TALENTO HUMANO FRENTE A LAS TURBULENCIAS DEL CAMBIO Y LA TECNOLOGÍA

LUIS SOLIS GRANDA
AUTOR COMPILADOR

EDICIONES RISEI

COLECCIÓN:
Gerencia en acción: Estrategia, operaciones y resultados

UNEMI POSGRADOS

Talento humano frente a las turbulencias del cambio y la tecnología

Luis Solis Granda
lsolisg@unemi.edu.ec
https://orcid.org/0000-0002-1387-7333
Autor compilador

© Ediciones RISEI, 2025

Todos los derechos reservados.
Este libro se distribuye bajo la licencia Creative Commons Atribución CC BY 4.0 Internacional.

Las opiniones expresadas en esta obra son responsabilidad exclusiva de sus autores y no reflejan necesariamente la posición la editorial.

Editorial: *Ediciones RISEI*
Colección Escuela de Negocios
Título del libro: Talento humano frente a las turbulencias del cambio y la tecnología
Autor compilador: Luis Solis Granda (docente UNEMI)
Edición: Primera edición
Año: 2025
ISBN digital: 978-9942-596-59-8
DOI: https://doi.org/10.63624/risei.book-978-9942-596-59-8

Coordinación editorial: Jorge Maza-Córdova y Tomás Fontaines-Ruiz
Corrección de estilo: Unidad de Redacción y Estilo
Diagramación y diseño: Unidad de Diseño
Revisión por pares: Sistema doble ciego de revisión externa

Machala – Ecuador, diciembre de 2025

Este libro fue diagramado en InDesign.
Disponible en: https://editorial.risei.org/
Contacto: info@risei.org

Contenido

Capítulo I **23**

Incidencia de la tecnología en la gestión del talento humano

- Introducción— 23
- Tecnología: Una visión del fenómeno global en el contexto de la gestión de talento humano— 25
- Abordaje metodológico— 30
- Hallazgos de la investigación— 31
- Limitaciones de la investigación— 34
- Conclusiones— 34
- Referencias — 37

Capítulo II **41**

Incidencia de la confiabilidad en la eficiencia logística de la industria 4.0

- Introducción— 41
- Industria 4.0 — 43
- Confiabilidad: Variable Independiente— 44
- Eficiencia Logística: Variable Dependiente — 46
- Confiabilidad y Eficiencia Logística — 48
- Abordaje metodológico— 48
- Análisis de los hallazgos— 49
- Relación de los resultados con los objetivos planteados— 57
- Conclusiones— 58
- Referencias — 59

Capítulo III **63**

Inteligencia emocional: impacto en la gestión del cambio de las organizaciones

- Introducción— 65
- Inteligencia emocional— 66

- Abordaje metodológico— 69
- Perspectivas de los entrevistados — 72
- Limitaciones de la investigación— 77
- Conclusiones— 78
- Referencias — 80

CAPÍTULO IV **83**

Principio de Delegación: Impacto en la sobrecarga laboral

- Introducción— 85
- Delegación de autoridad en las organizaciones— 86
- Abordaje metodológico— 88
- Resultados de la consulta — 89
- Limitaciones de la investigación— 95
- Conclusiones— 96
- Referencias — 98

CAPÍTULO V **101**

Estrategias innovadoras para fortalecer la gestión del talento humano en entornos laborales híbridos

- Introducción— 103
- Abordaje metodológico— 107
- Hallazgos de la investigación— 110
- Limitaciones de la investigación— 121
- Conclusión— 121
- Referencias— 123
- — 123

Introducción

Este libro surge desde una realidad que muchas organizaciones reconocen, pero pocas se detienen a comprender con profundidad: vivimos y trabajamos en contextos de cambio permanente. Crisis económicas, transformaciones tecnológicas, incertidumbre social y nuevas dinámicas laborales han convertido la gestión del talento humano en un desafío complejo, sensible y profundamente humano.

Talento humano en tiempos de turbulencia propone una mirada reflexiva y aplicada sobre cómo las personas enfrentan, resisten y se transforman dentro de organizaciones atravesadas por escenarios inestables. Lejos de reducir el talento humano a indicadores o procedimientos administrativos, esta obra pone en el centro a las personas: sus emociones, capacidades, miedos, aprendizajes y posibilidades de crecimiento, incluso —y especialmente— en contextos adversos.

A través de análisis conceptuales y estudios situados, el libro invita a repensar el liderazgo, la comunicación interna, el clima organizacional y la toma de decisiones cuando el entorno no ofrece certezas. Aquí, la turbulencia no se presenta solo como una amenaza, sino también como una oportunidad para reconstruir prácticas, fortalecer vínculos y humanizar la gestión.

Este texto dialoga con realidades organizacionales concretas, reconociendo que no existen soluciones únicas ni recetas universales. Cada organización, cada equipo y cada persona atraviesa la incertidumbre de manera distinta, y por ello requiere enfoques flexibles, éticos y empáticos.

Dirigido a estudiantes, docentes, investigadores y profesionales de la gestión, este libro busca acompañar a quienes entienden que el verdadero valor de las organizaciones no está únicamente en sus estructuras o estrategias, sino en las personas que las sostienen, incluso cuando todo parece moverse bajo sus pies.

Capítulo I

Capítulo I

Incidencia de la tecnología en la gestión del talento humano

Daniel Israel Velarde Mier
dvelardem@unemi.edu.ec
Vanessa Elizabeth Cevallos Chávez
cevallosc3@unemi.edu.ec

Introducción

En el ámbito de las empresas, la tecnología se ha convertido en una herramienta que ayuda a la gestión de actividades a nivel global, gracias a la transformación digital y el auge de la inteligencia artificial (IA), puede llegar a procesar una tarea con mayor rapidez que un humano, por lo que, surge una interrogante clave: ¿La tecnología está redefiniendo por completo la gestión del talento humano en las empresas ecuatorianas?, ¿cómo está influyendo la tecnología para potenciar su activo más valioso: el talento humano?

Es así que, la tecnología ha dejado de ser un recurso periférico para convertirse en un componente estructural de todas las áreas organizacionales, incluyendo de forma directa la gestión del talento humano. Las prácticas tradicionales, centradas en procesos manuales como la selección, capacitación, evaluación del desempeño y compensación, han dado paso a enfoques más estratégicos, automatizados y fundamentados en datos (Salazar et

ISBN 978-9942-596-59-8 | 2025
https://editorial.risei.org

al., 2023). En países como Ecuador, donde el tejido empresarial es diverso y se encuentra en constante adaptación, esta transición no solo representa una tendencia, sino una necesidad estratégica para mantener la competitividad (Vargas & Uttermann, 2020).

En pleno siglo XXI, la acelerada transformación digital está revolucionando los entornos laborales en todo el mundo, y Ecuador no es la excepción. Desde la automatización de procesos rutinarios hasta la implementación de sistemas de inteligencia artificial y big data para la toma de decisiones, la digitalización ha permeado cada función empresarial (Durán, 2025). Por su parte, Bratamanggala (2025) señala que la transformación digital ha impactado significativamente la gestión de recursos humanos, por ende, analizar la incidencia de la tecnología en la gestión del Talento Humano se vuelve fundamental para comprender cómo las empresas ecuatorianas enfrentan los desafíos de la era digital.

Asimismo, Palos et al., (2022) discuten el papel de la IA en la gestión de recursos humanos, incluyendo su aplicación en el reclutamiento. Las plataformas de empleo en línea, las redes sociales profesionales como LinkedIn, y el uso de IA para el cribado de currículums y la identificación de candidatos idóneos han agilizado el proceso y ampliado el alcance de búsqueda, permitiendo a las empresas ecuatorianas acceder a un pool de talento más diverso y calificado.

Por ende, la tecnología está entendida como la aplicación de conocimientos científicos y técnicos para la mejora de procesos y servicios, constituye hoy una herramienta indispensable en el ámbito empresarial. Los sistemas de información de recursos humanos que centralizan y automatizan la administración de datos del personal, hasta la inteligencia artificial y el aprendizaje automático, que permiten el análisis predictivo y hasta la toma de decisiones basada en datos (Tamani, et al., 2026).

De esta manera, la retroalimentación continua, las herramientas de software para el seguimiento de objetivos y las plataformas de análisis de desempeño permiten una evaluación más objetiva, transparente y frecuente, fomentando un ciclo de mejora continua. Esta capacidad de monitoreo en tiempo real y el uso estratégico de estas tecnologías son cruciales para identificar brechas de desempeño y las empresas mantengan su competitividad, además de proporcionar intervenciones oportunas (Alveiro, 2009).

Por otro lado, la Gestión del Talento Humano se ha consolidado como un proceso estratégico que no solo busca administrar personas, sino potenciar sus capacidades para alcanzar los objetivos organizacionales. En el Ecuador, la incidencia de la tecnología ha transformado cada etapa de la Gestión del Talento Humano, desde el reclutamiento y la selección, donde las plataformas

digitales y los algoritmos facilitan la identificación de candidatos idóneos y la automatización de procesos hasta la capacitación y el desarrollo, que ahora se benefician de entornos virtuales de aprendizaje y micro capacitaciones personalizadas (Verdezoto et al., 2025).

En síntesis, la Gestión del Talento Humano moderna, impulsada por la tecnología, busca no solo la eficiencia administrativa, sino también la creación de una cultura organizacional que fomente el compromiso, el bienestar y el crecimiento profesional de los colaboradores, lo que a su vez se traduce en una mayor productividad y un mejor desempeño general de la empresa (Briones et al., 2025).

Muchas empresas han empezado a adoptar enfoques más modernos, incorporando herramientas tecnológicas para la evaluación del desempeño, la capacitación virtual, el reclutamiento automatizado y el trabajo remoto, lo que evidencia una creciente relación entre ambas variables; no obstante, esta relación también presenta desafíos. Por ello, resulta esencial estudiar cómo se está dando esta interacción y qué impacto real tiene en la gestión del talento en las organizaciones ecuatorianas (Ramírez, 2023).

Por lo expuesto, esta investigación tuvo como propósito analizar la incidencia de la tecnología en la gestión del Talento Humano de las empresas del Ecuador, considerando sus implicaciones, beneficios, limitaciones y perspectivas futuras; evaluando sus principales impactos, beneficios y desafíos, así como su contribución a la creación de organizaciones más ágiles, eficientes y centradas en las personas.

Tecnología: Una visión del fenómeno global en el contexto de la gestión de talento humano

La tecnología como componente central del entorno empresarial actual, debe analizarse desde enfoques que expliquen tanto su funcionamiento técnico como su impacto en las personas y en la organización. Desde una perspectiva sociotécnica, las organizaciones no pueden entenderse sin considerar la interacción constante entre componentes humanos, recursos tecnológicos y dinámicas de trabajo, esta interacción se ha evidenciado a través de la transformación digital (Oosthuizen & Manzini, 2022).

En este marco, la introducción de herramientas digitales se analiza como parte de un cambio estructural que requiere de una adaptación cultural y nuevas competencias. Por otra parte, la teoría de adopción tecnológica plantea que la implementación de innovaciones digitales está determinada no solo por su disponibilidad, sino también por factores como la utilidad percibida,

la capacidad organizativa para el aprendizaje y la disposición al cambio (Palomeque et al., 2024).

Sin embargo, para llevar estas ideas a la práctica, es necesario reconocer las particularidades del contexto ecuatoriano, pues en varias empresas, la incorporación de tecnologías no va acompañada de procesos de adaptación cultural ni claridad sobre los cambios que implica. Habitualmente, la adquisición de herramientas digitales responde a la presión externa o modas, sin tener objetivos definidos para su implementación, ni capacitación adecuada; lo que genera resistencia, mal uso o abandono de las herramientas tecnológicas, ocasionando pérdidas por decisiones tomadas sin planeación estratégica. Por esta razón, es fundamental que las empresas de Ecuador trabajen capacitando a su personal, fortaleciendo el liderazgo interno y cultivando una mentalidad abierta al aprendizaje y la innovación.

Esto refleja que el éxito de la transformación digital radica tanto en las herramientas tecnológicas, como en la integración del componente humano en su planificación y ejecución. Desde esta perspectiva, en las empresas ecuatorianas existe un creciente reconocimiento del capital humano como una fuente de ventaja competitiva, sin embargo, aún persisten limitaciones en cuanto a la planificación para su gestión efectiva (Santander, 2023). Por su parte, Taruchaín et al., (2021) sostiene que la gestión del talento humano ya no se limita únicamente a funciones operativas, sino que se ha convertido en un componente clave de la estrategia empresarial, considerando que el talento es un activo esencial que impulsa la sostenibilidad.

Aunque se reconoce un avance progresivo en ciertas organizaciones, este aún no se evidencia de forma generalizada en acciones concretas que integren la tecnología con el desarrollo del talento humano. Por este motivo, en muchas empresas la gestión sigue centrada en aspectos administrativos, sin estrategias claras para afrontar los cambios digitales. En consecuencia, mientras unas empresas han logrado avances, otras enfrentan serias dificultades por falta de planificación, preparación técnica y liderazgo (Xiao, 2024; Xiao et al., 2024).

En la actualidad, la tecnología representa una herramienta indispensable para el mundo empresarial, pues su incorporación ha permitido simplificar diversos procesos en áreas como producción, logística, contabilidad, marketing, atención al cliente, y por supuesto, actividades relacionadas con la gestión de talento humano. En este sentido, Shiferaw y Birbirsa (2025) señalan que la tecnología empresarial transforma la manera de operar dentro de las organizaciones al integrar recursos digitales, los cuales optimizan los procesos y ayudan en la toma de decisiones

estratégicas, además aumentan la eficiencia operativa y garantizan la seguridad de la información. De este modo, la tecnología puede considerarse una necesidad estratégica para las empresas, pues influye directamente en su competitividad y capacidad de ajustarse a escenarios impredecibles del entorno.

Desde esta perspectiva, una de las tecnologías más importantes en la actualidad es la inteligencia artificial, ya presente en la gestión de talento humano en Ecuador, principalmente en procesos de reclutamiento, capacitación y análisis de desempeño. Así lo confirma un estudio realizado por Gavilánez (2025) en la provincia de Bolívar, donde se señala que el 40% de las empresas ha introducido esta tecnología, mientras que el 60% restante, enfrenta barreras para su aplicación, como la falta de conocimiento y la resistencia al cambio.

Esta brecha indica que, si bien la IA tiene un alto potencial para la optimización de procesos y ya se está implementando en algunas empresas, muchas de ellas aún no están preparadas para adoptar la transformación digital integral. Por ello, es necesario establecer políticas institucionales que fomenten el aprendizaje digital y el conocimiento de los beneficios de la IA, especialmente en pequeñas y medianas empresas.

Además de la inteligencia artificial, el Big Data es otra tecnología que forma parte de la transformación digital, esta herramienta recolecta, procesa y analiza datos a gran escala en tiempo real, lo cual permite a las empresas tomar decisiones estratégicas. En el contexto ecuatoriano, Palomeque et al., (2024) señalan que el uso de Big Data ha provocado cambios importantes en procesos como la evaluación del desempeño, retención de personal y el aprendizaje organizacional, ya que brinda información precisa y oportuna para la toma de decisiones. A diferencia de la IA que automatiza tareas específicas, el Big Data actúa como soporte para el análisis estratégico y la mejora continua de los procesos; aunque ambas tecnologías son distintas, estas se complementan.

Sin embargo, su implementación también se enfrenta a obstáculos significativos, especialmente en empresas donde no se ha desarrollado una cultura de innovación digital. Además, en contextos donde los recursos son limitados o las estructuras organizacionales no están abiertas al uso de tecnología, el uso de Big Data se ve limitado como consecuencia de la falta de visión estratégica y la resistencia al cambio (Užule & Verina, 2023). Este panorama resalta la importancia del liderazgo organizacional como motor de transformación, así como la necesidad de incentivar la innovación y el análisis de datos.

El liderazgo también es clave para entender la incidencia de la tecnología en la gestión del talento humano en empresas

ecuatorianas, ya que no basta con incorporar herramientas digitales, sino que se requiere de líderes que orienten y motiven al personal hacia una transformación efectiva. Cuando los colaboradores se sienten valorados y parte del proceso, se convierten en agentes activos del cambio, lo que demuestra el papel que desempeña el liderazgo en el desarrollo del talento humano. Al enfocarse en el crecimiento personal y profesional de los empleados, este tipo de liderazgo fortalece el compromiso organizacional y mejora en el desempeño colectivo. Además, tiene un impacto significativo en la cultura organizacional, promoviendo el trabajo colaborativo, motivador e innovador (Guerra, 2024).

Comprender en qué consiste la gestión del talento humano y sus procesos es fundamental para analizar cómo la tecnología ha impactado en cada uno de ellos. Dessler (2020), define la gestión del talento humano como el proceso que organiza y controla las actividades relacionadas con el personal de una empresa, siendo este uno de los recursos más valiosos para alcanzar las metas organizacionales. Luna et al., (2021) señalan que su propósito radica en asegurar que las personas cuenten con las condiciones, capacidades y motivación necesarias para aportar eficazmente al desempeño institucional. En otras palabras, una gestión estructurada y coherente permite mejorar la productividad al monitorear aspectos como la retención del personal, la satisfacción laboral, el cumplimiento de objetivos y la participación en decisiones, siendo determinante para el logro de fines institucionales (Ebeguki et al.,2022). Esto está directamente relacionado con el uso de la tecnología, que permite optimizar procesos y además de automatizar tareas, contribuye a que la gestión del talento sea más eficiente y estratégica al facilitar la toma de decisiones basadas en datos.

La gestión del talento humano se concreta en procesos estratégicos para atraer, desarrollar y conservar al personal de una empresa. Uno de estos procesos es el reclutamiento y selección, el cual consiste en vincular a los candidatos más adecuados para cada puesto, mediante la aplicación de encuestas y entrevistas que permiten evaluar competencias, para garantizar mayor coherencia entre los perfiles seleccionados y las necesidades institucionales (Basurto, 2022).

Otro proceso importante es la capacitación y desarrollo, que se aplica con el fin de actualizar conocimiento, fortalecer las habilidades técnicas y potenciar el crecimiento profesional a través de programas formativos tanto internos como externos, centrados en el aprendizaje colaborativo, la mejora continua y la aplicación práctica de los conocimientos adquiridos (Córdova et al., 2025).

Esto incide directamente en la motivación y productividad del personal, por lo que la evaluación del desempeño es otro proceso clave que proporciona criterios objetivos para valorar el rendimiento individual y colectivo, apoyándose en instrumentos como fichas de observación y encuestas, facilitando la retroalimentación, decisiones más justas y oportunidades de mejora continua (Calle, et al., 2024).

Así también, la retención del talento se refiere a las estrategias que buscan conservar a los colaboradores más valiosos, asegurando la continuidad del conocimiento y las habilidades dentro de la empresa, reduciendo la rotación y fortaleciendo el desempeño organizacional. Para ello, se aplican sistemas de recompensa competitiva, planes de carrera, formación continua y un clima laboral que favorezca la permanencia y el compromiso del personal (Taruchaín & Revelo, 2023). Además, se pueden utilizar tecnologías como el Big Data, que permite anticipar riesgos de rotación y diseñar estrategias más eficaces de retención (Singh et al., 2022). Teniendo en cuenta estos procesos, la transformación digital no solo agiliza tareas, sino que redefine cómo las empresas gestionan el talento, pues la tecnología se convierte en una aliada estratégica para potenciar cada etapa y responder a los retos del entorno actual.

Desde el punto de vista teórico, la transformación digital en recursos humanos puede comprenderse mediante enfoques como el modelo sociotécnico, el cual plantea que los sistemas organizacionales son producto de la interacción entre componentes sociales y tecnológicos (Taruchaín & Revelo, 2023). Esta perspectiva resulta pertinente para analizar cómo la incorporación de herramientas digitales modifica no solo los procedimientos formales, sino también las relaciones laborales, la cultura organizacional y los modelos de liderazgo. En la misma línea, autores como (Basurto, 2022), señalan que, la gestión del talento humano debe transitar desde un enfoque meramente operativo hacia uno estratégico, donde el uso de la tecnología constituye un pilar fundamental para generar valor organizacional y mejorar la competitividad.

En el contexto ecuatoriano, la digitalización de los procesos de talento humano se enfrenta a desafíos estructurales, como la limitada inversión en innovación, la escasa formación en competencias digitales y la resistencia al cambio por parte de algunos actores organizacionales (Basurto, 2022). Sin embargo, también se identifican oportunidades significativas para aprovechar el potencial de herramientas como el Big Data, la inteligencia artificial, las plataformas de e-learning y los sistemas de gestión por competencias. Estos recursos permiten automatizar tareas,

optimizar el tiempo de los equipos de trabajo, reducir errores humanos, y tomar decisiones basadas en evidencia objetiva (Ebeguki et al., 2022).

Abordaje metodológico

La presente investigación adoptó un enfoque cuantitativo de corte transversal, el cual permitió recopilar y analizar datos empíricos de forma sistemática, con el objetivo de evaluar la incidencia de la tecnología en la gestión del talento humano en empresas ecuatorianas. Como menciona Hernández et al., (2014), esta elección metodológica se justifica en la necesidad de obtener resultados medibles, que permitan identificar patrones, niveles de adopción tecnológica y su relación con prácticas de recursos humanos. En este sentido, se optó por la recolección de datos primarios, lo cual otorgó al estudio actualidad, pertinencia y contextualización frente al fenómeno analizado.

La población objetivo estuvo conformada por colaboradores de diferentes empresas públicas y privadas del Ecuador, pertenecientes al área de Talento Humano. Para la recolección de datos se diseñó y aplicó una encuesta estructurada, la cual fue dirigida a una muestra no probabilística por conveniencia compuesta por 21 participantes. Esta herramienta estuvo dividida en tres secciones principales: la primera abordó los datos sociodemográficos para conocer las características generales de la población, en segundo lugar, se encuentran los aspectos relacionados con la gestión del talento humano y la tercera sección se enfocó en el uso de tecnologías digitales dentro de estos procesos.

El instrumento fue elaborado con base en una escala Likert de cinco puntos, esta escala permite medir actitudes en que los encuestados han de calificar hasta qué punto se encuentran las posibles respuestas de 1 al 5 facilitando la recolección de datos y su tratamiento, permitiendo medir el grado de acuerdo o frecuencia respecto a las afirmaciones planteadas (Alvarez & Vázquez, 2024). La encuesta se distribuyó mediante un formulario en línea mediante Google forms, lo que facilitó su aplicación y garantizó la participación voluntaria y anónima de los encuestados. Una vez recolectada la información, se procedió al análisis estadístico descriptivo de los resultados con la base de satos en formato Excel.

Para validar la consistencia interna del instrumento, se calculó el coeficiente Alfa de Cronbach, el cual arrojó un valor superior a 0.80, lo que evidencia una alta fiabilidad del cuestionario. Este proceso permitió garantizar que los 20 ítems empleados evaluaran de manera coherente las dimensiones planteadas.

Hallazgos de la investigación

La gestión del talento humano ha experimentado transformaciones profundas en las últimas décadas, impulsadas por la convergencia de factores económicos, sociales y, de manera cada vez más decisiva, tecnológicos. En la actualidad, la tecnología no solo cumple funciones de apoyo operativo, sino que se ha convertido en un componente estructural en los procesos de reclutamiento, selección, capacitación, evaluación del desempeño y toma de decisiones estratégicas dentro de las organizaciones (Luna et al.,2021).

Los datos obtenidos en la encuesta aplicada a 21 colaboradores de diferentes organizaciones del Ecuador permiten evidenciar el estado actual de adopción tecnológica en la gestión del talento humano. Una de las principales observaciones es que, si bien existe un reconocimiento generalizado sobre la importancia de las tecnologías digitales, su implementación aún se encuentra en una etapa inicial o moderada en muchas empresas. Por ejemplo, en relación con la automatización de procesos, el 42.9 % de los encuestados manifestó que su empresa utiliza tecnología de forma parcial en la gestión de recursos humanos, mientras que un 23.8 % señaló que su uso es escaso o inexistente. Estos datos reflejan una brecha entre la percepción de la utilidad de la tecnología y su aplicación concreta en el ámbito laboral.

En cuanto al uso de herramientas específicas, los resultados muestran que las plataformas digitales para videoconferencias, como Zoom, Google Meet y Microsoft Teams, son ampliamente utilizadas para la capacitación y las reuniones internas. Sin embargo, tecnologías más avanzadas, como la inteligencia artificial aplicada a procesos de selección o la analítica de datos para evaluación del desempeño, presentan un bajo nivel de implementación (Užule & Verina,2023). Solo el 9.5 % de los participantes indicó que se emplea inteligencia artificial en su empresa para seleccionar candidatos, mientras que un 76.2 % afirmó que no se utiliza en absoluto. Este hallazgo confirma lo expuesto por Xiao, (2024) y Xiao et al., (2024), quienes sostienen que la adopción de tecnologías emergentes requiere no solo inversión económica, sino una transformación cultural y una visión estratégica a largo plazo.

Respecto a la evaluación del desempeño, un 66.7 % de los encuestados indicó que se realiza a través de procesos digitales o plataformas institucionales, lo cual representa un avance significativo hacia la digitalización de las métricas de productividad y desempeño individual. No obstante, un 28.6 % afirmó que aún se utilizan métodos tradicionales, como evaluaciones en papel

o entrevistas informales, lo que puede limitar la objetividad y trazabilidad de los resultados. De manera similar, la capacitación virtual se ha consolidado como una práctica cada vez más común: el 61.9 % de los participantes señaló que recibe formación mediante medios digitales, lo cual coincide con las tendencias globales hacia el aprendizaje remoto y el desarrollo de competencias en línea.

Un aspecto crítico identificado en el análisis de resultados es la baja frecuencia en la actualización de los procesos tecnológicos. Solo el 28.6 % de los encuestados manifestó que su empresa actualiza frecuentemente las herramientas digitales utilizadas, mientras que un 38.1 % indicó que estas actualizaciones se realizan de forma esporádica o nunca. Esta falta de renovación tecnológica puede derivar en obsolescencia de los sistemas, pérdida de competitividad y resistencia por parte del personal ante herramientas poco funcionales. Como señalan Espinoza et al., (2025), la ventaja competitiva en la era digital se basa en la capacidad de adaptación y la incorporación oportuna de innovaciones tecnológicas que respondan a las exigencias del entorno.

La encuesta también abordó aspectos relacionados con el clima organizacional y el liderazgo digital. El 52.4 % de los encuestados consideró que el uso de la tecnología ha contribuido a mejorar el ambiente laboral, principalmente al facilitar la comunicación, reducir la burocracia y fomentar la transparencia en los procesos. Sin embargo, un 23.8 % sostuvo que la tecnología no ha tenido un impacto significativo en este ámbito. Este resultado sugiere que la digitalización por sí sola no garantiza mejoras en la cultura organizacional, sino que debe ir acompañada de un liderazgo participativo, políticas inclusivas y una gestión del cambio efectiva.

En lo que respecta al uso estratégico de datos, los resultados reflejan una implementación incipiente. Aunque el 38.1 % de los participantes señaló que su empresa utiliza datos para tomar decisiones en recursos humanos, la mayoría indicó que esta práctica es esporádica o inexistente. Este hallazgo se alinea con lo planteado por Marler & Boudreau (2016), quienes afirman que la analítica de talento aún no ha alcanzado su máximo potencial debido a la falta de capacidades analíticas y al desconocimiento de su valor estratégico por parte de los directivos.

Otra dimensión abordada fue la percepción sobre la preparación de los colaboradores frente al uso de tecnología. El 52.4 % indicó sentirse preparado, mientras que el 38.1 % expresó tener un nivel de preparación medio. Solo un 9.5 % manifestó sentirse poco o nada preparado. Estos resultados sugieren una tendencia positiva hacia el fortalecimiento de las competencias digitales,

pero también revelan la necesidad de programas de formación continua y personalizados, especialmente para segmentos de la población laboral con menor familiaridad tecnológica.

Un aspecto alentador es que el 71.4 % de los encuestados reconoció haber observado beneficios concretos derivados de la incorporación de tecnología en la gestión del talento humano. Entre los más mencionados se encuentran la mejora en la eficiencia de los procesos, la reducción de tiempos de respuesta y el acceso a información en tiempo real. Estos beneficios coinciden con lo planteado por Xiao, (2024) y Xiao et al., (2024), quienes sostiene que las tecnologías de recursos humanos permiten transformar la función tradicional de RR. HH. en un área estratégica, basada en datos y orientada a resultados.

De acuerdo con esta investigación, el análisis de la incidencia de la tecnología en la gestión del talento humano en las empresas del Ecuador revela una transformación ineludible y multifacética. Los resultados obtenidos de los instrumentos de investigación, representados por las perspectivas de autores como Salazar et al., (2023), Vargas & Uttermann (2020), Bratamanggala (2025) y Palos et al., (2022), confirman que la tecnología ha dejado de ser un recurso periférico para convertirse en un componente estructural. Esta integración se manifiesta en la optimización de procesos clave como el reclutamiento, la capacitación y la evaluación del desempeño, agilizando la identificación de talento idóneo y fomentando un ciclo de mejora continua. La evidencia sugiere que las empresas ecuatorianas están en un proceso de adaptación, donde la digitalización no es solo una tendencia, sino una necesidad estratégica para mantener la competitividad en un entorno empresarial en constante evolución.

No obstante, la profundidad de esta transformación varía significativamente. Si bien el potencial de la tecnología para la toma de decisiones basada en datos y la retroalimentación continua, la realidad ecuatoriana, según (Palomeque et al., 2024) y Durán (2025), aún presenta desafíos. La incorporación de herramientas digitales no siempre va acompañada de procesos de adaptación cultural o claridad en los objetivos, lo que puede generar resistencia, mal uso o abandono.

Por lo tanto, el éxito de la transformación digital en la gestión del talento humano no solo radica en la disponibilidad de herramientas tecnológicas, sino en la capacidad de las organizaciones para integrar el componente humano en su planificación y ejecución, enfatizando la capacitación, el liderazgo y una mentalidad abierta a la innovación.

Finalmente, el instrumento de recolección de datos fue validado mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, que alcanzó

un valor de 0.95, lo cual indica una alta consistencia interna de las escalas utilizadas. Esta fiabilidad metodológica refuerza la solidez de los hallazgos y permite sustentar con mayor rigor las interpretaciones obtenidas.

Limitaciones de la investigación

Durante el desarrollo de la investigación, se observa que presenta limitaciones técnicas y de proceso que pueden afectar la exhaustividad y generalización de sus hallazgos. Una limitación técnica principal reside en la heterogeneidad del tejido empresarial ecuatoriano. Si bien es cierto, existe una adaptación constante de la tecnología en las medianas y grandes empresas, por lo contrario, por las limitaciones de recursos, las microempresas se mantienen resistentes a la implementación de tecnología.

En cuanto a los procesos de la investigación, los resultados están sujetos a la disponibilidad y el enfoque de los estudios existentes, y a una pequeña muestra a empresas ecuatorianas. Esto significa que las afirmaciones sobre la "resistencia al cambio" no se respaldan con datos a gran escala, sino que se infieren de esta investigación en sí.

Conclusiones

El análisis de la incidencia de la tecnología en la gestión del talento humano en las empresas del Ecuador, objeto central de esta investigación, confirma de manera contundente que la tecnología es un motor de transformación indispensable para el talento humano en el contexto ecuatoriano. Los resultados respaldan que la implementación de herramientas digitales, desde la inteligencia artificial hasta el Big Data, no solo optimiza y agiliza procesos esenciales como el reclutamiento y selección, la capacitación y desarrollo, la evaluación del desempeño y la retención del talento, sino que también redefine la estrategia general de las organizaciones.

Se evidencia que las empresas que logran integrar exitosamente la tecnología con una gestión del talento humano centrada en las personas alcanzan una mayor eficiencia, competitividad y agilidad. Sin embargo, es crucial destacar que el éxito de esta transformación digital no reside únicamente en la adopción de las herramientas, sino en la capacidad de las empresas para superar barreras como la falta de conocimiento, la resistencia al cambio y la necesidad de un liderazgo comprometido que impulse una cultura de innovación y aprendizaje continuo, elementos

fundamentales para construir organizaciones más dinámicas y adaptadas a los desafíos de la era digital.

A partir de los resultados del presente estudio, se derivan las siguientes recomendaciones: Estudios empíricos con metodologías mixtas: es crucial trascender la revisión bibliográfica e implementar estudios de campo que combinen métodos cuantitativos y cualitativos. Se recomienda realizar encuestas a una muestra estratificada de empresas (por tamaño, sector y ubicación geográfica en Ecuador, incluyendo áreas rurales y urbanas) para cuantificar la adopción tecnológica y su impacto. Complementariamente, llevar a cabo estudios de caso profundos en organizaciones específicas que sirvan como ejemplos de éxito o desafío en la implementación tecnológica. Esto permitirá obtener datos primarios, validar hipótesis y entender las complejidades del contexto ecuatoriano.

Análisis de factores culturales y de liderazgo en la adopción tecnológica: Futuras investigaciones deberían centrarse en cómo la cultura organizacional y los estilos de liderazgo influyen directamente en la disposición de las empresas ecuatorianas para adoptar y maximizar el uso de tecnologías en la gestión del talento. Es fundamental explorar cómo la resistencia al cambio, la falta de capacitación interna y la visión estratégica de la alta dirección actúan como barreras o facilitadores.

Evaluación del retorno de inversión y métricas de éxito: Sería valioso investigar el retorno de inversión real de la implementación de tecnologías específicas (como IA, Big Data, sistemas HCM) en la gestión del talento humano en empresas ecuatorianas. Esto implicaría desarrollar y aplicar métricas claras para evaluar cómo estas herramientas impactan directamente en indicadores como la retención de talento, la productividad, la satisfacción del empleado, la reducción de costos operativos y la calidad del reclutamiento. Este tipo de estudios proporcionaría una base sólida para justificar futuras inversiones tecnológicas y evidenciar su valor estratégico.

Además, para futuras investigaciones, y profundizar en la realidad local mediante estudios empíricos. Se sugiere realizar encuestas a gran escala que abarquen diversos tamaños y sectores empresariales, complementadas con estudios de caso cualitativos en empresas específicas que hayan implementado o estén implementando soluciones tecnológicas. Esto permitirá obtener datos primarios contextualizados, identificando las barreras y facilitadores específicos en la adopción tecnológica y en la gestión del talento.

Finalmente, este estudio ha identificado evidencia valiosa sobre la importancia de la incidencia de la tecnología en la gestión

del Talento Humano de las empresas del Ecuador. Estos hallazgos respaldan la necesidad de que las empresas implementen nuevas tecnologías, considerando sus implicaciones, beneficios, limitaciones y perspectivas futuras, evaluando sus principales impactos, así como su contribución a la creación nuevos procesos, haciendo a las organizaciones más ágiles, eficientes y centradas en las personas.

Referencias

Alvarez, R. & Vázquez, J. (2024). Consideraciones sobre la naturaleza de la escala de Likert a través de diferentes estructuraciones de los datos Una aplicación para identificar estilos de aprendizaje en un entorno universitario. *Revista Internacional de Sociología, 82*(3), 1-14. https://doi.org/10.3989/ris.2024.82.3.M23-05

Alveiro, C. (2009). Evaluación del desempeño como herramienta para el análisis del capital humano. *Revista Científica Visión de Futuro, 11*(1), 45–60. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935472005

Basurto, R. (2022). Gestión del talento humano y su influencia en la contratación del personal del gobierno autónomo descentralizado parroquial Diez de Agosto. [Tesis de grado] Universidad Estatal del Sur De Manabí. https://n9.cl/gazs6

Bratamanggala, R. (2025). Digital Transformation in Human Resource Management: A Systematic Literature Review. *Siber International Journal of Education Technology (SIJET).1.* 57-64. https://journalcenter.org/index.php/jupea/article/view/4441

Briones, C., Segura, I., Rivera, A. & Reigosa, A. (2025). El impacto de la inteligencia artificial en la gestión del talento humano: oportunidades, desafíos y transformación organizacional. *Digital Publisher CEIT. 10*. 139-156. https://doi.org/10.33386/593dp.2025.4.3228.

Calle, P., Jerves, S. & Barragán, M. (2024). Modelos de evaluación del desempeño laboral: Una revisión sistemática de literatura. *Revista gestión de las personas y tecnología, 17*(50), 88-117. https://dx.doi.org/10.35588/0g6zzr18

Córdova, S., Aillón, J. & Maldonado, I. (2025). La capacitación continua en la productividad laboral. *Revista InveCom, 5*(3), 1-6.https://doi.org/10.5281/zenodo.14051865

Dessler, G. (2020). Fundamentos de la gestión de recursos humanos. Pearson Educación.

Durán, R. (2025). Transformación digital en las pymes ecuatorianas: desafíos y oportunidades. *Revista Científica Multidisciplinaria En Ciencias Sociales Y Humanidades Eucken,1*(1), 40-58. https://n9.cl/720gb

Ebeguki, I., Opeyemi, J., Igbadumhe, F. & Dibia, P (2022). Employees' retention strategies and organizational performance. *Academy of Entrepreneurship Journal Volume 28, Special Issue 5* 1-12. https://n9.cl/exq7jc

Espinoza, Y., Alvarado, A., Jaya, I., & Pulla, E. (2025). Digitalización en la Gestión del Talento Humano y su impacto en las Empresas Comerciales. *593 Digital Publisher CEIT, 10*(3), 908-920. https://doi.org/10.33386/593dp.2025.3.3176

Gavilanez, M. (2025). Inteligencia Artificial en la Gestión del Talento Humano: Estrategias para la Adaptación Organizacional. *Revista Científica Hallazgos21, 10*(1), 37–46. https://revistas.pucese.edu.ec/hallazgos21/article/view/686

Guerra, A. (2024). El liderazgo transformacional y su impacto en el desarrollo del talento humano. [Tesis de Maestría], Universidad Andina Simón Bolívar. http://hdl.handle.net/10644/9942

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación.* McGraw-Hill.

Luna, K., Chillogalli, M. y Rivas, D. (2021). Modelo de gestión del talento humano en el sector industrial de la ciudad de Cuenca - Ecuador. *Revista FIPCAEC, 6*(1), 250-275. https://n9.cl/smk9wx

Marler, J., & Boudreau, J. (2016). An evidence-based review of HR Analytics. An evidence-based review of HR Analytics. *The International Journal of Human Resource Management. 28*. 1-24. https://n9.cl/17p5k

Oosthuizen, R., & Manzini, D. (2022). Systems thinking for the digital economy: a sociotechnical perspective. *South African Journal of Industrial Engineering, 33*(3), 262-273. https://doi.org/10.7166/33-3-2801

Palomeque, J., Dimitrakaki, I. & Solano, J. (2024). *Innovación y Competitividad en la Transformación Digital.* Editora Armetis. https://n9.cl/cmupy

Palos, P., Baena, P., Badicu, A. & Infante, J. (2022) Artificial Intelligence and Human Resources Management: A Bibliometric Analysis, Applied Artificial Intelligence, 36:1, DOI: https://doi.org/10.1080/08839514.2022.2145631

Ramírez, W. (2023). Análisis de la gestión del talento humano en el contexto empresarial actual: una revisión bibliográfica. *INNOVA Research Journal. 8*(2), 83-106. https://www.redalyc.org/journal/7378/737879745008/

Salazar, R. S., Toledo, A. S., & Andrade, F. F. (2023). Disrupción tecnológica en la gestión del Talento Humano. *Journal off Science and Research, 8*(1), 8(1), 178-197. https://revistas.utb.edu.ec/index.php/sr/article/view/2857

Santander, E. (2023). Gestión del Talento Humano en Empresas Ecuatorianas: Perspectivas y Desafíos. *Revista Científica Zambos, 2*(1), 56-73. https://doi.org/10.69484/rcz/v2/n1/38

Shiferaw, R. & Birbirsa, Z. (2025). Digital technology and human resource practices: A systematic literature review. *Heliyon.* 1-12. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2025.e41946

Singh, R., Sharma, P., Foropon, C. & Belal, H. (2022). The role of big data and predictive analytics in the employee retention: a resource-based view. *International Journal of Manpower. Vol. 43* No. 2 pp. 411–447, doi: https://doi.org/10.1108/IJM-03-2021-0197

Tamani, J. (2026). Transformación digital y gestión del talento humano: revisión sistemática de evidencia científica 2020-2024. *Revista InveCom, 6*(2), 1-8. https://doi.org/10.5281/zenodo.15748029

Taruchaín, L. & Revelo, R. (2023). Gestión de la atracción y retención del talento humano en el siglo XXI. Una revisión bibliográfica sistemática de la literatura latinoamericana. *593 Digital Publisher CEIT*, 749-756. https://doi.org/10.33386/593dp.2023.3-1.1920

Taruchaín, L., Hidalgo, V., Silva, V., Márquez, C., & Molina, C. (2021). Gestión del talento humano en el contexto del impacto social de la inclusión laboral de personas con discapacidad en el cantón Ambato, Ecuador. *Dominio De Las Ciencias, 7*(2), 71–86. https://doi.org/10.23857/dc.v7i2.1783

Užule, K & Verina, N. (2023). Digital Barriers in Digital Transition and Digital Transformation: Literature Review. *Economics and Culture. 20*. 125-143. https://ideas.repec.org/a/vrs/ecocul/v20y2023i1p125-143n8.html

Vargas, M. & Uttermann, R. (2020). Emprendimiento: factores esenciales para su constitución. *Revista Venezolana de Gerencia, 25*(90), 709-720. https://www.redalyc.org/journal/290/29063559024/29063559024.pdf

Verdezoto, J., Molina, J., Reigosa, A. & Pérez, M. (2025). Proceso de Reclutamiento y selección de personal en la era de la inteligencia artificial: retos y oportunidades en la ciudad de Guayaquil, Ecuador. *Revista Espacios, 46*(2), 110-121.https://doi.org/10.48082/espacios-a25v46n02p09

Xiao, H. (2024). Employee role transformation and adaptation in digital transformation: Barriers, misalignments, and solutions in digital tool application. 13, 33-38 https://www.ewadirect.com/journal/jaeps/article/view/17866

Xiao, J., Xu, Z., Xiao, A., Wang, X. & Skare, M. (2024). Overcoming barriers and seizing opportunities in the innovative adoption of next-generation digital technologies,*Journal of Innovation & Knowledge, Vol.9* (4) 1-20, https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2444569X24001616

Capítulo II

Capítulo II

Incidencia de la confiabilidad en la eficiencia logística de la industria 4.0

Emely Dayanna Castro Mera
Mecastrom15@unemi.edu.ec

Diddier Anthony Márquez Álvarez
dmarqueza2@unemi.edu.ec

Introducción

A lo largo de la historia, el desarrollo tecnológico ha tenido un impacto importante en los sistemas de manufactura, primero con la máquina de vapor y la mecanización de los procesos, luego con la producción en masa, la automatización y robótica; y más recientemente, con la que ha sido llamada "industria 4.0" y es considerada ya como la "Cuarta Revolución Industrial", debido a su potencial y beneficios relacionados con la integración, innovación y autonomía de los procesos.

En la década de los 60 se dieron los primeros esfuerzos por promover el cambio electrónico de datos, con el pasar del tiempo estos se han ido perfeccionando con aplicaciones e integración de nuevas tecnologías que han permitido brindar una mejora continua en los procesos de logística, lo que ha creado la búsqueda constante de innovación mediante un valor agregado (Freire & Reyes, 2024).

ISBN 978-9942-596-59-8 | 2025
https://editorial.risei.org

La Industria 4.0 representa un cambio fundamental en la forma en que se llevan a cabo las operaciones, integrando tecnologías digitales y físicas para crear sistemas inteligentes y conectados a lo largo de toda la cadena de valor (Gilchrist, 2016). Dentro de este marco como expresan Ustundag & Cevikcan (2018), la logística 4.0 emerge como un pilar estratégico, aprovechando las tecnologías para optimizar la gestión de la cadena de suministro, desde la producción hasta la entrega final al cliente.

La confiabilidad en este nuevo paradigma logístico se traduce en la capacidad de asegurar la precisión, la puntualidad y la seguridad de los flujos de materiales, información y productos a lo largo de toda la cadena, minimizando riesgos, cuellos de botella y pérdidas.

La integración de estas tecnologías en la Logística 4.0 no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también otorga mayor flexibilidad y personalización a las operaciones logísticas, permitiendo respuestas más ágiles a las demandas cambiantes del mercado y asegurando la calidad del servicio. Esto se traduce en una mayor confiabilidad al poder monitorear el desempeño de los activos, gestionar inventarios de forma precisa y reaccionar proactivamente ante cualquier imprevisto.

A nivel global, la Industria 4.0, a través de tecnologías como IoT, IA y Big Data, está revolucionando las cadenas de suministro, mejorando la visibilidad, la trazabilidad y la automatización. Sin embargo, la implementación de estas tecnologías implica altos costos, riesgos de ciberseguridad y la necesidad de adaptar la fuerza laboral. La globalización exige cadenas de suministro cada vez más resilientes y ágiles, donde la confiabilidad logística es crucial para mantener la competitividad y la satisfacción del cliente.

En Ecuador, si bien existe un interés creciente por la adopción de estas tecnologías, la implementación aún enfrenta desafíos que se traducen en una variabilidad en la confiabilidad de la eficiencia logística. Las empresas en el país están en diferentes etapas de madurez digital, lo que genera una disparidad en la aplicación de soluciones de Industria 4.0 en sus operaciones logísticas. Esto puede incluir desde la optimización de rutas de transporte, la gestión de inventarios en tiempo real, hasta la automatización de almacenes y la predicción de la demanda (Saavedra et al., 2023).

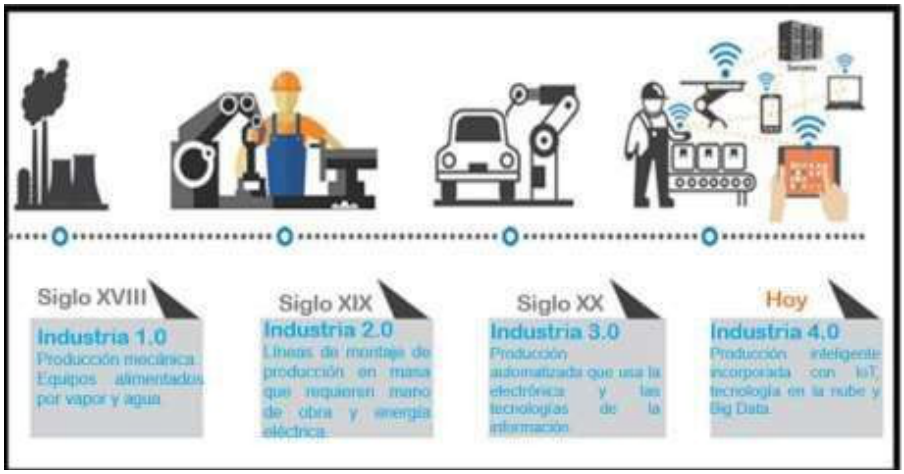
A nivel local, especialmente en la parroquia Charapotó en el cantón Sucre, la eficiencia logística está directamente ligada al desempeño de la economía y al bienestar de sus habitantes. La aplicación de los principios de la Industria 4.0 en la logística local puede optimizar rutas, mejorar la gestión de inventarios en

almacenes y puertos, y agilizar las entregas de última milla. La confiabilidad en estas operaciones es fundamental para asegurar el flujo constante de bienes y servicios, impactando directamente en la actividad comercial y el desarrollo regional. Por lo tanto, el objetivo general es determinar como la confiabilidad incide en la eficiencia logística en la Industria 4.0.

Industria 4.0

La "Industria 4.0" se configura en un nuevo modo de organizar los procesos de producción apoyándose en tecnología y dispositivos que se comunican de manera autónoma entre sí a lo largo de toda la cadena de valor. Esto implica la integración en el entorno productivo de herramientas como el Internet de las Cosas, computación móvil, servicios en la nube, análisis de grandes volúmenes de datos, redes de sensores inalámbricos, sistemas embebidos y dispositivos móviles, entre otras (Cortés et al., 2017). Las diferentes revoluciones cambiaron el paradigma de la producción y, por ende, cambiaron el modo de vida de las personas con influencia directa. En la Figura 1, se representa gráficamente las 4 revoluciones industriales de la historia (Oztemel & Gursev, 2020).

Figura 1:
Representación de las 4 revoluciones industriales



Fuente: Oztemel & Gursev (2020).

Para Oztemel & Gursev (2020), la Industria 4.0 es una transformación filosófica que influye directamente con sus tecnologías en los ámbitos económicos, educativos, comerciales y medioambiental. Por su parte, Cortés et al., (2017) afirman que las revoluciones

industriales son fenómenos que no pueden solo centrase en tecnologías sino en contextos, es decir, influencias y acontecimientos relacionados con situaciones específicas. El término Industria 4.0 aparece en el año 2011 en la Feria de Hannover en apoyo a la economía alemana, el objetivo de dicho concepto es dirigir la producción hacia la automatización, liberando los procesos productivos de la intervención humana (Kowalikova et al., 2020).

La Industria 4.0 facilita la comunicación a otros niveles diferentes, es decir, no solo entre humanos y humano-máquina, sino entre máquinas. Además, entre los principales aportes de la Industria 4.0 al mundo empresarial, están relacionados con la digitalización de los sistemas de producción e información para la gestión y planificación de la producción, la automatización de sistemas para adquirir datos de las líneas de producción y las máquinas y el uso de los sistemas ciberfísicos como el IoT, IoS la fábrica inteligente (Roblek et al., 2016).

Confiabilidad: Variable Independiente

La confiabilidad según la IEC 60300-1, se define como la probabilidad de que un sistema funcione correctamente durante un tiempo específico, bajo determinadas condiciones (IEC, 2025). En el ámbito logístico-industrial, se refiere a la consistencia operativa de los equipos, procesos y tecnologías involucradas en el flujo de materiales, información y servicios.

De acuerdo con Blanchard & Fabrycky (2011), la confiabilidad es uno de los pilares de la ingeniería logística moderna, ya que permite minimizar las interrupciones, maximizar la disponibilidad de activos críticos y asegurar la continuidad del flujo de valor. Esta variable se mide generalmente a través de indicadores como el MTBF (Mean Time Between Failures), el MTTR (Mean Time To Repair) y la disponibilidad operativa.

En la Industria 4.0, la confiabilidad se extiende a sistemas ciberfísicos, redes IoT, inteligencia artificial y algoritmos predictivos. Estos permiten anticipar fallas, adaptar procesos en tiempo real y garantizar la resiliencia de las cadenas logísticas. Según Tapia et al., (2025), las organizaciones que adoptan tecnologías de mantenimiento predictivo y monitoreo inteligente aumentan significativamente su confiabilidad, reduciendo costos por paros no programados.

Además, autores como Aguilar et al., (2025) destacan que la confiabilidad en la industria 4.0 implica también la seguridad de la información, interoperabilidad entre sistemas y la estabilidad del entorno de datos, siendo elementos clave para una logística eficiente.

El objetivo de la confiabilidad, en la Industria 4.0, es asegurar el funcionamiento continuo, predecible y seguro de los sistemas logísticos y tecnológicos, con el fin de garantizar la eficiencia operativa en toda la cadena de suministro. Este principio se aplica a procesos, equipos, datos y personal, buscando minimizar los fallos, tiempos muertos y errores que puedan afectar la productividad y la calidad del servicio. La confiabilidad, entendida como la capacidad de un sistema para operar correctamente durante un periodo determinado, es clave para alcanzar altos niveles de disponibilidad, integridad de la información y respuesta efectiva ante la demanda del mercado (Chicaiza & Toapanta, 2023).

Según el criterio de autores como Morales & Zapata (2024), los objetivos de la confiabilidad incluyen los siguientes aspectos: Asegurar que los sistemas funcionen correctamente durante su ciclo de vida útil, sin interrupciones innecesarias; reducir el riesgo de fallos técnicos mediante estrategias de mantenimiento predictivo; garantizar la calidad de los datos utilizados en los procesos logísticos; favorecer la toma de decisiones basadas en sistemas automatizados confiables; contribuir a la reducción de costos operativos a través de una menor incidencia de errores y retrabajos.

De esta manera, la confiabilidad se convierte en un eje fundamental para la eficiencia logística, permitiendo que los flujos de bienes, información y recursos se mantengan ágiles, seguros y sostenibles dentro del entorno inteligente de la Industria 4.0.

Para Sánchez (2025), la confiabilidad representa un pilar fundamental para garantizar el funcionamiento eficiente y continuo de los procesos logísticos dentro del entorno de la Industria 4.0. En un ecosistema industrial altamente automatizado e interconectado, la confiabilidad no solo se refiere a la operatividad de los equipos, sino también a la integridad de los sistemas de información, la precisión de los datos y la capacidad humana para tomar decisiones acertadas.

Además, tecnologías como el mantenimiento predictivo, la inteligencia artificial y el Internet de las Cosas se vuelven eficaces únicamente en contextos donde la confiabilidad del sistema es alta, permitiendo prever fallos y optimizar los recursos disponibles (Behrad & Kao, 2014). En este sentido, fortalecer la confiabilidad de los sistemas logísticos es una condición indispensable para alcanzar los estándares de calidad, sostenibilidad y competitividad que exige la Industria 4.0.

Eficiencia Logística: Variable Dependiente

La eficiencia logística se refiere al grado en que los procesos logísticos utilizan los recursos (tiempo, dinero, espacio, energía) de manera óptima para cumplir con los objetivos de servicio al cliente, calidad y rentabilidad. En su concepto clásico, involucra variables como reducción de costos, cumplimiento de tiempos de entrega, optimización de rutas, reducción de inventarios y eliminación de desperdicios (Araujo & Ramos, 2023).

Sin embargo, en el contexto de la Industria 4.0, la eficiencia logística adopta un enfoque más dinámico y digitalizado. Se incorporan elementos como: Visibilidad en tiempo real de toda la cadena de suministro; Trazabilidad automatizada mediante sensores y códigos inteligentes; Logística predictiva, que permite anticipar la demanda y prevenir cuellos de botella; Sistemas inteligentes de distribución, que ajustan rutas en tiempo real según tráfico, clima o disponibilidad.

El World Economic Forum (2017) subraya que las tecnologías digitales han permitido a las empresas mejorar su eficiencia logística hasta en un 30%, gracias a la integración de datos, automatización y algoritmos inteligentes. Cabe destacar que una alta eficiencia logística no puede mantenerse en el tiempo sin una base sólida de confiabilidad, la cual evita retrasos, errores y pérdidas.

El objetivo de la eficiencia logística es garantizar que los procesos que componen la cadena de suministro se ejecuten con la máxima productividad, al menor costo posible, y con un nivel óptimo de servicio al cliente. Esta eficiencia implica no solo rapidez en las operaciones, sino también precisión, sincronización y aprovechamiento de recursos, elementos esenciales en un entorno cada vez más dinámico y competitivo.

La eficiencia logística no es un concepto estático; por el contrario, responde a la necesidad constante de mejorar la capacidad de respuesta ante la volatilidad del mercado, reducir los desperdicios, disminuir el impacto ambiental y adaptarse a la demanda personalizada de los consumidores. En este sentido, su propósito va más allá de reducir costos: busca crear cadenas de valor ágiles, sostenibles y resilientes. Tecnologías como el Internet de las Cosas (IoT), la inteligencia artificial, el big data y los sistemas ciberfísicos contribuyen a una logística predictiva, autónoma y autorregulada, que favorece una toma de decisiones más rápida y efectiva (Larios & Márquez, 2025).

Según Álvarez & Viu (2018), los objetivos principales de una logística eficiente en la era digital son: Sincronizar la oferta con la demanda en tiempo real, eliminando excesos o faltantes de

inventario; Reducir los tiempos de entrega y aumentar la confiabilidad, garantizando entregas "justo a tiempo"; Optimizar el uso de recursos materiales, tecnológicos y humanos, disminuyendo los costos totales; Elevar la satisfacción del cliente final, a través de una mayor transparencia, trazabilidad y personalización; Mejorar la sostenibilidad de los procesos logísticos, minimizando la huella de carbono y el desperdicio.
Además, la eficiencia logística en la Industria 4.0 contribuye a la creación de entornos colaborativos en los que fabricantes, proveedores, distribuidores y clientes están interconectados digitalmente, compartiendo información valiosa que permite tomar decisiones más informadas y coordinadas. Por ello, su implementación efectiva se convierte en una ventaja competitiva indispensable para las organizaciones que buscan sobrevivir y liderar en un mercado globalizado, incierto y exigente.

La Logística 4.0 está estrechamente vinculada con la cuarta revolución industrial, impulsada por las crecientes exigencias de los clientes en aspectos como puntualidad en las entregas, visibilidad, trazabilidad, información veraz y continua sobre el estado de los pedidos, así como sistemas de devoluciones seguros y eficaces. Este modelo se sustenta en tecnologías como Big Data, Inteligencia Artificial, robótica aplicada a la logística, IoT (Internet de las cosas), interconexión, omnicanalidad y accesibilidad (Barleta et al., 2019).

Una logística eficaz y moderna es, hoy en día, totalmente imprescindible para lograr una buena imagen de empresa o marca, ganar prestigio y mejorar la experiencia de compra de sus clientes. Un buen uso de la logística permite aportar valor añadido y lograr una mayor personalización de los gustos y necesidades de los clientes.

La eficiencia operativa en la logística 4.0 se logra mediante la optimización del almacenamiento, transporte y gestión de mercancías, apoyada en tecnologías avanzadas que automatizan tareas, reducen tiempos y minimizan errores. La integración de sistemas como SGA (Sistema de Gestión de Almacenes) y TMS (Sistema de Gestión de Transporte) mejora la coordinación y el flujo en la cadena de suministro. Además, el análisis de datos en tiempo real permite identificar y corregir cuellos de botella, incrementando la productividad (Larios & Márquez, 2025).

En el contexto de la logística 4.0, la toma de decisiones se sustenta en la gran cantidad de datos generados por tecnologías como Big Data, Inteligencia Artificial (IA) e Internet de las Cosas (IoT). El análisis de estos datos en tiempo real permite optimizar procesos, reducir costos y mejorar la eficiencia operativa, transformando la gestión de la cadena de suministro en

un sistema predictivo y adaptable (Cordoves & Frutos 2024; Yaranga & Olórtiga, 2025).

La personalización y adaptabilidad en la logística 4.0 permiten ajustar los servicios a las necesidades específicas de cada cliente. Tecnologías como Big Data y IA facilitan el análisis de patrones de consumo para ofrecer soluciones personalizadas, incrementando la satisfacción del cliente y la competitividad empresarial. Este enfoque mejora la capacidad de respuesta al mercado y fomenta la innovación y el crecimiento sostenible (Cordoves & Frutos, 2024)

Confiabilidad y Eficiencia Logística

La confiabilidad es un factor esencial para garantizar una eficiencia logística sostenible, ya que permite que los procesos se ejecuten de forma continua, precisa y sin interrupciones. En logística, esto se traduce en entregas puntuales, rutas optimizadas, reducción de errores y un uso más eficiente de los recursos. Cuando un sistema o proceso es poco confiable, surgen demoras, retrabajos, pérdidas económicas y disminución de la satisfacción del cliente. Por el contrario, una alta confiabilidad impulsa la eficiencia al reducir fallos, asegurar la trazabilidad y facilitar la planificación estratégica.

En el contexto de la Industria 4.0, donde los procesos logísticos están altamente automatizados y digitalizados, la confiabilidad adquiere un papel aún más crítico. Tecnologías como sensores, IoT y sistemas predictivos solo pueden generar valor si operan correctamente y de manera constante. Una falla en uno de estos elementos puede afectar toda la cadena logística. Por tanto, la eficiencia logística depende directamente de la confiabilidad operativa, tecnológica y humana de la organización, consolidándose como un eje clave para la competitividad y sostenibilidad empresarial (Peñafiel et al., 2021)

Abordaje metodológico

La presente investigación asume el enfoque cuantitativo. De acuerdo con Hernández et al., (2014), este enfoque hace referencia al tipo de investigación que se caracteriza por utilizar métodos experimentales y el uso de técnicas de recolección de datos estadísticos que permiten tomar decisiones exactas y de cierta manera a través de estudios permitan a las empresas tener una investigación a fondo acerca de contextos competitivos. Por lo expuesto, se pretende recolectar, analizar, describir e interpretar la información obtenida a partir de los instrumentos aplicados y

de esta manera, serán procesados mediante gráficos estadísticos descriptivos que permitan comprobar la hipótesis de la misma.

El diseño de investigación utilizado es no experimental, ya que se basa en categorías, conceptos, variables, sucesos, comunidades o contextos que se dan sin la intervención directa del investigador, es decir; sin que el investigador altere el objeto de investigación. En la investigación no experimental, se observan los fenómenos o acontecimientos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. También es exploratoria, considerando lo que afirma Arias y Covinos (2021), se realiza sobre un tema u objeto poco conocido o escasamente estudiado, por lo que sus hallazgos ofrecen una aproximación inicial al fenómeno, constituyendo un nivel básico o preliminar de conocimiento.

Se considera descriptiva porque busca detallar con la mayor precisión posible las características de un individuo, situación o grupo determinado, pudiendo hacerlo con o sin hipótesis iniciales sobre la naturaleza de dichas características (Arias, 2012).

Con respecto a la población, se trata de pequeños empresarios productores de Sal Ancestral (con marca registrada), ubicada en la comunidad de San Clemente, Parroquia Charapotó, Cantón Sucre, Provincia de Manabí,en el Ecuadoir, compuesta por 57 productores. La muestra es representativa, corresponden a 18 productores, quienes tienen microempresas registradas, mientras 39 de ellos aún no registran sus empresas.

Para la recolección de datos se utilizó la técnica de la encuesta, empleando un cuestionario compuesto por preguntas relevantes que aportan información significativa para la investigación. Este instrumento permitió obtener una comprensión más precisa del fenómeno estudiado y facilitó el análisis y la tabulación de los datos. Bernal (2006), afirma que la encuesta es uno de los métodos que más se usa para obtener información primaria.

Análisis de los hallazgos

Las opiniones de los encuestados se muestran a continuación, a través de gráficos que indican las tendencias a las preguntas formuladas:

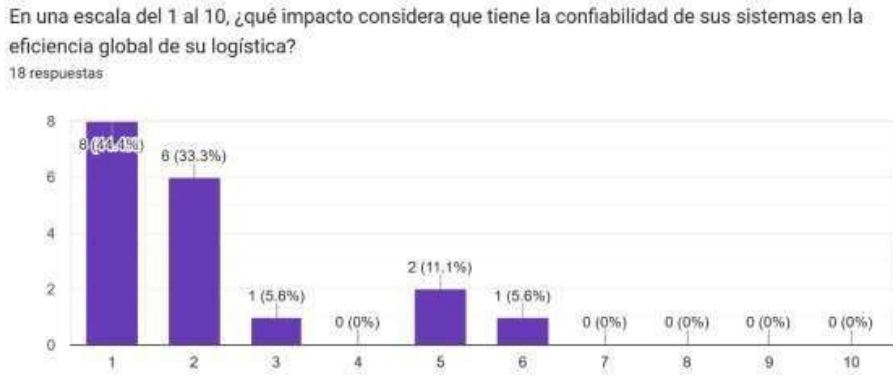
- En el Gráfico 1, se puede observar que la mayoría de los encuestados percibe un impacto bajo de la confiabilidad en la eficiencia logística. El 44,4 % asignó la puntuación mínima (1) y el 33,3 % eligió el valor 2, lo que significa que más de tres cuartas partes de los participantes consideran que la confiabilidad de los sistemas influye poco en la eficiencia

global. Solo un 22,3 % otorgó valores entre 3 y 6, y ningún participante seleccionó puntuaciones altas (7 a 10), lo que evidencia una subestimación generalizada del papel de la confiabilidad.

Esta tendencia sugiere que, en la práctica, la confiabilidad no se percibe como un factor crítico para la eficiencia logística en entornos de Industria 4.0. Esto puede deberse a que las empresas priorizan otros aspectos como la velocidad de entrega o la reducción de costos, dejando en segundo plano la robustez y fiabilidad de los sistemas tecnológicos. Sin embargo, en la logística digital, la confiabilidad es esencial para garantizar la integridad de los datos, la automatización segura y la sincronización en tiempo real, elementos que impactan directamente en la reducción de errores y en la resiliencia de la cadena de suministro.

La ausencia de valoraciones altas refleja una brecha entre la importancia teórica de la confiabilidad y su reconocimiento práctico. Este hallazgo plantea la necesidad de fortalecer la capacitación y la concientización sobre cómo la confiabilidad tecnológica contribuye a la eficiencia, sostenibilidad y competitividad en la logística 4.0.

Gráfico 1.
Impacto de la confiabilidad de los sistemas en la eficiencia global de la logística

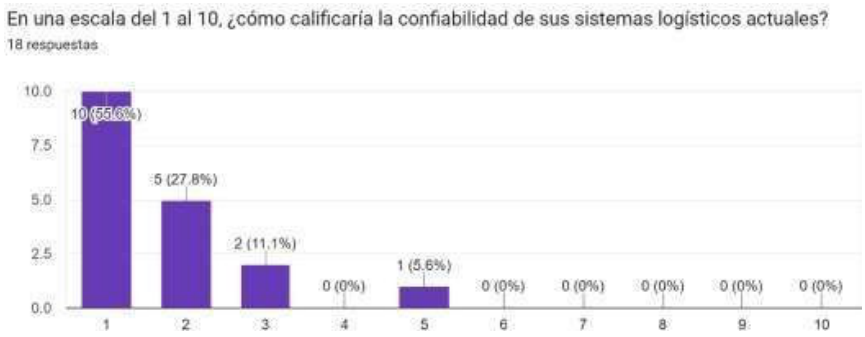


Fuente: Castro y Márquez (2025)

Ahora bien, en el Gráfico 2, se refleja cómo los encuestados califican la confiabilidad de sus sistemas logísticos actuales en una escala del 1 al 10. De las 18 respuestas, la mayoría se concentra en los valores más bajos: el 55,6 % asignó la puntuación mínima (1) y el 27,8 % eligió el valor 2. Esto significa que más del 83 % de los participantes percibe sus sistemas como poco confiables. Solo un 11,1 % otorgó la calificación 3 y un 5,6 % la puntuación 5, mientras que no se registraron respuestas en los rangos altos (6 a 10).

Este resultado evidencia una percepción generalizada de baja confiabilidad en los sistemas logísticos, lo que plantea un desafío significativo para la implementación efectiva de la Industria 4.0. La confiabilidad es un factor clave para garantizar la integridad de los datos, la automatización segura y la sincronización en tiempo real, elementos esenciales para la eficiencia logística. Sin embargo, la ausencia de valoraciones altas indica que las empresas aún no han alcanzado niveles óptimos de robustez tecnológica o que existe desconocimiento sobre la importancia estratégica de este aspecto.

Gráfico 2.
Confiabilidad de los sistemas logísticos actuales



Fuente: Castro y Márquez (2025)

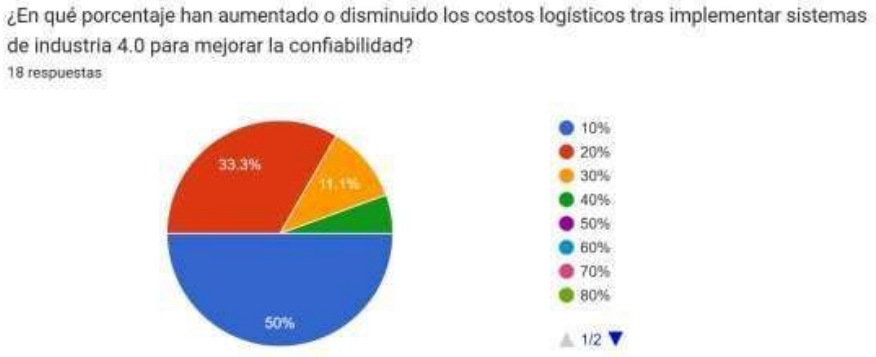
El Gráfico 3, muestra la distribución porcentual sobre el impacto en los costos logísticos tras implementar sistemas de Industria 4.0 orientados a mejorar la confiabilidad. De las 18 respuestas, el 50 % indica un cambio del 10 %, lo que sugiere que la mitad de los participantes percibe un incremento o disminución leve en los costos. Un 33,3 % reporta un ajuste del 20 %, mientras que el 11,1 % señala un 30 % y el 5,6 % un 40 %. No se registran porcentajes superiores, lo que evidencia que los cambios más significativos en costos son poco frecuentes.

Este comportamiento refleja que la implementación de tecnologías para aumentar la confiabilidad no genera variaciones extremas en los costos, sino ajustes moderados. Esto puede interpretarse como una señal de que las empresas están logrando integrar soluciones digitales sin comprometer de manera drástica su estructura financiera. Sin embargo, el hecho de que la mayoría se concentre en el rango más bajo podría indicar una percepción

de que la confiabilidad se mejora con inversiones relativamente controladas, lo que puede ser atractivo para organizaciones que buscan eficiencia sin grandes desembolsos.

El gráfico sugiere que las empresas están dispuestas a asumir incrementos moderados en costos para obtener mejoras en confiabilidad, lo que refuerza la idea de que esta variable se considera estratégica para la competitividad en entornos digitales.

Gráfico 3.
Impacto en los costos logísticos con implementación de la Industria 4.0

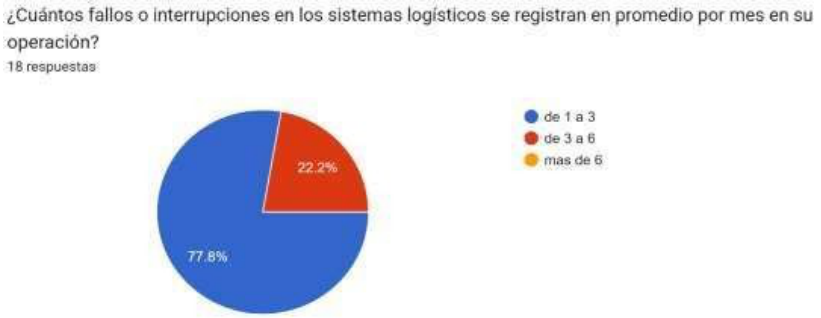


Fuente: Castro y Márquez (2025)

En lo que respecta a la frecuencia promedio de fallos o interrupciones en los sistemas logísticos por mes, el Gráfico 4 revela que, de las 18 respuestas, el 77,8 % indica que se presentan entre uno y tres fallos mensuales, mientras que el 22,2 % reporta entre tres y seis fallos. No se registran casos con más de seis interrupciones, lo que sugiere que, aunque los problemas son recurrentes, no alcanzan niveles críticos en la mayoría de las operaciones. Este comportamiento evidencia que la confiabilidad de los sistemas logísticos aún enfrenta desafíos importantes. La presencia de fallos, incluso en rangos bajos, puede afectar la eficiencia operativa, generando retrasos, errores en la trazabilidad y costos adicionales.

La proporción significativa de empresas que experimentan interrupciones mensuales indica que la implementación de tecnologías avanzadas no siempre se traduce en estabilidad operativa. Esto puede deberse a limitaciones en infraestructura digital, falta de mantenimiento preventivo o deficiencias en la integración de sistemas. Reducir la frecuencia de fallos es esencial para aprovechar plenamente los beneficios de la Industria 4.0, ya que la confiabilidad impacta directamente en la eficiencia, la competitividad y la satisfacción del cliente.

Gráfico 4.
Fallos o interrupciones en los sistemas logísticos

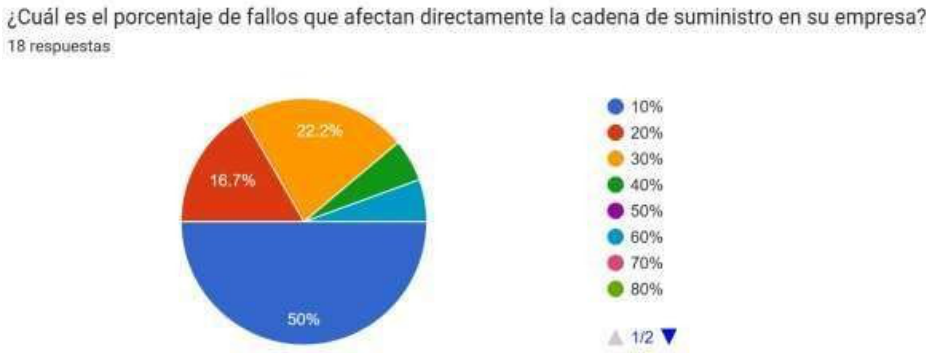


Fuente: Castro y Márquez (2025)

Al indagar sobre la distribución del porcentaje de fallos que afectan directamente la cadena de suministro en las empresas encuestadas, se encontró tal como se muestra en el Gráfico 5 que, el 50 % indica que los fallos representan un impacto del 10 %, mientras que el 16,7 % señala un 20 %, el 22,2 % un 30 % y el resto se concentra en valores menores, sin superar el 40 %. No se registran porcentajes más altos, lo que sugiere que, aunque los fallos son frecuentes, su incidencia en la cadena de suministro se mantiene en niveles moderados.

Este comportamiento refleja que la confiabilidad de los sistemas logísticos, aunque no es óptima, logra contener los efectos más críticos sobre la operación. Sin embargo, el hecho de que casi la mitad de las empresas reporten un impacto del 10 % no significa que el problema sea menor, ya que incluso porcentajes reducidos pueden generar retrasos, costos adicionales y pérdida de competitividad en entornos altamente automatizados. La presencia de valores del 20 % y 30 % en más de un tercio de las respuestas indica que existe un margen significativo para mejorar la confiabilidad.

Gráfico 5.
Porcentaje de fallos que afecta directamente la cadena de suministros

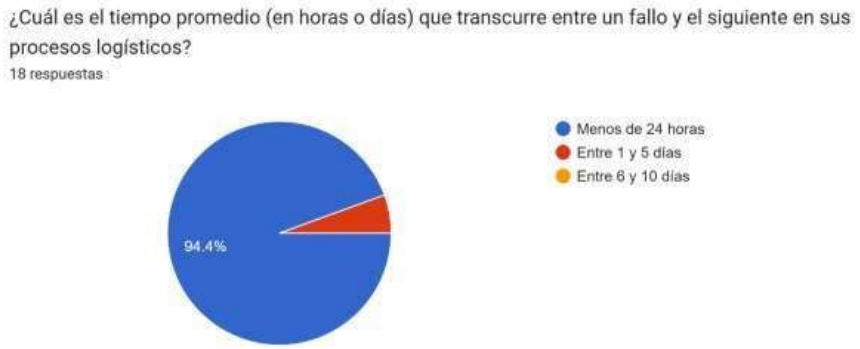


Fuente: Castro y Márquez (2025)

El Gráfico 6, muestra el tiempo promedio que transcurre entre un fallo y el siguiente en los procesos logísticos. De las 18 respuestas, el 94,4 % indica que el intervalo es menor a 24 horas, mientras que el 5,6 % señala que ocurre entre uno y cinco días. No se registran casos con lapsos superiores a seis días, lo que evidencia que las interrupciones son frecuentes y se presentan en periodos muy cortos. Este comportamiento refleja una baja confiabilidad en los sistemas logísticos, ya que la recurrencia de fallos en menos de un día compromete la estabilidad operativa y afecta directamente la eficiencia.

La alta frecuencia de fallos sugiere que las empresas enfrentan limitaciones en la robustez tecnológica, lo que puede deberse a deficiencias en mantenimiento, falta de integración adecuada de sistemas o insuficiente inversión en infraestructura digital. Reducir estos intervalos es fundamental para aprovechar los beneficios de la Industria 4.0, ya que la confiabilidad impacta directamente en la productividad, la trazabilidad y la competitividad. Mejorar este indicador requiere estrategias orientadas a fortalecer la infraestructura tecnológica y aplicar herramientas predictivas que minimicen las interrupciones.

Gráfico 6.
Tiempo promedio entre fallos en los procesos logísticos



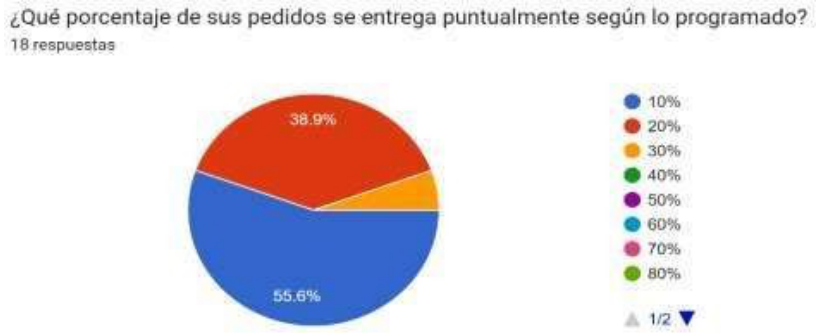
Fuente: Castro y Márquez (2025)

En el Gráfico 7, se considera el porcentaje de pedidos que se entregan puntualmente según lo programado. En este caso, el 55,6 % indica que se cumple con la entrega en un 10 % de los pedidos, mientras que el 38,9 % señala un cumplimiento del 20 % y solo el 5,6 % reporta un 30 %. No se registran porcentajes superiores, lo que evidencia que la puntualidad en las entregas es baja en la mayoría de las empresas.

Este resultado refleja una relación directa entre la confiabilidad de los sistemas logísticos y la eficiencia en la entrega. La baja proporción de pedidos entregados a tiempo sugiere que

los fallos en los sistemas, la falta de sincronización y la limitada trazabilidad afectan la capacidad de cumplir con los plazos establecidos. En el contexto de la Industria 4.0, donde la automatización y la interconexión deberían garantizar mayor precisión y rapidez, estos datos muestran que la confiabilidad sigue siendo un desafío crítico.

Gráfico 7.
Puntualidad en la entrega programada



Fuente: Castro y Márquez (2025)

El Gráfico 8, exhibe el tiempo promedio que tarda el equipo en detectar y solucionar un fallo logístico. En ese sentido, el 94,4 % indica que el tiempo requerido está entre una y cinco horas, mientras que el 5,6 % señala que se necesita entre seis y diez horas. No se registran casos con tiempos superiores a diez horas, lo que evidencia que la mayoría de las empresas logra resolver los problemas en lapsos relativamente cortos. Este resultado refleja que, aunque los fallos son frecuentes en los sistemas logísticos, la capacidad de respuesta es rápida en la mayoría de los casos. Sin embargo, la recurrencia de interrupciones, sumada al tiempo invertido en su solución, puede afectar la eficiencia global de la cadena de suministro.

La eficiencia logística depende no solo de la velocidad para resolver problemas, sino también de la prevención de estos. La necesidad de dedicar varias horas a la corrección de fallos implica costos operativos adicionales y riesgos de incumplimiento en los plazos de entrega. Para mejorar la confiabilidad, las empresas deben implementar sistemas predictivos y herramientas de monitoreo en tiempo real que reduzcan la incidencia de errores y optimicen la continuidad operativa. Esto permitirá consolidar la eficiencia y competitividad en entornos digitales altamente exigentes.

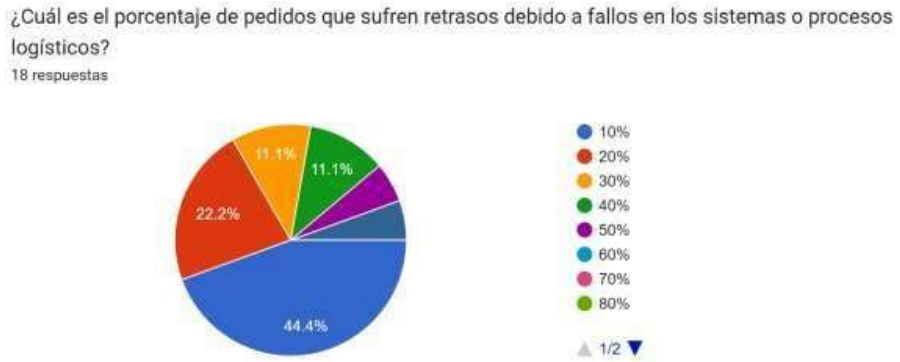
Gráfico 8.
Tiempo promedio en detectar y solucionar un fallo logístico

Fuente: Castro y Márquez (2025)

En el Gráfico 9, se revela el porcentaje de pedidos que sufren retrasos debido a fallos en los sistemas o procesos logísticos. Del total de respuestas, el 44,4 % indica que los retrasos afectan al 10 % de los pedidos, mientras que el 22,2 % señala un impacto del 20 %. Un 11,1 % reporta afectación del 30 % y otro 11,1 % indica un 80 %, lo que evidencia que, aunque la mayoría experimenta retrasos moderados, existe un grupo reducido con problemas críticos que comprometen gran parte de sus entregas.

La presencia de empresas con porcentajes elevados de retrasos indica que la implementación de tecnologías avanzadas no garantiza por sí sola la mejora en la confiabilidad. Es necesario complementar la adopción tecnológica con estrategias de mantenimiento predictivo, integración de sistemas y monitoreo en tiempo real para minimizar fallos. Reducir los retrasos derivados de problemas logísticos no solo optimiza la operación, sino que también fortalece la competitividad y la sostenibilidad en entornos digitales altamente exigentes.

Gráfico 9.
Porcentaje de pedidos que sufren retrasos debido a fallos en los sistemas o procesos logísticos



Fuente: Castro y Márquez (2025)

En suma, si las medias de confiabilidad y eficiencia son altas (8-10), la percepción de los productores es positiva respecto a la transformación digital. Un bajo número de fallos y altos porcentajes de entregas puntuales reflejan eficiencia logística. Reducción de costos y menor tiempo de respuesta ante fallos refuerzan la influencia positiva de la confiabilidad.

Relación de los resultados con los objetivos planteados

OE1: Evaluar el nivel de confiabilidad de las tecnologías aplicadas en logística 4.0

Los gráficos muestran que la percepción de confiabilidad es baja: más del 80 % de los encuestados calificó sus sistemas entre 1 y 2, y la frecuencia de fallos es alta, con intervalos menores a 24 horas en el 94,4 % de los casos. Esto indica que las tecnologías aplicadas no han alcanzado niveles óptimos de robustez, lo que evidencia una brecha entre la expectativa de la Industria 4.0 y la realidad operativa.

OE2: Analizar el impacto de la confiabilidad en la eficiencia operativa

La baja confiabilidad se refleja en indicadores críticos de eficiencia: solo entre el 10 % y el 30 % de los pedidos se entregan puntualmente, y entre el 44,4 % y el 22,2 % de los pedidos sufren retrasos por fallos en los sistemas. Además, aunque la solución de fallos se logra en menos de cinco horas en la mayoría de los casos, la recurrencia de interrupciones afecta la continuidad operativa y genera costos adicionales. Esto confirma que la confiabilidad influye directamente en la eficiencia logística.

OE3: Determinar la influencia de la confiabilidad en la satisfacción del cliente

Los retrasos en las entregas y la baja puntualidad impactan negativamente la experiencia del cliente. Si bien la Industria 4.0 busca mejorar la trazabilidad y la sincronización, los datos muestran que la falta de confiabilidad compromete la capacidad de cumplir con los plazos, lo que afecta la percepción de calidad y la fidelización. Reducir fallos y mejorar la estabilidad tecnológica son factores clave para incrementar la satisfacción del cliente.

Los resultados evidencian que la confiabilidad es un factor crítico para la eficiencia y la satisfacción en la logística 4.0. Aunque las empresas han avanzado en la adopción tecnológica, persisten brechas que requieren estrategias orientadas a fortalecer la infraestructura digital, implementar sistemas predictivos y optimizar la integración de procesos para consolidar la transformación digital.

Conclusiones

La interpretación global de los resultados permite concluir que las empresas analizadas se encuentran en una etapa inicial de adopción de tecnologías de Industria 4.0, con una baja percepción de confiabilidad y una limitada eficiencia logística. Esta realidad evidencia que, aunque se han incorporado herramientas digitales, persisten problemas estructurales como alta frecuencia de fallos, baja puntualidad en las entregas y afectación directa en la cadena de suministro. Esto indica que la transformación digital no ha logrado consolidarse como un factor de mejora sustancial en la operación.

A futuro, esta situación puede generar consecuencias significativas. La falta de confiabilidad compromete la competitividad, ya que las empresas no logran cumplir con los estándares de eficiencia y trazabilidad que exige el mercado global. Si no se implementan estrategias para reducir fallos y optimizar la integración tecnológica, se incrementarán los costos operativos, se perderán oportunidades comerciales y se deteriorará la satisfacción del cliente, afectando la sostenibilidad del negocio.

Lo que se observa en esta realidad es una brecha entre la expectativa de la Industria 4.0 y la capacidad real de las empresas para aprovechar sus beneficios. Aunque existe disposición para invertir en mejoras, los resultados muestran que la adopción tecnológica no está acompañada de procesos robustos de mantenimiento predictivo, capacitación del personal y monitoreo en tiempo real. Esto limita el impacto positivo esperado en eficiencia y confiabilidad.

Las empresas deben asumir la confiabilidad como un eje estratégico para garantizar la eficiencia logística y la satisfacción del cliente. La transformación digital no se logra únicamente con la incorporación de tecnología, sino con una gestión integral que asegure estabilidad operativa, reduzca riesgos y fortalezca la competitividad en entornos dinámicos y altamente exigentes.

Referencias

Aguilar, L., Rodríguez, M., Aguilar, X. & Herrera, E. (2025). Revisión sistemática de literatura: Factores influyentes en la implementación exitosa de la industria 4.0. RIDE. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo, 16*(31), 1-20. https://doi.org/10.23913/ride.v16i31.2549

Álvarez, E. & Viu, M. (2018). La logística del mañana: retos y oportunidades en la era digital. *Revista de los Estudios de Economía y Empresa Oikonomics, (9)*, 1–12. https://openaccess.uoc.edu/bitstream/10609/82687/6/2_Alvarez-Viu_Oikonomics_9_A4_cast.pdf

Araujo, H., & Ramos, M. V. C. (2023). Evolução da logística e cadeia de suprimentos de produtos farmacêuticos: uma revisão bibliográfica. *Revista Gestão em Foco*. Nº 15, 1-15 https://n9.cl/tgarm

Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación*. Introducción a la metodología científica. Editorial Episteme.

Arias, J. y Covinos, M. (2021). Diseño y Metodología de la investigación (Research Design and Methodology). Enfoques Consulting Eirl. https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w26022w/Arias_S2.pdf

Barleta, E., Pérez, G., & Sánchez, R. J. (2019). *La revolución industrial 4.0 y el advenimiento de una logística 4.0*. Boletín FAL, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (375), 1–16 https://n9.cl/rwm7d

Behrad, J. & Kao, H. (2014). A Cyber-Physical Systems architecture for Industry 4.0-based manufacturing systems. *Manufacturing Letters 3*. 18–23. https://doi.org/10.1016/j.mfglet.2014.12.001

Bernal, C. (2006). Metodología de la Investigación. Pearson Education.

Blanchard, B. & Fabrycky, W. (2011). *Systems Engineering and Analysis, Edition, Pearson Education-Prentice Hall.*

Castro, E., Márquez, D. (2025). La incidencia de la confiabilidad en la eficiencia logística de la industria 4.0. Examen complexivo para la obtención del grado de Magíster en Administración de Empresas. UNEMI Postgrados.

Chicaiza, R. & Toapanta, A. (2023). Sistematización teórica de la Industria 4.0 en el área de logística. *Dilemas contemporáneos: Educación, Política y Valores. No.1*-78, 1-18. https://doi.org/10.46377/dilemas.v11i1.3766

Cordoves, D. & Frutos, M. (2024). Impacto y evolución de Big Data en la logística: una revisión exhaustiva de tendencias y prácticas actuales. *JAIIO, Jornadas Argentinas De Informática, 10*(14), 401–404. https://revistas.unlp.edu.ar/JAIIO/article/view/18013

Cortés, C., Landeta, J., Chacón, J., Pereyra, F. & Osorio, M. (2017). El entorno de la industria 4.0: implicaciones y perspectivas futuras. *Conciencia tecnológica, (54).* 1-20. https://www.redalyc.org/journal/944/94454631006/94454631006.pdf

Freire, G.& Reyes, G. (2024). Transformación digital en la logística: un análisis bibliográfico de la influencia de las tecnologías de la información en la industria 4.0 y el desarrollo web. *Revista Imaginario Social. 7.* 132-155 https://n9.cl/6oij56

Gilchrist, A. (2016). *Industry 4.0 : The Industrial Internet of Things*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-1-4842-2047-4

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. McGraw-Hill.

International Electrotechnical Commission [IEC] (2025) Electropedia: The World's Online Electrotechnical Vocabulary.

Kowalikova, P., Polak, P., y Rakowski, R. (2020). *The Challenges of Defining the Term "Industry 4.0." Society, 57*(6), 631–636. https://doi.org/10.1007/s12115-020-00555-7

Larios, A. & Márquez, M. (2025). Mejora de la eficiencia logística mediante la implementación estratégica de la inteligencia artificial. *Boletín Científico de las Ciencias Económico Administrativas del ICEA, 14*(26), 7–13. https://n9.cl/8x2ek

Larios, A. & Márquez, M. (2025). Mejora de la Eficiencia Logística mediante la Implementación Estratégica de la Inteligencia Artificial. *Boletín Científico De Las Ciencias Económico Administrativas Del ICEA, 13*(26), 7–13. https://doi.org/10.29057/icea.v14i26.13757

Morales, F. & Zapata, P. (2024). Transformación digital en la contabilidad de costos: impactos en el ámbito educativo y empresarial. *CIENCIAMATRIA, 10*(1), 207-235. https://doi.org/10.35381/cm.v10i1.1218

Oztemel, E. & Gursev, S. (2020). Literature review of Industry 4.0 and related technologies. *Journal of Intelligent Manufacturing. 31* (4). 127-182 https://link.springer.com/article/10.1007/s10845-018-1433-8

Peñafiel, J., Arteaga, Á. & Daquinta, A. (2021). Mantenimiento centrado en la confiabilidad (RCM) caso de aplicación máquina empacadora de atún en latas. Revista Científica INGENIAR: Ingeniería, Tecnología e Investigación, 4(8),43-57. https://journalingeniar.org/index.php/ingeniar/article/view/64

Roblek, V., Meško, M., y Krapež, A. (2016). A Complex View of Industry 4.0. *SAGE Open, 6*(2), 1-11. https://doi.org/10.1177/2158244016653987

Saavedra, K., Quiñonez, B., Quiñonez, A. & Sarango, V. (2023). La digitalización de la cadena de suministro: un impulso innovador para la eficiencia logística en Ecuador. *Código Científico Revista De Investigación, 4*(2), 210–224. https://doi.org/10.55813/gaea/ccri/v4/n2/238

Sánchez, M. (2025). Estrategias 4.0: optimización de la logística a través de la gestión eficiente de las operaciones con los proveedores. *LATAM Revista Latinoamericana De Ciencias Sociales Y Humanidades, 6*(3), 706 – 717. https://doi.org/10.56712/latam.v6i3.3978

Tapia, S., Aguilera, G., Rojas, L. & García, J. (2025). Mantenimiento predictivo basado en machine learning: una revisión sistemática de la literatura y perspectivas en la industria 4.0. *ACI Avances en Ciencias e Ingenierías. 15*. 63-94. https://doi.org/10.65093/aci.v15.n4.2024.3

Ustundag, A., & Cevikcan, E. (2018). *Industry 4.0: Managing The Digital Transformation.* Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-57870-5

World Economic Forum (2017). *Impact of the Fourth Industrial Revolution on Supply Chains.* 1-22 https://n9.cl/k6cnsr

Yaranga, I. & Olórtiga, L. (2025). Integración de la inteligencia artificial con big data para la toma de decisiones en las empresas: un estudio bibliométrico. *Revista InveCom, 5*(4). 1-10. https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2739-00632025000402047

Capítulo III

Capítulo III

Inteligencia emocional: impacto en la gestión del cambio de las organizaciones

Bryan Alexis Herrera Ortiz
bherrerao4@unemi.edu.ec
Katherin Yessica Mora Peña
kkmorap4@unemi.edu.e

Introducción

¿Te imaginas una empresa que enfrenta un cambio profundo sin considerar cómo se sienten sus colaboradores? En un entorno empresarial cada vez más volátil y competitivo, la capacidad de adaptarse al cambio no depende únicamente de la estrategia organizacional o la tecnología, sino del manejo efectivo de las emociones. Los líderes con alta inteligencia emocional logran mejores resultados durante procesos de transición global, estudio de Lotito (2022) plantea que directivos emocionalmente inteligentes generan mayor bienestar y resistencia ante la incertidumbre organizada.

A nivel mundial, se ha comprobado que las organizaciones con líderes emocionalmente inteligentes tienen una probabilidad significativamente mayor de implementar con éxito procesos de transformación interna (Boyatzis, 2009; Iyer, 2024). Esto se debe

ISBN 978-9942-596-59-8 | 2025
https://editorial.risei.org

a que la inteligencia emocional potencia la empatía, la comunicación y la resiliencia ante escenarios inciertos. Además, otra investigación revela que competencias como la autoconciencia, la autorregulación y la empatía están directamente relacionadas con comportamientos de liderazgo altamente eficaces en escenarios de cambio (Ikart, 2023).

En Ecuador, la gestión del cambio sigue enfrentando barreras vinculadas a la resistencia del personal, la escasa cultura organizacional orientada al cambio y la falta de formación en habilidades socioemocionales. Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2022), más del 60% de las organizaciones en la ciudad de Quito han atravesado procesos de cambio en los últimos cinco años; sin embargo, una parte significativa de ellas ha reportado dificultades en mantener la cohesión y productividad de sus equipos durante dichos procesos.

En consecuencia, la inteligencia emocional se perfila no solo como una competencia individual, sino como una estrategia organizacional para gestionar con éxito el cambio. Por ello, el objetivo de esta investigación es analizar el impacto de la inteligencia emocional en la gestión del cambio en las organizaciones de Quito, a partir de una mirada global, contextual nacional y evidencia local en el ámbito empresarial.

Inteligencia emocional

La importancia fundamental de la inteligencia emocional en los entornos organizacionales contemporáneos se ha consolidado como una competencia esencial, especialmente en contextos marcados por la transformación y la incertidumbre. Según Antúnez (2025), la inteligencia emocional otorga a los líderes la habilidad de reconocer y gestionar tanto sus propias emociones como las de su equipo, favoreciendo la creación de un entorno laboral equilibrado y orientado al logro de resultados efectivos.

Por su parte, Biedma (2021) señala que el desarrollo de esta competencia en los líderes organizacionales contribuye directamente a fortalecer el clima laboral y a facilitar los procesos de transformación interna. En este sentido, la capacidad de empatizar, autorregularse y comprender las emociones ajenas no solo genera beneficios a nivel individual, sino que también potencia la cohesión del equipo y una respuesta más eficiente frente a los desafíos del cambio.

Además, como afirman Salguero & García (2024), el liderazgo emocionalmente inteligente permite la toma de decisiones más equilibrada, reduce los conflictos internos y promueve la motivación intrínseca del personal, elementos clave en entornos

organizacionales que atraviesan procesos de cambio o innovación. De esta manera, la inteligencia emocional deja de ser solo una habilidad interpersonal para convertirse en un recurso estratégico en la gestión organizacional contemporánea.

En paralelo, la gestión del cambio se presenta como un proceso estratégico y multidimensional indispensable para que las organizaciones puedan enfrentar las transformaciones internas y externas de forma eficiente y sostenible. Este proceso no solo involucra aspectos técnicos como la redefinición de procesos o estructuras, sino que también requiere atender el factor humano, ya que muchas iniciativas fracasan por la resistencia del personal (Sánchez et al., 2023).

De hecho, Suárez et al., (2020) afirman que una adecuada gestión del cambio deberá incluir el análisis de variables asociadas con la estrategia organizacional y las características particulares de la organización, asegurando que se convierta en una herramienta efectiva y necesaria para permanecer en los mercados actuales. Por su parte, Duarte (2020) propone un modelo integral de cuatro etapas —diagnóstico, planificación, implementación y evaluación— para garantizar que el cambio sea exitoso y sostenible a lo largo del tiempo. Así, la gestión del cambio, cuando se aborda de manera integral con herramientas, estrategias y visión humanista, se consolida como un elemento central para que las organizaciones, logren adaptarse con agilidad y resiliencia ante la dinámica del entorno empresarial.

La inteligencia emocional y la gestión del cambio son variables que se influencian mutuamente en los entornos organizacionales, especialmente en contextos donde se requiere adaptación continua (Navya & Chandrahasa, 2024; Côté, 2014). Por un lado, la gestión del cambio implica rediseñar procesos, estructuras y culturas internas, lo cual genera incertidumbre, resistencia y emociones complejas en el personal (Issah, 2018).

En este sentido, la inteligencia emocional actúa como un catalizador que permite a los líderes identificar dichas emociones, abordarlas de manera empática y fomentar climas laborales resilientes. Chávez (2022) resalta que la inteligencia emocional promueve la homeostasis emocional necesaria para enfrentar procesos de cambio organizacional de forma proactiva y colaborativa. Además, el autor destaca que los líderes emocionalmente inteligentes logran reducir la resistencia al cambio, mejorar el clima organizacional y fortalecer el compromiso del equipo frente a nuevas directrices estratégicas. Por su parte, Vizcaíno et al., (2022) evidencian que los equipos con altos niveles de inteligencia emocional son más proclives a colaborar, asumir retos y aceptar nuevas dinámicas sin generar conflictos. Por tanto, no

solo se trata de implementar estrategias técnicas de cambio, sino de integrarlas con un enfoque emocional que garantice el compromiso del talento humano y el logro de los objetivos organizacionales.

Asimismo, diversos estudios coinciden en que los líderes emocionalmente competentes no solo comunican mejor, sino que también detectan señales de desmotivación, ansiedad o rechazo, actuando con estrategias preventivas para mitigar su impacto (Goleman, 2014; Issah, 2018). Esta sensibilidad emocional es fundamental para anticipar riesgos y ajustar el ritmo o el enfoque del cambio (Saha et al., 2023).

Desde una perspectiva teórica, la relación entre inteligencia emocional y gestión del cambio puede ser explicada mediante diversos enfoques que subrayan la dimensión emocional en los procesos organizacionales: La Teoría de la Inteligencia Emocional propuesta por Goleman (1995) destaca competencias como la autoconciencia, la autorregulación, la empatía y las habilidades sociales, todas fundamentales para liderar procesos de cambio con éxito. Estas habilidades permiten a los líderes no solo manejar sus propias emociones, sino también comprender y guiar emocionalmente a sus equipos durante las transiciones.

La Teoría del Capital Psicológico Positivo (PsyCap) de Luthans & Youssef (2004), la cual incluye recursos como la autoeficacia, el optimismo, la esperanza y la resiliencia, esenciales para afrontar escenarios de cambio. Suárez et al., (2020) argumentan que estas capacidades están directamente vinculadas al desarrollo de la inteligencia emocional, ya que esta potencia la capacidad de adaptación, reduce la resistencia y promueve el compromiso organizacional.

Por otro lado, Hernández (2023) sostiene que un modelo de cambio planeado efectivo debe incluir una evaluación diagnóstica que considere tanto aspectos estructurales como emocionales del entorno organizacional, siendo la inteligencia emocional un elemento clave en dicha valoración. Incorporar herramientas de diagnóstico emocional permite adaptar el proceso transformacional a las verdaderas necesidades del equipo, evitando la imposición de decisiones que generen quiebre o malestar.

En consecuencia, no solo se trata de implementar estrategias técnicas de cambio, sino de integrarlas con un enfoque emocional y humano que garantice el compromiso de los colaboradores, el bienestar colectivo y, en última instancia, el logro sostenible de los objetivos organizacionales. Asimismo, la Teoría de la Contingencia, formulada por trabajos de diversos autores, entre lo que destacan Woodward (1958), Burns & Stalker (1961), Lawrence & Lorsch (1967), lleva a plantear que el liderazgo

efectivo depende del contexto y de las características del grupo, por lo que el desarrollo de competencias emocionales en los líderes les permite ajustar sus estrategias según la situación. Estas teorías coinciden en que la inteligencia emocional no solo mejora la forma en que se lidera el cambio, sino que es un componente estructural que determina su éxito o fracaso.

Abordaje metodológico

Esta investigación utilizó un enfoque descriptivo y correlacional para analizar cómo la inteligencia emocional de los líderes influye en la gestión del cambio dentro de las organizaciones. Este método, respaldado por estudios previos (Boyatzis, 2009; Ikart, 2023), permitió identificar no solo la relación entre estas variables, sino también cómo esta interacción incide directamente en la cohesión y adaptabilidad de los equipos de trabajo, particularmente en contextos de transformación organizacional. Al examinar dichas relaciones, fue posible reconocer patrones y comportamientos recurrentes en los entornos organizativos (Chávez, 2022), aspectos que resultan fundamentales para comprender las dinámicas emocionales que emergen durante los procesos de cambio y, con ello, tomar decisiones de gestión más acertadas. Este enfoque resulta especialmente valioso al considerar que los procesos de cambio no dependen únicamente de factores técnicos o estratégicos, sino que se ven fuertemente condicionados por la gestión emocional de las personas involucradas en dichos escenarios.

A nivel mundial, diversos autores han destacado la importancia de la inteligencia emocional como una competencia fundamental en la conducción de procesos de cambio organizacional. Según Lotito (2022), los líderes emocionalmente inteligentes logran generar mayor bienestar y reducir la incertidumbre entre los colaboradores durante transiciones complejas. Por su parte, Boyatzis (2009) sostiene que las organizaciones con directivos emocionalmente competentes tienen una probabilidad significativamente mayor de implementar con éxito procesos de transformación interna. Estas evidencias internacionales coinciden con la necesidad de considerar factores emocionales como variables determinantes en la sostenibilidad de los procesos de cambio.

En el caso ecuatoriano, la gestión del cambio sigue enfrentando barreras asociadas a la resistencia al cambio, la escasa cultura organizacional orientada a la transformación y la limitada formación en habilidades socioemocionales. Datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2022) revelan que más del 60% de las organizaciones en Quito han atravesado procesos

de cambio en los últimos cinco años, pero una proporción considerable de ellas reportó dificultades para mantener la cohesión y productividad de sus equipos durante dichos procesos. Frente a este panorama, se hace indispensable profundizar en el estudio de la inteligencia emocional como herramienta estratégica para una gestión del cambio más humana, efectiva y sostenible.

Para la obtención de datos primarios, se recurrió a colaboradores de distintas organizaciones de la ciudad de Quito, considerando sectores clave de la actividad económica local. Esta elección responde a la tendencia actual en estudios organizacionales de recopilar información de primera mano sobre las percepciones y experiencias del personal frente a procesos de cambio. La recolección directa de datos desde los entornos laborales permite comprender con mayor precisión cómo la inteligencia emocional de los líderes influye en la gestión del cambio y en las reacciones emocionales de los equipos.

Diversos estudios recientes respaldan este enfoque, demostrando su eficacia para evidenciar las dinámicas emocionales y organizacionales que afectan la capacidad de adaptación de las personas en entornos organizacionales cambiantes (Vizcaíno et al., 2022; Boyatzis, 2009). Al recoger testimonios directos de los colaboradores, se obtiene una visión auténtica y contextualizada de sus experiencias, lo cual enriquece el análisis y contribuye a la solidez de las conclusiones.

La población objetivo de esta investigación estuvo conformada por colaboradores de diferentes organizaciones de Quito. Esta decisión metodológica se fundamentó en estudios previos que destacan la relevancia de estudiar la relación entre inteligencia emocional y gestión del cambio en entornos organizacionales dinámicos y competitivos (Salguero & García, 2024). La capital ecuatoriana ofrece un contexto geográfico y empresarial propicio para explorar estas dinámicas dentro de su entorno corporativo. Esta selección permitió examinar cómo estas variables interactúan en escenarios laborales reales, aportando evidencia local sobre su impacto en la capacidad de adaptación organizacional.

Para ello, se trabajó con una muestra de 40 colaboradores, seleccionados mediante muestreo por conveniencia, una técnica comúnmente utilizada en estudios exploratorios con restricciones de tiempo, recursos o acceso (Etikan et al., 2016). La muestra se recopiló en entidades financieras, instituciones de salud, empresas de consumo masivo y organizaciones del sector tecnológico, incorporando a este último por su creciente relevancia en la dinámica empresarial de la ciudad de Quito, caracterizada por procesos de cambio acelerados y entornos laborales altamente competitivos. Esta distribución permitió obtener una perspectiva comparativa sobre cómo la inteligencia emocional de los líderes

impacta en la gestión del cambio en distintos sectores. Cabe señalar que los resultados obtenidos no buscan ser representativos de la totalidad de las organizaciones de Quito ni de cada sector específico, pero sí proporcionan indicadores preliminares valiosos que pueden servir de base para futuras investigaciones más amplias.

Para la recolección de datos se diseñó una encuesta estructurada de diez preguntas, organizadas en tres secciones: Inteligencia Emocional, Gestión del Cambio y Relación entre ambas variables. Esta encuesta se elaboró a través de Google Forms, facilitando su distribución y garantizando la accesibilidad de los participantes. La mayoría de los ítems se construyeron sobre una escala de Likert, utilizada para medir la frecuencia, percepción y nivel de acuerdo de los colaboradores respecto a las variables en análisis. Según Antúnez (2025), las escalas de Likert son herramientas altamente efectivas para recoger información sobre actitudes, percepciones y comportamientos en entornos organizacionales.

La distribución de la encuesta se realizó mediante correo electrónico institucional y mensajes de WhatsApp. En el caso del correo electrónico, se remitió un mensaje explicativo acompañado del enlace a la encuesta, mientras que en WhatsApp se compartió directamente en grupos y contactos individuales de colaboradores pertenecientes a los sectores mencionados. Esta estrategia multicanal buscó maximizar el alcance y facilitar la participación de los colaboradores, aprovechando las principales vías de comunicación digital actualmente empleadas en el ámbito organizacional ecuatoriano.

Esta metodología de distribución, combinada con un diseño de encuesta bien estructurado, permitió recopilar datos relevantes y significativos sobre la percepción de los colaboradores acerca de la relación entre inteligencia emocional y gestión del cambio organizacional en los sectores seleccionados de Quito. Los resultados obtenidos de esta muestra, ofrecen una visión reveladora y fundamentada sobre cómo las competencias emocionales de los líderes inciden en la forma en que se gestionan los procesos de cambio y en la respuesta emocional de los equipos ante dichas transiciones.

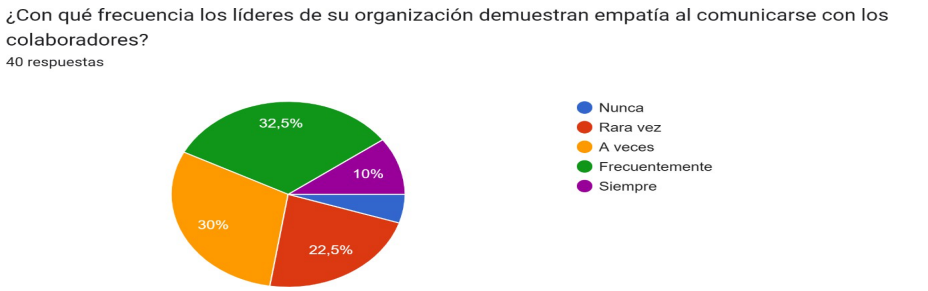
La rigurosidad del análisis respalda la validez de los resultados y establece una base referencial relevante para futuras investigaciones orientadas a profundizar en la interacción entre inteligencia emocional y procesos de cambio en entornos empresariales ecuatorianos. Cabe resaltar que este tipo de investigaciones contribuyen al fortalecimiento de la gestión organizacional, ofreciendo evidencia útil para la toma de decisiones estratégicas en contextos empresariales en constante transformación.

Con el propósito de garantizar la confiabilidad y consistencia interna del instrumento de encuesta, se realizó un análisis de fiabilidad mediante el coeficiente Alfa de Cronbach. Tras una prueba piloto aplicada a un subgrupo de participantes, se obtuvo un valor de Alfa de 0.8, lo cual indica una alta fiabilidad del instrumento. Este resultado evidencia que las preguntas incluidas en la encuesta miden de manera coherente y consistente los constructos investigados. Como señalan Sánchez et al., (2023), este tipo de análisis es indispensable en estudios de carácter organizacional, ya que asegura la calidad de los datos recopilados y permite obtener resultados válidos y confiables. La aplicación de esta prueba piloto y su respectivo análisis refuerzan la solidez metodológica del estudio, asegurando que los datos recolectados sean adecuados para el análisis posterior y permitan sustentar conclusiones sólidas y confiables.

Perspectivas de los entrevistados

El análisis del Gráfico 1, muestra que la mayoría de los encuestados perciben empatía en la comunicación de los líderes con cierta frecuencia, aunque no de manera constante. El 32,5% indica que los líderes demuestran empatía frecuentemente, seguido por un 30% que señala que ocurre a veces, lo que refleja una tendencia positiva pero no uniforme. Sin embargo, un 22,5% considera que rara vez se muestra empatía y un 10% afirma que siempre se evidencia, mientras que un 5% indica que nunca ocurre. Estos resultados sugieren que, aunque existe un nivel significativo de empatía en la interacción, todavía hay margen para mejorar la consistencia en la práctica, ya que casi una cuarta parte percibe poca empatía y solo una minoría la experimenta de forma constante.

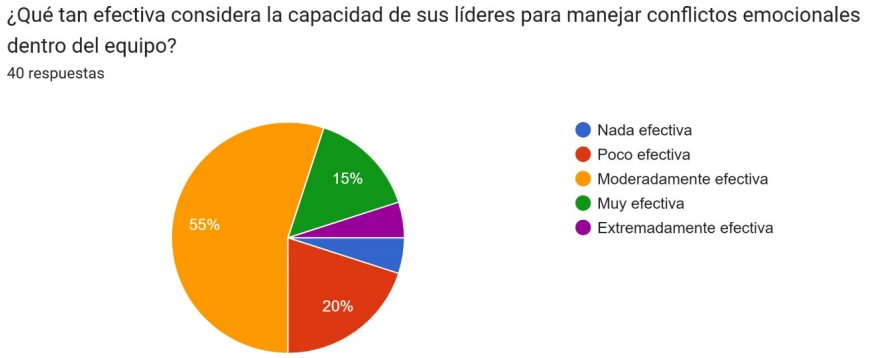
Gráfico 1.
Empatía en la comunicación de los líderes



Fuente: Herrera y Mora (2025)

El Gráfico 2, muestra que la mayoría de los encuestados considera que la capacidad de sus líderes para manejar conflictos emocionales dentro del equipo es moderadamente efectiva, con un 55% de las respuestas. Un 20% la percibe como poco efectiva, lo que indica que existe un grupo significativo que no está completamente satisfecho con esta habilidad. Por otro lado, el 15% opina que es muy efectiva, mientras que los extremos presentan porcentajes bajos: aproximadamente un 5% la considera nada efectiva y otro 5% extremadamente efectiva. Estos resultados sugieren que, aunque la mayoría reconoce cierto nivel de efectividad, hay margen importante para mejorar la gestión emocional por parte del liderazgo, especialmente para reducir la percepción de baja efectividad y aumentar la proporción de quienes la consideran altamente competente.

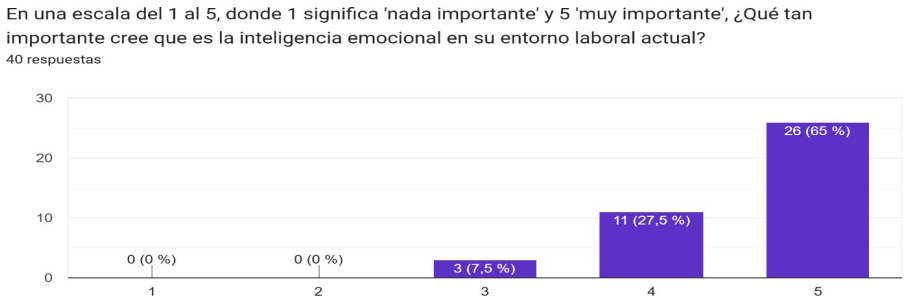
Gráfico 2.
Capacidad del líder para manejar conflictos emocionales



Fuente: Herrera y Mora (2025)

El Gráfico 3, evidencia que la mayoría de los participantes considera la inteligencia emocional como un aspecto altamente relevante en su entorno laboral. El 65% la califica con el nivel máximo de importancia (5), mientras que el 27,5% la ubica en el nivel 4, lo que indica que más del 90% reconoce su papel fundamental en la dinámica organizacional. Solo un 7,5% la percibe con una importancia media (nivel 3) y no se registran respuestas en los niveles más bajos (1 y 2), lo que refleja un consenso generalizado sobre su valor. Estos resultados sugieren que la inteligencia emocional es vista como una competencia crítica para la gestión efectiva de equipos, la resolución de conflictos y el mantenimiento de un clima laboral saludable, lo que implica que las organizaciones deberían priorizar su desarrollo en líderes y colaboradores.

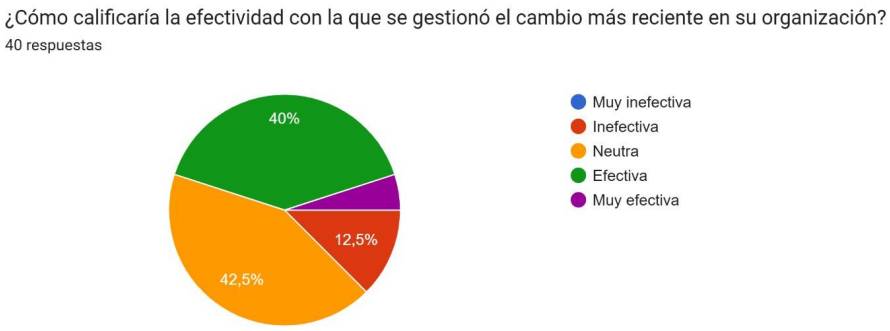
Gráfico 3.
Importancia de la inteligencia emocional para el entorno laboral



Fuente: Herrera y Mora (2025)

El Gráfico 4, refleja que la gestión del cambio más reciente en la organización fue percibida mayormente como efectiva, con un 40% de los encuestados calificándola así, mientras que el 42,5% la considera neutra, lo que indica una percepción intermedia sin una valoración claramente positiva o negativa. Sin embargo, un 12,5% la califica como inefectiva y solo un pequeño porcentaje la considera muy efectiva, lo que evidencia que, aunque la mayoría no percibe grandes fallas, tampoco se logra un consenso sobre una gestión altamente exitosa. Estos resultados sugieren que la organización cuenta con prácticas aceptables para manejar cambios, pero aún enfrenta retos para alcanzar niveles de excelencia y generar mayor confianza en los procesos de transformación.

Gráfico 4.
Efectividad de la gestión del cambio

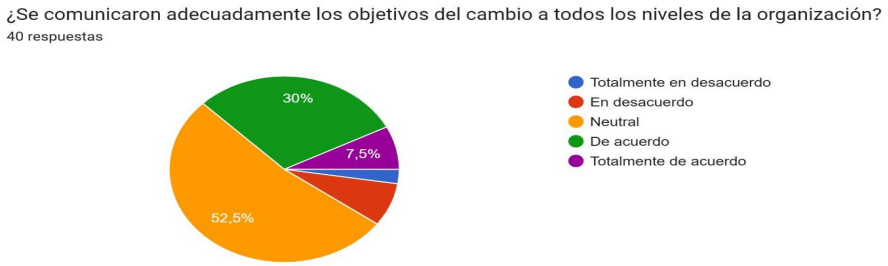


.Fuente: Herrera y Mora (2025)

El Gráfico 5, refleja que la comunicación de los objetivos del cambio dentro de la organización no ha sido completamente efectiva. La mayoría de los participantes, un 52,5%, se mantiene en una posición neutral, lo que indica falta de claridad o certeza sobre si la información llegó adecuadamente a todos los niveles. Un 30%

está de acuerdo en que sí se comunicaron, mientras que solo un 7,5% afirma estar totalmente de acuerdo, lo que evidencia que la percepción positiva es limitada. Por otro lado, un 10% (sumando quienes están en desacuerdo y totalmente en desacuerdo) considera que la comunicación fue insuficiente. Estos resultados sugieren que existe una brecha significativa en la transmisión de los objetivos del cambio, lo que puede afectar la alineación organizacional y la aceptación de nuevas estrategias, siendo necesario fortalecer los canales y métodos de comunicación interna para garantizar comprensión y compromiso en todos los niveles.

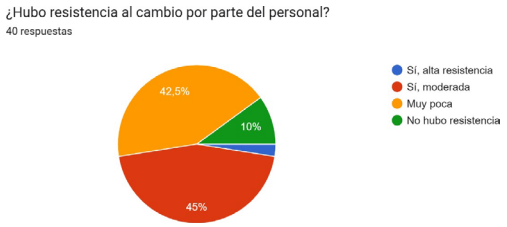
Gráfico 5.
Comunicación del cambio a todos los niveles de la organización



Fuente: Herrera y Mora (2025)

El Gráfico 6, indica que la resistencia al cambio por parte del personal fue principalmente moderada, con un 45% de los encuestados ubicándose en esta categoría. Un 42,5% considera que hubo muy poca resistencia, lo que sugiere que la mayoría aceptó los cambios con relativa facilidad. Sin embargo, un 10% afirma que no hubo resistencia en absoluto, mientras que un porcentaje mínimo, cercano al 2,5%, reporta alta resistencia. Estos resultados reflejan que, aunque la oposición al cambio no fue generalizada, sí existió un nivel moderado que podría haber afectado la implementación inicial. Esto evidencia la importancia de estrategias de comunicación y acompañamiento para reducir la incertidumbre y facilitar la adaptación del personal en procesos de transformación organizacional

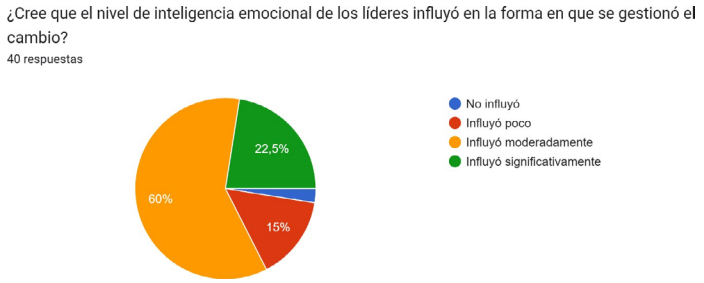
Gráfico 6. R
esistencia al cambio



Fuente: Herrera y Mora (2025)

El Gráfico 7, muestra que la mayoría de los encuestados considera que el nivel de inteligencia emocional de los líderes influyó moderadamente en la forma en que se gestionó el cambio, con un 60% de las respuestas en esta categoría. Un 22,5% opina que influyó significativamente, lo que indica que para casi una cuarta parte de los participantes esta competencia fue determinante en el proceso. Por otro lado, un 15% percibe que la influencia fue poca y solo un porcentaje mínimo, cercano al 2,5%, cree que no influyó en absoluto. Estos resultados evidencian que la inteligencia emocional es vista como un factor relevante en la gestión del cambio, aunque no siempre se percibe como decisiva, lo que sugiere la necesidad de fortalecer esta habilidad en los líderes para mejorar la efectividad en futuros procesos de transformación organizacional.

Gráfico 7.
Inteligencia emocional del líder y la gestión del cambio



Fuente: Herrera y Mora (2025)

Los resultados evidencian que la inteligencia emocional es percibida como un factor crítico en la gestión del cambio organizacional, aunque su aplicación práctica aún presenta áreas de mejora. El 65% de los encuestados considera que la inteligencia emocional es "muy importante" en el entorno laboral, lo que confirma su relevancia estratégica para la adaptación y cohesión del equipo, tal como lo plantean Goleman (1995) y Antúnez (2025), quienes destacan que competencias como la empatía y la autorregulación son esenciales para liderar procesos de transformación. Sin embargo, al analizar la capacidad de los líderes para manejar conflictos emocionales, el 55% la califica como moderadamente efectiva y un 20% como poco efectiva, lo que indica que, aunque existe conciencia sobre la importancia de estas habilidades, su desarrollo no es uniforme, coincidiendo con lo señalado por Salguero y García (2024) sobre la necesidad de fortalecer la formación socioemocional en los líderes.

En cuanto a la comunicación durante el cambio, el 52,5% mantiene una postura neutral respecto a la claridad de los objetivos,

y solo un 7,5% afirma que se comunicaron totalmente, lo que refleja una brecha significativa en la gestión comunicacional. Esto respalda lo expuesto por Sánchez et al., (2023), quienes sostienen que la falta de comunicación efectiva incrementa la resistencia y dificulta la alineación organizacional. De hecho, el gráfico sobre resistencia al cambio muestra que el 45% percibió una resistencia moderada y el 42,5% muy poca, lo que indica que, aunque la oposición no fue extrema, sí existió un nivel que pudo afectar la implementación inicial. Lotito (2022) enfatiza que los líderes emocionalmente inteligentes reducen la incertidumbre y la resistencia, lo que sugiere que una mayor integración de estas competencias podría mejorar los resultados en futuros procesos.

Finalmente, el 60% de los participantes considera que la inteligencia emocional influyó moderadamente en la gestión del cambio, mientras que solo el 22,5% percibe una influencia significativa. Este hallazgo coincide con Boyatzis (2009), quien afirma que las organizaciones con líderes emocionalmente competentes tienen mayor probabilidad de éxito en la transformación interna, pero también evidencia que en el contexto analizado esta competencia no se percibe como decisiva, lo que refuerza la necesidad de programas de desarrollo emocional en los líderes. En síntesis, los datos confirman que la inteligencia emocional es reconocida como una herramienta estratégica, pero su aplicación práctica requiere fortalecimiento para garantizar procesos de cambio más efectivos, resilientes y sostenibles.

Limitaciones de la investigación

Durante el desarrollo de esta investigación se identificaron algunas limitaciones que condicionaron el alcance de los resultados. En primer lugar, el uso de un muestreo por conveniencia implicó una restricción en la representatividad de los datos, lo que limita la posibilidad de generalizar los hallazgos a todas las organizaciones de Quito. Además, el tamaño de la muestra (40 participantes) estuvo condicionado por el tiempo disponible, los recursos técnicos y la accesibilidad a los colaboradores, lo cual redujo la variabilidad sectorial.

Desde el punto de vista metodológico, al tratarse de una investigación de carácter descriptivo y correlacional, no se puede establecer una relación causal entre las variables. También se reconoce como limitación la aplicación de una única herramienta de recolección de datos (encuesta), lo que restringe la posibilidad de contrastar resultados con métodos cualitativos que podrían haber enriquecido el análisis. Finalmente, factores externos como la disposición de los participantes o el contexto organizacional

al momento de la aplicación de los instrumentos pudieron influir en las respuestas, generando posibles sesgos en la percepción recogida.

Conclusiones

Con base en los hallazgos de esta investigación, se concluye que la inteligencia emocional incide de forma significativa en la gestión del cambio organizacional, especialmente cuando los líderes son capaces de reconocer, comprender y canalizar adecuadamente las emociones propias y ajenas en contextos de transformación.

Los resultados de la encuesta respaldan el objetivo de este estudio al demostrar que existe una relación directa entre las competencias emocionales del liderazgo y la disminución de la resistencia al cambio por parte del personal. Así mismo los equipos que perciben un liderazgo emocionalmente inteligente tienden a mantener niveles más altos de motivación, cohesión y adaptación durante procesos de cambio.

A partir de los resultados obtenidos y las limitaciones identificadas, se sugiere que futuras investigaciones amplíen el tamaño y diversidad de la muestra, incorporando sectores empresariales adicionales y niveles jerárquicos variados para lograr una visión más completa.

Sería valioso aplicar metodologías mixtas que incluyan entrevistas o grupos focales, lo que permitiría explorar a profundidad las percepciones emocionales y vivencias de los colaboradores durante procesos de cambio. Asimismo, se recomienda considerar enfoques longitudinales que evalúen el impacto de la inteligencia emocional en distintas fases del cambio organizacional.

Desde el ámbito práctico, se sugiere que las organizaciones integren programas de formación en habilidades socioemocionales dirigidos a sus líderes, promoviendo un enfoque humano y resiliente frente a las transformaciones internas. Finalmente, incorporar la evaluación emocional como parte del diagnóstico organizacional puede convertirse en una herramienta estratégica para anticipar resistencias y facilitar procesos de adaptación más sostenibles.

En conclusión, el principal aporte de esta investigación radica en evidenciar que la inteligencia emocional no solo es una competencia individual, sino una herramienta estratégica para liderar procesos de cambio en organizaciones de la ciudad de Quito. Al analizar su impacto desde una perspectiva empírica y teórica, se logró demostrar que los líderes emocionalmente competentes son capaces de mitigar la resistencia al cambio,

fortalecer el compromiso del equipo y generar ambientes laborales más colaborativos y resilientes. Este estudio proporciona un punto de partida relevante para comprender cómo las emociones influyen en la gestión organizacional, especialmente en contextos de transformación. Asimismo, ofrece a las empresas locales una base referencial para implementar estrategias de desarrollo emocional como parte de sus políticas de cambio. En definitiva, se contribuye al fortalecimiento del liderazgo organizacional con un enfoque humano, consciente y adaptativo frente a los retos actuales del entorno empresarial.

Referencias

Antúnez, A. (2025). El impacto de la inteligencia emocional en la efectividad del liderazgo: Revisión. *Revista Boliviana de Educación, 7*(13), 36-52. https://doi.org/10.61287/rebe.v7i13.1194

Biedma, J. (2021). Inteligencia emocional: Influencia en la gestión de los recursos humanos en las organizaciones. *Revista GEON (Gestión, Organizaciones y Negocios), 8*(1), 1-17. https://doi.org/10.22579/23463910.272

Boyatzis, R. (2009). Competencies as a behavioral approach to emotional intelligence, *Journal of Management Development, 28*(9), 749-770. https://doi.org/10.1108/02621710910987647

Burns, T., & Stalker, G.M. (1961). *Mechanistic and organic systems*. In J.B. Miner (Ed.), Classics of Organizational Theory. Taylor and Francis.

Chávez, L. (2022). Importancia de la inteligencia emocional en el cambio del clima organizacional [Tesis de licenciatura], Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. https://ri.ujat.mx/handle/200.500.12107/4335

Côté, S. (2014). Emotional intelligence in organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1*, 459-488. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091233

Duarte, M. 2020). Gestión del cambio organizacional. [Tesis de grado] Repositorio Institucional Universidad Peruana Cayetano Heredia. https://repositorio.upch.edu.pe/handle/20.500.12866/8962

Etikan, I., Musa, S. A., & Alkassim, R. S. (2016). Comparison of convenience sampling and purposive sampling. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics, 5*(1), 1-4. https://doi.org/10.11648/j.ajtas.20160501.11

Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ for character, health and lifelong achievement*. Bantam Books.

Goleman, D. (2014). Cómo ser un líder. PRH Grupo Editorial.

Hernández, G. (2023). Modelo diagnosis organizacional para el cambio planeado en entornos complejos. Observatorio Laboral *Revista Venezolana, 16*(31), 111-132. https://servicio.bc.uc.edu.ve/faces/revista/lainet/lainetv16n31/art05.pdf

Herrera, B., Mora, K. (2025). El impacto de la inteligencia emocional en la gestión del cambio de las organizaciones localizadas en la ciudad de Quito. Examen complexivo para la obtención del grado de Magíster en Administración de Empresas. UNEMI Postgrados.

Ikart, E. (2023). Emotional intelligence: Why it matters in change leadership and innovation in the 21st century styles of work. *International Journal of Business & Innovation, 2*(4), 1-39. https://proa.ua.pt/index.php/ijbi/article/view/34732/23185

Instituto Nacional de Estadística y Censos del Ecuador (INEC). (2022). *Estadísticas del mercado laboral y gestión organizacional en Quito.* https://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas-laborales-enemdu/

Issah, M. (2018). Change leadership: The role of emotional intelligence. *SAGE Open, 8*(3), 1–6. https://doi.org/10.1177/2158244018800910

Iyer, Shankar. (2024). The Role of emotional intelligence in organizational leadership. *FAR Journal of Education and Sociology. Volume 2*, Issue II, 13-23. https://doi.org/10.13140/RG.2.2.15098.81608.

Lawrence, P.R., & Lorsch, J.W. (1967). Differentiation and integration in complex organizations. Administrative Science Quarterly.

Lotito, F. (2022) Liderazgo e inteligencia emocional: las emociones como parte relevante del negocio. *Revista Academia & Negocios, vol. 8,* núm. 1, 71-86, https://www.redalyc.org/journal/5608/560869828007/html/

Luthans, F., & Youssef, C. (2004). Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics, 33*, 143-160. https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.01.003

Navya, S. & Chandrahasa, R. (2024). The role of emotional intelligence in organizational change and adaptation. *Scope Journal of Management Studies,12*(4), 1286–1293. https://scope-journal.com/assets/uploads/doc/99d6f-1286-1293.202410686.pdf

Saha, S., Das, R., Lim, W. M., Kumar, S., Malik, A., & Chillakuri, B. (2023). Emotional intelligence and leadership: Insights for leading by feeling in the future of work. *International Journal of Manpower, 44*(4), 671–701. https://doi.org/10.1108/IJM-12-2021-0690

Salguero, N. & García, C. (2024). Inteligencia emocional y liderazgo en las organizaciones: Emotional intelligence and leadership in organizations. *LATAM Revista Latinoamericana De Ciencias Sociales Y Humanidades, 5*(6), 44 – 53. https://doi.org/10.56712/latam.v5i6.2990

Sánchez, Y., Villafuerte, C., Flores, J. & Neyra, L. (2023). Gestión del cambio organizacional en la administración pública: Estudio de caso. *Revista Venezolana de Gerencia, 28*(Edición Especial 10), 1126–1139. https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e10.16

Suárez, M., Álvarez, M. & Vásquez, M. (2020). La gestión de cambio organizacional: Variables asociadas para una implementación exitosa. *Ciencia, Economía y Negocios, 4*(1), 69–83. https://n9.cl/wh0tk

Vizcaíno, G., Romero, A., & Tovar, E. (2022). Relación de la inteligencia emocional y el liderazgo. *UTC Prospectivas: Revista de Ciencias Administrativas y Económicas, 5*(2), 2–12. https://investigacion.utc.edu.ec/index.php/prospectivasutc/article/view/474

Woodward, J. (1958). *Management and Technology, H.M.* Stationery Office

Capítulo IV

Capítulo IV

Principio de Delegación: Impacto en la sobrecarga laboral

Gean Carlos Aragundy Rodriguez

garagundyr@unemi.edu.ec

Alexander Vinicio Borja Sarzosa

aborjas3@unemi.edu.ec

Introducción

La sobrecarga laboral se ha convertido en una preocupación creciente en las organizaciones, especialmente aquellas que operan bajo modelos jerárquicos rígidos y con líderes que centralizan las decisiones. Un estudio de Pega et al., (2021), reveló que el exceso de carga laboral y la falta de autonomía son dos de los principales factores que afectan la salud mental y el rendimiento en entornos corporativos. Esta problemática está estrechamente relacionada con prácticas ineficaces de delegación, donde los líderes, por temor a perder el control, limitan el empoderamiento de sus equipos y concentran tareas que podrían ser distribuidas estratégicamente.

¿Es posible que la falta de delegación eficaz sea una de las principales causas de la sobrecarga laboral en las empresas comerciales del Ecuador? En un entorno empresarial marcado por la competitividad y la presión por resultados, muchos líderes

ISBN 978-9942-596-59-8 | 2025
https://editorial.risei.org

asumen más tareas de las necesarias, impidiendo el desarrollo de sus equipos y generando agotamiento organizacional. Según el INEC (2022), más del 60% de los empleados en empresas medianas en Ecuador, reportan una carga excesiva de trabajo, lo cual afecta directamente su productividad y bienestar.

La delegación eficaz, entendida como la capacidad de asignar responsabilidades de manera clara, confiando en las capacidades del equipo y ofreciendo los recursos adecuados, se considera una habilidad crítica del liderazgo moderno. Como señala Covey & Merrill (2006), delegar no es quitarse trabajo de encima, es desarrollar a las personas para que asuman responsabilidades mayores. No obstante, en muchas organizaciones ecuatorianas prevalece un estilo de liderazgo centralizado, que impide distribuir la carga de trabajo de forma equilibrada y estratégica.

Esta investigación analiza cómo la delegación eficaz impacta directamente en la sobrecarga laboral dentro de las empresas comerciales del Ecuador. Primero, se abordará el concepto de delegación desde el enfoque del liderazgo organizacional. Luego, se explorarán las consecuencias de una delegación deficiente en el ambiente laboral. Finalmente, se presentarán estrategias prácticas que permitan a los líderes implementar una delegación efectiva, que favorezca tanto el bienestar del equipo como el desempeño organizacional.

Delegación de autoridad en las organizaciones

La delegación eficaz de actividades es una herramienta clave en la gestión empresarial, representa un pilar fundamental en la gestión moderna, especialmente en las empresas comerciales del Ecuador, las cuales en palabras de Santander (2023) mantienen una cultura organizacional jerárquica rígida. La práctica de delegar permite distribuir tareas de forma estratégica según las capacidades del personal, lo que mejora la eficiencia y favorece el desarrollo del equipo.

No se trata solo de transferir funciones, sino de asignarlas con criterio y seguimiento. Como lo señala Koontz (2012) la delegación de autoridad ocurre cuando un superior otorga a un subordinado la facultad para tomar decisiones de manera discrecional. Stoner et al., (1996) definen la delegación como el proceso mediante el cual se transfiere autoridad formal y responsabilidad a un subordinado para que lleve a cabo tareas específicas. Lo anterior lleva a precisar que cuando los líderes delegan de manera adecuada, pueden concentrarse en decisiones estratégicas mientras los colaboradores asumen tareas operativas conforme a sus competencias, fomentando autonomía y compromiso. La

ausencia de esta práctica conduce a la centralización de responsabilidades, lo que disminuye la productividad organizacional.

En Ecuador, muchas empresas aún tienen estructuras jerárquicas rígidas que dificultan la delegación, las cuales en palabras de Santander (2023) mantienen una cultura organizacional jerárquica. Delegar de manera efectiva, respaldada por una comunicación clara y concisa, minimiza los malentendidos y errores, al tiempo que fomenta la autonomía y el trabajo en equipo, mejorando en última instancia el éxito organizacional (Aishatu et al., 2025). En síntesis, la delegación eficaz permite identificar líderes emergentes, mejorar el clima organizacional y la gestión del talento humano, fomenta la responsabilidad compartida y contribuye al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Ahora bien, la sobrecarga de trabajo ocurre cuando los empleados deben asumir más tareas de las que pueden cumplir eficientemente. En las empresas comerciales del Ecuador, esta situación es común debido a una inadecuada distribución de responsabilidades. Loayza et al., (2022) sostiene que el exceso de tareas causa estrés y baja productividad. Además, según Jaramillo & Balanzátegui (2025), la sobrecarga laboral genera insatisfacción, ausentismo y rotación de personal. También tiene efectos en la salud física y mental de los trabajadores, como lo indica Zapata & Riera (2024), quien relaciona esta situación con problemas como ansiedad y fatiga crónica. Por ello, la sobrecarga de trabajo debe ser gestionada con estrategias que promuevan el equilibrio y el bienestar del equipo. Existe una relación directa entre la falta de delegación eficaz y la sobrecarga de trabajo.

Cuando los líderes no delegan adecuadamente, tienden a concentrar tareas, lo cual sobrecarga a ciertos empleados. Entender esta relación es clave para implementar mejoras reales en la gestión de las empresas comerciales. Por lo siguiente, una delegación estratégica contribuye significativamente a reducir la sobrecarga de trabajo, mejorando así el desempeño organizacional.

Esta investigación se apoya en diversas teorías de gestión. La Administración Científica de Taylor promueve la eficiencia mediante la asignación adecuada de tareas (Taylor, 1911). Por otro lado, McGregor (1960), con su Teoría X y Y, plantea que los líderes que confían en sus empleados (Teoría Y) tienden a delegar más y obtener mejores resultados.

La Teoría del Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard (1982) también respalda esta temática, al explicar que el nivel de delegación debe adaptarse a la madurez del trabajador. Estas teorías aportan fundamentos sólidos para comprender cómo la delegación eficaz puede prevenir la sobrecarga de trabajo. Por lo cual, aportan fundamentos sólidos que explican por qué

la delegación eficaz es clave en la prevención de la sobrecarga laboral. Incorporar estos enfoques permite diseñar estrategias de gestión que promuevan el equilibrio, el bienestar laboral y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Abordaje metodológico

Esta investigación utilizó un enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo y con un diseño transversal. Esta metodología permite analizar, cómo se relacionan la delegación eficaz de actividades y la sobrecarga laboral en empresas comerciales del Ecuador. Según Hernández et al., (2014), este tipo de diseño es apropiado cuando se busca recolectar información sobre percepciones, comportamientos o condiciones actuales de una población, sin intervenir directamente en el fenómeno. En este caso, la delegación se estudia como una variable que incide en la percepción de carga laboral entre los empleados.

Para esta investigación se optó por el uso de una encuesta como instrumento de recolección de datos, debido a su capacidad para obtener información estandarizada y comparable de un grupo considerable de personas en poco tiempo. Las encuestas permiten medir actitudes, percepciones y comportamientos de manera estructurada, lo que es especialmente útil cuando se trabaja con variables como la delegación y la sobrecarga laboral. Según Hernández et al., 2014), las encuestas son apropiadas cuando se requiere recolectar datos cuantitativos de forma eficiente, estructurada y fiable, permitiendo un análisis estadístico posterior.

El presente estudio se fundamenta en el uso de datos primarios, es decir, aquellos recolectados directamente de los participantes, lo cual permite obtener información actual, específica y contextualizada. De acuerdo con Hernández et al., (2014), la recolección de datos primarios es esencial cuando se busca investigar fenómenos específicos en contextos particulares, ya que garantiza mayor validez contextual y pertinencia para el objeto de estudio.

Para la recolección de datos se utilizó una encuesta estructurada, diseñada con base en la Escala de Likert de cinco niveles, que permitió captar con claridad las percepciones de los participantes respecto a dos dimensiones clave: la eficacia en la delegación y su relación con la sobrecarga de trabajo (Arias y Covinos, 2021). Esta herramienta se aplicó a través de medios digitales (Google Forms), lo que facilitó el acceso, la recopilación eficiente de respuestas y la preservación de la confidencialidad de los participantes.

La encuesta incluyó preguntas agrupadas en dos secciones. La primera abordó aspectos clave de la delegación eficaz: claridad en la asignación de tareas, autonomía, recursos y apoyo, y retroalimentación del líder. La segunda sección se centró en la sobrecarga laboral, considerando frecuencia de tareas excesivas, tiempo insuficiente, impacto emocional y disminución de la productividad. Esta estructura permitió establecer relaciones entre la percepción del liderazgo delegativo y los efectos concretos en la carga laboral.

La población objetivo de esta investigación estuvo conformada por empleados administrativos y operativos de empresas comerciales ecuatorianas, específicamente del sector farmacéutico (Medifarma) e industrial (QSI Ecuador). La muestra fue seleccionada mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, debido a las limitaciones de acceso, tiempo y recursos. Según Etikan et al., (2016) y Arias (2012), el muestreo por conveniencia permite seleccionar a los participantes que están disponibles y dispuestos a participar, siendo comúnmente utilizado en investigaciones aplicadas en contextos reales.

Se encuestaron 20 colaboradores de dos empresas ubicadas en Quito, cuya estructura organizacional refleja patrones de gestión jerárquica. Aunque esta muestra no es representativa de todas las empresas comerciales del país, brinda un panorama inicial útil sobre cómo la delegación, o su ausencia, afecta la carga laboral de los trabajadores.

La distribución de la encuesta se realizó a través de dos canales principales: correo electrónico institucional y mensajes de WhatsApp. Para el correo electrónico, se envió un mensaje explicativo con el enlace de la encuesta adjunto, mientras que en WhatsApp se compartió el enlace directamente en grupos y contactos individuales de los empleados empresariales participantes. Esta estrategia de difusión multicanal buscó maximizar el alcance y facilitar la participación, aprovechando las principales vías de comunicación digital utilizadas actualmente en el sector empresarial ecuatoriano.

Resultados de la consulta

Los resultados obtenidos que se revela de forma detallada a través de los gráficos, muestran que el 80% de los encuestados (Gráfico 1) considera que las tareas asignadas son casi siempre claras, dejando dudas sobre el entendimiento de las actividades a realizar, lo cual genera incertidumbre en la ejecución y aumenta el riesgo de errores. Además, un 70% sumando los que expresan A veces (40%) y casi siempre (30%), cuenta con la

autonomía suficiente para tomar decisiones sobre las tareas delegadas (Gráfico 2), lo cual genera frustración y dependencia excesiva del liderazgo. Esto coincide con lo planteado por Hersey y Blanchard (1982), quienes afirman que el nivel de delegación debe ajustarse al nivel de madurez del colaborador para evitar sobrecarga y desmotivación.

Gráfico 1.
Claridad y especificidad en las funciones asignadas

Fuente: Aragundy y Borja (2025).

Gráfico 2.
Autonomía para decidir sobre tareas asignadas

Fuente: Aragundy y Borja (2025).

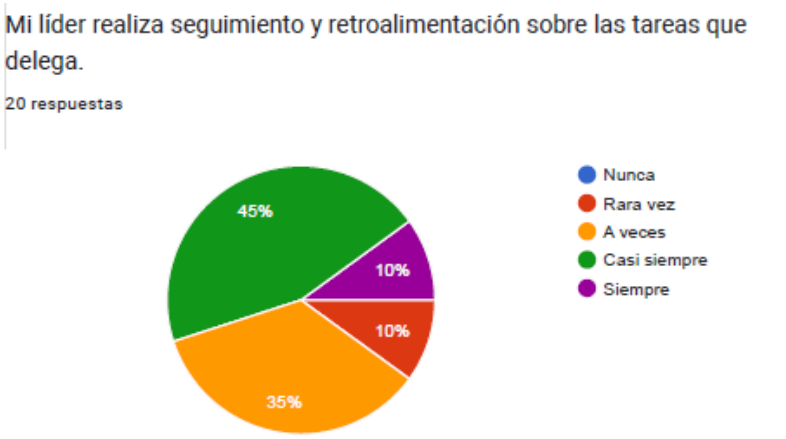
En cuanto al apoyo recibido (Grafico 3), un 80% de los participantes, repartido entre casi siempre (40%) y a veces (40%) reciben los recursos adecuados para cumplir con sus responsabilidades, mostrando debilidad en el soporte necesario para ejecutar su trabajo. Mientras que el 55% (repartido nunca 10%, rara vez

10% y a veces 35%) confirman que el seguimiento por parte de sus líderes es esporádico o inexistente (Gráfico 4). Esta falta de acompañamiento y retroalimentación contribuye a un entorno de inseguridad operativa, donde los trabajadores asumen tareas sin guía ni evaluación continua.

Gráfico 3.
Recursos y apoyo del líder

Fuente: Aragundy y Borja (2025).

Gráfico 4.
Seguimiento y retroalimentación



Fuente: Aragundy y Borja (2025).

Respecto a la sobrecarga de trabajo (Gráfico 5), los datos muestran que un 55% de los participantes se siente a veces sobrecargado, seguido de un 25% que expresa sentirse así casi siempre, especialmente durante temporadas altas o en ausencia del personal clave. Además, el 55% expresó que no dispone del tiempo necesario para completar sus funciones de forma eficiente, lo que afecta directamente su productividad y bienestar (Gráfico 6).

Gráfico 5.
Sobrecarga laboral

Fuente: Aragundy y Borja (2025).

Gráfico 6.
Tiempo disponible para cumplir con las responsabilidades laborales

Fuente: Aragundy y Borja (2025).

En el aspecto emocional, el 50% reportó haber experimentado síntomas como estrés, ansiedad o fatiga debido a la carga excesiva de trabajo (Gráfico 7), y un 65% considera que su desempeño laboral ha disminuido ocasionalmente como consecuencia directa de esta situación (Gráfico 8). Al indagar sobre la presión recibida (Gráfico 9) frente a los plazos establecidos, el 70% distribuido entre a veces (35%) y casi siempre (35%) expresa sentirse presionado constantemente. Estos hallazgos respaldan lo expuesto por Barrera y Baculima (2024), quien relaciona directamente la sobrecarga con afectaciones a la salud física y mental en entornos empresariales ecuatorianos.

Gráfico 7.
Afectación de la salud física o emocional

Fuente: Aragundy y Borja (2025).

Gráfico 8.
Sobrecarga laboral versus productividad

Fuente: Aragundy y Borja (2025).

Gráfico 9.
Presión laboral

Fuente: Aragundy y Borja (2025).

El análisis estadístico básico de frecuencia permitió observar una correlación evidente entre la ausencia de delegación eficaz y la presencia de sobrecarga laboral. Esto refuerza las conclusiones de autores como Zapata & Riera (2024); Jaramillo & Balanzátegui (2025), quienes sostiene que cuando no se delega con claridad, los empleados tienden a asumir tareas múltiples sin dirección ni soporte, lo que conlleva a desmotivación y conflictos internos.

Para validar la fiabilidad del instrumento, se aplicó una prueba piloto a un grupo reducido de 10 empleados, obteniendo un coeficiente Alfa de Cronbach de 0.712, lo cual indica una consistencia interna aceptable. Este resultado demuestra que los ítems del cuestionario miden de manera coherente las dimensiones previstas.

La metodología empleada permitió no solo cuantificar la percepción de los empleados respecto a la delegación y la carga laboral, sino también identificar tendencias que pueden servir de base para futuras intervenciones organizacionales. Como afirman Aishatu et al., 2025, la implementación de buenas prácticas de delegación no solo reduce errores y mejora el ambiente laboral, sino que previene estados de agotamiento crónico que afectan al equipo y la rentabilidad del negocio.

Por último, esta fase del estudio reafirma que la delegación eficaz debe ser entendida como una herramienta estratégica, no solo operativa. Implica un proceso consciente de asignación de responsabilidades que considera las capacidades del equipo, los recursos disponibles y el contexto laboral. Solo así se logrará una redistribución real de la carga de trabajo, evitando el desgaste humano y promoviendo entornos laborales más sostenibles.

Los hallazgos confirman que la delegación eficaz es un factor determinante para reducir la sobrecarga laboral en las empresas comerciales analizadas. Aunque la mayoría de los encuestados percibe cierta claridad en las tareas asignadas (80%), persisten vacíos en autonomía, seguimiento y retroalimentación, lo que genera dependencia del liderazgo y limita la toma de decisiones. Esta falta de acompañamiento se refleja en un 55% que reporta escaso seguimiento, y en un 65% que reconoce disminución ocasional de su productividad.

Asimismo, los datos evidencian que la sobrecarga laboral es una realidad frecuente: el 55% se siente sobrecargado "a veces" y el 25% "casi siempre", situación que se intensifica en períodos críticos. Este exceso de tareas se asocia con síntomas emocionales como estrés y fatiga (50%) y con presión constante frente a plazos (70%), afectando el bienestar y el rendimiento del equipo.

Los resultados del estudio muestran una clara conexión entre

la delegación ineficaz y la sobrecarga de trabajo, desafiando posturas que subestiman esta relación. Aunque Covey & Merrill (2006) plantea que delegar es una forma de desarrollar al personal más que simplemente redistribuir tareas, en las empresas ecuatorianas esta práctica sigue siendo limitada y poco estratégica. Esto revela que los enfoques teóricos requieren ajustes prácticos que se adapten a las condiciones locales de liderazgo.

Por otro lado, los hallazgos respaldan la teoría del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard (1982), que enfatiza la necesidad de adaptar el nivel de delegación a la madurez del colaborador (Ye et al., 2025). El hecho de que un 30% de los empleados afirme no contar con autonomía suficiente demuestra que muchos líderes aún no ajustan su estilo a las capacidades reales del equipo, generando dependencia y frustración (Slemp et al.,2018). Esto coincide con la afirmación de los autores de que una delegación efectiva no solo distribuye tareas, sino que empodera psicológicamente a los empleados, incrementando su disposición a participar y mejorar su desempeño (Zhang et al., 2017).

No obstante, se podría cuestionar la visión excesivamente técnica de Taylor (1911) sobre la eficiencia basada en la división del trabajo, pues los datos actuales reflejan que la simple asignación de tareas no garantiza eficiencia si no se considera el bienestar del trabajador (Laker, 2025). La sobrecarga emocional, expresada por más del 50% de los encuestados, demuestra que una gestión puramente funcionalista puede ser contraproducente (Liu & Zhou, 2024). Esto plantea la necesidad de reinterpretar teorías clásicas bajo un enfoque más humano y contextualizado (Norton et al., 2024). En síntesis, la delegación eficaz no debe concebirse como una acción operativa aislada, sino como una herramienta estratégica para optimizar la distribución de tareas, prevenir el agotamiento y promover entornos laborales sostenibles.

Limitaciones de la investigación

Una de las principales limitaciones de este estudio fue el tamaño y tipo de muestra utilizada. Al tratarse de un muestreo no probabilístico por conveniencia, y con solo 20 encuestados pertenecientes a dos empresas específicas de Quito, los resultados no pueden generalizarse a todas las empresas comerciales del Ecuador. Esta restricción afecta la validez externa de los hallazgos, aunque sí proporciona una base útil para investigaciones futuras más amplias y representativas.

En el plano técnico, hubo dificultades para recolectar información, principalmente por el tiempo limitado de los colaboradores

y el uso exclusivo de medios digitales. Aunque herramientas como Google Forms y WhatsApp facilitaron el proceso, la respuesta pudo mejorar con entrevistas o métodos presenciales más profundos.

El estudio se enfocó únicamente en percepciones subjetivas. No se consideraron datos objetivos como niveles reales de ausentismo o productividad. Esta limitación impide un análisis más completo, aunque permite comprender el impacto emocional y operativo que tiene la delegación dentro de las organizaciones. Se recomienda ampliar la muestra en futuras investigaciones, incorporando empresas de diversas regiones y sectores económicos del país. Esto permitiría obtener conclusiones más amplias y específicas sobre cómo se da la delegación y la sobrecarga en distintos contextos organizacionales.

Por lo cual sería pertinente incorporar metodologías mixtas que combinen encuestas con entrevistas o grupos focales, con el fin de captar tanto datos cuantitativos como cualitativos sobre la delegación y la sobrecarga laboral. Este enfoque permitiría explorar a mayor profundidad las causas, percepciones y consecuencias de la falta de delegación desde una perspectiva más integral y contextual.

Conclusiones

Los hallazgos obtenidos reflejan que una delegación deficiente conlleva consecuencias significativas como falta de claridad, autonomía y apoyo, lo que repercute negativamente en el bienestar emocional y el desempeño de los trabajadores. Así, se confirma que mejorar las prácticas de delegación puede ser una estrategia clave para reducir la carga excesiva de trabajo.

En relación con el objetivo propuesto, se confirma que la ausencia de prácticas delegativas claras y estratégicas contribuye directamente a la sobrecarga laboral. La correlación observada entre ambas variables respalda la necesidad de implementar procesos de delegación basados en comunicación efectiva, asignación precisa de responsabilidades y provisión de recursos adecuados. De esta manera, se favorece la autonomía, se disminuyen errores y se fortalece el trabajo en equipo, alineando la gestión del talento humano con los objetivos organizacionales.

Se sugiere investigar la relación entre la delegación eficaz y otros indicadores organizacionales como la innovación, el liderazgo y la satisfacción del cliente. De este modo, se podrá demostrar que delegar no solo alivia la carga laboral, sino que también fortalece la cultura organizacional, impulsa el desarrollo profesional y mejora los resultados globales de la empresa.

En conclusión, delegar no es una función secundaria, sino una habilidad esencial del liderazgo. Requiere planificación, evaluación del equipo y seguimiento. Lo expuesto respalda la necesidad de formar a los líderes en prácticas de delegación efectiva para prevenir la sobrecarga y fortalecer el desempeño organizacional.

Referencias

Aishatu, A., Sam Sebastian II, W., & Hossain, S. (2025). The importance of clear and concise communication in delegating tasks. *Open Access Library Journal, 12*(3), 1–12. https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=141199

Aragundy, G., Borja, A. (2025). La delegación eficaz de actividades y su impacto en la sobrecarga de trabajo en las empresas comerciales del Ecuador. Examen complexivo para la obtención del grado de Maestría en Administración de Empresas. UNEMI Postgrados.

Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica*. Editorial Episteme.

Arias, J. y Covinos, M. (2021). *Diseño y Metodología de la investigación* (Research Design and Methodology). Enfoques Consulting Eirl. https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w26022w/Arias_S2.pdf

Barrera, J. & Baculima, J. (2024). Efectos del estrés laboral en la salud física y mental de trabajadores de la salud. *CIENCIAMATRIA Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología. Vol. X*. N°1. 281-306. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9502294

Covey, S. & Merrill, R. (2006). *The SPEED of Trust: The One Thing that Changes Everything.* Simon and Schuster.

Etikan, I., Musa, S. A., & Alkassim, R. S. (2016). Comparison of convenience sampling and purposive sampling. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics, 5*(1), 1–4. https://doi.org/10.11648/j.ajtas.20160501.11

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación.* McGraw-Hill.

Hersey, P., & Blanchard, K. (1982). *Management and organizational behavior: Utilizing human resources*. Prentice-Hall.

Instituto Nacional de Estadística y Censos del Ecuador (INEC). (2022). Estadísticas del mercado laboral y gestión organizacional en Quito. https://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas-laborales-enemdu/

Jaramillo, F. & Balanzátegui, S. (2025). La sobrecarga laboral y su incidencia en la satisfacción de los funcionarios públicos en el Ecuador. Investigo, *Revista Científica Multicultural. Vol.6,* No.15. 411-427. https://www.revistainvestigo.com/EditorInvestigo/index.php/hm/article/view/251/R15A29P

Koontz, H. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial.* Mc Graw Hill educación

Laker, B. (2025, July 9). *Delegate to build stronger teams.* MIT Sloan Management Review. https://sloanreview.mit.edu/article/delegate-to-build-stronger-teams/

Liu, S. & Zhou, H. (2024). Why does sense of power alleviate emotional exhaustion? Psychological safety and organizational embeddedness as mediators. *Journal of Personnel Psychology, 23*(3), 145–155. https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000340

Loayza, G., Troya, L., González, E. &, Sánchez, L. (2022). La sobrecarga y el estrés en el ámbito laboral, analizado desde la óptica del trabajador. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 6*(3), 3569-3586. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i3.2485

McGregor, D. (1960). The Human Side of Enterprise, Management Review, American Management Association.

Norton, T., Ashkanasy, N. & Silva, J. (2024). *Driving sustainable development transformations with emotional leadership*. In A. Di Fabio & C. L. Cooper (Eds.), Psychology of sustainability and sustainable development in organizations.104–125. Routledge. https://doi.org/10.4324/9781003212157

Pega ,F., Náfrádi, B., Momen, N.,Ujita, Y., Streicher, K. Prüss, A., Descatha, A., Driscoll , T., Fischer, F., Godderis, L.,Kiiver, H., Li,J., Magnusson, L., Rugulies,R., Sørensen, K. & Woodruff, T. (2021). Carga mundial, regional y nacional de cardiopatía isquémica y accidente cerebrovascular atribuibles a la exposición a largas jornadas laborales en 194 países, 2000-2016: Un análisis sistemático a partir de las estimaciones conjuntas de la OMS/OIT sobre la carga de morbilidad y lesiones relacionadas con el trabajo. *Environment International, Volume 154*, 1-25. https://doi.org/10.1016/j.envint.2021.106595

Ramírez, W. (2023). Análisis de la gestión del talento humano en el contexto empresarial actual: una revisión bibliográfica. *INNOVA Research Journal. 8*(2), 83-106. https://www.redalyc.org/journal/7378/737879745008/

Santander, E. (2023). Gestión del Talento Humano en Empresas Ecuatorianas: Perspectivas y Desafíos. *Revista Científica Zambos, 2*(1), 56-73. https://doi.org/10.69484/rcz/v2/n1/38

Slemp, G. R., Kern, M. L., Patrick, K. J., & Ryan, R. M. (2018). Leader autonomy support in the workplace: A meta-analytic review. *Motivation and Emotion, 42*(5), 706–724. https://doi.org/10.1007/s11031-018-9698-y

Stoner, J., Freeman, R. & Gilbert, D. (2012). *Administración.* Pearson Educación.

Taylor, F. (1911). *Los principios de la administración científica.* Harper and Bros.

Ye, L., Li, Y., & Zhang, N. (2025). The impact of autonomy-supportive organizational environments on employees' emotions and creative performance: A self-determination theory perspective. *PLOS ONE, 20*(5), 1-18 https://doi.org/10.1371/journal.pone.0322184

Zapata, C. & Riera, W. (2024). Riesgos psicosociales y estrés laboral en trabajadores del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, Ambato, Ecuador. Gestio et Productio. *Revista Electrónica de Ciencias Gerenciales, 6*(10), 4-23.https://doi.org/10.35381/gep.v6i10.60.

Zhang, X., Qian, J., Wang, B., Jin, Z., Wang, J., & Wang, Y. (2017). Leaders' behaviors matter: The role of delegation in promoting employees' feedback-seeking behavior. *Frontiers in Psychology, 8,* Article 920.1-25 https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.00920

Capítulo V

Capítulo V

Estrategias innovadoras para fortalecer la gestión del talento humano en entornos laborales híbridos

Martha Carolina Andrade Salcedo

mandrades10@unemi.edu.ec

Kerley Bolívar Andrade Salcedo

kandrades5@unemi.edu.ec

Introducción

El panorama laboral actual ha experimentado una transformación profunda, marcando el fin de la era tradicional de oficinas y dando paso a un modelo híbrido que fusiona el trabajo presencial con el remoto. Este cambio, según Rojas (2023), viene impulsado por avances tecnológicos y la reciente experiencia global de la pandemia, que ha redefinido no solo dónde se trabaja, sino también cómo se interactúa y se gestiona el capital más valioso: el talento humano. El cual, tal como lo indica Brenner (2021) en este nuevo escenario, las organizaciones se enfrentan al reto de mantener la cohesión, la productividad y el bienestar de sus equipos, dispersos geográficamente, pero unidos por objetivos comunes.

ISBN 978-9942-596-59-8 | 2025
https://editorial.risei.org

La gestión del talento humano en entornos híbridos va más allá de la mera administración de personal; implica diseñar y ejecutar estrategias innovadoras que garanticen la adaptación, el desarrollo y la retención de los colaboradores en un ecosistema flexible y dinámico. Al respecto, Hasson et al., (2024) expresa que frente a la sobrecarga emocional se exige una gestión organizacional mucho más humana, en ese sentido se requiere según Norton & Silva (2024) un liderazgo emocionalmente inteligente.

En Ecuador entró en vigencia una normativa que regula el teletrabajo, emitida por el Ministerio de Trabajo (2016), mediante el acuerdo Ministerial 190 (MDT-2016-190) para el sector privado y el acuerdo Ministerial (MDT-2017-0090-A) (Ministerio del Trabajo, 2017) para el sector público, pero, de acuerdo con Gaethe (2020), no se ha ejecutado adecuadamente y se requiere implementar metodologías para validarlo y garantizar a los trabajadores una experiencia satisfactoria.

Ya no basta con replicar los modelos de gestión tradicionales; es imperativo explorar enfoques creativos que aborden los desafíos inherentes a la comunicación a distancia, la construcción de cultura en equipos distribuidos, el fomento del engagement y la equidad entre modalidades de trabajo. En este escenario, es relevante preguntar: ¿De qué manera las estrategias innovadoras contribuyen con el fortalecimiento de la gestión del talento humano en entornos híbridos?

El presente estudio se sumerge en la exploración de estas estrategias innovadoras que buscan fortalecer la gestión del talento humano en la realidad del entorno laboral híbrido. Se analiza cómo la tecnología, la flexibilidad, el liderazgo empático y el diseño de experiencias personalizadas se convierten en pilares fundamentales para construir organizaciones resilientes, adaptables y, sobre todo, centradas en el bienestar y el desarrollo de su gente, asegurando así un futuro sostenible y competitivo en esta nueva era del trabajo. Por ello, el objetivo principal de este estudio es describir la relación entre las estrategias innovadoras y el fortalecimiento de la gestión del talento humano en entornos híbridos Desarrollo

En entornos laborales híbridos, las estrategias innovadoras se establecen como el catalizador central para una Gestión del Talento Humano (GTH) eficaz, lo que conlleva planificación (Guerrero et al., 2025) y evaluación a través de métricas (Ramírez, 2020). Dada la obsolescencia de prácticas tradicionales en este modelo, estas estrategias establecen el "cómo" ofrecer soluciones creativas, adaptativas y proactivas que afronten los desafíos de la coexistencia de equipos presenciales y remotos. Sin su análisis e implementación, la gestión del talento en modelos híbridos

resultaría ineficaz, desmotivadora o vetusta (López & Jaramillo, 2024;). Estas estrategias buscan la optimización de la experiencia del empleado, abarcando modelos de liderazgo adaptativo (Heifetz, et al., 2009) y empático, tecnologías de colaboración y comunicación avanzadas, programas de bienestar integral y flexibilidad, experiencias de onboarding y desarrollo, métricas de desempeño basadas en resultados.

Más allá de funciones administrativas de recursos humanos, la GTH es un enfoque estratégico e integral que busca atraer, desarrollar, motivar y retener colaboradores valiosos, alineando sus capacidades con los objetivos organizacionales, un papel fundamental en el dinámico mercado laboral de la actualidad, donde el talento es el principal activo competitivo (Ulrich et al., 2020; Armstrong & Taylor, 2020). Para fortalecer la GTH en entornos híbridos, es crucial impactar positivamente en diversas dimensiones clave, como los procesos de atracción y reclutamiento, el onboarding e inducción, desarrollo y gestión del desempeño, las compensación y beneficios, la cultura organizacional, el bienestar laboral y la retención y fidelización.

El entorno laboral híbrido es el contexto fundamental que confiere relevancia a la aplicación de las "Estrategias Innovadoras" (Bersin, 2021). La verdadera naturaleza innovadora de estas estrategias radica en su diseño específico para afrontar los desafíos y capitalizar las oportunidades innatas a este modelo de trabajo. Esto incluye la necesidad de comunicación asincrónica, el equilibrio entre vida laboral y personal en el hogar, y la gestión simultánea de equipos presenciales y remotos, junto con su potencial transformador (Grant, 2021). En esencia, la efectividad de las estrategias innovadoras está íntimamente ligada y potenciada por el particular entorno híbrido.

La investigación establece una relación causal y contextual entre la implementación de acciones y sus efectos organizacionales. Las estrategias innovadoras actúan como el antecedente o factor manipulable, representando intervenciones proactivas y creativas que superan paradigmas tradicionales de recursos humanos a Gestión de Talento Humano, por su parte es quien recibe los efectos de la aplicación o no de las estrategias innovadoras y el entorno laboral hibrido se presenta como el contexto en el que se desarrolla la simbiosis. Al incorporar tecnologías emergentes, metodologías ágiles y modelos de liderazgo adaptativo, se busca optimizar la eficiencia, el desempeño, la productividad y el bienestar del capital humano.

La GTH es el resultado esperado de la aplicación de dichas estrategias. La misma abarca procesos estratégicos interconectados como atracción, desarrollo, retención, evaluación del

desempeño y fomento del engagement y bienestar. Se postula que las Estrategias Innovadoras fortalecerán estas dimensiones, resultando en mejoras en la productividad, reducción de la rotación, aumento de la satisfacción laboral y mayor adaptabilidad organizacional.

Los entornos laborales híbridos funcionan como la variable contextual o moderadora. Este marco operativo específico, caracterizado por la coexistencia de modalidades de trabajo presencial y remoto, condiciona la efectividad y pertinencia de las estrategias. Introduce complejidades en la comunicación, la colaboración, equidad y construcción de cultura, moldeando intrínsecamente la relación entre las estrategias innovadoras y la GTH. Las estrategias deben ser diseñadas y calibradas específicamente para los desafíos y oportunidades de este entorno híbrido, lo que subraya su carácter "innovador".

Es por ello que, el estudio postula la teoría de que la aplicación adaptada de estrategias innovadoras impulsa el fortalecimiento de la Gestión del Talento Humano, ya que a medida que las organizaciones adoptan esquemas laborales híbridos, se vuelve evidente que la Gestión del Talento Humano (GTH) no puede sostenerse con prácticas tradicionales. Es en este punto donde las estrategias innovadoras emergen como el eje transformador. No se trata únicamente de implementar herramientas o procesos novedosos, sino de rediseñar la experiencia laboral para hacerla más humana, flexible y alineada con las nuevas realidades del trabajo.

Estas estrategias, al introducir tecnologías colaborativas, modelos de liderazgo empático, programas de bienestar integral y enfoques centrados en resultados, inciden directamente en el rendimiento, la motivación y el compromiso de los colaboradores. Así, la GTH deja de ser un área operativa para convertirse en una función estratégica que impulsa la competitividad organizacional (Ulrich et al., 2020; Armstrong & Taylor, 2020). Este vínculo entre las variables puede entenderse desde varias perspectivas teóricas.

La teoría de la Visión Basada en los Recursos postula que la ventaja competitiva sostenible deriva de recursos y capacidades internas VRIN (Valiosos, Raros, Inimitables y No sustituibles) (Barney, 1991). El talento humano, gestionado mediante estrategias innovadoras en un entorno híbrido, se convierte en un recurso VRIN. Éstas son el medio para desarrollar y explotar este recurso de forma única, posicionando la GTH como pilar estratégico y permitiendo que el talento sea una ventaja distintiva adaptada a las exigencias de movilización de recursos en entornos laborales híbridos (Wright et al., 1994).

La teoría del capital humano considera la inversión en las capacidades y conocimientos de los empleados como fuente de valor económico. Popularizada por Becker (2007) y Schultz (1961), esta teoría ve habilidades y experiencias como capital que genera retornos. Estas estrategias son inversiones directas que aumentan el valor de este capital, asegurando relevancia y productividad de las habilidades.

La teoría del aprendizaje organizacional y capacidades dinámicas se enfoca en la capacidad de las organizaciones para adaptarse, innovar y transformar procesos (incluida la GTH) ante cambios del entorno, como el modelo híbrido (Argyris & Schön, 1978), enfatiza cómo las empresas adquieren y retienen conocimiento para mejorar. Las Capacidades Dinámicas (Teece et al., 1997) representan la habilidad de integrar y reconfigurar competencias ante entornos cambiantes. En modalidades híbridas, la capacidad de aprender y reconfigurar la GTH es vital para el éxito, permitiendo la adaptación a la complejidad y manteniendo la relevancia y efectividad.

La teoría del intercambio social sugiere que las relaciones sociales se basan en el intercambio de recursos. Cuando una organización invierte en empleados, los empleados corresponden con mayor compromiso y lealtad. Esto es crucial en modalidades híbridas donde la confianza y el apoyo son vitales para compensar la menor interacción física, impactando directamente en el engagement y la retención dentro de la GTH.

Otras de las teorías es la de la Autodeterminación, desarrollada por Ryan y Deci (2000), esta teoría propone que la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas de autonomía, competencia y relación es fundamental para la motivación intrínseca y el bienestar. Pueden diseñarse estrategias para satisfacer estas necesidades, impactando directamente en la motivación y el bienestar de los empleados, aspectos críticos para el éxito.

Como se puede evidenciar existe una relación directa y recíproca entre las estrategias innovadoras y la GTH. Las primeras actúan como detonantes de cambio que permiten a la segunda evolucionar, responder a los desafíos actuales y proyectarse como una herramienta estratégica para el éxito organizacional en contextos complejos.

Abordaje metodológico

Este estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, no experimental transaccional, para describir la relación entre las estrategias innovadoras y el fortalecimiento de la gestión del talento humano en entornos laborales híbridos. Este enfoque permite medir y analizar cuantitativamente cómo se relacionan entre

estas variables mediante datos precisos que facilitan la identificación de patrones y tendencias (Lozano et al., 2025; Arias, 2012), como la adopción de nuevas prácticas, el bienestar laboral, la productividad y la retención del personal. Por otro lado, el diseño de la investigación es no experimental, ya que no se manipulan ni controlan deliberadamente las variables independientes. En este caso, el investigador se limita a observar y medir las variables en su contexto natural, sin intervenir en el proceso ni asignar tratamientos. También, el estudio se desarrolla bajo un diseño transversal, dado que la recolección de datos se realiza en un único momento o en un periodo breve.

La decisión de recopilar datos primarios en esta investigación responde a la necesidad de obtener información específica, actual y directamente relacionada con el fenómeno estudiado, es decir, la relación entre las estrategias innovadoras y el fortalecimiento de la gestión del talento humano en entornos híbridos. Los datos primarios son recolectados de primera mano, de los profesionales del área, por el investigador mediante instrumentos diseñados para el propósito particular del estudio, lo que garantiza que la información sea pertinente y ajustada a los objetivos planteados, aumentando así la validez y precisión de los resultados.

La población objetivo de este estudio estuvo conformada por profesionales de talento humano de la Ciudad de Quito, Ecuador, quienes desempeñan un papel fundamental en la gestión y desarrollo del capital humano dentro de las organizaciones. Estos profesionales son responsables de diseñar, implementar y supervisar estrategias que permitan atraer, desarrollar, retener y optimizar el talento, alineando las necesidades organizacionales con las expectativas y motivaciones de los colaboradores. Por tanto, centrar la investigación en esta población permite obtener información precisa y relevante sobre la temática planteada en una región específica.

En este estudio se seleccionó una muestra de veinticuatro (24) profesionales de talento humano de la Ciudad de Quito-Ecuador, utilizando un muestreo no probabilístico por conveniencia. Este método consiste en elegir a los participantes basándose en su fácil acceso y disponibilidad para el investigador (Hernández, et al.,2014; Hernández, 2021), en lugar de hacerlo de forma aleatoria. La elección de este tipo de muestreo se justifica principalmente por razones prácticas, como la rapidez y economía en la recolección de datos, así como por las limitaciones de tiempo y recursos que suelen presentarse en este tipo de investigaciones.

Se seleccionó como técnica la encuesta por su eficacia para recopilar información directa sobre la percepción y experiencia

(Arias y Covinos, 2021), en este caso de los profesionales de talento humano respecto a las estrategias innovadoras en entornos híbridos. Las encuestas permiten obtener datos cuantificables que facilitan el análisis estadístico de variables relacionadas con la gestión del talento, como la satisfacción, el compromiso, la adaptación a nuevas modalidades de trabajo y el bienestar laboral.

El proceso de diseño de la encuesta se inició con la operacionalización de las variables del estudio, es decir, se definieron claramente las dimensiones y aspectos específicos que se querían medir en relación con las estrategias innovadoras y el fortalecimiento de la gestión del talento humano en entornos híbridos.

Para facilitar la medición y el análisis cuantitativo, se utilizó una escala de Likert, que permite a los participantes expresar su grado de acuerdo o desacuerdo con cada afirmación, facilitando la captura de percepciones y opiniones de manera estructurada y estandarizada. Esta escala es ampliamente reconocida por su capacidad para reflejar matices en las respuestas y facilitar el tratamiento estadístico de los datos.

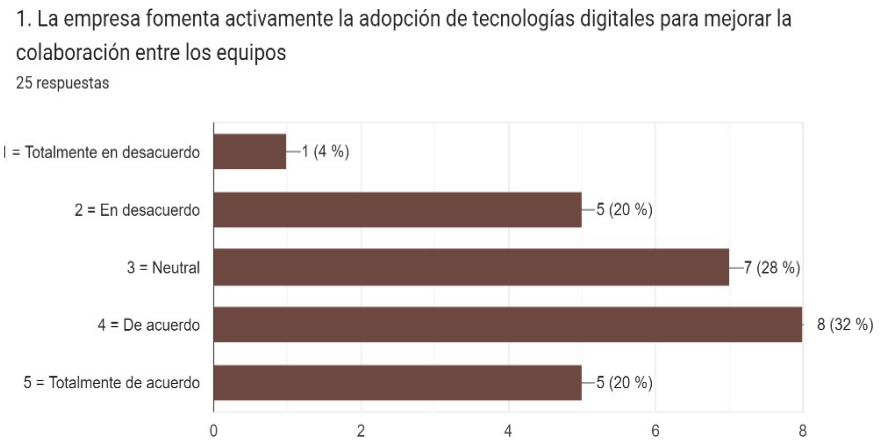
Una vez diseñadas las preguntas, se llevó a cabo un proceso de validación, que incluyó una prueba piloto, con el fin de asegurar la claridad, pertinencia y coherencia de los ítems. Posteriormente, la encuesta fue digitalizada mediante un formulario de Google, herramienta que facilita la distribución, recopilación y organización automática de las respuestas. El proceso de validación de la encuesta se realizó mediante el cálculo del Alfa de Cronbach, una técnica que evalúa la consistencia interna del instrumento, es decir, la coherencia entre las preguntas que miden cada variable. Tras aplicar esta prueba a las dieciséis preguntas en escala Likert, se obtuvo un coeficiente de 0.897, lo que indica que las preguntas están altamente relacionadas y que el cuestionario es confiable. Esta validación a través de la prueba piloto y este cálculo, garantizó que los datos recolectados expresaran precisa y consistentemente las percepciones de los profesionales de talento humano sobre las estrategias innovadoras en entornos híbridos, lo cual aporta rigor y solidez metodológica.

Finalmente, la encuesta se distribuyó por WhatsApp y correo electrónico a los profesionales de talento humano seleccionados, lo que permitió un acceso rápido y cómodo para los participantes, garantizando además un registro ordenado y seguro de la información recolectada. Este proceso asegura la obtención de datos confiables y relevantes para el análisis cuantitativo que sustenta el estudio.

Hallazgos de la investigación

El Gráfico 1 muestra que la percepción sobre el fomento de tecnologías digitales para mejorar la colaboración entre equipos es mayormente positiva, aunque no unánime. El 32% de los encuestados está de acuerdo y el 20% totalmente de acuerdo, lo que indica que más de la mitad reconoce esfuerzos en esta área. Sin embargo, un 28% se mantiene neutral, lo que sugiere que existe incertidumbre o falta de evidencia clara sobre estas acciones. Por otro lado, un 24% (sumando 20% en desacuerdo y 4% totalmente en desacuerdo) considera que la empresa no impulsa suficientemente la adopción tecnológica, lo que refleja una brecha en la percepción interna. Los datos evidencian avances hacia la digitalización, pero también la necesidad de fortalecer la comunicación y las prácticas para que todos los equipos perciban un compromiso más claro con la transformación digital.

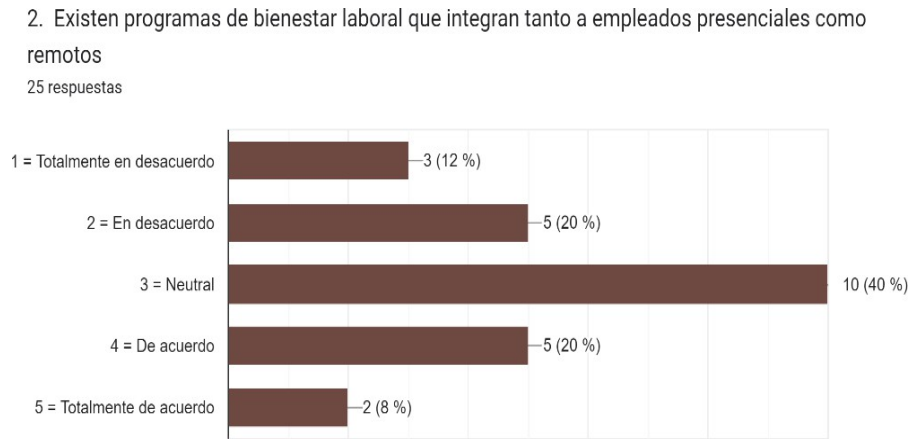
Gráfico 1.
Fomento de tecnologías digitales para mejorar la colaboración entre equipos



Fuente: Andrade y Andrade (2025).

El Gráfico 2, indica que la percepción sobre la existencia de programas de bienestar laboral que integren tanto a empleados presenciales como remotos es mayormente neutral, con un 40% de los encuestados en esta categoría. Un 20% está de acuerdo y otro 20% en desacuerdo, lo que evidencia una división significativa en las opiniones. Además, un 12% se muestra totalmente en desacuerdo y solo un 8% totalmente de acuerdo, lo que indica que la implementación de estos programas no es clara ni uniforme en la organización. Si bien existe cierta integración, no hay consenso sobre su efectividad o alcance, lo que podría reflejar falta de comunicación, cobertura limitada o ausencia de políticas específicas para entornos híbridos.

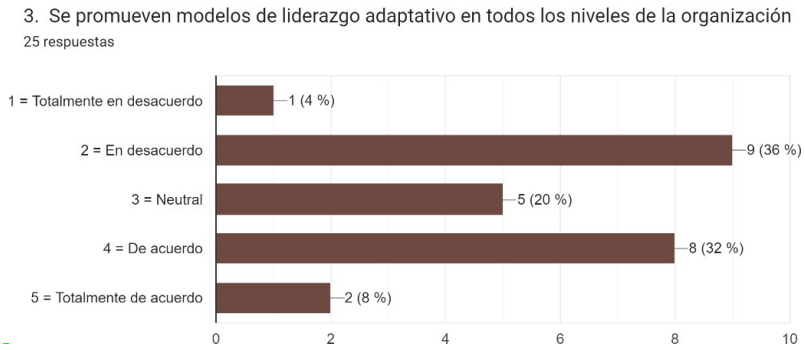
Gráfico 2.
Programas de bienestar laboral híbridos



Fuente: Andrade y Andrade (2025).

En el Gráfico 3, se muestra que la percepción sobre la promoción de modelos de liderazgo adaptativo en todos los niveles de la organización está dividida. El 36% de los encuestados está en desacuerdo y un 4% totalmente en desacuerdo, lo que indica que una parte significativa considera que estos modelos no se aplican de manera generalizada. Por otro lado, el 32% está de acuerdo y solo un 8% totalmente de acuerdo, reflejando que existe cierto reconocimiento de estas prácticas, aunque no son predominantes. Además, un 20% mantiene una postura neutral, lo que sugiere falta de claridad o desconocimiento sobre la implementación real de estos modelos. En conjunto, los resultados evidencian que, aunque hay esfuerzos por promover el liderazgo adaptativo, persisten brechas importantes en su aplicación uniforme en la organización.

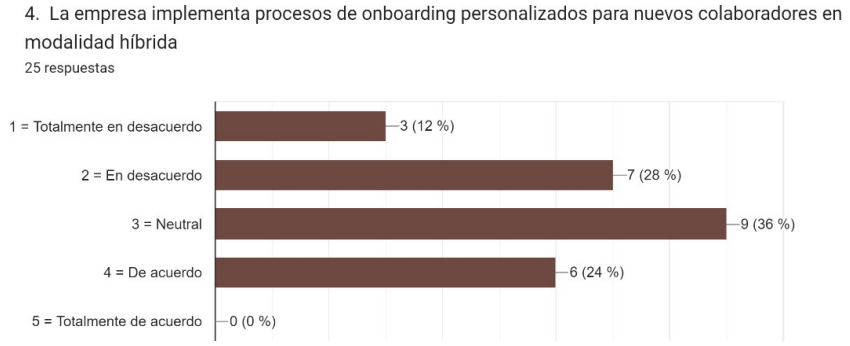
Gráfico 3.
Promoción de modelos de liderazgo adaptativo



Fuente: Andrade y Andrade (2025).

El Gráfico 4, indica que la percepción sobre la implementación de procesos de onboarding personalizados para nuevos colaboradores en modalidad híbrida es mayormente neutral, con un 36% de los encuestados en esta categoría. Un 28% está en desacuerdo y un 12% totalmente en desacuerdo, lo que refleja que una proporción significativa considera que estos procesos no se aplican de manera efectiva. Por otro lado, un 24% está de acuerdo y ningún participante afirma estar totalmente de acuerdo, lo que evidencia que la personalización del onboarding en entornos híbridos es limitada o poco visible para la mayoría. Se observa que la empresa enfrenta retos para garantizar una integración adecuada de los nuevos empleados, lo que podría impactar la adaptación, el compromiso y la productividad en el contexto híbrido.

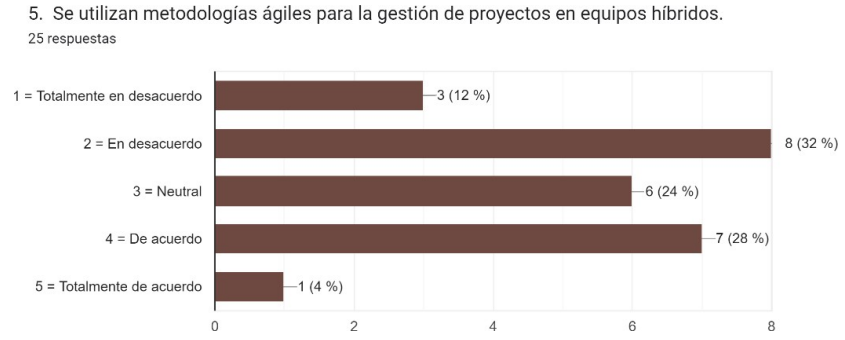
Gráfico 4.
Implementación de procesos de onboarding personalizados



Fuente: Andrade y Andrade (2025).

El Gráfico 5, evidencia que la percepción sobre el uso de metodologías ágiles para la gestión de proyectos en equipos híbridos está dividida. El 32% de los encuestados está en desacuerdo y un 12% totalmente en desacuerdo, lo que indica que una parte significativa considera que estas prácticas no se aplican. Por otro lado, un 28% está de acuerdo y solo un 4% totalmente de acuerdo, mientras que el 24% se mantiene neutral. Aunque existe cierta implementación de metodologías ágiles, no es generalizada ni consistente, lo que podría limitar la eficiencia y adaptabilidad de los equipos híbridos. La falta de consenso refleja la necesidad de fortalecer la adopción de estas prácticas para mejorar la coordinación y la productividad en entornos de trabajo mixtos.

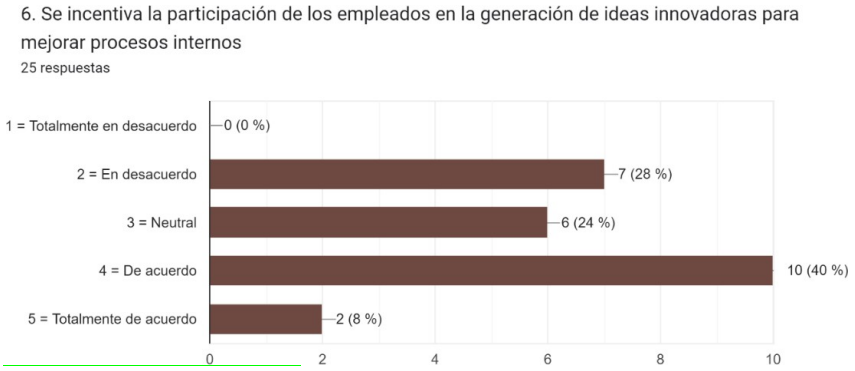
Gráfico 5.
Uso de metodologías ágiles para la gestión de proyectos en equipos híbridos



Fuente: Andrade y Andrade (2025).

El Gráfico 6, muestra que la mayoría de los encuestados percibe que se incentiva la participación en la generación de ideas innovadoras para mejorar procesos internos, aunque no de manera contundente. El 40% está de acuerdo y solo el 8% totalmente de acuerdo, lo que indica una tendencia positiva pero limitada. Por otro lado, un 28% está en desacuerdo y un 24% se mantiene neutral, lo que refleja que una parte significativa no percibe un estímulo claro hacia la innovación. No se registran respuestas en la categoría totalmente en desacuerdo, lo que sugiere que la práctica existe, pero no es suficientemente consistente ni visible para todos los empleados. Se evidencia la necesidad de fortalecer mecanismos que promuevan la participación activa y la cultura innovadora en la organización.

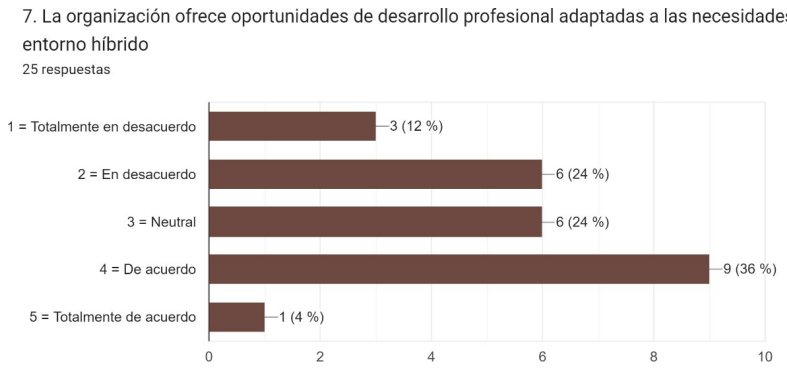
Grafico 6.
Participación en la generación de ideas innovadoras para mejorar procesos



Fuente: Andrade y Andrade (2025).

El Gráfico 7, refleja que la percepción sobre las oportunidades de desarrollo profesional adaptadas al entorno híbrido es mayormente positiva, aunque no completamente consolidada. El 36% de los encuestados está de acuerdo y solo el 4% totalmente de acuerdo, lo que indica que existe cierta oferta de programas, pero no se considera suficiente. Por otro lado, un 24% se mantiene neutral y otro 24% está en desacuerdo, mientras que un 12% totalmente en desacuerdo, lo que evidencia que una parte significativa no percibe estas oportunidades como adecuadas o accesibles. Los resultados indican que la organización debe fortalecer sus estrategias de formación y desarrollo profesional, asegurando que estén alineadas con las necesidades específicas del trabajo híbrido para mejorar la percepción y el compromiso del personal.

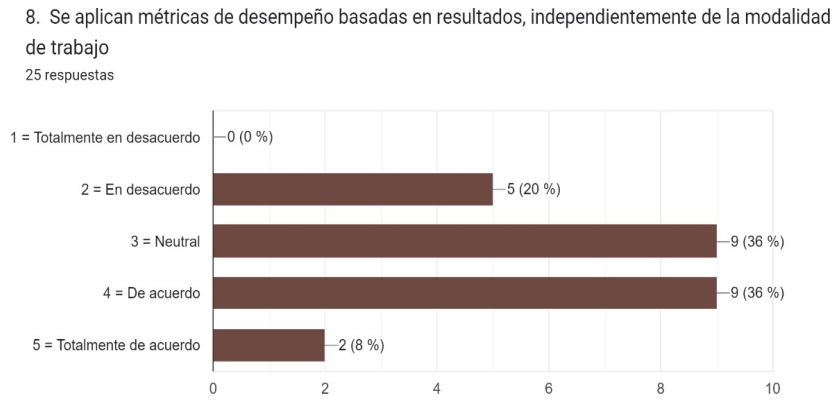
Gráfico 7.
Oportunidades de desarrollo profesional adaptadas al entorno híbrido



Fuente: Andrade y Andrade (2025).

El Gráfico 8, muestra que la mayoría de los encuestados percibe que se aplican métricas de desempeño basadas en resultados, independientemente de la modalidad de trabajo, aunque no de manera contundente. El 36% está de acuerdo y otro 36% se mantiene neutral, lo que indica que existe cierta implementación, pero no es completamente clara para todos. Un 20% está en desacuerdo y solo el 8% afirma estar totalmente de acuerdo, mientras que no se registran respuestas en la categoría totalmente en desacuerdo. Aunque la organización ha avanzado en la adopción de métricas orientadas a resultados, persiste una falta de uniformidad o comunicación sobre su aplicación, lo que podría afectar la percepción de equidad y la confianza en los procesos de evaluación.

Gráfico 8.
Métricas de desempeño basadas en resultados



Fuente: Andrade y Andrade (2025).

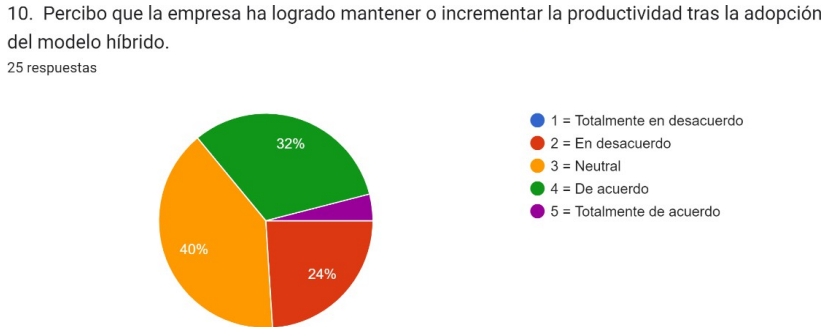
El Gráfico 9, muestra que la percepción sobre la mejora en la cohesión de pertenencia en equipos híbridos gracias a las estrategias implementadas es mayormente positiva, aunque no absoluta. El 40% de los encuestados está de acuerdo, mientras que un 28% se mantiene neutral y un 24% está en desacuerdo, lo que indica que existe una división significativa en las opiniones. Solo un 8% afirma estar totalmente en desacuerdo y no se registran respuestas en la categoría totalmente de acuerdo, lo que evidencia que, aunque las estrategias han tenido cierto impacto, no son consideradas suficientes por una parte importante del personal. Estos resultados sugieren que la organización debe reforzar las acciones orientadas a fortalecer la cohesión y el sentido de pertenencia, especialmente en entornos híbridos donde la interacción presencial es limitada.

Gráfico 9.
Influencia de las estrategias en la cohesión de equipos híbridos

Fuente: Andrade y Andrade (2025).

El Gráfico 10, muestra que la percepción sobre la productividad tras la adopción del modelo híbrido está dividida. El 40% de los encuestados se mantiene neutral, lo que indica incertidumbre respecto al impacto del cambio. Un 32% está de acuerdo en que la productividad se ha mantenido o incrementado, mientras que un 24% está en desacuerdo, reflejando que para casi una cuarta parte el modelo no ha generado mejoras. Solo un 4% afirma estar totalmente de acuerdo y no se registran respuestas en la categoría totalmente en desacuerdo. Estos resultados apuntan a que, aunque existe una tendencia positiva, no hay consenso claro sobre los beneficios del modelo híbrido, lo que podría deberse a diferencias en la adaptación, falta de indicadores claros o variabilidad en las condiciones de trabajo.

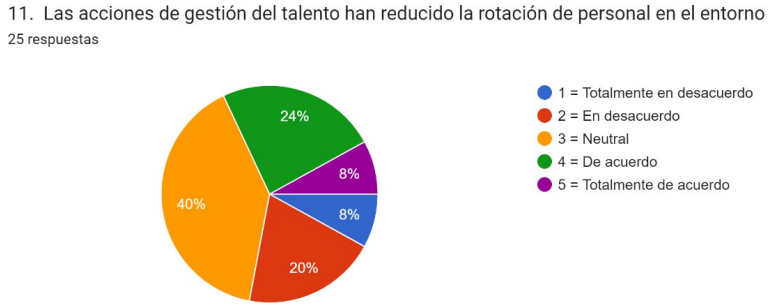
Gráfico 10.
Productividad tras la adopción del modelo híbrido



Fuente: Andrade y Andrade (2025).

El Gráfico 11, muestra que la percepción sobre la efectividad de las acciones de gestión del talento para reducir la rotación en el entorno híbrido es mayormente neutral, con un 40% de los encuestados en esta categoría. Un 24% está de acuerdo y un 8% totalmente de acuerdo, lo que indica que algunos reconocen avances, aunque no de manera generalizada. Por otro lado, un 20% está en desacuerdo y otro 8% totalmente en desacuerdo, lo que refleja que una parte significativa considera que estas acciones no han tenido impacto. Estos resultados sugieren que las estrategias implementadas no son suficientemente visibles o efectivas para la mayoría, lo que podría requerir ajustes en las políticas de retención y comunicación para fortalecer la percepción de estabilidad en el modelo híbrido.

Gráfico 11.
Efectividad de las acciones de gestión del talento para reducir la rotación



Fuente: Andrade y Andrade (2025).

El Gráfico 12, muestra la percepción sobre la claridad de la comunicación interna sin importar la ubicación física del equipo, basado en 25 respuestas. La mayoría de los participantes, un 44%, está de acuerdo con la afirmación, lo que indica una valoración positiva general. Un 24% se mantiene neutral, lo que sugiere que para casi una cuarta parte de los encuestados la comunicación no es ni clara ni confusa. Por otro lado, un 16% está en desacuerdo y otro 16% totalmente de acuerdo, evidenciando opiniones divididas en los extremos. No se registran respuestas en la categoría "totalmente en desacuerdo", lo que implica que no hay una percepción fuertemente negativa. Los datos reflejan que, aunque predomina la conformidad, existe un margen significativo de personas que no perciben la comunicación como completamente clara, lo que podría señalar áreas de mejora en los procesos internos.

Gráfico 12.
Comunicación clara

Fuente: Andrade y Andrade (2025).

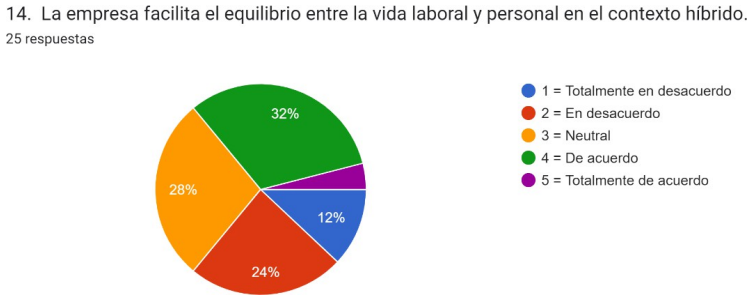
El Gráfico 13, refleja la percepción sobre la equidad del sistema de reconocimiento y recompensas entre empleados presenciales y remotos, con base en 25 respuestas. El 44% de los participantes está de acuerdo con la afirmación, lo que indica que casi la mitad considera que el sistema es equitativo. Un 24% se muestra neutral, sugiriendo que para una parte significativa no hay una opinión clara al respecto. Por otro lado, el 20% está en desacuerdo y el 12% totalmente en desacuerdo, lo que evidencia que un tercio de los encuestados percibe falta de equidad en el sistema. No se registran respuestas en la categoría "totalmente de acuerdo", lo que podría señalar que, aunque predomina la conformidad, no existe una percepción fuerte de justicia plena. En conjunto, los datos sugieren que, si bien la mayoría opina positivamente, hay un porcentaje relevante que considera necesario mejorar la equidad en el reconocimiento y las recompensas.

Gráfico 13.
Equidad del sistema de reconocimiento y recompensas entre empleados presenciales y remotos

Fuente: Andrade y Andrade (2025).

El Gráfico 14, indica la percepción sobre si la empresa facilita el equilibrio entre la vida laboral y personal en un contexto híbrido. El 32% de los participantes está de acuerdo con la afirmación, mientras que un 4% está totalmente de acuerdo, lo que indica que poco más de un tercio considera que la empresa contribuye a este equilibrio. Sin embargo, un 28% se mantiene neutral, lo que refleja una falta de certeza en la experiencia de conciliación. Por otro lado, el 24% está en desacuerdo y el 12% totalmente en desacuerdo, sumando más de un tercio que percibe dificultades para lograr dicho balance. Estos resultados evidencian opiniones divididas, con una ligera inclinación hacia la conformidad, pero también una proporción significativa que señala áreas de mejora en las políticas o prácticas que promuevan la armonización entre vida personal y laboral.

Gráfico 14.
La empresa facilita el equilibrio entre la vida laboral y personal en un contexto híbrido



Fuente: Andrade y Andrade (2025).

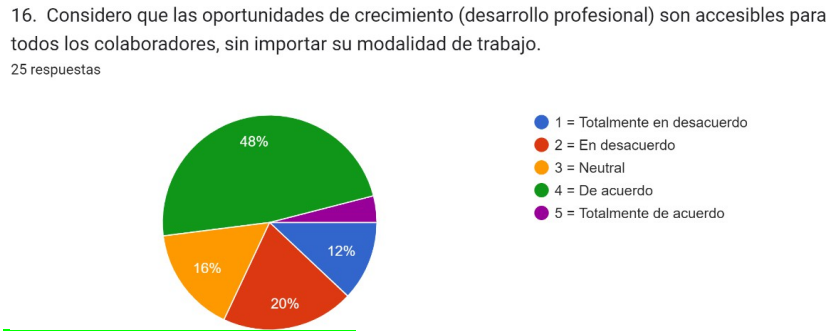
El Gráfico 15, refleja la percepción sobre el fortalecimiento de la cultura organizacional gracias a la integración de estrategias innovadoras. El 36% de los participantes está de acuerdo con la afirmación, mientras que solo un 4% está totalmente de acuerdo, lo que indica que poco más de un tercio percibe un impacto positivo. Un 32% se mantiene neutral, lo que sugiere que una proporción considerable no identifica cambios claros en la cultura organizacional. Por otro lado, el 16% está en desacuerdo y el 12% totalmente en desacuerdo, sumando casi un tercio que no considera que las estrategias innovadoras hayan fortalecido la cultura. Se muestra una tendencia favorable, aunque con una alta presencia de opiniones neutrales y negativas, lo que evidencia que el impacto percibido de la innovación en la cultura organizacional no es uniforme y podría requerir acciones más visibles o efectivas para generar consenso.

Gráfico 15.
Fortalecimiento de la cultura organizacional gracias a la integración de estrategias innovadoras

Fuente: Andrade y Andrade (2025).

El Gráfico 16, muestra la percepción sobre la accesibilidad de las oportunidades de crecimiento profesional para todos los colaboradores, independientemente de su modalidad de trabajo, con base en 25 respuestas. El 48% de los participantes está de acuerdo con la afirmación, lo que indica que casi la mitad considera que estas oportunidades son accesibles. Un 16% se mantiene neutral, mientras que el 20% está en desacuerdo y el 12% totalmente en desacuerdo, sumando más de un tercio que percibe limitaciones en la equidad de acceso. Solo un 4% está totalmente de acuerdo, lo que evidencia que la percepción positiva no es contundente. Los resultados reflejan una tendencia favorable, pero también una proporción significativa de opiniones negativas, lo que sugiere la necesidad de revisar y fortalecer las políticas que garanticen igualdad de oportunidades para todos los colaboradores.

Gráfico 16.
Accesibilidad de las oportunidades de crecimiento profesional



Fuente: Andrade y Andrade (2025).

Los hallazgos evidencian que, aunque las organizaciones han avanzado en la implementación de estrategias innovadoras para gestionar el talento humano en entornos híbridos, persisten brechas significativas en aspectos clave como bienestar laboral, liderazgo adaptativo, onboarding personalizado y metodologías ágiles. Por ejemplo, los gráficos 2, 3 y 4 muestran percepciones mayormente neutrales o negativas, lo que indica que estas prácticas no son uniformes ni suficientemente visibles. Esto coincide con lo señalado por Hasson et al. (2024) y Norton & Silva (2024), quienes destacan la necesidad de un liderazgo emocionalmente inteligente y una gestión más humana para enfrentar la sobrecarga emocional en contextos híbridos.

Asimismo, la percepción sobre la equidad en reconocimiento (Gráfico 13) y el equilibrio vida-trabajo (Gráfico 14) refleja desafíos en la construcción de una cultura organizacional inclusiva, tal como advierte Brenner (2021), quien subraya la importancia de

mantener cohesión y bienestar en equipos dispersos. Aunque se observan avances en la adopción tecnológica (Gráfico 1) y en la aplicación de métricas basadas en resultados (Gráfico 8), la falta de consenso sobre productividad (Gráfico 10) y rotación (Gráfico 11) sugiere que las estrategias actuales no han logrado consolidar beneficios tangibles, lo que refuerza la postura de Ulrich et al. (2020) y Armstrong & Taylor (2020) sobre la necesidad de una gestión estratégica del talento humano.

Desde una perspectiva teórica, los resultados confirman la relevancia de la Visión Basada en Recursos (Barney, 1991) y las Capacidades Dinámicas (Teece et al., 1997), ya que la ventaja competitiva depende de la capacidad organizacional para integrar y reconfigurar procesos ante entornos cambiantes. Sin embargo, la alta proporción de respuestas neutrales en varios indicadores evidencia que estas capacidades aún no se han desarrollado plenamente. Además, la teoría de la Autodeterminación (Ryan & Deci, 2000) cobra especial importancia, dado que la falta de claridad en programas de bienestar y desarrollo profesional (Gráficos 2 y 7) puede afectar la motivación intrínseca y el compromiso.

En suma, las estrategias innovadoras han generado avances parciales, pero no suficientes para consolidar una gestión del talento humano robusta en entornos híbridos. Se requiere fortalecer la comunicación interna, garantizar equidad en oportunidades y reconocimiento, y diseñar programas más visibles y efectivos que integren tecnología, liderazgo empático y bienestar integral. Solo así se logrará transformar la gestión del talento en un verdadero pilar estratégico, tal como lo plantean Bersin (2021) y Grant (2021), asegurando resiliencia y competitividad en la nueva era laboral.

Limitaciones de la investigación

Como limitaciones de este estudio se considera el tamaño de la muestra lo que, al no ser representativa, no se pueden generalizar los resultados, así como las limitaciones propias del instrumento empleado, al ser encuestas, las respuestas pueden no ser completamente apegadas a las realidades organizacionales.

Conclusión

La relación entre las estrategias innovadoras y la gestión del talento humano en entornos híbridos muestra algunos avances, pero también desafíos. Aunque las empresas fomentan parcialmente el uso de tecnologías digitales para mejorar la colaboración y ofrecen programas de bienestar laboral inclusivos, existen

limitaciones en la promoción de liderazgo adaptativo, onboarding personalizado y metodologías ágiles para proyectos. Sin embargo, se destacan aspectos positivos como la participación activa de los empleados en la innovación, oportunidades de desarrollo profesional adaptadas y evaluaciones basadas en resultados. Estas estrategias han fortalecido la cohesión y la cultura organizacional, mejorado la comunicación interna y promovido la equidad y el equilibrio entre vida laboral y personal, aunque la percepción sobre el impacto en productividad y rotación de personal es neutral.

Con base en estos hallazgos se recomienda desarrollar planes de formación adaptados a los líderes para lograr un enfoque adaptativo de equipos híbridos mediante procesos de integración. También se considera pertinente potenciar el uso de herramientas digitales colaborativas para promover el trabajo en equipos híbridos. Finalmente, se recomienda continuar con estudios cuantitativos para medir el impacto de las estrategias que afectan la productividad en los entornos de trabajo híbridos.

Referencias

Andrade, M., Andrade, K. (2025). Estrategias innovadoras para fortalecer la gestión del talento humano en entornos laborales híbridos. Examen complexivo para la obtención del grado de Magíster en Administración de Empresas. UNEMI Postgrados.

Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Addison-Wesley. https://doi.org/10.2307/40183951

Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica*. Editorial Episteme.

Arias, J. y Covinos, M. (2021). *Diseño y Metodología de la investigación* (Research Design and Methodology). Enfoques Consulting Eirl. https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w26022w/Arias_S2.pdf

Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page.

Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management, 17*(1), 99-120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108

Becker, G. S (2007). *Human Capital*. The Concise Encyclopedia of Economics.

Bersin, J. (24 de junio de 2021). *The Hybrid Workforce: New Ways to Work*. Deloitte. https://joshbersin.com/2021/05/hybridwork/

Brenner, L. (2021). *The Future of Work Reinvented*. Gartner Global https://n9.cl/w9g8w

Gaethe, C. V. (2020). Percepción social de las condiciones laborales del teletrabajo ante la COVID-19: el caso de mujeres trabajadoras con doble presencia en la ciudad de Quito-Ecuador, 2020. [Trabajo de Grado]. Universidad Internacional SEK https://repositorio.uisek.edu.ec/handle/123456789/3848

Grant, A. (2021). *Think Again: The Power of Knowing What You Don't Know*. Viking.

Guerrero, C., Jácome, I., Terán, F. & Frias, E. (2025). *Gestión estratégica del talento humano alineado al desarrollo organizacional*. Editorial Grupo AEA.

Hasson, R., Violant, V. & Damião, E. (2024). Emotions and decision-making in boardrooms—a systematic review from behavioral strategy perspective. *Frontiers in Psychology, 15*, 1-15. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1473175

Heifetz, R., Grashow, A. & Linsky, M. (2009). *La práctica del liderazgo adaptivo: Las herramientas y tácticas para cambiar su organización en el mundo*. Harvard Business Review Press

Hernández, O. (2021). Aproximación a los distintos tipos de muestreo no probabilístico que existen. *Revista cubana de medicina general integral, 37*(3). 1-3 https://n9.cl/4m6dd

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación.* McGraw-Hill.

López, D. & Jaramillo, D. (2024). Humanismo y negocios: Habilidades del directivo para el liderazgo empresarial sostenible en escenarios de cambios disruptivos. *Revista Empresa y Humanismo, 27*(2), 79–103. https://doi.org/10.15581/015.XXVII.2.79-103

Lozano, N., Baque, D., Terán, A., Parrales, R., Alcívar, H., Bravo, H. & Robles, N. A. P. (2025). *Metodología de la Investigación Científica: Diseño de Investigaciones Cuantitativas.* Editorial Internacional Alema. https://editorialalema.org/libros/index.php/alema/article/view/45

Norton, T., Ashkanasy, N., & Silva, J. (2024). Driving sustainable development transformations with emotional leadership. In A. Di Fabio & C. L. Cooper (Eds.), *Psychology of sustainability and sustainable development in organizations* (104–125). Routledge. https://doi.org/10.4324/9781003212157

Ramírez, J. (2020). *Métricas en la gestión del talento.* Universitat Oberta de Catalunya (UOC). https://n9.cl/wy008

Rojas, D. (2023). El trabajo remoto o híbrido, una buena opción para la productividad de una organización. [Trabajo de Grado]. Universidad Militar Nueva Granada. https://n9.cl/iu5lh

Ryan, R. & Deci, E. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist, 55*(1), 68–78. https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68

Schultz, T. W. (1961). Investment in Human Capital. *The American Economic Review, 51*(1), 1-17. https://n9.cl/4zbw4

Teece, D., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal, 18*(7), 509-533. https://n9.cl/2b6ulw

Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2019). *The Employee Experience: How to Attract, Retain, and Engage the Best Talent*. AMACOM.

Wright, P.M., McMahan, G. and McWilliams, A. (1994) Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Perspective. *International Journal of Human Resource Management, 5,* 301-326. https://doi.org/10.1080/09585199400000020