

# GESTIÓN DE TALENTO HUMANO Y CREATIVIDAD EN PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS, PROVINCIA DE LOJA – ECUADOR<sup>1,2</sup>

Human Talent and Creativity Management in Small and Medium  
Enterprises, province of Loja - Ecuador

Recibido: 17 de marzo de 2023

Aceptado: 31 de mayo de 2023

.....  
1- Autora: Alba Mireya Ochoa Carrión. Grado académico: Maestra en Gerencia Contable y Financiera. Adscripción: Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Correo electrónico: mire8ac@hotmail.com.  ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-3500-537X>

2 - Co-Autor 1. Adán Humberto Estela Estela. Grado académico: Doctor en Administración. Adscripción: Universidad Ricardo Palma. Correo electrónico: adan.estela@urp.edu.pe.  ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2878-8146>



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons  
Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional.

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

## RESUMEN

*Los propósitos de esta investigación están destinados a optimizar el desarrollo del talento humano, cuyo factor esencial es traer innovación para generar competencias, abriendo nuevos mercados. El objetivo es determinar como la Gestión del Talento Humano contribuye con la creatividad de las Pequeñas y Medianas Empresas. La investigación es aplicada de tipo cuantitativo, descriptivo, correlacional con diseño no experimental y transaccional. La muestra compuesta por 349 participantes PyMEs de la provincia de Loja. El cuestionario utilizado está compuesto por tres dimensiones de 33 preguntas cerradas con escala de cinco opciones. Los resultados fueron alentadores al poner a prueba de Hipótesis estadística no paramétrica de Friedman. Concluyó que, en las correlaciones entre dimensiones e indicadores, se encontró algunas diferencias y se comprobó que las tres dimensiones de Gestión del Talento Humano influyen en la Creatividad de las PyMEs de la provincia de Loja.*

**Palabras clave:** Gestión del talento humano; Selección y retención del personal; Evaluación y desempeño del personal; Creatividad.

## ABSTRACT

*The purpose of this research is intended to optimize the development of human talent, whose essential factor is to bring innovation to generate skills by opening new markets. The main objective is to determine how Human Talent Management contributes to creativity in Small and Medium Enterprises. A quantitative, descriptive, correlational with a non-experimental and transactional research design was conducted. The sample was composed by 349 SME participants from the province of Loja. The used questionnaire was constructed in three dimensions, consisting of 33 closed questions, using a five-option scale. Results were encouraging when testing Friedman's Nonparametric Statistical Hypothesis. It concluded that, in correlations between dimensions and indicators, some differences were found and could be verified that those three Human Talent Management dimensions influence Creativity of SMEs in the province of Loja.*

**Keywords:** Human talent management; Staff selection and retention; Staff evaluation and performance; Creativity.

**Clasificación JEL:** M12, M51, M55.

## Introducción

La repercusión de las organizaciones en la actualidad reside en la gestión del talento humano, son los cambios crecientes del mercado laboral que determinan ciertos inconvenientes en lo que refiere a la deficiente selección de atraer personal idóneo a la empresa, resaltando consecuencias de costos de administración, descuido de la producción, trastorno en el ámbito laboral, aminoración de creatividad, etc., siendo peligroso que exista en la empresa (Interim Group, 2021).

La tendencia global en un mundo actual en que nos desplegamos exige crear y proteger a las organizaciones con nivel alto de productividad teniendo sus integrantes como propósito generar valor agregado, actores de producir riqueza y potenciar la productividad, entrar al mundo competitivo con el fin de incrementar la capacidad empresarial en el país, la región y el mundo (Bizneo, 2022). Existimos en un mundo globalizado y tecnológico de caminos cortos, con apertura a protecciones del comercio internacional, TLC que admite intercambios comerciales con diversos países del mundo como si fuera un mercado local, incremento de clientes, de sectores socioeconómicos, diversidad de productos exhibidos, de precio accesible, calidad, satisfacción y beneficio total (OIT, 2016).

Las condiciones que presentan las Mypes son inquietantes, por el escaso uso tecnológico para elaborar sus productos y de capacitación insuficiente para cumplir con las normas de calidad que ahora son de exigencia, la falta de financiación de organismos crediticios, carencia de mano de obra calificada, que se traduce en baja producción y calidad en la oferta de sus productos. Es el caso que se observa en la Provincia de Loja Ecuador, las Pymes presentan deficiencias en la gestión de personal estas no responden a las tareas que se propagan en cada empresa en sus distintas modalidades, los empresarios están empeñados en tareas rutinarias y el cuidado de sus ventas, el giro del negocio, búsqueda permanente de reducción de costos, en la que no existe espacio para el manejo y cuidado de su personal. Es preciso el fomento de la teoría del Talento humano como el activo más valioso de las organizaciones, es el impulso que genera valor y conocimiento en las empresas, como cuerpo guiado por normativas las que regulan su trabajo, su conducta y su responsabilidad; por lo tanto, su labor reflejará el contexto social de la empresa (Pérez, 2019).

Los desafíos que enfrentan las Pymes están en las complicaciones que se presentan por sanciones de contratos no inscritos, sobre costos de producción, ausencia de inscripción de seguros y riesgos laborales, falta de contrato, trabajadores que no están en planilla, existe desvalorización y desinterés sobre el talento humano, se traduce en inconformidad, desmotivación, siendo estos factores clave para la productividad, crear, innovar y tranquilidad del trabajador. Por otro lado, se fundamenta en la falta de capacitación, se refleja en el bajo rendimiento laboral, inadecuando manejo de maquinarias, equipos y herramientas.

La rotación de personal y la necesidad de capacitar a los empleados son problemas comunes en las organizaciones y tienen un impacto significativo en las organizaciones. La falta de empleados clave o con experiencia pueden obstaculizar el intercambio de conocimientos (North y Kumta, 2018) y romper los mecanismos que facilitan la adquisición y protección del conocimiento organizacional. Conforme a El Assafiri *et al.* (2020), la pérdida de conocimiento debido a la rotación de personal requiere de una gestión efectiva del conocimiento estratégico. La rotación está relacionada con la satisfacción laboral, motivación, productividad y disciplina laboral (Schettini *et al.*, 2019). Las causas de la rotación

pueden incluir la satisfacción, especialmente si el empleado es altamente demandado y su partida afecta la calidad del producto o servicio, lo que resulta en mayor costo de selección y entrenamiento para reemplazarlo (Zaballa *et al.*, 2021).

Resulta complejo contratar, tener y retener personal talentoso con la contrapartida de tener bajo salario del promedio, que para (Perdomo, 2015) la gestión de talento humano califica como reduccionista y precisa en resultados y prácticas de la empresa en su ejecución. Sin embargo, se usa la creatividad y la innovación como soporte del conocimiento para desarrollar competencias, el que abre mercados y permite el rediseño de la industria o de la empresa (Echeverri *et al.*, 2018).

El objetivo general del estudio fue Determinar cómo la Gestión del Talento Humano contribuye con la Creatividad de las Pequeñas y Medianas Empresas, para afrontar la Competencia en la provincia de Loja – Ecuador.

## 1. Revisión de literatura

### 1.1. Gestión de talento

La administración de Talento Humano doctrina que indaga la tranquilidad de beneficios organizacionales por lo que es necesario un andamiaje de jerarquía además de la coordinación de esfuerzos de los trabajadores, teniendo en cuenta los objetivos que toda organización pretende: la productividad, la supervivencia, la rentabilidad, la competitividad y otros, entretanto los trabajadores buscan sus propios objetivos: mejora de su estándar de vida, salario justo, etc. Por lo que se podría expresar que “...gestión del talento humano consiste en desarrollar cualidades competitivas para implementar políticas y crear una estructura organizacional que sea favorable, conducente a una asignación de recursos que permita alcanzar con éxito esas estrategias” (Ramírez *et al.*, 2019, p.168).

### 1.2. Talento Humano y Recursos

Las organizaciones en la búsqueda de lograr sus objetivos necesitan de recursos en la que, según Vallejo (2016) determina tres tipos de recursos: Talento Humano: experiencia, conocimiento, aptitud, destrezas, habilidades intereses, otros; Talento Material: materia prima, maquinaria, capital de trabajo, otros; Recurso Técnico: procesos, sistemas, manuales, etc. Es la era del conocimiento el que tiene cambios dramáticos, las personas deben de poseer experiencias, conocimientos, aptitudes, intereses vocacionales, pericias y capacidades para una permanente innovación y actualización.

Transformación que ha originado una nueva economía, el desarrollo de organizaciones y por tanto del individuo. Es la información que se convierte en oportunidades para crear productos nuevos de vanguardia los que pueden ser tangibles o intangibles (Armas *et al.*, 2017). Sin embargo, el recurso de finanzas hoy no es primordial, traslada a la sapiencia. Hoy usar rentablemente la sapiencia resulta más significativo que una fortuna económica (Chiavenato, 2009).

Gestionar el “...talento humano en las MiPymes busca medir y administrar el desempeño de los colaboradores, por medio de procesos de capacitación, retroalimentación y apoyo, permitiendo generar una

visión más clara de las competencias que se necesitan para alcanzar el éxito” (Silva *et al.*, 2020, p.17). Comprende además una serie de políticas y experiencias determinadas para el manejo de asuntos administrativos relacionado al personal como: el cuadro de necesidades, reclutamiento, la selección, la capacitación o formación, la remuneración además de la evaluación del desempeño. Armas *et al.* (2017), es una función que la organización provee motivar y capacitar, conservar, que además las personas obedecen a la organización donde labora con la finalidad de crecer profesionalmente, amparar a su familia y otros asuntos.

### 1.3. Fases de la Gestión de Talento Humano

El aplicar determinadas técnicas correspondientes a la gestión de personal las que orienten a obtener y racionalizar datos que según Chiavenato (2011), de acuerdo con un plan estratégico de personal como sistema integrado de gestión de talento humano en la organización busca optimizar y racionalizar el padrón para dar cumplimiento a las perspectivas de la empresa.

Utilizando los estudios de Mendoza-Zambrano & Villafuerte-Holguín (2021), que emplean las técnicas del proceso de gestión del talento humano que corresponde al diseño, descripción y análisis de puesto de trabajo, la seguridad e higiene ocupacional; las técnicas de la selección teniendo en consideración las competencias laborales, el perfil del cargo, la toma de decisiones para la incorporación del candidato, su acogida y seguimiento, además del proceso de capacitación, sus planes de carrera y de vida, los diseños de la compensación y motivación para el personal.

Por último, Canossa (2022, p. 4) que utiliza técnicas para evaluar el desempeño laboral con diferentes métodos tratando de adaptar a sus requerimientos:

[...] escalas gráficas, elección forzada, frases descriptivas, distribución forzada, método ranking, uso de listas de verificación, evaluaciones por ensayo, investigación de campo, comparación por pares, método de incidentes críticos, evaluación por competencias, evaluación en 360 grados, administración por objetivos.

Sin embargo, este proceso debe estar como un acuerdo al iniciar sobre lo que se quiere y las actitudes esperadas, luego generar conversaciones con retroalimentación sobre el desempeño y su vez establecer planes de mejora.

### 1.4. Innovación

La innovación aparece como un modelo a resaltar en organizaciones y personas en la búsqueda de la oportunidad de realizar cosas diferentes y mejores, como desafío de una cultura e innovar la que debe apoyarse en políticas de reconocimiento y estímulo. Casulo (2017) determina que motivar la innovación y la creatividad de todo el personal de una organización. Crear equipos multiculturales y de varias disciplinas en la que participen clientes y la comunidad. El realce de las empresas radica en la innovación y creatividad por medio de la capacidad de sus integrantes en la que se debe juntar nuevas ideas, nuevos conocimientos o formas de pensar diferente.

Noguera (2017) expresa que para innovar en la PyME necesita adaptarse a un mercado de cambios permanentes creando e innovando productos, nuevas soluciones o ideas. Deloitte (2018) ha perfeccionado estrategias de aprendizaje con el fundamento de generar oportunidades innovadoras, promocionando el *networking* además de una visión global de la empresa, con profesionales que logren organizar las necesidades y preferencias de los trabajadores para empoderarlos de acuerdo con sus conocimientos motivación y experiencia, del que se busca atraer y retener para construir una marca diferente. Las empresas además necesitan tener nuevas posibilidades de formar a su personal aprovechando la tecnología y experiencia de los trabajadores.

## 1.5. Entrenamiento y capacitación de Trabajadores

El Talento humano principal ingrediente de las empresas, la inversión de capacitar determina una ventaja competitiva. En el que se incrementa capacidades de manera eficiente y responsable el que debe actualizar sus conocimientos, empleando herramientas de gestión administrativa. La capacitación se dirige a perfeccionar el desempeño de las funciones que se asigna al colaborador, cuyos procesos de capacitación permiten conocer y construir obligaciones en el futuro de sus empleados con excelente servicio, el prevenir y solucionar de modo proactivo los problemas.

Las fases de la capacitación comprenden identificar las diligencias para alcanzar un mejor desempeño, por tanto, es necesario ejecutar un programa de capacitación, hacer el seguimiento y la evaluación del cargo. Por otro lado, la etapa de inducción es el primer paso de capacitación para que el candidato se socialice con la cultura de la empresa, el fin es proporcionar relaciones de trabajo y en concordancia con el código de trabajo ecuatoriano Art. 441 señala que las asociaciones de trabajadores están bajo la protección del Estado siempre que se brinden capacitación profesional a sus colaboradores (Congreso Nacional, 2017).

Debe tener presente que una selección inadecuada de personal, la falta de motivación y una mala capacitación son causantes de serias limitaciones para la calidad y productividad (González, 2015), el éxito de ofrecer capacitación al personal radica en brindar las condiciones óptimas para que los trabajadores se empoderen en su labor, fomentando la colaboración y cooperación con el objetivo de implementar mejoras de manera efectiva (Castillo, 2021).

Es evidente que la capacitación se personifica con el fin de retribuir "...las necesidades de cada miembro del equipo, y metas comunes. beneficia a la comunidad y a cada empleado. Al finalizar cuando cada empleado que decide dejar la compañía lleva consigo valiosas habilidades para la comunidad y futuros empleos" (APREnergy, 2018, p. 2).

## 1.6 Desarrollo de habilidades

La visión de las empresas en buscar su ventaja competitiva para ser difícilmente imitada está en su personal, con sus capacidades, habilidades y competencias concentrados en la satisfacción del cliente. Por tanto, la capacitación se presenta como una herramienta fundamental para mejorar el desempeño, fortaleciendo habilidades básicas como las matemáticas y la lecto escritura, así como promoviendo el

trabajo en equipo. Estas competencias son esenciales en cualquier empresa, ya se basan en la confianza y en la identificación con los valores y objetivos de la organización (Armijos *et al.*, 2019). La formación del talento humano en una dirección por competencias, para Márquez y Díaz (2005, p. 85):

Implica cambio del concepto de formación del personal; Centrado en el aprendizaje y demuestra en el desempeño; Cada individuo es responsable de su formación; Fundamental Autoevaluación de competencias; Formación dirigida al conocer además el ser y el hacer.

Los aportes de Robbins y Judge (2013) que proponen el desarrollo de habilidades gerenciales constituida por una mezcla de elementos que proviene de la escuela del pensamiento administrativo, en tal razón se requiere de capacidades y habilidades gerenciales para lograr un mejor desempeño.

- **Habilidades básicas:** es necesario desarrollar habilidades de comprensión lectora, escritura y matemática, mejora la comunicación y la confianza en sí mismo.
- **Habilidades impersonales:** la ocupación laboral está estrechamente vinculada con la capacidad de establecer relaciones efectivas, por lo que es necesario desarrollar habilidades de comunicación para formar equipos y promover la discusión constructiva. Habilidades que son esenciales para el fomento de un ambiente laboral productivo y colaborativo (Castillo, 2021).
- **Habilidades de resolución de problemas:** necesario en habilidades gerenciales en la que se impulse el pensamiento lógico y la capacidad para reconocer las causas y dar solución a las dificultades que se presenten (Robbins y Judge, 2013). Se destaca las habilidades del talento humano en que se encuentre en la capacidad del manejo de habilidades sobre temas de liderar equipos, resolución de problemas además de la toma de decisiones, es imperioso involucrar a los colaboradores a trabajar en equipo y desarrollar habilidades técnicas (Deloitte, 2018, pág. 22)

## 1.7. Los incentivos laborales

En el contexto empresarial existen variedad de conceptos las empresas impulsan en su ámbito laboral estrategias para un ambiente de trabajo competitivo para acrecentar el desempeño y mejorar los incentivos laborales; que para Dávila *et al.* (2022, p. 576) “...permitan manejar los incentivos laborales otorgados a los trabajadores para fomentar la mejora del desempeño organizacional, la satisfacción del personal y la motivación continua, con la finalidad de cumplir los objetivos planteados”.

El crear plan de incentivo laboral determina responsabilidad social empresarial con el desempeño de su personal, el que marcará buen nivel de competencia para retener o atraer al personal y fortalecer la estabilidad laboral, etcétera (Armas *et al.*, 2017, p. 117), los programas de incentivo basado en el salario emocional como recompensa al trabajador por diversos motivos son las felicitaciones, agradecimientos y también los reconocimientos, como elementos de motivación sin embargo los “...incentivos no económicos se vuelven más atractivos” (Robbins y Judge, 2013, p. 260).

## 1.8. Creatividad

La era tecnológica surge como nueva forma de hacer negocios, trabajan sin límites de tiempo y espacio, los despachos físicos dan acceso a lugares de labor virtual colectiva. El ternario de WWW, en un organismo virtual se vincula sin trámites, el trabajo es mejor se interactúa de manera directa con el cliente.

La modernidad exige nuevas propuestas, tendencias y oportunidades para mantenerse actualizado. La creatividad se ve obstaculizada por barreras, pero no afecta necesariamente la realización de otras actividades. La gestión de la creatividad es importante para el desarrollo empresarial y se debe abordar las barreras educativas y curriculares relacionadas con la creatividad. Para (Aranibar *et al.*, 2022), la creatividad y la innovación están relacionadas, tienen enfoques diferentes: la creatividad se centra en la generación de ideas y rutas, mientras que la innovación implica poner en práctica esas ideas para obtener beneficios mutuos. La creatividad es una habilidad humana que se desarrolla en diferentes grados según factores internos y externos (Jaimes *et al.*, 2021).

Se reconoce que fomentar la creatividad en las empresas puede ser un desafío debido a la resistencia al cambio y la falta de preparación (Pacheco *et al.*, 2020). La baja tolerancia al riesgo, la aversión a la ambigüedad y la comodidad son amenazas al crecimiento empresarial (Parra *et al.*, 2019). La educación desempeña un papel importante en el fomento de la creatividad personal. Una cultura organizacional que fomente la creatividad y elimine barreras tendrá ventaja competitiva (Aranibar *et al.*, 2022). Las personas que desarrollen su creatividad también tendrán ventajas competitivas en el mercado laboral y en la vida en general.

Como bien afirman Armas *et al.* (2017) los que ofrecen los once mandamientos del capital intelectual en la era digital, son las mega tendencias globales y el avance tecnológico rompen en las organizaciones viejos paradigmas las que se encuentran: 1) Inventar tus reglas; 2) Transformar; 3) Volver a verificar la empresa con el fin de localizar acciones estratégicas encubiertas; 4) hay que impulsarlas; 5) Despliega la tendencia a través de celeridad y las operaciones de la empresa; 6) ser empírico y dinámico; 7) Romper murallas: Sal de lo convencional; 8) Emplea las capacidades de toda la gente y todo el tiempo; 9) Globaliza tu perspectiva como las bases de tu conocimiento; 10) Admite que la revolución eco-industrial está sobre nosotros; 11) Propaga instrumentos estratégicos con el fin de medir la ejecución.

Por otro lado, se dan nuevas tendencias de sectores comunitarios y rurales en Ecuador coexisten otras categorías laborales: quehacer no pagado, labor no clasificada, trabajador infrautilizado. Que, para ilustrar Armas *et al.* (2017), estas modalidades de trabajo independiente por medio del emprendimientos y pequeños negocios necesitan de esquemas de indicaciones sobre las actividades de gestionar el Talento. Resulta inevitable del *Plan Nacional de Desarrollo del Buen Vivir* Ecuador “Promover las nuevas tendencias laborales establece aumentar oportunidades de empleo para mayor número de ciudadanos, haciendo uso de la tecnología y honrando el trabajo en todas sus formas y modalidades” (SENPLADES, 2013)

La creatividad es una habilidad humana que puede fortalecerse con la práctica, a pesar de la creencia tradicional de que es un don innato. En la sociedad actual, se requiere habilidades creativas para obtener ventajas competitivas y gestionar el crecimiento empresarial (Kumar *et al.*, 2022; Pedraja-Rejas *et al.*, 2020; Olguín y Tavernini, 2018). La creatividad permite desarrollar soluciones que satisfagan las demandas de la sociedad, la tecnología y la cultura, y están estrechamente relacionados en el ámbito administrativo – social. Sin embargo, el desarrollo de la creatividad requiere esfuerzo y características



intelectuales y emocionales, ya que pueden presentar reticencia y riesgos tanto para las personas como para las organizaciones (Aranibar Ramos *et al.*, 2022).

## 1.9. Las PyMEs

Las PyMEs son agrupaciones de pequeñas y medianas empresas se reconocen por el capital social, por la magnitud de ventas, por el número de trabajadores, el volumen de producción, como distintivos de estas organizaciones económicas que lo define el Servicio de Rentas Internas del Ecuador (SARI, 2014), tipología sujeta a su formación familiar, a su reducido tamaño que puede manejar con personería natural o jurídica y que se desenvuelve en algún tipo de actividad de comercialización o producción de bienes o servicios. La norma ecuatoriana “La ley de Compañías mediante el artículo 428, establece que las pequeñas empresas pueden ser asociaciones de formalidades. Y a su vez exige que todas estas unidades económicas deban cumplir con lo establecido en la Ley de Régimen Tributario Interno y RUC” (Yance *et al.*, 2017, p. 3)

Las PyMEs formalizadas en Ecuador cumplen diversas tipologías de actividades mercantiles como base del crecimiento social de la nación (Carrión *et al.*, 2016) en la producción, en la compra o venta de bienes o servicios en el que se añade valor agregado, se formalizan en actor principal en generar riqueza y empleo. Para Yance *et al.* (2017), “...las PyMEs forman un factor importante para el crecimiento socioeconómico de cada país”, crean la condición de implemento de estrategias para la reducción de costos operativos, el mejoramiento de procesos, aumentar la producción, así como la calidad de sus productos.

Teniendo en cuenta a Cabrejos *et al.* (2020), las MyPEs se originan en la familia, luego se extienden bajo el mando de un patriarca que en gran parte no son profesionales, su visión, experiencia y coraje le ha permitido crear sus negocios, radica su importancia porque interceden en la economía de un país, que en el Perú, según PROMPYME, se considera que el 78% del total de la mano de obra están en las empresas familiares, organizaciones que aportan al crecimiento de una nación.

## 2. Metodología

El basamento de este capítulo es presentar la metodología utilizada en el estudio. En primer lugar, se adoptó un enfoque cuantitativo, basado en la lógica deductiva, siguiendo la tipología propuesta por Hernández *et al.* (2010). En cuanto al alcance se optó por un enfoque exploratorio y descriptivo, correlacional, siguiendo la sugerencia de Hernández *et al.* (2010, p. 76), quienes mencionan que “...no hay un alcance mejor que otro, sino que lo importante es que contribuyan al conocimiento”.

El objetivo principal del estudio fue analizar la relación entre la Gestión del Talento Humano y la creatividad de las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) en Loja. Se buscó determinar si estas variables se afectan negativa, positiva o no tienen relación alguna.

En cuanto al diseño de investigación se empleó un enfoque no experimental, tal como lo sugiere Hernández *et al.* (2010), ya que se realizó una observación del objeto de estudio sin intervenir en su desarrollo. Además, el diseño fue de carácter transversal, ya que se llevó a cabo en un periodo de tiempo definido para obtener información actualizada sobre las PyMEs en Loja- Ecuador.

La población objetivo fueron las PyMEs de la provincia de Loja, y se centró en el análisis de profesionales y técnicos responsables de la gestión de estas empresas. Si bien no existen estadísticas oficiales, se estima que la población aproximada es de 3850 PyMEs. Para determinar el tamaño de la muestra, se utilizó la fórmula de datos globales y se consideraron 349 PyMEs, los mismos que se constituyen como unidad de análisis en la investigación. El muestreo se realizó en forma aleatoria (al azar) entre 16 cantones que conforman la provincia, con una mayor representación de empresas en el cantón de Loja (51%), seguido por Calvas, Catamayo, Celica Saraguro y Paltas con un promedio de 7% de empresas PyMEs cada uno.

El cuestionario consta de dos variables de estudio. La primera variable aborda la gestión del talento humano y comprende 19 preguntas distribuidas en tres categorías. En la dimensión de selección y retención del personal, se incluyen 8 preguntas relacionadas con indicadores como capacitación, motivación, aptitud, estímulo, incentivo, reconocimiento, invención y creatividad. La dimensión capacitación y entrenamiento del personal fueron 5 preguntas que exploran aspectos como auto realización, trabajo de calidad, competitividad, tareas de utilidad, habilidades, invención y creatividad. Por último, la dimensión evaluación de desempeño del personal abarca 6 preguntas que evalúan indicadores como ambiente laboral, alcanzar objetivos fijados, sistemas de incentivos laborales, desarrollo del comportamiento responsable, pruebas que descubran talentos, facilitar el cambio, invención y creatividad. La segunda variable creatividad.

La segunda variable, creatividad, consta de 14 preguntas divididas en dos dimensiones: innovación (6 preguntas) y creatividad (8 preguntas). En total, el cuestionario contiene 33 preguntas redactadas de manera coherente, secuencial y estructurada con el objetivo de recopilar información de manera planificada.

Por otro lado, el cuestionario utilizado en la investigación se basa en la operacionalización de las variables generales y específicas; y la técnica de la encuesta se manejó con encuestadores quienes a manera presencial recogieron la información e interpretaron las preguntas con el propósito de que las respuestas sean precisas y claras el instrumento fue el cuestionario con la agrupación de preguntas elaboradas de modo especial y medidas por la escala Likert de cinco opciones. En el contraste de presunciones, se aplicó para el procesamiento de datos el software Spss encontrando que la data no tiene comportamiento normal, por ello se aplicó la prueba estadística no paramétrica de Friedman (Fr.), haciendo el análisis manualmente para explicar en detalle el contraste.

### 3. Discusión y resultados

El análisis de los resultados obtenidos a través de interrogaciones relacionadas con la selección, capacitación, evaluación, invención y creatividad permitió abordar el objetivo general de la investigación, que se centra en la gestión del talento humano y la creatividad de las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs) en la provincia de Loja, Ecuador. El objetivo principal de esta investigación es determinar si la Gestión del Talento Humano contribuye a fomentar la creatividad en las PyMEs para enfrentar la competencia en el mercado. Con este propósito en mente, se trazó una hipótesis de discrepancia.

$H_0$ : La Gestión del Talento Humano no contribuye con la Creatividad de PyMEs Loja – Ecuador.

$H_1$ : La Gestión del Talento Humano si contribuye con la Creatividad de PyMEs Loja – Ecuador.

Formula que define la muestra estadística:

$$Fr = \frac{12}{k n(n + 1)} \left( \sum R_j^2 \right) - 3 k(n + 1)$$

**Tabla 1.** Resumen de preguntas para el objetivo general

Pregunta Selección		Pregunta Ca-pacitación		Pregunta Evaluación		Pregunta Invención		Pregunta Creatividad		Adición del orden	
Res	Ord	Res	Ord	Res	Ord	Res	Ord	Res	Ord	Sumas	Sumas2
117	4	112	4	111	4	83	4	86	4	20	400
214	5	222	5	208	5	120	5	136	5	25	625
9	3	10	3	17	3	60	3	65	3	15	225
6	2	2	1	10	2	51	2	36	2	9	81
4	1	3	2	3	1	35	1	26	1	6	36
										Σ	1367

Fuente: Elaboración propia.

Modelo de Friedman para comprobar la hipótesis

En el cual:

K = Cantidad de interrogantes que actuaron en la prueba (5)

n = Cantidad de opciones contestadas para cada una de las preguntas (5)

Resultado de sumatoria de los cuadrados.

**Bosquejar el diseño de la prueba**

De acuerdo con el orden se ha considerado el valor de menor a mayor 1 a 5 como característica de contestación. Se toma la respuesta de la columna de menos valor 1, seguido en ascenso y de modo repetido hasta llegar a 5 que es el superior. Si dicha valoración fuera igual, se procede a sumar y es dividida entre dos, de inmediato se añaden los valores de las respuestas de cada alternativa, seguidamente, el resultado de la suma es elevada al cuadrado que se percibe en la columna final de la tabla Nro. 1.  $R_j^2=1367$

$$Fr = \frac{12}{5 \times 5(5 + 1)} 1367 - 3 \times 5(5 + 1)$$

$$Fr = (12/150) 1367 - 90 = 19,36$$

**Toma de Decisión conforme con los resultados obtenidos**

Para el dictamen conforme a los resultados de calcular con el estadístico  $F_r = 19,36$ . Asumiendo la significancia del 95% e confianza, siendo el punto crítico que corresponde 9,49. Siendo el recuento de la estadística del objetivo general ( $F_r = 19,36$ ) resultado mayor al punto crítico (9,49), que siendo el resultado superior se decide aceptar  $H_1$  el supuesto alterno, culmina: Gestión de Talento si contribuye a la creatividad de PyMEs Loja – Ecuador.

**3.1. Análisis del resultado para el objetivo específico 1:  
Selección y Retención**

Los alcances de interrogaciones del cuestionario se cotejan con la acción hipotética al 95% de confiabilidad el objetivo “demostrar si la gestión del Talento Humano con el Reclutamiento y Selección del Personal contribuye con la Creatividad de las PyMEs, para afrontar la Competencia”.

Para este fin se trazó la discrepancia de hipótesis

$H_0$ : La gestión de Talento con la dimensión reclutar y seleccionar personas no contribuye a la Creatividad de las PyMEs Loja – Ecuador.

$H_1$ : La gestión de Talento con la dimensión reclutar y seleccionar personas si contribuye a la Creatividad de las PyMEs Loja – Ecuador.

Formula que define la muestra estadística

$$\frac{12}{k n(n + 1)} \left( \sum R_j^2 \right) - 3 k(n + 1)$$

**Tabla 2.** Contraste de Hipótesis para el Objetivo Específico 1

Capacitación		Motivación		Aptitud		Estímulo		Incentivo		Reconocimi		Invención		Creatividad		Sumas	Sumas2
Res	Ord	Res	Ord	Res	Ord	Res	Ord	Res	Ord	Res	Ord	Res	Ord	Res	Ord		
128	4	117	4	122	4	119	4	112	4	108	4	83	4	86	4	40	1600
215	5	226	5	209	5	208	5	208	5	211	5	120	5	136	5	50	2500
4	3	5	3	9	3	13	3	14	3	9	1	60	3	65	3	28	784
2	2	1	1	7	2	4	1	12	2	10	2	51	2	36	2	17	289
0	1	0	2	2	1	5	2	3	1	11	3	35	1	26	1	15	225
																150	5398

Fuente: Elaboración propia.

Modelo de Friedman para comprobar la hipótesis

En el cual:

K = Número de interrogantes que actúan en la prueba (8)

n = Número de opciones de respuesta para cada pregunta (5)

Resultado de la sumatoria de cuadrados

**Bosquejar el diseño de la prueba:**

De acuerdo con el orden se ha considerado el valor de menor a mayor 1 a 5 como característica de contestación. Tiene el mismo procedimiento del ordenamiento que utiliza Freedman para encontrar los valores de las alternativas de la encuesta respondidas, el resultado de la suma es elevado al cuadrado que se percibe en la columna final de la tabla Nro. 2.  $R_j^2=5398$ .

$$Fr = \frac{12}{10 \times 5(5 + 1)} 5398 - 3 \times 10 (5 + 1)$$

$$Fr = (12/300) 5398 - 180 = 35,92$$

**Toma de Decisión conforme con los resultados obtenidos**

Para el dictamen conforme a los resultados de calcular con el estadístico  $Fr = 19,36$ . Asumiendo la significancia del 95% e confianza, siendo el punto crítico que corresponde 16,9. Siendo el recuento de la estadística del objetivo general ( $Fr = 35,92$ ) resultado mayor al punto crítico (16.9), que siendo el resultado superior se decide aceptar  $H_1$  el supuesto alterno, culmina que la gestión de Talento con la dimensión reclutar y seleccionar personas, si contribuye a la Creatividad de las PyMEs Loja – Ecuador.

Salto (2019) comprobó que la unidad de talento humano en los GAD’s no cuenta con matrices y formularios sujeto emplear como herramientas para documentar los procesos y fomentar un eficiente y competente servicio público que presten los trabajadores. Por otro lado, la asignación de puestos de trabajo no se encuentra definidos por lo que existen incumplimientos, desconocimientos y duplicidad de funciones en las instituciones lo que disminuye la calidad de sus servicios (Salto, 2019), por lo que se puede corroborar las deficiencias que existen en la gestión del Talento Humano, resultados que indican la significancia de buena selección y contratación de los colaboradores.

### 3.2. Prueba hipótesis específico 2: Capacitación y Entrenamiento

Para este segundo objetivo, el resultado de las interrogaciones del sondeo se coteja con las presunciones al 95% de confiabilidad en la demostración de la gestión de Talento con la Capacitación y Entrenamiento de personas, contribuye a la Creatividad de las PyMEs, para afrontar la Competencia”. Para dicho objetivo se tomará como referencia, la siguiente información:

Siendo el objetivo específico dos comprobar si la gestión de Talento con la Capacitación y Entrenamiento de personas contribuye a la Creatividad de las PyMEs, para afrontar la Competencia

Para este fin se trazó la discrepancia de hipótesis

- $H_0$ : La Gestión del Talento Humano con la Capacitación y Entrenamiento del Personal no contribuye con la Creatividad de las PyMEs Loja – Ecuador.
- $H_1$ : La Gestión del Talento Humano con la Capacitación y Entrenamiento del Personal si contribuye con la Creatividad de las PyMEs Loja – Ecuador.

**Formula que define la muestra estadística**

**Tabla 3.** Contraste de Hipótesis para el Objetivo Específico 2

Auto realizac		T. de calidad		Competi-tivid		Tareas de u		Habilidades		Invención		Creatividad		Sumas	Sumas2
Res	Ord	Res	Ord	Res	Ord	Res	Ord	Res	Ord	Res	Ord	Res	Ord		
111	4	116	4	107	4	103	4	121	4	83	4	86	4	28	784
231	5	225	5	219	5	209	5	228	5	120	5	136	5	35	1225
3	2.5	5	3	15	3	25	3	0	2	60	3	65	3	19.5	380.25
3	2.5	2	2	2	1	6	1.5	0	2	51	2	36	2	13	169
1	1	1	1	6	2	6	1.5	0	2	35	1	26	1	9.5	90.25
														105	2648.5

Fuente: Elaboración propia.

**Modelo de Friedman para comprobar la hipótesis**

En el cual:

K = Número de interrogantes que actúan en la prueba (7)

n = Número de opciones de respuesta para cada pregunta (5)

Resultado de la sumatoria de cuadrados

Bosquejar el diseño de la prueba

De acuerdo con el orden se ha considerado el valor de menor a mayor 1 a 5 como característica de contestación. Tiene el mismo procedimiento del ordenamiento que utiliza Friedman para encontrar los valores de las alternativas de la encuesta respondidas, el resultado de la suma es elevado al cuadrado que se percibe en la columna final de la tabla Nro. 3.  $R_j^2=2648.5$ .

$$Fr = \frac{12}{7 \times 5(5 + 1)} 2648.5 - 3 \times 7(5 + 1)$$

$$Fr = (12/210) 2648.5 - 126 = 25,34$$

### **Toma de decisión conforme con los resultados obtenidos**

Para el dictamen conforme a los resultados de calcular con el estadístico  $Fr = 25,34$ . Asumiendo la significancia del 95% e confianza, siendo el punto crítico que corresponde  $X^2_{0,95} = 12,6$ . Siendo el recuento de la estadística del objetivo general ( $Fr = 25,34$ ) resultado mayor al punto crítico (16,9), que siendo el resultado superior se decide aceptar  $H_1$  el supuesto alterno, culmina que la gestión de Talento con Capacitación y Entrenamiento de personas, si contribuye a la Creatividad de las PyMEs Loja – Ecuador.

Esterilla (2019) considera un prototipo de gestión para administrar el talento en la empresa Petroamazonas, considera la descoordinación de las acciones con las demás áreas, asimismo de la carencia del prototipo de gestión para alinear objetivos funcionales y estratégicos, lo cual genera insatisfacción en los colaboradores, las tareas tienen mínimo valor agregado. Se evidenció que la empresa pese a tener estructura organizacional definida, los subsistemas del talento humano no están alineados con los procesos de las diversas fases de la gestión de personal (Esterilla, 2019). Por lo que se puede corroborar la importancia de procesos de la gestión de personal en las organizaciones, donde la carencia de un modelo de gestión de talento humano trae consigo la disminución en el valor agregado, la falta de creatividad en los colaboradores de las PyMEs, que son necesarias para desafiar la competitividad.

## **3.3. Prueba hipótesis específico 3: Evaluación y Desempeño**

Para el tercer objetivo, el resultado de las interrogaciones del sondeo se coteja las presunciones al 95% de confiabilidad en la demostración de la gestión del Talento Humano con la Evaluación y Desempeño del Personal, contribuye con la Creatividad de las PyMEs, para afrontar la Competencia”. Para dicho objetivo se tomará como referencia, la siguiente información:

Siendo el objetivo específico tres identificar si la gestión de Talento con la dimensión evaluación y desempeño de personas, contribuye con la Creatividad de las PyMEs, para afrontar la Competencia

### **Para este fin se trazó la discrepancia de hipótesis**

$H_0$ : La Gestión del Talento Humano con la Evaluación y desempeño del Personal no contribuye con la Creatividad de las PyMEs Loja – Ecuador.

$H_1$ : La Gestión del Talento Humano con la Evaluación y desempeño del Personal si contribuye con la Creatividad de las PyMEs Loja – Ecuador.

**Fórmula que define la muestra estadística**

**Tabla 4.** Contraste de Hipótesis para el Objetivo Específico 3

Ambiente		Objetivos		Incentivos		Comport		Pruebas		Cambio		Invención		Creatividad		Suma	Sumas2
Res	Ord	Res	Ord	Res	Ord	Res	Ord	Res	Ord	Res	Ord	Res	Ord	Res	Ord		
117	4	119	4	121	4	107	4	101	4	98	4	83	4	86	4	32	1024
218	5	206	5	219	5	208	5	203	5	195	5	120	5	136	5	40	1600
6	3	13	3	5	3	16	3	25	3	36	3	60	3	65	3	24	576
5	2	11	2	4	2	15	2	13	2	12	2	51	2	36	2	16	256
3	1	0	1	0	1	3	1	7	1	8	1	35	1	26	1	8	64
																	3520

Fuente: Elaboración propia.

En el cual:

K = Número de interrogantes que actúan en la prueba (8)

n = Número de opciones de respuesta para cada pregunta (5)

Resultado de la sumatoria de cuadrados

**Bosquejar el diseño de la prueba**

De acuerdo con el orden se ha considerado el valor de menor a mayor 1 a 5 como característica de contestación. Tiene el mismo procedimiento del ordenamiento que utiliza Freedman para encontrar los valores de las alternativas de la encuesta respondidas, el resultado de la suma es elevado al cuadrado que se percibe en la columna final de la tabla Nro. 4.  $R_j^2=3520$ .

$$Fr = \frac{12}{8 \times 5(5 + 1)} 3520 - 3 \times 8(5 + 1)$$

$$Fr = (12/240) 3520 - 144 = 32,0$$

**Toma de Decisión conforme con los resultados obtenidos**

Para el dictamen conforme a los resultados de calcular con el estadístico  $Fr = .$  Asumiendo la significancia del 95% de confianza, siendo el punto crítico que corresponde 14.1. Siendo el recuento de la estadística del objetivo general ( $Fr = 32,0$ ) resultó mayor al punto crítico (14.1), que siendo el resultado superior se decide aceptar  $H_1$  el supuesto alterno, culmina que la gestión del talento con la dimensión evaluación y desempeño de personas, si contribuye con la Creatividad de las PyMEs Loja – Ecuador.



Castillo (2020) reveló el alcance de las fases del procedimiento creativo en la PyME, investigación que puede generar ciertas políticas públicas para estimular la inventiva. Además, examinó los inconvenientes del contexto, del personal empleados y directivos que restringen la creatividad en la PyME (Castillo, 2020). Del cotejo con el tema de investigación, se puede determinar que la gestión dl talento relacionado a evaluar el desempeño contribuyen al desarrollo de la creatividad sin embargo existen grietas para generar un proceso creativo en torno a los componentes de toda la estructura de la organización los que se deben superar para alcanzar un mejor desempeño de las PyMEs por medio de la innovación y creatividad y hacer frente a la competencia

## Conclusiones

La conclusión relacionada con el objetivo general determinó que la percepción de los encuestados contribuye a la Gestión del Talento Humano para desarrollar la Creatividad de las PyMEs con el fin de afrontar la Competencia en la provincia de Loja – Ecuador. Sin importar su tamaño, la forma jurídica, el tipo de negocio, se debe tener presente que la gestión del talento humano, en una organización de cualquier carácter sea de producción o servicio, pública o privada no puede pasar por alto a los entes generadores de sus actividades

Para el objetivo específico uno, la percepción de los encuestados afirma que el Reclutamiento y Selección del Personal, contribuye con la Creatividad PyMEs, para afrontar la Competencia en la provincia de Loja – Ecuador. Son las PyMEs las que requieren de una selecta gestión y organización de talento humano, pero son estas las que menos hacen, existe un desinterés y desvalorización sobre el trabajador, esto trae desmotivación e inconformidad, factor clave para la creatividad, por lo que se precisa una estricta necesidad y severidad en el proceso de captar al talento, el que tendrá como impacto, un excelente funcionamiento y crecimiento de toda la estructura orgánica para el buen funcionamiento de las organizaciones que deban ofrecer un servicio de calidad y hacer frente a la competitividad.

Para el objetivo específico dos, la percepción de los encuestados afirma que la Capacitación y Entrenamiento del Personal, contribuye con la Creatividad de las PyMEs, para afrontar la Competencia en la provincia de Loja – Ecuador. Se observó el grave error de las PyMEs, al talento humano se brinda escasa importancia, los empresarios prestan más atención a tareas ordinarias y sus obligaciones para sustento de sus operaciones, las ventas y la atención de clientes dejando poco espacio para preocuparse por el cuidado y manejo de sus colaboradores en relación al desarrollo de capacidades y conocimientos, por tal razón se presentan ciertas deficiencias en estas organizaciones, presentan diferentes contextos anómalos trayendo consecuencia de perjuicio para las empresas y las personas como integrantes.

Para el objetivo específico tres la percepción de los encuestados afirma que la Evaluación y Desempeño del Personal, contribuye con la Creatividad de las PyMEs, para afrontar la Competencia en la provincia de Loja – Ecuador. Una buena manera de involucrar a los trabajadores a establecer objetivos y apoyar al equipo en adquirir mejoras por medio de la evaluación del desempeño que beneficia a trabajadores y gerentes, siendo el conocimiento de los empleados que en todo nivel permite a la organización preocuparse y crear vínculos fuertes además de una cultura empresarial atractiva.

## Referencias

- APREnergy (2018). *Capacitación y desarrollo local Emplear. Educar. Capacitar*. Recuperado de: <https://www.aprenergy.com/wp-content/uploads/2018/12/Capacitacio%CC%81n-y-desarrollo-local.pdf>.
- Aranibar, E., Villavicencio, E., Tantaleán, F., Ríos, K., y Zanabria, L. (2022). Creatividad en el Desarrollo Empresarial desde un Análisis Teórico. *Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, 13, 310-322. DOI: <http://dx.doi.org/10.33595/2226-1478.13.4.780>.
- Armas, Y. O., Llanos, M. E., y Traverso, P. H. (2017). *Gestión del talento humano y nuevos escenarios laborales*. ECOTEC. Recuperado de: <https://www.ecotec.edu.ec/content/uploads/investigacion/libros/gestion-talento-humano.pdf>.
- Armijos, F. M., Bermúdez, A. B., y Mora, N. S. (2019). Gestión de administración de los Recursos Humanos. *Revista Universidad y Sociedad*, 11, 163-170. Recuperado de: <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v11n4/2218-3620-rus-11-04-163.pdf>.
- Bizneo (2022). *Retención de personal: las 6 estrategias más efectivas*. (Blog de RR.HH.) Gestión del talento: Recuperado de: <https://www.bizneo.com/blog/retencion-de-personal/>.
- Cabrejos, R., Estela, A., y Nicolás, Y. (2020). Profesionalización en la gestión administrativa de PyMEs familiares del sector gráfico. *NovaRUA*, 13(21), 65-81. DOI: <http://dx.doi.org/10.20983/novarua.2020.21.4>
- Canossa, H. M. (2022). Gestión de proyectos como estrategia para la evaluación de desempeño del talento humano en las empresas. *Ciencias administrativas*, (19), 4. DOI: <http://dx.doi.org/https://doi.org/10.24215/23143738e093>.
- Carrión, L. E., Zula, J. C., y Castillo, L. G. (2016). Pequeñas y medianas empresas hacia un nuevo modelo de gestión en la industria del catering en Ecuador. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*. DOI:<http://hdl.handle.net/20.500.11763/ec-catering>.
- Castillo, L. (2021). La gestión por competencias para el desarrollo organizacional en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. *Industrial Data*, 24, 97-120. DOI: <https://dx.doi.org/10.15381/idata.v24i1.16287>.
- Castillo, M. V. (2020). *Creatividad en la pyme y efectos sobre la innovación y el desempeño empresarial en una economía emergente*. Tesis Doctoral, Universidad Politécnica de Cartagena, España. DOI: <https://dx.doi.org/10.31428/10317/8991>.
- Casulo, I. (2017). *¿Cómo puedes impulsar la innovación en tu organización?* Recuperado de: [https://m.isaca.org/chapters8/Montevideo/cigras/Documents/CI-GRAS\\_2017/Ivonne%20Casulo%20C%C3%B3mo%20puedes%20impulsar%20la%20innovaci%C3%B3n%20en%20tu%20organizacion.pdf](https://m.isaca.org/chapters8/Montevideo/cigras/Documents/CI-GRAS_2017/Ivonne%20Casulo%20C%C3%B3mo%20puedes%20impulsar%20la%20innovaci%C3%B3n%20en%20tu%20organizacion.pdf)
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. McGraw-Hill. Recuperado de: [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento\\_organizacional.\\_La\\_dina\\_mica\\_en\\_las\\_organizaciones..pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento_organizacional._La_dina_mica_en_las_organizaciones..pdf).
- Congreso Nacional (2017). *Código del Trabajo Ecuador*. Recuperado de: <https://informacionecuador.com/codigo-de-trabajo-ecuador-actualizado-2017-descargar-pdf/>.

- Dávila, R. M., Agüero, E. C., Palomino, J. Q., y Zapana, D. D. (2022). Incentivos laborales y desempeño organizacional en trabajadores de una empresa peruana. *Revista Universidad y Sociedad*, 14, 576-583. Recuperado de: <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/2589/2538>.
- Deloitte (2018). *Tendencias en Capital Humano*. México: Deloitte Consulting Group, S.C. Recuperado de: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/human-capital/HCT-2018.pdf>.
- Echeverri, A., Lozada, N., y Arias, J. (2018). Incidencia de las Prácticas de Gestión del Conocimiento sobre la Creatividad Organizacional. *Información tecnológica*, 29(1), 71-82. DOI: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642018000100071>.
- El Assafiri, Y., Nogueira, D. R., Medina, Y. N. y Medina, A. L. (2020). El conocimiento estratégico como factor de alineamiento. En *Prácticas Socioadministrativas Para la Competitividad, Emprendimiento y Mercadotecnia Digital. Una visión desde la licenciatura* (pp. 82-105), Editorial Universidad Autónoma de San Luis Potosí. Recuperado de: [https://www.researchgate.net/publication/341539463\\_El\\_conocimiento\\_estrategico\\_como\\_factor\\_de\\_alineamiento](https://www.researchgate.net/publication/341539463_El_conocimiento_estrategico_como_factor_de_alineamiento).
- Esterilla, R. T. (2019). *Modelo de gestión para la administración del Talento Humano en la empresa pública Petroamazonas*. Tesis, Universidad Tecnológica Israel, Ecuador. Recuperado de: <http://repositorio.uisrael.edu.ec/handle/47000/1887>.
- González, M. M. (2015). *Selección de personal: buscando al mejor candidato*. Alfaomega.
- Hernández, R. S., Fernández, C. C., y Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación* (5a ed.). Mc Graw Hill.
- Interim Group (2021). *5 Soluciones infalibles a tus problemas en la selección de personal*. Gestión del talento. Recuperado de: <https://interimgrouphr.com/blog/gestion-talento/problemas-seleccion-personal/>.
- Jaimes, J. M., Aaron, L. Z., y Pérez, W. C. (2021). La metodología de la Filosofía para niños y niñas (FpNN) y el desarrollo del pensamiento crítico y creativo en la escuela. *Revista De Filosofía*, 38, 461-471. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.5655790>.
- Kumar, N., Liu, Z., Flinchbaugh, C., Hossain, Y., y Hossain, N. (2022). Impact of emotional labour on taking charge to predict employee's creative and task performance: The moderation of performance-based pay from the lens of self-determination theory. *PLoS ONE*, 17. DOI: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0269196>.
- Márquez, J., y Díaz, J. (2005). Formación del recurso humano por competencias. *SA-PIENS*, 6, 85-106. Recuperado de: [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1317-58152005000100006](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1317-58152005000100006).
- Mendoza-Zambrano, M., y Villafuerte-Holguín, J. (2021). Evaluación de sistemas administrativos de recursos humanos: modelo Chiavenato aplicado a organizaciones productivas de Manabí, Ecuador. *Desarrollo e Innovación*, 11(3), 467-478. DOI: <https://doi.org/10.19053/20278306.v11.n3.2021.13344>.
- Noguera, F. P. (2017). *La inteligencia Emocional y el comportamiento creativo e innovador de los empleados del sector terciario en las PYMES de España*. Tesis, Universidad Católica de Murcia, España. Recuperado de: <http://repositorio.ucam.edu/handle/10952/2524>.

- North, K., y Kumta, G. (2018). *Knowledge management: Value creation through organizational learning*. Springer. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-319-03698-4>.
- Olguín, V., y Tavernini, L. (2018). ¿Torbellino de Ideas o Razonamiento Mediante Analogías? Evaluación de la Eficacia de Dos Modos de Pensamiento para Promover la Creatividad. *Sociedad y Procesos Cognitivos*, 22, 84-100. Recuperado de: [www.scielo.org.ar/pdf/spc/v22n1/v22n1a04.pdf](http://www.scielo.org.ar/pdf/spc/v22n1/v22n1a04.pdf).
- OIT (2016). *Mejore su negocio: El Recurso Humano y la Productividad*. Ginebra, Suiza: Oficina Internacional del Trabajo (OIT). Recuperado de: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/---emp\\_ent/---ifp\\_seed/documents/instructionalmaterial/wcms\\_553925.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---ifp_seed/documents/instructionalmaterial/wcms_553925.pdf).
- Pacheco-Ruíz, C., Rojas-Martínez, C., Niebles-Núñez, W., y Hernández-Palma, H. G. (2020). Desarrollo Integral de Procesos de Adaptación al Cambio en Pequeñas y Medianas Empresas. *Información Tecnológica*, 31, 9-100. DOI: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000500089>.
- Parra, M., Visbal, O., Duran, S., y Badde, G. (2019). Calidad de la Comunicación y Actitud de los Empleados ante Procesos de Cambio Organizacional. *Interdisciplinaria*, 36, 155-170. Recuperado de: <http://www.scielo.org.ar/pdf/interd/v36n1/v36n1a11.pdf>.
- Pedraja-Rejas, L., Marchioni-Choque, Í., Espinoza-Marchant, C., y Muñoz-Fritis, C. (2020). Liderazgo y cultura organizacional como factores de influencia en la calidad universitaria: un análisis conceptual. *Formación Universitaria*, 13, 3-14. DOI: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062020000500003>.
- Pérez, M. V. (2019). La competitividad del talento humano en el ámbito empresarial. *Revista Crecer Empresarial*, 1, 46-57. Recuperado de: <https://journalusco.edu.co/index.php/cempresarial/article/view/1323/3326>.
- Perdomo, H. L. (2015). *El clima organizacional un factor imprescindible para hallar el éxito de las empresas*. Tesis, Universidad Militar Nueva Granada, Colombia. Recuperado de: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/6293/ENSAYO%20HENRY%20PERDOMO%20LOPEZ.pdf?sequence=3>.
- Pérez, M. V. (2019). La competitividad del talento humano en el ámbito empresarial. *Revista Crecer Empresarial*, 1, 46-57. Recuperado de: <https://journalusco.edu.co/index.php/cempresarial/article/view/1323/3326>.
- Ramírez, R., Espindola, C., Ruíz, G., y Hugueth, A. (2019). Gestión del Talento Humano: Análisis desde el Enfoque Estratégico. *Información tecnológica*, 30(6), 167-176. DOI: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000600167>.
- Robbins, S. P., y Judge, T. A. (2013). *Comportamiento organizacional*. Pearson Educación.
- Salto, V. B. (2019). *Modelo de gestión organizacional para mejorar los subsistemas de reclutamiento, selección y evaluación del personal de los gobiernos autónomos descentralizados de la zona sur de Manabí*. Tesis doctoral, Universidad Privada Antenor Orrego, Perú. Recuperado de: <https://repositorio.upao.edu.pe/handle/20.500.12759/5708>.
- Schettini, G., Bermúdez, M. P., y Zamora, M. C. (2019). La disciplina del comportamiento organizacional: estrategia para instituciones universitarias. *Revista Cognosis*, 4, 55-70. DOI: <https://doi.org/10.33936/cognosis.v4i2.1840>.

- SENPLADES (2013). *Plan Nacional de Desarrollo del Buen Vivir 2013- 2017*. SENPLADES. Recuperado de: [https://www.unicef.org/ecuador/Plan\\_Nacional\\_Buen\\_Vivir\\_2013-2017.pdf](https://www.unicef.org/ecuador/Plan_Nacional_Buen_Vivir_2013-2017.pdf).
- Silva, C. G., Dugarte, J. M., y Rueda, Y. M. (2020). El talento humano, una perspectiva desde la gerencia en las mipymes. *Revista EAN*, (89), 13-32. DOI: <https://doi.org/10.21158/01208160.n89.2020.2814>.
- Vallejo, L. C. (2016). *Gestión del Talento Humano*. ESPOCH. Recuperado de: <http://ci-mogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2019-09-17-222134-gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano-comprimido.pdf>
- Yance, C. C., Solís, L. G., Burgos, I. V., y Hermida, L. H. (2017). La importancia de las PYMES en el Ecuador. *Observatorio de la Economía*. Recuperado de: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/pymes-ecuador.html>
- Zaballa, P. G., El Assafiri, Y. O., Medina, Y. N., Nogueira, D. R., y Medina, A. L. (2021). Procedimiento para el análisis de la rotación del personal. *Academo*, 8, 29-41. DOI: <http://dx.doi.org/10.30545/academo.2021.ene-jun.3>.