

LA PLANIFICACIÓN ORGANIZACIONAL Y LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL POSICIONAMIENTO DE LA MARCA CIUDAD ESMERALDAS

Organizational planning and human talent management in the positioning of the Esmeraldas city brand

Planejamento organizacional e gestão de talentos humanos no posicionamento da marca da cidade de Esmeraldas

Norma Denise Quinteros Ayoví, <https://orcid.org/0009-0006-6438-7752>

Christian David Tamayo Cevallos, <https://orcid.org/0000-0002-4784-1611>

Universidad Técnica de Manabí, Ecuador

*Autor para correspondencia email: norma.quinteros@utm.edu.ec

Para citar este artículo: Quinteros Ayoví, N. y Tamayo Cevallos, C. (2026). La planificación organizacional y la gestión del talento humano en el posicionamiento de la marca ciudad Esmeraldas. *Maestro y Sociedad*, 23(1), 1265-1271. <https://maestroysociedad.uo.edu.ec>

RESUMEN

Introducción: En un contexto global donde las ciudades compiten por atraer inversiones, turismo y talento, la gestión de la imagen urbana se convierte en un eje estratégico para el desarrollo territorial. El presente artículo analiza cómo la planificación organizacional y la gestión del talento humano inciden en el posicionamiento de la marca ciudad Esmeraldas (Ecuador), con un enfoque particular en los sectores turístico y gastronómico. Materiales y métodos: A través de un estudio de enfoque mixto, secuencial explicativo, se aplicaron encuestas a 110 actores clave (turistas, operadores turísticos, gestores públicos y gremios gastronómicos), se realizaron 12 entrevistas semiestructuradas y se revisaron documentos de planificación municipal. Resultados y discusión: Los resultados evidencian una marcada desarticulación entre los planes estratégicos del Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) municipal y las prácticas reales de formación del personal de servicios. Solo el 20% de los operadores conocía el plan estratégico municipal, el 14% percibía coordinación público-privada y apenas el 11% había recibido capacitación desde el municipio. A pesar de que los turistas valoran muy positivamente atributos intrínsecos como la gastronomía típica (media 4,5 sobre 5), la calidad de las playas (4,2) y la amabilidad local (4,0), la falta de señalización (2,8), el deficiente acceso a servicios básicos (2,7) y la baja capacitación del personal de contacto (2,9) deterioran la experiencia del visitante. El modelo de regresión lineal múltiple confirmó que tanto la planificación organizacional ($\beta=0,42$; $p<0,001$) como la gestión del talento humano ($\beta=0,38$; $p<0,001$) inciden positiva y significativamente en el posicionamiento de la marca ciudad, explicando en conjunto el 51% de su varianza (R^2 ajustado=0,51). Conclusiones: La matriz de correlaciones mostró asociaciones positivas entre posicionamiento de marca y planificación ($r=0,58$) y con talento humano ($r=0,54$). Se concluye que la imagen de Esmeraldas se construye desde dentro hacia afuera: sin una apuesta firme por la formación continua del personal de atención y sin mecanismos estables de gobernanza y coordinación interinstitucional, el alto potencial natural y gastronómico no logra traducirse en una marca ciudad sólida y competitiva.

Palabras clave: Destino turístico, desarrollo territorial, capacitación del personal, gobernanza local, imagen urbana.

ABSTRACT

Introduction: In a global context where cities compete to attract investment, tourism, and talent, urban image management becomes a strategic axis for territorial development. This article analyzes how organizational planning and human talent management influence the positioning of the Esmeraldas (Ecuador) city brand, with a particular focus on the tourism and gastronomy sectors. Materials and methods: Through a mixed-methods, sequential, explanatory

study, surveys were administered to 110 key stakeholders (tourists, tour operators, public managers, and gastronomy associations), 12 semi-structured interviews were conducted, and municipal planning documents were reviewed. Results and discussion: The results reveal a marked disconnect between the strategic plans of the Decentralized Autonomous Government (GAD) and the actual training practices of service personnel. Only 20% of operators were familiar with the municipal strategic plan, 14% perceived public-private coordination, and a mere 11% had received training from the municipality. Although tourists highly value intrinsic attributes such as the local cuisine (average 4.5 out of 5), the quality of the beaches (4.2), and the friendliness of the locals (4.0), the lack of signage (2.8), poor access to basic services (2.7), and the low training of frontline staff (2.9) negatively impact the visitor experience. The multiple linear regression model confirmed that both organizational planning ($\beta=0.42$; $p<0.001$) and human talent management ($\beta=0.38$; $p<0.001$) have a positive and significant impact on the city's brand positioning, together explaining 51% of its variance (adjusted $R^2=0.51$). Conclusions: The correlation matrix showed positive associations between brand positioning and planning ($r=0.58$) and with human talent ($r=0.54$). It is concluded that the image of Esmeraldas is built from the inside out: without a firm commitment to the continuous training of service personnel and without stable mechanisms of governance and inter-institutional coordination, the high natural and gastronomic potential fails to translate into a solid and competitive city brand.

Keywords: Tourist destination, territorial development, staff training, local governance, urban image.

RESUMO

Introdução: Num contexto global em que as cidades competem para atrair investimento, turismo e talentos, a gestão da imagem urbana torna-se um eixo estratégico para o desenvolvimento territorial. Este artigo analisa como o planeamento organizacional e a gestão de talentos humanos influenciam o posicionamento da marca da cidade de Esmeraldas (Equador), com foco particular nos setores do turismo e da gastronomia. Materiais e métodos: Através de um estudo explicativo sequencial com métodos mistos, foram aplicados questionários a 110 intervenientes-chave (turistas, operadores turísticos, gestores públicos e associações gastronómicas), realizadas 12 entrevistas semiestruturadas e analisados documentos de planeamento municipal. Resultados e discussão: Os resultados revelam uma acentuada desconexão entre os planos estratégicos do Governo Autónomo Descentralizado (GAD) e as práticas reais de formação dos funcionários. Apenas 20% dos operadores estavam familiarizados com o plano estratégico municipal, 14% percebiam a coordenação público-privada e apenas 11% tinham recebido formação do município. Embora os turistas valorizem muito atributos intrínsecos como a gastronomia local (média de 4,5 em 5), a qualidade das praias (4,2) e a simpatia dos habitantes locais (4,0), a falta de sinalização (2,8), o acesso precário a serviços básicos (2,7) e o baixo nível de treinamento da equipe de atendimento (2,9) impactam negativamente a experiência do visitante. O modelo de regressão linear múltipla confirmou que tanto o planeamento organizacional ($\beta=0,42$; $p<0,001$) quanto a gestão de talentos ($\beta=0,38$; $p<0,001$) têm um impacto positivo e significativo no posicionamento da marca da cidade, explicando juntos 51% da sua variância (R^2 ajustado=0,51). Conclusões: A matriz de correlação mostrou associações positivas entre o posicionamento da marca e o planeamento ($r=0,58$) e com a gestão de talentos ($r=0,54$). Conclui-se que a imagem de Esmeraldas é construída de dentro para fora: sem um compromisso firme com a formação contínua dos funcionários e sem mecanismos estáveis de governança e coordenação interinstitucional, o elevado potencial natural e gastronômico não se traduz em uma marca sólida e competitiva para a cidade.

Palavras-chave: Destino turístico, desenvolvimento territorial, formação de pessoal, governação local, imagem urbana.

Recibido: 15/1/2025 Aprobado: 5/4/2026

INTRODUCCIÓN

En un mundo globalizado, las ciudades compiten por atraer inversiones, turismo y talento, convirtiendo la gestión de su imagen en un factor estratégico de desarrollo. En consecuencia la marca de lugares ha evolucionado más allá de los logotipos y eslóganes, para convertirse en una herramienta estratégica de política pública que debe estar anclada en la autenticidad y la gobernanza (Torres y Karaburun, 2026) de un lugar determinado, también conocido como marca ciudad o place branding, en inglés.

El éxito de una marca ciudad no depende únicamente de campañas promocionales, sino de una base sólida en dos pilares: la planificación organizacional y la gestión del talento humano. Dichos elementos determinan la coherencia entre el discurso institucional y la experiencia real del visitante (Silva & Dias, 2026). En ese sentido, la planificación organizacional es concebida como el proceso de definir metas, establecer estrategias y coordinar actividades (Robbins & Coulter, 2022). Por ello, adquiere en el ámbito público la función de articular políticas de desarrollo territorial con la participación de actores locales.

Por otra parte, la gestión del talento humano, definida por Armstrong y Taylor (2023) como un enfoque

estratégico para alinear a las personas con los objetivos organizacionales, resulta crucial en sectores intensivos en contacto con el público, como el turismo y la gastronomía. Asimismo, Baumann (2025) refuerza la idea que las ciudades exitosas combinan el atractivo del estilo de vida con una oferta de valor para el trabajo y el talento. Por ello, la interrelación de dichos elementos es vital para el posicionamiento efectivo de una marca ciudad.

A nivel global, diversos ejemplos demuestran que la integración de la planificación urbana con políticas de talento humano potencia el posicionamiento de la marca ciudad (Kotler *et al.*, 2021) como el estudio de caso de la iniciativa Great Place to Work Málaga, en España (Castro-Martínez, Díaz-Morilla y Pérez-Ordóñez, 2021), el cual con el respaldo de las administraciones públicas constituyó una oportunidad de mejora del posicionamiento de la provincia como foco de atracción de talento e inversiones y contribuyó de forma positiva a la construcción de la marca de la ciudad de Málaga (España).

En el contexto ecuatoriano, el cantón de Esmeraldas posee un alto potencial turístico y gastronómico. Sin embargo, su posicionamiento como destino enfrenta limitaciones estructurales. El Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Municipal del Cantón de Esmeraldas (2023) reconoce la necesidad de fortalecer la coordinación interinstitucional y la capacitación del personal vinculado al turismo. No obstante, persiste una desarticulación entre los planes estratégicos y las acciones concretas de gestión del talento, lo que se traduce en una imagen fragmentada frente a turistas y operadores. Esta situación refleja una falla en la gobernanza del destino, un desafío común en ciudades de economías emergentes (ONU-Hábitat, 2022).

El presente estudio aborda la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo inciden la planificación organizacional y la gestión del talento humano en el posicionamiento de la marca ciudad Esmeraldas, con enfoque turístico y gastronómico? El objetivo es analizar la incidencia de la planificación organizacional y la gestión del talento humano en el posicionamiento de la marca ciudad Esmeraldas, con enfoque turístico y gastronómico.

MATERIALES Y MÉTODOS

La investigación adoptó un enfoque mixto de tipo aplicado con diseño secuencial explicativo, iniciando con una fase cuantitativa y profundizando luego con una fase cualitativa. La población estuvo conformada por 150 actores clave del sector turístico-gastronómico del cantón Esmeraldas (gestores públicos, operadores turísticos, gremios gastronómicos y turistas). Se seleccionó una muestra de 110 participantes mediante un procedimiento mixto: muestreo probabilístico aleatorio para turistas (n=75) y no probabilístico por conveniencia para actores institucionales y operadores (n=35), en función de su rol, disponibilidad y antigüedad mínima de dos años en el sector.

Se aplicó una encuesta estructurada de 20 ítems en escala Likert (1 a 5) a los 110 participantes, agrupados en dimensiones de atributos de marca ciudad, gestión del talento humano y eficacia de la planificación, con una fiabilidad global de Alfa de Cronbach de 0.89. Se realizaron 12 entrevistas semiestructuradas a funcionarios del GAD Municipal, representantes de la Cámara de Turismo, propietarios de restaurantes y guías turísticos, y se complementó con un análisis documental de los planes estratégicos municipales (2020-2023 y 2024-2027).

Los datos cuantitativos se procesaron con SPSS v.29 mediante estadística descriptiva, prueba t para muestras independientes y regresión lineal múltiple, previa verificación de supuestos de normalidad, homocedasticidad y ausencia de multicolinealidad (VIF). Los datos cualitativos se analizaron con NVivo 14 mediante análisis temático (codificación abierta y axial), y se realizó triangulación metodológica entre fuentes cuantitativas, cualitativas y documentales.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El diagnóstico evidenció una marcada desarticulación entre los planes estratégicos del GAD Municipal y las prácticas de gestión del talento humano. El análisis documental de los planes estratégicos del GAD Municipal del Cantón Esmeraldas (2023) reveló objetivos para el desarrollo turístico, incluyendo la promoción de la marca "Esmeraldas, paraíso del Pacífico", pero sin indicadores específicos sobre capacitación del talento humano ni mecanismos de seguimiento. Los datos cuantitativos confirmaron esta brecha: solo el 20% de los operadores turísticos conocía el plan estratégico municipal, apenas el 14% percibía coordinación entre el GAD y el sector

privado, y únicamente el 11% había recibido capacitación del municipio (Gráfico 1).

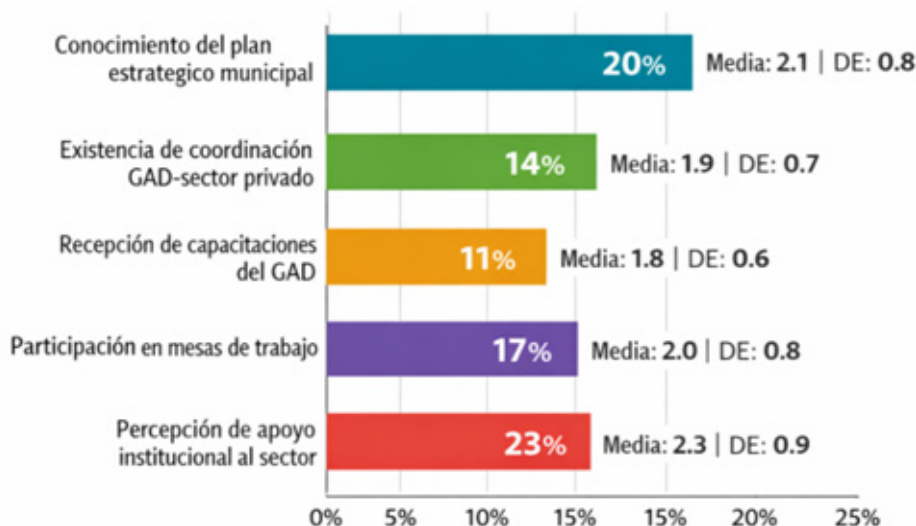


Gráfico 1. Percepción de operadores turísticos sobre la articulación institucional (n=35). Nota. DE = Desviación Estándar. Escala Likert de 1 (Totalmente en desacuerdo) a 5 (Totalmente de acuerdo). Fuente: Elaboración propia

Además, las entrevistas en profundidad explicaron estos hallazgos cuantitativos. Un funcionario público manifestó: "El plan es muy bonito en el papel, habla de posicionar la marca, pero en la práctica no hay un programa de formación continua para los chicos que atienden en los restaurantes o en los hoteles" (Entrevista 3, funcionario GAD, 2024). Los operadores turísticos coincidieron en señalar la ausencia de mesas de trabajo estables y la falta de seguimiento a los compromisos adquiridos. Esta desarticulación refleja una debilidad estructural presente en muchas ciudades de economías emergentes (ONU-Hábitat, 2022).

Por otro lado, la percepción de turistas y operadores reveló una paradoja fundamental para el posicionamiento de Esmeraldas: los atributos intrínsecos son altamente valorados, mientras que los atributos construidos presentan serias deficiencias. Los resultados de las encuestas a turistas (n=75) mostraron que la gastronomía típica obtuvo la media más alta (M=4.5; DE=0.6), seguida de la calidad de las playas (M=4.2; DE=0.7) y la amabilidad de la población local (M=4.0; DE=0.7). En contraste, la capacitación del personal de servicios (M=2.9; DE=0.9), la señalización turística (M=2.8; DE=0.9) y el acceso a servicios básicos (M=2.7; DE=0.9) obtuvieron puntuaciones bajas.

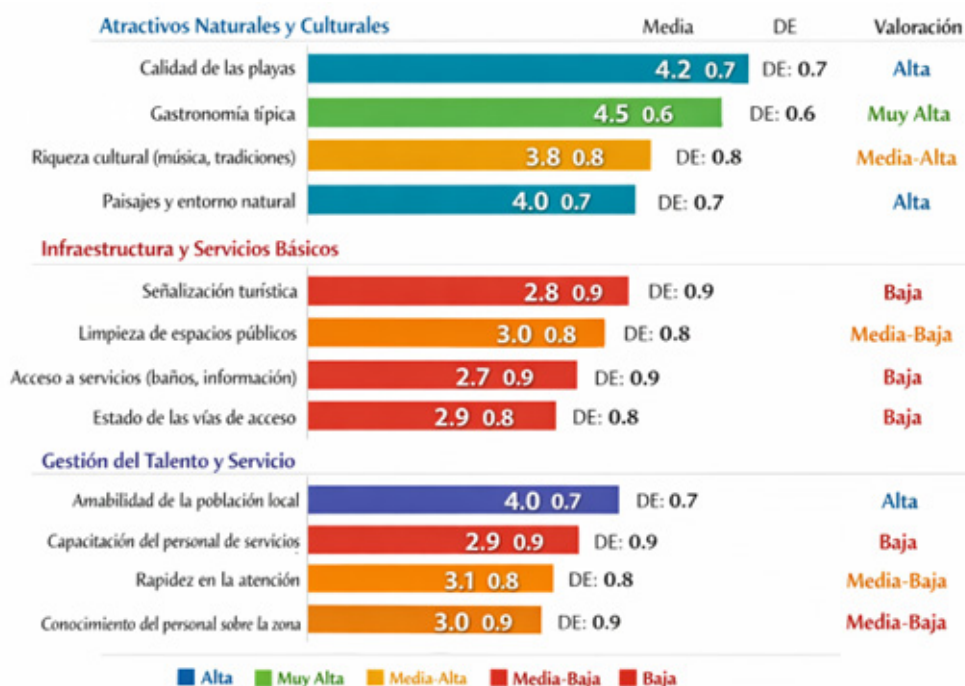


Gráfico 2. Percepción de turistas sobre los atributos de la marca ciudad Esmeraldas (n=75). Nota. Escala Likert de 1 a 5. DE = Desviación Estándar. Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la comparación de medias entre turistas nacionales (n=50) y extranjeros (n=25) (Tabla 1) se mostró una diferencia estadísticamente significativa únicamente en la valoración de la gastronomía típica ($t=2.15$; $p=0.035$), siendo los nacionales quienes la valoraron más positivamente ($M=4.6$ vs. $M=4.3$). En el resto de atributos, aunque no hubo diferencias significativas, los turistas extranjeros tendieron a ser ligeramente más críticos, especialmente en capacitación del personal ($M=2.7$ vs. $M=3.0$) y señalización ($M=2.6$ vs. $M=2.9$). Un turista nacional entrevistado sintetizó esta paradoja: "La comida es espectacular, la gente es muy cálida, pero la atención es muy lenta y desorganizada. No hay información clara sobre los sitios para visitar" (Entrevista 10, Turista, 2024).

Tabla 1. Comparación de percepción entre turistas nacionales (n=50) y extranjeros (n=25)

Atributo	Nacionales Media (DE)	Extranjeros Media (DE)	Diferencia	t	p
Calidad de las playas	4.3 (0.6)	4.0 (0.8)	+0.3	1.82	0.073
Gastronomía típica	4.6 (0.5)	4.3 (0.7)	+0.3	2.15	0.035
Amabilidad local	4.1 (0.6)	3.8 (0.8)	+0.3	1.91	0.060
Capacitación del personal	3.0 (0.8)	2.7 (0.9)	+0.3	1.48	0.143
Señalización turística	2.9 (0.8)	2.6 (1.0)	+0.3	1.45	0.152

Nota. $p < 0.05$. Prueba t para muestras independientes. DE = Desviación Estándar. Fuente: Elaboración propia

En la tabla 2 se muestra como el modelo de regresión lineal múltiple confirmó que tanto la planificación organizacional como la gestión del talento humano inciden positiva y significativamente en el posicionamiento de la marca ciudad Esmeraldas. El modelo resultó estadísticamente significativo ($F=56.32$; $p < 0.001$) y explicó el 51% de la varianza del posicionamiento de marca (R^2 ajustado=0.51). La planificación organizacional mostró un coeficiente estandarizado $\beta=0.42$ ($p < 0.001$), mientras que la gestión del talento humano alcanzó un $\beta=0.38$ ($p < 0.001$). Los valores del factor de inflación de la varianza ($VIF=1.45$) indicaron ausencia de multicolinealidad.

Tabla 2. Modelo de regresión lineal: incidencia en el posicionamiento de la marca ciudad

Variable	Coefficiente β	Error Estándar	t	p	VIF
Constante	1.23	0.31	3.97	<0.001	
Planificación organizacional	0.42	0.09	4.67	<0.001	1.45
Gestión del talento humano	0.38	0.08	4.75	<0.001	1.45

Nota. R^2 ajustado = 0.51; $F(2, 107) = 56.32$; $p < 0.001$. VIF = Factor de Inflación de la Varianza. Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, la matriz de correlaciones complementó este hallazgo, mostrando asociaciones positivas y significativas entre el posicionamiento de marca y la planificación organizacional ($r=0.58$; $p < 0.01$), así como con la gestión del talento humano ($r=0.54$; $p < 0.01$). La satisfacción del turista y la intención de recomendación también presentaron correlaciones moderadas con ambas variables independientes. Estos coeficientes indican que, a mayores niveles de planificación estratégica y de desarrollo del talento, mejor es el posicionamiento de la marca ciudad Esmeraldas.

Tabla 3. Matriz de correlaciones entre variables principales

Variable	1	2	3	4	5
1. Posicionamiento de marca	1				
2. Planificación organizacional	0.58**	1			
3. Gestión del talento humano	0.54**	0.43**	1		
4. Satisfacción del turista	0.62**	0.41**	0.49**	1	
5. Intención de recomendación	0.59**	0.38**	0.45**	0.71**	1

Nota. ** $p < 0.01$. Coeficiente de correlación de Pearson. Fuente: Elaboración propia

Los resultados confirman los postulados de Anholt (2020) sobre la construcción de reputaciones auténticas: la desarticulación entre el discurso institucional y las prácticas reales de gestión del talento genera una imagen fragmentada. Asimismo, respaldan la visión de Armstrong y Taylor (2023) acerca que las personas son el principal activo para transmitir los valores de la marca, ya que la baja capacitación del personal de contacto emergió como un factor limitante. En línea con lo expresado por Silva & Dias (2026), los hallazgos evidencian que la marca de un lugar se construye desde dentro hacia fuera, siendo el talento local su principal activo.

La paradoja identificada entre los altos atributos naturales y la baja calidad del servicio coincide con lo reportado por Simeli et al. (2025), quienes demuestran que la experiencia del visitante, mediada por la interacción con el personal local, es crucial para la prescripción del boca a boca en el branding de destinos. Comparando con experiencias latinoamericanas exitosas como Medellín (Kotler et al., 2021), se observa que la clave ha sido la creación de alianzas público-privadas estables, algo ausente en Esmeraldas. Desde el enfoque de las capacidades dinámicas, Martínez et al. (2025) evidencian que la capacidad de una organización para reconfigurar sus competencias internas determina su adaptabilidad; extrapolarlo este hallazgo, la desarticulación en Esmeraldas constituye una debilidad en la capacidad dinámica del destino. Finalmente, los resultados coinciden con Zambrano et al. (2024) en que la sostenibilidad del servicio gastronómico es un pilar fundamental para el posicionamiento turístico.

CONCLUSIONES

La investigación permitió analizar la incidencia de la planificación organizacional y la gestión del talento humano en el posicionamiento de la marca ciudad Esmeraldas, concluyendo que ambos factores ejercen una influencia positiva y significativa. El diagnóstico evidenció una marcada desarticulación entre los planes estratégicos del GAD Municipal y las prácticas de capacitación del personal del sector turístico-gastronómico, lo que genera una imagen fragmentada y limita el aprovechamiento del potencial local.

La percepción de turistas y operadores revela que, si bien Esmeraldas cuenta con atributos valorados (playas, gastronomía, amabilidad), estos no logran posicionarse adecuadamente debido a deficiencias en la atención, la señalización y la coordinación institucional. Los déficits en la formación del personal de contacto emergen como un factor crítico que deteriora la experiencia del visitante y reduce la probabilidad de repetición de la visita.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Anholt, S. (2020). *The Good Country Equation: How We Can Repair the World in One Generation*. Berrett-Koehler Publishers. <https://www.amazon.com/Good-Country-Equation-Repair-Generation/dp/152308961X>

Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice: A Guide to the Theory and Practice of People Management*. Kogan Page. https://books.google.com/cu/books/about/Armstrong_s_Handbook_of_Human_Resource_M.html?id=3oChEAAQBAJ&redir_esc=y

Baumann, O. (2025). *Successful Destinations that Attract and Retain Digital Nomads: A Case Study of Madeira*. ResearchGate. <https://www.researchgate.net/publication/393305933>

Cámara de Turismo de Esmeraldas. (2023). *Reporte de competitividad turística provincial 2022-2023*. Cámara de Turismo de Esmeraldas.

Castro-Martínez, A., Díaz Morilla, P., & Pérez Ordóñez, C. (2021). La felicidad y el bienestar en las organizaciones y su relación con la marca ciudad y la marca territorio. El caso de Great Place to Work Málaga. *Sphera Publica*, 2(21), 220–236. <https://sphera.ucam.edu/index.php/sphera-01/article/view/436>

GAD Municipal del Cantón Esmeraldas. (2023). *Plan de desarrollo y ordenamiento territorial del cantón Esmeraldas 2024-2027*. Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Esmeraldas.

Instituto Nacional de Estadística y Censos [INEC]. (2022). *Encuesta nacional de empleo, desempleo y subempleo (ENEMDU): Indicadores de movilidad laboral en Esmeraldas*. INEC.

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Technology for Humanity*. John Wiley & Sons. https://rudyc.com/mm/Digimark/Marketing-5.0-Technology.forHumanity_Kotler,Kartajaya,Setiawan-2021.pdf

ONU-Hábitat. (2022). *Estado de las ciudades de América Latina y el Caribe 2022: Hacia una nueva transición urbana*. Naciones Unidas. <https://unhabitat.org/estado-de-las-ciudades-de-america-latina-y-el-caribe-state->

of-the-latin-america-and-the-caribbean

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2022). *Management* (14th ed.). Pearson. <https://www.amazon.com/-/es/Management-Stephen-Robbins/dp/0134527607>

Silva, C. & Dias, I. (Ed.). (2026). *Insights on Place Branding, Talent Management, and Strategic Impact*. IGI Global Scientific Publishing. <https://www.igi-global.com/publish/call-for-papers/call-details/9615>

Simeli, I., Christou, E., & Chatzigeorgiou, C. (2025). Digital Nomads as Unintentional Influencers in Destination Branding: A Multi-Method Study of Ambient Influence. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 20(4), 340. <https://doi.org/10.3390/jtaer20040340>

Torres, J. F., & Karaburun, R. R. (2026). *Nation and Place Branding: An Applied Approach to Building the Image of Countries, Regions, and Cities*. Palgrave Macmillan. <https://www.amazon.com/Nation-Place-Branding-Approach-Countries/dp/3031973275>

Conflicto de intereses:

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

Financiamiento: Investigación autofinanciada realizada en el marco de la tesis de maestría de la autora principal.