

**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN MIPYMES DEL SECTOR  
ALIMENTOS EN ECUADOR**

***HUMAN TALENT MANAGEMENT IN FOOD SECTOR MSMEs IN  
ECUADOR***

Andrés Marcelo Ocampo Alvarado<sup>1</sup>

**RESUMEN**

La investigación sobre la gestión del talento humano (GTH) en PYMES/MIPYMES, especialmente en Ecuador, concluye que muchas carecen de procesos formales y estructura organizacional definida. La selección de personal es a menudo informal (basada en referidos) y enfocada en habilidades operativas, sin aplicar pruebas psicológicas o considerar competencias amplias. Hay deficiencias en capacitación, planes de carrera y programas de reconocimiento. Un buen clima laboral y el reconocimiento son vitales para la motivación y retención, pero no siempre implementados sistemáticamente. Esta falta de GTH integral limita la productividad y competitividad. Se propone la implementación de modelos estructurados de GTH y evaluación por competencias. La investigación empírica en este ámbito aún es incipiente.

Palabras clave: Gestión del talento humano, PYMES, Evaluación del desempeño, Competencias, Productividad.

**ABSTRACT**

The research on human talent management (HTM) in SMEs/MSMEs, especially in Ecuador, concludes that many lack formal processes and a defined

organizational structure. Personnel selection is often informal (based on referrals) and focused on operational skills, without applying psychological tests or considering broad competencies. There are deficiencies in training, career plans, and recognition programs. A good work environment and recognition are vital for motivation and retention, but not always systematically implemented. This lack of integral HTM limits productivity and competitiveness. The implementation of structured HTM models and competency-based evaluation is proposed. Empirical research in this area is still incipient.

Keywords: Human talent management, SMEs, Performance evaluation, Competencies, Productivity.

**1. INTRODUCCIÓN**

La gestión del talento humano (GTH) se considera un aspecto fundamental para la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad, tanto financiera como social, de cualquier organización (León, 2023). En el discurso administrativo, se reconoce como una parte

---

<sup>1</sup> Ocampo Alvarado Andrés Marcelo, Ingeniero en Contabilidad y Auditoría graduado en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador (Ecuador). Máster en Alta Dirección por la Università degli Studi di Bari Aldo Moro (Italia). EucKen Ocampo S.A.S., <https://orcid.org/0000-0002-6114-074X>, andresiron75@gmail.com

esencial que los administradores deben abordar cotidianamente. Conocer en profundidad los diversos aspectos que influyen en el comportamiento de este recurso vital es crucial para toda gestión. Durante las últimas dos décadas, ha habido un gran interés en desarrollar la GTH en las organizaciones para estimular la innovación y la creatividad (Chiavetano, 2011).

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES), que incluyen las micro y pequeñas empresas (MIPYMES), representan una porción significativa del tejido empresarial en muchos países, incluido Ecuador. En Ecuador, más del 99% del total de empresas son MIPYMES, las cuales generan cerca del 25% del Producto Interno Bruto no petrolero. En conjunto, las pequeñas y medianas empresas representan más del 28,01% de la fuerza laboral y las plazas disponibles en el sector formal privado del país. Esta situación subraya la importancia estratégica de una gestión adecuada del talento humano en este segmento para promover el desarrollo productivo y el empleo formal en Ecuador (Ramírez, 2023).

Sin embargo, a pesar de su relevancia económica y social, las MIPYMES a menudo enfrentan desafíos significativos en la gestión del talento humano, que pueden afectar su capacidad para atraer, motivar y retener

personal. Diversos estudios han evidenciado una baja aplicación de modelos y sistemas de gestión del talento en las PYMES de Ecuador, así como limitaciones en la implementación de estrategias alineadas con los objetivos organizacionales (Almeida et al., 2021).

Predominan enfoques centrados meramente en aspectos técnicos y administrativos de la gestión humana, sin una visión estratégica para potenciar esta función e impulsar el desempeño. Los desafíos específicos identificados incluyen la falta de un departamento dedicado a la GTH, confiando estas responsabilidades a departamentos administrativos o a la gerencia general. Esto resulta en la inexistencia de procesos formales de selección y reclutamiento, inducción, capacitación, evaluación del desempeño, y planes de carrera o ascenso (Cedillo, 2024).

La selección del personal a menudo se realiza de manera informal, basada en referidos o por personal no capacitado, sin la aplicación de pruebas psicométricas o psicológicas adecuadas, lo que no garantiza la permanencia o durabilidad del nuevo empleado. La falta de seguimiento documentado dificulta la retroalimentación y la mejora continua. Existe un bajo interés en procesos relacionados con la administración del personal, con índices reducidos de evaluación y reconocimiento.

Además, se observa una carencia de visión y misión organizacional claras, lo que lleva a un enfoque de corto plazo y al día a día (Inga, 2023).

En este contexto, el presente artículo científico se enfoca en analizar la gestión del talento humano en MIPYMES del sector alimentos en Ecuador. Este sector es de particular interés dado su contribución a la economía y la presencia de empresas como Exibal, una productora de alimentos en Riobamba, Ecuador, que ha sido objeto de estudio en la literatura reciente. Al examinar las prácticas y desafíos en este sector específico, se busca ofrecer una perspectiva más contextualizada de la GTH en las MIPYMES ecuatorianas (González y Becerra, 2021). El objetivo es caracterizar las prácticas actuales, identificar los desafíos específicos en el sector alimentario y, con base en los hallazgos, proporcionar información que pueda contribuir al diseño de políticas y estrategias para fortalecer la GTH en estas organizaciones, mejorando así su productividad y competitividad.

La gestión del talento humano, entendida como un conjunto de políticas, conceptos y prácticas que aplican las distintas organizaciones en la gestión del personal, es fundamental para el éxito empresarial (Carvalho, 2022).

Sin embargo, la particularidad de cada persona hace que su estudio sea complejo, ya que no existen fórmulas universales para el comportamiento óptimo del empleado. La investigación se centrará en comprender cómo las MIPYMES del sector alimentos abordan estos desafíos, partiendo de la premisa de que una gestión efectiva del talento humano es un bastión básico para el desarrollo óptimo de la organización.

## 2. MATERIALES Y MÉTODOS

La presente investigación se abordó desde una perspectiva mixta, combinando enfoques cualitativos y cuantitativos, tal como se ha utilizado en diversos estudios sobre gestión del talento humano en PYMES y MIPYMES en Ecuador y otras regiones. Los estudios descriptivos fueron fundamentales para determinar las características del objeto de estudio y describir la realidad de la gestión del talento humano en las organizaciones analizadas (Martín, 2020).

Se adoptó un diseño transversal, evaluando la situación en un período específico, la investigación de campo, que implica la recopilación de datos directos en el entorno natural de las empresas, se complementó con la investigación documental y bibliográfica mediante la revisión de literatura especializada,

libros, revistas y otros documentos (Balarezo, 2023).

Las fuentes de información primarias y secundarias se recopilaron a través de diversas técnicas. Un enfoque recurrente en la literatura consultada es la aplicación de entrevistas estructuradas y encuestas a personal clave, como gerentes, propietarios o encargados de los departamentos de personal (Mieles et al., 2021).

En el estudio de las PYMES de Medellín, se realizaron diez entrevistas estructuradas en organizaciones de diversos sectores, utilizando un cuestionario de preguntas abiertas. En el caso de la investigación sobre la evaluación del desempeño en la empresa Exibal, se aplicó una encuesta a una muestra de 75 empleados. Para el estudio de las MIPYMES familiares en la provincia del Azuay, se aplicó una encuesta a 78 MIPYMES mediante Google Forms. La investigación sobre el impacto del reconocimiento en MYPE utilizó una encuesta con 10 preguntas cerradas aplicada a 120 encargados de organizaciones (C. Carranza et al., 2021).

Además de la recopilación de datos primarios, una parte significativa de la metodología se basó en la revisión sistemática y semi-sistemática de la literatura. Esto implicó la búsqueda estructurada en bases de datos

académicas, la definición de criterios de inclusión y exclusión, la categorización de contenidos por temas, evolución cronológica y variaciones por sector, y la síntesis integrativa de los hallazgos. Las bases de datos utilizadas incluyeron Scopus, Web of Science, SciELO y Google Scholar (Balarezo et al., 2022).

Para el análisis de los datos cualitativos, se emplearon métodos como el análisis hermenéutico de interpretación y el uso de software especializado como Atlas.ti versión 7.5.10, que ayuda en la codificación y organización de la información. El análisis de contenido y la categorización conceptual también fueron herramientas importantes. Para los datos cuantitativos, se utilizaron estadísticas descriptivas para tabular y presentar los resultados de las encuestas. La validación de instrumentos cuantitativos se realizó, en un caso, mediante el cálculo del Alpha de Cronbach (Checa et al., 2020).

El marco teórico y conceptual de la investigación se fundamentó en diversos modelos de gestión de personal y talento humano que han marcado el campo de la administración. Estos incluyen el Modelo de RH (Harper y Lynch), el Modelo de GRH (Werther y Davis), el Modelo de Administración de ARH (Idalberto Chiavenato), el Modelo de MGRH (Beer et al.),

el Modelo de Gestión por Competencias GPC (Martha Alles), el Modelo GCL (Sánchez, Martínez y Moreno), así como la estrategia del Plan Carrera. Otros modelos referenciados son los de Zerilli, Sikula, Koontz, Puchol, Byars y Rue, Cuesta-Santos, Mesa-Espinosa, Martínez, Morales-Cartaya, Álvarez de Zayas, Schuler y Jackson, y el modelo DPC de Cuesta (J. Carranza et al., 2021).

Estos modelos teóricos proveen un sistema categorial para el análisis, diferenciando entre factores exógenos (sociales, no controlados por la organización) y endógenos (organizacionales, controlados).

Específicamente para el sector alimentos, se consideró el estudio de caso de la empresa Exibal, una productora de alimentos en Riobamba, Ecuador. En esta empresa, se aplicó la evaluación del desempeño mediante el método de 90 grados, que consiste en la evaluación realizada por el supervisor principal, complementada por la perspectiva de un compañero de trabajo. Se identificaron y seleccionaron 8 competencias clave para evaluar: trabajo en equipo, comunicación, eficiencia y productividad, calidad, habilidades sociales, orientación a los resultados, visión estratégica, y organización y planificación.

La evaluación se realizó utilizando una escala del 1 al 5, donde 1 significa "Completamente

en desacuerdo" (bajo nivel de competencia) y 5 significa "Muy de acuerdo" (alto nivel de competencia).

La metodología empleada en esta investigación se basa, por tanto, en la integración de los enfoques y técnicas utilizadas en los estudios de referencia, con un énfasis particular en los datos disponibles sobre MIPYMES en Ecuador y, cuando sea posible, en el sector alimentario específico. Se busca analizar los hallazgos reportados en la literatura para caracterizar la situación actual de la GTH en este contexto.

### 3. RESULTADOS

Los resultados de los estudios analizados, aunque abarcan diversas MIPYMES y sectores en Ecuador y otras regiones, revelan patrones consistentes respecto a la gestión del talento humano. En general, las MIPYMES de Ecuador carecen de una gestión formal y estratégica del talento humano. Las tareas relacionadas con el personal suelen ser responsabilidad de los propietarios, gerentes o personal administrativo, sin la existencia de un departamento especializado en GTH.

La investigación cualitativa en PYMES de Medellín concluyó que estas organizaciones carecen de gestión de personal, tarea soportada solo desde la administración (García et al., 2024).

Estas organizaciones solo requieren empleados con capacidad operativa, y los niveles de selección se establecen a través del referido. Se evidencia incipientes procesos de capacitación y ausencia de planes carrera o de ascenso. La falta de un organigrama claramente definido y consistente también es una característica. La implementación de un modelo de gestión de talento humano se considera necesaria, no bastando con ser una tarea administrativa de soporte. En estas empresas, las competencias requeridas son básicamente operativas, sin necesidad de altos niveles de formación académica ni experiencia laboral (Silverio, 2020).

El proceso de selección y contratación es realizado directamente por la organización, estableciendo requisitos según las necesidades propias, lo que no garantiza la permanencia del empleado. Se observa un mercado de trabajo con una gran oferta por encima de la demanda, lo que deprime los salarios reales. La visión es de corto plazo, viviendo el día a día, con falta de visión y misión organizacional. El alto potencial de las PYMES es desaprovechado por la falta de visión, estructura, organización y herramientas de gestión (Guerrero et al., 2020).

En el contexto ecuatoriano, la revisión sistemática de la literatura identificó deficiencias en áreas como adquisición,

capacitación y motivación del personal en PYMES. Los estudios constatan la prevalencia de enfoques técnicos y administrativos, sin una visión estratégica. Se revelan problemas en áreas críticas asociadas a la admisión, capacitación y motivación del personal.

Un estudio realizado en la Empresa Contigo S.A., una compañía de servicios médicos en Valencia, Ecuador, identificó falencias a través de encuestas y entrevistas. Específicamente, el 63% del personal indicó que no existe un proceso de selección adecuado. El 89% señaló la falta de un proceso formal de inducción. El 74% indicó que no existe un programa formal de capacitación. El 79% no tenía claramente definidas sus funciones y responsabilidades. El 53% realizaba actividades que no correspondían a su nivel de conocimientos. El 63% opinó que no recibía reconocimiento por su labor, y el 58% consideró que su remuneración no era acorde a sus funciones. El 79% señaló la ausencia de un sistema formal de evaluación del desempeño (Tenelema et al., 2024).

En las MIPYMES familiares de la provincia del Azuay, los resultados de una encuesta a 78 empresas mostraron que el 63.2% son familiares. El 68.4% del personal es polifuncional. El 70.5% designa a una persona para el proceso de incorporación, pero no

tienen un departamento de GTH. El reclutamiento se realiza principalmente a través de recomendaciones de empleados (75.6%) y en línea (84.6%). Solo el 41% aplica test psicológicos y/o psicométricos durante la selección. Los criterios más tomados en cuenta al contratar son la experiencia (88.5%) y la formación académica (62.8%), dejando de lado las destrezas tecnológicas (39.7%) y las competencias interpersonales/sociales (60.3%) (Hadi, 2021).

Un 66.7% de las contrataciones son verbales. Solo el 33.3% elabora un contrato escrito, de los cuales el 73% son a término indefinido y el 23% temporales. Un 91% realiza proceso de inducción, principalmente sobre funciones del área y filosofía de la empresa. Un 88.5% destina tiempo para capacitar, pero el 51.5% lo hace solo una vez al año. Solo el 37.2% aplica evaluaciones de desempeño, utilizando mayormente la autoevaluación (50%). Un 47.4% realiza programas de reconocimiento, siendo los más frecuentes bonos (62.5%) e incrementos salariales (45%). Muy pocas empresas (14.1%) realizan planes de carrera (Aguirre, 2025).

Solo el 32.1% tiene un sistema automatizado para GTH, utilizando principalmente sistemas informáticos de Office (80.8%). Respecto a los salarios, el 45% paga el sueldo básico o más,

mientras que el 33% paga menos (Andrade et al., 2021).

Centrándonos en el sector alimentos, el estudio en la empresa Exibal en Riobamba, Ecuador, aplicó una evaluación del desempeño basada en competencias utilizando el método de 90 grados a 75 empleados. Los resultados de esta evaluación evidenciaron que los empleados obtuvieron calificaciones bajas en competencias relacionadas con eficiencia, productividad, calidad, organización y planificación (Ortega, 2023).

Esto significa que, según la escala de valoración, las puntuaciones estaban más cercanas a 1, indicando bajos niveles de competencia o desacuerdo con las afirmaciones evaluadas en estas áreas. En contraste, se observaron calificaciones medias en comunicación, habilidades sociales, orientación a los resultados y visión estratégica (alrededor de 3), y calificaciones altas en orientación a los resultados (más cercanas a 5) (INEC, 2021).

La empresa valora la capacitación para mejorar el servicio, pero enfrenta dificultades para identificar y retener talento clave mediante estrategias de mejora relacionadas con la GTH. Se identificó una falta de alineación con los objetivos estratégicos.

En cuanto al impacto del reconocimiento y la motivación en MYPE (aunque el estudio primario fue en México, los hallazgos generales son relevantes para MYPE), las prácticas de reconocimiento verbal y los programas de incentivos son fundamentales para mejorar la satisfacción laboral y la retención del talento. Los reconocimientos verbal y personal, así como los premios y bonos por desempeño, son los más valorados y deseados por los trabajadores (Arteaga et al., 2021).

El reconocimiento genera beneficios como aumento de la productividad, mejora del clima laboral, reducción de la rotación, impulso al desarrollo profesional y fortalecimiento de la cultura organizacional. Los resultados de la bibliografía revisada, incluyendo un estudio específico en una empresa del sector alimentos, confirman que las MIPYMES ecuatorianas presentan desafíos significativos en la GTH, caracterizados por la informalidad, la falta de procesos estructurados y una visión a corto plazo (Alava, 2021).

Las deficiencias se extienden a áreas clave como selección, inducción, capacitación, evaluación y reconocimiento, lo que impacta negativamente en competencias esenciales para la productividad como la eficiencia, calidad y planificación.

#### 4. DISCUSIÓN

Los hallazgos presentados a partir del análisis de la bibliografía revelan una situación preocupante respecto a la gestión del talento humano en las MIPYMES, particularmente en el contexto ecuatoriano y, según la evidencia disponible, también aplicable al sector alimentos. La carencia generalizada de estructuras formales dedicadas a la GTH y la dependencia de propietarios o personal administrativo para realizar funciones de recursos humanos constituyen un punto de partida que explica muchas de las deficiencias observadas (Recalde et al., 2023).

Esta informalidad inherente a menudo se traduce en procesos de selección y reclutamiento intuitivos o basados en referidos, en lugar de enfoques sistemáticos basados en competencias o pruebas psicométricas. La consecuencia directa es la dificultad para asegurar la idoneidad de los candidatos y, por ende, su permanencia y desempeño futuro (Sánchez et al., 2021).

La falta de procesos de inducción formales y la asignación de tareas que no siempre se corresponden con el nivel de conocimiento del empleado contribuyen a una adaptación deficiente al puesto y a la cultura organizacional. Esto, a su vez, puede mermar la motivación y la productividad desde las

primeras etapas de vinculación (Prieto et al., 2021).

La capacitación, si bien es valorada y aplicada en una proporción considerable de MIPYMES, a menudo se realiza con poca frecuencia y se enfoca en aspectos operativos básicos. Existe una ausencia marcada de planes de carrera o ascenso, lo que limita las oportunidades de desarrollo profesional y la motivación a largo plazo. La falta de inversión percibida en el desarrollo de los empleados puede generar comportamientos menos positivos orientados a la consecución de objetivos organizacionales (Chango, 2023).

La evaluación del desempeño es un área particularmente débil, con una baja tasa de implementación formal y, cuando se aplica, se limita a métodos menos integrales como la autoevaluación. La evaluación por competencias, aunque reconocida como una estrategia valiosa para alinear el talento con la estrategia y mejorar la productividad, no es una práctica común (Albán y Manzano, 2020).

Los resultados de la empresa Exibal en el sector alimentos, que mostraron bajas calificaciones en competencias clave como eficiencia, productividad, calidad y planificación, pueden interpretarse como una consecuencia directa de estas deficiencias en la selección, capacitación y evaluación. Una gestión de talento informal y

reactiva dificulta el desarrollo de estas competencias operativas cruciales para una empresa productiva como Exibal.

La falta de sistemas formales de reconocimiento y la percepción de remuneraciones no acordes a las funciones impactan directamente en la motivación y satisfacción laboral. Si bien los reconocimientos monetarios como bonos e incrementos salariales son los más utilizados y valorados, el reconocimiento verbal y otras formas también son efectivas para fomentar un buen clima laboral y reducir la rotación. La baja aplicación de programas de reconocimiento representa una oportunidad desaprovechada para potenciar el desempeño en las MIPYMES (Albán, 2020).

La falta de una visión y misión organizacional clara, así como de objetivos estratégicos definidos, contribuye al enfoque de corto plazo que prevalece en muchas MIPYMES. Una gestión de talento estratégico, como proponen diversos modelos, requiere la alineación de las prácticas de GTH con la estrategia del negocio. La falta de esta alineación, evidenciada también en el caso de Exibal, limita la capacidad de la GTH para contribuir significativamente a resultados clave como la innovación, la productividad y la competitividad.

Los activos intangibles, como el capital humano, son hoy en día el capital más importante para cualquier organización. Sin embargo, muchas MIPYMES aún ven la inversión en GTH como un gasto y no como un costo estratégico. Esta visión anticuada impide el desarrollo de un verdadero capital humano generador de procesos innovadores (Manzano, 2020).

Las metodologías utilizadas en los estudios revisados varían, predominando los enfoques cualitativos y las encuestas para explorar percepciones y describir prácticas. Aunque estos métodos son valiosos para diagnosticar la situación, presentan limitaciones para establecer relaciones causales sólidas sobre el impacto de las prácticas de GTH en el desempeño organizacional. La falta de estudios experimentales, cuasi-experimentales o longitudinales en el contexto ecuatoriano limita la capacidad de ofrecer recomendaciones más concluyentes sobre la efectividad de intervenciones específicas (Rubio, 2021).

Se sugiere la necesidad de complementar la evidencia con estudios cuantitativos que modelen el impacto de decisiones de GTH en resultados concretos y análisis comparativos entre empresas exitosas y rezagadas.

Las particularidades de las MIPYMES, como su tamaño reducido, estructuras

organizacionales simples, recursos limitados y, en muchos casos, su carácter familiar con empleados polifuncionales, presentan desafíos únicos para la implementación de modelos de GTH diseñados para grandes empresas. Adaptar las prácticas a estas necesidades específicas es crucial. Modelos basados en competencias y estrategias como el "plan Carrera", aunque ideales conceptualmente, requieren ajustes para ser viables en el contexto de las MIPYMES. Por ejemplo, la poca movilidad de ascenso en estructuras pequeñas dificulta la implementación de planes de carrera tradicionales, requiriendo incentivos alternativos como bonificaciones o reconocimientos no monetarios.

La evidencia confirma la relevancia de las MIPYMES como generadoras de empleo formal. Potenciar su competitividad a través de una gestión efectiva del capital humano tendría un impacto agregado significativo en el desarrollo económico nacional (Acurio et al., 2020). La profesionalización de la GTH en las MIPYMES, superando las limitaciones de recursos y capacidades, es un desafío que requiere atención tanto desde las propias empresas como desde las políticas públicas y asistencia técnica. El estudio en el sector alimentos, ejemplificado por el caso de Exibal, resalta que incluso en sectores productivos clave, las deficiencias en competencias

operativas básicas están ligadas a la falta de una GTH estructurada.

La discusión de los resultados subraya que las deficiencias en la GTH de las MIPYMES ecuatorianas, incluyendo el sector alimentos, son sistémicas y se manifiestan en la informalidad de los procesos clave. Superar estos desafíos requiere un cambio de visión hacia la GTH como una inversión estratégica y la implementación de prácticas adaptadas a sus particularidades, lo que a su vez impulsará su productividad y contribuirá al crecimiento económico.

## 5. CONCLUSIONES

Basado en el análisis de la bibliografía proporcionada, se derivan las siguientes conclusiones principales respecto a la gestión del talento humano en MIPYMES, particularmente en el contexto ecuatoriano y el sector alimentos:

En primer lugar, se confirma que las MIPYMES ecuatorianas, incluyendo las del sector alimentos, presentan una gestión del talento humano mayormente informal y carente de estructura formal. Las funciones de GTH recaen generalmente en propietarios o personal administrativo sin especialización, lo que impide la implementación de procesos estandarizados y estratégicos.

En segundo lugar, esta informalidad se traduce en deficiencias significativas a lo largo del ciclo de vida del empleado, desde la admisión hasta la evaluación y retención. La selección se basa a menudo en referidos o métodos informales, sin evaluar adecuadamente las competencias y aptitudes. La inducción es limitada o inexistente. La capacitación, aunque valorada, se realiza con poca frecuencia y profundidad. Los sistemas formales de evaluación del desempeño son poco aplicados, y cuando lo son, utilizan métodos básicos. La ausencia de planes de carrera es casi total.

En tercer lugar, los hallazgos de la empresa Exibal en el sector alimentos en Ecuador, al aplicar una evaluación por competencias, evidencian bajos niveles de desempeño en competencias operativas clave como eficiencia, productividad, calidad y planificación. Estos resultados son coherentes con la falta generalizada de procesos estructurados de GTH en las MIPYMES ecuatorianas, ya que una gestión informal no propicia el desarrollo sistemático de estas competencias esenciales para la operación productiva.

En cuarto lugar, la falta de sistemas de reconocimiento y motivación formales y efectivos, junto con la percepción de remuneraciones inadecuadas, contribuye a la baja satisfacción laboral y puede afectar la

productividad y retención del personal. A pesar de que el reconocimiento verbal y los incentivos son valorados, su aplicación es limitada en muchas MIPYMES.

En quinto lugar, se concluye que las MIPYMES ecuatorianas, incluyendo las del sector alimentos, carecen de una visión estratégica clara y de alineación entre la GTH y los objetivos del negocio. Esto limita la capacidad de la GTH para ser un motor de competitividad e innovación, llevando a un enfoque de supervivencia en lugar de crecimiento.

Finalmente, para superar estos desafíos, es crucial que las MIPYMES en Ecuador, incluyendo el sector alimentos, adopten un enfoque más estratégico y profesional en la GTH, implementando procesos formalizados y adaptados a sus recursos limitados y particularidades. La implementación de modelos de GTH basados en competencias, la mejora de los procesos de selección y capacitación, la aplicación sistemática de evaluaciones del desempeño y el desarrollo de programas de reconocimiento efectivos son pasos fundamentales para potenciar el capital humano, mejorar la productividad y asegurar la sostenibilidad y el crecimiento en un mercado competitivo. La profesionalización de la GTH en este segmento empresarial es esencial para

que las MIPYMES consoliden su contribución al desarrollo económico nacional.

## 6. REFERENCIAS

Acurio Armas, J. A., Álvarez Gómez, L. K., Manosalvas Gómez, L. R., & Amores Burbano, J. E. (2020). Modelo de gestión del talento humano para la Empresa Contigo S.A del cantón Valencia, Ecuador. *Universidad y Sociedad, 12*(4), 428-436.

Aguirre Castillo, D. A. (2025). IMPACTO DEL RECONOCIMIENTO EN LA RETENCIÓN Y MOTIVACIÓN DE TALENTO HUMANO EN MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS. *Estudios y Perspectivas Revista Científica y Académica, 5*(1), 2490-2504. <https://doi.org/10.61384/r.c.a.v5i1.998>

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]. <https://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/16510>
- Alban, J., & 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/10.46661/oela.4643>
- 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.
- Almeida Blacio, J. H., Bravo Medina, J. S., & García Fallú, K. M. (2021). Análisis de las estrategias de inducción del talento humano en las PYMEs de Quinindé periodo 2020-2021. *Journal of Economic and Social Science Research*, 1(2), 20-37. <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v1/n2/29>
- Andrade, M., Chong, M., & Cobo, E. (2021). Importancia de la motivación en entornos laborales empresariales. *Journal of Business and Entrepreneurial Studies*. <https://doi.org/10.37956/jbes.v0i0.208>
- Arteaga, E., Herrera, C., Villareal, Á., & 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/10.37811/cl\\_rcm.v5i2.436](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i2.436)
- Balarezo-Noboa, M. (2023). Debilidades de las pequeñas empresas de Quito que impiden su gestión eficiente, post – pandemia. *Innova Research Journal*, 8(3), 92-109.

- <https://doi.org/10.33890/innova.v8.n3.2023.2260>
- Balarezo-Noboa, M., Cumbal-Flores, H., Vaca-Sandoval, G., & Villamarín-Granja, M. (2022). Empleo, pérdidas y tributación en el contexto covid-19 en las pequeñas empresas de Quito, periodo 2019-2021. *Innova Research Journal*, 7(3.1), 79-93. <https://doi.org/10.33890/innova.v7.n3.1.2022.2154>
- Carranza, C., Raraz, D., López, C., & Martel, N. (2021). El endomarketing como estrategia de gestión en el sector privado. *Innovación Empresarial*, 1(1), e2. <https://doi.org/10.37711/rcie.2021.1.1.2>
- Carranza, J., López, M., & Pérez, R. (2021). Estrategias de reconocimiento en el ámbito laboral: Adaptación a contextos culturales y sectoriales. *Revista Internacional de Gestión y Cultura Organizacional*, 9(4), 78-92.
- 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/10.22206/cys.2022.v47i4.pp55-64>
- Cedillo-Banderas, D. (2024). Análisis de modelos de motivación personal, como estrategia de cultura organizacional, caso de estudio empresa de la feria electrodomésticos. *Digital Publisher Ceit*, 9(1), 15-27. <https://doi.org/10.33386/593dp.2024.1.2142>
- 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/10.5281/zenodo.755409>  
2
- Checa, L., Cabrera, X., & 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>
- Chiavetano, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. Mc Graw Hill.
- García Guerra, J. I., Vimos Buenaño, K. E., Esparza Moreno, S. S., & Ramírez Baldeón, N. B. (2024). Evaluación del desempeño del talento humano por competencias, estrategia para mejorar la productividad laboral. *Código Científico Revista De Investigación*, 5(1), 299-325.  
<https://doi.org/10.55813/gaea/ccri/v5/n1/384>
- González-Díaz, M., & Becerra-Pérez, A. (2021). Clasificación y productividad de las PYMES en América Latina: El rol de las estrategias de reconocimiento. *Revista Latinoamericana de Economía y Empresa*, 14(3), 112-128.  
<https://doi.org/10.46785/ciidj.v1i1.100>
- Guerrero, P., González, M., & 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>
- INEC. (2021). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censo*.

- <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/directoriodeempresas/>
- Inga-Aguagallo, C. F. (2023). Análisis del proceso de inducción del talento humano en las PYMES, Quinindé, 2020-2021. *Journal of Economic and Social Science Research*, 3(2), 30-44. <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v3/n2/66>
- León, R. (2023). Actitudes empresariales en microempresas: Desafíos para la innovación y el reconocimiento laboral. *Estudios en Economía y Negocios*, 12(1), 56-72.
- 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.
- Martín, E. (2020). *Cuáles son los procesos de la gestión del talento humano*. <https://www.grupocibernos.com/blog/cuales-son-los-procesos-de-la-gestion-del-talento-humano>
- Mieles, J., Macías, G., & Poveda, M. (2021). Desarrollo empresarial de las mipymes ecuatorianas: Su evolución 2015-2020. *Revista Publicando*, 8(31), 320-337. <https://doi.org/10.51528/rp.vol8.id2253>
- Ortega, D. (2023). Influencia del comercio electrónico en las pequeñas empresas: Una revisión literaria acerca del comercio digital y la competitividad en las PYMES. *Tarama*, 2(1), 71. <https://doi.org/10.61210/tarama.v2i1.71>
- Prieto, F., Pérez, M., & 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>
- Recalde, L., Cuzme, C., Jara, M., Cadena, D., Méndez, E., & 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>
- Rubio, R. y. (2021). Micro y pequeñas empresas y las estrategias de responsabilidad social empresarial: Una perspectiva desde el desarrollo sostenible. *Espacio y desarrollo*. <https://doi.org/10.18800/espacioydesarrollo.202101.005>.
- Sánchez-Solís, J., Pérez-García, M., & Ramírez-López, A. (2021). La implementación de estrategias de reconocimiento en el ámbito laboral: Impacto en la productividad y retención del talento. *Revista de Psicología Organizacional*, 10(2), 45-58.
- Silverio, S. (2020). *Evaluación del desempeño en los últimos 10 años en latinoamérica*. <https://www.linkedin.com/pulse/evolucion-de-la-evaluacion-del-desempeño-en-los-10-silverio-sanchez/?originalSubdomain=es>
- Tenelema Jiménez, I. E., Plua Panta, K. A., Cusme Palma, C. M., & Estrada Hernández, J. A. (2024). Gestión del talento humano en las Pymes. *RELIGACIÓN. Centro de Investigaciones en Ciencias Sociales y*

*Humanidades desde América Latina*,  
9(41), e2401201.

<https://doi.org/10.46652/rgn.v9i41.120>

1