tendencias investigativas.

Fase 3) Síntesis integrativa: Los hallazgos de las fases previas fueron integrados conceptualmente construyendo un modelo teórico y una taxonomía clasificatoria sobre la gestión de talento en PYMES de Ecuador, destacando desafíos, factores de éxito y oportunidades de mejora.

Los métodos de análisis e interpretación de la información recopilada incluyeron técnicas de análisis de contenido, análisis comparativo, categorización conceptual y síntesis integradora. Los resultados se presentaron de forma descriptiva mediante tablas, figuras y narrativa explicativa.

## Resultados

La revisión sistemática de la literatura permitió identificar un total de 15 estudios enfocados en la gestión del talento humano en el contexto de las PYMES en Ecuador, publicados en el período comprendido entre 2017 y 2023. Entre los principales hallazgos detectados, Plua Panta et al. (2022), evidenciaron una baja aplicación de modelos y sistemas de indicadores de gestión del talento, así como limitaciones en la implementación de estrategias alineadas con los objetivos organizacionales dentro de este tipo de empresas, especialmente en sectores como el agrícola.

De forma coincidente, otros autores como Prieto Baldovino et al. (2021), y Arteaga Mendoza et al. (2021), constataron la prevalencia de enfoques centrados meramente en aspectos técnicos y administrativos del management humano en PYMES de países como Colombia y Ecuador, sin una visión estratégica sobre cómo potenciar esta función para impulsar el desempeño organizacional y la generación de valor. Asimismo, estudios enfocados en contextos locales del país—como los de Acurio Armas et al. (2020), en una empresa de salud de Ecuador o Moreira Macias et al. (2019), en compañías de la provincia del Guayas, revelaron problemas en áreas críticas asociadas a la admisión, capacitación y motivación del personal.

En cuanto a los métodos de investigación empleados por los estudios analizados, predominan los enfoques cualitativos (entrevistas, grupos focales, análisis de casos), así como el uso de encuestas para recabar percepciones sobre gestión del talento y datos de desempeño organizacional. Las revisiones conceptuales e integrativas de literatura especializada también son recurrentes. En cambio, son más bien escasos los diseños cuasi-experimentales para evaluar efectividad de modelos o intervenciones concretas en este campo dentro del entorno empresarial ecuatoriano.

En síntesis, se observa una producción de conocimiento aún incipiente pero creciente sobre la problemática de la gestión estratégica de talento humano en el ámbito de las PYMES de Ecuador. Aunque los estudios coinciden en diagnosticar deficiencias en múltiples áreas como selección, capacitación y motivación del personal, urge una mayor generación de evidencia empírica que analice en profundidad los factores causales, evalúe iniciativas y modelos específicos implementados en este tipo organizaciones, y entregue recomendaciones contextualizadas sobre cómo subsanar esas deficiencias detectadas.

## **Análisis semi-sistemático**

El análisis semi-sistemático de la muestra de estudios primarios permitió categorizar los contenidos tanto desde una perspectiva temática como considerando su evolución temporal y variaciones entre sectores económicos.

En términos de áreas temáticas examinadas, priman estudios descriptivos que analizan prácticas de gestión humana en PYMES dentro de dominios como selección de personal (Alban Núñez y Manzano Díaz, 2020), capacitación (Acurio Armas et al., 2020), motivación laboral (Recalde Aguilar et al., 2023) y evaluación del desempeño (López Hernández y García López, 2021).

En cambio, son más escasos aquellos que adoptan una mirada más integral y estratégica, considerando la contribución del talento humano para impulsar resultados organizacionales clave como la innovación, productividad y competitividad (Plua Panta et al., 2022).

Respecto a la progresión cronológica, la producción de estudios primarios sobre esta temática en Ecuador es relativamente reciente, concentrándose marcadamente en los últimos cinco años (2018-2023), lo que da cuenta de un interés académico y empresarial emergente sobre esta problemática.

En tanto, considerando diferencias sectoriales, se observa una mayor presencia de estudios en actividades terciarias como comercio y servicios, con una menor proporción en industrias primarias y secundarias, así como en empresas tecnológicas o de base científica. Esto podría indicar brechas en la generación de conocimiento sobre gestión del talento en segmentos económicos de alta productividad.

## **Síntesis integrativa**

La síntesis conceptual de los hallazgos permitió conformar un modelo integral que destaca los elementos críticos en la gestión estratégica del talento humano dentro del contexto analizado, así como una taxonomía con cuatro categorías principales de prácticas y desafíos detectados en la literatura especializada. Estos resultados se presentan en la Tabla 1 y la Figura 1 respectivamente.

El modelo de síntesis integrativa de la tabla 1 ilustra cómo un conjunto de prácticas organizadas en torno a los procesos de incorporación, potenciamiento y retención del talento humano, ejecutadas con una orientación alineada con la estrategia del negocio, conducen a impactos positivos en la cultura interna y en resultados clave como la innovación y productividad, repercutiendo en la posición competitiva de la PYME.

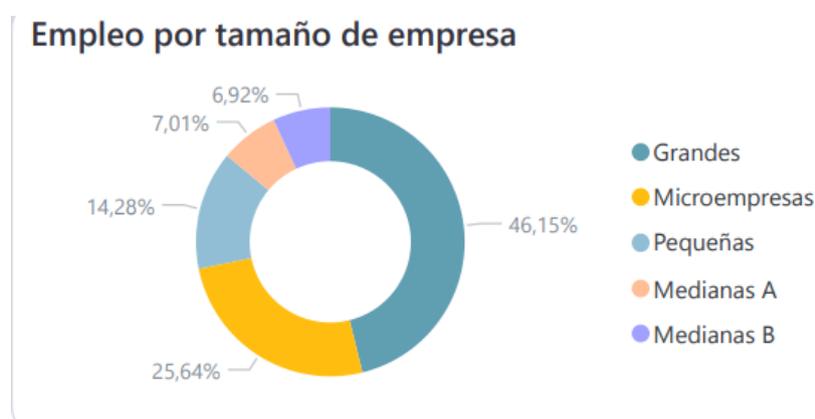
Tabla 1. Síntesis integrativa de prácticas.

| Elemento crítico                   | Prácticas   | Desafíos   |
|------------------------------------|---|--|
| Orientación estratégica            | Alineación de la gestión del talento humano con la estrategia empresarial | Falta de compromiso de la alta dirección                 |
| Gestión por competencias           | Identificación, desarrollo y evaluación de competencias                   | Dificultad para definir y medir competencias             |
| Cultura organizacional             | Fomentar una cultura de aprendizaje y desarrollo                          | Resistencia al cambio                                    |
| Gestión de rendimiento             | Sistemas de evaluación de rendimiento justos y equitativos                | Falta de objetividad en la evaluación                    |
| Gestión de la compensación         | Desarrollo de sistemas de compensación competitivos y equitativos         | Falta de transparencia en los sistemas de compensación   |
| Gestión del desarrollo profesional | Oferta de oportunidades de desarrollo profesional a los empleados         | Falta de recursos para el desarrollo profesional         |
| Gestión del talento externo        | Identificación, atracción y contratación de talento externo               | Falta de procesos efectivos de reclutamiento y selección |

Fuente: elaboración propia.

El análisis presentado en la Tabla 1, destaca elementos críticos en la gestión del talento humano, junto con las prácticas asociadas y los desafíos inherentes. La orientación estratégica, por ejemplo, requiere la alineación efectiva de la gestión del talento con la estrategia empresarial, enfrentando el desafío de obtener el compromiso pleno de la alta dirección. La gestión por competencias plantea la identificación, desarrollo y evaluación de habilidades, pero se enfrenta a la dificultad de definir y medir de manera precisa dichas competencias. La cultura organizacional, centrada en fomentar un entorno de aprendizaje y desarrollo, se ve obstaculizada por resistencias al cambio. Cada práctica delineada en la tabla revela un conjunto específico de desafíos, subrayando la complejidad y la necesidad de enfoques estratégicos para abordar eficazmente la gestión integral del talento humano.

Figura 1. Empleo por tamaño de empresa.



Fuente: (INEC, junio 2023).

Por otro lado, en la Figura 1, se presentan datos sobre la evolución del empleo registrado en Ecuador durante el mes de junio de 2023, considerando su distribución por tamaño de empresa. Específicamente, se indica que el 46,15% del empleo registrado en ese mes corresponde a grandes empresas, mientras que el 25,64% pertenece a microempresas, el 14,28% a pequeñas empresas, el 7,01% a medianas empresas de tipo A y el 6,92% a medianas empresas de tipo B.

Esta información resulta relevante ya que permite caracterizar la composición del mercado laboral formal del Ecuador en función del tamaño de las unidades productivas que emplean a los trabajadores registrados. Los estudios realizados por Villacis y Galárraga (2017); Valencia Trujillo (2018); Alban Núñez y Manzano Díaz (2020), coinciden en señalar que la gestión estratégica del talento humano es un elemento clave para el éxito de las PYMES.

Estos estudios identificaron los siguientes elementos críticos para la gestión estratégica del talento humano en las PYMES:

**Orientación estratégica:** La gestión del talento humano debe estar alineada con la estrategia empresarial. Esto significa que las prácticas de gestión del talento humano deben estar diseñadas para apoyar los objetivos estratégicos de la organización.

**Gestión por competencias:** La gestión del talento humano debe centrarse en las competencias de los empleados. Esto significa identificar, desarrollar y evaluar las competencias que los empleados necesitan para tener éxito en sus roles.

**Cultura organizacional:** La cultura organizacional debe ser un entorno que promueva el aprendizaje y el desarrollo. Esto significa crear una cultura que valore el desarrollo profesional de los empleados.

**Gestión de rendimiento:** La gestión de rendimiento debe ser justa y equitativa. Esto significa establecer sistemas de evaluación de rendimiento que sean claros, objetivos y transparentes.

Estos elementos críticos se pueden organizar en torno a los procesos de incorporación, potenciamiento y retención del talento humano. **Incorporación:** El proceso de incorporación debe garantizar que los nuevos empleados tengan las habilidades y el conocimiento necesarios para tener éxito en sus roles.

**Potenciamiento:** El proceso de potenciamiento debe proporcionar a los empleados las oportunidades de desarrollo profesional que necesitan para crecer y desarrollarse en sus carreras.

**Retención:** El proceso de retención debe garantizar que los empleados estén satisfechos con su trabajo y que quieran quedarse en la organización.

El modelo propuesto por Manzano Díaz (2020), ilustra cómo estos procesos pueden contribuir a impactos positivos en la cultura interna y en resultados clave como la innovación y productividad, repercutiendo en la posición competitiva de la PYME.

Este modelo es un aporte importante a la investigación sobre la gestión estratégica del talento humano en las PYMES. Sin embargo, es importante señalar que el modelo no aparece en la tabla proporcionada. Esto se debe a que el modelo es una representación gráfica de los procesos y elementos críticos descritos anteriormente.

Asimismo, la taxonomía permitió categorizar los problemas y desafíos específicos identificados en la literatura dentro de macro-procesos de gestión humana, facilitando el análisis y la formulación focalizada de acciones de mejora según brechas detectadas en cada PYME. En conjunto, ambos productos de la síntesis integrativa entregan insumos esclarecedores, tanto a nivel conceptual como aplicado, respecto a cómo potenciar el rol estratégico del talento humano en este tipo de empresas. En la tabla 2 está la gestión efectiva del talento humano en las PYMES, las mismas requieren un enfoque estratégico que abarque diversos aspectos cruciales para el éxito organizacional. La implementación de estrategias para atraer talento clave se convierte en un pilar fundamental, especialmente cuando se enfrenta a desafíos específicos relacionados con la gestión del personal en entornos empresariales de menor escala (Moheb-Alizadeh y Handfield, 2017; Li y Lu, 2018). El desarrollo de programas de formación y capacitación para empleados se erige como un componente esencial para el crecimiento y la retención del talento, permitiendo la mejora continua de las capacidades y habilidades del equipo (Hadi, 2021; Niati et al., 2021).

El diseño de sistemas efectivos de motivación y reconocimiento se presenta como una estrategia clave para mantener la moral y la productividad de los empleados, aspecto crítico en entornos empresariales dinámicos y desafiantes (Pandita y Kumar, 2022). La creación y aplicación de políticas sólidas para la retención de empleados se vuelve imperativa, especialmente cuando se considera la competencia en el mercado laboral actual (Mabaso et al., 2021). La optimización de recursos limitados para la gestión del talento en PYMES se convierte en un desafío significativo que requiere enfoques creativos y eficientes para garantizar la eficacia en el uso de recursos (Hadi, 2021).

La identificación y resolución de desafíos presupuestarios en la gestión del talento se vuelve crucial para garantizar la sostenibilidad y el crecimiento continuo de la empresa (Moheb y Handfield, 2017). El enfoque en la creatividad como una herramienta para superar limitaciones financieras se alinea con la necesidad de encontrar soluciones innovadoras en contextos empresariales más pequeños (Pandita y Kumar, 2022). La evaluación continua de la competitividad en el mercado laboral local se vuelve esencial para adaptar las prácticas de gestión del talento a las cambiantes dinámicas del entorno empresarial (Niati et al., 2021).

La adaptación de prácticas de gestión del talento a las necesidades específicas de las PYMES se convierte en una estrategia personalizada y orientada a resultados (Moheb-Alizadeh y Handfield, 2017). Finalmente, el cultivo de un ambiente laboral positivo y colaborativo emerge como un componente esencial para la gestión exitosa del talento humano en PYMES, fomentando la retención y el desarrollo continuo de los empleados (Mabaso et al., 2021).

Tabla 2. Taxonomía categorías macro proceso.

| Macro-proceso                | Variables  |
|------------------------------|--|
| Atracción de talento         | Definición de perfiles y competencias clave                  |
| Desarrollo de talento        | Diseño y desarrollo de programas de formación y capacitación |
| Motivación y reconocimiento  | Diseño de sistemas efectivos de motivación y reconocimiento  |
| Retención de talento         | Implementación de políticas y prácticas de retención         |
| Optimización de recursos     | Identificación y resolución de desafíos presupuestarios      |
| Adaptación a las necesidades | Adaptación de la gestión del talento humano a las PYMES      |

Fuente: elaboración propia.

La Tabla 2 presenta una taxonomía de categorías macroproceso en la gestión integral del talento humano. Cada macroproceso se define mediante variables clave que delimitan sus componentes esenciales:

**Atracción de talento:** Este macroproceso se centra en la definición precisa de perfiles y competencias clave que son fundamentales para atraer candidatos cualificados al proceso de selección.

**Desarrollo de talento:** Aquí, el enfoque recae en el diseño y desarrollo de programas de formación y capacitación. Este macroproceso busca fortalecer las habilidades y competencias de los empleados, contribuyendo al crecimiento profesional y organizacional.

**Motivación y reconocimiento:** Se refiere al diseño de sistemas efectivos que fomenten la motivación y el reconocimiento dentro del entorno laboral. Esto abarca estrategias para mantener altos niveles de moral y productividad entre los empleados.

**Retención de talento:** Este macroproceso se centra en la implementación de políticas y prácticas destinadas a retener a los empleados. Aquí, se buscan estrategias efectivas para asegurar la permanencia de talento valioso en la organización.

**Optimización de recursos:** Se ocupa de la identificación y resolución de desafíos presupuestarios en la gestión del talento. Esto implica encontrar formas eficientes de utilizar recursos limitados para maximizar la eficacia en la gestión del talento.

**Adaptación a las necesidades específicas:** Este macroproceso se enfoca en adaptar las prácticas de gestión del talento a las necesidades particulares de las pequeñas y medianas empresas (PYMES), reconociendo y abordando sus particularidades y desafíos específicos.

En conjunto, esta tabla proporciona una estructura detallada y sistemática para abordar los distintos aspectos de la gestión del talento, desde la atracción y desarrollo hasta la retención, optimización de recursos y adaptación a las particularidades de las PYMES

Figura 2. Empleo registrado por sector económico.



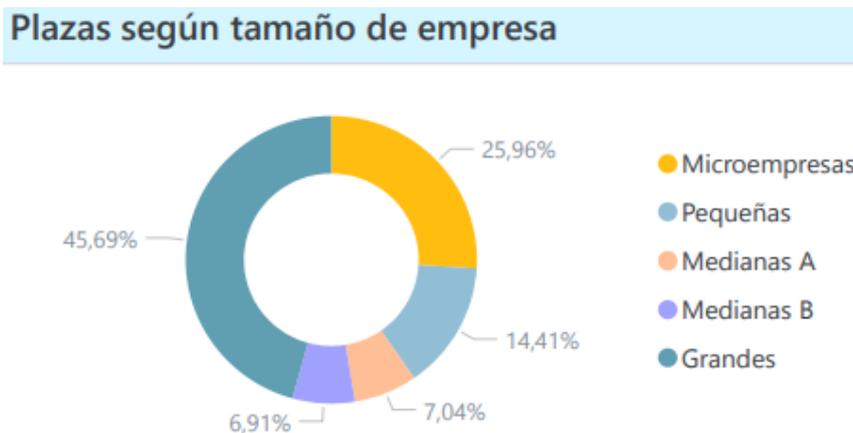
Fuente: (INEC, junio 2023).

Como se aprecia en la Figura 2, está entrega una perspectiva útil sobre el rol de las distintas categorías de empresas en la generación de puestos de trabajo formales en la economía ecuatoriana, confirmando la relevancia tanto de grandes corporaciones como de PYMES en este ámbito. El análisis de la evolución temporal de estas cifras podría ser un insumo interesante para evaluar el dinamismo relativo de cada estrato empresarial en la creación de empleo productivo.

En términos de la unidad de análisis, se considera tanto a los puestos de empleo como a las personas afiliadas. Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2023), el empleo registrado se define como la cantidad de individuos en edad laboral que, durante el mes de referencia, se dedican a actividades productivas o de servicio a cambio de remuneración o beneficios, estando inscritos en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS).

Por otro lado, el indicador de plazas de empleo registrado se refiere al número de actividades registradas en el IESS, las cuales son llevadas a cabo por personas en edad de trabajar durante el mismo período. Este enfoque analítico proporciona una perspectiva integral al considerar tanto la dimensión individual de las personas empleadas como la colectiva de las actividades laborales registradas, ofreciendo una visión completa del empleo formal en el contexto ecuatoriano.

Figura 3. Plazas según tamaño de empresa.



Fuente: (INEC, junio 2023).

De la Figura 3 se muestran datos sobre la distribución de plazas laborales registradas en Ecuador durante junio de 2023, desagregadas por tamaño de empresa. En particular, se señala que el 45,69% de las plazas corresponden a grandes empresas, el 25,96% a microempresas, el 14,41% a pequeñas empresas, el 7,04% a medianas empresas de tipo A y el 6,91% a medianas empresas de tipo B.

Al igual que en el caso del empleo, estos antecedentes describen la composición de los puestos de trabajo formales del país en función del estrato empresarial que los provee. Si bien las grandes corporaciones concentran casi la mitad de las plazas, la suma de pequeñas y medianas empresas registran más del 50% de las mismas, confirmando su relevancia colectiva como fuente de trabajo regulado.

Figura 4. Plazas según sector económico.



Fuente: (INEC, junio 2023).

En tanto que la Figura 4 aporta información sobre distribución de plazas laborales complementa la visión previa sobre empleo desde la perspectiva de la oferta de vacantes formales clasificada por tamaño de empresa. El análisis comparado de ambas variables puede entregar luces sobre diferencias entre estratos empresariales en cuanto a densidad de dotación por organización. Landivar (2018), destaca la importancia de la gestión del talento humano para la innovación empresarial en las PYMES en Ecuador. Sus hallazgos proporcionan valiosa información sobre la gestión de recursos humanos en este contexto específico. Es vital reconocer que la gestión del talento humano no solo se limita a las prácticas internas de las empresas, sino que también se extiende a la capacitación y desarrollo de profesionales especializados en las áreas mencionadas. Landivar (2018), proporciona una base importante para comprender la gestión del talento humano en el contexto empresarial ecuatoriano, y su relevancia se proyecta aún más en industrias emergentes como la acuicultura, donde la innovación y la sostenibilidad son imperativas para abordar los desafíos globales en la producción de alimentos marinos.

## Discusión

Los resultados de esta revisión confieren un panorama actualizado y comprehensivo del estado del arte en la investigación sobre la gestión estratégica del talento humano en el ámbito de las PYMES en Ecuador. El modelo conceptual desarrollado destaca elementos que deben considerarse para diseñar políticas y prácticas que potencien el aporte de las personas hacia los objetivos organizacionales. En tanto, la taxonomía propuesta facilita focalizar intervenciones según categorías temáticas de requerimientos identificados.

Considerando estos antecedentes, se plantean las siguientes direcciones para profundizar en esta línea de investigación:

En el contexto específico de las PYMES en Ecuador, es imperativo explorar a fondo las relaciones entre las prácticas de gestión humana y los resultados organizacionales. Para abordar esta cuestión, los estudios cuantitativos que emplean técnicas econométricas pueden proporcionar una visión rigurosa y analítica. Moheb-Alizadeh y Handfield (2017), destacan la importancia de desarrollar talento desde una perspectiva de oferta y demanda, utilizando un modelo de optimización que podría adaptarse y aplicarse en el contexto ecuatoriano.

Para comprender de manera más específica el impacto real de las intervenciones en gestión del talento en el desempeño organizacional de las PYMES en Ecuador, los estudios experimentales y cuasi-experimentales son esenciales. En este sentido, el trabajo de Pandita y Kumar (2022), sobre la transformación de prácticas de gestión para la Generación Z en empresas de tecnología podría ofrecer valiosas ideas aplicables a la realidad ecuatoriana.

Un enfoque adicional podría ser la realización de análisis comparativos entre empresas exitosas y rezagadas en la adopción de prácticas de vanguardia en gestión humana. Este tipo de estudios pueden identificar factores diferenciadores clave. Mabaso et al. (2021), al explorar estrategias de retención de talento en la industria de consultoría en Sudáfrica, ofrecen un marco valioso para comprender cómo ciertos enfoques pueden marcar la diferencia en el rendimiento organizacional.

Por lo tanto, al combinar la perspectiva analítica de Moheb-Alizadeh y Handfield (2017), con la experimentación práctica de Pandita y Kumar (2022) y el enfoque comparativo de Mabaso et al. (2021), se puede obtener una comprensión integral de cómo las prácticas de gestión humana impactan los resultados organizacionales en las PYMES de Ecuador. Estudios de cohorte longitudinales que examinen la progresión en gestión del talento y sus efectos durante el ciclo de vida de las PYMES.

Mayor énfasis en comprensión de la problemática en sectores económicos intensivos en conocimiento y tecnología.

El desarrollo de investigaciones alineadas con estas recomendaciones fortalecería significativamente la evidencia empírica disponible para sustentar el diseño de políticas públicas y modelos de gestión de talento adaptados al contexto de las PYMES en el Ecuador.

La evidencia confirma el rol central de las PYMES (pequeñas y medianas empresas), como generadoras de empleo y puestos de trabajo formales en el país. En conjunto registran más del 28,01 % tanto de la fuerza laboral como de las plazas disponibles en el sector formal.

Esta situación subraya la imperiosa necesidad de llevar a cabo una gestión efectiva del capital humano en el ámbito de las PYMES, con el fin de potenciar significativamente su contribución al crecimiento económico nacional. Este planteamiento se fundamenta en la evidencia proporcionada por estudios microeconómicos, como los realizados por Landivar (2018), y Recalde Aguilar et al. (2023), que analizan de cerca la realidad y las limitaciones específicas de recursos y capacidades de gestión que enfrentan las PYMES en comparación con las grandes empresas.

¿En base a qué se hace esta inferencia? La inferencia se fundamenta en un enfoque microeconómico que examina detalladamente la dinámica interna de las PYMES, considerando factores como su estructura organizacional, recursos financieros y tecnológicos, así como sus prácticas de gestión de talento. Los estudios mencionados anteriormente proporcionan una base sólida para esta inferencia al destacar las limitaciones específicas que enfrentan las PYMES en términos de recursos y capacidades de gestión.

Este análisis microeconómico va más allá de simplemente considerar la existencia de un amplio sector de PYMES. Se sumerge en los detalles internos de estas empresas, evaluando cómo la gestión del capital humano puede ser un factor determinante para su rendimiento y contribución al crecimiento económico. En este sentido, se busca comprender las particularidades de las PYMES y cómo una gestión efectiva del talento puede ser un catalizador clave para superar las limitaciones inherentes a su tamaño y recursos en este segmento empresarial para potenciar su aporte al crecimiento económico nacional, dadas sus limitaciones de recursos y capacidades de gestión respecto a grandes empresas.

Para las PYMES, atraer y retener talento cualificado puede marcar la diferencia entre el éxito o fracaso competitivo. De ahí la relevancia de investigar los desafíos, modelos y mejores prácticas disponibles de gestión estratégica de talento específicamente adaptadas a su realidad institucional.

Los datos sectoriales de empleo y plazas pueden cruzarse con información sobre características y capacidades de gestión humana reportadas en la literatura revisada, para identificar brechas y prioridades en el diseño de políticas de fortalecimiento a PYMES en este ámbito.

En síntesis, estos antecedentes contextuales subrayan la necesidad y relevancia del estudio planteado sobre gestión de talento en PYMES de Ecuador, destacando su contribución presente y potencial al desarrollo productivo nacional a través de la generación de empleos formales.

La síntesis conceptual efectuada permite identificar elementos críticos en la gestión estratégica de talento humano dentro de este contexto.

López Hernández (2021), propone un procedimiento para evaluar factores clave de la gestión del talento humano (GTH), en PYMES del sector comercial. El procedimiento consta de tres etapas:

#### Etapas 1. Identificación y selección de los factores de GTH.

En esta etapa, se identifican y seleccionan los factores de GTH que serán evaluados. Para ello, se utilizan los siguientes métodos e instrumentos:

**Análisis documental:** se realiza un estudio exploratorio acerca de los factores del proceso de GTH, a partir de la revisión de la literatura y de documentos de interés.

**Criterios de expertos:** se selecciona un grupo de expertos en GTH, que evalúan la pertinencia de los factores identificados en la etapa anterior.

#### Etapas 2. Determinar los factores clave del proceso de GTH

En esta etapa, se determinan los factores clave del proceso de GTH, es decir, aquellos que tienen mayor impacto en el éxito de la organización. Para ello, se utiliza el análisis estructural, que consiste en identificar las relaciones entre los factores de GTH.

Etapa 3. Evaluación de los factores clave del proceso de GTH contextualizados en las PyMES objeto de estudio.

En esta etapa, se evalúan los factores clave del proceso de GTH contextualizados en las PYMES objeto de estudio. Para ello, se utilizan los siguientes métodos e instrumentos:

**Análisis documental:** se revisa la literatura y documentos de interés para identificar criterios de evaluación de los factores de GTH.

**Criterios de expertos:** se selecciona un grupo de expertos en GTH, que evalúan los factores clave del proceso de GTH en las PYMES objeto de estudio.

La taxonomía propuesta categoriza problemas y desafíos en subprocesos de gestión humana, facilitando mejoras focalizadas según brechas de cada empresa (Alban Núñez y Manzano Díaz, 2020).

Se recomienda profundizar esta línea de investigación con estudios cuantitativos sobre prácticas de gestión humana y desempeño organizacional, análisis experimentales de modelos e intervenciones concretas, y estudios comparativos, longitudinales y sectoriales sobre adopción de mejoras en este campo. El desarrollo de la evidencia empírica fortalecería las bases para políticas e iniciativas de gestión de talento efectivas para PYMES de Ecuador.

Los resultados de este análisis ponen de manifiesto una dependencia predominante en métodos cualitativos y encuestas para examinar la gestión estratégica del talento humano en PYMES de Ecuador. Si bien estas aproximaciones permiten explorar percepciones y describir prácticas organizacionales, presentan limitaciones para establecer relaciones causales sobre los factores que inciden en la efectividad de políticas y modelos implementados.

Urge complementar la evidencia con estudios que aplican técnicas econométricas para modelar cuantitativamente el impacto de decisiones de gestión humana en resultados concretos de la empresa. Asimismo, se requiere un mayor uso de diseños experimentales y cuasi-experimentales que contrasten grupos de control y tratamiento, para evaluar la eficacia real de intervenciones específicas en subprocesos de gestión de talento. Incorporando estas aproximaciones se podrían generar recomendaciones más concluyentes sobre dónde y cómo focalizar iniciativas de mejora, considerando restricciones presupuestarias y de recursos frecuentes en las PYMES. De este modo se fortalecería la investigación académica sobre gestión estratégica de talento humano en Ecuador y su eventual adopción efectiva por parte del sector empresarial nacional.

Respeto a las variables reportadas por el INEC (2023), el registro estadístico de empleo de la seguridad social se aprecia, en primer lugar, se revalida la importancia estratégica que posee la adecuada gestión del talento humano en el segmento, pequeñas y medianas empresas para promover el desarrollo productivo y el empleo formal en Ecuador. En conjunto, estas unidades representan más de la mitad del total de trabajo remunerado del sector privado del país, por lo que potenciar su competitividad mediante un manejo óptimo del capital humano tendría un impacto agregado significativo.

En segundo término, la investigación cualitativa sobre modelos y prácticas eficaces de gestión de talento específicamente adaptadas a la realidad de las PYMES cobra especial relevancia a la luz de estos antecedentes. Se requiere producir conocimiento contextualizado que ayude a orientar políticas públicas, asistencia técnica e iniciativas de las propias empresas para profesionalizar esta función crítica, superando limitaciones de recursos y capacidades frecuentes. Una mejor gestión del talento humano incrementaría las posibilidades de consolidación y crecimiento del segmento PYME, impulsando la absorción de mano de obra y la especialización sectorial.

De los estudios analizados, predominan métodos cualitativos y encuestas para examinar percepciones y desempeño organizacional.

La gestión del talento humano en las pequeñas y medianas empresas (PYMES), analizadas presenta una serie de desafíos significativos, según los hallazgos del estudio. Estos desafíos, en línea con las investigaciones de Landivar (2018), y Recalde Aguilar et al. (2023), sobre la gestión del talento en PYMES en Ecuador, revelan aspectos críticos que requieren atención especial para optimizar el rendimiento y la sostenibilidad de estas organizaciones.

**Ausencia de Departamento de Talento Humano:** En las empresas estudiadas, no se ha identificado la presencia de un departamento específico encargado de la gestión del talento humano, confiando estas responsabilidades a departamentos administrativos o a la gerencia general, como indican Landivar (2018), y Recalde Aguilar et al. (2023).

**Problemas administrativos y de procesos:** La carencia de un departamento dedicado al talento humano resulta en problemas administrativos, como la inexistencia de procesos formales de selección y reclutamiento, tal como lo señala Landivar (2018).

**Orientación empírica de los responsables de gestión:** Los responsables de la gestión del talento en estas PYMES, según las encuestas realizadas, son profesionales empíricos con una orientación primordial hacia la generación de ganancias y la permanencia en el mercado, como también destaca Landivar (2018).

**Bajo interés en procesos de administración del personal:** Se observa, en concordancia con las investigaciones de Landivar (2018), un bajo interés en procesos relacionados con la administración del personal, con índices reducidos de evaluación y reconocimiento a los empleados.

**Importancia del proceso de selección y reclutamiento:** Coincidiendo con las conclusiones de Recalde Aguilar et al. (2023), se destaca la importancia del proceso de selección y reclutamiento, subrayando que la falta de un departamento especializado puede afectar la calidad de estas prácticas.

**Selección del personal por personal no capacitado:** Recalde Aguilar et al. (2023), señalan que la selección del personal por parte de personal no capacitado puede resultar en un proceso ineficiente y arriesgado para la organización.

Falta de seguimiento documentado: La falta de documentación en procesos administrativos y de evaluación del personal, según Landivar (2018), dificulta el seguimiento eficiente por parte de la gerencia, limitando la retroalimentación y la mejora continua.

Escaso interés en la evaluación del personal: Se evidencia, en línea con las observaciones de Landivar (2018), poco interés en el proceso de evaluación del personal, con falta de definición de parámetros a evaluar según las encuestas realizadas.

Desafíos en retención de personal: La falta de un proceso fidedigno de evaluación y control del desempeño laboral, como menciona Landivar (2018), dificulta la adecuada distribución de incentivos y bonificaciones, impactando la retención del personal.

Importancia de la retención del personal: Coincidiendo con las conclusiones de Recalde Aguilar et al. (2023), se destaca la importancia de la retención del personal y se mencionan mecanismos como la flexibilidad, buen clima laboral, seguro médico y bonos de productividad, subrayando la necesidad de una evaluación adecuada del desempeño laboral para garantizar la eficacia de estos incentivos. Son escasos los diseños cuasi-experimentales sobre modelos o intervenciones de gestión humana en Ecuador (Recalde Aguilar et al., 2023). Tampoco abundan investigaciones con enfoque estratégico sobre cómo potenciar esta función para impulsar resultados claves en las PYMES (López Hernández y García López, 2021).

De acuerdo con los resultados de la encuesta aplicada al personal de la empresa Contigo S.A., se evidencian deficiencias significativas en varios procesos de gestión del talento humano:

El 63% del personal indica que no existe un adecuado proceso de selección de personal en la empresa Contigo S.A. Esto evidencia fallas en el reclutamiento y la contratación de nuevo personal. Asimismo, el 89% señala que no existe un proceso formal de inducción al personal nuevo, lo cual puede generar desconocimiento de sus funciones.

El 74% de los encuestados indican que no existe un programa formal de capacitación para el personal, limitando sus posibilidades de desarrollo profesional. Adicionalmente, el 79% considera que no tiene claramente definidas sus funciones y responsabilidades laborales, lo cual puede provocar confusión.

Por otro lado, el 53% de los empleados afirma que regularmente realizan actividades que no se corresponden con su nivel de conocimientos, reflejando una inadecuada asignación de tareas de acuerdo con el perfil de cada trabajador.

Asimismo, se manifiesta que el 63% del personal opina que no recibe ningún tipo de reconocimiento por su labor, desmotivando a los trabajadores, mientras que el 58% considera que su remuneración no es acorde a sus funciones, generando insatisfacción.

Finalmente, el 79% de los empleados señala que no existe un sistema formal de evaluación de desempeño en la empresa, limitando el control sobre el rendimiento de cada trabajador. En conclusión, se evidencia la necesidad de implementar mejoras integrales en la gestión del talento humano en las PYMES del Ecuador.

## Conclusiones

Según los hallazgos de este estudio, existe una producción incipiente pero creciente de investigaciones sobre la gestión estratégica de talento humano en PYMES ecuatorianas, observándose que varios autores coinciden en diagnosticar deficiencias en áreas como selección, capacitación y motivación del personal. No obstante, hace falta evidencia empírica más profunda sobre factores causales e iniciativas efectivas para resolver estas problemáticas.

En general se puede concluir que no existe un adecuado proceso de selección de personal, ni un programa formal de formación y capacitación de personal, lo que condiciona inestabilidad y deficiencias en la mano de obra contratada.

No existen un plan de actividades de trabajo en correspondencia con los objetivos de la empresa ni con el nivel de calificación de los trabajadores contratados en la misma.

En la empresa no se reconoce ni estimula a los trabajadores por la labor realizada, mediante un sistema de evaluación formal del desempeño, lo que condiciona desmotivación y baja productividad.

En general, la empresa debe efectuar estudios de índole laboral y profundizar en los procesos de reclutamiento, formación, estimulación y control del desempeño de los trabajadores, con vistas a incrementar los niveles de productividad y efectuar una adecuada gestión de su talento humano.

## Referencias

- Acurio, J., Álvarez, L., Manosalvas, L., y Amores, J. (2020). Modelo de gestión del talento humano para la Empresa Contigo S.A del cantón Valencia, Ecuador. *Universidad y Sociedad*, 12(4), 428-436. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/2073>
- Alava Rosado, D. F. (2021). *La gestión del talento humano como factor de competitividad de las empresas empacadoras de camarón de la provincia de Manabí – Ecuador* [Tesis de doctorado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. Repositorio Institucional UNMSM. <https://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/16510>
- Alban Núñez, J. P. (2020). Manual de procesos para la gestión del talento humano de las PYMES comerciales de la ciudad de Guayaquil. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 2(2), 28-39. <https://www.eumed.net/rev/oel/2020/02/talento-humano-pymes.html>
- Alban, J., y Manzano, L. (2020). Manual de procesos para la gestión del talento humano de las pymes comerciales de la ciudad de Guayaquil. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 2(25). <https://doi.org/https://doi.org/10.46661/oela.4643>
- Arteaga, E., Herrera, C., Villareal, Á., y López, P. (2021). La Administración del Talento Humano en las Pymes en el Ecuador. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(2), 2309-2317. <https://doi.org/> [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v5i2.436](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i2.436)

- Carvallo Monsalve, Y. E. (2022). ¿Cómo se gestiona el talento humano en las mipymes de la provincia El Oro, Ecuador, ¿para mejorar los niveles competitivos? *Ciencia y Sociedad*, 47(4), 55-64. <https://doi.org/https://doi.org/10.22206/cys.2022.v47i4.pp55-64>
- Chango Ortega, J. L. (2023). La importancia del talento humano en las Pymes del cantón La Maná. *Ciencias y Saberes*, 1(2), 119-133. <https://doi.org/https://doi.org/10.5281/zenodo.7554092>
- Checa, L., Cabrera, X., y Chávarry, P. (2020). Estrategia de gestión del talento humano para mejorar el desempeño laboral en una entidad bancaria. *Revista de Investigación Valdizana*, 14(4), 263-273. <https://doi.org/10.33554/riv.14.4.746>
- Franco, J., y Bedoya, J. (2017). Análisis de modelos del talento humano aplicados en organizaciones pymes. *INNOVAR*, 27(65), 79-92. <https://doi.org/10.15446/innovar.v27n65.67637>
- Guerin, B. J. (2018). *Desk-based research and literature review. Evaluating interventions that prevent or counter violent extremism: A practical guide*. RAND Corporation. [https://www.rand.org/pubs/research\\_reports/RR2094.html](https://www.rand.org/pubs/research_reports/RR2094.html)
- Guerrero, P., González, M., y Maldonado, J. (2020). Gestión del talento humano en industrias manufactureras de Cuenca-Ecuador. *Boletín de Coyuntura*, 27, 97-116. <https://doi.org/10.32719/25505641.2020.27.6>
- Hadi, N. U. (2021). Impact of Training and Development Programs on Employee Performance through Individual Learning: Moderating Role of Affective Commitment. *City University Research Journal*, 11(2). <https://acortar.link/zLkL5x>
- Landivar, D. (2018). *La gestión del talento humano para la innovación empresarial de las PYMES en Ecuador y sus efectos en el cambio de la matriz productiva* [Tesis de grado, Universidad de Guayaquil]. Repositorio Institucional UG. <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/28679>
- López Hernández, M. E. (2021). Procedimiento para evaluar factores clave de la gestión del talento humano en PYMES del sector comercial. *Retos de la Dirección*, 15(1), 307-326. <https://doi.org/10.46932/rd.v15is1.2021.00014>
- Manzano Díaz, L. (2020). Manual de procesos para la gestión del talento humano de las PYMES comerciales de la ciudad de Guayaquil. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 2(2), 28-39. <https://www.eumed.net/rev/oel/2020/02/talento-humano-pymes>
- Mena, R., Miranda, J., y Lozano, M. (2019). Modelo de gestión del talento humano por competencias en la planta de pintura de vehículos CIAUTO, ubicada en Ambato, Ecuador. *I+D Revista de Investigaciones*, 14(1), 148-161. <https://doi.org/10.33304/revinv.v14n1-2019006>
- Moheb, H., y Handfield, R. (2017). Developing Talent from a Supply-Demand Perspective: An Optimization Model for Managers. *Logistics*, 1(2). <https://doi.org/10.3390/logistics1010005>
- Moreira, M., Bolaños, A., y Yungan, J. (2019). *Técnicas de reclutamiento del Talento Humano de las pequeñas y medianas empresas del Ecuador y su incidencia en el desarrollo empresarial* [Tesis de pregrado, Universidad Estatal de Milagro]. Repositorio Institucional UNEMI. <http://repositorio.unemi.edu.ec/handle/123456789/4440>
- Moreno Rodríguez, C., & Sánchez León, L. (2020). Nuevo modelo para la gestión del talento humano. *Journal of Business and Entrepreneurial Studies*, 3(2), 95-111. <https://www.redalyc.org/journal/5736/573668538005/573668538005.pdf>

- Niati, D. R. (2021). The Effect of Training on Work Performance and Career Development: The Role of Motivation as Intervening Variable. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 4(2). <https://doi.org/10.33258/birci.v4i2.1940>
- Pandita, D., & Kumar, A. (2022). Transforming people practices by re-structuring job engagement practices for generation z: an empirical study. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(1). <https://doi.org/10.1108/IJOA-07-2020-2294>
- Parimango, E. M. (2018). *Gestión del talento humano en las Pymes del Porvenir: revisión de la literatura en los últimos 10 años* [Trabajo de Investigación, Universidad Privada del Norte]. Repositorio Institucional UPN. <https://hdl.handle.net/11537/21562>
- Plua Panta, K. A. (2022). Sostenibilidad empresarial: su aplicación en las pymes agrícolas. *Studies in Engineering and Exact Sciences*, 3(1), 171–192. <https://doi.org/10.54018/seesv3n1-015>
- Prieto, F., Pérez, M., y Escorcía, M. (2021). La importancia del proceso de selección de personal en el desarrollo de las políticas de gestión del talento humano en las PYMES colombianas. *Dictamen Libre*, 2, 89-105. <https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.2.2021>
- Ramírez Torres, W. E. (2023). Análisis de la gestión del talento humano en el contexto empresarial actual: Una revisión bibliográfica. *Innova Research Journal*, 8(2), 83-106. <https://doi.org/10.5377/irj.v8i2.14250>
- Ramírez, R., Santamaria, M., y Cano, D. (2019). Aproximaciones a la Gestión de competencias del talento humano: una revisión teórica. *Dictamen Libre*, 1, 129-144. <https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.1.5480>
- Recalde, L., Cuzme, C., Jara, M., Cadena, D., Méndez, E., y Muñoz, S. (2023). La gestión del talento humano y su relación con la competitividad organizacional. *La gestión del talento humano y su relación con la competitividad organizacional. South Florida Journal of Development*, 6(2), 338-343. <https://doi.org/10.46932/sfjdv6n2-025>
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333-339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- Valencia Trujillo, M. S. (2018). *Estudio descriptivo de la gestión de talento humano en las pequeñas y medianas empresas que comercializan servicios y equipamiento para centro de datos, en la ciudad de Quito* [Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar]. Repositorio Institucional UASB. <http://hdl.handle.net/10644/6172>

## **Autores**

**Inés Elizabeth Tenelema Jiménez.** Magister en Dirección de Talento Humano, Docente de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo.

**Karina Alexandra Plua Panta.** Magister en educación a distancia y abierta. Docente titular de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo.

**Cruz María Cusme Palma.** Magister en marketing digital. Docente de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo.

**José Armando Estrada Hernández.** Doctor en ciencias Económicas PhD. Licenciado en Economía. Profesor Investigador.

## **Declaración**

### **Conflicto de interés**

No tenemos ningún conflicto de interés que declarar.

### **Financiamiento**

Sin ayuda financiera de partes ajenas a este artículo.

### **Notas**

El artículo es original y no ha sido publicado previamente.