



Impacto de la gestión del talento humano en la innovación y el desarrollo de nuevos productos en las PYMES manufactureras
Impact of human talent management on innovation and new product development in manufacturing SMEs

Dominga Rodríguez Angulo*

droduiguez@uteq.edu.ec

Mariana del Rocío Reyes Bermeo**

mreyes@uteq.edu.ec

Gina del Pilar Rendón Guerra***

grendon@uteq.edu.ec

Mayra Bajaña Mendoza****

mbajanam@uteq.edu.ec

José Armando Estrada Hernández*****

estradaja1962@gmail.com

* Universidad Técnica Estatal de Quevedo, Ecuador.

Recibido: 25/12/2024-Aceptado: 18/03/2025

Correspondencia: droduiguez@uteq.edu.ec

Resumen

En el dinámico entorno empresarial actual, la innovación es crucial para la supervivencia y el crecimiento de las PYMES manufactureras. Este estudio posee como objetivo analizar el impacto de las prácticas de gestión del talento humano (GTH) en la innovación y el desarrollo de nuevos productos en estas empresas. Se adoptó un enfoque mixto, combinando métodos cuantitativos y cualitativos, con una encuesta a 342 empleados del sector manufacturero de Quevedo, utilizando escalas Likert. Se identificaron deficiencias en la inversión en programas de capacitación y desarrollo, aunque se valoró la promoción de talleres y seminarios sobre innovación. Se propone una inversión estratégica en I+D, programas de capacitación y mentoría, colaboración entre PYMES, y un sistema de seguimiento y evaluación para impulsar la innovación. Se espera que estas estrategias aumenten la inversión en I+D, desarrollen nuevos productos, mejoren la competitividad y generen empleo. En conclusión, la implementación de estrategias de GTH efectivas, como la inversión en capacitación y el fomento de la colaboración, puede potenciar la innovación. Sin embargo, es crucial superar los desafíos en la atracción de talento, la evaluación y la inversión en I+D para mantener la competitividad.

Palabras clave: Innovación; Estrategias; Gestión; Talento humano, Reclutamiento.

Abstract

In today's dynamic business environment, innovation is crucial for the survival and growth of manufacturing SMEs. This study aims to analyze the impact of human talent management (HTM) practices on innovation and new product development in these companies. A mixed approach was adopted, combining quantitative and qualitative methods, with a survey of 342 employees in the manufacturing sector in Quevedo, using Likert scales. Deficiencies in investment in training and development programs were identified, although the promotion of workshops and seminars on innovation was valued. Strategic investment in R&D, training and mentoring programs, collaboration among SMEs, and a monitoring and evaluation system to drive innovation are proposed. These strategies are expected to increase investment in R&D, develop new products, improve competitiveness and generate employment. In conclusion, implementing effective GTH strategies, such as investing in training and fostering collaboration, can boost innovation. However, it is crucial to overcome challenges in talent attraction, evaluation and R&D investment to maintain competitiveness.

Keywords: Innovation; Strategies; Management; Human Talent, Recruitment.

Cómo citar

Rodríguez Angulo, D., Reyes Bermeo, M. del R., Rendón Guerra, G. del P., Bajaña Mendoza, M., & Estrada Hernández, J. A. (2025). Impacto de la gestión del talento humano en la innovación y el desarrollo de nuevos productos en las PYMES manufactureras. GADE: Revista Científica, 5(1), 455-475. Recuperado a partir de <https://revista.redgade.com/index.php/Gade/article/view/615>



INTRODUCCIÓN

En el actual y dinámico entorno empresarial, la innovación se ha transformado en un elemento esencial para la supervivencia y expansión de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) de manufactura. La habilidad de estas compañías para ajustarse a las variaciones del mercado, optimizar sus procedimientos y crear nuevos productos se basa en gran parte en su recurso humano. La globalización de los mercados y la rápida mutación de las expectativas del consumidor exigen una respuesta estratégica ágil y efectiva (Mena Méndez, 2024). En este sentido, la toma de decisiones estratégicas emerge como un pilar fundamental para impulsar la innovación y, por ende, la competitividad empresarial.

Sin embargo, las PYMES manufactureras en Ecuador enfrentan desafíos específicos que van más allá de la competencia y los recursos limitados. La falta de acceso a financiamiento adecuado, la brecha tecnológica y la necesidad de adaptarse a la digitalización son obstáculos que requieren soluciones innovadoras. En este contexto, la gestión del talento (GTH) ha evolucionado significativamente, pasando de ser una función operativa a una estrategia

organizacional crítica. Esta evolución se refleja en la transición hacia la gestión estratégica del talento humano (GE-TH), que ahora se centra en la visión basada en recursos (Huaraca, 2023). En un entorno empresarial globalizado y altamente competitivo, se ha convertido en un imperativo para las organizaciones que buscan crear valor y obtener una ventaja competitiva sostenible (Nuñez et al., 2023).

Las PYMES manufactureras, a menudo con recursos limitados, enfrentan el desafío de competir con empresas más grandes y consolidadas (Valero Camino et al., 2021). Sin embargo, su agilidad y flexibilidad les permiten aprovechar las oportunidades de innovación y diferenciación. Para ello, es fundamental que implementen prácticas de GTH que promuevan un ambiente de trabajo propicio para la generación de ideas, la experimentación y la mejora continua. La digitalización, en particular, se presenta como una herramienta clave para potenciar estas prácticas, permitiendo a las PYMES acceder a nuevas formas de colaboración, comunicación y desarrollo de habilidades.

Este artículo científico se propone explorar el impacto de la GTH en la



innovación y el desarrollo de nuevos productos en las PYMES manufactureras. Se analizarán las diferentes estrategias de GTH que pueden ser implementadas para potenciar la creatividad y el talento de los empleados, así como los resultados que se obtienen en términos de innovación y competitividad. Por lo que su objetivo principal es: Analizar el impacto de las prácticas de gestión del talento humano en la innovación y el desarrollo de nuevos productos en las PYMES manufactureras, identificando las estrategias de GTH más efectivas para fomentar la creatividad, la colaboración y el desarrollo de habilidades en los empleados, y evaluando su contribución a la competitividad de estas empresas.

Según datos de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), las PYMES representan más del 90% del tejido empresarial en la mayoría de los países y generan entre el 60% y el 70% del empleo. Sin embargo, su contribución al Producto Interno Bruto (PIB) y a la innovación suele ser inferior a su peso en la economía. Para cerrar esta brecha, es crucial que las PYMES manufactureras inviertan en innovación y desarrollo de

nuevos productos (Quimbayo Díaz, 2021). Un estudio reciente de la Comisión Europea (2020) reveló que las PYMES que invierten en innovación tienen un 20% más de probabilidades de crecer y generar empleo en comparación con aquellas que no lo hacen. Además, las PYMES innovadoras tienen un 30% más de probabilidades de exportar sus productos y servicios, lo que les permite acceder a nuevos mercados y diversificar sus fuentes de ingresos. En el sector manufacturero, la innovación puede traducirse en la adopción de nuevas tecnologías de producción, la mejora de la eficiencia de los procesos, el desarrollo de productos más sostenibles y la personalización de la oferta para satisfacer las necesidades específicas de los clientes.

La GTH se refiere al conjunto de políticas y prácticas que una organización implementa para atraer, desarrollar, retener y motivar a sus empleados. En el caso de las PYMES manufactureras, la GTH puede desempeñar un papel fundamental en la creación de un ambiente de trabajo propicio para la generación de ideas, la experimentación y la mejora continua (Flores-Quispe, 2019). Al invertir en el desarrollo de las habilidades y



competencias de sus empleados, las PYMES manufactureras pueden potenciar su capacidad de innovación y adaptarse a los cambios del mercado de manera más efectiva.

Estudios de caso revelan que PYMES exitosas han apostado por la formación continua de sus empleados en competencias digitales, la creación de espacios de trabajo colaborativos que promuevan la generación de ideas y la implementación de sistemas de reconocimiento que incentiven la creatividad. Por ejemplo, una PYME del sector textil implementó un programa de "intraemprendimiento" que permitió a sus empleados proponer y desarrollar nuevas líneas de productos adaptadas a las demandas del mercado digital, logrando un aumento significativo en sus ventas (Aguilera Enríquez et al., 2014). Asimismo, una PYME del sector alimentario invirtió en la creación de un laboratorio de innovación donde sus empleados experimentan con nuevas tecnologías y procesos, lo que les ha permitido lanzar al mercado productos innovadores y diferenciados. Estos ejemplos demuestran que la inversión en el talento humano, a través de estrategias de GTH efectivas, puede ser un factor determinante para la supervivencia y el

éxito de las PYMES manufactureras en un entorno económico desafiante (Cruz et al., 2021)

No obstante, el apoyo gubernamental a través de créditos con tasas de interés accesibles se vuelve indispensable para que estas empresas puedan implementar las herramientas que permitan a sus empleados y trabajadores adaptarse a esta nueva modalidad de trabajo y así mantener la resiliencia e innovación necesaria (Londoño-Patiño, 2020). Un estudio realizado en el cantón Ambato revela un panorama alentador: las PYMES manufactureras de esta región destinan un 20% de su presupuesto a la innovación tecnológica, superando el promedio nacional. Este compromiso se traduce en un enfoque proactivo hacia la creación de nuevos productos, con un 64,86% de las empresas invirtiendo en esta área, una cifra notablemente superior al 37,5% registrado a nivel nacional (Mantilla Falcón et al., 2017). Estos datos sugieren que, a pesar de las limitaciones, existe un potencial significativo para la innovación tecnológica en las PYMES manufactureras ecuatorianas, especialmente en regiones como Ambato, donde las empresas están



demostrando un mayor compromiso con la inversión en tecnología y la creación de nuevos productos.

En esta nueva era de innovación digital, se ha convertido en motor del empleo representando más del 90% del tejido empresarial y generando entre el 60% y el 70% de los puestos de trabajo, sino que también son cruciales para el desarrollo económico regional (Aguilera Enríquez et al., 2014). Sin embargo, su contribución al Producto Interno Bruto (PIB) y a la innovación aún se encuentra por debajo de su potencial, creando un desafío apremiante: ¿cómo pueden las PYMES manufactureras, con recursos limitados, competir en un mercado globalizado y en constante cambio?

Para abordar la complejidad del impacto de la gestión del talento humano en la innovación y el desarrollo de nuevos productos en las PYMES manufactureras, se desarrolla el diseño cualitativo empleado y el proceso de selección de la muestra de PYMES manufactureras de la zona de estudio. Posteriormente, se analizarán los resultados obtenidos a partir de la recopilación de datos cualitativos, respondiendo a las preguntas de investigación planteadas. Se identificarán las prácticas de gestión del

talento humano más efectivas para fomentar la creatividad, la colaboración y el desarrollo de habilidades, y se evaluará su contribución a la competitividad de las empresas.

Al proporcionar evidencia empírica y recomendaciones prácticas, se espera que este artículo sea una herramienta valiosa para académicos, empresarios y responsables de la formulación de políticas. La información y los hallazgos presentados tienen el potencial de impulsar la competitividad y el crecimiento sostenible de este sector clave de la economía ecuatoriana. Al fomentar una cultura de innovación y aprendizaje continuo, las PYMES manufactureras pueden adaptarse a los desafíos del mercado global y aprovechar las oportunidades de desarrollo, contribuyendo así al progreso económico y social del país.

Principales modelos de gestión

El modelo propuesto por Miles et al., (1978), a través de su obra "Organizational Strategy, Structure, and Process", se centra en la adaptación estratégica de las empresas a su entorno, identificando cuatro tipos de organizaciones basados en su comportamiento y enfoque: exploradoras, defensoras y mixtas



(analizadoras). Las empresas exploradoras se caracterizan por su constante búsqueda de nuevas oportunidades, innovación y estudio de tendencias del mercado, operando en entornos inestables y requiriendo estructuras flexibles y descentralizadas. Las empresas defensoras, por otro lado, son conservadoras, prefieren mantener la estabilidad en áreas conocidas, rara vez innovan y se enfocan en la eficiencia de sus operaciones. Finalmente, las empresas mixtas (analizadoras) combinan los enfoques de las exploradoras y defensoras, adaptando su estrategia según el área de negocio; buscan innovación en áreas dinámicas y mantienen la estabilidad y eficiencia en áreas seguras. Este modelo destaca la importancia de alinear la estrategia de la organización con su entorno y su capacidad de adaptación para lograr el éxito.

El modelo de Harper et al., (2008) se basa en la premisa fundamental de que una organización requiere recursos humanos (RH) con una cantidad y calidad específicas para alcanzar sus objetivos. En este contexto, la gestión de recursos humanos (GRH) se concibe como el conjunto de actividades diseñadas para satisfacer esta demanda,

comenzando con un inventario detallado del personal existente y una evaluación exhaustiva del potencial humano de cada individuo. Este enfoque permite a las organizaciones identificar las capacidades y habilidades de sus empleados, así como sus áreas de mejora, para luego diseñar estrategias que permitan desarrollar y aprovechar al máximo el talento disponible.

El modelo de Chiavenato et al., (2015), se estructura en tres pilares interconectados: un Personal Corporativo que define los principios de RH y la imagen de la compañía, una Unidad de Negocios de RH que formula políticas, elabora programas, asesora a gerentes y administra contratos, y Soluciones de la Fuerza de Trabajo que investiga, diseña programas, analiza datos, brinda perspectiva corporativa y coordina servicios para la satisfacción del cliente, todo ello alineado con un enfoque práctico y orientado a la acción, tal como lo propone el autor en su modelo de gestión del talento humano.

El modelo de Ivancevich et al., (2006) se centra en la adaptación de la gestión del talento humano (GTH) a un entorno empresarial dinámico y competitivo, donde el cambio y la innovación son constantes. Este modelo



destaca la importancia de crear una cultura organizacional que fomente la creatividad y la experimentación, reconociendo que el talento de los trabajadores es un activo estratégico para la competitividad. A través de la gestión del cambio y la promoción de un entorno propicio para la innovación, las organizaciones pueden aprovechar al máximo el potencial de su capital humano y garantizar su éxito a largo plazo.

METODOLOGÍA

Para abordar esta investigación y alcanzar sus objetivos, se adoptará un enfoque mixto que combine métodos cuantitativos y cualitativos, permitiendo así una comprensión integral del impacto de la gestión del talento humano (GTH) en la innovación y el desarrollo de nuevos productos dentro de las PYMES manufactureras de la región estudiada.

Se lleva a cabo un estudio explicativo-correlacional para analizar la relación entre las prácticas de GTH y la capacidad de innovación de estas empresas, identificando las variables influyentes y determinando la fuerza de sus asociaciones.

De acuerdo con los resultados de la muestra a partir de una población finita, se realizó a 342 personas la encuesta,

equivalente al personal del sector manufacturero de la ciudad de Quevedo. Asegurando la representatividad de diversos sectores y tamaños empresariales, incluyendo aquellas PYMES con éxito en innovación o interés en mejorar sus prácticas de GTH. La recopilación de datos cuantitativos se efectuará a través de encuestas estructuradas.

Datos de valores del cálculo de la muestra:

- Z= Nivel de confianza 95 %
- p = Probabilidad de ocurrencia 0.347
- q = probabilidad de no ocurrencia 0.653
- e = Error muestral 0.05
- P = Población 3000

$$n = \frac{\delta^2 N p q}{e^2 (N-1) + \delta^2 p q}$$
$$n = \frac{(1.96)^2 * 3000 * 0.347 * 0.653}{(0.05)^2(3000 - 1) + (1.96)^2 * 0.347 * 0.653}$$

$$n = 342$$

Como instrumento de evaluación se diseña un cuestionario con escalas Likert, aplicadas a empleados de empresas manufactureras del cantón Quevedo. Se realizará una tabulación en



Microsoft Excel, efectuando un muestreo probabilístico.

Se realizará un análisis integrado de ambos tipos de datos, utilizando técnicas de triangulación para comparar y contrastar resultados, y finalmente, se

interpretarán los hallazgos a la luz de la literatura existente, elaborando conclusiones sobre las prácticas de GTH más efectivas y proponiendo un modelo de gestión adaptado al contexto de las PYMES manufactureras estudiad

RESULTADOS

A. Reclutamiento y Selección:

Tabla 1.

La empresa atrae a candidatos con habilidades y competencias innovadoras.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje %
Totalmente en desacuerdo	83	24
En desacuerdo	41	12
Neutral	201	59
De acuerdo	10	3
Totalmente de acuerdo	7	2
TOTAL	342	100

La distribución de respuestas revela una clara tendencia hacia la neutralidad y el desacuerdo. Un significativo 36% de los encuestados expresa algún nivel de desacuerdo, lo que indica una percepción negativa sobre la capacidad de la empresa para atraer talento innovador. El alto porcentaje de respuestas neutrales (59%) refleja desconocimiento o indiferencia por parte de los empleados sobre los procesos de reclutamiento, o una falta de percepción clara sobre el enfoque de la empresa en

la innovación durante la contratación. El (5%) sugiere que la percepción de que la empresa atrae candidatos innovadores es muy limitada.

Los resultados de la encuesta indican que el proceso de selección de la empresa no es percibido como efectivo para identificar candidatos con potencial creativo y capacidad de resolución de problemas, ya que un 40% de los encuestados se muestra en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, mientras que un 50% se mantiene neutral, lo que



sugiere una falta de claridad o conocimiento sobre la efectividad del proceso, y solo un 10% expresa estar de acuerdo, sin que nadie esté totalmente de acuerdo, lo que evidencia una percepción

Tabla 2.

El proceso de selección identifica a candidatos con potencial creativo y capacidad de resolución de problemas.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje %
Totalmente en desacuerdo	80	24
En desacuerdo	56	16
Neutral	171	50
De acuerdo	32	10
Totalmente de acuerdo	0	0
TOTAL	342	100

Los resultados revelan que la valoración de la experiencia en proyectos de innovación durante el proceso de selección es percibida como deficiente o ambigua, con un 24% de los encuestados totalmente en desacuerdo y un 16% en desacuerdo, sumando un 40% que considera que no se valora dicha experiencia; un 50% se mantiene neutral, lo que sugiere desconocimiento o falta de claridad al respecto, y solo un 10% está de acuerdo, sin que nadie esté totalmente de acuerdo, lo que indica una clara necesidad de revisar y mejorar la forma en que la empresa considera la experiencia en innovación al seleccionar candidatos (Tabla 3).

predominantemente negativa o ambigua sobre la capacidad del proceso de selección para identificar estas habilidades clave (Tabla 2).

Los datos muestran una percepción mixta pero inclinada hacia la falta de uso de herramientas de evaluación para la creatividad e innovación: un 48% de los encuestados (7% totalmente en desacuerdo y 41% en desacuerdo) cree que la empresa no utiliza dichas herramientas, mientras que un 26% se mantiene neutral, lo que sugiere desconocimiento o incertidumbre. En contraste, un 24% (19% de acuerdo y 5% totalmente de acuerdo) percibe que sí se utilizan estas herramientas, lo que indica una división en la percepción sobre la efectividad de los procesos de evaluación en este aspecto crucial (Tabla 4).



Tabla 3.

Se valora la experiencia en proyectos de innovación durante el proceso de selección.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje %
Totalmente en desacuerdo	80	24
En desacuerdo	56	16
Neutral	171	50
De acuerdo	32	10
Totalmente de acuerdo	0	0
TOTAL	342	100

Tabla 4.

La empresa utiliza herramientas de evaluación que miden la creatividad y el pensamiento innovador.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje %
Totalmente en desacuerdo	25	7
En desacuerdo	141	41
Neutral	90	26
De acuerdo	66	19
Totalmente de acuerdo	20	5
TOTAL	342	100

La disparidad entre la percepción de los empleados sobre las prácticas de reclutamiento y selección de la empresa y el modelo de Miles et al., (1978), sugiere una posible desconexión entre la estrategia organizacional y su implementación. Mientras que el modelo destaca la importancia de alinear la estrategia de la organización con su entorno y su capacidad de adaptación, los resultados de la encuesta revelan una percepción predominantemente negativa

o ambigua sobre la capacidad de la empresa para atraer y seleccionar talento innovador, lo que podría indicar una falta de enfoque en la innovación y la adaptación al cambio, especialmente si se considera que muchas PYMES manufactureras operan en entornos dinámicos y competitivos. Esta discrepancia subraya la necesidad de que la empresa revise y fortalezca sus prácticas de reclutamiento y selección, asegurando que estén alineadas con su



estrategia y su capacidad de adaptación al entorno.

B. Capacitación y Desarrollo:

Tabla 5.

La empresa invierte en programas de capacitación que fomentan la creatividad y la innovación.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje %
Totalmente en desacuerdo	13	4
En desacuerdo	194	57
Neutral	135	39
De acuerdo	0	0
Totalmente de acuerdo	0	0
TOTAL	342	100

Los resultados muestran una percepción abrumadoramente negativa respecto a la inversión de la empresa en programas de capacitación que fomenten la creatividad y la innovación: un 61% de los encuestados (4% totalmente en desacuerdo y 57% en desacuerdo) considera que la empresa no invierte en

dichos programas, mientras que un 39% se mantiene neutral, lo que sugiere desconocimiento o falta de claridad al respecto, y un 0% está de acuerdo o totalmente de acuerdo, lo que indica una clara ausencia de percepción positiva sobre la existencia de tales programas.

Tabla 6.

Se ofrecen oportunidades de desarrollo profesional que permiten a los empleados adquirir nuevas habilidades y conocimientos relevantes para la innovación.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje %
Totalmente en desacuerdo	11	3
En desacuerdo	100	30
Neutral	100	30
De acuerdo	99	28
Totalmente de acuerdo	32	9
TOTAL	342	100



Los resultados muestran una distribución relativamente equilibrada en las percepciones sobre las oportunidades de desarrollo profesional para la innovación: un 33% de los encuestados (3% totalmente en desacuerdo y 30% en desacuerdo) considera que no se ofrecen tales oportunidades, mientras que un 30% se mantiene neutral, lo que sugiere

desconocimiento o falta de claridad al respecto. En contraste, un 37% (28% de acuerdo y 9% totalmente de acuerdo) percibe que sí se ofrecen estas oportunidades, lo que indica una división en la percepción sobre la disponibilidad y efectividad de los programas de desarrollo profesional relacionados con la innovación.

Tabla 7.

La empresa promueve la participación en talleres y seminarios sobre innovación y tendencias tecnológicas.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje %
Totalmente en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	12	3
Neutral	73	21
De acuerdo	157	46
Totalmente de acuerdo	100	30
TOTAL	342	100

Los resultados de la encuesta revelan una percepción mayoritariamente positiva sobre la promoción de la participación en talleres y seminarios sobre innovación y tendencias tecnológicas por parte de la empresa, ya que un 76% de los encuestados (46% de acuerdo y 30% totalmente de acuerdo) considera que la empresa sí promueve activamente estas actividades. Un 21% se mantiene neutral, lo que podría indicar

desconocimiento o falta de claridad al respecto. Solo un 3% expresa estar en desacuerdo, y nadie está totalmente en desacuerdo, lo que sugiere una percepción muy favorable sobre este aspecto específico de la capacitación y el desarrollo en la empresa.



Tabla 8.

Se fomenta el aprendizaje continuo y la experimentación en el trabajo diario.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje %
Totalmente en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	184	54
Neutral	148	43
De acuerdo	10	3
Totalmente de acuerdo	0	0
TOTAL	342	100

Los resultados de la encuesta revelan una percepción predominantemente negativa sobre el fomento del aprendizaje continuo y la experimentación en el trabajo diario, ya que un 54% de los encuestados expresa estar en desacuerdo, mientras que un 43% se mantiene neutral, lo que sugiere desconocimiento o falta de claridad al respecto. Solo un 3% está de acuerdo, y nadie está totalmente de acuerdo, lo que indica una clara ausencia de percepción positiva sobre este aspecto crucial para la innovación en la empresa.

La marcada discrepancia entre la percepción negativa de los empleados sobre la inversión en capacitación y el fomento del aprendizaje continuo, y el modelo de Harper et al., (2008) que enfatiza la necesidad de desarrollar y aprovechar al máximo el talento mediante la identificación de

capacidades y habilidades, sugiere una brecha significativa en la implementación de estrategias de desarrollo de recursos humanos. Mientras que el modelo aboga por un inventario detallado del personal y la evaluación del potencial humano para diseñar estrategias de desarrollo, los resultados de la encuesta revelan una falta de inversión en programas de capacitación y una ausencia de fomento del aprendizaje continuo, lo que indica una posible desconexión entre la teoría y la práctica, y una necesidad urgente de revisar y fortalecer las estrategias de desarrollo de talento en la empresa.

C. Innovación y Desarrollo de Productos:

Los resultados de la encuesta muestran una marcada división en la percepción sobre el desarrollo de nuevos productos o servicios innovadores en los



últimos años: un 57% de los encuestados se mantiene neutral, lo que sugiere desconocimiento o falta de claridad al respecto, mientras que un 39% percibe que la empresa sí ha desarrollado nuevos productos o servicios innovadores, aunque nadie está totalmente de acuerdo.

Tabla 9.

La empresa ha desarrollado nuevos productos o servicios innovadores en los últimos años.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje %
Totalmente en desacuerdo	15	4
En desacuerdo	0	0
Neutral	194	57
De acuerdo	133	39
Totalmente de acuerdo	0	0
TOTAL	342	100

Los resultados de la encuesta revelan una percepción mayoritariamente positiva sobre la participación activa de los empleados en el desarrollo de nuevos productos, ya que un 50% de los encuestados está de acuerdo. Sin embargo, un 38% (15% totalmente en desacuerdo y 23% en desacuerdo) considera que los empleados no participan activamente, lo que indica una división en la percepción sobre este aspecto. Un 12% se mantiene neutral, lo que sugiere desconocimiento o falta de claridad al respecto, y nadie está totalmente de acuerdo, lo que indica

Un 4% expresa estar totalmente en desacuerdo, y nadie está en desacuerdo, lo que indica una posible falta de comunicación o visibilidad sobre los esfuerzos de innovación de la empresa (Tabla 9).

una posible falta de percepción positiva sobre la participación activa de los empleados en este proceso (Tabla 10).

Los resultados de la encuesta muestran una percepción dividida sobre la existencia de un sistema para gestionar y evaluar ideas innovadoras: un 43% de los encuestados está de acuerdo, lo que sugiere que perciben la presencia de dicho sistema, aunque nadie está totalmente de acuerdo. Por otro lado, un 30% está en desacuerdo, lo que indica que no perciben la existencia o efectividad del sistema. Un 28% se mantiene neutral, lo que sugiere



desconocimiento o falta de claridad al respecto. Esta distribución revela una necesidad de mejorar la comunicación y la implementación de sistemas de

Tabla 10.

Los empleados participan activamente en el proceso de desarrollo de nuevos productos.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje %
Totalmente en desacuerdo	50	15
En desacuerdo	79	23
Neutral	42	12
De acuerdo	171	50
Totalmente de acuerdo	0	0
TOTAL	342	100

Tabla 11.

La empresa cuenta con un sistema para gestionar y evaluar las ideas innovadoras

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje %
Totalmente en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	101	30
Neutral	95	28
De acuerdo	146	43
Totalmente de acuerdo	0	0
TOTAL	342	100

Los resultados de la encuesta muestran una percepción abrumadoramente negativa sobre la inversión de la empresa en investigación y desarrollo para impulsar la innovación, ya que un 62% de los encuestados está en desacuerdo, mientras que un 35% se mantiene neutral, lo que sugiere

desconocimiento o falta de claridad al respecto. Solo un 3% está de acuerdo, y nadie está totalmente de acuerdo, lo que indica una clara ausencia de percepción positiva sobre la inversión en investigación y desarrollo en la empresa (Tabla 12).



La marcada discrepancia entre los resultados de la encuesta y los modelos de gestión de Chiavenato et al., (2015) e Ivancevich et al., (2006) revela una brecha significativa entre la teoría y la práctica en la empresa estudiada. Mientras que el modelo de Chiavenato aboga por una gestión integrada del talento humano con roles claros y definidos para el personal corporativo, las unidades de negocio y las soluciones de la fuerza de trabajo, los resultados sugieren una falta de claridad y efectividad en los procesos de reclutamiento, selección, capacitación e

inversión en I+D. De manera similar, el modelo de Ivancevich destaca la importancia de una cultura organizacional que fomente la creatividad y la experimentación, pero la encuesta revela una percepción predominantemente negativa sobre la inversión en programas de capacitación y el fomento del aprendizaje continuo, lo que indica una falta de alineación con los principios de este modelo y una necesidad urgente de revisar y fortalecer las estrategias de gestión del talento humano en la empresa.

Tabla 12.

La empresa invierte en investigación y desarrollo para impulsar la innovación.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje %
Totalmente en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	212	62
Neutral	119	35
De acuerdo	11	3
Totalmente de acuerdo	0	0
TOTAL	342	100

DISCUSIÓN

Percepción Negativa en Reclutamiento y Selección:

- Existe una percepción generalizada de que la empresa no atrae talento innovador ni utiliza procesos de

selección efectivos para identificar candidatos con potencial creativo.

- La experiencia en proyectos de innovación no se valora suficientemente durante la selección.

- Hay una percepción mixta, pero inclinada hacia la falta de uso de



herramientas de evaluación para la creatividad.

Deficiencias en Capacitación y Desarrollo:

- Se percibe una falta de inversión en programas de capacitación que fomenten la creatividad y la innovación.

- Las percepciones sobre las oportunidades de desarrollo profesional para la innovación están divididas.

- Aunque se valora la promoción de talleres y seminarios sobre innovación, se percibe una falta de fomento del aprendizaje continuo y la experimentación en el trabajo diario.

Percepción Dividida en Innovación y Desarrollo de Productos:

- Las percepciones sobre el desarrollo de nuevos productos o servicios innovadores están divididas, con un alto porcentaje de neutralidad.

- Existe una percepción mayoritariamente positiva sobre la participación activa de los empleados en el desarrollo de nuevos productos, aunque también hay una parte que opina lo contrario.

- La percepción sobre la existencia de un sistema para gestionar y evaluar ideas innovadoras está dividida.

- Se percibe una falta de inversión en investigación y desarrollo para impulsar la innovación.

Discrepancia con Modelos de Gestión:

- Existe una discrepancia entre la percepción de los empleados y los modelos de gestión de Miles et al. (1978), Harper et al. (2008), Chiavenato et al. (2015) e Ivancevich et al. (2006).

- Esto sugiere una brecha entre la teoría y la práctica, y una necesidad de revisar y fortalecer las estrategias de GTH en las empresas estudiadas.

Propuesta: Impulsando la Innovación a través de la Inversión Estratégica en I+D

Objetivo General:

- Incrementar la inversión en I+D en las PYMES manufactureras de Quevedo para fomentar la innovación y el desarrollo de nuevos productos y servicios.

1. Implementar Programas de Capacitación y Mentoría en Gestión de la Innovación:

Estrategias:

Diseño de Programas de Capacitación:

Desarrollar módulos de capacitación adaptados a las necesidades



específicas de las PYMES manufactureras de Quevedo.

Los módulos deben cubrir temas como:

- Gestión de la innovación y creatividad.
- Desarrollo de nuevos productos y servicios.
- Financiamiento de proyectos de I+D.
- Gestión de proyectos y metodologías ágiles.

2. Fomentar la Colaboración entre PYMES para Proyectos de I+D Conjuntos:

Estrategias:

Proyectos de I+D Colaborativos:

- Brindar apoyo técnico y financiero para la ejecución de proyectos colaborativos.
- Fomentar la participación de universidades y centros de investigación en los proyectos colaborativos (programas de vinculación, pasantías, etc.)

3. Establecer un Sistema de Seguimiento y Evaluación de los Proyectos de I+D:

Estrategias:

Definir metas y objetivos claros para cada proyecto de I+D.

• Número de nuevos productos y servicios desarrollados.

• Aumento de las ventas y la rentabilidad.

• Generación de empleo.

• Nivel de satisfacción de los clientes.

• Implementar un sistema de información para recopilar y analizar datos sobre los proyectos de I+D.

• Identificar áreas de mejora y ajustar las estrategias en función de los resultados de las evaluaciones.

La implementación de esta propuesta integral, que abarca desde la capacitación y mentoría en gestión de la innovación hasta el fomento de la colaboración y el establecimiento de un sistema de seguimiento y evaluación, tiene el potencial de transformar el panorama de la I+D en las PYMES manufactureras de Quevedo. Se espera que estas estrategias impulsen un aumento significativo en la inversión en I+D, resultando en el desarrollo de nuevos productos y servicios innovadores, la mejora de la competitividad, la generación de empleo y el crecimiento económico sostenible en la región. Al alinear las prácticas de GTH con los modelos de gestión y las necesidades del entorno, se creará un



ecosistema de innovación robusto y dinámico, permitiendo a las PYMES manufactureras de Quevedo prosperar en un mercado globalizado y en constante evolución.

CONCLUSIONES

El análisis del impacto de las prácticas de gestión del talento humano (GTH) en la innovación y el desarrollo de nuevos productos en las PYMES manufactureras revela que, si bien existen áreas de oportunidad significativas, la implementación de estrategias de GTH efectivas puede potenciar la creatividad, la colaboración y el desarrollo de habilidades de los empleados, contribuyendo así a la competitividad de estas empresas.

Se identificó que la inversión en capacitación y desarrollo, la promoción de la comunicación abierta y la colaboración, y el fomento de una cultura organizacional que valore la experimentación y el aprendizaje continuo son estrategias clave para impulsar la innovación.

Es preciso que las PYMES manufactureras superen los desafíos relacionados con la atracción de talento innovador, la implementación de herramientas de evaluación adecuadas y la inversión en investigación y desarrollo

para maximizar su potencial innovador y mantenerse competitivas en el mercado actual.

REFERENCIAS

- Aguilera Enríquez, L., Cuevas Vargas, H., & Hernández Castorena, O. (2014). Impacto de la Responsabilidad Social y el Capital Intelectual en la Competitividad de las PYMES Manufactureras de Aguascalientes. *Revista de Economía, Facultad de Economía, Universidad Autónoma de Yucatán*, 31(83). <https://doi.org/10.33937/reveco.2014.51>
- Chiavenato, I; Baily, P; Sanchez, A. (2015). **CAPÍTULO I: INVENTARIOS 1.1** Introducción. In *Administración de inventarios*.
- Comisión Europea. (2020). Libro Blanco sobre la Inteligencia Artificial. Un enfoque europeo orientado a la excelencia y la confianza. Comisión Europea.
- Cruz, D., Pérez Catañeda, S. S., Sauza Ávila, B., & Lechuga Canto, C. B. (2021). competitividad y el crecimiento empresarial en pymes manufactureras ¿están relacionados? *Revista Relayn* -



- Micro y Pequeñas Empresas En Latinoamérica, 4(2). <https://doi.org/10.46990/relayn.2020.4.2.23>
- Flores-Quispe, L. R. (2019). Gestión del talento humano y rentabilidad del sector hotelero de la región de Puno. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 87, 59–77. <https://doi.org/10.21158/01208160.n87.2019.2410>
- Harper, S., Lynch, J., Meersman, S. C., Breen, N., Davis, W. W., & Reichman, M. E. (2008). An overview of methods for monitoring social disparities in cancer with an example using trends in lung cancer incidence by area-socioeconomic position and race-ethnicity, 1992-2004. *American Journal of Epidemiology*, 167(8). <https://doi.org/10.1093/aje/kwn016>
- Huaraca-Carhuaricra, C. (2023). Modelos de gestión del talento humano en el contexto internacional. *Política, Globalidad y Ciudadanía*, 9(18), 175–198. <https://doi.org/10.29105/pgc9.18-10>
- Ivancevich, N. M., Dahl, J. D., Light, E. D., Nicoletto, H. A., Seism, M., Laskowitz, D. T., Trahey, G. E., & Smith, S. W. (2006). Phase aberration correction on a 3D ultrasound scanner using RF speckle from moving targets. *Proceedings - IEEE Ultrasonics Symposium*, 1. <https://doi.org/10.1109/ULTSYM.2006.43>
- Londoño-Patiño, J. A. (2020). Toma de decisiones basada en la productividad en Pymes manufactureras: aproximación desde la Lógica Difusa. *Revista CEA*, 6(12). <https://doi.org/10.22430/24223182.1507>
- Mantilla Falcón, L. M., Ruiz Guajala, M. E., Mayorga Abril, C. M., & Vilcacundo Córdova, A. G. (2017). La innovación tecnológica de las PYMES manufactureras del Cantón Ambato. Ecuador. *Revista Científica Hermes-Fipen*, 17. <https://doi.org/10.21710/rch.v17i0.309>
- Mena Méndez, D. (2024). La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las



- instituciones. *Revista Científica Pensamiento y Gestión*, 46. <https://doi.org/10.14482/pege.46.1203>
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman, H. J. (1978). *Organizational Strategy, Structure, and Process*. *Academy of Management Review*, 3(3), 546–562. <https://doi.org/10.5465/amr.1978.4305755>
- Núñez-Lira, L. A., Alfaro Bernedo, J. O., Aguado Ligan, A. M., & González Ponce de León, E. R. (2023). Toma de decisiones estratégicas en empresas: Innovación y competitividad. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(Especial 9), 628–641. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e9.39>
- Quimbayo Díaz, P. A. (2021). Tributación directa de los servicios digitales: propuestas y expectativas. *Revista de Derecho Fiscal*, 20. <https://doi.org/10.18601/16926722.n20.09>
- Valero Camino, M., Hidalgo Hidalgo, H. E., & Guevara Córdova, P. G. (2021). La visión de las PYMES manufactureras del Ecuador. *RECIMUNDO*, 5(3). [https://doi.org/10.26820/recimundo/5.\(2\).julio.2021.249-256](https://doi.org/10.26820/recimundo/5.(2).julio.2021.249-256)