

***La Gestión del Talento Humano como factor determinante del éxito competitivo de las medianas empresas Machaleñas.***

*The Human Talent management as determinant factor of competitive success of medians business in Machala*

**Autores**

Karen Iturralde Pulla, Universidad Técnica de Machala, kiturralde\_est@utmachala.edu.ec

Jonathan Paltan Ajila, Universidad Técnica de Machala, jpaltanajila\_est@utmachala.edu.ec

Jose Ollague Valarezo, Universidad Técnica de Machala, jollague@utmachala.edu.ec

Andrés Pacheco-Molina, Universidad Técnica de Machala. apacheco@utmachala.edu.ec

Fecha de recepción: 23/11/2020

**Resumen**

Hoy en día las organizaciones son conscientes de la importancia de gestionar correctamente a su talento humano, pues esta práctica puede ser la clave para aumentar su competitividad y alcanzar el éxito organizacional. Esta investigación tuvo como objetivo comprender la gestión del talento humano como factor determinante del éxito de las medianas empresas de la ciudad de Machala, Provincia de El Oro, Ecuador. Se aplicó un enfoque cuantitativo, no experimental, transaccional. En la investigación participaron 50 medianas empresas a quienes se les aplicó una encuesta tipo Likert de 5 puntos. Los resultados indican que existe una correlación positiva y significativa que permite confirmar las hipótesis planteadas. Finalmente se concluye que la gestión del talento humano desde la capacitación, el desarrollo de competencias y el cambio organizacional son factores que contribuyen positivamente al éxito de las medianas empresas.

Palabras clave: Gestión del talento humano; competitividad; éxito empresarial; Talento humano.

**Abstract**

Nowadays the organizations are conscious the importance to manage correctly to human talent, this practice can be a key to increase competitiveness to reach the organizational success. This investigation had as an objective to understand the management of human talent as factor determinant the success of medians business of Machala city in "El Oro" province, in Ecuador country. It applied a focus quantity, no experimental, transactional. In the investigation participated 50 medians business to whom applied a survey type of Likert of 5 points. The results indicate that there is a positive and meaningful interrelationship that permit to confirm the set out hypothesis. Finally it finishes that the management of human talent from training developing of skills and organizational change are factors that contribute the positive success of medians business.

**Key words:** management of human talent, competitiveness, business success, human talent.

## Introducción

En la actualidad, la empresa es una de las creaciones más importantes del ser humano para el desarrollo de las economías mundiales. Sin importar su tamaño cada una se integra por personas, materiales y tecnología, que contribuyen al cumplimiento de sus objetivos.

El éxito de las empresas no solo depende de una buena gestión, sino también del objetivo por el cual inició sus actividades. Algunas empresas cierran sus puertas mucho antes de lo esperado porque no nacieron precisamente por una oportunidad de negocio. Aunque Latinoamérica sea región de emprendedores, impulsar una empresa del tamaño que ésta tuviere, tiene una gran complejidad, dado a que van creciendo y los avances tecnológicos siguen desarrollándose.

Es imposible no tener dudas acerca de cómo están estructuradas las empresas que son exitosas, o de cómo se manejan o funcionan, por ello surgen diversas interrogantes sobre si serán los trabajadores que se involucran en las decisiones o si las estrategias aplicadas o las técnicas utilizadas en aquellas organizaciones permiten la obtención de buenos resultados en el mercado y por esto están por encima de las demás.

En este contexto, se considera que el talento humano juega un papel fundamental dentro de la organización, pues este conjunto de talentos es capaz de crear ideas innovadoras y competitivas difíciles de imitar proporcionando respaldo e impulso a las organizaciones. De acuerdo a Chiavenato (2009) las empresas no funcionan por sí solas, deben ser administradas y quienes lo hagan deben conocer a su capital intelectual; para ello debe tener la habilidad de relacionarse y comunicarse con quienes la hacen funcionar, pues de ello depende el éxito o fracaso de las empresas.

El talento humano al ser poseedor de conocimientos, experiencias, actitudes y comportamientos, se lo reconoce como elemento fundamental para la creación de ventajas competitivas que otras empresas no podrán igualar. Las personas son proveedoras de conocimientos, habilidades, competencias y sobre todo de la inteligencia que las conduce a tomar las mejores decisiones en dirección al cumplimiento de objetivos. Esta hazaña fue percibida por empresas exitosas, quienes ahora tratan a sus trabajadores como proveedores de competencias (Chiavenato, 2009).

Según Dini y Stumpo (2018) las empresas Latinoamericanas son en su mayoría, pequeñas y medianas conjugándose como el tejido empresarial de esta región; aunque su aporte como lo manifiesta Hoof y Gómez (2015) en el producto interno bruto no sea de gran magnitud (25%), su participación en la creación de empleo es de gran importancia; además, los autores comparten que la creación de este tipo de empresas es vista como una fuente de autoempleo, ya sea en un ambiente formal o informal en donde se refugian alrededor del 50% de la fuerza laboral.

Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico-OCDE y la Comisión Económica para América Latina y el Caribe-CEPAL citado por Hoof y Gómez (2015), es increíble el desempeño de las pymes latinoamericanas en comparación con otros países pertenecientes a la OCDE, en donde refleja que las PyMEs aportan un 60% del producto interno bruto, mientras que en Latinoamérica su participación alcanza el 30%; aunque son la fuente más grande de empleo producen muy poco, por lo que su presencia en mercados internacionales es tan escasa que pone en peligro la economía del mercado latino en ámbitos de competitividad a nivel global.

Según el estudio del Banco Mundial, las empresas en Latinoamérica carecen de innovación, lo que imposibilita su crecimiento y permanencia en el mercado. Algunas de las empresas logran difícilmente lanzar nuevos productos con frecuencia, y sus prácticas gerenciales suelen ser menos eficientes en comparación con otras empresas de economías similares, incluyendo a las multilatinas; situación en la que se ven envueltas por la poca inversión en investigación y desarrollo (Lederman, Messina, Pienknagura, & Rigolini, 2014).

Aunque varios estudios demuestren el deficiente desempeño de algunas empresas en Latinoamérica, el porcentaje de personas que inician actividades de emprendimientos de entre 18-64 años de edad, señala a Ecuador con un 16,7% e incrementando; Chile con un 14,7%; seguido por México y Brasil; de igual manera, el grado de competitividad de los nuevos emprendedores es de 11% a 11,7% para Ecuador; de 11% a 11,3% Brasil; Colombia de 6,7% a 6,9%; continuando con Perú y México (Sparano, 2014).

Basado en lo anterior, es cierto que el nacimiento de las empresas en América latina es muy constante, pero de allí a que éstas se mantengan en el mercado resulta difícil, más aún cuando nacen por una necesidad. Por ello; es importante que quién o quiénes la dirijan tengan como objetivo su crecimiento y permanencia en el mercado. Según Flores y Gonzáles en su artículo la competitividad de las PyMEs morelianas mencionados por Ibarra, Gonzáles, y Demuner (2017) concuerdan que el éxito de las empresas o el éxito empresarial se sostienen en la capacidad de responder a las exigencias del mercado, sosteniendo que el factor de éxito es la flexibilidad, es decir, la capacidad que posee el empresario para reaccionar a las situaciones cambiantes de su entorno.

Asimismo; Rubio y Baz (2015) mencionan que las empresas pueden ser exitosas si las condiciones de su entorno se prestan para acrecentar su competitividad o por el contrario fracasarán si éstas imposibilitan su éxito.

En el Ecuador existe un total de 899.208 empresas que comprenden todas las unidades económicas registradas en el Servicio de Rentas Internas (SRI), de las cuales corresponde un 90,8% a las Micro empresas; 7,13% a las pequeñas empresas; un 1,59% a las medianas empresas; y, el 0,47% a las grandes empresas; lo que denota la gran importancia que este conjunto de organizaciones tiene en la economía ecuatoriana. Cuando se menciona a las medianas empresas en el Ecuador, el INEC (2019) manifiesta que se consideran medianas empresas a aquella organización que genera ventas anuales que van desde el \$1'000.000 hasta los \$5'000.000 y además poseen entre 50 y 200 trabajadores afiliados al Servicio de seguridad Social o en planta y que reciben algún tipo de beneficio económico por sus servicios en dichas empresas.

Este tipo de empresas forma parte de un conjunto denominado PyMEs, donde el Servicio de Rentas Internas (2019) señala que forman parte de un grupo de pequeñas y medianas empresas de acuerdo a su volumen de ventas, capital social, número de trabajadores, y su nivel de producción o activos que poseen determinan características propias de este tipo de entidades, que en su mayoría en el Ecuador realizan actividades comerciales y de servicio.

El desarrollo nacional y económico de un país está precisamente en el fomento de la creación de pequeñas y medianas empresas, tal como lo manifiesta Sansur en el diario La Gaceta citado por Delgado y Chávez (2018) las medianas empresas constituyen una herramienta muy eficaz al momento de combatir la pobreza, la

desigualdad social y económica; además, brinda la oportunidad para forjar un empleo digno para nuevos individuos de la sociedad plasmando en un verdadero desarrollo para el país y las zonas donde éstas se crean; y no es por mucho decir, que de acuerdo al INEC (2019) las pequeñas y medianas empresas en el Ecuador acogen más de la mitad de las plazas laborales registradas en el IESS; es decir, que la pequeña empresa posee alrededor de 561.228 trabajadores lo que representa un 18,63% del total de las plazas de empleo registradas; por otro lado, las medianas empresas poseen un total de 521.606 trabajadores a nivel nacional, lo que representa un 17,31%; sin lugar a duda su aporte al empleo nacional es muy relevante.

En este sentido, las pequeñas y medianas empresas se vuelven un sistema creador de valor económico al momento de desarrollar una dinámica productiva y competitiva, que les permiten establecerse como un pilar importante en la economía, considerando que el principal desafío en la actualidad es la globalización de los mercados, lo que obliga a todas las unidades económicas es a aumentar su competitividad para lograr mantenerse (Toro & Zambrano, 2019).

La provincia de El Oro, ha sido considerada por muchos años como agroexportadora; sin embargo, en la actualidad el constante cambio ha ejercido una fuerte presión en la creación de nuevos emprendimientos, según el INEC (2019) a nivel de país, la provincia de El Oro ocupa el quinto lugar en poseer la mayor concentración de empresas con un 4.96%, en este contexto las cifras de las PyMEs en el cantón Machala representan el 11,02% del total de empresas distribuidas en: pequeñas empresas que representan un 8,4%; y las medianas empresas un 1,8% del total, haciendo que

sea relevante por ser un agente dinamizador de empleo y desarrollo económico para la provincia.

El aporte total de la provincia de El Oro al PIB nacional según el BCE (2018) es del 3,32% lo que representa un valor de más de 3 mil millones de dólares ocupando la sexta provincia que más aporta a la economía nacional, donde se destacan la producción bananera, cacao y camaronera; y en segundo plano están las medianas y pequeñas empresas dedicadas al comercio y la prestación de servicios representado un 3,02% de las ventas totales a nivel nacional según el INEC (2019) de los cuales Machala al ser la capital provincial, es la principal fuente de desarrollo debido a que en esta ciudad se concentran la mayor cantidad de todas las empresas orenses.

Si bien es cierto, que las medianas y pequeñas empresas representan un importante aporte a la economía ecuatoriana, no hay que olvidar que este tipo de empresas nacen ante la necesidad de emprender y encontrar una mejor oportunidad de autoempleo ante la falta de trabajos dignos en el país (Lassio & Caicedo, 2014). Aunque muchas de estas empresas no sobreviven, es importante comprender cómo logran el éxito las empresas que aún están vigentes en el mercado.

Día a día estas empresas se enfrentan a dificultades en su crecimiento y supervivencia, es por esto que las medianas empresas siempre están en la búsqueda de generar ventajas competitivas que le otorguen reconocimiento y posicionamiento. Toda empresa desde sus inicios debe idear una serie de factores y estrategias que le permitan ser exitosas en el mercado al que pertenecen.

Ante esta situación, algunos autores según sus estudios, comparten los factores de éxito competitivo más relevantes como Molina y Sánchez (2016) quienes

analizando varios reportes de la CEPAL del año 2013 mencionan que los factores por los que las empresas en América Latina se vuelven más competitivas son entre otros la productividad, la innovación y el énfasis en el desarrollo del capital humano.

Rocca, García, y Duréndez (2016) manifiestan que entre los factores más determinantes del éxito competitivo están: el recurso humano y el rendimiento, donde expresan que algunas de las características de los empresarios afectan al éxito de las empresas; así mismo, Jasra, Hunjra, Rehman, Azam y Khan referenciado por Rocca, García, y Duréndez (2016) indican que las habilidades de liderazgo, la toma de decisiones y la capacidad de gestión forman parte de estos factores.

Una buena gestión de los recursos humanos que incluye desde el proceso de reclutamiento, selección, plan de desarrollo del personal, capacitaciones e incentivo, es un factor clave del éxito de las empresas. Sin embargo, muchas PyMEs u otras empresas, por la forma en la que están estructuradas, no han podido implementar sistemas que contribuyan a una buena práctica de gestión; según Fabi, Raymond y Lacorsiere referenciado por Rocca, García, y Duréndez (2016) menciona que aún la PyMEs más exitosa hace uso de un conjunto de prácticas de gestión de recursos humanos.

Según Knight; Schumpeter; Conner; Prahalad y Hodgson, citado por Colombo y Grilli (2006) quien determina que, el objetivo principal de las empresas que logran tener éxito es integrar los conocimientos de forma que puedan detectar las necesidades del mercado que aún no han sido atendidas, aprovechando la oportunidad para crear estrategias difíciles de imitar. Colombo y Grilli (2006) comparten también que, el talento humano juega un papel importante en el

éxito competitivo de las pequeñas y medianas empresas; para Colombo y Grilli referenciado por Peñaloza, Ramírez, y Barrios (2016) determinan que, el propietario o gerente al ser la persona que toma las decisiones, tiene una gran experiencia y es precisamente ésta la que influye significativamente en la supervivencia, crecimiento y desempeño de dichas empresas.

Para Ordoñez tal como se citó en Santamaría (2018) menciona que, existen factores internos que generan ventaja competitiva y que contribuyen al éxito, tales como: el conocimiento o las creencias de las personas que conforman la empresa. Por otro lado, Rubio y Aragón citado por Santamaría (2018) comparten que, la tecnología, la innovación, la calidad del producto o servicio y la capacitación del personal haciendo referencia a su formación, son pilares del éxito.

Considerando lo antes expuesto por algunos autores, es notable la importancia que se le da al factor humano como creador de esa ventaja competitiva que conduce a las empresas al éxito. Es por ello que gestionar adecuadamente a este talento influye directa y positivamente en la capacidad de la empresa para reaccionar ante las complejidades del mercado.

La gestión del talento humano se ha convertido en un pilar fundamental en el éxito de una empresa ya que no solo representa contratar nuevos empleados, sino que las empresas de ahora han entendido que contar con un personal calificado, comprometido e involucrado en la consecución de las metas tiene un impacto positivo en las relaciones personales entre directivos y colaboradores de todas las áreas, en esta nueva era del conocimiento; lidiar con las personas dejó de ser un incertidumbre como en antaño y se convirtió en una solución para las empresas, además dejó de ser un desafío y se convirtió en una ventaja

competitiva para todas las organizaciones con éxito (Chiavenato, 2009). Gracias a las capacidades que tienen cada uno de los miembros permite que las organizaciones se transformen y se conviertan en empresas versátiles y dinámicas adaptándose fácilmente a los desafíos del nuevo milenio.

Por lo tanto, la gestión del talento humano busca el desarrollo y el involucramiento del capital humano con las decisiones empresariales, lo que significa que se elevarán las competencias de cada uno de los trabajadores; permitiendo una comunicación fluida entre los trabajadores y los directivos involucrando a la organización con las necesidades y deseos de los trabajadores con la finalidad de ayudarlos, respaldarlos y brindarles un desarrollo personal capaz de enriquecer su personalidad y motivarlos ya que cada trabajador se constituye en el capital humano más importante para toda empresa (Vallejo, 2016).

En virtud de lo expuesto, es importante destacar que el talento humano es el que le da valor al momento de utilizar otros recursos intrínsecos mediante el desarrollo de ideas y competencias individuales del personal lo permitirá desarrollar una ventaja competitiva que pueda ser sostenida y que perdure con el pasar del tiempo, posibilitando así que pueda hablarse de la construcción de un recurso humano que no pueda ser imitado, que sea único y competitivo (Montoya & Boyero, 2016).

En la actualidad, cada vez más las empresas y los técnicos que manejan al talento humano como un factor de éxito; son aquellas que en su actuar diario generan actitudes positivas que vislumbran un presente y futuro diferente, más dinámico, más efectivo y más rentable, son aquellas que estarán liderando las acciones de cambio en las organizaciones. De acuerdo a Herrera Gómez citado por Montoya y Boyero (2016) determinan

que la gestión de los recursos humanos constituyen un conjunto de actividades y medidas precisas que tienen un efecto directo sobre las actitudes, aptitudes y los comportamientos individuales de todas las personas que forman parte de una empresa.

### *Capacitación*

En toda organización las personas son las encargadas de que las cosas sucedan, las que realizan negocios, las que desarrollan innovación y crean nuevos productos; la capacitación y el crecimiento del personal se convierte en imprescindible para lograrlo (Chiavenato, 2009). Sin lugar a duda las mejores empresas del mundo invierten mucho en capacitación para obtener un rendimiento garantizado de sus trabajadores a largo plazo.

Actualmente, el concepto de capacitación cambió y dejó de ser sólo el proceso por el cual se enseña y se prepara al trabajador, sino que busca suplir las necesidades y fallas que presenta un colaborador en cuanto al desarrollo de sus competencias laborales o su voluntad para realizar su trabajo para potenciarlas a futuro; además, busca corregir carencias a través de un proceso de enseñanza y aprendizaje sistemático marcado con objetivos claros, medibles y evaluables (Martínez & Martínez, 2009). Convirtiendo a cada trabajador en un agente proactivo y comprometido con la empresa y su crecimiento.

Es por esta razón, que toda inversión que realizan las empresas en capacitación tendrá un impacto directo en los resultados de la misma y estará reflejado en la optimización de los procesos y la imagen empresarial que ésta proyecta dentro y fuera de ella (Pardo & Dias, 2015). Con la finalidad de aplacar los cambios constantes que sufre el mercado gracias a la globalización se ven obligadas a actuar mediante el desarrollo

del talento humano, es el único activo que es capaz de por sí mismo crear oportunidades y soluciones inmediatas; mediante la capacitación se busca crear nuevos hábitos, habilidades y destrezas en las personas que les permita lidiar de mejor manera en sus trabajos con los clientes compañeros y con sus subordinados (Chiavenato, 2009).

### *Competencias*

Las consecuencias actuales han hecho que la capacitación y el aprendizaje continuo formen parte esencial del desarrollo de las competencias individuales, de acuerdo a Alles (2009) manifiesta que no son cualidades innatas de la persona sino que la experiencia hace que cada trabajador las desarrolle y las aproveche activamente en la realización de sus tareas laborales integrando con éxito los conocimientos para construir competencias únicas, demostrando claramente que toda organización aprende mediante el aprendizaje de cada uno de sus trabajadores; esto demuestra que no existe un aprendizaje organizacional si no existe un aprendizaje individual pero debemos tener en cuenta que esto es subjetivo ya que no garantiza que el aprendizaje individual aporte significativamente al aprendizaje organizacional (Pardo & Dias, 2015).

La clave para el desarrollo de las competencias se basa en explotar las experiencias propias de cada trabajador con la finalidad de que éste adopte una actitud crítica para resolver un problema y entender cómo se toman las decisiones y sobre todo sea capaz de analizar su propio comportamiento para identificar las posibles soluciones y aprovechar activamente sus capacidades individuales de observación y de razonamiento (Alles, 2009). El capital humano es un recurso intangible que debe ser administrado de forma proactiva sin dañar el compromiso que cada trabajador siente hacia la organización. (Pardo & Dias, 2015).

### *Cambio organizacional*

Es un hecho que la competencia de un trabajador resulta ser una ventaja que poseen las empresas para enfrentar los cambios que se presentan en el entorno. Sin embargo, cada día, las empresas se enfrentan a un nuevo reto que puede perjudicar su comportamiento, estos cambios son cada vez más desafiantes y pueden poner en peligro la existencia de las organizaciones, lo que las obliga a estar en un constante movimiento. De acuerdo con Ulrich citado por Alles (2009) menciona que, una de las grandes diferencias entre ganadores y perdedores no está en la capacidad de seguir el ritmo de cambio; sino, en la capacidad de responder a dicha medida de cambio. Esto significa que ninguna organización puede darse el gusto de quedarse atrás o perder viabilidad en el entorno social y mantenerse por mucho tiempo sin trascender (Garbanzo Vargas, 2016).

Estos cambios pueden ser provocados por dos fuerzas: la externa, las cuales son el resultado de los cambios sociales producto de la dinámica de las empresas; mientras que las fuerzas internas, son el resultado de las necesidades propias de generar nuevos desafíos a nivel estructural y estratégico (Garbanzo Vargas, 2016).

Los cambios organizacionales no se dan sin razón alguna, muchas veces se ven forzados por situaciones externas, pero en otras, el cambio suele ser visto como una estrategia para transformar la situación actual de la empresa para direccionarse en el cumplimiento de nuevos objetivos. De Pardo y Díaz (2015) el cambio organizacional suele ser planeado con el fin de responder al entorno (clientes, proveedores, tecnología, etc.) o implementado como una base para los futuros cambios, al mismo tiempo nos ayuda a estar preparados para ello con los recursos necesarios y con la capacidad de la empresa y su capital humano.

Realmente, el mundo empresarial siempre está en constante movimiento, creando nuevas formas de hacer las cosas, nuevos métodos, productos mejorados, nueva tecnología, etc., esto hace que los niveles de competencia sean realmente elevados e impulsan a las empresas a permanecer atentos y creando estrategias competitivas, puesto a que esto marca la diferencia entre una empresa que sobrevive y una que lidera el mercado.

La competitividad es el resultado de las exigencias de un mercado globalizado. De acuerdo, con Ferraz, Kupler y Hagurnauer tal como lo menciona Meridos, Goncalves, y Camargos (2019) la competitividad se define como la capacidad de la empresa para crear e implementar estrategias competitivas que le permitan seguir ubicando sus productos en el mercado indefinidamente, esta capacidad hace referencia a varios factores como: la capacitación técnica de sus colaboradores, los procesos gerenciales, el ámbito de las políticas públicas e inclusive las particularidades de la oferta y la demanda. Según Porter (1900) de la competitividad también depende el éxito o fracaso de las empresas, pues esta permite determinar si las actividades que se realizan se ven reflejadas en su desempeño, como la innovación o una cultura organizacional sólida.

En muchas ocasiones, se relaciona a la competitividad de las empresas con la cantidad de productos que ésta ubica tanto en el mercado nacional como internacional; sin embargo, si bien es cierto que la competitividad es un proceso relacionado con la capacidad de una empresa en generar incrementos sostenidos de productividad, éstas deben enfrentar a los cambios de la globalización, donde el mercado exige constantes innovaciones para responder a las necesidades de los clientes, asegurar su permanencia en el mercado e incrementar sus

utilidades. De esta manera Keupp, Palmié y Gassman citado por Marín y Cuartas (2019) señalan que, la innovación es reconocida como estrategia que aporta ventaja competitiva para la empresa. Para Van de Ven tal como lo referencia Marín y Cuartas (2019) determina que, “la innovación se define como el desarrollo e implementación de nuevas ideas por las personas, quienes a través del tiempo participan en transacciones con otras dentro de un orden institucional” (pág. 97).

Según Quevedo tal como lo cita Sánchez, Cervantes, y Peralta (2016) mencionan que “solo aquellas empresas que logren aprender y generar procesos de innovación podrán diferenciarse en un entorno globalizado” (pág. 80). Así mismo, Sánchez, Cervantes, y Peralta (2016) expresan que, la innovación es el resultado de la capacidad humana, que reacciona a las necesidades del entorno, siendo éste el estímulo para que se de todo el proceso de innovar.

Actualmente el talento humano se ha vuelto uno de los elementos más importantes para las empresas, ya que se considera prescindible contar con un personal capacitado y entrenado para conseguir mejores resultados. Esto ha provocado que las empresas enfoquen un mayor esfuerzo en la gestión del talento humano, con la finalidad de crear un capital humano especializado en diferentes áreas de trabajo; este capital es el principal impulsor de innovación dentro de las organizaciones, de acuerdo a Leal y Luna (2016) los avances tecnológicos tienen un impacto positivo cuando se trata del direccionamiento del talento humano al momento de desarrollar estrategias de modernización para volverse más competitivos en un mercado globalizado y que busca externalizarse para incrementar su productividad. En este sentido, las estrategias que se desarrollen desde la alta gerencia van enfocados



a la reducción de los costos que muchas de las veces provocan un desajuste en el crecimiento del capital humano, por ende en la actualidad las empresas hacen énfasis en la investigación más desarrollo (I+D) como un elemento de eficacia y eficiencia para obtener una ventaja competitiva sobre los demás ofertantes (Leal & Luna , 2016).

Todas las empresas poseen muchos recursos tangibles que pueden ser manipulados y que pueden ser adquiridos con capitales propios o prestado que al fin y al cabo pueden ser utilizados en su totalidad eficientemente o no, pero cuando se habla de capital humano las cosas cambian, ya que este activo intangible piensa y actúa por sí mismo tomando decisiones propias. Romero , Ortiz, y Barrezueta (2017) nos indica que el capital humano es uno de los recursos más difíciles de imitar debido a que sus características individuales son muy particulares y propias de cada trabajador que forma parte de la empresa, es ahí donde radica la ventaja competitiva que puede aportar este recurso. Los retos que actualmente se presentan en la gestión del talento humano son innegables por el simple hecho de trabajar con personas que pone en manifiesto la capacidad de tolerancia y aprendizaje de los directivos para considerar al capital humano como elemento decisivo en la competitividad de la empresa y la integración de la gestión de capital humano con las estrategias empresariales (Aguilar , 2015).

Por su parte Barney y Wright tal como lo menciona Aguilar (2015) da a conocer que, hoy en día no se debe tratar a las personas como recursos organizacionales u objetos serviles que forman parte de los procesos, sino como un socio estratégico, como un ente provocador de cambio que emprende acciones para desarrollar innovación y cambios profundos que los diferencien de los competidores.

Con estos antecedentes, la problemática de esta investigación apunta hacia los cambios cada vez más intensos del mundo, donde se involucra aspectos como la globalización, la tecnología, el conocimiento, los servicios, la calidad y la competitividad, todos estos cambios afectan en cómo las empresas administran sus recursos en búsqueda de sobrevivir y mantenerse en el mercado. En este sentido se ve la necesidad de estudiar cuál es la clave del éxito de las empresas, por tal motivo el objetivo de este estudio está orientado a comprender cómo contribuye la gestión del talento humano en el éxito de las medianas empresas a través de una investigación de campo en la ciudad de Machala, para ello se procede a realizar una revisión de la literatura para continuar con la selección de la metodología y por consiguiente presentar sus resultados y discusión para finalmente plantear las conclusiones de este estudio.

### **Método**

La presente investigación tiene un enfoque cuantitativo pues según Fernández y Batista (2014) este enfoque “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” (pág. 4). Es de carácter no experimental, con diseño transaccional.

En cuanto a las técnicas de recolección de información se recurrió a fuentes secundarias, en donde se consultó libros, artículos de revista científicas y demás textos especializados con la información más relevante y actualizada sobre el tema, también se recurrió a fuentes primarias para la recogida de información a través de una encuesta dirigida a la gerencia o a los subniveles administrativos, esta encuesta se estructuró en dos bloques con un total de 20 ítems, en el primero figura la gestión

del talento humano como variable independiente constituida por tres categorías: el desarrollo del talento humano desde la capacitación, el desarrollo de competencias y el cambio organizacional. En el segundo bloque figura el éxito competitivo como variable dependiente constituido por dos categorías: Factores de permanencia en el mercado y la competitividad desde la innovación. Se midieron los resultados utilizando una escala ordinal tipo Likert de 5 puntos (1= equivale a totalmente en desacuerdo, y 5= equivale a totalmente de acuerdo).

Para determinar el valor de la muestra se seleccionó a las empresas de acuerdo al tamaño y número de trabajadores, seleccionando así a las medianas empresas de la ciudad de Machala, en donde participaron 50 empresas escogidas a criterio de los investigadores de la base de datos de la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros del Ecuador, tomando en cuenta que la población está conformada por 200 organizaciones.

Una vez realizado el levantamiento de la información se procedió a realizar una correlación entre las variables identificadas, donde se busca comprobar las siguientes hipótesis: H<sub>1</sub> La gestión del talento humano influye directamente en el éxito competitivo de las medianas empresas de la ciudad de Machala; H<sub>2</sub> La contribución proactiva de ideas de los empleados si se relaciona positivamente con el talento Humano como único factor de éxito empresarial.; H<sub>3</sub> Los cambios organizacionales que provocan nuevos aprendizajes en los trabajadores influyen en el crecimiento organizacional por una adecuada planificación estratégica. Para el análisis de los datos se utilizó el software estadístico (SPSS) Statistical Package for the Social Sciences versión 25.

Para realizar la encuesta se visitó personalmente a cada una de las empresas

seleccionadas y se suministró el cuestionario de forma digital a través de un dispositivo móvil. Cabe recalcar también que por la situación del covid19, parte de la información fue recolectada a través de correo electrónico suministrando un enlace a la encuesta realizada en google forms, para proteger la salud de los participantes.

Para esta investigación los participantes accedieron de forma voluntaria a proporcionar información, asegurándoles la confidencialidad en la misma.

## Resultados

La aplicación de la encuesta para conocer la gestión del talento humano de las empresas en Machala arroja los siguientes resultados:

Machala es un cantón sobresaliente por sus actividades agrícolas, el 52.9% de las empresas realizan sus actividades dentro del mercado nacional, sin embargo, muchas empresas logran salir del país, es así que el 39.2% tiene participación en el mercado internacional.

Al analizar la gestión del talento humano dentro de las organizaciones machaleñas, se identificó que la capacitación es uno de los factores importantes para el desarrollo de los trabajadores que permite fortalecer sus capacidades individuales. (Ver tabla 1)

Tabla 1

*Desarrollo del Talento humano desde la capacitación*

	Indiferente	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo	Total
Evaluación de Desempeño	frecuencia	11	39	<b>50</b>
	%	22%	78%	<b>100%</b>
Capacitación a los Trabajadores	frecuencia	1	22	<b>50</b>
	%	2%	44%	<b>100%</b>
Planes de Capacitación	frecuencia	3	24	<b>50</b>
	%	6%	48%	<b>100%</b>
recursos para la educación y capacitación	frecuencia	2	17	<b>50</b>
	%	4%	34%	<b>100%</b>

*Fuente: Elaboración propia*

La tabla 1 muestra algunas de las estrategias usadas por las organizaciones, donde la evaluación de desempeño representa el 78%, considerando que su implementación permite a las empresas identificar las capacidades de su personal para mejorar en función a sus objetivos.

Tabla 2

*Desarrollo del Talento humano desde la competencia*

	Totalmente en desacuerdo	En Desacuerdo	Indiferente	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo	Total
Aprovechamiento de las Capacidades Individuales	frecuencia	3	16	31	<b>50</b>	
	%	6%	32%	62%	<b>100%</b>	
Construcción de Equipos de Trabajo	frecuencia	3	2	16	29	<b>50</b>
	%	6%	4%	32%	58%	<b>100%</b>
Crecimiento Organizacional basado en Experiencias y conocimiento	frecuencia	3	3	20	24	<b>50</b>
	%	6%	6%	40%	48%	<b>100%</b>
Participación de los Trabajadores en la competitividad Empresarial	frecuencia	3	2	17	28	<b>50</b>
	%	6%	4%	34%	56%	<b>100%</b>

*Fuente: Elaboración propia*

En la tabla 2 se observa que el 62% de las empresas encuestadas están totalmente de acuerdo con que es importante aprovechar las capacidades de los trabajadores, de igual manera el 58% pertenece a la construcción de equipos de trabajos en donde se pueden compartir los conocimientos o experiencias con la finalidad de potenciar las capacidades, habilidades e ideas de los trabajadores; otro factor importante a resaltar es el 56% perteneciente a la participación de los trabajadores en la contribución de ideas y conocimientos para mejorar la competitividad de la empresa.

Tabla 3

*Desarrollo del Talento humano desde el cambio organizacional*

		Totalmente en desacuerdo	En Desacuerdo	Indiferente	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo	Total
Preparación del Personal para afrontar los cambios.	frecuencia	2	3	4	21	20	50
	%	4%	6%	8%	42%	40%	100%
Los Cambios están alineados con los objetivos empresariales	frecuencia		5		11	34	50
	%		10%		22%	68%	100%
La comunicación debe ser transparente con los trabajadores	frecuencia	3	2		14	31	50
	%	6%	4%		28%	62%	100%
Los cambios generan aprendizaje en los trabajadores.	frecuencia	2	3		19	26	50
	%	4%	6%		38%	52%	100%

*Fuente: Elaboración propia*

En la tabla 3 se observa que el 68% de las empresas manifiestan estar totalmente de acuerdo que los cambios realizados en sus organizaciones fueron necesarios y estaban alineados estratégicamente con sus objetivos, además 62% aseguro que existe una comunicación transparente hacia los trabajadores para la correcta interpretación de estos cambios.

**Prueba de Hipótesis****Hipótesis General**

Hipótesis Nula. - (Ho): La gestión del talento humano no influye positivamente en la competitividad de las medianas empresas de la ciudad de Machala

Hipótesis Alternativa (H1): La gestión del talento humano si influye positivamente en la competitividad de las medianas empresas de la ciudad de Machala.

Para tomar la decisión de aceptar o rechazar las hipótesis planteadas se aplicó la siguiente regla de decisión.

Si el p valor > 0.05; se acepta la hipótesis nula.

Si el p valor < 0.05; en este caso se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa.

Tabla 4

*Relación entre la Gestión del Talento Humano y el Éxito Competitivo de las medianas empresas machaleñas.*

Gestión del Talento Humano	Éxito Competitivo		N
	Correlación de Pearson	Sig. (bilateral)	
	0.31	0.035	50

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

*Fuente: Elaboración propia*

En la tabla 4 se observa la relación existen entre la Gestión del Talento y el Éxito competitivo. Mediante el coeficiente de correlación de Pearson se obtuvo un valor de 0.31 y el valor de significancia de 0.035 lo que indica que existe una correlación baja positiva, con un nivel de significancia menor a 0.05 por lo que se acepta la hipótesis alternativa. Lo que significa que la gestión del talento humano influye significativamente en el éxito competitivo de las empresas machaleñas.

**Hipótesis Específicas***Hipótesis Específica 1*

Ho: La contribución proactiva de ideas de los empleados no se relaciona positivamente con el talento Humano como único factor de éxito empresarial.

H1: La contribución proactiva de ideas de los empleados si se relaciona positivamente con el talento Humano como único factor de éxito empresarial.

Tabla 5

*Relación entre la participación proactiva de los trabajadores y las habilidades de los gerentes para lograr el éxito.*

El Talento Humano como único factor de Éxito.			
<i>Participación de los trabajadores</i>	Correlación de Pearson	Sig. (bilateral)	N
	0.30	0.036	50

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral)

*Fuente: Elaboración propia*

En la tabla 5 se observa la relación entre la participación proactiva de los trabajadores y al talento humano como único factor de éxito empresarial. Mediante el coeficiente de correlación de Pearson se obtuvo un valor de 0.30 y el valor de significancia de 0.036 lo que nos indica que existe una correlación baja positiva, con un nivel de significancia inferior a 0.05 por lo tanto se acepta la relación entre las dos variables antes descritas. Lo que se expresa de la siguiente manera, que el talento humano es el único factor que permite alcanzar el éxito a través de la participación proactiva en las decisiones empresariales entre trabajadores y directivos.

#### *Hipótesis específica 2*

Ho: Los cambios organizacionales que provocan nuevos aprendizajes en los trabajadores no influyen en el crecimiento organizacional por una adecuada planificación estratégica.

H1: Los cambios organizacionales que provocan nuevos aprendizajes en los trabajadores influyen en el crecimiento organizacional por una adecuada planificación estratégica.

Tabla 6

*Relación entre los cambios organizacionales y una adecuada planificación estratégica de las empresas machaleñas.*

Adecuada Planificación Estratégica.			
Cambio que producen nuevos aprendizajes en los trabajadores.	Correlación de Pearson	Sig. (bilateral)	N
	0.424	0.002	50

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral)

*Fuente: Elaboración propia*

En la tabla 6 se observa la relación entre los cambios organizacionales y una adecuada planificación estratégica de las empresas machaleñas. Mediante el coeficiente de correlación de Pearson se obtuvo un valor de 0.424 y el valor de significancia de 0.002 lo que nos indica que existe una correlación moderada positiva, con un nivel de significancia menor a 0.05 por lo que se acepta la hipótesis alternativa. Es decir que todos los cambios organizacionales producen nuevos conocimientos en todos los trabajadores como resultado de una adecuada planificación estratégica que conduce al crecimiento organizacional.

#### **Discusión**

El presente trabajo se enfocó en comprender la gestión del talento humano como factor determinante del éxito de las empresas en Machala; para ello se analizó el desarrollo del talento humano desde la capacitación, desde el desarrollo de competencias y desde el cambio organizacional como estrategias que permiten potenciar al talento humano.

De esta manera se encontró que el 78% de las medianas empresas han realizado evaluaciones de desempeño a sus trabajadores, lo que indica la preocupación de los empresarios por tener un talento humano proactivo y capaz de realizar sus actividades sin retraso alguno. De acuerdo con Alles (2006), el análisis del desempeño tiene

como objetivo el desarrollo personal y profesional de los trabajadores, mejorar los resultados de la empresa, así como también aprovechar adecuadamente el recurso humano.

Es decir, la evaluación le permite conocer al empresario el rendimiento de sus trabajadores, determinando el grado en el que desempeña sus funciones, con la finalidad de ofrecer retroalimentación o diseñando estrategias que le permitan utilizar correctamente ese capital intangible en función a la mejora de los resultados de la empresa y de la misma manera fomentando su desarrollo personal.

Lo antes mencionado coincide con las capacitaciones brindadas por las empresas en un 54% en donde se busca mejorar el aprendizaje y los conocimientos de sus colaboradores con el propósito de aumentar su desempeño laboral.

En relación al desarrollo del talento humano desde las competencias, se encontraron resultados altos, así tenemos que el 62% está totalmente de acuerdo que aprovechar las capacidades individuales de los trabajadores, permite mejorar el desempeño de las actividades laborales, por otra parte el 56% pertenece a la participación de los trabajadores en la competitividad de la empresa, otro aspecto notable es el 58% que representa a la construcción de equipos de trabajos para potenciar sus conocimientos.

En el caso del desarrollo del talento humano desde el cambio organizacional, los cambios alineados a los objetivos empresariales tienen una frecuencia de 68%, esto quiere decir que los empresarios están totalmente de acuerdo con que su implementación debe ser necesaria y estratégica, además, el 62% está totalmente de

acuerdo con que la comunicación de estos cambios debe ser transparente y fluida para la comprensión de todos los trabajadores.

De acuerdo con lo estudiado, cabe mencionar que las medianas empresas reconocen a su talento humano como un factor importante que contribuye al éxito de sus empresas, pues este acto se ve inmerso en el hecho de que la mayor parte de ellas se interesa por aprovechar los conocimientos individuales basados en la experiencia e imparten capacitaciones con el propósito de mejorar sus conocimientos y perfeccionar su desempeño laboral, hecho que se ve reflejado en la planificación estratégica donde se plantea el uso de recursos inmersos en la capacitación y educación de los empleados.

Todas las hipótesis en el presente estudio fueron comprobadas y aceptadas obteniendo correlaciones bajas y moderadas positivas; entre las principales se mostró la relación entre la variable independiente: Gestión del Talento Humano y la variable Dependiente: El éxito competitivo de las medianas empresas machaleña obteniendo un coeficiente correlacional de 0.31, mientras que para la dimensión de desarrollo por medio de competencias en 0.30; desarrollo por medio del cambio organizacional en 0.42 todas éstas están estrechamente relacionadas con la gestión del talento humano.

Ante lo expuesto, se concluye que existe una relación moderada positiva entre la Gestión del Talento Humano y El éxito competitivo de las medianas empresas machaleñas, en cuanto a la capacitación, desarrollo de competencia y desarrollo mediante el cambio organizacional, estos factores contribuyen significativamente en el progreso de una empresa hacia el éxito.

Lo antes mencionado, se confirma en los resultados obtenidos por Pardo y Dias (2015), quienes expresan que la capacitación, desarrollo de competencias individuales y el aprendizaje proactivo frente al cambio organizacional generan un impacto positivo en el crecimiento organizacional, al igual que Miranda Hayes (2016) coinciden en que la formación de los trabajadores a través de planes de capacitación les permite desarrollarse personal y laboralmente. Por otro lado, cuando nos referimos al desarrollo a través de las competencias individuales, Cejas et al (2016) y Dolan, Valle Cabrera, Jackson, y Schuler (2007) coinciden en que la formación de los empleados a través de las competencias les proporciona habilidades y destrezas que necesitan en un futuro para rendir mejor en su puesto de trabajo.

Cuando se menciona a la competitividad desde la innovación Estrada Bárcenas, García Pérez de Lema y Sánchez Trejo (2009) señalan que las empresas más exitosas son aquellas que le prestan mayor atención al desarrollo de nuevos productos y servicios, nuevos procesos tecnológicos, flexibilidad en procesos productivos como factores que generan competitividad empresarial mientras que Arboleda, Aura y Sanabria (2016) señalan que, no solo depende de las innovaciones tecnológicas sino que influye otros factores tales como la adaptación a los cambios, planeación estratégica, liderazgo, innovación, capital humano y solidez financiera. Por lo tanto, se denota una discrepancia entre este conjunto de autores, pero que justifican esta investigación al momento de confirmar que el éxito competitivo de las empresas machaleñas se fundamenta en la adecuada gestión del talento humano para el progreso y permanencia de las mismas en el mercado.

En el desarrollo de esta investigación existen varias limitantes, en primer lugar, no se puede generalizar a esta investigación como representativa para todo el Ecuador puesto que la información fue únicamente obtenida de las medianas empresas machaleñas, otra limitación que resalta es la circunstancia en la que se realizó el levantamiento de la información, la encuesta fue aplicada durante la atapa del COVID19, por tanto no se logró realizar un visita personal a todas las empresas, por lo que se optó por el uso de correos electrónicos para comunicarse con la muestra restante, acotando también que esta situación impidió ampliar su tamaño.

Finalmente, este estudio puede dar indicios acerca de cómo el talento humano influye en el éxito de las medianas empresas de la ciudad de Machala.

## Referencias Bibliográficas

- Arboleda, G., Aura, S., & Sanabria, N. (2016). FACTORES DE ÉXITO COMPETITIVO: CASO ESAL BARRANQUILLA. *Dimensión Empresarial*, 14(2). Obtenido de <http://dx.doi.org/10.15665/rde.v14i2.740>
- Cejas, M., Vasquez, G., Chirinos, N., Hernandez, G., Sandoval, L., & Lozada, B. (2016). *Aministracin de Recursos Humanos: La arquitectura estrategica de las organizacines*. Sangolqui : Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. Obtenido de <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/13757/1/978-9942-765-04-8%20ADMINISTRACI%C3%93N%20E%20RECURSOS%20HUMANOS%20LA%20ARQUITECTURA%20ESTRAT%C3%89GICA%20DE%20LAS%20ORGA NIZACIONES.pdf>
- Dolan, S., Valle Cabrera, R., Jackson, S., & Schuler, R. (2007). *La Gestion de los Recursos Humanos: Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito elcapital humano en tiempos de transformación*. Madrid : McGRAW-HILL/INTERAMERICANADE ESPAÑA,

- S. A. U. Obtenido de [https://www.academia.edu/11855126/GESTI%C3%93N\\_DE\\_RECURSOS\\_HUMANOS\\_DOLAN\\_MC\\_GRAW](https://www.academia.edu/11855126/GESTI%C3%93N_DE_RECURSOS_HUMANOS_DOLAN_MC_GRAW)
- Miranda Hayes, D. (2016). Motivación del talento humano: La clave del éxito de una empresa. *Revista Digital Investigacion y Negcios*. Obtenido de [http://www.scielo.org.bo/pdf/riyn/v9n13/v9n13\\_a05.pdf](http://www.scielo.org.bo/pdf/riyn/v9n13/v9n13_a05.pdf)
- Aguilar , J. (2015). Practicas de Gestion del Talento Humano en Empresas del Valle del Cauca. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 8(3), 113-124. Obtenido de <http://www.theibfr2.com/RePEc/ibf/riafin/riaf-v8n3-2015/RIAF-V8N3-2015-9.pdf>
- Alles , M. (2009). *Desarrollo del Talento Humano basado en Competencias*. Buenos Aires : Granica S.A. Obtenido de [https://www.academia.edu/33494469/Desarrollo\\_del\\_Talento\\_Humano\\_Basado\\_en\\_Competencias\\_de\\_Alles\\_Martha](https://www.academia.edu/33494469/Desarrollo_del_Talento_Humano_Basado_en_Competencias_de_Alles_Martha)
- Alles, M. (2006). *Desempeño laboral por competencias: Evaluacion de 360°* (Primera ed.). Buenos Aires: Granica. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=HYGSeoWISbYC&printsec=frontcover&dq=evaluacion+de+desempe%C3%B1o+pdf&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjWkljnjvnsAhVGpFkKHSJzB48Q6AEwAHoECAQQAg#v=onepage&q&f=false>
- BCE. (2018). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/293-cuentas-provinciales/>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional La dinámica del éxito en las organizaciones* (Segunda ed.). Ciudad de México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V. Recuperado el 29 de Agosto de 2020, de <file:///C:/Users/USUARIO/AppData/Local/Temp/Comportamiento-Organizacional-Idalberto-Chiavenato-McGrawhill-2da-Edicion.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (Tercera ed.). México D.F., Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. Recuperado el 29 de Agosto de 2020, de <http://104.207.147.154:8080/bitstream/54000/1143/1/Chiavenato-Talento%20humano%203ra%20ed.pdf>
- Colombo, M., & Grilli, L. (December de 2006). Young firm growth in high-tech sectors: The role of founders' human capital. *SSRN Electronic Journal*(32), 25. doi:10.1007/978-3-540-49465-2\_5
- Delgado, d., & Chavez , P. (2018). Las Pymes en el Ecuador y sus fuentes de financiamiento. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*. Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/04/pymes-ecuador-financiamiento.html>
- Dini, M., & Stumpo, G. (2018). *Mipymes en América Latina: Un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento*. Santiago, Naciones Unidas: Comision Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Recuperado el 3 de Septiembre de 2020, de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44148/1/S1800707\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44148/1/S1800707_es.pdf)
- Estrada Bárcenas, R., García Pérez de Lema, D., & Sánchez Trejo, V. (2009). Factores determinantes del éxito competitivo en la Pyme: Estudio Empírico en México. *Revista Venezolana de Gerencia*, vol. 14( núm. 46). Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/290/29011523002.pdf>
- Fernandez, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigacion* (Seta Edición ed.). Mexico: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. Obtenido de <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>
- Garbanzo Vargas , G. (2016). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación. *Revista Educacion*, 40(1), 67-87. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/440/44043204005.pdf>
- Hoof, B. V., & Gómez, H. (2015). *Pyme de avanzada: Motor del desarrollo en América Latina* (Primera ed.). Bogotá, Colombia: Universidad de los Andes, Facultad de Administracion, Ediciones Uniandes. Recuperado el 10 de Septiembre de 2020, de <https://books.google.com.ec/books?id=KdhdDwAAQBAJ&pg=PA15&hl=es&sour>



- ce=gbs\_toc\_r&cad=4#v=onepage&q&f=false
- Ibarra, M., Gonzáles, L., & Demuner, M. (Enero-abril de 2017). Competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Baja California. *Estudios fronterizos*, 18(35), 1007-130. doi:<https://doi.org/10.21670/ref.2017.35.a06>
- INEC. (2019). *Instituto de Estadísticas y Censos*. Obtenido de [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio\\_Empresas\\_2018/Principales\\_Resultados\\_DIEE\\_2018.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2018/Principales_Resultados_DIEE_2018.pdf)
- Lassio, V., & Caicedo, G. (2014). Global Entrepreneurship Monitor. *Graduate School Management*. Obtenido de <https://www.espae.espol.edu.ec/wp-content/uploads/2015/12/gemecuador2014.pdf>
- Leal, M., & Luna, E. (2016). Ventaja competitiva: un análisis en relación al talento humano. *Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra*. Obtenido de <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/2227/1/Ventaja%20Competitiva.pdf>
- Lederman, D., Messina, J., Pienknagura, S., & Rigolini, J. (2014). *El emprendimiento en América Latina: muchas empresas y poca innovación—Resumen*. Washington, DC: Banco Mundial. Recuperado el 19 de Enero de 2020, de [https://www.worldbank.org/content/dam/Worldbank/document/LAC/EmprendimientoAmericaLatina\\_resumen.pdf](https://www.worldbank.org/content/dam/Worldbank/document/LAC/EmprendimientoAmericaLatina_resumen.pdf)
- Marín, D., & Cuartas, J. (2019). Relación entre la innovación y el desempeño: impacto de la intensidad competitiva y el slack organizacional. *Revista de administración de empresas*, 59(2), 95-107. doi:<http://dx.doi.org/10.1590/s0034-759020190203>
- Martínez, E., & Martínez, F. (2009). *Capacitación por Competencia*. Santiago: PEARSON EDUCACIÓN. Obtenido de [http://www.sence.cl/601/articles-5675\\_archivo\\_01.pdf](http://www.sence.cl/601/articles-5675_archivo_01.pdf)
- Meridos, V., Goncalves, L., & Camargos, E. (Diciembre de 2019). La competitividad y sus factores determinantes: un análisis sistémico para países en desarrollo. *Revista de la CEPAL*(129), 7-27. Recuperado el 13 de Septiembre de 2020, de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45005/1/RVE129\\_Medeiros.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45005/1/RVE129_Medeiros.pdf)
- Molina, D., & Sánchez, A. (30 de Diciembre de 2016). Factores de competitividad orientados a la pequeña y mediana empresa (PYME) en Latinoamérica: revisión de la literatura. *Revista San Gregorio*, 2(15), 1004-111. doi:<http://dx.doi.org/10.36097/rsan.v2i15.275>
- Montoya, C., & Boyero, M. (2016). El Recurso Humano como elemento fundamental para la gestión de la calidad y la competitividad organizacional. *Revista Científica Visión de Futuro*, 20(2), 1-20. Obtenido de <redalyc.org/pdf/3579/357947335001.pdf>
- Pardo, C., & Dias, O. (2015). Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo Organizacional. *Suma de Negocios*, 5(11), 39-48. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X14700187>
- Peñaloza, M., Ramírez, D., & Barrios, M. (Enero-Junio de 2016). Factores de permanencia y éxito competitivo en la PyMI del municipio Libertador de Mérida, Venezuela. *Economía*, XLI(41), 151-175. Recuperado el 10 de Septiembre de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/1956/195649910007.pdf>
- Porter, M. (1990). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior* (Primea ed.). Grupo editorial Patria. Recuperado el 13 de Septiembre de 2020, de <https://books.google.com.ec/books?id=wV4JDAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=la+competitividad,+redalyc&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwiztY6Ew6HsAhUrwlkKHUmPDP4Q6AEwAHoECAQQAQ#v=onepage&q&f=false>
- Rocca, E., García, D., & Duréndez, G. (2016). Factores determinantes del éxito competitivo en la mipyme: un estudio empírico en empresas peruanas. *Contabilidad y Negocios*, XI(22), 52-68. Recuperado el 10 de Septiembre de 2020, de

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=281649953005>

Romero , A., Ortiz, L., & Barrezueta , K. (2017). El talento humano como ventaja competitiva. *Revista Cognosis*, 2(4). Obtenido de <file:///C:/Users/HP/Downloads/1083-85-2494-1-10-20171217.pdf>

Rubio, L., & Baz, V. (2015). *El poder de la competitividad* (Primera ed.). México D.F.: Centro de investigación para el desarrollo. Recuperado el 10 de Septiembre de 2020, de <https://books.google.com.ec/books?id=2eAcDQAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=competitividad+pdf&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwj0scCAtv3pAhVYSTABHbUCDawQ6AEIWDAG#v=onepage&q&f=false>

Sánchez, M., Cervantes, V., & Peralta, P. (Abril-Junio de 2016). Gestión de la innovación en pequeñas y medianas empresas de Barranquilla-Colombia. *Revista de Ciencias Sociales* (, XXII(2), 78-91. Recuperado el 15 de Septiembre de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/280/28049145007.pdf>

Santamaria , R. (Julio-Diciembre de 2018). Las PYMES y factores para obtener el éxito, inicio para el marco referencial. *Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias*, VI(21), 131-144. Recuperado el 10 de Septiembre de 2020, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=215058535009>

Servicio de rentas internas. (2019). *Servicio de Rentas Internas*. Obtenido de <https://cef.sri.gob.ec/mod/page/view.php?id=54648>

Sparano , H. (2014). Emprendimiento en América Latina y su impacto en la gestión de proyectos. *Revista Dimensión Empresarial*, 12(2), 95-106. Recuperado el 8 de Septiembre de 2020, de <http://www.scielo.org.co/pdf/diem/v12n2/v12n2a08.pdf>

Toro , R., & Zambrano , A. (2019). MIPYMES ecuatorianas: Una visión de su emprendimiento, productividad y competitividad en aras de mejora continua. *Cooperativismo y Desarrollo*, 7(3). Obtenido de <http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci>

[\\_arttext&pid=S2310-340X2019000300313&lang=es#B5](#)

Vallejo , L. (2016). *Gestion del Talento Humano*. Riobamba: Institutuo de Investigaciones . Obtenido de <http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2019-09-17-222134-gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano-comprimido.pdf>

**Nota de aceptación:**

Quienes suscriben, en nuestra condición de evaluadores del trabajo de titulación denominado LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO COMO FACTOR DETERMINANTE DEL ÉXITO COMPETITIVO DE LAS MEDIANAS EMPRESAS MACHALEÑAS, hacemos constar que luego de haber revisado el manuscrito del precitado trabajo, consideramos que reúne las condiciones académicas para continuar con la fase de evaluación correspondiente.

---

OLLAGUE VALAREZO JOSE KENNEDY  
0701735284  
TUTOR - ESPECIALISTA 1

---

PACHECO MOLINA ANDRES MARCELO  
0700945181  
ESPECIALISTA 2

---

MORA SANCHEZ NORMAN VINICIO  
0702857913  
ESPECIALISTA 3

Machala, 21 de diciembre de 2020

## CLÁUSULA DE CESIÓN DE DERECHO DE PUBLICACIÓN EN EL REPOSITORIO DIGITAL INSTITUCIONAL

Los que suscriben, ITURRALDE PULLA KAREN DARLING y PALTAN AJILA JONATHAN MOISES, en calidad de autores del siguiente trabajo escrito titulado LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO COMO FACTOR DETERMINANTE DEL ÉXITO COMPETITIVO DE LAS MEDIANAS EMPRESAS MACHALEÑAS, otorgan a la Universidad Técnica de Machala, de forma gratuita y no exclusiva, los derechos de reproducción, distribución y comunicación pública de la obra, que constituye un trabajo de autoría propia, sobre la cual tienen potestad para otorgar los derechos contenidos en esta licencia.

Los autores declaran que el contenido que se publicará es de carácter académico y se enmarca en las disposiciones definidas por la Universidad Técnica de Machala.

Se autoriza a transformar la obra, únicamente cuando sea necesario, y a realizar las adaptaciones pertinentes para permitir su preservación, distribución y publicación en el Repositorio Digital Institucional de la Universidad Técnica de Machala.

Los autores como garantes de la autoría de la obra y en relación a la misma, declaran que la universidad se encuentra libre de todo tipo de responsabilidad sobre el contenido de la obra y que asumen la responsabilidad frente a cualquier reclamo o demanda por parte de terceros de manera exclusiva.

Aceptando esta licencia, se cede a la Universidad Técnica de Machala el derecho exclusivo de archivar, reproducir, convertir, comunicar y/o distribuir la obra mundialmente en formato electrónico y digital a través de su Repositorio Digital Institucional, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico.

Machala, 21 de diciembre de 2020



ITURRALDE PULLA KAREN DARLING  
0706380136



PALTAN AJILA JONATHAN MOISES  
0705532893