



Modelo de Gestión del Capital Humano en el desarrollo de la pequeña empresa, Administración
Norte, Quito – Ecuador durante el período comprendido 2022-2025.

TESIS DOCTORAL

para obtener el Grado de Ph.D.

Doctor en Economía y Finanzas

PRESENTA

Gustavo Hernando Mena Rodríguez

ASESOR

Dra. Cristina Alexandra Seijo Suárez

México, 2025

La presente Tesis Doctoral debe ser citada como:

Mena Rodríguez, Gustavo (2025). Modelo de Gestión del Capital Humano en el desarrollo de la pequeña empresa, Administración Norte, Quito – Ecuador. [Tesis de Doctorado de la Universidad de Investigación e Innovación de México - UIIX]



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

Se permite la difusión pública y la reproducción total o parcial de la obra con reconocimiento de la autoría y mención de la Universidad de Investigación e Innovación de México - UIIX.

No se permite el uso comercial ni la creación de obras derivadas.

Resumen.

El objetivo de este estudio se enfocó a un diseño de un modelo de gestión del capital humano en el desarrollo de la pequeña empresa en la Administración Norte de Quito, Ecuador, considerando la incidencia del capital humano en la dinámica organizacional de estas entidades, las cuales se han revalorizado por su rol fundamental en la economía y en la sociedad. Dado que los colaboradores son quienes aportan habilidades, conocimientos, redes sociales, actitudes y valores, entre otros aspectos, resulta evidente que el desempeño de cada miembro de la organización, sin importar su cargo, ubicación o estatus, influye directamente en el éxito de esta. La metodología de la investigación se abordó desde un paradigma cuantitativo, con un diseño no experimental, de tipo transversal y de campo. La muestra estuvo conformada por 363 pequeñas empresas, y los datos fueron procesados mediante el programa estadístico IBM SPSS Statistics versión 31.0.0.0, obteniéndose resultados significativos que permitieron comprobar la hipótesis planteada, es decir, que la gestión del capital humano incide en el desarrollo de la pequeña empresa. Se concluye que la valoración del capital humano se centra en componentes como el conocimiento, los valores, las habilidades, la experiencia, la motivación y la creatividad. Con base en estos elementos, se construyó una propuesta que incorpora, para cada uno de ellos, un conjunto de variables destinadas a identificar y cuantificar este activo intangible, con el propósito de incrementar la efectividad de su gestión.

Palabras clave: Capital humano, Pequeña Empresa, Modelo, Desarrollo.

Abstract

The objective of this study was to design a human capital management model for the development of small enterprises in the Northern Administrative Zone of Quito, Ecuador, considering the impact of human capital on the organizational dynamics of these entities, which have gained renewed importance due to their fundamental role in the economy and society. Since employees contribute skills, knowledge, social networks, attitudes, and values, among other factors, it is evident that the performance of each organizational member—regardless of position, location, or status—directly influences organizational success. The research methodology followed a quantitative paradigm, employing a non-experimental, cross-sectional, and field-based design. The sample consisted of 363 small enterprises, and data were processed using IBM SPSS Statistics version 31.0.0.0. The results were statistically significant and confirmed the proposed hypothesis, demonstrating that human capital management has a direct impact on the development of small enterprises. The study concludes that the valuation of human capital is primarily based on components such as knowledge, values, skills, experience, motivation, and creativity. Based on these elements, a management model was developed that incorporates a set of variables for each component aimed at identifying and quantifying this intangible asset, with the purpose of improving the effectiveness of its management.

Keywords: Human capital, Small enterprises, Management model, Development.

Agradecimiento

Expreso mi agradecimiento a la Universidad de Investigación e Innovación de México – (UIIX) por permitirme desde hace tres años la oportunidad de ampliar y fortalecer mi conocimiento y crecimiento intelectual y humano en formación doctoral.

Agradezco ante todo a todos los profesores, tutores y miembros del equipo académico, con una especial mención a la Dra. Cristina Seijo, Asesora de la presente Tesis, cuyo acompañamiento y compromiso académico resultaron claves para el fortalecimiento de mi pensamiento y capacidades investigativas.

Mi más profunda gratitud también se extiende a mis colegas de doctorado, que con el paso del tiempo se convirtieron en Amigos, gracias por los momentos compartidos, las charlas y el apoyo que enriqueció esta experiencia.

Por último, gracias a todas las personas que participaron y contribuyeron en el desarrollo de este proceso académico, amigos y familiares, en especial por cada palabra de aliento, y cada expresión de confianza que me llevó hasta este momento de cierre de este reto.

Dedicatoria

A Dios “mi Padre”, fuente infinita de sabiduría, fortaleza, firmeza, perdón y amor, por iluminar, guiar y acompañarme en este camino en cada paso recorrido en lo académico y personal.

A mis amados y queridos padres, Gustavo y Gioconda, cuyo ejemplo, guía, sacrificio, apoyo, amor incondicional y fe inquebrantable han sido el pilar sobre el cual se edifican todos mis logros y a quienes debo todo lo que soy y seré. A ellos les debo la vida, la inspiración y la perseverancia que me han guiado y acompañado hasta la culminación de este sueño hecho realidad.

Índice General

INTRODUCCIÓN.....	13
Capítulo 1. Proyección de la investigación	19
1.1. Línea de investigación de la Universidad de Innovación e Investigación de México y su ámbito de estudio.....	19
1.2. Planteamiento del problema	21
1.3. Formulación del problema (Pregunta de investigación):.....	24
1.4. Justificación	24
1.4.1. Justificación teórica	24
1.4.2. Justificación metodológica	25
1.4.3. Justificación práctica	25
1.4.4. Justificación personal	26
1.5. Objeto de Estudio	27
1.6. Campo de Acción	28
1.7. Objetivos.....	29
1.7.1. Objetivo general	29
1.7.2. Objetivos específicos.....	30
1.8. Hipótesis	30
1.9. Alcance temático	31
1.10. Delimitación Espacial y Temporal	32
Capítulo 2. Fundamentos teóricos referenciales.....	33
2.1. Estado del arte (Marco Histórico y Actual).....	34
2.2. Marco teórico.....	39
2.2.1. Modelo.....	40
2.2.2. Tipos de Modelo	41
2.2.3. Modelo de Capital Humano.....	43
2.2.4. Posiciones teóricas del capital humano	44

2.2.4.1.	Conceptualización del capital humano	44
2.2.4.2.	Perspectivas del capital humano.....	48
2.2.4.3.	Enfoque de gestión del capital humano.....	53
2.2.5.	Aspectos del capital humano	57
2.2.5.1.	Base teórica.....	57
2.2.5.2.	Diseño organizacional	58
2.2.5.3.	Cultura organizacional.....	60
2.2.5.4.	Aprendizaje organizacional en el capital humano	64
2.2.6.	Estrategias de gestión del capital humano	66
2.2.6.1.	Base teórica.....	66
2.2.6.2.	Liderazgo en la gestión del capital humano	68
2.2.6.3.	Comunicación organizacional	70
2.2.6.4.	Gestión de habilidades en el capital humano.....	74
2.2.6.5.	Gestión de competencias en el capital humano	76
2.2.6.6.	Resolución de conflictos.....	79
2.2.6.7.	Motivación del capital humano	81
2.2.7.	Pequeña empresa	83
2.2.7.1.	Conceptualización de la pequeña empresa	84
2.2.7.2.	Gestión de tecnología	86
2.2.7.3.	Gestión logística	90
2.2.7.4.	Productividad.....	92
2.2.7.5.	Competitividad	95
2.3.	Marco Conceptual.....	98
2.4.	Marco Contextual	107
2.5.	Marco Legal y Normativo	111
Capítulo 3. Fundamentos metodológicos y resultados de investigación		116
3.1.	Operacionalización de variables y elaboración de matriz de consistencia científica metodológica	117

3.2.	Diseño metodológico.....	122
3.2.1.	Definición del enfoque, diseño y tipo de investigación de la tesis.....	122
3.2.1.1.	Enfoque de la investigación.....	123
3.2.1.2.	Diseño de investigación.....	124
3.2.1.3.	Tipo de investigación.....	125
3.2.2.	Definición de métodos, técnicas e instrumentos de obtención de datos.....	126
3.2.3.	Determinación de la muestra y su criterio de selección	133
3.3.	Trabajo de campo.	135
3.4.	Aplicación de los instrumentos.....	138
3.5.	Procesamiento de la información	142
3.6.	Análisis de los resultados en los datos obtenidos	144
3.6.1.	Inferencia estadística de la prueba de Chi-Cuadrado	185
3.6.2.	Comprobación de la Hipótesis.....	186
3.7.	Redacción de resultados y discusión	194
Capítulo 4: PROPUESTA DE TRANSFORMACIÓN.....		203
4.1.	Fundamentación de propuesta de transformación	204
4.2.	Estructura de la propuesta de transformación.....	208
4.2.1.	Resumen Ejecutivo:.....	208
4.2.2.	Introducción:.....	210
4.2.3.	Objetivo	213
4.2.4.	Alcance	213
4.2.5.	Importancia.....	214
4.3.	Fundamentos teóricos, conceptuales y referenciales.....	216
4.3.1.	Conocimiento.....	218
4.3.2.	Valores	225
4.3.3.	Habilidades laborales.....	230
4.3.4.	Experiencia laboral	234
4.3.5.	Motivación.....	238

4.3.6. Creatividad.....	243
4.4. Valoración/ evaluación / validación de la propuesta de transformación	251
CONCLUSIONES.....	264
RECOMENDACIONES	270
Referencias Bibliográficas.....	274
ANEXOS.....	312

Índice de Figuras.

Figura 1	146
Figura 2.....	148
Figura 3.....	150
Figura 4.....	152
Figura 5.....	154
Figura 6.....	156
Figura 7.....	158
Figura 8.....	160
Figura 9.....	162
Figura 10.....	164
Figura 11.....	166
Figura 12.....	168
Figura 13.....	170
Figura 14.....	172
Figura 15.....	174
Figura 16.....	176
Figura 17.....	178
Figura 18.....	180
Figura 19.....	182
Figura 20.....	184
Figura 21.....	222

Índice de Tablas.

Tabla 1	138
Tabla 2	140
Tabla 3	143
Tabla 4	144
Tabla 5	145
Tabla 6	147
Tabla 7	149
Tabla 8	151
Tabla 9	153
Tabla 10	155
Tabla 11	157
Tabla 12	159
Tabla 13	161
Tabla 14	163
Tabla 15	165
Tabla 16	167
Tabla 17	169
Tabla 18	171
Tabla 19	173
Tabla 20	175
Tabla 21	177
Tabla 22	179
Tabla 23	181
Tabla 24	183
Tabla 25	187
Tabla 26	189

Tabla 27	191
Tabla 28	193

INTRODUCCIÓN

La gestión del capital humano se ha convertido en uno de los instrumentos estratégicos de mayor incidencia para el desarrollo organizacional y en la competitividad de las empresas en un contexto globalizado y dinámico. Ahora más que nunca, las organizaciones confían en el conocimiento, las habilidades y el compromiso de su gente para lograr sostenibilidad, productividad e innovación, especialmente ante cambios económicos, tecnológicos y sociales repentinos. En esta línea, la pequeña empresa tiene un papel importante en la dinamización económica, creación de empleo y desarrollo local.

En Ecuador existe una inquietud permanente por la evolución de este sector, cuyo ámbito está signado por los embates de la globalización económica y el endurecimiento de la competencia, dos factores que inciden de manera directa en el progreso del país. En este escenario, el capital humano está produciendo un cambio decisivo en el mundo de la economía, al erigirse en factor central para la productividad y la sustentabilidad empresarial (Garza, Almeida, González y Leal, 2020). Por ello, la pequeña empresa deberá apostar por la inversión en los medios técnicos, en los servicios, en las instalaciones y, muy en especial, en el propio desarrollo de su capital humano, con el objeto de contribuir en el crecimiento económico, la creación de empleo y el aumento de sus niveles de productividad.

La pequeña empresa juega un papel importante en la economía de un país, no solo ofertando y demandando bienes y servicios, sino porque son la base del tejido económico y un punto de generación de empleos (Rodríguez y Avilés, 2020). A su vez, es clave para el futuro del mercado de trabajo, no sólo desde su aportación a la creación de empleos y días de trabajo y al crecimiento

económico, sino también como motor de la innovación y la competencia en los mercados. Pero muchas pequeñas empresas tienen dificultades para aplicar modelos formales de gestión del capital humano y eso impacta directamente en su desempeño, en su eficiencia operativa y en su poder de adaptación. La carencia de procesos estructurados de selección, capacitación, evaluación y motivación del personal se traduce habitualmente en un impacto negativo en el logro de los objetivos organizacionales.

El clima económico del país no es plenamente favorable para que opere la pequeña empresa, pues elementos tales como la baja tasa de crecimiento económico y las pocas alternativas de empleo limitan su posibilidad de trabajo, de ingresos y de contribución al mejoramiento del bienestar social. Esta rama, con importantes consecuencias económicas y sociales, tiene problemas estructurales asociados a los deterioros de números económicos que dañaron la calidad de vida de sus habitantes (Vargas, 2023). La realidad se dificulta más, debido a la transformación en la estructura demográfica de la ciudad de Quito, que ha dado lugar a la generación de empleo precario y a la concentración de la economía informal.

En Quito, donde la economía local está conformada por una innumerable cantidad de pequeñas empresas, estos retos se agravan por factores como el empleo masivo informal, la ausencia de programas de educación empresarial y la carencia de formación vocacional especializada (Machado, 2020). Además, muchas pequeñas empresas tienen dificultades para acceder a financiamientos adecuados lo que limita sus posibilidades de adquirir y retener talento humano calificado.

Según Chiavenato (2020), en un mercado cada vez más competitivo, la falta de inversión en las habilidades de los empleados afecta negativamente el desarrollo organizacional, restringiendo la productividad, la innovación, y la capacidad de adaptación. Aunque con limitaciones, las pequeñas empresas contribuyen a formar el sector económico regional por su alta distribución y su significativa influencia en el empleo y la renta regional. Pero, sin embargo, son varios los factores que les impiden alcanzar un crecimiento sólido y una viabilidad a largo plazo, disminuyendo su productividad interna y su posicionamiento en las actuales condiciones de mercado.

Especialmente en el sector de la Administración Norte del Distrito Metropolitano de Quito, se evidencia que las pequeñas empresas afrontan retos particulares frente a la profesionalización en la gestión del capital humano, condicionados por factores económicos, culturales u organizativos del contexto local.

Por ello, es relevante el estudio de un modelo de gestión del capital humano para el desarrollo de las pequeñas empresas, ya que con ello se podrán identificar prácticas adecuadas, potenciar las capacidades internas y se contribuirá a la mejora en el desempeño empresarial, con lo que se estará impulsando el desarrollo económico y social de este sector en particular y del país en general.

Esta investigación se encuentra inmersa en la línea de estudio Microeconomía y Finanzas al considerar el capital humano en la pequeña empresa como un bien productivo clave que incide decisivamente en su desempeño y crecimiento. El estudio desde una perspectiva microeconómica analiza la gestión del capital humano como un recurso de creación de valor, eficiencia y competitividad, así como un recurso financiero que considera el impacto a la productividad, la sostenibilidad económica y la decisión empresarial.

La investigación se estructura de manera sistemática a través de cuatro capítulos que permiten entender, analizar y proponer soluciones al problema planteado.

En el primer capítulo se establece la proyección de la investigación, donde se define el alineamiento con la línea de Microeconomía y Finanzas. Luego, se expone el planteamiento del problema, en el que se detalla la situación problemática que padece la gestión del capital humano en la pequeña empresa, seguida de la pregunta de investigación. Además, se elabora la justificación de la investigación desde el punto de vista teórico, metodológico, práctico y personal, demostrando con ello la importancia y la oportunidad de la investigación. Se delimita el objeto y campo de estudio, se plantean el objetivo general y los objetivos específicos, la hipótesis y se determinan el alcance conceptual, geográfico y temporal de la investigación.

El segundo capítulo desarrolla los fundamentos teóricos referenciales en que se basa la investigación. Comienza con una revisión del estado del arte de los estudios históricos y actuales relacionados con la gestión del capital humano y las pequeñas empresas. A continuación, se desarrolla el marco teórico con relación a los distintos modelos, tipos de modelos y visiones de capital humano, así como sus posturas teóricas, aspectos, estrategias de gestión y su vínculo con el desempeño organizacional. De igual forma se aborda la definición de la pequeña empresa, su productividad y competitividad. El capítulo se complementa con el marco conceptual para definir los principales términos con los que se trabajará; el marco contextual para describir el contexto en el cual la investigación se realizará; y el marco legal y normativo para presentar la normatividad aplicable.

El tercer capítulo expone la base conceptual y los resultados de la investigación de estudio, se presenta la operacionalización de las variables y la matriz de consistencia científica metodológica, que garantiza la coherencia entre el problema, los objetivos y la hipótesis. Se define el enfoque, diseño y tipo de investigación, así como los métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos y la determinación de la muestra. También se especifican el trabajo de campo, la aplicación de los instrumentos, y el procesamiento de los datos. Por último, se lleva a cabo el análisis de los resultados mediante técnicas estadísticas, considerando la prueba de Chi-cuadrado, prueba de la hipótesis, y se discuten los resultados relacionados con el marco teórico.

El cuarto capítulo, Propuesta de transformación, se destaca la propuesta aplicada derivada de los hallazgos de la investigación, con el fin de potenciar la gestión del capital humano en la pequeña empresa. Este capítulo sustenta la propuesta, organiza la propuesta y especifica el propósito, el alcance y la relevancia. Así mismo se profundiza en los fundamentos teóricos, conceptuales y referenciales que la sustentan, considerando aspectos como el conocimiento, los valores, las habilidades laborales, la experiencia, la motivación y la creatividad del capital humano. Después se expone la valoración, evaluación o validación de la propuesta de cambio.

Por tanto, las principales contribuciones de la investigación se destacan en la generación de conocimiento aplicado sobre la gestión del capital humano desde una perspectiva microeconómico-financiera, el desarrollo de una propuesta flexible de aplicación para las pequeñas empresas y la mejora de la productividad y competitividad empresarial, estableciéndose como aportes valiosos para el ámbito académico y empresarial.

El informe finaliza con las conclusiones donde se resumen los principales hallazgos del estudio en relación con los objetivos e hipótesis iniciales del estudio, y las recomendaciones relacionadas con la aplicación práctica de los resultados y la propuesta de futuras líneas de investigación.

Capítulo 1. Proyección de la investigación

El propósito del Capítulo 1 es presentar las bases conceptuales, problemáticas y de orientación del estudio que permiten establecer con precisión el rumbo científico de la investigación en particular. Se enuncia en este capítulo el vínculo temático con la línea de investigación de Microeconomía y Finanzas y se plantea el problema, con base en el cual se formula la pregunta de investigación. Además, la justificación del estudio se expone desde los aspectos teórico, metodológico, práctico y personal, resaltando su importancia y aplicabilidad. Se establecen el objetivo del estudio y el campo de actuación, se plantean el objetivo general y los específicos, se formula una hipótesis, y se determinan los contenidos. Para finalizar se realiza la delimitación espacial y temporal de la investigación, que sirve para contextualizar y acotar el estudio.

1.1. Línea de investigación de la Universidad de Innovación e Investigación de México y su ámbito de estudio

El tema del modelo de gestión del capital humano, relacionado con el desarrollo de la pequeña empresa en la Administración Norte de Quito, se encuentra enmarcado directamente en la línea de investigación de la Microeconomía y Finanzas, ya que implica el estudio del capital humano, como uno de los principales factores productivos que intervienen en la dinámica interna y en el desempeño económico de la pequeña empresa.

Adoptando el enfoque de la microeconomía, la investigación está orientada a estudiar la relación entre la gestión del capital humano y otras variables clave que inciden en la toma de

decisiones de la pequeña empresa como la productividad, eficiencia, competitividad, y la asignación eficiente de recursos para la empresa, y que son aspectos clave para la toma de decisiones en las unidades económicas de pequeña escala.

De igual forma, desde la perspectiva financiera, el capital humano se considera en la pequeña empresa, como una inversión estratégica que repercute en la generación de valor, en la sustentabilidad financiera y en la rentabilidad. La planificación, desarrollo y utilización adecuada del capital humano, se traduce en una disminución de costos operativos, en un mejor aprovechamiento de los recursos disponibles y en un fortalecimiento de la posición competitiva en el mercado.

De esta forma, la investigación facilita la comprensión de cómo un enfoque de gestión del capital humano puede ayudar a mejorar los resultados financieros y la estabilidad financiera de una pequeña organización en un entorno competitivo.

Así, el análisis planteado se ubica en el eje Microeconomía y Finanzas al presentar una mirada holística en torno al capital humano, como la fuerza impulsora que activa la economía de la pequeña empresa, y demuestra que una gestión eficaz del capital humano conduce a aumentos en la productividad y competitividad que son claves para alcanzar un mejor posicionamiento en el mercado y para impulsar el desarrollo económico a nivel local.

1.2. Planteamiento del problema

El capital humano está integrado por intangibles originados en los conocimientos, valores, habilidades y actitudes de las personas (Borrás y Campos, 2018). Este activo intangible se encuentra en las personas y puede ser desarrollado a través de la educación, el entrenamiento y la experiencia laboral, los cuales suelen valorarse en términos de capacitación, experiencia y productividad de los colaboradores. Como resultado, se logra un aumento en la productividad laboral, se incentiva la innovación y se consolidan competencias esenciales para mantener una economía competitiva y en constante evolución.

De hecho, las capacidades de las personas constituyen un recurso esencial para impulsar la innovación, resolver problemas efectivamente y adaptarse a los cambios del entorno, especialmente en un contexto de rápido avance tecnológico. Por ello, la capacitación del talento humano es una actividad diseñada para proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes en todo nivel organizacional. Chiavenato (2020), menciona que la capacitación desarrolla competencias que hacen a las personas más productivas, creativas e innovadoras, facilitando su contribución efectiva al logro de los objetivos organizacionales.

Por lo que, las pequeñas empresas han ganado relevancia como objeto de estudio dentro de la teoría administrativa, debido a su importante papel en la economía nacional. Según Granda y Muñiz (2019), estas empresas conforman la base de la economía, generando una porción significativa del empleo, promoviendo la estabilidad laboral, contribuyendo al Producto Interno Bruto (PIB) y diversificando la economía a través de la innovación y la producción.

El aumento de la capacidad de los empleados en las organizaciones tiene un impacto importante en el descenso del desempleo y la expansión de la prosperidad del área local. Pero Quito se enfrenta a enormes retos ante todo porque se administra de un modo caótico, y porque no tiene suficientes vías para que las personas adquieran habilidades y para que hagan carrera. A pesar de estas limitaciones, las organizaciones luchan contra el estancamiento, ya que se encuentran incapaces de crecer debido a la falta de flexibilidad de las pequeñas empresas cuando se ven sometidas a presiones externas en sus mercados.

También, la etapa prospectiva de falta de estimulación y compromiso entre los empleados ha bloqueado las perspectivas de promoción y ha entorpecido los esfuerzos para alcanzar las metas corporativas. Muchas empresas tienen marcos organizacionales que giran en torno a funciones gerenciales en lugar de involucrar a los empleados en la toma de decisiones, lo que reduce su capacidad para influir en lo que ocurra dentro de esas organizaciones. A este tipo de proceso le falta la cooperación, la innovación, el compartimiento de habilidades, y la cohesión del grupo. Además, no se asignan fondos adecuados para programas de formación destinados a mejorar las capacidades de los empleados.

Por tanto, reviste gran importancia valorar y evaluar el estado y control de los recursos de personal dentro de las pequeñas empresas ubicadas en la Administración Zona Norte del Distrito Metropolitano de Quito. El área alberga una gran parte de la comunidad comercial local, según la información proporcionada por el Informe de Datos de Registro de Empresas 2023 del INEC, actualmente hay 3891 pequeñas empresas operando en esta región, lo que destaca su importante papel como contribuyente importante a la economía nacional.

Sin embargo, numerosas entidades enfrentan dificultades debido a una eficiencia insuficiente, capacidades de innovación restringidas y fallas estructurales en sus operaciones. Los problemas surgen principalmente de una gestión insuficiente de los recursos laborales, lo que dificulta su eficacia frente a las necesidades del mercado y los incapacita para hacer frente a tecnologías y economías en evolución.

Dada su importancia, centrarse en el capital humano se ha vuelto crucial debido a su potencial para mejorar las capacidades de planificación estratégica, mejorar las habilidades y la experiencia de los empleados y estimular el desarrollo económico general a nivel regional y nacional. Un capital humano desarrollado y bien gestionado hace que las organizaciones tengan la capacidad de innovar, mejorar los procesos y responder con rapidez a las exigencias del entorno competitivo actual.

De igual forma, la pequeña empresa en la ciudad de Quito tiene una gran importancia para el mercado de trabajo y el desarrollo de la economía local, sin embargo, estas se enfrentan a múltiples problemas estructurales que les limitan para perdurar. Una de las principales es la elevada informalidad, muchas lo hacen sin cumplir completamente los requisitos legales o tributarios, lo cual limita su acceso a crédito, a programas estatales y a mercados mayores (Banco Mundial, 2013).

A esto se suma la falta de planificación estratégica y de una adecuada administración financiera, lo que provoca que muchas PYMES enfrenten problemas de liquidez, endeudamiento y deficiente control de recursos (Guamaní y Durán, 2017).

Mientras tanto, Rodríguez, Duque, Moncayo y Reinoso (s. f.), mencionan que la pequeña empresa en la ciudad de Quito, presenta estructuras poco definidas, escasa capacitación del personal y ausencia de liderazgo profesional, lo que reduce su productividad. Estas condiciones reflejan la necesidad de fortalecer las capacidades empresariales para garantizar la sostenibilidad y competitividad de la pequeña empresa en Quito.

1.3. Formulación del problema (Pregunta de investigación):

¿Cómo contribuir a mejorar el desempeño de la pequeña empresa en la Administración Norte de Quito?

1.4. Justificación

1.4.1. Justificación teórica

La investigación actual realiza un análisis de las diferentes tendencias de la gestión del capital humano, de las estrategias y de los modelos, por tanto, se realiza una revisión crítica de este tema y una sistematización de los contenidos científicos, así como los aportes y las incidencias de estas teorías a los cambios en la transformación dentro de la práctica social. También, el aporte de las características fundamentales que tributan al proceso de investigación los acontecimientos y comportamientos de las variables de la pequeña empresa, en concordancia con las incidencias de las variables económicas en el país.

Además, aportará conocimientos y antecedentes para la realización de futuras investigaciones que servirán para mejorar los indicadores de la calidad empresarial y se estimule con mayor efectividad el mejoramiento de los indicadores económicos en el país.

1.4.2. Justificación metodológica

Se proporcionan herramientas de análisis estadístico validadas y confiables, que permitan obtener información relevante sobre la gestión del capital humano y los procesos de toma de decisiones en la pequeña empresa. De igual manera, se analiza la interrelación entre la estadística y las variables económicas en el contexto empresarial de la Administración Zonal Norte de Quito. Este análisis incluirá la identificación de las características fundamentales de dichas variables, su validez y pertinencia, así como la periodicidad con la que deben ser estimadas para comprender los aspectos esenciales del fenómeno económico.

Asimismo, se busca determinar las causas subyacentes de su comportamiento y proyectar su evolución futura. Para ello, se emplean diversas técnicas de recolección y análisis de datos, tales como cuestionarios estructurados y encuestas y otros métodos estadísticos pertinentes que aseguren la fiabilidad de los resultados obtenidos.

1.4.3. Justificación práctica

Esta investigación aporta información relevante sobre la gestión del capital humano en un entorno de pequeña empresa, lo que posibilita analizar su influencia sobre la productividad y

sostenibilidad del sector. Los resultados serán una herramienta práctica para empresarios y posibles inversores en la que encontrarán información útil y confiable que apoye sus decisiones estratégicas. Así se podrán detectar puntos de mejoramiento en la gestión de los recursos humanos, potenciando la competitividad de la pequeña empresa y, por ende, promoviendo el desarrollo económico y social de las comunidades vinculadas a este sector.

También la información obtenida servirá para diseñar acciones que contribuyan a optimizar los recursos humanos, las condiciones laborales y el ambiente empresarial en general, haciéndolo más eficiente y equitativo.

1.4.4. Justificación personal

El análisis del manejo del capital humano representa para mí una valiosa oportunidad para entender y contribuir al fortalecimiento de las pequeñas empresas, un sector que requiere cada vez más especialización para incrementar su productividad y competitividad.

Mediante esta investigación, aspiro a proporcionar conocimientos que impulsen prácticas más efectivas en la gestión del talento humano, buscando generar un impacto positivo tanto en el progreso empresarial como en el bienestar económico de las personas que forman parte de este contexto.

Optimizar la gestión del capital humano puede influir directamente en la mejora de los ciclos económicos de las pequeñas empresas, fomentando mayores ingresos, empleos de calidad y

condiciones laborales más justas. Este proyecto también refleja el interés personal y profesional por promover un desarrollo empresarial sostenible que sea socialmente productivo.

1.5. Objeto de Estudio

El estudio del comportamiento en la gestión del capital humano representa una oportunidad valiosa para comprender, analizar y contribuir de manera significativa al fortalecimiento del sector de la pequeña empresa. La clave del componente de la economía nacional a nivel empresarial se ve sometida permanentemente a una gran cantidad de dificultades y obstáculos que reclaman mayor atención a las complejidades operativas asociadas en específico a la gestión de personal. La organización de los recursos del empleado, si se maneja correctamente, resulta en un aumento de la eficacia de la producción y mejora la posición de una empresa en el mercado al estimular la creatividad, la flexibilidad y la viabilidad interna.

Por ello, esta investigación produce conocimiento útil que puede utilizarse para aplicar mejores y más justas e inteligentes aproximaciones para la gestión efectiva de los talentos de las personas.

La contribución es más significativa cuando se mejora la adquisición de talento en las organizaciones lo que cambia radicalmente las fluctuaciones económicas de la pequeña empresa, al fomentar condiciones de trabajo justas, mayores oportunidades laborales, estabilidad fiscal y un espíritu por la dignidad, compromiso y mejora continua. Todo ello, impulsado por una intensa pasión por el crecimiento individual y corporativo, garantizando al mismo tiempo la rentabilidad junto con consideraciones éticas en todos los niveles de la sociedad, este esfuerzo se origina como

un compromiso hacia la creación de estrategias innovadoras que impacten beneficiosamente en la vida de las personas.

En última instancia, el desarrollo de la pequeña empresa debe estar integrado en una estrategia general que vea al capital humano como una ventaja competitiva esencial que puede moldearse en respuesta a una cambiante presión interna del mercado.

1.6. Campo de Acción

La investigación sobre la gestión del capital humano en la pequeña empresa se orienta al análisis de las tendencias conceptuales de este recurso clave, integrando diversas perspectivas: económica, administrativa y social. Este enfoque permite comprender de manera más profunda el papel estratégico que desempeña el capital humano en el desarrollo y sostenibilidad de las pequeñas organizaciones, especialmente en contextos caracterizados por la incertidumbre y el cambio constante.

En ese sentido, se presta especial atención en la investigación al ambiente de trabajo, dentro de variables de diseño estructural, cultura organizacional y aprendizaje organizacional. Son relevantes elementos como el liderazgo, la comunicación interna, la resolución de conflictos, la motivación y la gestión de habilidades y competencias.

Estos aspectos se estudian con referencia a factores como la gestión tecnológica, gestión logística, la productividad, la competitividad, etc., los cuales tienen un impacto significativo en el

desempeño de la pequeña empresa y en su capacidad para enfrentar los retos que actualmente presenta el país.

Por otro lado, la investigación también posibilita encontrar vacíos de mayor profundidad o desarrollo donde las organizaciones estarían en capacidad de captar y aprovechar líneas de mejora en la gestión del capital humano. Esto supone no solo dar relevancia para la adquisición de conocimientos técnicos sino también valorar atributos como los valores personales, experiencia laboral, motivación individual y colectiva, creatividad y capacidad de innovar desde el interior de la organización.

En consecuencia, el análisis del capital humano en el contexto de la pequeña empresa es esencial ya que el conocimiento, habilidades y destrezas son recursos valiosos que pueden ser factores de creación de ventaja para generar valor económico y social. Una gestión exitosa del capital humano no sólo mejora la eficiencia operativa, sino que también permite una respuesta más rápida ante el cambio, una mayor capacidad para aprovechar las oportunidades del mercado, y el desarrollo de entornos de trabajo más sostenibles, más justos y alineados hacia el desarrollo pleno de individuos.

1.7. Objetivos

1.7.1. Objetivo general

Diseñar un modelo de gestión del capital humano para mejorar el desempeño de la pequeña empresa, Administración Norte, Quito – Ecuador durante el período comprendido 2022-2025.

1.7.2. Objetivos específicos

- Fundamentar las posiciones teóricas sobre la gestión del capital humano en la pequeña empresa, Administración Norte de Quito, Ecuador durante el período comprendido 2022-2025.
- Determinar los aspectos del capital humano en la pequeña empresa, Administración Norte de Quito, Ecuador durante el período comprendido 2022-2025.
- Analizar estrategias de gestión del capital humano en la pequeña empresa, Administración Norte de Quito, Ecuador durante el período comprendido 2022-2025.
- Elaborar un modelo de gestión del capital humano en la pequeña empresa, Administración Norte de Quito, Ecuador durante el período comprendido 2022-2025.

1.8. Hipótesis

La hipótesis constituye un componente fundamental en todo estudio de investigación. Según Espinosa (2018), las hipótesis son explicaciones provisionales de un fenómeno investigado, expresadas en forma de proposiciones. Su desarrollo requiere una mente abierta y una actitud dispuesta al aprendizaje, de lo contrario, se corre el riesgo de imponer ideas preconcebidas, lo cual resulta metodológicamente incorrecto. No obstante, Hernández, Fernández y Baptista (2022), señalan que una hipótesis no necesariamente debe ser verdadera, pues su validez se comprueba o refuta a través del proceso de investigación

En este estudio, se plantearon dos tipos de hipótesis afirmativas mutuamente excluyentes, las cuales dieron lugar a un contraste estadístico. La hipótesis representada con el símbolo H1; y la hipótesis nula designada con el símbolo H0.

H1: Si se propone un modelo de gestión del capital humano, entonces se mejorará el desempeño de la pequeña empresa en la Administración Norte de Quito- Ecuador.

H0: Si se propone un modelo de gestión del capital humano, entonces no mejorará el desempeño de la pequeña empresa en la Administración Norte de Quito- Ecuador.

1.9. Alcance temático

El estudio de la gestión del capital humano permite tener una visión clara de la competencia entre la relación de los elementos del sistema económico y financiero y ver cuál es la situación de una economía y en particular de la pequeña empresa, además averiguar en qué parte del ciclo económico se encuentran y hacer predicciones de futuro, sirviendo de base para la toma de decisiones de las empresas.

Por lo que, las causas de las fluctuaciones económicas y su correspondiente inestabilidad en la pequeña empresa sigue teniendo controversia en el sentido de resolver los desequilibrios tanto internos y externos en los niveles de productividad y competitividad, fuente importante para estabilizar la actividad empresarial.

La información que se ocupa son los datos procedentes del Banco Central del Ecuador, Ministerio de Economía y Finanzas, Superintendencia de Compañías, Superintendencia de Bancos

y Seguros, Cámaras de Comercio, Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos, Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. Además, la información puede ser alcanzada mediante los entornos digitales de otras instituciones con información económica y financiera.

En este contexto, la investigación tendrá un alcance descriptivo y correlacional causal. Descriptiva porque identificará y describirá la tendencia a lo largo de los últimos 3 años, y correlacional/causal porque describe relaciones de tipo causa efecto, que permitirá establecer los efectos de la gestión del capital humano en la inserción de la pequeña empresa.

1.10. Delimitación Espacial y Temporal

La delimitación espacial de la investigación con la población conformada por las pequeñas empresas en el Distrito Metropolitano de Quito de la Provincia de Pichincha en Ecuador de la Administración Zonal Norte (Eugenio Espejo), que comprende 23 parroquias, (Anexo 1). En relación con la delimitación temporal la investigación se realiza en base al registro estadístico de empresas consolidado al 2023, publicado en el primer semestre (abril 2025) a través del Instituto Nacional de Estadística y Censos del Ecuador (INEC), en referencia a las pequeñas empresas en el Distrito Metropolitano de Quito, se registraron 16.205 pequeñas empresas y en la Administración Zonal Norte existieron 3.891 pequeñas empresas.

Capítulo 2. Fundamentos teóricos referenciales

El Capítulo 2 brinda la base conceptual y científica de esta investigación. En este capítulo se elabora el estado del arte, a partir de un análisis de antecedentes históricos y estudios vigentes en materia de gestión del capital humano y pequeña empresa, que facilitan la contextualización temática y la identificación de los principales aportes teóricos.

Por otro lado, el marco teórico está compuesto por un análisis preliminar de los conceptos centrales en relación con el modelo y tipos de modelo, con especial consideración al modelo de capital humano y a sus posiciones teóricas más significativas, así como su conceptualización, perspectivas y enfoques de la gestión. Se considera el diseño de la organización y la cultura del capital humano, y se evalúa el aprendizaje organizacional, así como las estrategias de gestión del capital humano, tales como liderazgo, comunicación, gestión de habilidades y competencias, soluciones de conflictos y motivación.

Además, se incorpora el análisis de la pequeña empresa, su definición conceptual, gestión de tecnología y logística, y su vinculación con productividad y competitividad. Finalmente, se presentan el marco conceptual, el marco contextual y el marco jurídico y normativo, los cuales delimitan los conceptos clave, el entorno de la investigación y el marco jurídico asociado a la gestión del capital humano y funcionamiento de la pequeña empresa.

2.1. Estado del arte (Marco Histórico y Actual)

A partir de la formalización del concepto de capital humano, se han desarrollado numerosos estudios orientados a demostrar el papel fundamental de esta variable en el desarrollo económico y financiero de las organizaciones.

Considerando las relaciones entre las distintas formas de capital pertenecientes al conocimiento de las microempresas, López (2020), en su tesis *Capital humano y éxito microempresarial: una evidencia para México*, realizada en la Universidad Autónoma de Baja California, investigó el impacto del capital humano en el desempeño financiero de las microempresas mexicanas en 2015.

La escritora comprobó que los indicadores se veían más afectadas para crecimiento que para rentabilidad, un resultado que se alinea con otros trabajos en que una misma política empresarial puede tener efectos diferenciados en las distintas métricas de rendimiento. Por tanto, la microempresa debe seguir invirtiendo en generar conocimiento a partir del know-how, habilidades y capacidades de sus trabajadores y desarrollar competencias que le resulten ventajosas como organización. El trabajo concluye que el estado y la calidad del capital humano tiene una influencia positiva en el desempeño de las microempresas mexicanas y permite la generación empresarial.

Por otra parte, Alegre (2024), en su tesis doctoral la gestión del capital humano en organizaciones: implementación y profesionalización del área de RR.HH. en PYMEs, llevada a cabo en la Universidad de San Andrés, Argentina, analizó la viabilidad de modelos universales de recursos humanos para las pequeñas y medianas empresas. El investigador explicó que las

pequeñas y medianas empresas, con recursos y mercados más restringidos, deben valerse de todos los instrumentos que tengan al alcance para maximizar su desempeño y facilitar su sobrevivencia. Desde un enfoque contingente, la estrategia organizacional establece el contorno de las políticas de recursos humanos.

Alegre (2024), establece correlaciones entre las políticas más dirigidas al control y las estrategias que se centran más en la calidad y eficiencia, y entre las políticas más dirigidas al compromiso y las estrategias que son más innovadoras y de mercado. La perspectiva configuracional permite vincular los sistemas de políticas de recursos humanos adoptados por las PYMES con el desempeño organizativo, evaluado a través de indicadores como absentismo, rotación y conflictividad laboral.

De igual manera, Hernando (2014), en su tesis doctoral sobre el control de la administración de pequeñas empresas familiares en España, abordó la importancia de los valores familiares y el capital intelectual en el desarrollo directivo. Su investigación destaca que la unidad familiar y la interdependencia entre cultura empresarial y familiar contribuyen a la supervivencia de estas empresas, considerando el capital humano como factor clave, aunque no siempre medido formalmente. El modelo de gestión aplicado facilita la planificación de sucesión, la anticipación de problemas financieros y la consolidación de competencias familiares.

Pesantez (2017), investigó el capital humano y su incidencia en la competitividad de las PYMES manufactureras de Cuenca, Ecuador, en su tesis doctoral presentada en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú. Se determinó que existe una relación directa y

significativa entre el capital humano y la competitividad, con un coeficiente de correlación de Pearson de 0,82 y un coeficiente Tau-b de Kendall de 0,358.

Además, se observó una asociación directa entre la innovación del capital humano y la competitividad, con coeficientes correspondientes de 0,913 (Pearson) y 0,628 (Tau-b). Por otro lado, la productividad relacionada con la creatividad del capital humano afecta directamente a la competitividad con coeficientes de correlación de 0,94 y 0,667 respectivamente.

Luján (2019), en su tesis la gestión del capital humano y su relación con la retención del personal en la Empresa Servicios Generales Santa Martha S.A.C, sustentada en la Universidad Tecnológica del Perú, Lima, evaluó la gestión del capital humano y la incidencia en la retención del talento humano. Argumentó que una gestión adecuada del capital humano mejora la retención de personal, el nivel de satisfacción (92 %) y la productividad, lo que subraya la importancia de la formación y el desarrollo profesional.

El estudio destaca la eficiencia no solo mediante un enfoque más intensivo en mano de obra, sino también a través de un mayor uso de los recursos productivos y una mejora del capital humano. En este contexto, el capital humano se ha consolidado como un factor clave para el desarrollo económico y organizacional, al potenciar las capacidades, habilidades y competencias de los individuos.

Así mismo, Orozco (2017), en el estudio aportación del capital humano al crecimiento económico de Ecuador en el período 2006-2016, desarrollado en la Universidad Nacional de Chimborazo, comprobó que la inversión en salud y educación se incrementó significativamente, teniendo un efecto positivo sobre el PIB real.

Según sus resultados, un aumento de un punto porcentual en nivel de educación, el PIB se incrementa en 0.15% y a 1 p.p. mayor educación terciaria, el PIB aumenta en 0.29%. Estos resultados demuestran que el capital humano no sólo incentiva la productividad individual, sino que también impacta directamente en el crecimiento económico del país, reafirmando la necesidad de continuar invirtiendo en capacitación y desarrollo de talento humano como vía para el crecimiento sostenible.

En otro contexto, el capital humano se originó históricamente como un concepto relacionado con la economía y la producción, sin embargo, a partir de mediados del siglo XX autores como Schultz (1961), Mincer (1974) y Becker (1993), resaltaron la relevancia de la educación y la experiencia como factores que impulsan el desarrollo económico. Becker (1993), amplió la idea incluyendo la calidad de vida, el patrimonio intelectual y cultural, y las manifestaciones del espíritu humano, haciendo referencia a que el capital humano se encuentra vinculado no sólo a la productividad económica, sino también al bienestar social. Schultz también consideraba a la gente como fuentes valiosas de conocimiento y habilidades y, por lo tanto, naturaleza, capital poderoso que puede conducir al crecimiento económico.

Luego, en el siglo XXI, la gestión del conocimiento y talento humano se ha visto influenciada por la globalización, los avances tecnológicos y la competencia internacional, entre otros factores. Las organizaciones requieren de personal altamente capacitado y flexible, por tanto, contar con capacitación se vuelve indispensable para continuar la competitividad.

La gestión del capital humano se ha establecido como un aspecto estratégico, diferenciador y decisivo para obtener ventajas competitivas a través de la potencialización de las habilidades, conocimientos y competencias (Fu, Luo y He, 2022).

En Ecuador, la consolidación del capital humano continúa siendo un reto, sobre todo en la formación de talento que pueda innovar y adaptarse a los mercados actuales. Se considera que la educación es la herramienta más directa para formar capital humano y aumentar la productividad, y que la cooperación entre universidades, empresas y sociedad civil es clave para contar con un talento competitivo. La dirección del capital humano requiere de cualidades tales como la tolerancia, la creatividad y la inteligencia, y debe adaptar su estilo a nuevas generaciones de profesionales y estructuras organizacionales, en algunos casos de raigambre lenta.

De la misma manera, el capital humano ha sido determinante en el desarrollo empresarial, particularmente en las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), las cuales concentran la responsabilidad de la innovación, productividad, generación de empleo y crecimiento productivo en Ecuador (INEN, 2020). Estas compañías contribuyen a multiplicar empresas existentes, crear empleos y atender mercados no tan atractivos para multibillonarias corporaciones, pero padecen problemas locales y globales.

La acción del capital humano también se refleja en la relación positiva entre educación e ingresos del trabajo. Jiménez y Alvarado (2017), señalan que la población residente en los polos de desarrollo poseía una escolaridad mínima de 11 años, siendo ello lo que posibilita la especialización productiva, mientras que los niveles de educación y desarrollo en regiones

amazónicas y de litoral eran inferiores. Esto restringe los ingresos y promueve la desigualdad regional.

Asimismo, las principales ciudades del país, Quito y Guayaquil, concentran a migrantes con menor nivel de escolaridad procedentes de zonas rurales, por lo que enfrentan problemas para insertarse laboral y productivamente. En este sentido la educación y la formación profesional juegan un papel crucial para la competitividad y el desarrollo sostenible al elevar la productividad tanto individual como organizacional, y al permitir que los trabajadores se mantengan actualizados ante cambios tecnológicos y del mercado de trabajo. Es la cooperación entre las instituciones educativas, las empresas y la sociedad civil la que tiene que asegurar un stock sostenible de capital humano competitivo y adaptable (Fu, et al, 2022; Jiménez y Alvarado, 2017).

Por tanto, el capital humano es un recurso estratégico en el desarrollo económico y empresarial, y resulta clave para la competitividad, productividad e innovación. Su gestión eficiente implica en consecuencia un aumento en la retención del personal, en la eficiencia de recursos, y en el valor sostenible para la empresa y la sociedad.

2.2. Marco teórico

El capital humano es la base esencial de toda organización para su crecimiento y sostenibilidad en un mundo donde las organizaciones están expuestas a serias amenazas de competencia en todo el ámbito global. Esta situación implica que las personas son portadoras de conocimientos, habilidades, valores y actitudes que, cuando son gestionadas adecuadamente, pueden transformar a

una organización y constituyen una fuente de ventaja competitiva. Su correcta gestión conlleva a incrementar la productividad, a potenciar la innovación y a robustecer la capacidad de adaptación de las organizaciones frente a modificaciones en el ambiente económico y tecnológico.

Para las pequeñas empresas, el capital humano es aún más crítico, ya que su estructura organizacional y recursos escasos hacen que el desempeño del personal sea una variable crítica para la supervivencia, éxito o fracaso. En consecuencia, entender la manera en que el capital humano afecta al desarrollo de la pequeña empresa es indispensable para conformar modelos gerenciales que potencien la competitividad empresarial y promuevan desarrollo económico local.

2.2.1. Modelo

El modelo puede definirse como una representación o abstracción de una situación u objeto real, que permite visualizar las relaciones directas o indirectas, así como las interrelaciones entre acción y reacción en términos de causa y efecto. Se trata de una representación cuantitativa o cualitativa de un proceso o comportamiento, cuyo propósito es mostrar los efectos de los factores significativos para el fenómeno estudiado y facilitar la comprensión, simulación y análisis de este.

En este sentido, los modelos son versiones simplificadas de los objetos o fenómenos a estudiar, y su función principal es permitir que estos se estudien y pueden ser de naturaleza gráfica, verbal o teórica, entre otras formas. En particular, los modelos teóricos hacen más sencilla la investigación porque solo contienen los elementos relevantes de un área de conocimiento, y no representan todo el objeto de investigación. Por su parte, los modelos del comportamiento suelen

expresarse de manera verbal, aunque también se utilizan ampliamente los modelos estadísticos para su análisis (Sanabria y Hernández, 2021).

Respecto a Giere (2022), un modelo es simplemente una representación de la realidad; por lo tanto, puede abordar un fenómeno o proceso específico, pero no incluir todas las variables involucradas en un sistema complejo. En este sentido los modelos no intentan reproducir la realidad, sino que buscan proporcionar una versión estructurada y comprensible de los aspectos más relevantes del fenómeno en sí.

Por lo tanto, un modelo puede verse como una idea o una línea de razonamiento que facilita la comprensión o realización de un hecho. Tal como señala Contessa (2025), un modelo no intenta personalizar la existencia como tal, sino representar únicamente los aspectos más fundamentales y relevantes del fenómeno, dado que la realidad resulta difícil de aprehender en su totalidad. Además, ciertos elementos pueden quedar fuera de consideración y, en algunos casos, modificar la estructura o validez del modelo. De esta manera, la objetividad del modelo se encuentra en un estado de cambio constante, adaptándose al contexto y a los avances del conocimiento científico.

2.2.2. Tipos de Modelo

Los modelos constituyen una herramienta metodológica o guía que respalda el desarrollo de un proceso investigativo. En el ámbito educativo, los modelos representan la forma en que los conocimientos y los tipos de enseñanza son impartidos por los docentes dentro de las instituciones educativas. Dichos modelos describen teóricamente los objetivos formativos, los contenidos, los

métodos pedagógicos, las estrategias y las herramientas empleadas para alcanzar los resultados de aprendizaje. Como es normal, en el tiempo han cambiado los modelos de educación, conforme a los cambios políticos, tecnológicos, culturales y sociales de cada época.

Según Arufe, Sanmiguel, Ramos y Navarro (2023), los modelos pedagógicos son formatos de representación de una teoría psicológica o educativa, y que en la actualidad forman el sustento de la mayoría de las propuestas curriculares. En este mismo sentido Gómez, Monroy y Bonilla (2019), sostienen que los modelos pedagógicos son “formas concretas de articulación de diferentes parámetros pedagógicos: Enseñanza, aprendizaje y evaluación”.

Mientras tanto, los modelos económicos son representaciones que acercan variables que definen cómo funciona la economía en su conjunto, o una parte. El objetivo es enfocarse en los elementos más directamente relacionados para entender un fenómeno complicado.

En este sentido, un modelo económico es una representación simplificada de la relación entre varias variables que permiten explicar el comportamiento de los agentes económicos o los resultados de un procedimiento específico.

Los modelos de gestión se entienden también como una serie secuencial y sistemática de actividades relacionadas que aportan flexibilidad según las necesidades de cada organización. Se manifiestan en técnicas, en procesos y en sistemas con los cuales se puede entender, planear y mejorar la operación de un negocio. Su uso promueve la eficacia, la motivación y la ética a nivel organizacional, habiendo un efecto propiciador continuo de la mejora para el logro de objetivos institucionales.

2.2.3. Modelo de Capital Humano

Se presentan dos modelos teóricos fundamentales sobre capital humano: Romer (1990) y Lucas (1988), considerados pilares de la teoría del crecimiento endógeno. Romer (1990), separa el capital humano del factor convencional “trabajo”, al incorporar en su análisis tres sectores económicos interrelacionados: un sector de investigación y desarrollo (I+D), un sector de producción de bienes intermedios y un sector de producción de bienes finales.

Además, Carvache (2021), basándose en el modelo de Romer (1990), afirma que las mejoras tecnológicas son un medio para incrementar la productividad del capital humano en el sector de la investigación, lo que genera un círculo virtuoso de innovación.

En esta línea, un incremento en la cantidad de capital humano dedicado a la investigación eleva la tasa de innovación, haciendo a los investigadores más productivos y estimulando el progreso tecnológico.

De otro lado, Lucas (1988), sostiene que el crecimiento del capital humano es tan fundamental para el crecimiento económico. Su modelo lo relaciona con dos grandes variables (a) las inversiones en educación formal de las empresas y (b) el aprendizaje práctico utilizando bienes de capital en la producción. La cantidad de crecimiento del capital humano, según Lucas, depende principalmente de la calidad de la educación y el tiempo que las personas invierten en el aprendizaje, ya sea en la educación formal o la experiencia laboral. La educación, por ende, propulsa el capital humano y mejora la productividad del capital físico.

No obstante, en contraposición al modelo de Romer (1990), el modelo de Lucas (1988), vincula el crecimiento del capital humano con la tasa de crecimiento de la productividad, y no con la tasa innovativa. En su propuesta, la acumulación de capital humano produce externalidades positivas, debido a que las personas son más productivas en lugares con una alta concentración de capital humano. Como las organizaciones pueden no tener incentivos para que inviertan en capacitación al grado socialmente óptimo, hay justificación para la intervención pública que promueva aquella inversión y permitiera mayores tasas de crecimiento.

Al fin y al cabo, en ambos modelos se tienen que un incremento en el capital humano implica una mejora sustancial en la productividad y por ende en la competitividad. A escala macro, la posesión de un mayor nivel de capital humano por parte de una sociedad guarda relación con la solución de problemas estructurales de baja productividad, así como con el cierre de brechas de desarrollo frente a otras naciones competidoras.

2.2.4. Posiciones teóricas del capital humano

2.2.4.1. Conceptualización del capital humano

La experiencia y la educación fueron, desde los inicios del concepto, los dos componentes fundamentales del capital humano. Sin embargo, autores como Chahal y Bakshi (2016), ampliaron esta visión al considerar que el capital humano no se limita únicamente a la experiencia y la educación, sino que también incluye elementos como las habilidades, actitudes, capacidades, motivaciones, crecimiento personal y permanencia organizacional.

A mediados del siglo XX, Schultz (1961), popularizó la expresión capital humano, destacando la importancia de la formación de las personas en la productividad y el crecimiento económico. Sus avances teóricos, junto con los de Becker (1964) y Mincer (1974), sentaron las bases de la teoría moderna del capital humano. Investigaciones posteriores, como las de Égert et al., (2022), así como las de Abdelgany y Saleh (2022), confirmaron que la productividad individual depende directamente del capital humano, *ceteris paribus*, revelando que niveles más altos de educación se asocian con mayores ingresos, y que la demanda de educación se encuentra influida por los costos (directos e indirectos) y por las expectativas de ingresos futuros.

Becker (1964), Mincer (1974) y Schultz (1961), fueron los primeros en desarrollar un enfoque cuantitativo sobre el capital humano, demostrando su relación con la productividad y el crecimiento económico. Más adelante, el concepto fue ampliado por autores como Dinu, Vatamanescu, Staneiu, y Rusu, (2023) y Mukaro, Deka y Rukani (2023), quienes consideraron el capital humano como el principal activo intangible dentro del capital intelectual de las organizaciones.

A Schultz (1961), se le atribuye la creación del campo de la economía de la educación, al haber desarrollado la educación como una inversión productiva. Pensaba que el bienestar de las personas dependía del conocimiento y de la mejora de la calidad de vida, y le gustaba la inversión en la educación, en particular entre los pobres, como forma de aumentar sus habilidades y sus oportunidades. Admitía que la pobreza en los términos económicos es una elección, y que el mejorar las condiciones de vida de la gente, era una inversión con retornos sostenibles para las familias, negocios y la economía en general.

Por su parte, Becker (1993), focalizó su atención en las aptitudes productivas que una persona puede alcanzar a través de la obtención de conocimientos generales o particulares. Argumentó que la gente debe pagar por su educación como por una inversión que, en el largo plazo, hará que ganen más dinero. También indicó que las acciones de los individuos y las relaciones laborales pueden afectar la productividad, así las inversiones dentro y fuera del trabajo.

Al mismo tiempo, Becker (1993), estudió también que la inversión en capital humano se realiza a través de la movilidad laboral, el nivel de educación, la formación profesional, entre otros factores. En este sentido, afirmó que los jóvenes tienden a construir más sobre su educación porque ellos esperan un mayor retorno en el futuro. Así, un aumento del capital humano debido a una inversión continua en educación, resulta un mayor retorno de dicha inversión, forjando, entonces, un vínculo directo entre capital humano, crecimiento económico y el ingreso per cápita.

A la vez, Becker (1964), también fue el precursor entre los primeros autores que distinguió entre educación general, instructiva para cualquier empresa y educación específica, cuyos rendimientos se recogen directamente el que la financia, sea el trabajador u organización. Esta distinción también incorporó el elemento del riesgo en la inversión de capital humano, por la incertidumbre sobre los resultados futuros y por la existencia de factores aleatorios que puedan afectar el rendimiento esperado. Sobre la base de ello, Becker llega a la siguiente conclusión: las personas mejor educadas, calificadas o experimentadas son por lo general más productivas y obtienen mayores salarios porque invierten más en sí mismas.

Por su parte, Mincer (1974), señaló la importancia de la experiencia laboral como un elemento esencial del capital humano y afirmó que la formación y la educación aumentan la productividad con el paso del tiempo de la experiencia laboral.

Tradicionalmente, el capital humano se ha definido desde una perspectiva educativa, aunque abarca mucho más. Schultz (1961), lo concibió como una inversión en conocimiento, educación e información, caracterizada por un mayor retorno y productividad dentro de las organizaciones. En esa misma línea, Eze, Chinedu-Eze, Okoye y Aibbogun (2023), consideran que el capital humano hace referencia a la experiencia, habilidades y conocimiento del talento humano de una organización, que a su vez es fundamental para operar de manera efectiva y competitivamente.

Así que, el capital humano es un factor determinante del crecimiento económico y del desarrollo de una empresa. La educación y la formación en el trabajo son los factores que más contribuyen a su fortalecimiento, ya que hacen que las personas puedan reconocer sus habilidades, talentos y capacidades. En un escenario de cambios económicos, tecnológicos y sociales profundos, la eficiente gestión del capital humano se ha transformado en una palanca estratégica dentro de la economía del conocimiento, al constituir el activo intelectual que las organizaciones poseen y que se encuentra en continua renovación en las mentes de sus trabajadores.

2.2.4.2. Perspectivas del capital humano

a. Perspectiva Economicista

En la perspectiva economicista, uno de sus principales precursores es Gary Becker (1964), quien desarrolló la teoría del capital humano, destacando el valor de la educación y la formación como inversiones que incrementan la productividad y los ingresos de las personas. Más adelante, Theodore Schultz, galardonado con el Premio Nobel de Economía en 1979, profundizó en esta visión al señalar que una eficiente gestión del capital humano implica la suma de conocimientos, habilidades y destrezas adquiridas por las personas.

Desde esta perspectiva que contempla la economía, al dinero y a los beneficios no se piensa sólo como el medio para cubrir las necesidades materiales que generan básicos, sino también si los fines propios. Por ende, tiene lugar una reeditada versión del temor economicista de que se consideró persona eso debe poseer conocimiento, habilidades y salud para poder participar en los procesos productivos y que puede hacer empresarialmente rentable. Esto conlleva a que el hombre es considerado como objeto para ser monetizado y convertido en capital, lo que implica a una visión altamente instrumentada del individuo.

En esta misma línea crítica, Ramírez (2015), señala que este paradigma es el que da origen a la insaciable ganancia de las corporaciones capitalistas, pues todo es concebido como un bien monetizable. Por ello, los negocios tienen la necesidad de sacar el máximo provecho de sus empleados, sin mucho que ver con su bienestar, nivel de educación o fuerza física.

Así, se plantea una polémica, relativa a el papel del capital humano en el crecimiento económico, que se podría sintetizar en dos posiciones básicas. La primera sostiene que, aunque el capital humano influye en el desarrollo económico, no constituye el único factor determinante, pues existen otros elementos que podrían explicar dicho desarrollo con igual o mayor peso. La segunda postura, en cambio, argumenta que el efecto del capital humano ha sido subestimado en las estimaciones económicas, y que este podría explicar una proporción mucho mayor del crecimiento observado.

En el marco del enfoque económico, Ramírez (2015), también plantea que la capacidad del ser humano para adaptar sus conocimientos y habilidades a los cambios impuestos por los avances científicos y tecnológicos determina su supervivencia. Quien no fuera capaz de adaptar sus competencias a las nuevas demandas del entorno, estaría, según el autor, abocado a la obsolescencia profesional.

Por consiguiente, se afirma que la adaptabilidad es una especie de requisito para la supervivencia en el mercado de trabajo actual. Una implicación importante de esta perspectiva es la fuerza a los trabajadores para convertirse en productores de dinero, y no en fuentes de conocimiento, innovación y bienestar social. En este sentido, Gomes y Silva (2024), señalan que la técnica como esencia del conocimiento no genera la creatividad y el deseo de aprender, sino que se orienta hacia el proceso productivo y en muchos casos a la explotación del trabajo ajeno.

El resultado es que el hombre puede concebirse a sí mismo como un mero instrumento al servicio del sistema económico, y que la explotación laboral se hace cada vez más intensa. El problema de afirmar informáticamente es que a través de esta visión utilitaria se corre el peligro

de transformar la educación y el trabajo tan sólo en un mecanismo de producción al igual que la compra y venta de mercancías, perdiéndose el valor humano y social de los mismos.

Por ello, la educación no debe ser considerada como un proceso para aumentar el capital individual con algún propósito productivo, ni como un bien de consumo que se justifica sólo cuando produce beneficios económicos. En cambio, debe ser vista como "una oportunidad para el conocimiento propio y crecimiento, ubicada en el camino del plan de vida de la persona y relacionada con sus sueños y sus posibilidades". Desde esta óptica, el capital humano es una inversión en educación que tiene el potencial de transformar la productividad de un individuo, pero sólo si se centra en la adquisición de capacidades o conocimientos avanzados, y fomentando no sólo la eficiencia económica, sino también la persona completa.

b. Perspectiva administrativa

De acuerdo con Mukaro et al. (2023), el capital humano es una expresión genérica utilizada para describir el valor del conocimiento, las habilidades y las capacidades que, aunque no siempre se reflejan directamente en los procesos operativos de la organización, ejercen un impacto significativo en su desempeño global.

Los autores señalan que son las personas, y no las organizaciones, quienes poseen su propio capital humano. En consecuencia, cuando un empleado valioso deja la compañía se lleva su capital a otro lugar y la organización pierde cualquier inversión realizada para formar al empleado. Esto indica que el verdadero valor de la gestión del conocimiento reside en que se use y no en que se guarde o se documente internamente.

Alvesson y Svenningsson (2024), por su parte, argumentan que muchas de las prácticas de gestión de recursos humanos actuales son poco apropiadas o insuficientes, y enfatizan que la verdadera excelencia organizacional radica en el logro de atraer, mantener, desarrollar y explotar el talento humano.

En su análisis, explican que el logro de los objetivos corporativos depende directamente de la realización individual de los empleados, ya que el comportamiento organizacional se origina en el individuo.

Según los autores, el desempeño organizacional está influido por tres factores clave:

- La capacidad, determinada por el conocimiento, las habilidades y la tecnología.
- La motivación, impulsada por las necesidades, los objetivos, las expectativas y las recompensas.
- La aplicación eficaz de la capacidad y el esfuerzo, que se traduce en un mejor rendimiento y cumplimiento de metas.

Así, las empresas que gestionan bien estos factores alcanzan una alta organización, la cual es capaz de planificar, dirigir, controlar y evaluar coherentemente sus objetivos y metas corporativas. Generando con ello un equilibrio entre recursos humanos y normas de gestión que permite mejorar la eficiencia institucional y el desarrollo sostenible.

c. Perspectiva Social

Dado que las personas poseen una inclinación natural hacia la innovación y la creatividad para mejorar la sociedad, el capital humano en el mundo actual representa la capacidad de generar valor en cualquier economía y entorno social.

En este sentido, el capital humano se refiere a las capacidades y conocimientos inherentes al ser humano, los cuales, según Hosseinioun, Neffke, Zhang y Youn (2023), se manifiestan en las competencias, habilidades y conocimientos de la fuerza laboral acumulados a través de la educación formal, la formación continua y la experiencia profesional. Estos elementos se materializan tanto en individuos como en grupos, orientándose a la producción de bienes, servicios e ideas dentro de contextos de mercado.

De este modo, se revaloriza la importancia de la formación del capital humano para el progreso social, a través del aprovechamiento de los saberes y capacidades ciudadanas que facilitan el acceso a la información y su transformación en conocimiento útil. En este sentido, Bosquez, Guillén y Muñoz (2022), sostienen que la educación contribuye a la interiorización de valores y normas compartidas, promoviendo la sociabilidad del individuo con su entorno familiar, comunitario, laboral y asociativo.

Asimismo, Lewaherilla, Sijabat, Siahainenia, S., Huwae y Siahainenia, A. (2023), señalan que las relaciones sociales también forman parte esencial de la agenda educativa, dado que las redes y vínculos sociales fortalecen las oportunidades de acceso a una mejor educación, experiencia y conocimiento. Las personas insertas en círculos sociales con mayor disponibilidad de recursos tienden a contar con más posibilidades de desarrollo y movilidad social. Por tanto, relaciones

sociales, normas de conducta y confianza mutua tienen un papel protagonista en la esfera económica y social.

Por lo que, el capital social también incide directamente en la formación y dotación de capital humano, en sentido no solo de apoyo social sino también a través de la definición de aspiraciones personales y profesionales. También aumenta la rentabilidad de la inversión en capital humano, ya que tiene un impacto favorable en el mercado laboral y en los patrones de movilidad social.

2.2.4.3. Enfoque de gestión del capital humano

La economía mundial contemporánea ha experimentado transformaciones significativas, derivadas de los cambios sociales que han dado paso de una sociedad de la información a una sociedad del conocimiento. En este nuevo contexto, el conocimiento se ha convertido en el principal recurso para el crecimiento, la competitividad y el empleo, lo que impulsa a fortalecer los recursos humanos y desarrollar el capital humano con el fin de dotarlo de las competencias y habilidades necesarias para afrontar los retos de las economías actuales.

El propósito de la gestión del capital humano es la creación de procedimientos destinados a fortalecer y definir las estructuras organizativas con apoyo de unos mecanismos, que permitan la ejecución a través de los objetivos empresariales, estableciendo modos de comportamiento (Vera y Blanco, 2019). Esta situación debe contemplar técnicas de planificación, organización, dirección y control desde la perspectiva de las personas, de forma que estas puedan desarrollar sus capacidades y alcanzar eficiencia y competitividad en la organización.

Por su parte, Maturama y Andrade (2019), afirman que la administración del capital humano tendrá como finalidad incrementar la productividad a través de lograr un mejor clima laboral, que permita el desempeño y la realización de las metas establecidas.

Tratar la gestión del capital humano requiere entenderse con que es un asunto que se halla condicionado por la mentalidad imperante en las empresas, influenciada por el tipo de negocio, los procedimientos internos, la tecnología, la estructura organizativa, las exigencias del entorno y la cultura corporativa. De acuerdo con Attia Aman-Ullah, Mehmood, Amin y Abbas (2022), esta gestión se refiere a una serie de decisiones relacionadas con los empleados que afectan directamente la efectividad de la organización.

En tal sentido, se puede citar a Isaza y Pineda (2023), quienes sostienen que la administración del capital humano logra sostener el nivel de interrelación e integración entre las diferentes áreas de una organización para generar valor. Por otro lado, se hace hincapié a través de Hernández y Torres (2023), en la diferenciación de dos clases de capital humano: el estructural y el relacional, que orientan e inspiran la gestión de personas, como elementos de red de sustentabilidad para la organización.

El capital estructural se define como el conocimiento que la empresa ha sido capaz de absorber y conservar en su estructura, procedimientos o cultura, incluso después de la salida de los empleados; por lo tanto, constituye un activo propiedad de la organización (Revista Espacios, 2019). En este sentido, León y Martínez (2021), extienden la definición al considerar aspectos organizativos y tecnológicos que impulsan la productividad y la innovación.

Para esto, Aguilasoch, Galeana y Peña (2015), consideran que el capital organizacional es todos aquellos aspectos que favorecen a la organización para su mejor toma de decisiones y buen funcionamiento, tales como el aprendizaje, la capacitación, cultura y los procedimientos organizacionales.

De igual forma, Zawislak, Fracasso y Tello (2018), definen el capital tecnológico como la capacidad de la empresa para generar innovaciones futuras y crear riqueza mediante conocimientos técnicos e industriales, innovación, mejora de procesos y propiedad intelectual.

Castañeda y Cuéllar (2023), indican que la estructura organizacional, la cultura empresarial y el desarrollo del conocimiento eran los elementos constitutivos más importantes del capital estructural. Entonces, cuando el capital humano se refiere a los conocimientos y habilidades de un individuo, el capital estructural se refiere a la estandarización de los procesos organizacionales y la habilidad de innovación, que crea valor para la organización.

Con relación al capital relacional, este alude a las relaciones que la organización posee con su entorno externo. En palabras de León y Martínez (2021), comprende el valor generado a partir de las relaciones con clientes, proveedores, accionistas, entidades estatales y grupos de interés, tanto a nivel interno como externo. Mientras tanto, Santos y Alves (2023), definen el capital social como el conocimiento producido a partir de interacciones positivas con actores tanto internos como externos, mientras que Martínez y López (2023), consideran que el capital social se relaciona con el establecimiento de redes y con el conocimiento compartido en la organización.

Asimismo, Martínez y Ortega (2022), destacan la importancia del capital social en los procesos de innovación, particularmente a través de las estructuras digitales y los lazos de confianza que potencian la cooperación y el aprendizaje organizacional.

De acuerdo con Khan y Ahmad (2023), el capital humano actúa como un elemento articulador que permite que otras formas de capital interactúen y retroalimentar el desempeño empresarial. Este conjunto de información y conocimientos acumulados conforma lo que muchos autores denominan capital intelectual, definido por Werther, Davis y Guzmán (2019) como la suma de los conocimientos que poseen los empleados y que otorgan a la empresa una ventaja competitiva sostenible.

En esta línea, Zamora (2023), concibe el capital humano como una fuente de generación de valor y de innovación, mientras que González et al. (2024), lo definen como el impulsor de la transformación estratégica. Mientras tanto, Fernández y Morales (2022), señalan que hay tres elementos dentro del capital humano: la velocidad intelectual, la postura ética y motivacional y las competencias técnicas y experienciales.

Finalmente, para Álvarez y Ramírez (2022), el capital humano está integrado por el conocimiento colectivo —explícito y tácito— de los integrantes de una organización y la inversión en formación representa una parte sustancial de tal activo.

Una gestión adecuada del capital humano impulsa el crecimiento de la productividad y la prosperidad económica, generando ventajas competitivas sostenibles. Así, un entorno competitivo de esta naturaleza impulsa a las empresas, de manera natural, a reestructurarse o especializarse para incrementar su productividad.

2.2.5. Aspectos del capital humano

2.2.5.1. Base teórica

En la actualidad, las organizaciones enfrentan entornos cambiantes que exigen estructuras más flexibles y culturas orientadas al aprendizaje. Según Day y Dannhäuser (2024), el desarrollo organizacional es visto como un todo en el que el liderazgo, el aprendizaje y la cultura están continuamente en interacción. Dichos autores mantienen que el liderazgo efectivo no se adquiere únicamente en programas formales de formación, sino que se asimila como parte de un proceso formativo continuo en el seno de un sistema organizacional bien estructurado.

Así también, Gradstein (2024), sostiene que la estructura organizacional y la cultura tienen consigo una relación de doble vía, donde la estructura establece en cierto modo cómo fluyen la autoridad y la comunicación en la organización, mientras que la cultura afecta la manera en la que se perciben y ejecutan tales normas. En las pequeñas empresas esta relación se hace más patente pues el diseño es usualmente sencillo y flexible, permitiendo así que los valores se transmitan y se formen aprendizajes colectivos.

Sin embargo, Gradstein (2024), advierte que una cultura demasiado fuerte puede bloquear el cambio y la innovación, y que esto puede llegar a generar una “inercias organizacionales” que es una barrera a la adaptación.

Mientras tanto, Townsend y Romme (2024), sugieren la perspectiva de la organización humana, en la que el diseño organizacional, la cultura y el aprendizaje se coordinan para apoyar la dignidad, el bienestar y la plenitud de las personas en el lugar de trabajo. Finalmente, Khan (2025),

muestra que la cultura organizacional media entre el diseño estructural y los resultados innovadores, especialmente en entornos híbridos, debido a que la tecnología está cambiando la forma en que se trabaja y se aprende.

Estos autores están de acuerdo, un buen diseño organizativo debe tener en cuenta no solo el diseño, sino también la cultura y el aprendizaje como factores inseparables. El diseño organizacional dinámico promueve información fluida y colaboración eficaz; una cultura organizacional sólida guía las conductas con valores comunes; y el aprendizaje organizacional posibilita continua adaptación en medio de los retos del contexto.

En el contexto de la pequeña empresa, este enfoque integrado puede convertirse en una ventaja competitiva sostenible, al fortalecer la capacidad de innovación, cohesión interna y crecimiento del talento humano.

2.2.5.2. Diseño organizacional

El diseño organizacional responde a la necesidad de contar con una herramienta que facilite la introducción de formas organizativas con un enfoque estratégico, basado en procesos y competencias, considerando las bases metodológicas específicas de cada organización, así como su integración con los sistemas y tecnologías de la información.

Elche y Martínez (2024), destacan que las organizaciones comenzaron a operar a velocidades nunca antes vistas, como respuesta a un entorno que exige acciones inmediatas; de lo contrario, pueden volverse obsoletas, salir del mercado y, finalmente, desaparecer. Por ello, es necesario

desarrollar de manera adecuada el potencial humano en las organizaciones empresariales para enfrentar con mayor eficacia los cambios que se producen tanto en el entorno como dentro de las propias entidades.

De igual manera, Ahmad y Choudhary (2023), describen que las personas constituyen el capital humano de la organización, cuyo valor depende de los talentos y competencias que posean y de su capacidad para agregar valor, haciendo que la organización sea más ágil y competitiva. Esto evidencia la existencia de una relación esencial entre los individuos y la organización para su adecuada conducción gerencial.

En este sentido, Robbins y Judge (2023), sostienen que la estructura de una organización tiene efectos significativos sobre sus integrantes, por lo que resulta fundamental analizar las intervenciones que generan los diferentes diseños organizacionales en el comportamiento de los empleados. Aún más, cuando dichas estructuras se relacionan con el desempeño y la satisfacción laboral. No obstante, cualquier estudio sobre los efectos del diseño organizacional en el comportamiento de los trabajadores debe considerar las diferencias individuales.

Por su parte, Mintzberg (2023), señala que, en el planteamiento organizacional, las empresas constituyen un conjunto planificado de actividades o fuerzas coordinadas entre dos o más personas, orientadas hacia un objetivo común, con división del trabajo y una jerarquía de autoridad que permite establecer una estructura organizativa.

En este contexto, los continuos y rigurosos cambios que se producen a todo nivel influyen directamente en las organizaciones que no estén preparadas para afrontarlos. En el juego del mercado, la competencia y la competitividad se convierten en indicadores de supervivencia. Por lo

tanto, el éxito de los individuos no depende únicamente de la estructura o la tecnología, sino del desarrollo de su capital humano, orientado no solo hacia la organización, sino también hacia la potenciación de sus conocimientos, habilidades y destrezas; en otras palabras, de sus competencias.

2.2.5.3. Cultura organizacional

La cultura organizacional se ha consolidado como un componente esencial para el crecimiento y desarrollo de las empresas, pues cada organización posee características distintivas que fortalecen su reputación. Es ampliamente reconocido que los empleados son más felices y productivos cuando se sienten identificados y parte integral de la empresa.

En este sentido, la cultura organizacional se ha convertido en un elemento estratégico que refleja las creencias, hábitos, valores, actitudes y tradiciones compartidas entre los miembros de una organización. León y Muñoz (2023) afirman que un buen desarrollo de la cultura organizacional hace que sus miembros mantengan una buena conducta y aumenten su compromiso y participación en el trabajo que la cultura les encomienda, reforzando a la organización y colaborando con ella para alcanzar sus metas.

Por ende, la cultura organizacional se convierte en una variable fundamental para el crecimiento empresarial, al posibilitar altas relaciones con los stakeholders y como herramienta estratégica hacia el éxito, la excelencia y el cumplimiento del objetivo.

Asimismo, Chiavenato (2022), define la cultura organizacional como una forma de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, además de una manera particular de interacción y relación dentro de una organización. Estas variables deben observarse, analizarse e interpretarse de manera continua para garantizar su coherencia con los objetivos institucionales.

Por su parte, Pedraza, González y Rincón (2015), aclaran que la cultura organizacional se manifiesta en el nivel más profundo de suposiciones y convicciones, lo que permite a las personas exteriorizar y experimentar su entorno laboral, respondiendo a los problemas internos y externos que enfrenta la organización.

Dentro de este marco, se puede decir que la cultura es el conjunto de elementos que vinculan y definen a una empresa con sus trabajadores. Se adapta y evoluciona en base a las condiciones internas y externas que resultan de la dinámica competitiva y organizacional actual. De este modo, la cultura organizacional se constituye en un referencial para el comportamiento de todos sus integrantes. Chamorro (2021), menciona que las compañías deben hacer frente a los desafíos de la globalización, la apertura económica y la competitividad.

En la misma línea, Harper (2024), indica que las entidades que representan las realidades culturales, son propensas a ajustarse mejor a un entorno de cambios en sus ámbitos sociales, económicos y tecnológicos. Por ello, la cultura organizacional y su gestión se convierten en las claves para explicar la evolución o la involución de las organizaciones y para potenciar su competitividad.

Por su parte, la cultura organizacional no puede desplegarse en un análisis superficial de manera general, bastando para ello con observar las interacciones diarias, los valores compartidos y las

expectativas y comportamientos de los miembros de la organización. Desde este enfoque la cultura se define como la forma con la cual las empresas han aprendido a sobrevivir en su medio ambiente, a través de un sistema integrado de creencias, ideas, a través de relatos históricos y usando símbolos que definen la manera cómo operan.

En ese sentido, la cultura organizacional se define como una categoría de activos dentro del capital organizacional (Aquino, 2025), y el Sistema Universitario de Missouri (2025), la considera parte de éste, como un capital social y cultural. Esta cultura de innovación y creatividad tiene su expresión en la actitud positiva frente a lo nuevo, la disposición a correr riesgos, a experimentar, a dar y tomar responsabilidades y aceptar el error como parte del aprendizaje.

Según Al-Tarawneh y Al-Masri (2023), una cultura laboral más abierta y humanizada promueve la cooperación y la responsabilidad a nivel organizacional y esto constituye una fortaleza que lleva a las organizaciones hacia la excelencia y el éxito. Además, Pereira (2018), afirma que toda empresa desarrolla una su cultura, la cual está conformada por un sistema de significados compartidos entre sus miembros.

Por ello, las organizaciones, al igual que las personas, poseen una "personalidad" que las identifica. Cuando una empresa armoniza sus patrones culturales, tiene una identidad propia y es independiente de las personas que la constituyen. En esta línea, la cultura organizacional, es un conjunto de valores, prácticas, costumbres y actitudes el cual son un punto de partida de toda acción y estrategia de negocio.

De acuerdo con Almeida (2015), una cultura organizacional sólida y positiva contribuye al éxito en el entorno operativo, promoviendo comportamientos que fortalecen la reputación y

productividad de la empresa. No obstante, muchas organizaciones fracasan por carecer de una cultura organizacional robusta y adaptada a los tiempos modernos, desaprovechando las ventajas que implica contar con un marco cultural coherente y funcional.

Por tanto, toda organización debe tener valores y estándares claros que promuevan comportamientos positivos, incrementan la productividad interna y fortalezcan su imagen ante los grupos de interés. Entonces, la cultura de una organización puede describirse como las creencias, normas, prácticas y valores que incluyen todos los miembros en una organización sin importar su jerarquía. La cultura de la gestión de capital humano provee el fundamento básico que permite que una organización tenga cohesión interna. Si bien no se tiene precisión sobre cuándo comenzó a ser llevado a la práctica formalmente, es claro que este concepto va tomando cada vez más importancia en el mundo empresarial desde hace varios años.

En este contexto, la cultura organizacional es vista como una herramienta estratégica que potencia la competitividad al permitir el flujo de pensamientos y saberes entre las áreas de trabajo internas a la organización, facilitando un buen clima organizacional para la generación de ideas de mejora continua y de innovación.

Entonces, las organizaciones tratan continuamente de perfeccionar sus técnicas y tácticas de negocio, y la cultura corporativa influye en sus intentos. Los valores y metas compartidos entre empleados y organización fortalecen el compromiso, aumentan la productividad y promueven la sustentabilidad empresarial.

Además, la cultura organizacional es la identidad de la empresa que se refleja en sus principios, valores, normas, filosofía y ambiente laboral. Una entidad con una cultura clara y enfocada en la

satisfacción del cliente y de los interesados que promueva la participación, colaboración e innovación, será más capaz de lograr la mejora continua y el éxito permanente.

En última instancia, quienes crean, mantienen y fortalecen la cultura organizacional son las personas. Sin ellas, no existirían las organizaciones. El capital humano es, por tanto, el motor del éxito o del fracaso empresarial; de ahí la importancia de contar con empleados capacitados, competentes y comprometidos con los valores y objetivos de la organización.

2.2.5.4. Aprendizaje organizacional en el capital humano

Korducki (2025), define el aprendizaje organizacional como la creación de conocimiento derivado de experiencias pasadas y presentes, que permite alcanzar mejores resultados en el futuro. Este aprendizaje constituye un proceso continuo que ocurre en entornos donde las personas perfeccionan sus habilidades, producen resultados superiores y valoran la incorporación constante de nueva información.

Según Rodríguez, Llinás y Contreras (2023), el aprendizaje organizacional ofrece a las empresas la oportunidad de mejorar su desempeño. En la misma línea, Gazi, Rahman, Masud, Amin, Chaity, Senathirajah y Abdullah (2024), sostienen que la capacidad de una organización para generar, organizar y procesar información —que posteriormente se transforma en conocimiento a nivel individual, grupal y organizacional—, junto con el fomento de una cultura que lo respalde, incrementa su sostenibilidad.

Por cierto, el aprendizaje como proceso implícito y recíproco de los seres humanos, siempre ha existido en nuestra humanidad y la ha hecho progresar en todos los aspectos, sobre todo en las formas de organización social y productiva. Desde la Revolución Industrial hasta la actualidad, las organizaciones han cambiado y se han adaptado una y otra vez, motivadas por teorías como la administración científica y las teorías del conocimiento modernas.

En esta línea, Watkins y Marsick (2020), señalan que el aprendizaje organizacional se volvió de una importancia particular durante los años ochenta y noventa. Sus raíces pueden rastrearse en la especialización de las tareas promovida por la administración científica de Frederick W. Taylor (1856-1915) y en las contribuciones del estadounidense Peter Senge, quien en los años noventa consolidó el concepto de “organización que aprende”.

De la misma forma, Yadav y Agarwal (2016), argumentan que la colaboración entre los empleados al trabajar en equipo genera aprendizaje organizacional, desarrollando el pensamiento crítico y creativos y aportando a la consecución de mejores resultados empresariales.

Alquarashi (2023), sostiene que, el conocimiento creado en el interior de las organizaciones se tiende a quedar dentro de ellas, lo que llama memoria organizacional. A través de sus operaciones y procesos, las organizaciones adquieren experiencia, y esta experiencia les permite perfeccionar sus rutinas y encontrar mejores maneras de realizar su trabajo.

De igual manera, González, Ramírez y Vargas (2024), argumentan que toda organización que fomente el aprendizaje organizacional invierte en la creación de una ventaja competitiva sostenible, al encontrarse mejor preparada para responder a los cambios del entorno. Los autores proponen una serie de pasos para su desarrollo: promover el aprendizaje a partir de la experiencia,

generar un ambiente propicio, construir una cultura de aprendizaje y definir nuevas áreas de investigación que fortalezcan esta práctica.

Asimismo, Hasan, Rachmawati y Utama (2025), señalan que las organizaciones que basan sus estrategias en el aprendizaje se centran tanto en realizar correctamente sus tareas como en mejorar continuamente su desempeño.

Por consiguiente, en la actual era del conocimiento, el aprendizaje organizacional se consolida como una fuente esencial de ventajas competitivas sostenibles, al potenciar el capital intelectual y el desarrollo del recurso humano.

A la luz de lo anterior, es claro que el aprendizaje organizacional desde hace tiempo se considera como un instrumento estratégico para la consecución de la mejora continua y el rendimiento organizacional. De hecho, éste sobrepasa las fronteras de las organizaciones, tal como lo señala Álvarez (2016), cuando sostiene que las organizaciones han marcado profundamente a la sociedad y a su contexto, generando empleo, desarrollando redes de cooperación, regulando mercados y aportando en el desarrollo del capital humano, el bienestar social y el bien general.

2.2.6. Estrategias de gestión del capital humano

2.2.6.1. Base teórica

La gestión del capital humano constituye un eje esencial en el fortalecimiento y sostenibilidad de las organizaciones, especialmente en las pequeñas empresas, donde las relaciones interpersonales y la cercanía entre los miembros son determinantes. Las estrategias de gestión deben centrarse en potenciar las capacidades de las personas, desarrollando un entorno en el que el

liderazgo, la comunicación, las competencias y la motivación se integren para alcanzar los objetivos institucionales. Para Chiavenato (2020), el capital humano es el activo que toda organización debe cultivar, pues el talento, compromiso y conocimiento de este hacen que se genere valor, innovación y competitividad y, por lo tanto, es el que ofrece mayor retorno.

El liderazgo se considera el origen de la gestión del talento humano. Un líder efectivo no solo comanda, sino que motiva, orienta y se involucra con el equipo. Robbins y Judge (2019), señalan que los líderes transformacionales tienen la capacidad para inspirar a sus seguidores basados en la confianza, el reconocimiento y la visión compartida.

Este tipo de liderazgo se aplica para crear un clima de comunicación abierta, que es imprescindible para que surjan ideas, comentarios y colaborar. Una buena comunicación organizacional, la comunicación efectiva en la organización desde la vertical y la horizontal ayuda a disminuir incertidumbre, a fortalecer el cohesionado y a la solución constructiva de conflictos. En ese sentido, la transparencia en la información y la escucha activa son estrategias claves para preservar la armonía en el trabajo.

A su vez, la capacitación en habilidades y competencias es fundamental para la retención del recurso humano. Las organizaciones tienen que determinar cuáles competencias técnicas (qué hacer) y blandas (cómo ser) van a requerir para alcanzar sus objetivos. Como exponen Alles (2018) y Dessler (2021), los modelos de gestión por competencias hacen posible medir la productividad del personal, identificar necesidades y elaborar planes de formación que potencien su desarrollo profesional.

Asimismo, es importante que los líderes desarrollen la competencia clave de resolución de conflictos para que las diferencias personales o laborales no afecten el clima organizacional. Realizar mediaciones, abrir espacios de diálogo y generar acuerdos colaborativos contribuye a fortalecer la convivencia y el trabajo en equipo.

Para concluir, la motivación en el trabajo es un aspecto que atraviesa todas las políticas de gestión de recursos humanos. Deci y Ryan (2017), están de acuerdo en que la motivación está basada en los factores intrínsecos (aprecio, autonomía, desarrollo personal) y extrínsecos (sueldo, beneficios, condiciones del empleo). En las pequeñas organizaciones donde los recursos son escasos, se puede reforzar la motivación con mérito público, involucramiento en decisiones y la construcción de un clima de respeto y pertenencia. Cuando liderazgo está inmerso en la comunicación, competencias, solución de conflictos y motivación, se desarrollan alineadamente, para tal fin, se consolida una cultura organizacional que promueve productividad, innovación y bienestar de todos los que conforman la empresa.

2.2.6.2.Liderazgo en la gestión del capital humano

A lo largo de los años, se ha comprobado que el capital humano constituye un elemento fundamental dentro de cualquier empresa, ya que son las personas quienes aportan conocimiento, valor y diferenciación a las organizaciones. En este contexto, la alta dirección ha desarrollado diversas estrategias orientadas a retener y motivar a su capital humano, promoviendo su permanencia y compromiso con la organización.

Los líderes fueron caracterizados como teniendo rasgos que les permitirían utilizar todos los recursos, especialmente los humanos, en la mayor medida posible. Por ello, han mejorado su eficacia en sus ámbitos de intervención y han aportado a transformar las organizaciones hacia un desarrollo en los/as trabajadores/as.

En consecuencia, las empresas están continuamente interesadas en mejorar la gestión de su capital humano, y dicha gestión constituye la base para el fortalecimiento institucional. En este sentido, Zárate y Antelo (2014), señalan que el líder es el que tiene la capacidad de guiar y conducir los esfuerzos de las personas a través de la motivación, la persuasión y la articulación de intereses y experiencias comunes hacia el cumplimiento de las metas individuales, grupales y organizacionales.

Un buen líder, igualmente, se caracteriza por que tiene un interés real en su equipo y se asegura de que sus miembros florezcan como personas y desarrollen toda su potencialidad. Se comporta como un mentor afable pero exigente, que guía con serenidad, integridad y responsabilidad. Su liderazgo se fundamenta en el respeto hacia las personas y en la promoción de la libertad y la autonomía de sus colaboradores, motivándolos de manera que actúen con compromiso y entusiasmo.

De igual forma, este tipo de líder asume un compromiso profundo con su equipo de trabajo, fomentando la corresponsabilidad y la cooperación interna. Y tiene el conocimiento para negociar y dar los recursos adecuados para que sus empleados puedan tomar las tareas delegadas exitosamente.

Al fin y al cabo, la reputación y éxito de una empresa está tan fuertemente ligado a la calidad de su liderazgo, cuyos impactos resanan a través de toda la organización (en particular al nivel de moral de los empleados y productividad), que los líderes de recursos humanos actuales definían el liderazgo eficaz como una de las piedras angulares del éxito organizacional. Por lo tanto, los líderes de recursos humanos identifican en la actualidad al liderazgo efectivo como uno de los bases fundamentales de éxito de la organización.

2.2.6.3. Comunicación organizacional

La comunicación organizacional exige que las empresas estén a la vanguardia para enfrentar con dinamismo los estándares de calidad que demanda el mundo actual. En este sentido, se requiere un compromiso organizacional orientado a valorar y fortalecer los procesos comunicativos que permitan a las organizaciones mantenerse vigentes en términos de excelencia y competitividad.

Martínez, García y Gallego (2024), señalan que la comunicación en el entorno laboral constituye un sistema complejo compuesto por significados, información y relaciones. No es solo decir anuncios o mensajes a través de tal o cual medio, es hacer que todos los factores necesarios para que la comunicación produzca impactos y resultados positivos se coordinen, tanto para la empresa como para sus empleados. Y dentro de toda la organización, la comunicación es una herramienta social que fortalece las relaciones internas y externas.

Visto de otro modo, no hay que concebir la comunicación solamente como un componente que empuja las actividades de la empresa; sino que también se puede pensar en ella como un recurso estratégico y un activo que se tiene que administrar.

De ahí que la necesidad de fortalecer la comunicación organizacional se justifique en las múltiples ventajas que esta aporta, tanto a la empresa como a las personas. La acción sincronizada y el trabajo en equipo, frente al esfuerzo individual sin coordinación, contribuyen de manera decisiva al logro de los objetivos estratégicos.

Asimismo, la comunicación es una herramienta de cambio, ya que el pensamiento estratégico lleva implícita la necesidad de transformación frente a los constantes desafíos del entorno empresarial. En este contexto, la comunicación interna facilita la introducción, difusión e interiorización de nuevos valores y pautas de gestión que impulsan el desarrollo organizacional.

Uno de los principales objetivos de toda empresa es lograr que sus empleados se sientan motivados e identificados con los propósitos organizacionales. A su vez, los trabajadores requieren sentirse informados y reconocidos como parte activa de la organización.

En efecto, la comunicación efectiva favorece la cooperación, estimula la iniciativa y la creatividad, y se torna un elemento básico de integración, motivación y desarrollo personal. Desde el punto de vista social, la comunicación organizacional es el proceso a través del cual se transmite información, mensajes y significado entre los empleados, la gerencia y sus audiencias externas. Además, en cuanto disciplina, es una rama del conocimiento que analiza los procesos de comunicación en las organizaciones y en su relación con el medio.

De la misma forma, como técnicas y procesos, la comunicación organizacional está dirigida a la formulación de tácticas que faciliten el intercambio de información entre los miembros de la organización y con éstos diferentes públicos, incrementando así la coordinación y la efectividad institucional. Según con qué público haya que dirigirse, puede encontrarse en varios tipos. Entre ellas cabe destacar la comunicación interna, que es el conjunto de acciones que lleva a cabo una organización para establecer y mantener vínculos positivos con sus empleados a través de diferentes medios de información para que se sientan integrados, motivados y comprometidos con las metas de la empresa.

En este sentido, Galvao, Cardoso, Silva, Rego y Oliveira (2022), sostienen que la comunicación interna es un eje estratégico centrado en las personas, cuyo propósito principal es apoyar el logro de los resultados del negocio fortaleciendo la identificación de los empleados con la empresa, brindándoles información relevante, suficiente y oportuna, y fomentando una percepción positiva sobre la organización y sus productos o servicios.

Por su parte, Muñoz, Pabón y Valencia (2017), destacan que, para favorecer la comprensión y participación de los empleados, es necesario que estos intervengan en procesos alineados con los objetivos estratégicos de la organización. Una comunicación institucional eficaz exige responsabilidad, dado que los trabajadores informados establecen vínculos emocionales que incrementan su eficiencia y mejoran los resultados organizacionales.

Asimismo, Pereira de Brito, da Silva Costa y Marques da Silva (2022), subrayan que la comunicación interna tiene como propósito fundamental alinear el trabajo de todos los miembros

de la empresa, constituyendo uno de los elementos centrales en la organización de las relaciones entre las diferentes áreas.

Por ello, Martínez et al. (2024), afirman que los procesos comunicacionales son parte esencial del éxito organizacional, siempre que la empresa disponga de un sistema de comunicación que promueva la confianza, reduzca la incertidumbre, estimule la participación y genere un clima laboral positivo. Sin comunicación, no hay empresa, pues esta configura las estructuras que determinan qué se dice, cómo se actúa y quién ejecuta las acciones.

Según Montoya (2018), la comunicación organizacional es un conjunto de mecanismos y prácticas que buscan facilitar la transmisión de mensajes al interior y al exterior de la empresa, así como influir en las creencias, actitudes y comportamientos de sus públicos internos y externos para la consecución de objetivos institucionales.

Del mismo modo, para Ticona, Aguirre y Córdova (2023), la comunicación organizacional es vital para la operatividad de las empresas, pues es imprescindible para la sostenibilidad y cohesión organizacional, factor que se consolida como determinante dentro de la misma.

En síntesis, el estudio y la práctica de la comunicación organizacional cobran cada vez mayor relevancia, ya que las empresas que la gestionan adecuadamente muestran un desarrollo superior. Ello se debe a que integran los factores humanos y estructurales que armonizan los comportamientos con los objetivos, políticas y metas institucionales, facilitando así el crecimiento y la consolidación organizacional.

2.2.6.4. Gestión de habilidades en el capital humano

En el ámbito laboral, las habilidades son el conjunto de rasgos que permiten a las personas desempeñarse adecuadamente y prosperar en el mercado laboral. Estas habilidades están estrechamente relacionadas con las exigencias de las empresas y empleadores para completar los procesos productivos.

De hecho, las habilidades se definen como las capacidades que permiten realizar tareas de manera eficiente y correcta. En el siglo XXI, en un contexto digitalizado, las habilidades se conciben como aquellas necesarias para el ámbito laboral, fundamentadas en el conocimiento y el aprendizaje autónomo (León, Escudero y Bas, 2019). Fomentar el dominio de habilidades en los empleados para promoverlos dentro de la organización constituye un incentivo que impulsa el desempeño laboral (Cieza, Silva, J. y Silva, M., 2021).

Mientras que el capital humano calificado enfatiza áreas específicas de especialización, como habilidades técnicas o profesionales, y cómo estas pueden desarrollarse y aplicarse para generar valor económico, el capital humano hace referencia a la inversión total que un individuo realiza en educación, capacitación y experiencia laboral.

En términos generales, las habilidades son un conjunto de atributos personales que contienen capacidades, competencias, talentos y, en alguna medida, conocimientos. Así, se pueden agrupar en tres grandes categorías: cognitivas, socioemocionales y técnicas, las tres muy orientadas a las demandas de los empleadores y los procesos productivos.

De igual modo, se les atribuyen como habilidades interpersonales que los trabajadores pueden utilizar para interactuar con otras personas, como comunicarse, negociar, sus habilidades para resolver problemas, empatía, habilidades para pensar críticamente, trabajo en equipo, liderazgo, flexibilidad y confianza. Estas habilidades blandas resultan difíciles de reemplazar con máquinas, y la generación de empleos que requieren de competencias humanas ha posibilitado la continuidad del empleo aún en escenarios de automatización.

En el apartado de las habilidades blandas también se señalan las emocionales como la negociación, que es esencial para resolver conflictos y en el trabajo colaborativo, y la creatividad, que cada vez valoran más los reclutadores porque desean contar con personas que piensen nuevos caminos para lograr los fines organizacionales.

Una mente creativa tiene nuevos conceptos, impulsa la innovación y genera emociones positivas a través de la exploración de nuevas perspectivas y experiencias. La capacidad de aprender rápidamente y adaptarse a nuevas situaciones, desafíos y entornos, toma gran importancia incluso en los procesos de selección donde se considera la actitud de los aspirantes para aprender, desarrollarse y avanzar a través de recursos de formación, además de la experiencia técnica y laboral.

La adaptabilidad es otra habilidad esencial que un individuo debe poseer para afrontar desafíos o adaptarse a nuevas circunstancias, ya que se exige a los empleados la capacidad de identificar rápidamente soluciones, tomar decisiones, considerar cursos de acción alternativos e implementarlos para obtener resultados inmediatos y duraderos.

También es importante la inteligencia emocional, que supone utilizar las emociones propias y del equipo para conversar, tener relaciones interpersonales positivas y desarrollar un ambiente de trabajo productivo.

En el plano laboral, el empleado debe también ser resiliente, es decir capaz de responder positivamente ante situaciones que interpongan en su productividad, aprender de los errores, y tratar de no cometerlos y tener una actitud positiva cuando sufra reveses. Y las empresas requieren cada vez más habilidades concretas además de experiencia y conocimiento, que les permitan a sus trabajadores responder de manera ágil a las exigencias de los procesos productivos.

De esta forma, las competencias digitales han adquirido particular importancia con el auge de la economía digital y de los avances tecnológicos. Entre ellas, se pueden desarrollar habilidades en marketing digital, página web, e implementar estrategias para vender por internet y redes sociales, será una herramienta de trabajo para la vida.

En consecuencia, la retención de talento y la productividad organizacional dependen cada vez más de una gestión efectiva del capital humano, fomentando el desarrollo de habilidades que permitan ofrecer un entorno laboral atractivo y un ambiente de trabajo favorable.

2.2.6.5. Gestión de competencias en el capital humano

El enfoque por competencias se ha constituido a partir de la convergencia de múltiples aportes de conocimiento, generados mediante el estudio y la reflexión teórica tanto dentro de las organizaciones como en su relación con tendencias sociales y económicas. Garzón y Fischer

(2018), señalan que este concepto comenzó a tomar forma en la década de 1960, gracias a dos contribuciones fundamentales: la psicología conductual de Skinner y la lingüística de Chomsky.

En cuanto a la dirección del talento, la concepción conductual de las competencias ha evolucionado considerablemente haciéndose más pragmática, en la que se espera que los empleados tengan ciertas competencias clave para que las organizaciones sean competitivas. De acuerdo con Hinojo, Aznar y Romero (2020), son las competencias el conjunto de capacidades del individuo que están directamente relacionadas con una actuación óptima en una tarea o puesto de trabajo específico.

Por ello, un empleado competente puede incrementar el rendimiento en tareas específicas; por ejemplo, alguien con habilidades sólidas para resolver problemas responderá a desafíos con mayor rapidez y eficacia que quien carece de dichas habilidades.

En consecuencia, el enfoque por competencias se materializa en los estándares o perfiles de competencias laborales, utilizados para capacitar a los empleados conforme a los criterios específicos de la organización. Sin estos estándares, resulta difícil establecer referencias claras para evaluar competencias, implementar programas de mejora del rendimiento e impulsar efectivamente la productividad empresarial.

En cuanto a las competencias directivas, Leines (2018), indica que son necesarias para mejorar el nivel de desempeño en el cumplimiento de funciones y contribuir al crecimiento personal y profesional de los colaboradores. Estas competencias están asociadas a valores relacionados con la competitividad, la calidad, la mejora continua y atributos individuales como la innovación, el

respeto, la comunicación y el trabajo en equipo, los cuales, de manera directa o indirecta, respaldan el objetivo principal de las competencias.

Otro aspecto relevante es que la formación y desarrollo del talento humano debe estar alineada con los planes estratégicos de la organización, considerando que esta opera en un entorno cambiante (nuevos mercados, competencia, demandas de los clientes, entre otros). La capacidad de respuesta de la organización depende en gran medida del talento humano, convirtiéndose en un factor clave para mantener su competitividad.

En este sentido, la gestión por competencias permite integrar a personas con conocimientos y habilidades relevantes, buscando la eficiencia en sus actividades mediante un proceso de aprendizaje continuo, basado en la adquisición y práctica del conocimiento, y respaldado por la motivación.

Las organizaciones suelen adaptarse a estructuras más flexibles por el impacto de las nuevas tecnologías, la globalización económica, la reestructuración productiva y las continuas modificaciones del medio. En este sentido, las competencias laborales se han convertido en un aspecto clave dentro de las empresas, ya que éstas permiten nuevas formas de reclutamiento, selección, contratación, promoción, capacitación y pago. También, posibilitan aplicar un sistema de calificación y evaluación que trasciende los modelos convencionales de relación laboral.

En síntesis, el éxito de las organizaciones en la actualidad depende de su habilidad para fomentar una cultura de aprendizaje, motivación y desarrollo de competencias, reconociendo que el capital humano constituye el motor esencial para la mejora continua, la productividad y la sostenibilidad en un mundo cada vez más cambiante y competitivo.

2.2.6.6.Resolución de conflictos

A lo largo de la historia, las relaciones entre empleados y empleadores han reflejado una amplia gama de actitudes y comportamientos que, en muchos casos, están estrechamente vinculados con las situaciones laborales, los modos de hacer, sentir y pensar, y, en consecuencia, con la manera en que las organizaciones viven y se desarrollan.

Desde tiempos remotos, los conflictos han formado parte del comportamiento humano. En la vida laboral, se han estudiado en el interior organizacional, cambiando constantemente y se hacen presentes en diferentes ambientes, en diferentes grados y condiciones.

En este marco, Loli (2015), sostiene que las relaciones de trabajo pueden implicar hacer o no hacer que se generen diferencias individuales de cualquier camino, siendo también este el origen de un conflicto en las relaciones laborales.

Según Robbins y Judge (2023), el conflicto puede entenderse como un proceso que comienza cuando una parte percibe que otra parte ha infringido o está a punto de infringir en forma adversa algo que valora. Por lo tanto, el conflicto es inherente a la condición humana, puesto que los individuos están necesitados de vivir en sociedad, y esta demanda entre sus requisitos actorales de convivencias traerá inevitablemente como correlato de discrepancias a diversas concepciones de los hechos.

Porret (2014), afirma que cada sujeto está determinado por sus propios intereses y se orienta a conservar sus posiciones con los otros. Así pues, los efectos de un conflicto estarán en función de

su gestión, que podrá fortalecer o debilitar la relación confluyente. Los conflictos pueden tener resultado positivos si llevan a avance mutuo o a apertura para el mejoramiento de las cosas, pero pueden estar abordados negativamente y terminar en conflicto destructivos (Alberdi y Araujo, 2000).

Por eso, es importante trabajar nuevos modelos que incentiven la creatividad, la innovación y la solución constructiva de problemas, para que las personas puedan sentirse comprometidas con los resultados de su propia participación. El inconveniente del conflicto aparece cuando éste se prolonga en el tiempo o se centra en intereses individuales con un resultado negativo para la cooperación y la labor en equipo. Bajo estas circunstancias, la confianza a nivel personal se reduce, y los empleados manifiestan mayores niveles de estrés y frustración.

Según Akinwale y George (2022), los conflictos emergen cuando grupos de personas persiguen objetivos contrapuestos, y también cuando los actores desarrollan actividades incompatibles entre sí (Gaba y Joseph, 2023). Así que el capital humano es impactado directamente por los conflictos laborales, y su capacidad para resolverlos está muy determinada por las características personales de los sujetos (Caicedo, 2015). En tanto, los conflictos se consideran una parte inevitable y necesaria de las relaciones interpersonales, que posibilitan una regulación equilibrada de las relaciones al trabajo.

La génesis de los conflictos en el seno de las organizaciones se debe, en gran medida, a la ausencia de unidad entre el liderazgo o la alta gerencia (Vargas y Gutiérrez, 2025).

No obstante, dado que los conflictos forman parte de la vida cotidiana en las empresas, pueden tener efectos positivos si logran estimular el interés de los miembros por mejorar las estructuras organizativas y abordar la resolución de problemas desde diferentes perspectivas (García, 2015).

Los conflictos se generan en las relaciones profesionales cuando las partes involucradas no pueden realizar sus objetivos de manera simultánea debido a que son complementarias y opuestas (Gorges, Neumam y Stortlander, 2022). Por esta razón, el manejo, la mitigación y la resolución del conflicto, debe ser asumido por la misma gerencia y colaboradores, quienes tienen la obligación de actuar proactivamente para mantener el equilibrio organizacional.

En definitiva, los conflictos laborales forman parte inherente de la estructura de toda empresa, y su adecuada gestión determina en gran medida la estabilidad, productividad y armonía dentro de la organización.

2.2.6.7. Motivación del capital humano

La motivación es el estímulo que permite al ser humano desarrollar una actividad, actuar de determinada manera o relacionarse con sus semejantes. Por esta razón, diversos autores han propuesto definiciones y enfoques sobre este tema.

Según Miranda (2016), la motivación es el proceso de alentar a una persona para que realice una acción que satisfaga alguna de sus necesidades. Asimismo, sostiene que la motivación del talento humano consiste en mantener culturas y valores corporativos que fomenten un alto desempeño. Por ello, la motivación implica la aspiración de realizar un esfuerzo significativo para

alcanzar las metas de la empresa, condicionado por la necesidad de satisfacer intereses individuales.

El mismo autor menciona que la motivación es un elemento fundamental para la retención y satisfacción del recurso humano en una organización. Aunque los trabajadores forman parte de la empresa, sus objetivos y aspiraciones personales no siempre coinciden con los de la organización. Por lo que deben motivarlos para que sigan metas organizativas, mediante incentivos o factores afines que genere un compromiso mutuo.

La motivación es, en ese sentido, la intención de realizar un esfuerzo dinámico, sostenido y dirigido hacia las metas de la organización, determinado por el grado en que dicho esfuerzo puede satisfacer necesidades personales. Otros autores también coinciden en que sin duda la motivación a nivel organizacional es fundamental y que se dificulta consignarla en términos precisos y considerarla uniformemente en la organización.

Sin embargo, destacan algunos elementos fundamentales: la dirección de la conducta, la intensidad del esfuerzo una vez que un empleado decide actuar y la persistencia de la conducta, es decir, la duración del comportamiento orientado hacia los objetivos.

Para comprender la motivación organizacional, es necesario conocer el nivel de satisfacción del personal, analizando sus necesidades y determinando cuáles de ellas están siendo satisfechas. Además, la motivación puede considerarse una incitación emocional que impulsa a la acción, traducida en necesidades o deseos presentes en todo ser humano. En este sentido, la motivación laboral es la combinación de los factores del entorno laboral que inducen a un esfuerzo positivo o negativo.

Sánchez y García (2018), sostienen que, si un trabajador comprende sus motivaciones, aumentan sus posibilidades de alcanzar metas personales y profesionales. El comportamiento está causado por una motivación de actuar de una manera, debido a que la influencia de los entornos actúa como estímulos o procesos internos del sistema cognitivo de la persona. Es decir, motivación se refiere a todos los factores que inducen, mantienen y dirigen el comportamiento hacia el logro de objetivos.

En consecuencia, las empresas pretenden encontrar a sus colaboradores motivados y comprometidos, que puedan hacer una diferencia. Estos empleados hacen esfuerzos para mantener la empresa que les da los medios para crecer como profesional y como persona.

Por ello, Molina (2022), menciona que un elemento crucial en las organizaciones es la productividad, y la motivación desempeña un papel fundamental al alinear los objetivos individuales con los organizacionales. Para que la motivación sea efectiva, debe existir una coincidencia entre los intereses personales de los empleados y los objetivos de la empresa.

2.2.7. Pequeña empresa

La empresa actual se encuentra inmersa en continuos procesos de cambio, condicionados por un entorno altamente competitivo. Este entorno se caracteriza por la globalización de los mercados, la apertura y derrumbe de barreras, y la creciente interacción en los ámbitos social, cultural y humano, con un énfasis especial en la creación de nuevas tecnologías que facilitan tanto la vida como el trabajo de las personas.

En este contexto, las pequeñas empresas desempeñan un papel fundamental en la cohesión social, al contribuir de manera significativa a la generación de empleo, la creación de ingresos, la reducción de la pobreza y la dinamización de la actividad productiva en las economías locales. Este sector es clave para el desarrollo productivo de los países, ya que asegura la creación de fuentes de trabajo permanentes y garantiza la oferta de productos y servicios. En países como Ecuador, se concibe que el futuro de la producción y comercialización de bienes y servicios depende, en gran medida, de los propietarios y trabajadores de las pequeñas empresas.

2.2.7.1. Conceptualización de la pequeña empresa

La apreciación internacional sobre las pequeñas empresas ha evolucionado desde la década de 1980, debido a las grandes dificultades económicas, recesiones y altos niveles de desempleo. Las grandes corporaciones encontraron complicado mantener economías de escala en estas condiciones, por lo que comenzaron a redirigir procesos hacia empresas más pequeñas mediante esquemas de subcontratación, aprovechando su eficiencia, flexibilidad, potencial de innovación y capacidad para integrarse en redes productivas (Brito, Carrillo y Gomis 2022).

Las tendencias recientes, particularmente en países como Estados Unidos, muestran un aumento en la proporción de pequeñas empresas, impulsadas por los avances tecnológicos, así como la salida de empleados altamente cualificados de grandes corporaciones para fundar pequeñas empresas innovadoras, convirtiéndose en agentes de cambio en la economía (Cámara de Comercio de EE. UU., 2023; FinTech Weekly, 2025).

En el sector empresarial se pueden identificar dos extremos: por un lado, las medianas y grandes empresas, con alto valor agregado, capacidades tecnológicas y presencia en mercados dinámicos; por otro, las micro y pequeñas empresas, que se centran en nichos de mercado y mercados internos, con tecnologías tradicionales, menor valor agregado y empleos menos remunerados (Agbaakin, 2025).

Para que las empresas se mantengan competitivas, deben adaptarse a los cambios, mejorar su desempeño laboral y satisfacer las necesidades de sus consumidores mediante técnicas administrativas actuales (Bateman, 2019). La retención de una posición en el mercado y la preferencia del consumidor dependen de la innovación, la calidad de productos y servicios, y el aprovechamiento del talento humano como un recurso estratégico para alcanzar los objetivos organizacionales (Montoya, Pérez y Torres, 2016).

En definitiva, las pequeñas empresas son organizaciones que operan con números reducidos de empleados y recursos modestos, pero cuentan con la capacidad suficiente como para ajustarse a cambios en el mercado, proveer empleo y aportar a la economía propia de una ciudad. Estas pequeñas o medianas empresas pueden atender mercados domésticos, regionales e incluso globales gracias a las facilidades que aporta internet.

No obstante, tienen enfrente desafíos relevantes como la competencia desleal del comercio informal, limitaciones en el acceso a tecnología, formación y la exponencialidad frente a crisis económicas locales y mundiales.

Aunque a menudo se percibe a las micro, pequeñas y medianas empresas como el punto de partida hacia grandes corporaciones, no todas siguen este camino. Muchas optan por mantener su

tamaño y estabilidad, beneficiándose de la manejabilidad y continuidad económica que ello implica (Sarango, Méndez y Quintero, 2018). Su contribución principal radica en la economía local, al generar empleo, ingresos estables, inversión, desarrollo tecnológico y crédito. No obstante, la falta de integración con otros actores locales, incluidas grandes empresas y el gobierno, limita su potencial de desarrollo.

El comportamiento de las empresas ha sido objeto de estudio constante; numerosos autores destacan que, a pesar de contar con potencialidades locales y de mercado, muchas empresas fracasan o mantienen un desempeño estable sin crecimiento significativo, debido a la falta de visión de los propietarios y a factores externos e internos del entorno operativo (Financial Times, 2024). Para fortalecer su desempeño y alcanzar resultados óptimos, las empresas requieren la combinación de múltiples factores, entre los que el capital humano se presenta como un elemento estratégico indispensable.

2.2.7.2. Gestión de tecnología

La situación deseada de una empresa en el ámbito tecnológico es aquella en la que sus capacidades tecnológicas aseguren su competitividad. En este sentido, la organización orienta su labor hacia el logro de objetivos que garanticen su éxito.

De acuerdo con Sharma y Sehrawat (2021), la gestión de tecnología se refiere al conjunto de procedimientos apropiados para la identificación, evaluación, selección, adquisición, incorporación, optimización y mejora continua de la tecnología indispensable para la realización

de los proyectos. Es una herramienta que debe enmarcarse dentro de los procesos generales de innovación a los que están sometidas todas las organizaciones.

Por su parte, De Mattos, Pellegrini, Hagelaar y Dolfsma (2024), señalan que la gestión tecnológica incluye las tareas administrativas asociadas al descubrimiento, adquisición, desarrollo e integración de nuevas tecnologías en la empresa. Este proceso conecta a la organización con su entorno, impulsando y gestionando el cambio tecnológico dentro de ella.

En cambio, para Miller (2022), la gestión tecnológica es una disciplina que combina los elementos de la gestión empresarial con la ingeniería. Comprende la investigación y la formación necesarias para manejar el componente tecnológico en las distintas etapas del ciclo de vida del producto, capitalizar la tecnología de procesos para alcanzar una ventaja competitiva, y vincular e integrar las tecnologías de productos y procesos.

Asimismo, según Maya (2022), el objetivo de las instituciones que conforman el sistema de innovación tecnológica de un país está estrechamente vinculado con la gestión tecnológica. Esta se centra en optimizar el talento y los recursos humanos para alcanzar los objetivos de la investigación tecnológica, busca desarrollar estrategias de innovación eficaces y eficientes, y ofrecer una visión integral de la organización como guía para el futuro.

Por otro lado, González, López y Acebes (2021), sostienen que la gerencia de tecnología tiene como propósito el desarrollo de capacidades tecnológicas internas en la empresa, asociadas al sistema de producción empleado. Con estas habilidades, la organización puede saber cuáles tecnologías necesita, valorarlas, obtenerlas, usarlas, actualizarlas, adaptarlas y hasta desarrollarlas si hace falta.

En resumen, la gestión de la tecnología se puede definir como la función organizacional mediante la cual se planea, organiza, dirige y controla la tecnología en una empresa para la consecución de sus objetivos, con la intención de obtener un rendimiento eficiente y sostenible que le permita obtener una ventaja competitiva.

a. Tecnología en la empresa

Según Coccia (2019), la tecnología es la aplicación del conocimiento para la realización eficaz de tareas y actividades específicas, transformando el comportamiento impulsivo e irreflexivo en un comportamiento intencional y razonado. Esta disciplina, cuyo propósito es alcanzar objetivos prácticos, abarca tanto los métodos y procesos intelectuales para la resolución de problemas y el logro de resultados deseados, como las formas tangibles representadas por máquinas y herramientas.

De acuerdo con Sly Academy (2023), la tecnología comprende las técnicas, procedimientos, sistemas y habilidades empleadas para convertir recursos en productos. En términos generales, puede considerarse como la comercialización de la ciencia, es decir, la aplicación del conocimiento científico en la creación de nuevos procesos, productos o servicios.

Por su parte, Persoon, Bekkers y Alkemade (2020), sostienen que la tecnología puede describirse como la suma total de conocimientos sobre la forma de hacer las cosas. Incorpora inventos, técnicas y un amplio acervo de saberes organizados. Como resultado, ejerce un impacto significativo en la manera en que se crean, comercializan y distribuyen productos y servicios. El incremento de la productividad, la mejora del nivel de vida, una mejor organización del tiempo

libre y una mayor diversidad de productos son algunos de los efectos —tanto positivos como negativos— de la tecnología en la sociedad.

b. Incidencia de la tecnología en la empresa

La tecnología utilizada por una empresa influye directamente en diversas variables administrativas, especialmente aquellas relacionadas con las personas que la manejan y con las funciones de gestión. En consecuencia, la consideración de la tecnología como un elemento fundamental de la administración se justifica plenamente y adquiere gran relevancia en la práctica empresarial.

Variables como los requisitos de personal y la motivación laboral se ven influidas por la tecnología. Según Schmid y Dowling (2020), esta requiere la participación de expertos en actividades específicas, tomando en cuenta las oportunidades para la satisfacción del empleo, el trabajo y las motivaciones individuales, cada modalidad de tecnología tiene oportunidades diferentes para esas cosas.

También la tecnología afecta las relaciones humanas, alterando los sentimientos y percepciones que las personas tienen unas con otras y las que éstas tienen sobre su posición en el ambiente laboral. Además, la posición de los sujetos en el sistema de trabajo determina sus interacciones, los enfrenta a determinados límites y problemas, y les concede mayor o menor capacidad de negociación. Por lo tanto, la tecnología puede facilitar el trabajo en equipo y la efectividad organizacional.

En lo que respecta a las funciones administrativas, las demandas situacionales derivadas de cada tipo de tecnología de producción presentan desafíos específicos para los administradores en las tres funciones básicas de la empresa: desarrollo, producción y comercialización. El orden en que se realizan estas funciones, su grado de integración y su importancia relativa para el éxito de la empresa dependen de la tecnología empleada.

Según Gutiérrez, Collado y Rialp (2023), los rápidos cambios tecnológicos actuales exigen la participación activa de actores con roles administrativos claramente definidos. Si bien la tecnología avanzada es esencial para alcanzar los niveles de productividad que exige el mercado, el éxito de cualquier empresa depende en gran medida de la flexibilidad y la capacidad de innovación de las personas que la conforman.

En la actualidad, dado que la tecnología y la información están al alcance de todas las empresas, la única ventaja competitiva sostenible radica en la capacidad de las personas dentro de la organización para adaptarse al cambio.

2.2.7.3. Gestión logística

La gestión logística es un proceso detallado que consiste en organizar e implementar operaciones destinadas a llevar a cabo y controlar el flujo y almacenamiento eficiente y efectivo de bienes y servicios. En el ámbito empresarial, este procedimiento abarca el flujo completo de trabajo diseñado para satisfacer las necesidades tanto de la organización como de sus clientes. Por lo tanto, la gestión logística integra el flujo de información y las herramientas de gestión asociadas,

tales como el inventario, el transporte, el almacenamiento, la manipulación de materiales, el embalaje y, en algunos casos, la seguridad.

Como resultado, la gestión logística proporciona una visión integral y eficaz de cada etapa de la cadena de suministro, desde la recepción del producto hasta su almacenamiento y distribución.

De esta manera, la gestión logística genera beneficios significativos relacionados con la reducción de costos y desperdicios, una mayor integración del trabajo, la mejora de la calidad del servicio, un mayor control sobre el almacenamiento y la distribución, una planificación más eficaz y realista, así como una mejor comunicación con proveedores y clientes.

Según Uvet (2020), se dice que la logística tiene valor de tiempo y lugar, es decir, se debe entregar el producto solicitado al cliente en el lugar y tiempo correcto, y bajo condiciones seguras, adecuadas y aceptables.

En opinión de Uribe (2021), la logística es todo el proceso de almacenamiento y transporte de los productos que una empresa vende y que suministra al mercado. Es un sistema total y abarca el suministro, el manejo y la administración de los materiales desde el proceso de pedido hasta la entrega al consumidor, con el fin de satisfacer sus necesidades en tiempo y costo.

En este sentido, Zhang, P, Zhao, Zhang. J. y Yue (2023), sostienen que la administración logística implica ofrecer los mejores servicios al cliente y reducir los costos asociados con la distribución. Para ello, requiere la integración del personal dentro de la empresa y permite maximizar el desempeño logístico organizacional.

Asimismo, Wang, Childerhouse y Abareshi (2024), reconocen que mejorar la cadena logística requiere un esfuerzo prolongado de trabajo en equipo entre los distintos departamentos de la

organización, con el propósito de lograr un crecimiento económico sostenible. En este contexto, la administración logística se concibe como la combinación inteligente de las distintas partes de una organización, las cuales se articulan e impulsan mediante la acción coordinada de su personal con un fin común: la rentabilidad empresarial.

De igual manera, Soledispa, Pionce y Sierra (2020), señalan que la logística empresarial constituye un componente esencial para mejorar la productividad de la gestión empresarial y garantizar su éxito en el contexto globalizado de los negocios. Esto posibilita imponer ventajas competitivas en los procesos de suministro, producción, distribución y comunicación, siempre con el mismo enfoque: el cliente, que es la razón de ser de la empresa.

Finalmente, Sánchez (2023), sostiene que la logística favorece la competitividad de la empresa al posibilitarse un control más eficaz del flujo de información, que se traduce en analizar las tendencias del mercado y establecer estrategias empresariales para separarse de la competencia. En este sentido, la logística empresarial se consolida como una parte fundamental de la organización y una herramienta clave para su posicionamiento estratégico.

2.2.7.4. Productividad

El capital humano constituye el factor primordial dentro de cualquier organización, sea pública o privada (Castro y Delgado, 2020). Para cumplir los objetivos propuestos, las empresas deben contar con colaboradores idóneos que optimicen el desempeño de sus labores y contribuyan a la

productividad organizacional. De acuerdo con Oxford Economics (2020), las empresas que cuentan con colaboradores comprometidos logran mayores niveles de rendimiento y productividad.

Según Suárez (2018), la productividad representa el propósito principal de toda empresa, y los esfuerzos del capital humano deben orientarse hacia el cumplimiento de dicho objetivo. En esa línea, Obando (2020), sostiene que los recursos de la organización son administrados por individuos que influyen positivamente tanto en la empresa como en su entorno personal, concentrando sus esfuerzos en la creación de bienes y servicios de mayor calidad que los de sus competidores, así como en la mejora continua.

Por su parte, Maturana y Andrade (2019), mencionan que el desarrollo de las habilidades de los empleados, enfocado en la mejora de la productividad, puede lograrse mediante la inversión en capacitación, lo que incrementa la experiencia y el conocimiento del personal dentro de la organización.

En general, las empresas tienden a experimentar un incremento en la productividad cuando los empleados adquieren nuevas habilidades, exploran procedimientos innovadores para ejecutar sus actividades o perfeccionan las técnicas previamente aprendidas en otras organizaciones (Ganga y Villacís, 2018).

Al mismo tiempo, Simancas et al. (2018), explican que el conjunto de habilidades desarrolladas por los trabajadores ya sea a través de la educación o de la experiencia, junto con sus aptitudes naturales, contribuye al fortalecimiento de la productividad. Asimismo, destacan que la capacitación continua permite aprovechar el talento humano en beneficio de la empresa.

Los mismos autores señalan que, para impulsar la productividad, los esfuerzos deben dirigirse a actividades personales y organizacionales, entre las que destacan:

- El desarrollo del impulso, las capacidades, la satisfacción en el trabajo, el reconocimiento, la dedicación y el empoderamiento dentro de la empresa.
- La promoción de elementos comunes como la cooperación, la unidad y la adecuada gestión de conflictos.
- El fortalecimiento del liderazgo y la cultura organizacional como medios para potenciar las contribuciones del personal.

Para evaluar la efectividad de las estrategias implementadas orientadas a la mejora de la productividad, Díaz y Quintana (2021), afirman que es común establecer métricas de valoración que permitan medir la productividad organizacional.

En tal sentido, las organizaciones suelen utilizarse indicadores de eficacia, eficiencia y efectividad, que tienen relación con la productividad. Simancas, Silvera y Garcés (2018), señalan que estos elementos posibilitan medir en qué nivel de desempeño se ha logrado y la influencia y experiencia que los trabajadores tienen en los resultados, para saber si la productividad superó las expectativas que tenía la empresa.

El éxito del logro de los fines de la empresa depende de los trabajadores y de su actuación en el trabajo. El énfasis de estas dos áreas se encuentra en las competencias, éstas y éstas junto con las habilidades del individuo determinan el desempeño efectivo (Hinojo et al., 2020).

Bajo esta perspectiva la evaluación del desempeño laboral se consolida en una práctica cotidiana y en un instrumento para el desarrollo del talento humano en las organizaciones (Álvarez, Porraspita e Indacochea, 2018).

Por lo tanto, la productividad del capital humano constituye un elemento fundamental para el desempeño de las organizaciones. Sin embargo, el nivel de calidad de dicho capital está sujeto a las políticas internas que aseguren un ambiente que permita el pleno desarrollo de las capacidades del recurso humano. La productividad aparece como resultado de la sinergia existente entre una adecuada integración de las diferentes áreas y elementos de la empresa.

Por último, cabe destacar que en las economías modernas el capital humano es determinante para la productividad, ya que esta se basa en la generación, difusión y utilización del conocimiento.

En la actualidad globalizada, se requiere de profesionales capaces de comprender y desenvolverse eficazmente en contextos complejos y cambiantes.

2.2.7.5. Competitividad

La competitividad empresarial requiere la integración de factores clave como las personas, los procesos y la tecnología. En este contexto, el desarrollo de competencias se constituye en una de las principales estrategias para potenciar de manera eficiente las capacidades humanas y técnicas del personal. Este enfoque busca orientar la gestión laboral hacia el desarrollo y compromiso de los empleados, fomentar relaciones socialmente responsables entre los directivos y el entorno

organizacional, y aumentar la rentabilidad para los accionistas y demás socios capitalistas que participan en el desarrollo corporativo (Flores y Vanoni, 2016).

Por su parte, Solleiro y Castañón (2004), sostienen que la competitividad se entiende como la capacidad de una empresa para mantener o reforzar su participación lucrativa en el mercado. Esta se fundamenta en la adopción de nuevas estrategias empresariales, en el aumento sostenido de la productividad, en la habilidad de la organización para interactuar con otras instituciones y empresas, y en la existencia de un entorno competitivo configurado por el tejido empresarial, los consumidores, las políticas gubernamentales y las alianzas económicas regionales.

Del mismo modo, Silva, Moutinho y Gaspar (2024), sostienen que la competitividad está influenciada por la productividad, entendiéndose como la cantidad de producción generada por una unidad de trabajo o capital. Bajo este señalamiento, la productividad es la fuente de la competitividad y es determinante del nivel de vida y del ingreso per cápita en el largo plazo. Los salarios dependen de la productividad de los recursos humanos y las ganancias de los dueños de los recursos productivos de la productividad del capital.

Hoy día se sabe que uno de los más importantes factores que determinan la competitividad de una empresa es su capital humano. El talento, la experiencia, la creatividad, la capacidad de resolver problemas, el liderazgo y el compromiso de los empleados son los recursos más críticos para cumplir con las demandas de los mercados globales.

Cabe hacer una distinción entre trabajo y capital humano: el primero se relaciona con la fuerza física, y el segundo con la fuerza mental, es decir, con el acopio de conocimientos, habilidades y capacidades. En este sentido, el capital humano puede entenderse como el conjunto de saberes,

competencias y experiencias que cada persona desarrolla y acumula a lo largo de su trayectoria profesional y formativa dentro de la organización.

La competitividad entre empresas depende en gran medida de la calidad de su capital humano, de las competencias de sus trabajadores y de su capacidad de evolución. La formación continua se convierte en una base indispensable y en un factor estable de ventaja competitiva.

Por tanto, para Posada, Aguilar y Peña (2016), destinar esfuerzos para obtener, conservar y fortalecer las competencias del capital humano debe ser un objetivo estratégico de las organizaciones. Dado que los recursos disponibles dentro de la empresa tendían a ser limitados, estaba claro que las pymes debían gestionar estratégicamente todos los recursos y el capital humano era una de los recursos fundamentales, ya que era fundamental para mejorar la productividad, innovación y la capacidad para adaptarse a entorno económico y tecnológico.

En consecuencia, los recursos humanos habían pasado de ser un recurso estratégico clave de la empresa que como tal necesitaba ser gestionado estratégicamente para mantener las ventajas y capacidades competitivas, a un elemento estratégico esencial para el desarrollo y crecimiento de la pequeña empresa.

A nivel local, en la Administración Norte de Quito, se presentan exigencias específicas para las pequeñas empresas en materia de manejo de talento humano, en las que destacan: limitad capacitación, informalidad laboral y falta de recursos.

Esta situación evidencia la importancia de plantear un modelo de dirección del capital humano, orientado a las peculiaridades y exigencias de este tipo de organizaciones, que ayude a optimizar

sus capacidades, elaborar competencias del personal y contribuir en un desarrollo económico sostenible.

Finalmente, la presente investigación se orienta a proponer estrategias concretas que integren la teoría y la evidencia empírica existente, ofreciendo una herramienta práctica para mejorar la gestión del capital humano en las pequeñas empresas de la ciudad.

2.3. Marco Conceptual

El marco conceptual es una parte sustancial de la investigación, ya que permite concretar y acotar las categorías que serán objeto de estudio en el Modelo de Gestión del Capital Humano en el desarrollo de la pequeña empresa. Por medio de este marco se definen una serie de definiciones operativas y teóricas, las cuales contribuyen a que todos los involucrados tengan el mismo entendimiento sobre los términos más importantes y a que no existan ambigüedades conceptuales o que el problema de investigación, los objetivos, la metodología y el análisis de resultados no estén alineados.

De la misma manera, un marco conceptual ofrece una referencia común que guiará la interpretación de los resultados, posibilitando la convergencia de los constructos de capital humano, gestión, productividad y competitividad, en el nivel microeconómico y organizacional estudiado en la investigación.

Está conformado por la interacción de las ideas centrales relativas a la investigación que permiten a su vez una comprensión holística sobre cómo el capital humano influye en el desarrollo

de la pequeña empresa. Significados tales como capital humano, gestión, aprendizaje, formación, competencias, motivación, producción y competitividad se estructuran y definen como elementos vinculados que impactan positivamente en la organización.

Bajo esta perspectiva, la gestión del capital humano es considerada un proceso estratégico que va destinado a fortalecer el capital humano a través de la adquisición de conocimientos, habilidades y actitudes, y que es determinante para la mejora en la productividad y para el posicionamiento competitivo de la pequeña empresa. Además, conceptos como el liderazgo, la comunicación, la cultura organizacional y el ambiente laboral complementan la visión, en cuanto a que representan las condiciones internas que posibilitan la eficacia, la continuidad y el desarrollo de la pequeña empresa en su medio económico y social.

Con base a lo anterior y dado que se hace indispensable disponer de un lenguaje común y preciso para el desarrollo de la investigación, a continuación, se especifican y definen los conceptos claves que sostienen el análisis del modelo de gestión del capital humano en la pequeña empresa. Estos son algunos ejemplos de definiciones que pueden ayudar a definir y conceptualizar los alcances de cada término para que puedan interpretarse adecuadamente y establecer cómo se relacionan el marco teórico y metodológico con el análisis de resultados. Así, los conceptos presentados son la base referencial que guía a la comprensión del fenómeno investigado asegurando la coherencia y rigor académica del trabajo.

El aprendizaje es un proceso dinámico a través del cual las personas construyen su saber, hacer y pensar y hacen con ello al mundo, el grupo y a sí mismas, en contextos de vida y cotidianidad donde inciden de forma voluntaria o involuntariamente (Obregón, 2014). Illeris (2018) sostiene

que aprender es un proceso que conlleva la integración de dimensiones cognitivas, afectivas y sociales, y que va más allá de la mera adquisición de conocimiento, pues incluye la interpretación y el uso del conocimiento en la práctica. En las organizaciones, este proceso es crítico para que los trabajadores puedan adaptar sus habilidades a las demandas cambiantes del ambiente y contribuir a la resiliencia y competencia organizacional.

La capacitación es un conjunto de actividades de educación organizadas, que tienen lugar durante un determinado periodo de tiempo y con objetivos determinados, para dotar al personal de ciertas habilidades y conocimientos específicos con el fin de incrementar de esta manera su desempeño laboral. Según Noe (2020), la formación es una inversión en la empresa que aumenta no sólo la eficacia del individuo, sino que también promueve en términos generales la productividad empresarial. Desde esta perspectiva, no hay duda que la formación es una pieza clave en la gestión del capital humano ya que permite la constante adaptación a nuevos avances tanto tecnológicos como organizativos.

El capital humano concierne a las habilidades, el conocimiento, la destreza y la experiencia de los individuos que pueden ser aplicados para producir valor económico y productivo para una organización. El capital humano es un recurso estratégico para lograr una ventaja competitiva sostenible de la empresa en particular en ambientes turbulentos (Becker, Huselid y Ulrich, 2020). En ese sentido, el capital humano vino a representar no solo recursos individuales sino también un potencial colectivo que configura innovación y ventaja competitiva.

Se considera la competencia como un conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades y actitudes que habilitan a un individuo para realizar efectivamente una tarea o función determinada.

Spencer y Spencer (2021), afirman que las competencias organizacionales son capacidades observables que conducen a un comportamiento efectivo y a resultados mensurables. Es decir, la competencia trasciende la teoría y se evidencia en acciones que generan valor para la consecución de los fines institucionales.

La competitividad es la capacidad de una organización para producir productos o servicios que satisfagan las necesidades de un mercado con eficiencia, calidad y precios competitivos. Según Porter y Heppelmann (2019), la competitividad está impulsada por la innovación, la eficiencia operativa y la diferenciación de la oferta. Una dirección estratégica del capital humano puede hacer más competitiva a la empresa promoviendo procesos innovadores y adaptativos.

La comunicación es un intercambio de información en el cual personas, grupos o instituciones deben de manipular ideas y emociones para que dentro de la organización haya coordinación, comprensión y toma de decisiones. La comunicación organizacional eficaz cultiva el compromiso y la coherencia entre los miembros de la empresa al limitar los malentendidos y coordinar esfuerzos hacia objetivos compartidos, como señalaron Mumby y Kuhn (2021).

El conflicto, aunque no existe sin aspectos negativos, es un fenómeno natural de la interacción humana y un posible detonante de cambio. Los conflictos bien gestionados pueden generar soluciones creativas y mejorar las relaciones laborales si se abordan con una comunicación abierta y mecanismos de resolución eficaces (De Dreu y Gelfand, 2019). Por consiguiente, el conflicto, adecuadamente regulado, puede devenir en una oportunidad de crecimiento organizacional.

El conocimiento es una herramienta estratégica que faculta a los individuos para interpretar el mundo, construir significados y realizar acciones con saberes. Nonaka y Teece (2021),

argumentan que las organizaciones que controlan su desarrollo interno de conocimiento son las que más se adaptan a la incertidumbre a través de la innovación. En ese sentido, la gestión del conocimiento es un elemento fundamental del capital humano moderno.

El crecimiento sostenible depende de cómo la empresa organiza y utiliza eficientemente sus recursos, incluyendo al capital humano, para generar valor, según Sirmon, Hitt, e Ireland (2020). La cultura corporativa está compuesta por valores, creencias y normativas comunes que determinan el comportamiento de los integrantes de una empresa. Schein (2017), considera que la cultura es un sistema de significado que facilita la adaptación y cohesión social. Una cultura organizacional sólida facilita la motivación, el trabajo en equipo y la congruencia con las metas de una institución.

La economía se ocupa de cómo personas y empresas toman decisiones relacionadas con producción y venta de bienes y servicios, dada la existencia de recursos limitados. Mankiw (2021), sostiene que las decisiones económicas son elecciones entre incentivos y costos de oportunidad, los cuales son necesarias para comprender la asignación óptima de recursos en la organización.

La educación incluye procesos de aprendizaje formales y no formales que facilitan la adquisición de conocimientos, el pensamiento crítico y las habilidades para la vida. Biesta (2018), sostiene que la educación es más que una instrucción técnica que permite a las personas realizar una contribución significativa a la sociedad y al mundo laboral.

El empleo es la actividad remunerada mediante la cual el trabajo de una persona se vincula con una organización de forma que genera ingresos que satisfacen las necesidades personales y

sociales. La Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2023) subraya la importancia del trabajo decente como elemento clave del bienestar social y el desarrollo económico.

Una empresa es una unidad productiva que utiliza recursos humanos, materiales y financieros para producir bienes y servicios que satisfacen necesidades del mercado y crear valor económico. Daft (2021), afirma que las organizaciones son sistemas abiertos que dependen de su gente para aprender y responder a entornos cambiantes.

La estrategia organiza metas de largo plazo, establece prioridades y dirige la asignación de recursos para lograr objetivos específicos. Johnson, Scholes y Whittington (2020), enfatizan que una estrategia eficaz comprende tanto el análisis interno como el externo y conduce a una ventaja competitiva sostenible.

Lo estratégico es ser capaz de anticipar, planificar y responder a situaciones complejas, lo cual es indispensable para la toma de decisiones dentro de organizaciones en ambientes dinámicos. Lo estratégico es racional riguroso con prospectiva.

La gestión es un conjunto de actividades coordinadas que buscan planear, organizar, dirigir y controlar una serie de acciones para lograr objetivos. Una gestión eficiente implica una combinación de procesos de liderazgo y gestión para convertir los recursos en resultados, afirma Griffin (2022).

El liderazgo implica poder influir y motivar a otros para que alcancen grandes metas comunes. Northouse (2021), sostiene que el líder efectivo tiene credibilidad, promueve una visión común y genera confianza en el seno de la organización.

La logística es la planificación, la organización y la gestión de los flujos de bienes, servicios e información para tener los recursos necesarios en el lugar correcto y en el momento justo. Chopra y Meindl (2021), destacan que una logística eficiente contribuye a mejorar la eficiencia operativa y a reducir los costos.

El mercado de trabajo consiste en la interacción entre la oferta y demanda de trabajo, con negociación en las condiciones de empleo, salario y requisitos de las competencias. Borjas (2021), subraya que las dinámicas de este mercado afectan a la empleabilidad y productividad de las instituciones.

El modelo es una simplificación de la realidad que ayuda a comprender fenómenos complejos y a tomar decisiones. De acuerdo con Sterman (2018), los modelos organizacionales posibilitan la experimentación en la simulación, en el mundo virtual, sin necesidad de hacerlo en el mundo real.

Motivación son los procesos que originan, dirigen y mantienen el comportamiento humano hacia determinados objetivos. Latham y Pinder (2021), indicaron que tanto factores intrínsecos como extrínsecos afectan a la motivación, y que esta es un predictor de compromiso y desempeño laboral.

La pequeña empresa se distingue por su pequeño tamaño, flexibilidad organizativa y fuerte vínculo con la comunidad local. La OCDE (2022), afirma que las pequeñas empresas son claves para la creación de empleo y para la innovación, si bien están sujetas a limitaciones de recursos que las hacen dependientes de los modos de gestión.

El procedimiento es un conjunto de actividades relacionadas que producen una salida específica de resultados. Hammer y Stanton (2020), sostienen que a través de la gestión de procesos se puede alcanzar una mayor eficiencia y consistencia organizacional.

La productividad es una tasa que resulta de dividir los outputs resultantes entre los inputs aplicados. La productividad es un factor fundamental para la competitividad y el crecimiento económico en ambientes de tecnología avanzada, según Brynjolfsson y McAfee (2019).

El talento humano consiste en un individuo con sus capacidades, competencias y creatividad para generar valor a la organización. Ulrich et al. (2020), sostienen que el talento humano es el mayor propulsor de innovación y adaptación en las organizaciones actuales.

La tecnología es el conocimiento de la ciencia en el contexto de un conjunto de instrumentos y procedimientos que hacen posible la producción eficiente de bienes y servicios. Brynjolfsson (2019), destaca que la combinación de tecnología y capital humano es fundamental para el cambio organizacional.

La teoría es un conjunto de proposiciones que explican fenómenos y que pueden guiar el análisis científico. Las teorías según Chalmers (2018), son marcos de referencia para interpretar datos y organizar el conocimiento de forma coherente.

Finalmente, el trabajo es la actividad humana, intencionada, destinada a producir o comunicar bienes, servicios o resultados, y social y económicamente reconocida. El trabajo tiene significado tanto en la auto-realización como en contribución al desarrollo social y económico según Sayer (2020).

Elaborar el marco conceptual facilitó la consolidación de una perspectiva integral y sistémica del capital humano como palanca estratégica para el fortalecimiento de la pequeña empresa. El análisis teórico-conceptual permitió evidenciar que el capital humano va más allá de una noción tradicional de recurso operativo, convirtiéndose en un activo clave que integra conocimiento, valores, habilidades laborales, experiencia, motivación y creatividad, elementos que impactan directamente en la sostenibilidad organizacional y empresarial.

Una de las mayores contribuciones del marco conceptual es la armonización que hace entre los niveles relacionados, que se complementan y refuerzan entre sí, configurando una base sólida para la formulación del modelo de gestión del capital humano. Esta articulación facilita de esta manera que se tenga en claro cómo la gestión efectiva del capital humano incide en el desarrollo y crecimiento de la pequeña empresa mediante el mejoramiento de su gestión financiera, su desempeño productivo, su capacidad tecnológica, así como en sus procesos productivos, comunicativos y logísticos.

Del mismo modo, el marco conceptual brinda una base suficiente para explicar la relación entre el capital humano y la competitividad organizacional, y resalta la necesidad de la alineación entre las metas organizacionales y las capacidades tanto individuales como colectivas de sus empleados.

En forma similar, se acepta que la creación de valor en la pequeña radica en buena parte en la habilidad para edificar ambientes laborales fundamentados en valores éticos, aprendizaje continuo, motivación y apertura hacia la innovación.

Desde un punto de vista científico, este capítulo plantea los referentes conceptuales que fundamentan la propuesta de transformación del modelo de gestión en el talento humano, con lo

que contribuye a mantener una claridad conceptual entre los términos, un rigor académico y coherencia interna dentro de la investigación. A la vez, proporciona un marco interpretativo que permite analizar los resultados empíricos y orientar la formulación de estrategias viables y contextualizadas.

En síntesis, el marco conceptual es la base para la investigación, ya que a través de él es posible plantear que la influencia del capital humano en la pequeña empresa puede llegar a implicar su desarrollo integral. Su construcción permite sustentar teóricamente la propuesta del modelo de gestión de capital humano que asegure su pertinencia, viabilidad y aporte al fortalecimiento organizacional y al desarrollo sostenible de la pequeña empresa en la Administración Norte de Quito.

2.4. Marco Contextual

El capital humano en las pequeñas empresas se enfoca en comprender cómo la gestión del talento y de los empleados puede impulsar el crecimiento y la competitividad de estas organizaciones. A pesar de sus limitaciones estructurales y de recursos, las pequeñas empresas comparten las mismas ambiciones de desarrollo que las grandes corporaciones. Por ello, resulta fundamental continuar investigando y desarrollando estrategias de gestión que permitan aumentar la productividad, fomentar la innovación, mejorar la adaptabilidad a los mercados y elevar la satisfacción laboral de los empleados.

Así mismo, Palacios et al. (2022), destacan que el capital humano constituye un componente clave para garantizar la supervivencia y sostenibilidad a largo plazo de las pymes. Toda organización posee capital humano, el cual resulta esencial para ejecutar eficazmente sus funciones operativas. Según los autores, cumplir los objetivos y compromisos a corto, mediano y largo plazo requiere una gestión eficiente del talento humano. En su investigación —basada en una revisión bibliográfica de libros y artículos científicos—, concluyeron que el capital humano desempeña un papel determinante en los primeros años de vida de la empresa, al contribuir a su estabilidad, por lo que debe ser un eje de atención prioritaria para todo gerente.

De manera complementaria, Obschonka et al. (2022), analizaron el emprendimiento desde la perspectiva del capital humano, señalando que la fase de gestación de las organizaciones debe considerarse desde un enfoque empresarial. Los autores sostienen que el éxito de una nueva empresa depende en gran medida de la experiencia, las habilidades y el conocimiento de su capital humano.

De manera similar, Camarena y Saavedra (2018), llevaron a cabo una investigación sobre la aplicación de prácticas de capital humano en pymes del Distrito Federal en la Ciudad de México, con el fin de conocer su adopción y su vinculación con el tamaño de la empresa y el nivel educativo del emprendedor. Los resultados mostraron que estas prácticas ya empiezan a adoptarse, principalmente en las microempresas, y que hay una asociación positiva entre el nivel educativo de los emprendedores, el tamaño de la empresa y la adopción de prácticas de capital humano.

Por su parte, en Ecuador, Tenelama, Plua, Estrada y Cusme (2024), estudiaron las pymes y los retos que tienen por gestionar a su talento humano. Los investigadores identificaron brechas en

áreas como la formación y la motivación del personal, indicando la necesidad de potenciar estas variables para la sostenibilidad de la competitividad empresarial. También enfatizaron que el capital humano se compone de personas con *savoir faire*, ideas y experiencia que pueden aumentar la competitividad y la actuación de la compañía, y la sociedad en general.

Su estudio ensalza que tratar como un activo el capital humano es posible alcanzar el éxito en el negocio a través de la eficacia y propone novedosas medidas para evaluar su efectividad y distintos posibles procedimientos para su ejecución en pequeñas empresas comerciales.

Además, los autores reconocen que las empresas son cada vez más conscientes del impacto de las inversiones en capital humano sobre el rendimiento general y la rentabilidad, llenando así un vacío en la literatura científica al abordar la medición del valor del capital humano.

Por otro lado, Díaz y Noguera (2016), enfatizan en su estudio sobre la gestión responsable del capital humano en pymes, que cuando la responsabilidad social empresarial se aplica a estas organizaciones, las estrategias suelen dirigirse principalmente a los grupos de interés externos. Esto hace que se postergue la necesidad de balancear intereses entre la empresa y sus colaboradores.

Los autores señalan que los empleados – quienes son considerados clientes internos – deben ser el foco estratégico de la gestión organizacional, especialmente en un ambiente de trabajo modificado por la tecnología. Este contexto requiere un alto empleo de instrumentos digitales que, si bien alteran la relación entre los actores organizacionales, no sustituyen el intercambio entre personas.

Del mismo modo, Ríos, López y Sánchez (2025), efectuaron una investigación sobre el grado de calidad de vida del capital humano y estabilidad económica bajo el punto de vista de los dueños de negocios al detalle. De acuerdo con sus hallazgos, poco más del 50% de los encuestados considera que su capital humano tiene una calidad de vida que va desde buena hasta excelente. Los autores concluyen que la calidad de vida del capital humano va más allá de lo empresarial y debe considerarse como un principio ético, dada la función clave que este tiene en el crecimiento organizacional. También apuntan a que el equilibrio entre una cierta flexibilidad interna, flexibilidad salarial, estabilidad económica y el prestigio corporativo contribuye a una mejor calidad de vida laboral.

Asimismo, Deming y Silliman (2024), presentaron una revisión sistemática de la literatura económica sobre las habilidades y el capital humano, enfocándose, entre otros, en las capacidades de orden superior, tales como las habilidades sociales y la toma de decisiones. Los autores sintetizan la evidencia empírica acerca de la rentabilidad del capital humano desde una perspectiva microeconómica y macroeconómica, destacando las limitaciones de la investigación tradicional que concibe el capital humano como unidimensional y medible únicamente por la educación o los resultados académicos.

Los autores introdujeron una nueva visión, en la que los trabajadores son agentes activos, que deciden cómo distribuir su trabajo y en qué tareas concentrarse. Este patrón subraya la importancia de las habilidades sociales y cognitivas superiores para la productividad a niveles individual y de equipo, particularmente en tareas que implican trabajo en equipo.

En esencia, el capital humano es el conocimiento junto con las habilidades, experiencia y atributos de los individuos que pueden contribuir a la obtención de bienestar personal, social y económico. En las organizaciones, el capital humano es la suma de las propiedades que las personas poseen tanto dentro como fuera del entorno laboral, incluida la habilidad de aprender, la motivación para compartir el conocimiento y el compromiso con ambientes cambiantes.

En el marco de un mundo globalizado, las pequeñas empresas salen a relucir como un componente clave en la estructura económica y social de naciones. Y para sobrevivir y competir en esos mercados, tienen que adoptar o desarrollar nuevas estrategias de acción, que les permitan responder apropiadamente a los nuevos desafíos.

2.5. Marco Legal y Normativo

La selección del marco legal para este estudio tiene como base una perspectiva que prioriza la observancia de los derechos, recomendaciones y principios internacionales que consideran al trabajo y al capital humano como fundamentos para el crecimiento económico, social y organizativo. En esta línea, el capital humano es no solamente un factor productivo, sino también un sujeto de derechos, y cuya protección se hace necesaria para mantener la sostenibilidad y competitividad organizacional, en particular de las pequeñas empresas.

Varias leyes sociales e instituciones gubernamentales protegen a los derechos humanos en cierta medida (lo cual es también un apoyo indirecto al capital humano), medio para impedir que se violen los derechos de los trabajadores (López, 2015). A pesar de que cada uno de estos

instrumentos cuenta con sus particularidades cuando se contextualizan en las legislaciones de diferentes estados, García (2015), menciona que existen paralelismos o congruencia a nivel internacional respecto de la protección al trabajo principalmente en aspectos relacionados con remuneración, beneficios sociales, y desarrollo intelectual muy atados a desarrollo organizacional y a la gestión de capital humano.

Desde la perspectiva jurídica, las entidades productivas deben ajustarse a ciertos derechos laborales hacia sus trabajadores o de lo contrario pueden ser sancionadas o sufrir la suspensión de sus actividades (Buen, 2015). Para este autor, la legalidad laboral es allí donde confluyen los derechos del trabajador, es decir, las organizaciones deben no solamente buscar el logro de sus fines organizacionales sino también proveer condiciones laborales que permitan un equilibrio en los intereses entre empleadores y trabajadores.

En este sentido, el principio de legalidad es de vital importancia, en cuanto que en el ordenamiento jurídico se establecen los fundamentos para el cumplimiento de la norma dentro del Estado de derecho, al que se le ha de aplicar estrictamente cuando ejerce su función, siendo que no desconoce las limitaciones que ésta tiene por naturaleza (Suárez y Ayala, 2024).

De acuerdo a estas directrices, la Constitución de la República del Ecuador (2008), en su artículo 66 numeral 2, consagra el derecho a la dignidad humana como derecho integral que comprende entre otros el acceso a la salud, alimentación, educación, trabajo, empleo, descanso, recreación, seguridad y a otros servicios sociales esenciales. Este reconocimiento es uno de los fundamentos que legitima el derecho al trabajo en el Ecuador, en particular en cuanto a la organización y administración del capital humano.

Así mismo, el Artículo 33 de la Constitución establece que el trabajo es derecho y deber social y no debe considerarse solo desde un enfoque económico, sino también es una fuente de realización personal y un factor para el desarrollo económico. En este margen el Estado es responsable de garantizarle al trabajador la oportunidad para conducir su vida bajo un signo de dignidad, un sueldo equilibrado y unas condiciones laborales que no perjudiquen la salud, asegurando que el trabajo sea libremente escogido o aceptado, respetando en todo momento la dignidad del hombre.

Para proteger, en consecuencia, los derechos constitucionales y mejorar las condiciones de sus ciudadanos, el Estado Ecuatoriano busca proteger y garantizar de manera legal cada uno de los aspectos que conforman la seguridad social del capital humano dentro de las empresas. Entre las instituciones con la responsabilidad de asegurar la adecuada aplicación de tales normas, se mencionan el Ministerio de Trabajo y la Organización Internacional de Trabajo (OIT), encargada de velar por la cabal aplicación del Código del Trabajo, la Ley de Promoción, y demás reglamentos, circulares judiciales, decretos y resoluciones laborales que tienden a la protección del capital humano.

Estas disposiciones están dentro del marco de la Constitución vigente y la ley, que establecen que se concede la libertad para contratar y emplear. Por tanto, un trabajador puede trabajar libremente en cualquier actividad lícita, y no es obligado a realizar trabajo sin ser remunerado, sino que sólo en las situaciones de la ley que son claramente establecidas, incluso en las emergencias.

El Código Laboral tiene como objetivo brindar mayor protección social al capital humano y garantizar que el ejercicio de los derechos y deberes laborales contribuya a elevar la calidad de

vida de los trabajadores, así como a fortalecer la competitividad de la economía local. En contraste con otras áreas del derecho, el derecho laboral se ocupa directamente de la relación entre el trabajador y el empleador, determinando reglas que rigen su posición en el espacio laboral (Martínez, 2016).

Sin embargo, es necesario tener en cuenta que estas reglas deben ajustarse a la realidad social del espacio laboral para que el derecho se adapte adecuadamente a los cambios sociales y económicos manteniendo un equilibrio entre las partes.

La concepción constitucional del trabajo como derecho y obligación de carácter social, está en concordancia con el Plan Nacional para el Buen Vivir (2017), que integra directrices para la formación del capital humano organizacional. En declaración relacionadas, el artículo 276 de la Constitución es consistente con el objetivo nueve del Plan que defiende el derecho al trabajo decente y estable como fundamento de la organización laboral. Por tanto, el Estado debe promover la creación de oportunidades laborales dignas, salarios justos que reconozcan la capacidad del trabajador, ambientes laborales sanos, y libertad sindical como medios para asegurar el progreso del trabajador.

Por último, la reforma del Código del Trabajo y la definición de un programa Buen Vivir son ejemplos de políticas públicas que consolidan la relación tripartita entre Estado, empresa y persona trabajadora, orientadas a mejorar la calidad de vida del trabajador y a asegurar de manera efectiva sus derechos (INEAF, 2018). En tal sentido, el marco jurídico que se asume en la investigación representa la base para una propuesta de modelo de gestión del capital humano, que responda a

lineamientos internacionales y a la legislación nacional vigente, y que sea capaz de fomentar el crecimiento sustentable de la pequeña empresa.

En síntesis, el análisis del marco legal y normativo, deja claro que la gestión del capital humano tiene que ser entendida como una estrategia integrada, apoyada en valores de dignidad, equidad y trabajo decente, en línea con los tratados internacionales y la legislación nacional. Se puede afirmar que la conjunción entre los mandatos constitucionales, las recomendaciones de organismos internacionales en este caso la OIT y la política pública del Estado ecuatoriano, es la base para que se propenda a la protección de los derechos del trabajador, y en consecuencia a la productividad y la competitividad empresarial.

En consecuencia, la implementación de un modelo de gestión del capital humano para la pequeña empresa en este contexto no solo es aplicable a la luz de la ley, sino que es imprescindible para impulsar un desarrollo viable, para la consolidación de la organización y para la mejora continua de las condiciones laborales, sociales y económicas del medio en el cual se analiza.

Capítulo 3. Fundamentos metodológicos y resultados de investigación

El Capítulo 3 presenta el planteamiento metodológico que permitirá hacer verificable la hipótesis de trabajo y alcanzar los objetivos generales y específicos, especialmente los referidos a la estimación del efecto del capital humano en el crecimiento de la pequeña empresa.

En este sentido, el capítulo de estudio establece de manera ordenada y rigurosa el procedimiento metodológico para la captación y análisis de datos, manteniendo la validez y confiabilidad del resultado. El establecimiento de la base metodológica permitirá verificar, a través de la operacionalización de las variables, el enfoque, diseño y tipo de investigación adoptados, las técnicas e instrumentos para la recolección de datos, así como la población y muestra tomadas. La operacionalización de los conceptos y facetas del problema es un momento crucial de la investigación, dado que establece el cómo se va a hacer, lo que tiene soporte en la revisión de la literatura de autores tales como Adeoye (2023), quien señala la importancia de convertir los conceptos teóricos en variables observables y medibles.

Asimismo, Estrada (2023), sostiene que la operacionalización del universo y de las variables del estudio implica describir y analizar el contexto del problema a investigar con ciertos procedimientos, los cuales abarcan la elección de métodos idóneos y demás implica la toma de datos de manera sistemática.

En línea con ello, McMeekin, Wu, Germení y Briggs (2020), apuntan a que el marco metodológico es un conjunto de técnicas y procedimientos que posibilita la formulación y

resolución de problemas específicos de investigación, sustentado en la exposición de hipótesis posibles de ser confirmadas o refutadas a través del análisis empírico.

En este sentido, el capítulo presenta la operacionalización de variables y matriz de consistencia científica metodológica, seguido de una descripción del diseño metodológico, que contempla la definición de la perspectiva, diseño y tipo de investigación. Igualmente se describen los métodos, técnicas e instrumentos que se utilizaron para la recaudación de datos, la definición de la muestra, los criterios de selección, trabajo de campo y la aplicación del instrumento.

3.1. Operacionalización de variables y elaboración de matriz de consistencia científica metodológica

La operacionalización de variables es un proceso metodológico clave en la investigación científica, la cual permite que los conceptos teóricos o abstractos puedan convertirse en elementos observables, medibles y verificables que pueden ser objeto de análisis empírico. Para Arias y Covinos (2021), la operacionalización consiste en aquel conjunto de técnicas y métodos que permiten cuantificar una variable al analizarla y descomponerla en una serie de aspectos particulares, lo que facilita la medición de la misma.

Abstrayéndose del plano conceptual, dicho proceso es clave en cuanto que permite hacer consistir en el ámbito de lo factico, lo pensado en el teórico al habilitar que tanto la comprobación de hipótesis como el logro de resultados concretos tomen forma.

Ahora bien, esta operacionalización es un proceso de pensamiento progresivo que va desde sus elementos más abstractos hasta los más concretos, hechos de la realidad que sirven como indicadores del concepto analizado. Esas señales pueden ser observadas, recabadas y valoradas desde el punto de vista empírico, de manera que la teoría se puede conectar con la evidencia empírica.

La operacionalización es un paso esencial en el diseño de investigación ya que proporciona un constructo teórico con una definición clara en términos de variables específicas estructuradas en dimensiones, indicadores y herramientas de medición, y permite construir diseños de investigación sólidos en los que se puede asegurar la compatibilidad de la teoría con los datos (Hernández, Fernández & Baptista, 2014).

Una visión más actual Hernández, Fernández y Baptista (2021), establecen que este proceso implica reemplazar variables abstractas por otras concretas y representativas, bajo un orden lógico que comienza con el planteamiento general del fenómeno le sigue la caracterización de los conceptos que intervienen, la partición de éstos en dimensiones, la localización de variables y para culminar con la elección de indicadores. Luego, se pueden hacer índices para sintetizar la información recolectada, dando lugar a nuevas informaciones que expliquen y signifiquen la realidad investigada.

Por lo tanto, en la gestión del capital humano, la operacionalización correcta tienen cierta importancia. La correcta operacionalización, que incluye conocimiento de los procesos a seguir y saber qué medir y cómo, también es aplicable al capital humano: con virtudes, simplemente, intangibles: conocimientos, competencias, actitudes, motivación o compromiso, afirma Chiavenato

(2020). Esto es, elaborar indicadores precisos que permitan determinar cómo influyen estos factores en la efectividad del trabajo y el crecimiento de la pequeña empresa, entendiendo el capital humano como un activo estratégico que genera valor y ventaja competitiva sostenible.

En tal sentido, la operacionalización de variables en la gestión del capital humano se define como el mecanismo en base al cual las ideas teóricas relativas a conocimiento, valores, habilidades, experiencia, motivación del personal y creatividad, se transforman en elementos tangibles, cuantificables y perceptibles que pueden ser estudiados y manejados efectivamente.

Finalmente, la operacionalización de variables no es sólo una herramienta metodológica, sino también una forma de vincular la teoría y la práctica, lo que permite medir y comprender fenómenos complejos como el capital humano, asegurando que los hallazgos de la investigación sean confiables y que la investigación pueda ser aplicada al contexto de las pequeñas empresas.

MATRIZ DE CONSISTENCIA

Modelo de Gestión del capital humano en el desarrollo de la pequeña empresa, Administración Norte, Quito – Ecuador durante el período comprendido 2022-2025

Pregunta de investigación	Hipótesis	Variables estudiadas	Objetivo general	Objetivos específicos	Dimensiones	Indicadores
¿Cómo contribuir a mejorar el desempeño de la pequeña empresa en la Administración Norte de Quito?	<p>H1: Si se propone un modelo de gestión del capital humano, entonces se mejorará el desempeño de la pequeña empresa en la Administración Norte de Quito-Ecuador.</p> <p>H0: Si se propone un modelo de gestión del capital humano, entonces no mejorará el desempeño de la</p>	<p>Variable Independiente: Capital Humano</p> <p>Variable dependiente: Pequeña empresa</p>	<p>Diseñar un modelo de Gestión del capital humano para mejorar el desempeño de la pequeña empresa, Administración Norte, Quito – Ecuador durante el período comprendido 2022-2025</p>	<p>Fundamentar las posiciones teóricas sobre la gestión del capital humano en la pequeña empresa, Administración Norte de Quito, Ecuador durante el período comprendido 2022-2025</p> <p>Determinar los aspectos del capital humano en la pequeña empresa, Administración Norte de Quito, Ecuador durante el período comprendido 2022-2025.</p> <p>Analizar estrategias de gestión del capital humano en la pequeña empresa, Administración Norte de Quito, Ecuador</p>	<p>Posiciones Teóricas</p> <p>Aspectos del Capital Humano</p> <p>Estrategias de gestión del capital humano</p> <p>Sostenibilidad y competitividad</p>	<ul style="list-style-type: none"> . Capacidad para aplicar conocimientos. . Aplica competencias técnicas. . Capacidad para resolver problemas de forma autónoma. . Capacidad de desarrollo laboral. . Guía de comportamiento y decisiones en el trabajo. . Percepción para crear un ambiente laboral productivo. . La capacidad de desempeñarse bien en el trabajo. . Priorizar tareas y gestionar el tiempo. . Capacidad de generar ideas nuevas y soluciones innovadoras a problemas en el entorno de trabajo. . Talento para mejorar la productividad. . Nivel de satisfacción laboral. . Fomento de pertenencia y compromiso. . Desarrollo económico. . Crecimiento económico. . Gestión financiera. . Desempeño financiero. . Gestión tecnológica.

	pequeña empresa en la Administración Norte de Quito-Ecuador.			durante el período comprendido 2022-2025. Elaborar un modelo de gestión del capital humano en la pequeña empresa, Administración Norte de Quito.		. Capacidad de información y comunicación . Capacidad productiva . Capacidad logística
--	--	--	--	---	--	--

Fuente: Elaboración Propia (2025)

3.2. Diseño metodológico

3.2.1. Definición del enfoque, diseño y tipo de investigación de la tesis

La investigación se enmarca en un enfoque cuantitativo, dado que implica medir y analizar variables relacionadas con la gestión del capital humano en la pequeña empresa, a partir de la captación de datos numéricos y su tratamiento estadístico. Esta metodología posibilita analizar en forma objetiva la relación entre las variables del estudio y contrastar la hipótesis en base a evidencias empíricas recogidas en el seno de las organizaciones objeto de análisis.

Respecto al diseño de la investigación, el estudio utiliza un diseño no experimental, dado que no se manipulan las variables de forma intencionada, sino que se observan en forma natural. También es de tipo transversal ya que la información se obtiene en un único momento en el tiempo y describe la situación actual de la gestión del capital humano en el sector de la pequeña empresa en la Administración Norte de Quito.

En relación al tipo de investigación, esta es descriptiva ya que se pueden identificar las condiciones, prácticas y elementos que integran la gestión del capital humano en las pequeñas empresas objeto de estudio. Por otra parte, es correlacional, ya que tiene como objetivo determinar el nivel de relación que hay entre la gestión del capital humano y el desarrollo de la pequeña empresa, sin pretender relacionar causalmente los factores. La aplicación de este método es adecuada para determinar la conducta de las variables y para sustentar la propuesta un modelo de gestión del capital humano para el contexto estudiado.

3.2.1.1. Enfoque de la investigación

La investigación está en el campo del capital humano y la pequeña empresa; por ello, de acuerdo a lo establecido por Pelekais, El Kadi, Seijo y Neuman (2015), su enfoque es cuantitativo, en virtud que utiliza la recolección y el análisis de datos, es decir, mediante una indagación intensiva y la recolección de información relevante, para contestar preguntas de investigación y probar la hipótesis previamente establecida, en base a la medición numérica y el estudio estadístico, de acuerdo con ciertas reglas lógicas deductivas, ya que, se sigue cuidadosamente los datos generados que permita establecer los estándares de validez y confiabilidad, con el propósito de analizar el comportamiento de la muestra establecida para potenciar la generalización de los resultados.

En este contexto, de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014), el enfoque cuantitativo considera que el conocimiento debe ser objetivo, y que este se genera a partir de un proceso deductivo, secuencial y probatorio, en el que, a través de la medición numérica y el análisis estadístico, se prueba la hipótesis previamente formulada, con la finalidad de generar resultados, que permita la precisión, la réplica y la predicción del fenómeno investigado.

Entonces, la investigación tiene en cuenta un estudio que permita visualizar la incidencia de la gestión del capital humano en la convivencia periódica de las pequeñas empresas, tomando en cuenta que los cambios sociales, los hábitos de consumo, las nuevas tecnologías, la crisis económica del país, las decisiones políticas de sus gobernantes, son factores que influyen en las pequeñas empresas y sobre la base de futuras proyecciones se podrán mejorar los indicadores de

productividad y competitividad que incentivarán a los inversores el aprovechamiento de nuevas oportunidades de negocios.

Por lo que, este enfoque de investigación cuantitativo para el tema de estudio mide las variables en su contexto; es un proceso secuencial, deductivo y analiza la realidad; considera las mediciones obtenidas y ofrece la posibilidad de generalizar los resultados más ampliamente y su comparación con estudios similares.

3.2.1.2. Diseño de investigación

El alcance de la investigación es descriptivo y correlacional, al respecto Hernández (2018), menciona que las investigaciones descriptivas son la base de los estudios correlacionales, siendo aquellos los que recolectan datos y brindan información acerca de las variables, dimensiones o problema a investigar.

Por lo que, el estudio es descriptivo porque se selecciona una serie de variables en este caso el capital humano y la pequeña empresa, después se recolecta información sobre cada una de ellas y posteriormente se las describe o caracteriza.

De otra parte, según lo establecido por Seijo (2025), el alcance correlacional tiene la finalidad de conocer la relación entre las dos variables, capital humano y pequeña empresa, corresponde a un enfoque cuantitativo que, según Hernández (2018), estos estudios buscan responder las preguntas de investigación planteadas, pues se centra en la cuantificación de los fenómenos y para ello utiliza la estadística y análisis de datos. De modo que, se utilizan instrumentos

predefinidos para la obtención de los datos para posteriormente, analizar estadísticamente su comportamiento e impacto.

El estudio es un diseño no experimental, transversal correlacional, tal como lo señala Hernández (2018), debido a que tiene como finalidad describir las variables y examinar la relación entre ellas, sin que exista manipulación de los datos. Con este diseño, se puede observar el fenómeno bajo investigación en el contexto en que se presenta, prestando especial atención en los factores que intervienen en la gestión del capital humano y cómo éstos influyen en las actividades económicas y comerciales que desarrolla la pequeña empresa. Los datos son recolectados y sustentados en un marco teórico sólido, siguiendo los lineamientos del método científico.

3.2.1.3. Tipo de investigación

Se aplica la investigación descriptiva que, de acuerdo con Hernández, et al. (2014), buscan establecer la pertinencia, las características y los perfiles de los individuos, grupos, procedimientos, elementos o cualquier otro fenómeno que se somete a un análisis. En este caso, permite especificar las características más importantes del problema en estudio, en lo que concierne a su origen y desarrollo y por ello, su objetivo es describir el problema cómo es y cómo se manifiesta el capital humano dentro de la pequeña empresa.

A todo esto, se delimita los hechos que conforman el problema y se selecciona una serie de conceptos en función de las características demográficas de una población determinada,

identificando las conductas, comportamientos y preferencias, en consonancia con las variables de la investigación.

Así mismo, se aplica la investigación correlacional, en vista de que los estudios correlacionales para Hernández, et al. (2014), permiten valorar el grado de alianza entre dos o más variables, miden cada una de ellas y después cuantifican y analizan la vinculación.

Por lo que, describe las relaciones de tipo causa efecto, que permita establecer los efectos de la gestión del capital humano en la inserción de la pequeña empresa, ya que esto permite medir y evaluar el grado de relación que existe entre las dos variables del problema como son el capital humano y el desarrollo de la pequeña empresa, en un contexto particular.

En ese sentido, y de acuerdo a los criterios establecidos por Seijo (2025), con el estudio correlacional se pretende medir el grado de relación y la manera cómo interactúan las variables entre sí, cuyas relaciones se establecen dentro de un mismo contexto, y en la mayoría de los casos, a partir de los mismos sujetos.

3.2.2. Definición de métodos, técnicas e instrumentos de obtención de datos

Según Arias (2020), los métodos, técnicas e instrumentos de investigación son elementos cruciales del proceso de investigación, y cada uno tiene una función distinta en la recopilación, procesamiento y visualización de datos.

Los métodos, técnicas e instrumentos de investigación según Seijo (2025), son componentes esenciales en el proceso de investigación y cada uno desempeña un papel específico en la recopilación, análisis y presentación de datos.

Del mismo modo, la selección de técnicas e instrumentos a investigar tomando en cuenta las variables de capital humano y pequeña empresa en un entorno determinado del Distrito Metropolitano de Quito de la Provincia de Pichincha en Ecuador, es un estudio que se elabora bajo minuciosas descripciones de los fenómenos a estudiar, que a decir de Hernández y Duana (2020), las técnicas de recolección de datos comprenden procedimientos y actividades que le permiten al investigador obtener información necesaria para dar respuesta a la pregunta de investigación.

Por lo que, según Pelekais, El Kadi, Seijo y Neuman (2015), el objetivo no es sólo determinar el estado de los fenómenos o problemas analizados, sino también comparar la situación existente con las pautas que se consideran aceptadas. Por este motivo, la información a recoger en la investigación persigue, no sólo la relación de las variables con el fenómeno de estudio, sino la relación de diversos factores, considerados de influencia; pretendiendo, de esta manera, alcanzar y profundizar en la naturaleza del problema.

Por lo tanto, la adquisición del conocimiento científico en esta investigación se basa en la aplicación coordinada de métodos de los niveles teóricos y empíricos, lo cual permite un análisis completo del fenómeno de estudio, así como un refuerzo de la validez interna y externa de los resultados. Esta combinación metodológica es adecuada para estudios doctorales porque permite una comparación sistemática entre la teoría y la realidad empírica.

En el plano teórico se aplican los métodos análisis-síntesis, inducción-deducción y sistémico-estructural. El enfoque análisis-síntesis permite analizar todos los conceptos relacionados con la gestión del capital humano y la pequeña empresa y después permite analizar estos conceptos desde sus elementos básicos y poder luego integrarlos en un todo que ayude a entender el conjunto del fenómeno. Este procedimiento es necesario para organizar el marco teórico conceptual de la investigación (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2022).

El método inductivo-deductivo se emplea para avanzar desde el análisis de situaciones particulares cometidas por las pequeñas empresas hacia generalizaciones teóricas, y a la inversa permite empíricamente contrastar las ideas conceptuales con aquello que resulta de las observaciones. Este proceso lógico conduce a la formulación y la comprobación de la hipótesis de investigación (Bernal, 2020).

En tanto que el método sistémico-estructural establece que la gestión del capital humano puede ser abordada como un sistema compuesto por subsistemas interrelacionados – aprendizaje, competencias, motivación, liderazgo y cultura organizacional – que impactan conjuntamente en la prosperidad de un negocio.

En el nivel empírico la investigación se vale de diferentes técnicas de recogida de información con el fin de triangular los datos, aumentar su fiabilidad y minimizar posibles sesgos. Si bien la encuesta es una de las principales herramientas de la investigación empírica, su aplicación aislada podría condicionar la profundidad y veracidad de los resultados. Por esta razón, se componen otros métodos como observación participante, estructurada o análisis documental, lo que permite también contrastar la información resultante y verificar los resultados de fuentes diversas.

La aplicación simultánea de estos métodos empíricos obedece a la lógica de triangulación metodológica la cual, apunta Flick (2022), incrementa la credibilidad, confiabilidad y rigor científico de los estudios en ciencias sociales y organizacionales en particular cuando éstos se aplican en el contexto empresarial. Con base en los métodos elegidos se determinan las técnicas de investigación y los instrumentos respectivos, teniendo en cuenta su adecuación para medir las variables y hacer la verificación de la hipótesis.

En lo relacionado al método de encuesta, se utiliza la técnica de cuestionario estructurado con escalas Likert, lo que permite la evaluación objetiva de aspectos como conocimientos, valores, habilidades, experiencia, motivación y prácticas de gestión del capital humano. Esta herramienta se utiliza comúnmente en investigaciones cuantitativas debido a su potencial para generar datos comparables que pueden someterse a análisis estadístico (Taherdoost, 2022).

En este contexto, la encuesta, contribuye a la descripción y análisis del entorno en que se encuentra el capital humano dentro de la pequeña empresa, es decir, desvela aquel entorno, tanto al nivel de empresa, como personal, al que pertenecen las personas encuestadas y, con ello, su percepción empresarial; y el estudio del caso, que apoye en la representatividad de la muestra, ya que se trata de un estudio intensivo.

Además, tras realizar con rigurosidad los filtros de selección, se optó por desarrollar las encuestas a pequeñas empresas que abarque una muestra suficiente para llegar a contrastar la hipótesis del trabajo de investigación expuesto. En todo caso, no se descartan posibles investigaciones futuras que ayuden a profundizar más en determinados aspectos que tengan especial relevancia.

Se pretenderá ser objetivo al reunir y seleccionar la información derivada de las respuestas, aunque se espera no encontrar limitaciones, en el sentido de la incongruencia que pudieran presentarse con algunas respuestas, frente a la realidad visible en la empresa.

Así mismo, al utilizar la técnica del cuestionario que, a decir de Monroy y Nava (2018), es un instrumento que tiene como utilidad la recolección de datos. Este instrumento rigurosamente estandarizado, traduce y operacionaliza los problemas que son objeto de investigación y estará formado por un conjunto de preguntas que deberán estar redactadas de forma coherente y organizadas, secuenciadas y estructuradas, con el fin de que las respuestas puedan ofrecer toda la información necesaria, con preguntas cerradas que permitirá su cuantificación, que a través de la tabulación los resultados sean más concretos y exactos.

En este sentido, las preguntas se desarrollarán mediante el método Likert. Este consta de una serie de ítems que se presentan como juicios o afirmaciones, y se solicita a los encuestados que respondan a ellos. Es decir, tras cada afirmación, se pide al encuestado que seleccione uno de los cinco factores de la escala para indicar cómo se siente.

Por ello, la técnica de recolección de datos a través de la encuesta o cuestionario según Seijo (2025), permitirá recopilar información de forma hábil y eficaz para garantizar la validez y confiabilidad de la investigación, que refuerce la credibilidad de los resultados y permita incluir diferentes interpretaciones y significados en el análisis de los datos.

Además, la recolección de datos se lleva a cabo por medio del método analítico que revisa a profundidad y en forma ordenada cada dato, esto es, va de lo general a lo particular para obtener

conclusiones; además con el método sintético que analiza y resume la información; y con el método deductivo que parte de conocimientos generales para llegar a conocimientos singulares.

El grado en que un instrumento mide realmente la variable que pretende medir en un proceso de validación de contenido se define, según los autores citados, como el grado en que un instrumento refleja un dominio definido de lo que se mide, considerando en sus ítems todas las dimensiones e indicadores de la variable, respaldados por las teorías seleccionadas en la investigación. Esto correlaciona el instrumento con su contexto teórico. Por cierto, Hernández y otros (2003), utilizan este término para referirse a la validez de la investigación.

También, Monroy y Nava (2018), detallan que la validez busca lograr de forma significativa y con un grado de exactitud idóneo y satisfactorio lo que es objeto de investigación. Hernández, et al. (2014), indican que una forma de validar un instrumento es la validez de expertos, en donde un instrumento mide la variable en estudio conforme a lo señalado por “voces calificadas”, se vincula a la validez de contenido.

Por otra parte, la confiabilidad es el grado de estabilidad que obtiene resultados en distintas aplicaciones. Según Sampieri, Collado y Lucio (2022), es el grado en el cual las mediciones de un instrumento son precisas, estables y libres de errores. Entonces, la confiabilidad permite saber si el instrumento de recolección de datos es válido para su aplicación, tomando en cuenta el índice que arroje los resultados de la fórmula aplicada para tal fin.

La encuesta posibilita recopilar información directa de los actores organizacionales sobre percepciones, prácticas y condiciones relacionadas con la gestión del capital humano, permitiendo el análisis cuantitativo de las variables (Creswell & Creswell, 2023). La observación

estructurada, por su parte, facilita el registro sistemático de comportamientos, procesos y dinámicas organizacionales en su contexto natural, aportando evidencia empírica complementaria que refuerza la interpretación de los datos (Anguera et al., 2020). El análisis documental se emplea para examinar normativas internas, manuales, informes y registros administrativos de las empresas, proporcionando información objetiva que contribuye a contrastar los datos obtenidos mediante otros métodos (Bowen, 2021).

En el caso de la observación estructurada, se emplea la técnica de observación directa, con una guía de observación, que se utiliza para registrar de manera sistemática conductas o procesos relacionados con la organización del trabajo, comunicación y liderazgo. Esta técnica permite contrastar lo que los sujetos declaran con lo que efectivamente se observa en el contexto real (Saldaña y Omasta, 2018).

Se hace uso de la técnica de revisión documental para el análisis documental, valiéndose de registros de análisis que permiten organizar y evaluar la información contenida en documentos. Esta técnica es clave para validar datos empíricos y para entender el marco normativo y organizacional dentro del cual se lleva a cabo la investigación, afirma Bowen (2021).

Conjuntamente, la disposición para la selección de métodos, técnicas e instrumentos se fundamenta en una perspectiva metodológica rigurosa, congruente, alineada con los fines de la investigación, asegurándole triangulación en la información, validez en los resultados y relevancia científica en los hallazgos; todo esto considerado para un estudio de investigación orientado a la exploración del manejo del capital humano en la pequeña empresa.

3.2.3. Determinación de la muestra y su criterio de selección

Feria, Blanco y Valledor (2019), mencionan que la población en un estudio de investigación que define a la agrupación de elementos que cuente con dos o más características definidas por el investigador, ésta puede ser de toda la realidad hasta de un grupo reducido de fenómenos, es decir, un conjunto de individuos sometidos a una evaluación estadística mediante muestreo. Aspecto de particular interés para la investigación de tipo descriptivo y correlacional y explicativo, en las que se emplean encuestas y métodos estadísticos.

En la presente investigación se trabajó con la población conformada por las pequeñas empresas en el Distrito Metropolitano de Quito de la Provincia de Pichincha en Ecuador de la Administración Zonal Norte (Eugenio Espejo), que incluye las parroquias de la Kennedy, El Inca, Cochapamba, Concepción, Ñaquito, Mariscal Sucre, Rumipamba, Jipijapa, Belisario Quevedo, Zámbriza, Atahualpa, Chavezpamba, Nayón, Perucho, Puéllaro, y San José de Minas, así como las parroquias rurales de Guayllabamba, Pomasquí y Calacalí. Además, se incluyen partes de las parroquias de Cotacollao, Comité del Pueblo, El Condado y Carcelén.

Con base en el registro estadístico consolidado de empresas al año 2023, difundido en el primer semestre de 2025, el Instituto Nacional de Estadística y Censos del Ecuador (INEC), informa que las pequeñas empresas en el Distrito Metropolitano de Quito, se registran 16.205 pequeñas empresas y en la Administración Zonal Norte existen 3.891 pequeñas empresas, según la legislación ecuatoriana tienen entre 10 y 49 trabajadores y/o empleados.

Luego, Ramírez (2020), dice que la muestra es la pequeña fracción del universo total de elementos haciendo referencia a la cantidad de individuos que se tiene para la investigación, es la porción del total de todas las unidades potenciales extraídas de la población que fue previamente seleccionada bajo criterios definidos en la investigación.

A partir de esta información se conoció el número de pequeñas empresas que conforman las unidades de interés para la investigación y se aplicará el instrumento para medir las variables y recolectar información importante. Según el tipo de análisis y la información que se tiene, el tamaño de muestra de las pequeñas empresas para una población fina se calculó con el procedimiento propuesto por Israel (2013), se consideró la población finita de 3.891 pequeñas empresas de la Administración Zonal Norte del Distrito Metropolitano de Quito y un margen de error del 5 %, con un nivel de confianza de 95 %. Esta fórmula, la más utilizada, permite calcular una muestra representativa de la población de manera rigurosa y objetiva, considerando el nivel de confianza, el margen de error esperado y el tamaño de la población.

$$n = N / (1 + N * e^2)$$

Dónde:

n: tamaño de la muestra

N: tamaño de la población (3.891).

e: margen de error deseado (5%).

Cálculo:

$$n = 3.891 / (1 + 3.981 * 0.05^2)$$

$$n = 3.891 / (1 + 3.891 * 0.0025)$$

$$n = 3.891 / (1 + 9,7275)$$

$$n = 3.891 / 10, 7275$$

$$n \approx 362,712654$$

En este caso, una muestra de aproximadamente 363 pequeñas empresas.

3.3. Trabajo de campo.

Para el desarrollo del trabajo de campo, la investigación tiene en cuenta cierta serie de fases metodológicas relacionadas, que aseguran la consistencia, rigor y validez en el proceso de obtención de la información empírica. En primer lugar, se parte del conocimiento claro y preciso de los objetivos de la investigación, la formulación del problema, la hipótesis y las variables a investigar, conductas que orientarán de manera sistemática el diseño y ejecución del trabajo de campo (Hernández, Sampieri y Mendoza, 2022).

Esta etapa inicial es crucial para asegurar que las herramientas y métodos escogidos sean los adecuados para los objetivos del estudio. Seguidamente se realiza la escogencia de la muestra teniendo en cuenta unas directrices técnicas y metodológicas que garanticen su representatividad y adecuación. La población en estudio debió estar claramente delimitada, con criterios de

inclusión y exclusión para mejorar la validez externa del estudio y poder generalizar los hallazgos al contexto de análisis, según Creswell JW y Creswell JD. (2023).

En tal sentido, la muestra se establece del universo de pequeñas empresas del Distrito Metropolitano de Quito, en la Administración Zonal Norte, lo que permite centrar el estudio en un medio socioeconómico y organizacional bien establecido. Con la población identificada, se elaboró un listado actualizado de pequeñas empresas, el cual fue sometido a un proceso de depuración y filtrado, confirmando que las pequeñas empresas seleccionadas cumplieran los requisitos determinados, entre ellos la de tener prácticas formales o semiformales de gestión del capital humano y estando disponibles para ser parte del estudio.

Este proceso es consecuente con las recomendaciones de Taherdoost (2022), quien resalta que las unidades de análisis pre-verificados van a reducir sesgos y aumentarán la calidad de los datos recopilados. Con la muestra definida se procedió al diseño del cuestionario asegurando la consistencia entre las variables, dimensiones e indicadores de las mismas que se definieron en la operacionalización.

La herramienta se diseñó con preguntas cerradas bajo escala tipo Likert para poder hacer una medición objetiva de las percepciones y prácticas en torno a la gestión del capital humano. Saldaña y Omasta (2018), mencionan que un instrumento apropiadamente diseñado permite la obtención de datos sólidos y comparables en particular cuando se pretende investigar fenómenos al nivel organizacional desde una perspectiva cuantitativa.

La organización del trabajo de campo se desarrolló en base a una planificación de horarios, coordinación con los responsables de las pequeñas empresas seleccionadas, y definición de los

procedimientos para la ejecución de la encuesta. Flick (2022), comenta que una planificación adecuada de la logística en el trabajo de campo puede ayudar a prevenir errores en la operación, aumentar la tasa de respuesta y fortalecer la confiabilidad de los datos.

En este punto se consensuaron, también, protocolos estrictos de aplicación del instrumento para asegurar la uniformidad de condiciones para todos los participantes. Se intentó seguir una línea ética durante el proceso de obtención de datos, toda vez que los elementos como la confidencialidad y el consentimiento informado de los sujetos son de vital importancia para ser llevados a cabo en investigaciones de índole social y organizacional (Creswell & Creswell, 2023). También se intentó evitar fluctuaciones en las respuestas con instrucciones precisas y lenguaje sencillo en el cuestionario.

Por último, el análisis de datos fue realizada con una adecuada combinación y para cada variable y para los objetivos de estudio de manera que se podía sistematizar la información obtenida y contrastar la hipótesis de trabajo. Hernández-Sampieri y Mendoza (2022) hacen énfasis en que el riguroso tratamiento de los datos es el que permite garantizar la fiabilidad de los resultados y su adecuada interpretación.

En resumen, el procedimiento de campo se llevó a cabo rigurosa y sistemáticamente, previa justificación teórica de métodos, técnicas e instrumentos, y con ello se obtuvo una información válida y confiable sobre la administración de la fuerza productiva en la pequeña empresa, con lo que se robusteció la validez científica y la aplicabilidad de los resultados.

3.4. Aplicación de los instrumentos

Tras la elaboración del cuestionario y antes de aplicarlo de manera definitiva en la muestra seleccionada para determinar la validez del instrumento en relación con el tema investigado, se recomienda realizar pruebas. Según Sampieri, et al. (2022), toda investigación debe, en la medida de lo posible, someterse a acciones correctivas específicas para mejorarla y validarla.

Una opinión informada de personas con experiencia en el tema, que sean reconocidas por otros como expertos calificados en esa área y que puedan aportar información, evidencias, juicios y valoraciones en el estudio, es lo que Alvira (2020), define como juicio de expertos, que es la técnica utilizada para validar el cuestionario de investigación (Anexo 2).

Por lo que, su aplicación sirvió para reformular algunos criterios de la encuesta y su instrumento, con el fin de lograr los objetivos trazados en la investigación. En este contexto, las valoraciones cualitativas que realizaron los expertos (Anexo 3), se resumen en la tabla siguiente.

Tabla 1

Técnica de juicio de expertos (validación de la encuesta)

Nº	Valoración del cuestionario	Experto 1	Experto 2	Experto 3	Experto 4	Experto 5	Pr.
1	¿Las preguntas son sencillas y claras en su contenido y respuesta?	4	4	4	4	4	4
2	¿Los contenidos de cada pregunta tienen relación con la variable y dimensión a investigar?	4	4	4	4	4	4
3	¿El encuestado podrá comprender y contestar las preguntas planteadas?	4	4	4	4	4	4
4	¿La escala de valoración para las preguntas es la adecuada?	4	4	4	4	4	4

5	¿Las preguntas abarcan las dimensiones de las variables en estudio, Capital Humano y Pequeña Empresa?	4	4	4	4	4	4
6	¿Las preguntas planteadas hacen factible obtener el dato que se pretende recoger?	4	4	3	4	4	4
VALORACIÓN							
Muy adecuado = 4, Adecuado = 3, Poco adecuado = 2, Nada adecuado = 1							

Fuente: Elaboración propia (2025)

Adicionalmente, con base en el modelo de Lawshe (1975), modificado por Tristán (2008), según Sampieri, R. et al. (2022), la validación por juicio de expertos permite evaluar la claridad, relevancia y coherencia de los ítems del instrumento. se consideraron las opiniones de expertos (5) para validar el contenido del cuestionario (Anexo 4), centrado en la valoración de la pertinencia y representatividad de los ítems de la encuesta, que consistió en proveer el instrumento referido a dos variables, con ocho dimensiones y 20 ítems. Los expertos fueron calificando cada uno de los ítems, en tres categorías: esencial, útil pero no esencial y no esencial.

Para tal efecto, Escobar y Cuervo (2020), afirman que el índice de validez de contenido (IVC) derivado del consenso entre expertos— es fundamental para asegurar que el instrumento mida adecuadamente las variables propuestas. Así, con el modelo mejorado de Tristán, se considera la verificación de los valores mínimos de aceptación para la razón de validez de contenido a 0,5823 que para fines prácticos el modelo de Tristán debe ser proporcional a por lo menos a 58% para ser aceptable y este valor es constante e independiente del número de expertos. (Tabla 2)

Tabla 2

Técnica de juicio de expertos validación de contenido (total 5 expertos)

Factores: 3 esencial, 2 útil pero no esencial, 1 no esencial

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEMS	ESENCIAL	ÚTIL PERO NO ESENCIAL	NO ESENCIAL	CVR
Variable Independiente: Capital Humano	Posiciones	Capacidad para aplicar conocimientos	1	5	0	0	1,00
		Aplica competencias técnicas	2	4	1	0	0,80
	Teóricas	Capacidad para resolver problemas de forma autónoma	5	5	0	0	1,00
		Capacidad de desarrollo laboral	6	5	0	0	1,00
	Aspectos del Capital Humano	Guía de comportamiento y decisiones en el trabajo	3	4	1	0	0,80
		Percepción para crear un ambiente laboral productivo	4	5	0	0	1,00
		La capacidad de desempeñarse bien en el trabajo	7	4	1	0	0,80
		Priorizar tareas y gestionar el tiempo	8	5	0	0	1,00
	Estrategias de gestión del capital humano	Capacidad de generar ideas nuevas y soluciones innovadoras a problemas en el entorno de trabajo	9	5	0	0	1,00
		Talento para mejorar la productividad	10	5	0	0	1,00
		Nivel de satisfacción laboral	11	5	0	0	1,00
		Fomento de pertenencia y compromiso	12	5	0	0	1,00
Variable dependiente	Sostenibilidad y competitividad	Desarrollo económico	13	4	1	0	0,80
		Crecimiento económico	14	4	1	0	0,80

(Contexto de Estudio): Pequeña empresa	Gestión financiera	15	4	1	0	0,80
	Desempeño financiero	16	5	0	0	1,00
	Gestión tecnológica	17	4	1	0	0,80
	Capacidad de información y comunicación	18	4	1	0	0,80
	Capacidad productiva	19	5	0	0	1,00
	Capacidad logística	20	5	0	0	1,00
SUMA			92	8	0	18,4
CVR items aceptables						0,92

Fuente: Elaboración propia (2025)

La razón de validez de contenido $CVR = \frac{n_e}{N}$, en donde:

n_e = número de acuerdos en la categoría esencial

N = número total de expertos

Por lo tanto. $CVR = 0,92$

Por lo tanto, el valor de CVR debe ser superior o igual a 0,5823 y los resultados obtenidos es de 0,92 equivalente a 92%, todos los ítems son aplicables en el trabajo de investigación.

Luego, para la aplicación de la encuesta y tomando en consideración que la muestra objetivo de estudio es de 363 pequeñas empresas, se consideró obtener la información de al menos tres participantes por cada pequeña empresa, en total se obtuvieron 1173 encuestas en el segundo trimestre del año 2025 por teléfono y en forma presencial de acuerdo a la disponibilidad y autorización de los administradores, estos preocupados por una posible divulgación de una información confidencial, como también con la apertura y colaboración de los empleados. Para ello, como lo recomienda Flick (2018), se establecieron relaciones de confianza y respeto con los participantes, asegurando su consentimiento informado y protegiendo su privacidad y confidencialidad.

3.5. Procesamiento de la información

Una vez obtenida la información se procedió a elaborar la base de datos de las 20 preguntas de la encuesta (Anexo 5), Con la base de datos se la deriva al programa IBM SPSS Statistics 31.0.0.0 y se aplicó el Coeficiente Alfa de Cronbach.

Por ello, Sampieri, R. et al. (2022), afirman que una alta confiabilidad implica que los ítems del cuestionario están correlacionados entre sí y miden la misma dimensión o constructo. Del mismo modo, Morales (2021), señala que la consistencia interna permite asegurar que las respuestas reflejan el verdadero comportamiento del fenómeno en estudio, y no variaciones causadas por factores ajenos a los datos en sí.

Además, el coeficiente Alpha de Cronbach permitió comprobar si el instrumento evaluado era capaz de recopilar información de manera precisa y si presentaba un nivel adecuado de fiabilidad para realizar mediciones válidas y consistentes.

El resultado de la aplicación del indicador de fiabilidad fue el siguiente:

Tabla 3

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	1173	100,0
	Excluido ^a	0	,0
Total		1173	100,0

Nota: a. La supresión por registro se hace en todas las variables del proceso.

Fuente: Datos del IBM SPSS Statistics 31.0.0.0 (2025)

Tabla 4*Estadísticas de fiabilidad*

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,741	,739	20

Fuente: Datos del IBM SPSS Statistics 31.0.0.0 (2025)

Con el resultado obtenido (0,741), denota que los resultados de las encuestas procesadas en la base de datos tienen una consistencia interna buena.

3.6. Análisis de los resultados en los datos obtenidos

El análisis de los resultados es esencial en la investigación ya que permite transformar datos en información valiosa que puede ser utilizada para la toma de decisiones. Para tal efecto, con la base de datos elaborada de la información recogida de las encuestas se procedió a realizar las tablas y figuras de las 20 preguntas del cuestionario con los factores de la escala de Likert, la frecuencia de encuestados, los porcentajes válidos y los porcentajes acumulados con la utilización del programa SPSS, que a continuación se detalla:

Tabla 5

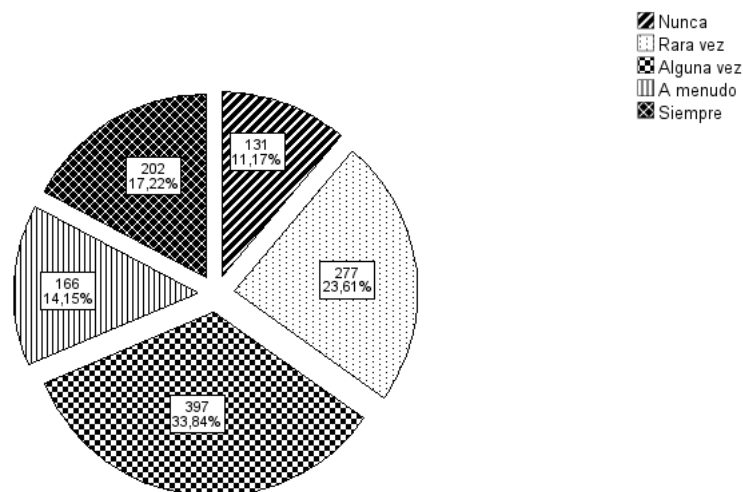
Considera que la empresa valora su formación formal en el desempeño de sus funciones laborales

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	131	11,2	11,2	11,2
Rara vez	277	23,6	23,6	34,8
Alguna vez	397	33,8	33,8	68,6
A menudo	166	14,2	14,2	82,8
Siempre	202	17,2	17,2	100,0
Total	1173	100,0	100,0	

Fuente: Datos del IBM SPSS Statistics 31.0.0.0 (2025)

Figura 1

Considera que la empresa valora su formación formal en el desempeño de sus funciones laborales



Fuente: Datos del IBM SPSS Statistics 31.0.0.0 (2025)

Los resultados de la encuesta dirigida a los empleados de las pequeñas empresas en relación con la valoración de su formación formal en el desempeño de sus funciones laborales, se observa que el 11,2% no ha sido tomado en cuenta su formación, en alguna ocasión, pero no con regularidad el 33,8%, así mismo se denota que en un 68,6% acumulado realmente en forma efectiva la escasa participación de los empleados en relación con su formación para el desempeño de sus funciones. La información en la tabla registra a 202 encuestados con el 17,2%, sostienen que los administradores de las pequeñas empresas toman en cuenta sus conocimientos, habilidades y competencias para el desempeño de sus trabajos.

Tabla 6

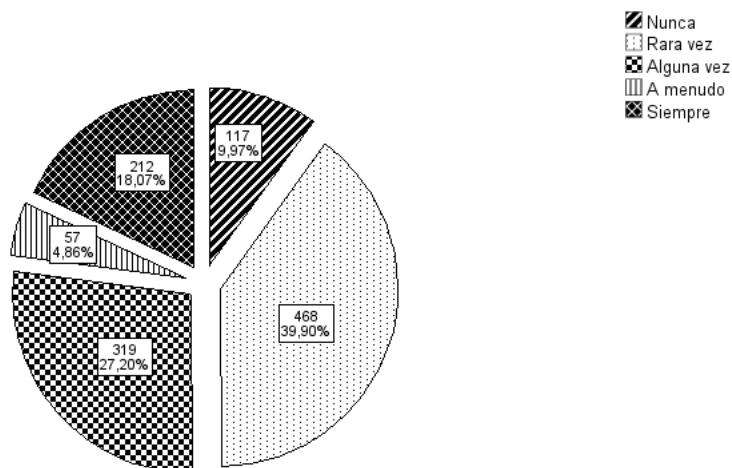
¿Siente que las herramientas y recursos disponibles en la empresa le permiten aplicar sus conocimientos técnicos en el día a día?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	117	10,0	10,0	10,0
Rara vez	468	39,9	39,9	49,9
Alguna vez	319	27,2	27,2	77,1
A menudo	57	4,9	4,9	81,9
Siempre	212	18,1	18,1	100,0
Total	1173	100,0	100,0	

Fuente: Datos del IBM SPSS Statistics 31.0.0.0 (2025)

Figura 2

¿Siente que las herramientas y recursos disponibles en la empresa le permiten aplicar sus conocimientos técnicos en el día a día?



Fuente: Datos del IBM SPSS Statistics 31.0.0.0 (2025)

Los resultados de la tabla 6 indican que las herramientas y recursos disponibles para que los empleados puedan aplicar sus conocimientos técnicos, muy pocas veces con el 39,9% y con un porcentaje acumulado del 77,1% su participación se ha visto de alguna manera muy limitada para aplicar sus conocimientos técnicos. Pero, 212 empleados que representa el 18,1% mencionan que si cuentan en las pequeñas empresas con las herramientas y recursos disponibles para aplicar los conocimientos técnicos de manera eficiente en sus actividades laborales.

Tabla 7

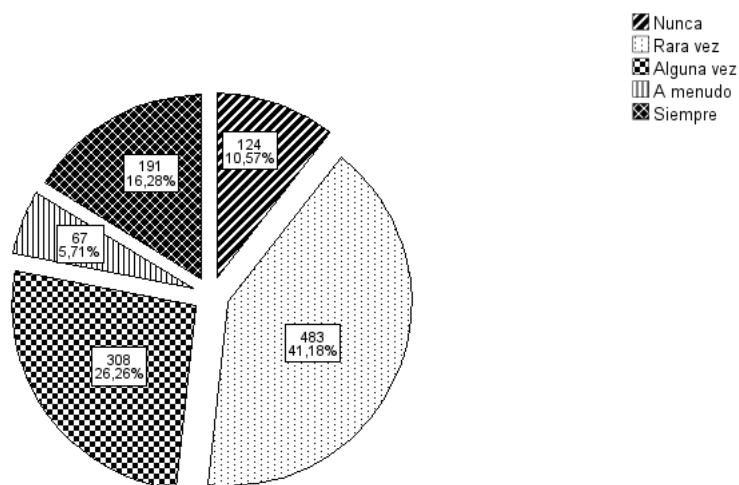
Percibe en la empresa que sus compañeros y superiores actúan con sinceridad y transparencia

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	124	10,6	10,6	10,6
Rara vez	483	41,2	41,2	51,7
Alguna vez	308	26,3	26,3	78,0
A menudo	67	5,7	5,7	83,7
Siempre	191	16,3	16,3	100,0
Total	1173	100,0	100,0	

Fuente: Datos del IBM SPSS Statistics 31.0.0.0 (2025)

Figura 3

Percibe en la empresa que sus compañeros y superiores actúan con sinceridad y transparencia



Fuente: Datos del IBM SPSS Statistics 31.0.0.0 (2025)

En la Tabla 7, se refleja los resultados sobre la percepción en los compañeros y superiores si actúan con sinceridad y transparencia, el 41,18%, mencionan que rara vez, pero, con el 78% acumulado se tiene que alguna ocasión han actuado con cordialidad y claridad en su relación con sus compañeros. En cambio, en la tabla se registran resultados de 191 encuestados que representa el 16,3% de la muestra, mencionando que sus compañeros les demuestran honestidad, abiertos en la comunicación y que actúan de forma íntegra en sus actividades laborales.

Tabla 8

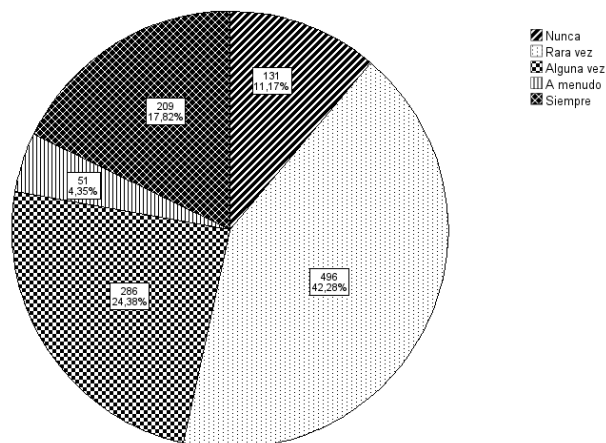
¿Considera que las relaciones en la organización están basadas en el respeto y la colaboración?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	131	11,2	11,2	11,2
Rara vez	496	42,3	42,3	53,5
Alguna vez	286	24,4	24,4	77,8
A menudo	51	4,3	4,3	82,2
Siempre	209	17,8	17,8	100,0
Total	1173	100,0	100,0	

Fuente: Datos del IBM SPSS Statistics 31.0.0.0 (2025)

Figura 4

¿Considera que las relaciones en la organización están basadas en el respeto y la colaboración?



Fuente: Datos del IBM SPSS Statistics 31.0.0.0 (2025)

Los resultados obtenidos en la Tabla 8 en referencia al respeto y la colaboración de los empleados en la empresa, el 42,3% mencionan que es inusual por la falta de frecuencia en sus relaciones de orden laboral, incluso en el porcentaje acumulado con el 77,8% se denota la poca frecuencia que ocurre con la cortesía y cooperación entre los empleados en las empresas. Pero, se tiene a 209 encuestados con el 17,8%, que, si tienen un trabajo positivo y productivo, por cuanto sienten ser valorados, reconociendo sus habilidades y experiencias de manera efectiva para alcanzar objetivos comunes en las pequeñas empresas.

Tabla 9

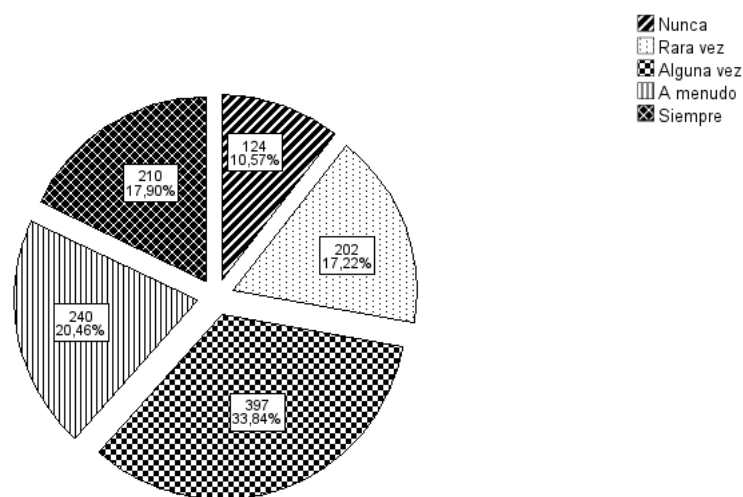
Cree usted que sus conocimientos y habilidades adquiridas son tomadas en cuenta en la empresa.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	124	10,6	10,6	10,6
Rara vez	202	17,2	17,2	27,8
Alguna vez	397	33,8	33,8	61,6
A menudo	240	20,5	20,5	82,1
Siempre	210	17,9	17,9	100,0
Total	1173	100,0	100,0	

Fuente: Datos del IBM SPSS Statistics 31.0.0.0 (2025)

Figura 5

Cree usted que sus conocimientos y habilidades adquiridas son tomadas en cuenta en la empresa.



Fuente: Datos del IBM SPSS Statistics 31.0.0.0 (2025)

La información que refleja en la Tabla 9, sobre los conocimientos y habilidades adquiridas por los empleados son tomadas en cuenta en la empresa, indican que en un 17.2% escasamente son tomados en cuenta por parte de los directivos de las pequeñas empresas, más aún con el 61,6 % acumulado en algún momento de la vida laboral los directivos han tomado en cuenta los conocimientos y capacidades de los empleados. También, se observa que hay 210 encuestados que representa en la muestra el 17,9%, en decir si les dejan aplicar sus conocimientos teóricos y sus habilidades para aplicar en la práctica y conseguir un desempeño laboral apropiado.

Tabla 10

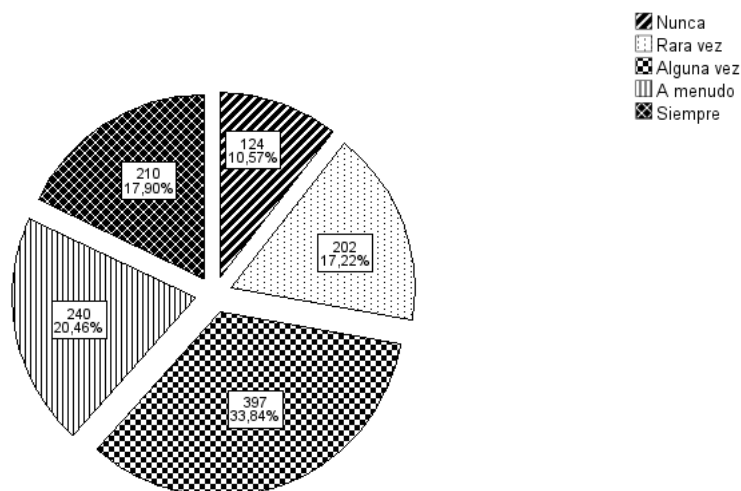
Siente que sus capacidades laborales le permiten en la empresa priorizar sus labores diarias.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	117	10,0	10,0	10,0
Rara vez	247	21,1	21,1	31,0
Alguna vez	345	29,4	29,4	60,4
A menudo	232	19,8	19,8	80,2
Siempre	232	19,8	19,8	100,0
Total	1173	100,0	100,0	

Fuente: Datos del IBM SPSS Statistics 31.0.0.0 (2025)

Figura 6

Siente que sus capacidades laborales le permiten en la empresa priorizar sus labores diarias.



Fuente: Datos del IBM SPSS Statistics 31.0.0.0 (2025)

Los datos presentados en la Tabla 10, sobre las capacidades laborales de los empleados para priorizar las labores diarias en las empresas, indican que el 24,9%, en forma escasa toman en cuenta para sus labores diarias, incluso el 60,4% acumulado tienen pocas oportunidades para utilizar sus capacidades en los trabajos. En la tabla se registran 232 empleados con el 19,8% que si pueden priorizar las tareas más importantes para optimizar el tiempo y la productividad.

Tabla 11

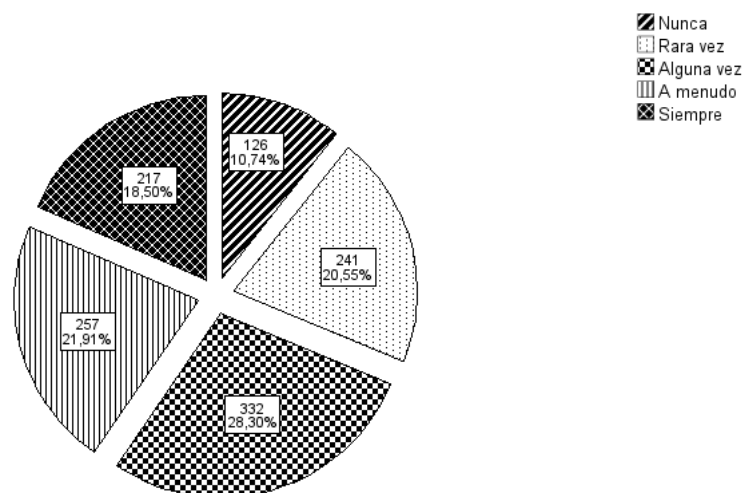
Siente que su desempeño laboral en la empresa le brinda oportunidades de desarrollo profesional.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	126	10,7	10,7	10,7
Rara vez	241	20,5	20,5	31,3
Alguna vez	332	28,3	28,3	59,6
A menudo	257	21,9	21,9	81,5
Siempre	217	18,5	18,5	100,0
Total	1173	100,0	100,0	

Fuente: Datos del IBM SPSS Statistics 31.0.0.0 (2025)

Figura 7

Siente que su desempeño laboral en la empresa le brinda oportunidades de desarrollo profesional.



Fuente: Datos del IBM SPSS Statistics 31.0.0.0 (2025)

En la Tabla 11 se refleja los datos sobre si el desempeño laboral brinda oportunidades de desarrollo profesional en las empresas, a lo cual el 20,5% indican que son muy pocas las ocasiones que los directivos les toman en cuenta para una mejora profesional, además, se observa que con un acumulado de 59,6% en muy pocas ocasiones se dan mejoras para el personal en las empresas. También se registra en los resultados de la tabla que 217 encuestados con el 18,5% de la muestra que si les ayudan a mejorar sus habilidades, conocimientos y capacidades en su campo laboral.

Tabla 12

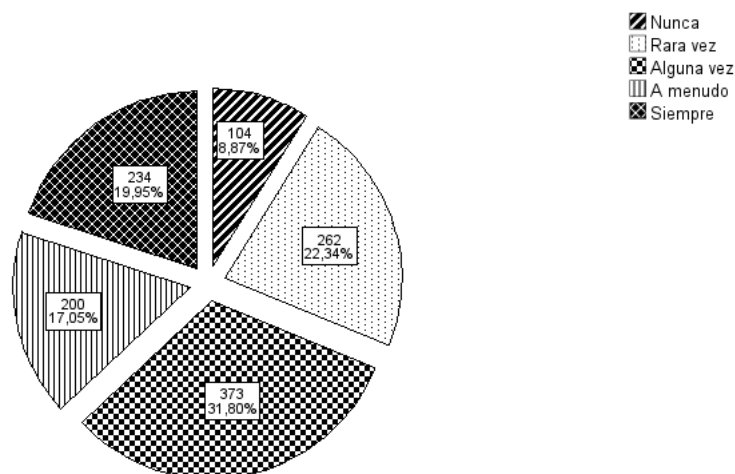
Encuentra en la empresa que le dan apoyo para mejorar su gestión de tiempo y priorizar sus responsabilidades.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	104	8,9	8,9	8,9
Rara vez	262	22,3	22,3	31,2
Alguna vez	373	31,8	31,8	63,0
A menudo	200	17,1	17,1	80,1
Siempre	234	19,9	19,9	100,0
Total	1173	100,0	100,0	

Fuente: Datos del IBM SPSS Statistics 31.0.0.0 (2025)

Figura 8

Encuentra en la empresa que le dan apoyo para mejorar su gestión de tiempo y priorizar sus responsabilidades.



Fuente: Datos del IBM SPSS Statistics 31.0.0.0 (2025)

La información descrita en la Tabla 12 sobre el apoyo para mejorar la gestión de tiempo y priorizar sus responsabilidades, reflejan por un lado que el 22,3% rara vez tienen apoyo para identificarse y enfocarse en sus compromisos laborales, por otro lado, los resultados denotan que en un 63% acumulado en algún momento han sentido el apoyo para utilizar de manera más eficiente el tiempo en sus compromisos laborales. También hay en los resultados de la tabla 234 encuestados con el 19,95 que sostienen que los administradores les dan el soporte para cumplir con sus tareas y compromisos en el trabajo.

Tabla 13

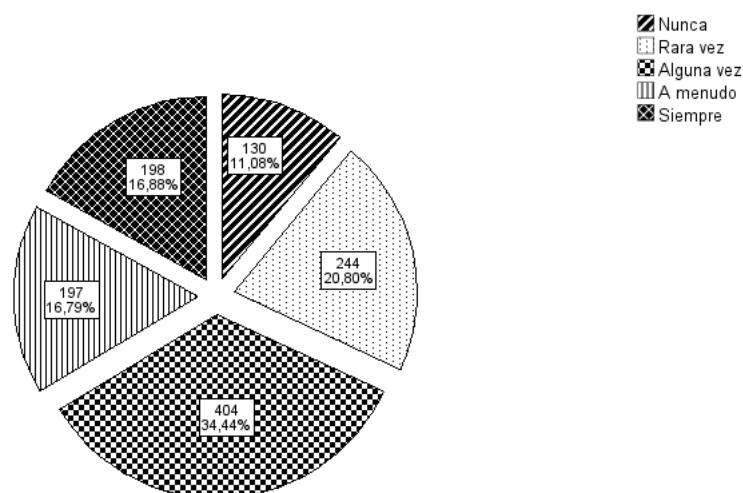
Siente que la empresa promueve la generación de ideas para la solución de los problemas.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	130	11,1	11,1	11,1
Rara vez	244	20,8	20,8	31,9
Alguna vez	404	34,4	34,4	66,3
A menudo	197	16,8	16,8	83,1
Siempre	198	16,9	16,9	100,0
Total	1173	100,0	100,0	

Fuente: Datos del IBM SPSS Statistics 31.0.0.0 (2025)

Figura 9

Siente que la empresa promueve la generación de ideas para la solución de los problemas.



Fuente: Datos del IBM SPSS Statistics 31.0.0.0 (2025)

En la Tabla 13 se presenta la información sobre si las empresas promueven la generación de ideas para la solución de los problemas, los datos reflejan que en un 20,8% los empleados participan en forma muy limitada en la solución de los problemas, más todavía en el porcentaje acumulado (63,3%), los directivos les dan a los empleados muy pocas oportunidades para participar con ideas para participar en soluciones creativas e innovadoras. Pero, 198 encuestados con el 16,9% resaltan que los administradores si tienen la capacidad para desarrollar e implementar soluciones en las tareas laborales.

Tabla 14

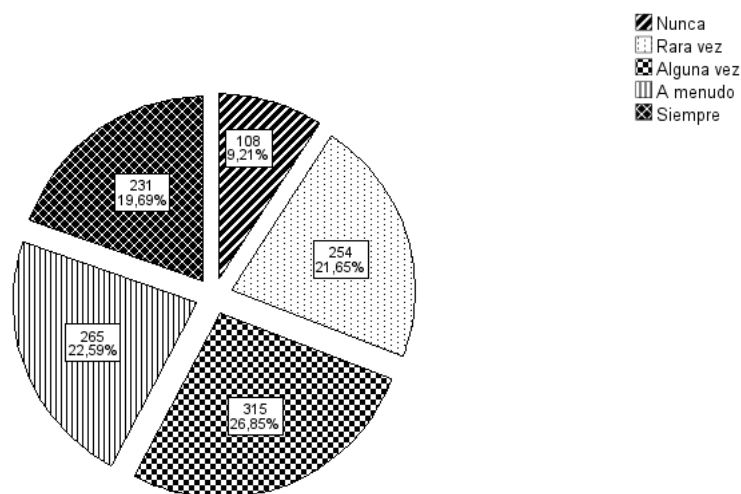
Considera que en la empresa se optimiza los procesos para una mayor eficiencia en las tareas laborales.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	108	9,2	9,2	9,2
Rara vez	254	21,7	21,7	30,9
Alguna vez	315	26,9	26,9	57,7
A menudo	265	22,6	22,6	80,3
Siempre	231	19,7	19,7	100,0
Total	1173	100,0	100,0	

Fuente: Datos del IBM SPSS Statistics 31.0.0.0 (2025)

Figura 10

Considera que en la empresa se optimiza los procesos para una mayor eficiencia en las tareas laborales.



Fuente: Datos del IBM SPSS Statistics 31.0.0.0 (2025)

Los datos obtenidos en la Tabla 14, en relación con la optimización de los procesos para una mayor eficiencia en las tareas laborales, señalan que en un 26,9%, los empleados informan que los directivos de vez en cuando mejoran los procesos, incluso en el porcentaje acumulado (57,7%), los encuestados manifiestan que en muy pocas ocasiones los directivos de las empresas toman en cuenta que las tareas laborales se deben realizar de manera efectiva para ahorrar tiempo y esfuerzo. Así mismo, 231 empleados de las pequeñas empresas con el 19,7% dicen que han mejorado la eficiencia y eficacia de los flujos de trabajo dentro de las organizaciones.

Tabla 15

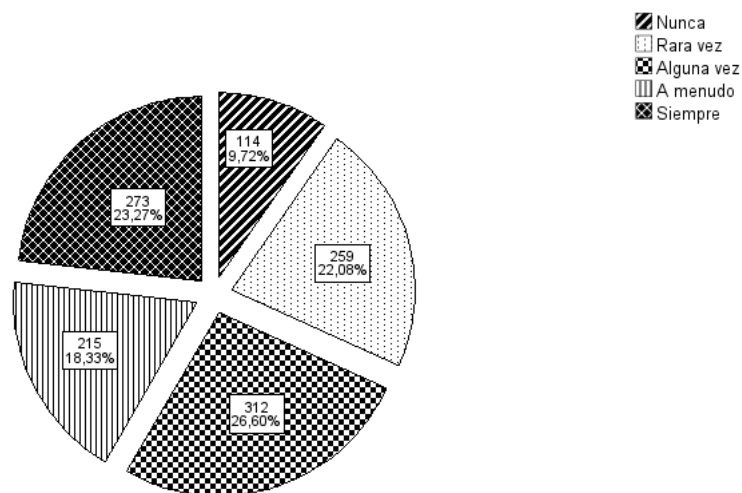
Considera que en la empresa ha generado una percepción positiva hacia su trabajo.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	114	9,7	9,7	9,7
Rara vez	259	22,1	22,1	31,8
Alguna vez	312	26,6	26,6	58,4
A menudo	215	18,3	18,3	76,7
Siempre	273	23,3	23,3	100,0
Total	1173	100,0	100,0	

Fuente: Datos del IBM SPSS Statistics 31.0.0.0 (2025)

Figura 11

Considera que en la empresa ha generado una percepción positiva hacia su trabajo.



Fuente: Datos del IBM SPSS Statistics 31.0.0.0 (2025)

Los datos obtenidos de la tabla 15, en relación si la empresa ha generado una percepción positiva hacia el trabajo, los encuestados mencionan que en contadas ocasiones con un 22,1% existe una perspectiva optimista y favorable en el trabajo. Por cierto, que con un 58,45% acumulado, indican que hay pocas oportunidades convenientes para tener un ambiente de trabajo positivo. Pero, 273 encuestados con el 23,3% sienten una satisfacción laboral lo que conlleva a tener la oportunidad de aprender y crecer profesionalmente.

Tabla 16

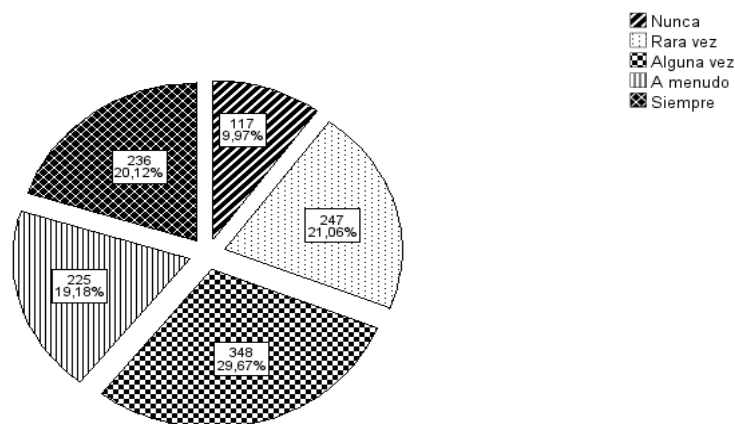
Percibe en la empresa un ambiente en donde los empleados se sienten valorados por reconocimientos e incentivos.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	117	10,0	10,0	10,0
Rara vez	247	21,1	21,1	31,0
Alguna vez	348	29,7	29,7	60,7
A menudo	225	19,2	19,2	79,9
Siempre	236	20,1	20,1	100,0
Total	1173	100,0	100,0	

Fuente: Datos del IBM SPSS Statistics 31.0.0.0 (2025)

Figura 12

Percibe en la empresa un ambiente en donde los empleados se sienten valorados por reconocimientos e incentivos.



Fuente: Datos del IBM SPSS Statistics 31.0.0.0 (2025)

En la tabla 16 se presentan los datos obtenidos en relación con el ambiente en donde los empleados se sienten valorados por reconocimientos e incentivos, los encuestados indican que con el 21,1% la poca frecuencia para ser tomados en cuenta para recibir de los directivos algún agradecimiento o estímulo económico. Más aún, con el 60,7% acumulado los encuestados sostienen que en un momento dado de su vida laboral se sintieron valorados por los administradores de las pequeñas empresas. Por otro lado, 236 empleados que representa el 20,1% sienten ser valorados por los directivos de las pequeñas empresas

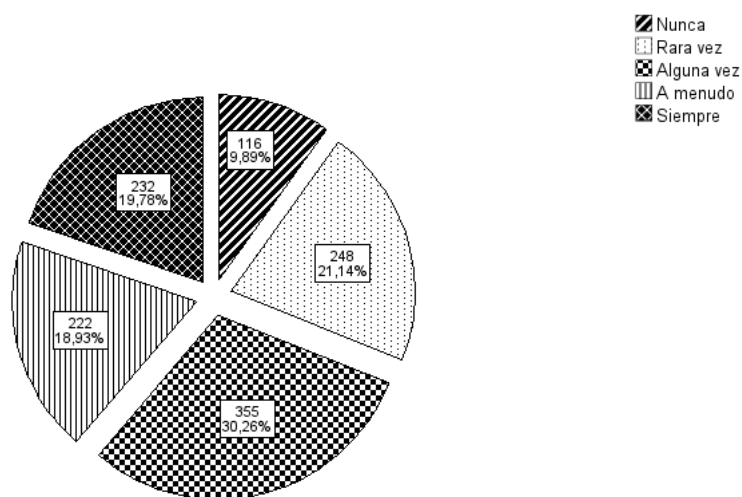
Tabla 17*Percibe que la empresa ha mejorado su productividad*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	116	9,9	9,9	9,9
Rara vez	248	21,1	21,1	31,0
Alguna vez	355	30,3	30,3	61,3
A menudo	222	18,9	18,9	80,2
Siempre	232	19,8	19,8	100,0
Total	1173	100,0	100,0	

Fuente: Datos del IBM SPSS Statistics 31.0.0.0 (2025)

Figura 13

Percibe que la empresa ha mejorado su productividad



Fuente: Datos del IBM SPSS Statistics 31.0.0.0 (2025)

En la tabla 17 se tienen los resultados sobre si la empresa ha mejorado su productividad, se tiene que con el 21,1% los encuestados dicen que en forma muy pocas veces las empresas han logrado un aumento en la productividad, incluso en el porcentaje acumulado se refleja un 61,3% que los empleados manifiestan que es escasa la eficiencia con la que utilizan los recursos para generar bienes y servicios. Los resultados en la tabla registran 232 encuestados (19,8%), tienen la percepción que las pequeñas empresas optimizan el uso de los recursos disponibles para lograr más resultados en menor tiempo.

Tabla 18

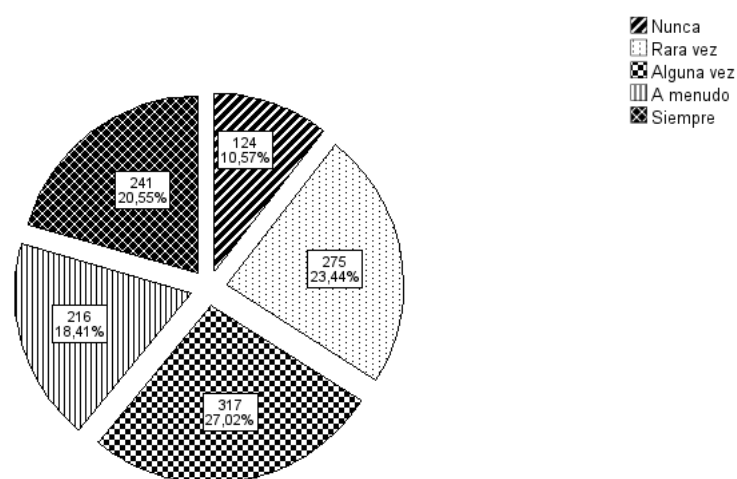
Considera que la empresa se ha adaptado a las necesidades del mercado que han contribuido a su diversificación económica.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	124	10,6	10,6	10,6
Rara vez	275	23,4	23,4	34,0
Alguna vez	317	27,0	27,0	61,0
A menudo	216	18,4	18,4	79,5
Siempre	241	20,5	20,5	100,0
Total	1173	100,0	100,0	

Fuente: Datos del IBM SPSS Statistics 31.0.0.0 (2025)

Figura 14

Considera que la empresa se ha adaptado a las necesidades del mercado que han contribuido a su diversificación económica.



Fuente: Datos del IBM SPSS Statistics 31.0.0.0 (2025)

Los datos obtenidos en la tabla 18, reflejan que con un 23,4% rara vez las empresas se hayan adaptado a las necesidades del mercado para lograr una diversificación económica, Como también, en el porcentaje acumulado del 61%, las empresas en muy pocas oportunidades han logrado una diversificación para un crecimiento económico sostenible para generar por ejemplo nuevas oportunidades de empleo. Por otro lado, existen 241 encuestados que representa el 20,5% que las pequeñas empresas están en consonancia con las necesidades de los mercados y por ello sus economías son variadas por la mayor presencia en diferentes sectores productivos.

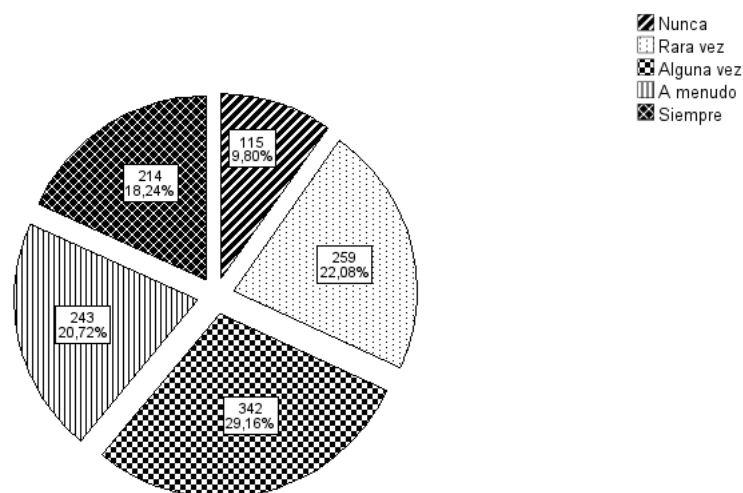
Tabla 19*Percibe que la empresa optimiza sus actividades financieras*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	115	9,8	9,8	9,8
Rara vez	259	22,1	22,1	31,9
Alguna vez	342	29,2	29,2	61,0
A menudo	243	20,7	20,7	81,8
Siempre	214	18,2	18,2	100,0
Total	1173	100,0	100,0	

Fuente: Datos del IBM SPSS Statistics 31.0.0.0 (2025)

Figura 15

Percibe que la empresa optimiza sus actividades financieras



Fuente: Datos del IBM SPSS Statistics 31.0.0.0 (2025)

La información de datos en la tabla 19 sobre la optimización de las actividades financieras se resalta que el 22,1% de los encuestados dicen que casi nunca han observado que las actividades financieras de las pequeñas empresas hayan sido eficientes y efectivas, más aún en el porcentaje acumulado (61%), los empleados indican que a veces han percibido una mejora en los procesos, como también se ha dado una reducción de costos para que las pequeñas empresas aumenten sus ingresos. Pero, 214 personas de la muestra con el 18,2% argumentan las pequeñas empresas están en la capacidad de maximizar la eficiencia y efectividad de las operaciones financieras.

Tabla 20

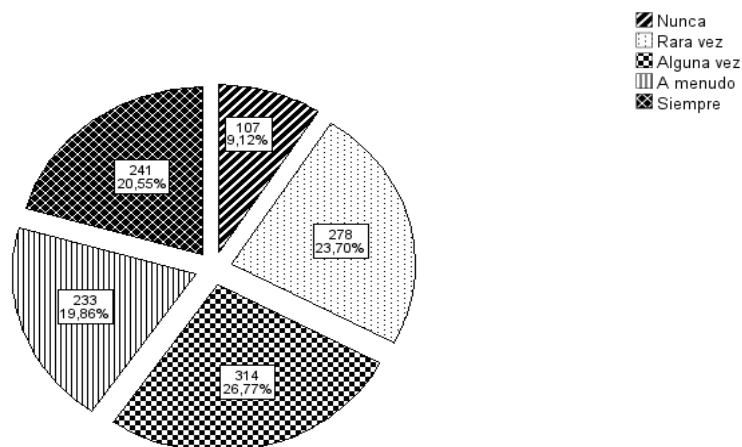
Percibe que la empresa tiene la capacidad para cubrir sus obligaciones financieras de corto plazo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	107	9,1	9,1	9,1
Rara vez	278	23,7	23,7	32,8
Alguna vez	314	26,8	26,8	59,6
A menudo	233	19,9	19,9	79,5
Siempre	241	20,5	20,5	100,0
Total	1173	100,0	100,0	

Fuente: Datos del IBM SPSS Statistics 31.0.0.0 (2025)

Figura 16

Percibe que la empresa tiene la capacidad para cubrir sus obligaciones financieras de corto plazo



Fuente: Datos del IBM SPSS Statistics 31.0.0.0 (2025)

La información de datos en la tabla 20 sobre la capacidad para cubrir las obligaciones financieras de corto plazo indican que el 23,7% de los encuestados perciben que las pequeñas empresas pocas veces pueden cubrir sus deudas o compromisos financieros y con un 59,6% acumulado en ciertos momentos del año calendario las organizaciones si tienen la capacidad para cubrir sus necesidades inmediatas de efectivo o capital de trabajo. Además, 241 empleados con el 20,5% sostienen que las pequeñas empresas si tienen la capacidad para cubrir los pasivos corrientes.

Tabla 21

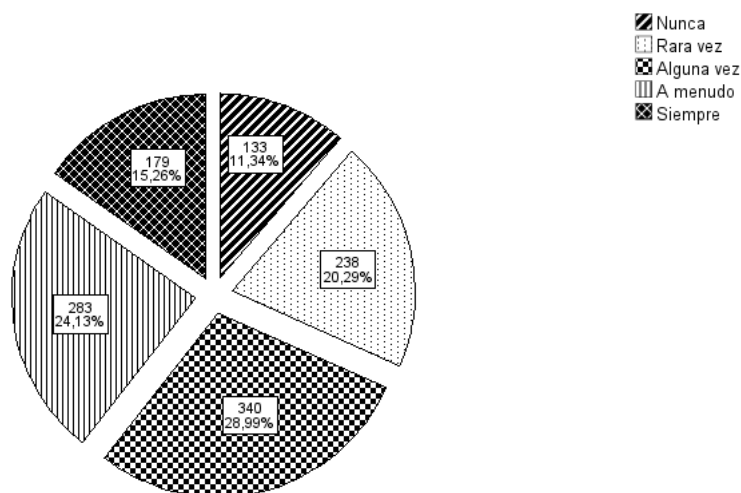
Considera que la empresa cuenta con las herramientas informáticas para optimizar sus procesos día a día.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	133	11,3	11,3	11,3
Rara vez	238	20,3	20,3	31,6
Alguna vez	340	29,0	29,0	60,6
A menudo	283	24,1	24,1	84,7
Siempre	179	15,3	15,3	100,0
Total	1173	100,0	100,0	

Fuente: Datos del IBM SPSS Statistics 31.0.0.0 (2025)

Figura 17

Considera que la empresa cuenta con las herramientas informáticas para optimizar sus procesos día a día.



Fuente: Datos del IBM SPSS Statistics 31.0.0.0 (2025)

En la tabla 21 se proporciona la información sobre las herramientas informáticas que tienen las pequeñas empresas para optimizar sus procesos día a día, los encuestados en un 20,3% enfatizan la poca frecuencia en actualizar los softwares para poder simplificar las actividades de las pequeñas empresas. En el porcentaje acumulado (60,6%), dicen que a veces actualizan los programas informáticos para optimizar las actividades laborales. Se tiene que mencionar que 179 empleados de las pequeñas empresas que alcanza el 15% de la muestra, aseguran que sí disponen de herramientas digitales para realizar las diferentes tareas laborales.

Tabla 22

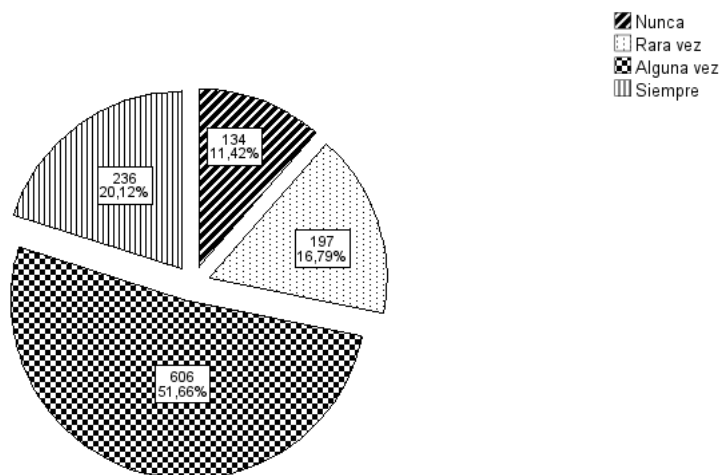
Percibe que la empresa dispone de herramientas digitales para mejorar la interacción con clientes y proveedores.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	134	11,4	11,4	11,4
Rara vez	197	16,8	16,8	28,2
Alguna vez	606	51,7	51,7	79,9
Siempre	236	20,1	20,1	100,0
Total	1173	100,0	100,0	

Fuente: Datos del IBM SPSS Statistics 31.0.0.0 (2025)

Figura 18

Percibe que la empresa dispone de herramientas digitales para mejorar la interacción con clientes y proveedores.



Fuente: Datos del IBM SPSS Statistics 31.0.0.0 (2025)

Los datos de la tabla 22 sobre si las pequeñas empresas disponen de herramientas digitales para mejorar la interacción con clientes y proveedores, en un 16,8% manifiestan que son muy escasos los recursos tecnológicos para dar una gestión efectiva a clientes y proveedores. Se resalta el porcentaje acumulado (79,9%), los encuestados mencionan que en ocasiones existe una buena interacción con clientes y proveedores que generan beneficios significativos para ambas partes. También se resalta que 236 empleados con el 20,1% mencionan que si existe comunicación, colaboración y buenas relaciones sólidas basadas en la confianza y el respeto mutuo con los clientes y proveedores.

Tabla 23

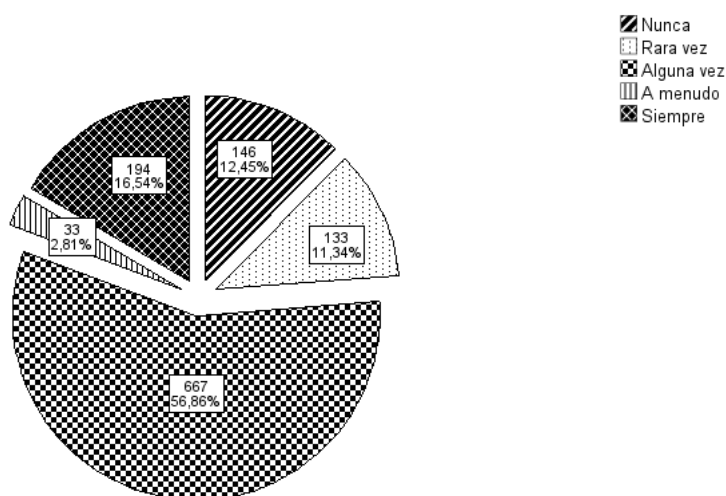
Considera que la empresa tiene la habilidad para producir bienes y servicios de manera eficiente y efectiva.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	146	12,4	12,4	12,4
Rara vez	133	11,3	11,3	23,8
Alguna vez	667	56,9	56,9	80,6
A menudo	33	2,8	2,8	83,5
Siempre	194	16,5	16,5	100,0
Total	1173	100,0	100,0	

Fuente: Datos del IBM SPSS Statistics 31.0.0.0 (2025)

Figura 19

Considera que la empresa tiene la habilidad para producir bienes y servicios de manera eficiente y efectiva.



Fuente: Datos del IBM SPSS Statistics 31.0.0.0 (2025)

Los datos de la tabla 23 sobre si la empresa tiene la habilidad para producir bienes y servicios de manera eficiente y efectiva, los encuestados en un 12,4% dicen que no tienen la capacidad para transformar recursos en productos y servicios. En el porcentaje acumulado (80,6%) indican que en muy pocas ocasiones existe la capacidad empresarial para organizar y dirigir las actividades productivas para competir eficazmente en los mercados. Pero 194 encuestados que representan de la muestra el 16,5% sostienen que las pequeñas empresas tienen la capacidad para utilizar los recursos de manera óptima para obtener la mayor cantidad de bienes y servicios.

Tabla 24

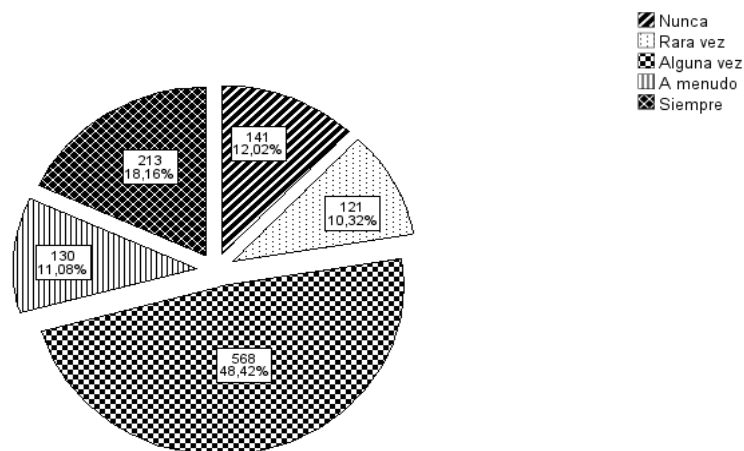
Considera que la empresa tiene la aptitud para gestionar eficientemente sus operaciones logísticas.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	141	12,0	12,0	12,0
Rara vez	121	10,3	10,3	22,3
Alguna vez	568	48,4	48,4	70,8
A menudo	130	11,1	11,1	81,8
Siempre	213	18,2	18,2	100,0
Total	1173	100,0	100,0	

Fuente: Datos del IBM SPSS Statistics 31.0.0.0 (2025)

Figura 20

Considera que la empresa tiene la aptitud para gestionar eficientemente sus operaciones logísticas.



Fuente: Datos del IBM SPSS Statistics 31.0.0.0 (2025)

La información obtenida en la tabla 24 sobre si la empresa tiene la aptitud para gestionar eficientemente sus operaciones logísticas, los encuestados en un 12% mencionan que las pequeñas empresas adolecen de una planificación, ejecución y control del flujo y almacenamiento de bienes, servicios e información desde el punto de origen hasta el punto de consumo. El 70,8% acumulado, los encuestados indican que de alguna manera en las pequeñas empresas existe gestión para el aprovisionamiento, diligencia en el inventario, el transporte, el almacenamiento, la manipulación de materiales y embalaje, Cabe resaltar que 213 encuestados que representan el 18,2% dijeron que las pequeñas empresas tienen una gestión logística eficaz que les han permitido reducir costos, mejorar la satisfacción de los clientes y aumentar su rentabilidad.

3.6.1. Inferencia estadística de la prueba de Chi-Cuadrado

Determinar si existe una relación entre dos variables categóricas permite aplicar la prueba del Chi cuadrado. Sampieri, et al. (2022), mencionan que, en términos simples, la prueba de chi-cuadrado (χ^2) contrasta los resultados observados en una investigación con un conjunto de resultados teóricos, estos últimos calculados bajo el supuesto que las variables fueran independientes.

En este estudio de investigación, esta prueba contrastó dos hipótesis, una hipótesis nula o hipótesis de independencia de las variables (H_0) y una hipótesis alternativa o hipótesis de asociación de las variables (H_1).

Entonces, la prueba de independencia del Chi-cuadrado, que se aplicó en el estudio, partió de la hipótesis que las variables: capital humano y pequeña empresa, son independientes; es decir, que no existía ninguna relación entre ellas y por lo tanto ninguna ejercía influencia sobre la otra.

Luego, para poder determinar el nivel de significación de las variables, fue necesario determinar un nivel de confianza o grado en que los resultados obtenidos en una muestra se pudieran interpretarse como representativos del universo bajo estudio. En este trabajo se utilizó el nivel de confianza que caracterizan a las encuestas de opinión que están en el orden del 95% y con un determinado margen de error generalmente del dos al cinco por ciento (Sampieri, et al. (2022)).

Con estas especificaciones, el objetivo de esta prueba fue comprobar la hipótesis del estudio mediante el nivel de significación. Si el valor de la significación era menor o igual que 0,05 (5/100), se aceptaba la hipótesis alternativa H1, pero si era mayor se rechazaba la hipótesis alternativa H1 y se aceptaba la hipótesis nula Ho.

3.6.2. Comprobación de la Hipótesis

La actividad de la comprobación de la hipótesis para verificar y constatar si las afirmaciones que se realizaron inicialmente en el estudio son o no verdaderas, Sampieri, et al. (2022), señalan que probar una hipótesis es llevarla a enfrentarse con una realidad, se debe poner a prueba lo que se ha planteado en la hipótesis y para ello debe determinar, por algún procedimiento de contrastación si la hipótesis se ajusta o no a los datos empíricos.

Para este estudio de investigación, las hipótesis planteadas fueron:

H1: Si se propone un modelo de gestión del capital humano, entonces se mejorará el desempeño de la pequeña empresa en la Administración Norte de Quito- Ecuador.

H0: Si se propone un modelo de gestión del capital humano, entonces no mejorará el desempeño de la pequeña empresa en la Administración Norte de Quito- Ecuador.

Tabla 25*Chi Cuadrado variables capital humano y pequeña empresa***Resumen de procesamiento de casos**

	Casos					
	Válido		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Capital Humano * Pequeña empresa	1173	100,0%	0	0,0%	1173	100,0%

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	331,291 ^a	6	<,001
Razón de verosimilitud	345,593	6	<,001
Asociación lineal por lineal	279,936	1	<,001
N de casos válidos	1173		

Nota: a. 3 divisiones (25,0%) anticipan un cómputo menor que 5. El cómputo mínimo esperado es 0,69.

Fuente: Datos del IBM SPSS Statistics 31.0.0.0 (2025)

El valor de significancia o valor crítico observado es 0,001 y es $< 0,05$ se rechazó la Hipótesis Nula (H_0) y se aceptó la Hipótesis Alternativa (H_1), es decir que, si se propone un modelo de gestión del capital humano, entonces se mejorará el desempeño de la pequeña empresa en la Administración Norte de Quito- Ecuador.

Luego, para la prueba de hipótesis específicas se consideraron las dimensiones de la variable capital humano: conocimiento, valores, experiencia, habilidades, creatividad, motivación y se las relacionó con la variable pequeña empresa, a través de la prueba del Chi Cuadrado. El propósito era validar la premisa de que la variable capital humano si tenía relación e incidencia en la variable pequeña empresa.

- Entre la dimensión posiciones teóricas con la variable pequeña empresa:

H_1 : La dimensión posiciones teóricas de la variable capital humano llega a incidir en el avance de la pequeña empresa.

H_0 : La dimensión posiciones teóricas de la variable capital humano no llega a incidir en el avance de la pequeña empresa.

Tabla 26

Chi cuadrado dimensión posiciones teóricas de la variable capital humano con la variable pequeña empresa

Resumen de procesamiento de casos

	Casos					
	Válido		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Conocimiento * Pequeña empresa	1173	100,0%	0	0,0%	1173	100,0%

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	112,370 ^a	24	<,001
Razón de verosimilitud	115,219	24	<,001
Asociación lineal por lineal	38,323	1	<,001
N de casos válidos	1173		

Nota: a. 10 divisiones (27,8%) anticipan un cómputo menor que 5. El cómputo mínimo esperado es 0,5.

Fuente: Datos IBM SPSS Statistics 31.0.0.0 (2025)

Como el valor de significancia o valor crítico observado fue de 0,001 y es $< 0,05$ se rechazó la hipótesis nula (H_0) y se aceptó la hipótesis alternativa (H_1), es decir que la dimensión posiciones teóricas de la variable capital humano si llega a incidir en la pequeña empresa.

- Entre la dimensión aspectos del capital humano con la variable pequeña empresa:

H_1 : La dimensión aspectos del capital humano llega a incidir en el avance de la pequeña empresa.

H_0 : La dimensión aspectos del capital humano no llega a incidir en el avance de la pequeña empresa.

Tabla 27

Chi cuadrado dimensión aspectos del capital humano con la variable pequeña empresa

Resumen de procesamiento de casos

	Casos					
	Válido		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Valores * Pequeña empresa	1173	100,0%	0	0,0%	1173	100,0%

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	65,099 ^a	24	<,001
Razón de verosimilitud	72,638	24	<,001
Asociación lineal por lineal	13,803	1	<,001
N de casos válidos	1173		

Nota: a. 11 divisiones (30,6%) anticipan un cómputo menor que 5. El cómputo mínimo esperado es 0,7.

Fuente: Datos IBM SPSS Statistics 31.0.0.0 (2025)

El valor de significancia o valor crítico observado en la tabla 27 fue de 0,001 y es $< 0,05$ se rechazó la hipótesis nula (H_0) y se aceptó la hipótesis alternativa (H_1), es decir que la dimensión aspectos del capital humano si llega a incidir en la pequeña empresa.

- Entre la dimensión estrategias de gestión del capital humano con la variable pequeña empresa:

H_1 : La dimensión estrategias de gestión del capital humano llega a incidir en el avance de la pequeña empresa.

H_0 : La dimensión estrategias de gestión del capital humano de la variable capital humano no llega a incidir en el avance de la pequeña empresa.

Tabla 28

Chi cuadrado dimensión estrategias de gestión del capital humano con la variable pequeña empresa

Resumen de procesamiento de casos

	Casos					
	Válido		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Experiencia * Pequeña empresa	1173	100,0%	0	0,0%	1173	100,0%

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	263,527 ^a	24	<,001
Razón de verosimilitud	296,243	24	<,001
Asociación lineal por lineal	198,319	1	<,001
N de casos válidos	1173		

Nota: a. 11 divisiones (30,6%) anticipan un cómputo menor que 5. El cómputo mínimo esperado es 0,7.

Fuente: Datos IBM SPSS Statistics 31.0.0.0 (2025)

El resultado de significancia o valor crítico observado fue de 0,001 y es $< 0,05$ se rechazó la hipótesis nula (H_0) y se aceptó la hipótesis alternativa (H_1), es decir que la dimensión estrategias de gestión del capital humano si llega a incidir en la pequeña empresa.

En conclusión, con los resultados en este estudio de investigación y en base al análisis realizado mediante la prueba del Chi Cuadrado en todas las dimensiones de la variable capital humano, el nivel de significancia asintótica (bilateral) fue igual a 0,001 que es menor que el nivel de significación de 0,05 motivo por el cual en todos los casos de este análisis se rechazó la hipótesis nula (H_0) y se aceptó la hipótesis alternativa (H_1). Con estos datos se rechazó la hipótesis de independencia y se determinó que las variables: capital humano y pequeña empresa están relacionadas.

3.7. Redacción de resultados y discusión

Con los resultados obtenidos en la presente investigación, se procede a desarrollar algunas reflexiones que permitan comprender cómo el capital humano influye de manera significativa en las pequeñas empresas.

La discusión se fundamenta en la información recabada, la cual revela variadas problemáticas en la estructura organizacional y funcional de las pequeñas empresas que afectan tanto al rendimiento del personal como al clima interno de cada una de las organizaciones.

En este sentido, se contrastan los hallazgos tomando en cuenta el planteamiento del problema, los objetivos, la hipótesis, el marco referencial y la metodología con su matriz de consistencia desde una perspectiva explicativa y propositiva, con la finalidad de transformar el entorno laboral y optimizar el talento humano como eje estratégico para la sostenibilidad y el crecimiento de las pequeñas empresas.

Cabe resaltar, que después de filtrar la información de la muestra, se evidenció la ausencia del departamento de recursos humanos en las pequeñas empresas, lo cual en muchos casos ni los encargados de la gestión humana ni los empleados o trabajadores conocen los nombres de los procesos, lo cual afecta a mantener una gestión estructurada y proactiva en el desempeño laboral de los empleados, lo que ocasiona una falta de oportunidades de desarrollo profesional, un desconocimiento de los objetivos del puesto, la ausencia de retroalimentación, la escasa planificación del trabajo y, por ende, esta situación genera en el personal la desmotivación, bajo compromiso y un rendimiento por debajo de lo esperado.

De esta manera, valorar el capital humano implica reconocer la importancia de habilidades, conocimientos, experiencia y potencial de los empleados como un activo valioso para las pequeñas empresas, esto es, entender que los empleados son el recurso más valioso en las organizaciones, que se sientan valorados, respetados y motivados para aumentar su compromiso y productividad, ofreciendo oportunidades de capacitación, formación y desarrollo profesional, que puede generar beneficios significativos en las pequeñas empresas.

Abordar la formación laboral es permitir a los empleados poner en práctica sus habilidades y conocimientos que ayuden a realizar sus tareas de manera más eficiente y efectiva, lo cual puede

mejorar su satisfacción laboral para realizar sus funciones de manera competente que puede traducirse en un aumento de la productividad en las pequeñas empresas y de paso se promueve en los empleados nuevas oportunidades de desarrollo profesional.

Las herramientas y recursos disponibles en las pequeñas empresas se han ido involucrando en el diario vivir y no deben permanecer al margen, por el contrario, se deben ir desarrollando la calidad del manejo tecnológico, ya que en la actualidad representa un nuevo paradigma que conforma de manera esencial los lineamientos productivos de cada pequeña empresa, ante el escaso nivel tecnológico que ha producido una baja calidad de la producción y servicios que solamente se ha orientado más al mercado interno lo que ha repercutido en la incursión a los mercados internacionales.

En un entorno laboral, la sinceridad y la transparencia son esenciales para construir relaciones sólidas y un ambiente de confianza, por lo que, cuando los empleados actúan con sinceridad y transparencia son percibidos como honestos, íntegros y dignos de confianza. Con esto se puede interpretar en una mayor productividad, mejor comunicación y un ambiente laboral más positivo.

Por cierto, que cuando las relaciones en las empresas son estables, implica que obran con respeto y colaboración, es decir, los integrantes de las organizaciones se tratan con cortesía y consideración, valorando sus opiniones y perspectivas, lo cual facilita una comunicación abierta y de colaboración que implica trabajar juntos para alcanzar objetivos comunes, compartiendo conocimientos, habilidades y recursos.

Además, cuando los conocimientos y habilidades son tomados en cuenta en las pequeñas empresas, los empleados se adaptan con facilidad al entorno laboral y se ajustan a las necesidades y requerimientos específicos de sus puestos de trabajo.

Teniendo en cuenta que en la actualidad los mercados laborales son dinámicos y las empresas valoran la capacidad de adaptación y la flexibilidad de los empleados para que demuestren iniciativas, propongan soluciones y se anticipen a posibles problemas.

En el contexto, capacidades de los empleados, como priorizar y administrar tiempo, son esenciales para que puedan llevar a cabo eficientemente sus tareas diarias. Estas habilidades no sólo contribuyen en la organización del trabajo, sino que hacen más eficiente la productividad y aseguran que las actividades prioritarias sean finalizadas en tiempo. Esta nueva información es que la buena ejecución laboral muchas veces significa la obtención de nuevas habilidades y conocimiento, las cuales pueden abrir las puertas para promociones, nuevas responsabilidades, y crecimiento personal y profesional para dentro de la pequeña organización.

En cambio, para mejorar la gestión del tiempo y priorizar responsabilidades laborales en las pequeñas empresas, es fundamental establecer objetivos claros, identificar y enfocarse en las tareas más importantes, planificar y organizar el trabajo, y minimizar distracciones, lo que permitirá ser más productivos y alcanzar los objetivos de manera más efectiva.

Igualmente, fomentar la generación de ideas que resuelvan problemas en la pequeña empresa, implica establecer un ambiente que promueva la creatividad y la colaboración, así como implementar técnicas específicas de ideación para la generación de ideas innovadoras y la

resolución efectiva de los problemas que impulsará la competitividad y el crecimiento empresarial.

Así mismo, la percepción positiva hacia el trabajo es fundamental cultivar una actitud optimista, practicar la comunicación efectiva y fomentar un ambiente laboral de apoyo y reconocimiento. Esto incluye identificar y abordar las áreas problemáticas, celebrar los logros y promover el crecimiento personal y profesional de los empleados.

Por cierto, un lugar de trabajo donde los miembros del personal se sienten valorados a través de reconocimientos e incentivos se caracteriza por un clima laboral positivo que fomenta la motivación, el compromiso y la productividad que lleva a un mayor rendimiento laboral y a un mayor compromiso con los objetivos en las pequeñas empresas.

En lo relacionado a la mejora de la productividad en las pequeñas empresas pasa por poner en funcionamiento diversas estrategias como la optimización de procesos que conlleva a una mayor eficiencia en la realización de tareas y una reducción en los tiempos de entrega; la adopción de tecnologías innovadoras que libera tiempos a los empleados para encausarse en tareas más estratégicas y creativas; el fomento de un ambiente laboral positivo que impulse la colaboración y el desarrollo de habilidades para ocasionar un mayor compromiso y motivación entre los empleados.

Esto puede incluir la automatización de procesos, la gestión del flujo de caja, la planificación financiera, el análisis de riesgos y la implementación de tecnologías que faciliten la toma de decisiones basadas en datos. Por lo que, con la implementación de estrategias adecuadas, las pequeñas empresas pueden mejorar su rentabilidad, eficiencia y sostenibilidad financiera.

Pero, cubrir las obligaciones de corto plazo en las pequeñas empresas es hablar de su liquidez, es decir la capacidad que tengan las empresas para convertir sus activos en efectivo rápidamente y sin pérdidas significativas para pagar sus deudas y gastos corrientes. Esto es, un análisis adecuado de sus indicadores financieros, junto con el análisis de la estructura de activos y pasivos de la empresa, lo cual puede proporcionar información valiosa sobre la capacidad para cumplir las obligaciones financieras a corto plazo y sobre su salud financiera general.

Las pequeñas empresas deben implementar las herramientas informáticas para optimizar sus procesos diarios, por cuanto, estas herramientas ayudan a automatizar tareas, mejorar la comunicación y colaboración, gestionar proyectos de manera más eficiente, y analizar datos para tomar decisiones más informadas.

En la actualidad debe ser común que las pequeñas empresas utilicen herramientas digitales para mejorar la interacción con clientes y proveedores. Estas herramientas pueden incluir plataformas de gestión de relaciones con clientes, software de colaboración, sistemas de gestión de proyectos, herramientas de comunicación (como correo electrónico y mensajería instantánea), y plataformas de marketing digital. Sus beneficios se pueden traducir en mejorar la eficiencia, reducir costos, una mayor comunicación y colaboración los empleados con los clientes y proveedores.

Para que la empresa tenga la capacidad de producir bienes y servicios de forma eficiente utilizando sus recursos de manera más económica y efectiva para lograr los resultados deseados, esto significa que pueda fabricar sus productos o brindar sus servicios utilizando los recursos de

modo óptimo, minimizando costos y maximizando la calidad y el valor entregado. Esta habilidad se relaciona directamente con la productividad y la competitividad.

Así mismo, para que las pequeñas empresas tengan la capacidad para diligenciar eficazmente las operaciones logísticas, implica que posean las capacidades y habilidades indispensables para planificar, efectuar y verificar el flujo de bienes y servicios de forma efectiva. Esto incluye desde la administración de inventario y transporte hasta la entrega al cliente, optimizando recursos y minimizando costos. Ahora, una gestión logística eficaz es esencial para la competitividad y satisfacción del cliente, accediendo a las organizaciones a habituarse a las demandas del mercado y entregar sus productos a tiempo y en buenas condiciones.

Hay que resaltar, que las pequeñas empresas se caracterizan por el uso intensivo de la mano de obra, escaso desarrollo tecnológico, baja división del trabajo, pequeño capital, baja productividad e ingreso, reducida capacidad de ahorro y limitado acceso a los servicios financieros y no financieros existentes.

En síntesis, los resultados del estudio permitieron describir, explicar y asociar las dimensiones de las dos variables en estudio, y de esta manera inferir como probabilidad la incidencia de la gestión del capital humano en el desarrollo de las pequeñas empresas. Los resultados sirvieron de información de base para proponer una propuesta de transformación del capital humano en las pequeñas empresas.

Los resultados de la investigación permiten plantear que existe una influencia significativa del capital humano para la pequeña empresa en la Administración Norte de Quito. Se observó que la falta de un área formal de recursos humanos que permita abordar de manera integral al talento, se

traduce en desarticulación en la organización del trabajo, retroalimentación, desarrollo profesional y motivación, afectando directamente la productividad y compromiso laboral.

En términos de desarrollo económico y crecimiento, una gestión estratégica del capital humano derivará en un desempeño organizacional superior, en una mejora de la productividad y en la exploración de nuevas oportunidades de negocios. Los empleados motivados y formados elevan la competitividad y la sostenibilidad de las empresas afectando favorablemente el valor económico generado.

En cuanto a la gestión y el desempeño financiero, el desarrollo eficiente de recursos humanos conlleva a un aumento en la eficiencia operativa y en la rentabilidad, así como al fortalecimiento de la liquidez y de la capacidad para cumplir obligaciones financieras a corto plazo. La implementación de tecnología y sistemas de información promueven la elaboración de planes financiero, administración del efectivo, decisiones basadas en la información.

En materia de gestión de tecnología y capacidades de información y comunicación, las pequeñas empresas necesitan incorporar soluciones digitales que les permitan automatizar procesos, mejorar la comunicación interna y externa y facilitar la interacción con clientes y proveedores. Esto hace que los trabajadores puedan desempeñarse con mayor eficacia, que los productos y servicios sean de mejor calidad y que puedan reaccionar ante los cambios en el mercado.

En relación a la capacidad productiva, la formación laboral, la gestión del talento y la adopción de prácticas de planificación del trabajo contribuyen a la mejora de la eficiencia operativa a través del uso eficiente de los recursos y una mayor calidad de los productos y

servicios. También se fortalece la capacidad logística con una buena organización del flujo de bienes y servicios, manejo de inventarios y entrega coordinada para lograr la satisfacción del cliente y la permanencia de la empresa en el mercado.

En última instancia, los resultados revelan que adoptar un modelo de gestión basada en el capital humano le permite lograr una alineación entre las competencias, la experiencia y la motivación del personal y los objetivos organizativos, el cual alinea la creatividad, colaboración, innovación y compromiso. De la anterior forma, se muestra como el capital humano es un elemento clave en el desarrollo integral de las pequeñas empresas, orientando positivamente a su crecimiento económico, su desempeño financiero, su capacidad tecnológica y operativa y, en último término, su posición competitiva en mercado.

Capítulo 4: PROPUESTA DE TRANSFORMACIÓN

En la propuesta de transformación se presenta un resultado aplicado derivado de los hallazgos obtenidos en la investigación para el fortalecimiento de la gestión del capital humano como factor clave para el desarrollo de la pequeña empresa. Este capítulo convierte los resultados teóricos y empíricos en una propuesta concreta contextualizada y realizable que se ajusta a las características organizacionales y socioeconómicas del campo de estudio.

En primer lugar, se presenta la justificación del diseño de la propuesta de cambio, en la que se fundamentan sus bases conceptuales, metodológicas y prácticas, mostrando su congruencia con el problema planteado, objetivos de investigación y resultados alcanzados.

A continuación, se detalla la estructura de dicha propuesta adaptada: comenzando con un resumen ejecutivo que contiene la esencia de esta, una introducción que contextualiza la intervención, y los objetivos, alcance y relevancia de la propuesta, la misma que presenta su aporte para el fortalecimiento organizacional y desarrollo empresarial.

Luego, se expone cómo se describen y explican los componentes básicos, los conceptos, y las características del capital humano. La sección pasa revista al saber, a las necesidades, a las habilidades en el trabajo, a la experiencia de trabajar, a la motivación y a la innovación como factores que estratégicamente impactan en la productividad, la competitividad y en la sustentabilidad de la pequeña empresa.

Por último, hay un proceso de valoración, evaluación y validación de la propuesta de cambio, a través de criterios técnicos y metodológicos que permiten definir si es apropiada, viable y

aplicable en el contexto considerado. Este procedimiento garantiza que la propuesta sea coherente con los hallazgos de la investigación y que también sea una herramienta para la mejora de la gestión del capital humano en la pequeña empresa.

4.1. Fundamentación de propuesta de transformación

La transformación del modelo de gestión del capital humano en el desarrollo de la pequeña empresa implica adaptar las prácticas tradicionales a un enfoque más estratégico y centrado en las personas para potenciar el talento y el rendimiento empresarial. Esto conlleva ir más allá de la administración básica como gestión de recursos y actividades para enfocarse en el conocimiento, valores, experiencia, habilidades, creatividad, la motivación y el compromiso de los empleados, alineando sus capacidades con los objetivos de la pequeña empresa.

El modelo de gestión para el capital humano en la pequeña empresa se fundamenta en que el capital humano es uno de los activos más importantes para la práctica organizacional que se traduce en la sustentabilidad empresarial. En estas organizaciones, con estructuras flexibles y recursos escasos, la adaptación al medio, la innovación y el tomar decisiones en tiempo y forma dependen principalmente del talento, el compromiso y las competencias de sus miembros. Por ello, la gestión del capital humano se convierte en la clave articuladora del desarrollo empresarial.

En este sentido, el modelo de gestión del capital humano se entiende como un sistema global que permite optimizar contribución de los empleados a través de la correcta coordinación de

conocimiento, valores, habilidades, experiencia, motivación, creatividad. Estos tres ingredientes, manejados coherentemente y alineados con los propósitos de la organización, tienden a incrementar el rendimiento individual y colectivo, contribuyen a incrementar la productividad y consolidan la competitividad de la pequeña empresa.

Igualmente, la adopción de un modelo de gestión del capital humano orientado a la empresa ayuda a crear ambientes de trabajo positivos, favorece al aprendizaje organizacional y permite la innovación permanente, todo ello imprescindible para hacer frente a los retos propios de un entorno económico dinámico y muy competitivo. Por tanto, el desarrollo en la dirección del capital humano se plantea como una palanca fundamental para el crecimiento sostenible de la pequeña empresa y para la ampliación de su nicho de mercado.

Luego, la orientación hacia el conocimiento hace posible transformar el aprendizaje individual en una ventaja competitiva sostenible a través de la adquisición, la capacitación y la diseminación del conocimiento en la organización. Al mismo tiempo, los valores corporativos refuerzan nuestra cultura empresarial, promoviendo la ética, la colaboración y el compromiso, logrando un sentido de pertenencia que tiene impacto directo en la productividad y en la retención del talento. El desarrollo de habilidades y experiencia aseguran que los empleados estén equipados para afrontar los desafíos del mercado. Al integrar el conocimiento acumulado con la educación y la formación basada en competencias, la organización refina sus prácticas, incentiva la innovación y responde ágilmente a las transformaciones del entorno. Por otro lado, la motivación es un elemento fundamental para que un trabajador se ponga metas y acepta los retos y responsabilidades con ilusión y buenas actitudes. La estrategia que premian logros tanto como

estimulan autonomía y ofrecen nuevas posibilidades de desarrollo profesional mejoran la eficiencia y cohesionan al grupo.

Asimismo, la creatividad es también clave para la diferenciación y la innovación en las pequeñas empresas. Un ambiente que la propicie posibilita el planteamiento de soluciones innovadoras, la optimización de los procesos y la creación de nuevos productos o servicios, garantizando la aptitud de la empresa para responder en forma proactiva ante las demandas del mercado.

En conjunto, el conocimiento, los valores, la experiencia, las habilidades, la creatividad y la motivación, permiten el desarrollo de un modelo de gestión del capital humano en capacidad de articular las competencias individuales hacia un sistema de desarrollo continuo. Esta metodología no sólo potencia la competitividad de la pequeña empresa, sino que también favorece la creación de un clima de trabajo ético, creativo y motivante, en el que el conocimiento, la experiencia y la creatividad se constituyen en los ejes fundamentales para la superación y la sustentabilidad del negocio.

Por lo tanto, las pequeñas empresas se vuelven relevantes para la estructura social y económica del país, puesto que tienen que lidiar con problemas nuevos y desafíos que les requieren adoptar o desarrollar las formas de hacer las cosas para hacer negocios y competir en los mercados.

En resumen, el cambio en la dirección de los recursos humanos en la pequeña empresa supone un cambio de paradigma, de la gestión administrativa hacia la gestión estratégica del talento que impulse el crecimiento y la competitividad de la pequeña empresa.

La propuesta de cambio del modelo de gestión de capital humano se basa en la necesidad de fortalecer la competitividad y sostenibilidad de la barrera de las pequeñas empresas en la Administración Norte de Quito, partiendo del hecho que constituye el talento humano un recurso estratégico para el desarrollo integral de la organización.

Desde la óptica desarrollo económico y crecimiento económico la adecuada gestión del capital humano tiene un impacto positivo en la productividad, la generación de empleo y la innovación, que se traducen directamente en el crecimiento y desarrollo empresarial. Gestionar adecuadamente el capital humano tiene un efecto positivo en el nivel de productividad, generación de trabajo de calidad y fomentar la innovación, y ello se refleja en el desarrollo y crecimiento de las empresas.

Sobre la gestión financiera y desempeño financiero, el modelo tiene la finalidad de maximizar la producción utilizando la planificación estratégica orientada a minimizar los costos, incrementar las ganancias, y asegurar que las decisiones sean tomadas a partir de información fidedigna y actualizada.

En cuanto a la gestión tecnológica, se incentiva la utilización de instrumentos y sistemas digitales que permitan automatizar los procesos, gestionar la información, acceder a la mejora continua, consolidar las potencialidades informativas y comunicacionales del interior de la entidad, generando un recorrido sustentable del dato que de soporte a la toma de decisión.

Estratégicamente, la propuesta se orienta también a mejorar la productividad con el perfeccionamiento permanente de conocimientos y habilidades, adaptación de competencias y

alineación de destrezas del personal con los objetivos estratégicos para un mayor nivel de eficiencia en calidad de procesos.

De igual manera, se incrementa la capacidad logística con la adecuada utilización, planificación y coordinación de recursos y procesos que garantizan una oportuna entrega de productos y servicios que minimizan las ineficiencias.

4.2. Estructura de la propuesta de transformación

4.2.1. Resumen Ejecutivo:

El problema del capital humano en las pequeñas empresas se centra en sus limitaciones financieras para atraer, retener y desarrollar talento humano, generando efectos negativos que han impactado en la productividad, rentabilidad y crecimiento, y se han manifestado en una menor eficiencia, mayor rotación de personal, conflictos internos y dificultades para adaptarse a los cambios del mercado laboral y empresarial.

En estas circunstancias, se plantea la necesidad de desarrollar lineamientos estratégicos que optimicen las habilidades laborales, mejoren la comunicación, practiquen una cultura de valores, utilicen el conocimiento, aumenten la motivación y fomenten la creatividad en las pequeñas empresas, con el propósito que las organizaciones mejoren la productividad, la eficiencia, la satisfacción laboral, y la capacidad de adaptación a las circunstancias sociales, políticas y económicas que está atravesando en la actualidad el país.

La propuesta de transformación del modelo de gestión del capital humano busca fortalecer la competitividad y sostenibilidad de las pequeñas empresas en la Administración Norte de Quito, reconociendo el talento humano como recurso estratégico para el desarrollo organizacional.

Se destaca que la gestión eficiente del capital humano impulsa el desarrollo y crecimiento económico, aumentando la productividad, fomentando la innovación y generando empleo de calidad. En cuanto a la gestión y desempeño financiero, permite optimizar recursos, reducir costos y mejorar la rentabilidad mediante decisiones estratégicas basadas en información confiable.

El modelo promueve la gestión tecnológica y la mejora de la capacidad de información y comunicación, mediante el uso de herramientas digitales que facilitan la automatización de procesos, el flujo de información y la toma de decisiones efectiva. Asimismo, fortalece la capacidad productiva y logística, alineando competencias y habilidades del personal con los objetivos organizacionales, garantizando procesos eficientes, productos y servicios de calidad, y una coordinación adecuada de recursos.

En síntesis, la transformación propuesta del modelo de gestión del capital humano constituye un elemento clave para incrementar la eficiencia, la innovación y el bienestar laboral, asegurando un desarrollo integral y sostenible de las pequeñas empresas en la región.

4.2.2. Introducción:

El cambio en la gestión del capital humano dentro de la pequeña empresa se justifica por la necesidad de adaptarse a un entorno empresarial dinámico y competitivo, donde la innovación, la productividad y la retención del talento son esenciales para el éxito.

La transformación implica una transición de un enfoque tradicional de recursos humanos a una gestión estratégica del talento que se refiere a la alineación de las prácticas de recursos humanos con los objetivos generales de una organización, enfocándose en atraer, desarrollar y retener empleados talentosos para lograr ventajas competitivas. Esto implica una visión a largo plazo y un enfoque proactivo para la gestión del talento, en lugar de reacciones a corto plazo, donde se priorice el desarrollo y la motivación de los empleados, reconociendo su valor como activo clave para la pequeña empresa.

Por cierto, la situación actual del capital humano en las pequeñas empresas se caracteriza por ser un área clave en la economía del país, pero enfrentan una serie de desafíos que pueden dificultar su crecimiento y supervivencia, entre ellas, las más comunes se encuentran en las dificultades financieras que se refieren a no poder cumplir con sus obligaciones financieras debido a una falta de ingresos y gastos excesivos,

También, la gestión de recursos humanos que puede afectar negativamente a las organizaciones por la falta de capacitación que puede llevar a la ineficiencia, errores en el trabajo y baja productividad; problemas de comunicación que puede generar malentendidos y desmotivación entre los empleados; dificultades en la gestión de conflictos por la existencia de

problemas en el entorno del trabajo, la dificultad para comunicarse eficazmente, la falta de recursos o habilidades de negociación, y la resistencia al cambio o a la colaboración ; y la falta de un plan de desarrollo profesional para los empleados que puede llevar a la insatisfacción laboral, baja productividad, y a la pérdida de talento, ya que los empleados buscan oportunidades de crecimiento.

Así mismo, las empresas encaran variados inconvenientes al pretender adoptar nuevas tecnologías, estos inconvenientes implican la resistencia al cambio por parte de los empleados, la carencia de habilidades digitales, las restricciones presupuestarias, la necesidad de incorporar nuevas tecnologías con los procedimientos existentes y la administración de la seguridad de la información.

Igualmente, las pequeñas empresas muchas veces encaran inconvenientes para competir, particularmente con empresas más grandes o mejor establecidas, estos inconvenientes pueden implicar la carencia de recursos financieros, el inconveniente para acceder a financiamiento, la escasez de personal capacitado, los problemas con la administración y los inconvenientes para acceder a nuevos mercados. Además, la falta de innovación, la dificultad para adaptarse a las nuevas tendencias y la falta de estrategias efectivas de comercialización también pueden afectar su competitividad

De la misma manera, las pequeñas empresas a menudo enfrentan dificultades al planificar debido a recursos limitados, falta de experiencia en planificación y la incertidumbre del mercado que, desde luego, estas dificultades pueden llevar a la falta de dirección, desperdicio de recursos y, en última instancia, al fracaso.

Por lo que, la transformación del capital humano es una inversión estratégica para las pequeñas empresas, que les permita adaptarse a los cambios del mercado, fomentar la innovación y mejorar su competitividad, productividad y rentabilidad. Al poner a las personas en el centro de la estrategia, las pequeñas empresas pueden construir un futuro más sólido y sostenible.

La propuesta para la transformación del modelo de gestión del capital humano se orienta a consolidar el desarrollo de las pequeñas empresas en la Administración Norte de Quito tomando en cuenta que el capital humano es el mayor impulsor de productividad y competitividad. La propuesta es que se combinen políticas que apoyen el desarrollo económico con políticas que maximicen la asignación de los recursos humanos para crear valor sostenible.

Además, se busca incrementar la eficiencia en la gestión y el desempeño financiero con la aplicación de un conjunto de acciones que hagan posible un uso eficiente de los recursos, incrementen la rentabilidad y fortalezcan la toma de decisiones estratégicas. Esta también tiene como prioridad fortalecer la gestión tecnológica, promoviendo nuevas herramientas digitales y sistemas que permitan aumentar la eficiencia en los procesos y en la información, comunicación interna y externa.

Del mismo modo, también se incentiva a la mejora de capacidad productiva y logística y que los procesos internos a través de ella sean más ágiles, mejor coordinados y flexibles a los cambios de mercado. En suma, este sistema de gestión del capital humano busca generar un entorno de desarrollo integral que promueva la productividad, innovación, motivación y competitividad, fortaleciendo así la viabilidad económica y sostenible de las pequeñas empresas.

4.2.3. Objetivo

Objetivo general

Diseñar una propuesta de modelo de gestión de capital humano orientada a potenciar el desempeño de la pequeña empresa, Administración Norte, Quito – Ecuador.

4.2.4. Alcance

El desarrollo del capital humano para el fortalecimiento de la pequeña empresa define la formación continua en habilidades, conocimientos, valores, experiencia de trabajo, motivación y creatividad de sus empleados. Lo que les permitiría hacer mejor su trabajo, adaptarse a los cambios tecnológicos y de mercado, estimular la productividad y la innovación, pensar creativamente y enfrentar los retos ambientales, aumentando así la competitividad y promoviendo el crecimiento en ambientes dinámicos. También cultiva la agilidad, la mejora continua y el aprendizaje, posicionando a las capitales humanas como un eje vital en la economía del país.

La transformación propuesta al modelo de gestión de capital humano se orienta al fortalecimiento de las pequeñas empresas de la Administración Norte de Quito, desde la concepción del recurso humano como un requerimiento estratégico para el desarrollo organizacional. Su ejecución afecta directamente a la producción y economía de un país, puesto que contribuye a aumentar la productividad, la competitividad y a generar buen empleo.

En materia financiera, estimula una utilización más racional de los recursos y tiende a mejorar la situación financiera de las entidades aumentando la rentabilidad y reduciendo los gastos vinculados con la ineficiencia o rotación de personal.

También potencia la gestión tecnológica y estimula la incorporación de tecnologías innovadoras y la actualización permanente de las competencias. Refuerza también la capacidad informativa y comunicativa, favoreciendo la implementación de canales claros para el intercambio de saberes y decisiones informadas.

Aumenta la capacidad de producción al unir las habilidades como objetivos en la producción, y también mejora la capacidad logística al planificar muy bien los recursos, los procesos y las actividades.

En general, este modelo integrado de gestión humana se orienta a promover el desarrollo de competencias, motivación, creatividad y compromiso del capital humano, que permita la sostenibilidad, innovación y competitividad de las pequeñas empresas de la zona.

4.2.5. Importancia

Es fundamental el desarrollo del capital humano porque en el mundo laboral cada vez es más dinámico y competitivo, las empresas se enfrentan a nuevos desafíos que exigen una adaptación constante. El desarrollo del capital humano se ha convertido en una necesidad imperiosa para garantizar la supervivencia y el crecimiento sostenible de las organizaciones.

De ahí que, la inversión en el desarrollo de las personas ya no es una opción, sino un imperativo estratégico, por cuanto, al desarrollar el capital humano las empresas pueden aumentar la productividad ya que con empleados capacitados y motivados son más eficientes y creativos; promoviendo la innovación para tener un ambiente de aprendizaje continuo con la

posibilidad de estimular la generación de nuevas ideas; fortaleciendo la cultura organizacional centrada en las personas para impulsar el compromiso y la lealtad; adaptándose a los cambios del mercado ya que las empresas con un capital humano flexible pueden responder de manera ágil a las nuevas tendencias.

El capital humano, por tanto, representa una inversión en el largo plazo que genera beneficios tangibles para las empresas y sus empleados. Las organizaciones pueden construir un futuro más fuerte y sostenible enfocando su estrategia en las personas. La propuesta para transformar el modelo de gestión del capital humano es clave para fortalecer el crecimiento de las pequeñas empresas de la Administración Norte de Quito. Su aplicación posibilita el desarrollo y crecimiento económico, a través de la maximización de la productividad, promoción de innovación y creación de medios para la sostenibilidad empresarial.

Desde la perspectiva del rendimiento y la gestión financiera, la propuesta ayuda a gestionar mejor el capital humano que hace a la empresa, con mayores beneficios y menores costos que se derivan de la rotación del personal y los resultados insatisfactorios. También fortalece la gestión tecnológica, incentivando la adopción de herramientas tecnológicas actuales y el fortalecimiento de capacidades digitales que permitan optimizar los procesos internos.

Además, se mejora la calidad del estudio y la comunicación para apoyar la toma de decisiones basadas en datos y la colaboración entre los equipos. Aumenta la productividad, al lograr que las competencias del equipo estén alineadas con los objetivos estratégicos, y maximiza la eficiencia logística, a través de la adecuada organización de los recursos humanos, materiales y financieros.

En definitiva, esta solución es una herramienta estratégica que ayuda a las pequeñas empresas a construir talento, establecer un ambiente motivador, incentivar la creatividad, obtener un desempeño integral, asegurando de esta manera su competitividad y sustentabilidad frente a un ambiente dinámico y retador.

4.3. Fundamentos teóricos, conceptuales y referenciales

El contexto del capital humano y las pequeñas empresas se desarrolla en un ambiente con mayores exigencias y presiones, en donde la competencia es cada vez más global, dinámica y cambiante, motivada por los procesos de globalización económica, tecnológica y en la forma en que se presentan y se ofertan los servicios y productos en los mercados nacionales y extranjeros.

Estas condiciones transformaron profundamente las pautas de consumo, y permitieron a los clientes acceder a una variedad cada vez más amplia de productos y servicios, incluso más allá de las fronteras nacionales.

En este contexto, la habilidad de la pequeña empresa para adaptarse, innovar y mantener su posicionamiento competitivo está en gran medida determinada por cómo éstas administran su capital humano. El modelo propuesto desde una visión científica y de propuesta para la gestión del capital humano se identifica como una teoría-metodología con finalidad práctica, suficientemente encaminada a proveer la respuesta a las reales necesidades de la pequeña empresa. De esta manera, el modelo tiene como base tres dimensiones: la teórica, la

metodológica y la práctica, y esta conjugación asegura la coherencia interna, la aplicabilidad y el valor científico.

La dimensión teórica del modelo es como una guía proporciona el sustento conceptual que explica la relación entre capital humano y desarrollo de la pequeña empresa. Aquí se fusionan gran parte de las corrientes del capital humano, gestión organizacional y competitividad, pudiendo entenderse cómo diferentes elementos como el conocimiento, valores, habilidades, experiencia en trabajo, motivación y creatividad en la ejecución de una organización. Constituye así las bases del conocimiento que permite guiar la lógica del modelo y sus elementos fundamentales.

Por otro lado, la dimensión metodológica define una serie de procedimientos, criterios y herramientas para que sea posible poner en marcha y evaluar el modelo. En esta dimensión se definieron las variables, dimensiones e indicadores, y se establecieron los mecanismos de seguimiento y medición para evaluar su efecto en el desarrollo de la pequeña empresa a través de la gestión del capital humano. De esta manera, el modelo no se queda en una conceptualización, sino que se apoya en instrumentos metodológicos que facilitan el desarrollo sistemático del mismo y su verificación empírica.

La dimensión práctica es el núcleo del modelo y está orientada a la transformación de la realidad organizacional. En ella se definen los objetivos a seguir, tales como aumentar la productividad, la competitividad y la sostenibilidad empresarial; se plantean las premisas para su desarrollo, entre ellas el compromiso gerencial, la congruencia con la cultura organizacional y la disposición de recursos, y se establecen las etapas para su realización, pudiendo comprender el

diagnóstico del capital humano, la elaboración de planes de acción, la realización de prácticas de gestión y la medición de resultados.

Esta estructura por etapas asegura un procedimiento sistemático, escalonado y conforme a las características de la pequeña empresa. En este sentido, conocimientos, valores, habilidades, experiencia laboral, motivación y creatividad, actúan como palancas transformadoras del modelo, al ser factores estratégicos que permiten el desarrollo de capital humano y consecuentemente un mejor desempeño organizacional. La configuración armónica de estos ejes en el contexto de las tres dimensiones del modelo provee la construcción de una propuesta integradora que es sólida, pertinente y aplicable, orientada a fortalecer la gestión del capital humano y a impactar efectivamente en el desarrollo sostenible del pequeño empresario.

4.3.1. Conocimiento

El conocimiento es, en sí mismo, un pilar para el modelo de gestión del capital humano como resultado científico desarrollado en la presente tesis doctoral. Su adición se debe a la necesidad de entender y cambiar la realidad de las pequeñas empresas, que operan en un ambiente de negocios definido por alto nivel de competitividad, tecnologización acelerada, apertura de mercados y demandas crecientes de los consumidores.

En este contexto la habilidad de las organizaciones para crear, sistematizar, difundir y utilizar conocimiento se establece como una condición esencial para su desarrollo, permanencia y ventaja estratégica.

Desde una perspectiva teórica, el conocimiento es considerado un constructo complejo y en múltiples dimensiones que implica mucho más que la simple acumulación de datos. Surge de las personas que componen la organización y se alimenta de sus experiencias individuales y colectivas, sus valores culturales, sus competencias técnicas y sociales, y su capacidad de aprendizaje y adaptación.

En el terreno organizacional, el conocimiento se convierte en un recurso intangible en los procesos productivos, administrativos y estratégicos, y repercute de manera directa en la toma de decisiones y en el nivel de innovación de la organización.

En este sentido, Nonaka y Takeuchi (2021), plantean que el conocimiento es ahora la fuerza impulsora de las organizaciones modernas, ya que es un elemento fundamental en la producción y en el desempeño organizacional. Estos autores afirman que el diseño, desarrollo y comercialización de productos y servicios se está volviendo cada vez más dependiente del conocimiento, y las organizaciones están experimentando presiones para localizar, gestionar y explotar el conocimiento de manera más efectiva. Esta perspectiva, implica también considerar que el conocimiento no es fijo, sino que es dinámico, es socialmente construido y está abierto a ser transformado y ampliado en forma constante.

La gestión del conocimiento también considera desde el nivel organizativo, cuál es la finalidad de la empresa en relación a la gestión de los campos de conocimiento y del quehacer, para que se pueda orientar la definición de metas, estrategias y políticas que tengan como foco central el aprendizaje organizacional y la innovación como fuente de sustentabilidad de la misma en la gestión del capital humano.

En líneas generales, la gestión del conocimiento está enfocada, desde la óptica económica, en la creación de ventajas competitivas sostenibles para la organización, mediante la generación de valor a partir de la transformación del conocimiento en nuevos productos y servicios. Ambos enfoques son relevantes y convergen en la búsqueda/necesidad de la gestión del conocimiento como un activo estratégico, especialmente en pequeñas empresas con recursos típicamente limitados y donde el talento humano ocupa un papel clave.

A partir de la perspectiva metodológica del modelo, el conocimiento se operacionaliza por un lado en la identificación y análisis de los elementos básicos y por otro lado de los procesos a través de los cuales se genera, transfiere y aplica en una organización. Dalkir (2020), considera que el conocimiento es un proceso cíclico en el que los datos son convertidos en información, se encuentra en decisiones, y las decisiones en acciones que producen resultados y aprendizaje, que generan conocimientos. Esta aproximación metodológica hace posible relacionar el conocimiento con la práctica organizacional y con ello posibilita su medición empírica en el seno de la investigación.

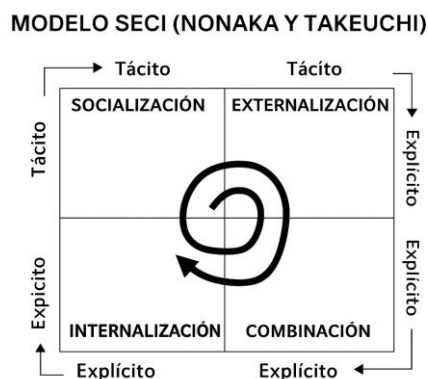
De acuerdo con esta perspectiva, el modelo propuesto adopta como fundamento metodológico el modelo SECI de creación del conocimiento, desarrollado por Nonaka y Takeuchi (1994, 2021), que consiste en cómo la conversión entre conocimiento tácito y explícito, a través de la interacción social, genera nuevo conocimiento en niveles individuales y organizacionales.

Este enfoque tiene en cuenta dos aspectos diferenciados pero relacionados: el primero es la dimensión epistemológica que se ocupa de la conversión del conocimiento tipo tácito y explícito,

y el segundo es la dimensión ontológica que se refiere al proceso de extensión del conocimiento desde el individuo hasta los grupos, organización y el ambiente.

El conocimiento tácito son todas esas habilidades, experiencias, intuiciones y saberes prácticos que poseen las personas, y que no necesariamente están formalizados o documentados. Es un conocimiento difícil de ser transmitido, pero es esencial para la solución de problemas, innovación y aprendizaje organizacional. En el caso del conocimiento explícito, se trata de información codificada que puede ser procesada, almacenada y transmitida a través de distintos medios, haciendo posible la regulación de procesos, la retención del conocimiento organizacional y la integración de nuevos integrantes a la organización.

La interacción del conocimiento tácito y explícito da lugar a un proceso dinámico de creación del conocimiento que abarca desde la investigación individual hasta los niveles de mayor rango en las organizaciones. Tal proceso, denominado la espiral del conocimiento, subraya la creación de conocimiento como algo no lineal sino dinámico, a través de los cuatro modos: Socialización, Externalización, Combinación e Internalización los cuales son también aplicables a la administración del conocimiento en las organizaciones (Figura 21).

Figura 21*Modos para la creación del conocimiento.*

Fuente: Nota: Tomado de I, Nonaka “Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation”. (1994)

El modelo SECI es una estructura para el pensamiento y que facilita el desarrollo del conocimiento en contextos organizacionales. Se sustenta sobre tres supuestos de base respecto a la generación de conocimiento: que (a) es un insumo crítico para el éxito de la organización, pudiendo derivar tanto en la innovación como en la misma modificación organizacional; (b) es un proceso social que se desarrolla a través de la interacción con otros individuos, y que además (c) es un proceso dinámico donde grupos y organizaciones desarrollan conocimiento más robusto, ya sea para apropiarse de su ambiente o para modificarlo (Nonaka, Nishiguchi y Ichijo, 2000).

Además, el modelo SECI describe cómo las organizaciones gestionan y desarrollan el conocimiento a través de cuatro procesos que implican la interacción entre conocimiento explícito y tácito, tanto a nivel individual como organizacional.

Desde la dimensión práctica del modelo, el conocimiento se convierte en un conjunto de acciones, procesos y mecanismos a través de los cuales se lleva a cabo la transformación efectiva de la gestión del capital humano en la pequeña empresa. Esta dimensión supone, en primer lugar, la definición de los objetivos a conseguir entre los cuales están el reforzamiento del aprendizaje organizacional, la mejora en la toma de decisiones, el desarrollo de la innovación, y la instauración de una cultura organizacional basada en el compartir y utilizar el conocimiento.

También, el subsistema práctico define algunas premisas básicas para llevar a cabo el modelo: la predisposición de los colaboradores a compartir conocimiento, la presencia de canales formales e informales de comunicación, un uso estratégico de las tecnologías de información y comunicación, una progresiva descentralización en la toma de decisiones y la dedicación de la dirección con programas permanentes de capacitación y actualización del talento humano.

En esta línea, el modelo estructura el conocimiento en fases o etapas con fronteras difusas pero coordinadas (socialización, externalización, combinación e internalización) que se asemejan a los cuatro modos del modelo SECI que rige la dirección de conocimiento. Socialización permite intercambio de conocimiento tácito mediante experiencia compartidas y trabajo conjunto; externalización se convierte en conocimiento tácito en explícito a través de la documentación y sistematización de prácticas; combinación integración y reorganización del conocimiento explícito de; e internalización internaliza conocimiento explícito en conocimiento tácito de los individuos a través de formación, prácticas y reflexiones.

Estas etapas constituyen el proceso dinámico y continuo de generación del conocimiento, a través del cual no sólo se incrementan las competencias individuales, sino que también se tiene

efecto en el nivel organizacional, mejorando su desempeño, así como su capacidad de respuesta al cambio por parte de la pequeña empresa. Con ello el conocimiento trasciende ser un recurso individual aislado para convertirse en un activo colectivo que potencia la evolución organizacional.

En resumen, el conocimiento, en cuanto a elemento estructural dentro del modelo de gestión del capital humano planteado, articula de manera coherente sus dimensiones teórica, metodológica y práctica, y se configura como una pieza clave para la comprensión, medición y mejora de la pequeña empresa.

Desde esta óptica, la organización es vista como un organismo vivo que aprende, innova y evoluciona con el conocimiento que produce y comparte entre sus miembros y esto confirma el perfil científico, aplicado y transformador del modelo aquí propuesto.

Así mismo, la gestión estratégica del capital humano afecta directamente el desarrollo económico y el crecimiento económico, mediante el aumento de la productividad, el ahorro de recursos y la creación de ventajas competitivas sostenibles.

En el punto de vista de gestión financiera y resultados financieros, una adecuada gestión del capital humano implica un mejor uso de los recursos para una mayor planeación, un control de costos y una maximización de la rentabilidad, ya que las habilidades de los individuos se alinean con las metas financieras de la organización.

Por otro lado, la gestión tecnológica sirve como un soporte para la mejora continua y la innovación, y el potencial de información y comunicación facilita la coordinación interna, el intercambio de saberes, y la toma de decisiones en el momento adecuado.

El desarrollo de competencias del personal se hace con la optimización de procesos lo que potencia la capacidad productiva y la capacidad logística de la empresa asegurando eficiencia, calidad y cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Este cuerpo conceptual pone de manifiesto que un modelo de gestión del capital humano bien diseñado no sólo impulsa el crecimiento integral de la organización, sino que también incrementa su sustentabilidad, flexibilidad y competitividad en el entorno de la Administración Norte de Quito.

4.3.2. Valores

Los valores son un eje estructural del modelo de gestión del capital humano que se propone como producto científico de esta investigación, ya que afectan directamente a la conducta de la organización, la toma de decisiones, la cohesión interna y el rendimiento empresarial de la pequeña empresa.

En un contexto de mercados volátiles, presión competitiva y permanente necesidad de cambio, los valores se consolidan como un punto de conexión entre personas y procesos, y estos con los objetivos estratégicos de la organización.

Desde el plano teórico, se consideran los valores como principios éticos, morales y profesionales que determinan el comportamiento tanto individual como colectivo dentro de la entidad, dando forma a su identidad, cultura y forma de gestión. Estos principios no solamente determinan las relaciones internas de los miembros de la organización, sino que también

determinan la manera en que la organización se relaciona con su ambiente, con clientes, proveedores y con la sociedad.

En los últimos años, la literatura especializada ha evidenciado un cambio significativo en los enfoques de gestión, orientándose hacia modelos basados en valores compartidos. Porter y Kramer (2019), sugieren que las organizaciones que incorporan los valores en su estrategia pueden lograr una mayor sostenibilidad y legitimidad social, alinear el desempeño financiero con la responsabilidad ética y social. Cameron y Quinn (2021), también afirman que la concordancia valorativa, ha emergido como un campo caliente de investigación, para analizar la eficacia, resolver conflictos, lograr consensos y metas organizacionales comunes.

Desde el punto de vista más evolutivo en que se sitúa la teoría organizacional, Laloux (2016), afirma que las organizaciones basadas en estructuras más horizontales, la colaboración, el trabajo en grupo, y la creatividad, crean mejores ambientes de trabajo y mayor compromiso, y llevan los productos y servicios a responder más eficazmente a las necesidades del mercado. Estas perspectivas contribuyen a que se valore a los valores no como aspectos atemporales o eternos, sino como entes que directamente afectan a la actuación y la competitividad de las empresas, si bien aquí con atención específica a las de menor tamaño.

En consonancia con esta base teórica, el modelo Hall-Tonna (1998), se presenta como un marco conceptual fundamental para entender y trabajar con los valores dentro de las organizaciones. Con esta herramienta puede diferenciar, organizar y priorizar los valores, posibilitando su transformación en aspectos gestionables y practicables. Su finalidad principal es contribuir a una mayor convergencia entre los valores personales de los colaboradores y los

valores, misión y visión de la institución, generando a través de tal convergencia procesos de cambio individual y grupal.

El modelo Hall-Tonna clasifica a los valores en tres dimensiones: procedencia, medio y futuro. Los valores de procedencia se asocian con necesidades básicas insatisfechas que, si no se identifican, obstaculizan el crecimiento personal y organizacional. El comportamiento presente está dirigido por los valores del medio, para el día a día dentro de la empresa. Finalmente, los valores vinculados al futuro estimulan el cultivo, la invención y el desarrollo sostenible, y encaminan a la organización hacia situaciones de mayor perfección y competencia.

Desde la perspectiva metodológica del modelo, los valores son operacionalizados a través de la identificación de los valores personales y organizativos, su categorización en dimensiones, así como la clasificación en fases de desarrollo, y su relación con prácticas específicas de gestión del capital humano. Barrett (2021), amplía ambos modelos proponiendo un modelo evolutivo de valores en cuatro etapas: seguridad, pertenencia, iniciativa e interdependencia. Cada etapa integra valores personales y corporativos, haciendo una distinción entre valores que funcionan como medios para alcanzar metas concretas y valores que constituyen fines o metas en sí mismas, relacionadas con el crecimiento personal y corporativo.

Esta perspectiva metodológica permite considerar los valores no solo como enunciados normativos, sino como variables observables que afectan la distribución de recursos, los procesos de formación, la comunicación interna y la colaboración entre los miembros de una organización. Así, la alineación de valores se considera un mecanismo clave para reducir la tensión interna, fortalecer el compromiso organizacional y mejorar el clima laboral.

Desde la perspectiva de la dimensión práctica del modelo, los valores se expresan en la definición de los objetivos a alcanzar, entre los que se citan el establecimiento de una cultura organizacional sólida, ética y coherente; el fortalecimiento del sentido de pertenencia; la mejora de las relaciones interpersonales; y el fomento de una conducta cooperativa orientada al logro de objetivos compartidos. Estos objetivos se sustentan en diversas premisas, como el reconocimiento explícito de los valores organizacionales, la coherencia entre los valores declarados y las prácticas de gestión, y el compromiso de la alta dirección con la promoción y la vivencia de dichos valores.

El subsistema operativo del modelo trabaja al mismo tiempo con fases para la gestión de los valores que son: el reconocimiento y diagnóstico de valores personales y de grupo; la alineación y priorización de valores compartidos; la incorporación de los valores en los procesos de gestión del capital humano; y el monitoreo continuo de su efecto sobre el desempeño organizacional. Estas etapas facilitan convertir los valores en guías efectivas de acción, facilitando conductas modificables y sostenidas en el tiempo.

En este sentido, la alineación de valores permite a los individuos actuar en sus roles basándose en un conjunto compartido de principios, hacer acuerdos y tener participación sustantiva en la solución de problemas organizacionales. Cameron y Quinn (2021), señalan que la colaboración se convierte en un valor fundamental dentro de las culturas de las organizaciones de aprendizaje y de alto rendimiento, particularmente en el ámbito de las pequeñas empresas donde la interdependencia entre sus miembros es más observable.

Por último, Senge, Hamilton y Kania (2020), arguyen que las organizaciones que aprenden plasman y viven la creencia en el aprendizaje permanente y en los valores compartidos como vehículos para la transformación. Estas organizaciones valoran la experiencia, corrigen errores, se adaptan al ambiente y a las nuevas ideas continuamente, creando una cultura organizacional que integra valores, conocimiento y acción.

En definitiva, los valores que se considera tienen que estar presente en la gestión del capital humano, articula de manera coherente las fases teórica, metodológica y práctica y supone, por lo tanto, un vehículo fundamental para la potencial transformación organizacional de la pequeña empresa. Una gestión adecuada de ellas permite conciliar la conducta del trabajo con los principios básicos de la organización, aumentar el compromiso de los empleados y el desempeño organizacional, dando nuevamente validez científica, aplicada y con visión hacia el futuro al modelo desarrollado en esta investigación.

Por otro lado, el establecimiento de valores organizacionales positivos en la pequeña empresa es una piedra angular para el impulso del desarrollo y crecimiento económico, al alentar la práctica ética, la responsabilidad social y el compromiso con la sustentabilidad. Los valores conducen a una gestión financiera más transparente y responsable que mejora el rendimiento financiero a través de la confianza y la eficiente utilización de los recursos. En cuanto a la gestión tecnológica, valores como la innovación, la flexibilidad y la cooperación favorecen la incorporación adecuada de las tecnologías que mejor se adapten a las características de cada organización.

De tal manera que la capacidad para informar y comunicarse se ve potenciada con la honestidad, la transparencia y colaboración entre todos los miembros de la organización en pos de garantizar un ambiente de comunicación confiable y oportuna. También los valores de excelencia y responsabilidad mejoran la potencialidad productiva y logística, y se traduce en eficiencia en la producción de bienes y servicios, así como en la optimización de los procesos de distribución. En este orden, los valores corporativos actúan como un eje integrador que vincula el desarrollo del capital humano con el desempeño integral de la organización en la Administración Norte de Quito.

4.3.3. Habilidades laborales

Las habilidades constituyen un elemento clave en el modelo de gestión del capital humano planteado en este trabajo, dado que son las capacidades que se evidencian en comportamientos observables y que son adquiridas mediante la práctica, la experiencia y el aprendizaje constante de forma paulatina. Desde el punto de vista de Chiavenato (2023), las habilidades son la aptitud de las personas para trabajar, interactuar y realizar tareas en forma competente, y estas actividades constituyen la operativa de muchas funciones en la organización.

Desde la perspectiva teórica del modelo, las habilidades son un constructo dinámico que engloba tanto las habilidades técnicas como las blandas que explican el desempeño laboral, la adaptabilidad a los cambios y la capacidad del talento para innovar. Estas competencias se adquieren mediante la práctica regular de actividades mentales y físicas, y se convierten en la

actuación que permite resolver problemas, llevar a cabo procedimientos y hacer frente a situaciones inéditas en el contexto empresarial.

Por tanto, formar habilidades no es un devenir estático, es un fortalecimiento continuo del potencial individual y de grupo. Sin duda, la literatura reciente resalta que el desarrollo de habilidades y capacidades para los colaboradores no solo les permite avanzar en sus carreras profesionales y estar preparados para tomar mayores responsabilidades, sino que también aumenta la habilidad de la empresa pequeña para adoptar nuevas tecnologías, metodologías y tendencias del mercado, lo cual ayuda a fortalecer su competitividad.

En esta línea, una organización basada en capacidades es aquella que, tradicionalmente, se centra en el organigrama o en los roles asociados a puestos y puestos, con un enfoque mucho más detallado en lo que realmente hacen los empleados: conjuntos de habilidades específicas e identificables, tanto técnicas como interpersonales.

Desde la dimensión metodológica del modelo, las habilidades se operacionalizan mediante su categorización en dimensiones, indicadores y niveles de desarrollo, lo que permite su cuantificación, análisis y evaluación dentro del proceso de investigación. Esta operacionalización permite identificar las brechas de habilidades, la relación entre el desarrollo de competencias y el rendimiento organizacional, y diseñar intervenciones para mejorar el capital humano, adaptadas a las necesidades reales de la pequeña empresa. Además, se facilita incorporar las habilidades como variables claves en los instrumentos de recopilación de información para que exista consistencia entre el marco teórico y la evidencia empírica.

En el empresariado actual, las habilidades interpersonales o habilidades blandas se están posicionando cada vez más entre los indicadores productivos y de sostenibilidad organizacional. Aunque las habilidades técnicas siguen siendo necesarias, autores como Goleman (2020), resaltan que la destreza para relacionarse, colaborar y gestionar las emociones es un elemento de éxito en las organizaciones. Estas destrezas afectan directamente al ambiente de trabajo, la colaboración interna y al nivel de respuesta a situaciones complejas y cambiantes.

Pluzhnirova, Zhivoglyad, Kulagina y Morozova (2021), consideran que competencias blandas tales como trabajo en equipo, gestión del estrés, liderazgo, comunicación efectiva, manejo del tiempo, entre otras, son mejoradas y fortalecidas a través de la experiencia laboral y la práctica sistemática. Estas capacidades habilitan a los individuos para acomodarse a nuevas situaciones, satisfacer las demandas del mercado y aportar más efectivamente a las metas organizacionales.

En la misma línea, las investigaciones de Cobo (2020) y Goleman (2020), demostraron que las organizaciones que apuestan por el desarrollo de sus habilidades blandas obtienen mejores resultados en cuanto a eficiencia, cohesión organizacional y compromiso de su talento humano.

Entre las distintas habilidades blandas que son importantes, destaca la comunicación efectiva, la cual consiste en la habilidad para expresar ideas de manera clara y oportuna, y el trabajo en equipo, que implica la cooperación para trabajar en conjunto, lo cual se basa en lograr objetivos comunes; asimismo se señala la inteligencia emocional, que habilita a identificar, comprender y manejar las emociones tanto propias como de otros, lo que permite crear ambientes laborales armónicos y positivos. Estas habilidades no cognitivas son fundamentales para el crecimiento

completo del empleado y para el diseño de organizaciones más resilientes y adaptativas (Mansour et al., 2020).

Mientras tanto, las habilidades técnicas son el conocimiento detallado y la capacidad para realizar ciertas tareas utilizando métodos, procesos, procedimientos o herramientas específicas (Chiavenato, 2023). La repetición de estas capacidades fomenta el aprendizaje constante, la asunción de nuevas responsabilidades y la adopción de tecnologías emergentes que favorecen a objetivos de la organización y al fortalecimiento en la pequeña empresa.

Desde la perspectiva del modelo práctico o subsistema de la práctica, las habilidades se realizan en la especificación de los objetivos a lograr, que incluye la mejora en el rendimiento individual y grupal, reforzar la productividad, disminuir errores de funcionamiento, favorecer un buen antecedente de trabajo, y aumentar la flexibilidad y creatividad en la pequeña empresa. Estos fines se fundamentan en axiomas fundamentales tales como el reconocimiento del desarrollo de habilidades como un procedimiento continuo, la necesidad de equilibrar habilidades técnicas y suaves, y la necesidad de sincronizar la organización humana y las competencias con las metas organizacionales.

También el subsistema práctico está formado por fases de la gestión de las competencias, concretamente, el análisis de las competencias existentes, la detección de brechas de competencias, la jerarquización de las necesidades formativas, la realización de acciones formativas y de desarrollo, y la valoración continua de los resultados obtenidos. Estos procesos pueden ayudar a trasladar el enfoque teórico de habilidades hacia acciones concretas con un impacto positivo en la gestión del capital humano.

En ese sentido, entre las acciones claves para fortalecer las competencias del talento humano están identificar deficiencias en la comunicación interna, realizar una distribución del trabajo justa, definir objetivos claros y medibles, así como fomentar espacios de aprendizaje continuo. La posibilidad de tomar decisiones correctas, resolver problemas y adaptarse a nuevas tecnologías y formas de trabajar, garantiza la supervivencia y el crecimiento de la pequeña empresa en ambientes sumamente competitivos.

En esencia, las habilidades integradas como componente estructurador del modelo de capital humano propuesto, armoniza en todos sus niveles, el teórico, el metodológico y el práctico. Su desarrollo equilibrado implica potencializar el desempeño del talento humano, fortalecer la competitividad de la pequeña empresa y cristalizar un modelo científico aplicado, relevante que transforme, congruente con los fines de un estudio de carácter propositivo.

4.3.4. Experiencia laboral

La experiencia profesional es una parte crucial del enfoque de gestión de capital humano, ya que es un proceso dinámico a través del cual los individuos adquieren conocimientos, habilidades, valores y actitudes que han sido aplicados a lo largo de su carrera y que les permiten desarrollar ideas innovadoras y trabajar eficazmente. En esta línea de pensamiento, la experiencia laboral no equivale a la suma de años de trabajo o cargos ejercidos, sino que se trata de un capital estratégico que tiene un impacto directo en el desempeño, la adaptabilidad y la capacidad de aprendizaje de las personas, más aún en el tamaño micro de las organizaciones.

Desde esta perspectiva, la experiencia laboral en el modelo conceptual tiene su raíz en las teorías de aprendizaje en las organizaciones, y en el aprendizaje experiencial, que sostienen que el aprendizaje se origina y transforma a través de la reflexión, la interacción social y la solución a problemas reales en el contexto laboral. La experiencia se transforma entonces en una suerte de educación permanente que brinda la oportunidad de hacer transferencia de los conocimientos científicos en la práctica y elaborar nuevos saberes a partir de la acción, el error y la retroalimentación constante. Esta visión teórica reconoce que la experiencia laboral sirve como vehículo clave para desarrollar capacidades profesionales, técnicas y socioemocionales que, a su vez, son vitales para el rendimiento de la organización.

Desde la perspectiva metodológica, la experiencia en el trabajo se incorpora al modelo como una variable observable y controlable, y puede ser diagnosticada, sistematizada y evaluada con herramientas específicas. En este sentido, el modelo contempla indicadores como la carrera laboral, el anterior trabajo con otras funciones, exposición a distintos contextos organizacionales, el aprendizaje desde la práctica, participación en procesos de mejora continua, así como también la capacidad de transferir experiencias a otros integrantes organizacionales.

Más aún, la experiencia laboral se estudia objetivamente (historial profesional, habilidades adquiridas) y subjetivamente (percepciones, satisfacción, sentido de pertenencia), con lo que se obtiene un análisis completo de cómo influye en la labor y la motivación del capital humano.

Respecto a la dimensión práctica, la experiencia laboral adquiere un papel transformador, dirigido a la identificación de fines, supuestos y grados de intervención. El propósito básico de este componente es aumentar el uso estratégico de la experiencia conjunta de los recursos

humanos para elevar el desempeño organizacional y la sustentabilidad de la pequeña empresa. Como premisas se asume que toda experiencia de trabajo es un aprendizaje, que ese aprendizaje se puede sistematizar y compartir, y que si las condiciones de entorno organizacional lo permiten la experiencia individual se puede convertir en conocimiento colectivo.

Desde estas consideraciones, el modelo plantea etapas para la gestión de la experiencia laboral enfocadas a través de modalidades prácticas, como: diagnóstico y reconocimiento de las experiencias claves del personal; valorización de los quehaceres adquiridos en el trabajo; sistematización de espacios para compartir experiencias; y retroalimentación constante hacia el mejoramiento del desempeño y desarrollo profesional. Estas fases ayudan a convertir la experiencia del aprendizaje laboral en un activo organizacional que apoye la innovación, la eficiencia en las operaciones, y un mejor ambiente de trabajo.

El modelo también entiende que la experiencia laboral está muy ligada al lugar en donde se ejerce. Factores como el lugar físico, la cultura organizacional, las herramientas tecnológicas, los estilos de liderazgo, los sistemas de comunicación, y las políticas de conciliación entre la vida laboral y personal, tienen impacto directo en la calidad de la experiencia del trabajador. Una experiencia positiva en el trabajo se relaciona con mayores niveles de compromiso, satisfacción, productividad y retención de talento, mientras que las negativas pueden limitar el desempeño y dañar los resultados organizacionales.

En el caso de las pequeñas empresas, donde los recursos suelen ser reducidos y se coopera entre diversas funciones, una adecuada gestión de la experiencia laboral es de gran importancia.

Compartir el know-how acumulado entre los colaboradores permite estandarizar procesos, minimizar errores, mejorar la toma de decisiones y crear ventajas competitivas difíciles de imitar.

Por tanto, el modelo aquí propuesto pone énfasis en la realización de determinadas acciones: escuchar a los empleados, formación continua, programas de mentoría, uso estratégico de las tecnologías de la información, evaluación periódica del bienestar y la satisfacción laboral.

Por lo que, la experiencia laboral, al considerarse un elemento estructural dentro del modelo propuesto, cumple una doble función: por una parte, se convierte en el conducto a través del cual se adquiere conocimiento y se desarrolla el capital humano, por otra, representa un mecanismo para la transformación práctica en la organización, dado que vincula la dimensión teórica del conocimiento con la acción apropiada en el lugar de trabajo. Por tanto, la experiencia laboral se constituye en un factor o elemento fundamental para la gestión estratégica del capital humano y para el crecimiento sostenible de las pequeñas empresas.

Así mismo, el trabajo experimentado es un recurso estratégico que hace que los trabajadores puedan desplegarse usando algunos saberes y habilidades de trabajo que han sido logradas en otros trabajos pasados para así ayudar a la eficiencia y nuevas formas de hacer en una pequeña empresa.

En cuanto a desarrollo y crecimiento económico, la experiencia laboral promueve tanto la búsqueda de oportunidades, como el aprovechamiento de recursos y la creación de riqueza que mejora la adaptación empresarial.

En la gestión financiera y el rendimiento financiero, el conocimiento y la experiencia le ayudan a los empleados a tomar decisiones más informadas cuando se trata de planificar,

controlar y analizar los recursos financieros, protegiendo la estabilidad financiera y el crecimiento de la organización.

En lo que respecta a la gestión tecnológica, los trabajadores son capaces de modificar y utilizar las herramientas tecnológicas de sus procesos de trabajo (innovación y mejora de procesos) de forma que se adecuan a sus necesidades personales y a la cultura organizativa interna de la empresa. La información y la comunicación se ve optimizado mediante la experiencia, los trabajadores son capaces de desarrollar capacidades de coordinación, dirección y mediación en conflictos permitiendo un mejor flujo dentro de la organización.

Respecto a la producción y la logística, la experiencia laboral contribuye a una producción y distribución más eficiente, de mejor calidad y oportuna, que a su vez fortalece la capacidad competitiva de la empresa.

En conclusión, en la experiencia laboral, esta se transforma en un activo estratégico que permite la eficiencia, innovación y sostenibilidad en la pequeña empresa ubicada en la Administración Norte de Quito.

4.3.5. Motivación

La motivación es uno de los pilares del modelo de gestión del capital humano que se propone en este estudio, en tanto representa un motor interno que incentiva, regula y mantiene el comportamiento de los recursos humanos al interior de las pequeñas empresas. En contextos organizacionales en los que existe la escasez de recursos, la alta competencia y la constante

renovación, la motivación pasa a ser un elemento estratégico para asegurar el desempeño, la permanencia y el compromiso de los trabajadores.

En cuanto al marco teórico del modelo, la motivación está basada en los hallazgos de la psicología organizacional y de la conducta humana. La motivación se define como el proceso que determina la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de una persona para lograr una meta (Robbins y Judge, 2023). Estos autores señalan que existen tres elementos clave: la cantidad de energía que una persona utiliza, hacia donde se dirige el esfuerzo en términos de las actividades o tareas relacionadas con el trabajo, y por cuanto tiempo se extiende el esfuerzo.

También hacen distinción entre una perspectiva organizacional -en la que motivación se entiende como parte del compromiso que resulta de la configuración laboral- y una perspectiva individual, asociándola con el deber moral que tiene el trabajador con su contrato y con su desarrollo como persona.

De igual modo, Pink (2018), sostiene que la motivación tiene efecto cuando está en consonancia con los objetivos organizacionales y con los intereses de las personas, pues afecta directamente en la productividad, el rendimiento y el bienestar laboral. En este sentido, la motivación influye en el comportamiento organizacional, que a su vez establece los lineamientos de las actividades que adoptan los trabajadores y puede modificar el clima organizacional o, inclusive, el desempeño empresarial (Luthans, 2021).

Por tanto, se considera que en este modelo la motivación es un fenómeno de doble sentido, en el que tanto la organización como el empleado resultan beneficiados si se mantiene un balance entre las expectativas, necesidades y objetivos arrojados. Dentro del modelo conceptual que se

establece, se concede una prioridad aplicativa a la motivación intrínseca que se define como la motivación del individuo a realizar una actividad por el interés interno sin consideración de recompensas externas.

Deci y Ryan (2020), sostienen que las instituciones no pueden motivar directamente a sus empleados, pero sí pueden establecer condiciones para que las personas se motiven a sí mismas, es decir, fomentar entornos donde haya autonomía, sentido de competencia y pertenencia. El desafío, el aprender y el desarrollo de competencia constituyen componentes claves de la motivación intrínseca (Fischer, Malycha, & Achafmam, 2019) y puede ser especialmente potente si los valores personales y los objetivos organizacionales están alineados.

Desde la perspectiva metodológica del modelo, la motivación se conceptualiza como una variable multifacética que debe ser definida en términos de múltiples dimensiones y fuentes de datos observables, tales como: grado de compromiso, nivel de satisfacción laboral, sentido de propósito, grado de participación en la toma de decisiones y grado de disposición para participar en procesos de aprendizaje continuo.

Esta operacionalización posibilita medir empíricamente la influencia de la motivación en el desempeño del talento humano y su impacto en la pequeña empresa, asegurando consistencia en el entretendido entre la teoría y la herramienta de medición. Además, hace posible que se determinen los factores motivacionales más críticos y se efectúen propuestas de mejora basadas en evidencia.

Dentro del contexto de la pequeña empresa, la motivación intrínseca resulta aún de mayor importancia, dado que las limitaciones estructurales y financieras suelen impedir la aplicación de

incentivos extrínsecos. Luthans y Youssef (2021), sustentan que la estimulación a la autonomía, el compromiso y la iniciativa propia genera mejores resultados y se mantiene a diferencia de los más tradicionales modelos de incentivos monetarios.

Asimismo, investigaciones anteriores indican que la ausencia de posibilidades de desarrollo y las estructuras rígidas conspiran contra la motivación, mientras que el aprendizaje, la asunción de responsabilidades y la presentación de propuestas refuerzan el sentido de pertenencia del trabajador hacia la empresa (López, 2018; Echeverri, Lozada y Arias, 2018).

A partir del subsistema práctico del modelo, el propósito se concreta en una definición nítida de relatos de objetivos, en los siguientes campos de aplicación: aumento del compromiso laboral, mejora del rendimiento individual y del equipo, disminución de la rotación, fortalecimiento del sentido de pertenencia y productividad y creatividad de la organización. Estas metas se basan en supuestos fundamentales que incluyen el reconocimiento del trabajador como agente activo, la relevancia del significado en el trabajo, la adecuación entre los valores personales y los de la organización, y la proliferación de ambientes laborales respetuosos, inclusivos y colaborativos.

Las etapas para la potenciación de la motivación, previstas en el subsistema práctico también, se resumen así: diagnóstico motivacional del talento humano, análisis de los determinantes internos y externos de la motivación, diseño de estrategias que fomenten la autonomía y el reconocimiento, desarrollo de actividades de participación y comunicación eficiente, y monitoreo y evaluación continua de los logros obtenidos fundamentales para la mantención de los resultados.

Estos procesos contribuyen a convertir los principios motivacionales en procesos factibles y que sean consistentes con las pequeñas empresas. Algunas de las estrategias de motivación más efectivas que derivan de acciones prácticas incluyen un entorno de canales de comunicación abiertos, expectativas claras y estándares de alto desempeño, reconocimiento oportuno de los logros, trabajo en equipo, equilibrio entre la vida laboral y personal, políticas de inclusión, y retroalimentación constante enfocada en el desarrollo profesional. Además, la implicación de los empleados en las decisiones que afectan a sus tareas contribuyen a aumentar su sentido de responsabilidad, compromiso y pertenencia a la empresa.

En resumen, la motivación, entendida como elemento estructural del modelo de gestión del capital humano, articula homogéneamente sus dimensiones teórica, metodológica y práctica, posibilitando la comprensión, medición y fortalecimiento del factor clave en la pequeña empresa.

La adecuada gestión de las mismas no solo estimula la productividad y el rendimiento, sino que representa una fuente sustentable de inspiración, dedicación y progreso organizacional, haciendo que el modelo se convierta en un resultado científico aplicado, adecuado y sensible al cambio propio de una investigación de tipo propositivo. La motivación en el trabajo es esencial para aumentar el rendimiento y la satisfacción de los trabajadores, afectando directamente a la productividad y competitividad de la pequeña empresa.

Además, el estímulo laboral a que los trabajadores se esfuercen en generar ideas, mejorar procesos y contribuir a la generación de valor, lo que a su vez sostiene y amplía el negocio en sus términos de desarrollo y crecimiento económico. Sobre la gestión financiera, la motivación

se relaciona con una mejor gestión de recursos, cumplimiento de objetivos y disminución de los desperdicios, lo que implica un mayor nivel económico de gestión.

En cuanto, a la gestión de la tecnología, los trabajadores motivados asumen con mayor facilidad las nuevas tecnologías, intervienen activamente en los procesos de innovación y aportan soluciones para mejorar los sistemas operativas. La información y la comunicación se ven beneficiadas cuando hay motivación entre los trabajadores, debido a que se intensifica la colaboración, transparencia, y flujo de ideas dentro de la organización.

Con respecto a las operaciones logísticas, la motivación aumenta la dedicación a la calidad, la eficiencia del proceso y la entrega a tiempo de productos o servicios, mejorando las operaciones de la organización y su capacidad competitiva.

En conclusión, la motivación en el trabajo es un aspecto estratégico que se refleja positivamente a nivel de toda organización fortaleciendo de esta manera la pequeña empresa en la Administración Norte de Quito.

4.3.6. Creatividad

En un entorno de cambio económico, tecnológico y social, la creatividad se está consolidando como una variable estratégica dentro del modelo de gestión del capital humano, con especial importancia para el crecimiento y sostenibilidad de las pequeñas empresas. Las tendencias globales en los negocios están forzando a las organizaciones democráticamente tanto a

deshacerse de sus prácticas tradicionales como a adoptar nuevos paradigmas basados en la constante innovación, la flexibilidad organizacional, y la creación conjunta de valor.

En estas circunstancias, la creatividad deja de ser una cualidad superflua para desplazarse hacia una capacidad organizacional fundamental, sin la cual se hace prácticamente inviable competir y mantenerse en el mercado.

En términos teóricos como se puede apreciar en el modelo, desde su importancia para el desarrollo, la creatividad es tratada como un recurso intangible crucial en la sociedad del conocimiento. Samuel y Kanji (2020), argumentan que la creatividad es un aspecto fundamental para determinar los ingresos y la ventaja competitiva, y Gundry, Ofstein y Monllor (2016), revelan que las actitudes pro-creatividad conducen a las empresas a responder efectivamente a ambientes complejos y cambiantes.

En esta línea, Runco y Jaeger (2019), caracterizan a la creatividad como una entidad multifacética la cual se encuentra en individuos, grupos y organizaciones, desmintiendo la noción limitada que la creatividad era un hecho innato o era un aspecto de un individuo aislado.

Según Madžar y Milohnić (2019), la creatividad no puede ser reducida a rasgos individuales, sino que se construye y potencia mediante condiciones organizacionales facilitadoras entre las que se encuentran el trabajo colaborativo, la flexibilidad laboral, la autonomía y la responsabilidad compartida. La idea es reforzada la perspectiva por Anderson, Potočnik y Zhou (2014), quienes afirmaron que la creatividad organizacional es el resultado de la interacción entre los niveles individuales, grupales, y contextuales, tales como el liderazgo, la cultura organizacional, y los sistemas de gestión.

De la misma manera, Haskel y Westlake (2018), consideran la creatividad una fuente primordial de ventaja competitiva en la economía moderna, la cual se encuentra empujada por rápidos cambios en las esferas tecnológica, social y económica (Schwab, 2016). En esa línea, las organizaciones han cambiado el foco desde la acreditación formal a la adquisición de capacidades concretas prácticas, creativas y adaptativas relacionadas con el capital humano, aprobando a los trabajadores como entes dinámicos que pueden modificar sus competencias ante nuevas realidades laborales.

Desde el punto de vista metodológico del modelo, la creatividad es vista como una variable multidimensional que debe ser operacionalizada por medio de dimensiones y de indicadores observables tales como la generación de ideas, la resolución creativa de problemas, la apertura al cambio, la experimentación, el aprendizaje continuo y la colaboración interdisciplinaria.

Los estudios como de Tep, Maneewan y Chuathong (2021), recomiendan la aplicación de herramientas como la Runco Ideational Behavior Scale (RIBS) para evaluar la creatividad diaria en empleados de pequeñas empresas, mostrando que la capacidad creativa está dentro de toda persona y puede ser fortalecida con las prácticas organizacionales apropiadas. Evaluar el nivel de creatividad permite conectar los postulados teóricos con la evidencia empírica y posibilita analizar su afectación en la innovación, productividad y desempeño organizacional. Así mismo, permite detectar obstáculos culturales y estructurales como la resistencia al cambio, intolerancia

Desde la perspectiva práctica del modelo, la creatividad significa la definición clara de metas específicas, y estas pueden incluir: la mejora de las capacidades de innovación, la mejora de productos y procesos, la creación de ventajas competitivas, el alineamiento con el medio

ambiente, y la motivación y el compromiso con los recursos humanos. Estas metas descansan en presupuestos básicos tales como un reconocimiento de que cometer errores es una vía para interesarse por aprender, una apreciación de la diversidad de pensamientos, una confianza organizacional, una apertura ante el cambio y un liderazgo facilitador.

También es práctico al ser dividido en fases para ser desarrollado, incluyendo el análisis del clima organizacional creativo, el reconocimiento de bloqueos y capacidades creativas, la creación de espacios y procedimientos para dar lugar a la experimentación, la ejecución de dinámicas colaborativas y la evaluación en curso de los resultados innovadores. Estos pasos ayudan a hacer que la creatividad sea un proceso manejable y que esté alineado a las metas estratégicas de la pequeña empresa.

Para estimular la creatividad organizacional la literatura coincide en que se deben producir condiciones habilitadores, entre las cuales se encuentran: ambientes de seguridad psicológica en que los empleados pueden expresar ideas sin miedo a ser criticados; estructuras organizacionales flexibles; asignación de tiempo y recursos para investigar; fomento del trabajo en equipo interdisciplinario; y líder que promueva la iniciativa la autonomía (Bailey, Madden y Fletcher, 2017; Kashdan, Rose y Fincham, 2018).

Para las pequeñas empresas, la creatividad alcanza un nivel de importancia superlativo, sobre todo en contextos como el ecuatoriano, por cuanto se impone como respuesta a las limitaciones de recursos y a la fuerte dependencia del ingenio humano para innovar y competir. Las pequeñas organizaciones tienen un papel fundamental en la generación de empleo y en la economía del país

(Politécnica Salesiana, 2023), por lo tanto, potenciar la creatividad de su capital humano resulta ser una estrategia fundamental para su sustentabilidad.

Como lo señalan Manly et al. (2023), la innovación no es una prerrogativa de las grandes corporaciones, sino que es un medio esencial para que las pequeñas empresas sobrevivan y crezcan sustentablemente.

En definitiva, la creatividad, al ser concebida como elemento estructural dentro del modelo de gestión del capital humano, articula sólida y coherentemente entre sí las dimensiones teórica, metodológica y práctica y ofrece la posibilidad de interpretar, cuantificar y trabajar esta capacidad como fuente de innovación, diferenciación y ventaja competitiva. Su gestión resulta beneficiosa no solamente para el rendimiento organizativo sino a nivel de motivación y retención del talento, así como en la construcción de una cultura orientada hacia el aprendizaje y la transformación constante, consolidando el modelo como un resultado científico aplicado y pertinente corte propositivo.

La creatividad en la pequeña empresa es un factor estratégico con el que se pueden plantear soluciones innovadoras, mejorar procesos y conseguir ventajas competitivas dentro de un mercado dinámico.

En el desarrollo y el crecimiento del producto económico, la creatividad impulsa el desarrollo de nuevos productos, servicios y modelos de negocio, con ello el desarrollo y sostenibilidad del emprendimiento. En la gestión financiera y en el desempeño económico, la creatividad ayuda a descubrir posibilidades de ahorro, aprovechar recursos y trazar caminos económicos más eficaces, incrementando la rentabilidad y eficiencia empresarial.

En cuanto a las técnicas, la creatividad contribuye a la introducción de nuevos instrumentos y métodos que favorecen la innovación tecnológica, que repercute en la mejora de procesos y servicios. La capacidad de información y comunicación es potenciada con la creatividad, la cual manifiesta diferentes canales innovadores para el intercambio de ideas, para la mejora en la coordinación interna y para la toma de decisiones apoyadas del conocimiento.

Mientras que, en la producción y logística, la creatividad ayuda a rediseñar procesos más eficientes, organizar mejor el trabajo, y a proponer respuestas rápidas a los problemas productivos, gerenciales y comerciales, lo que se traduce en un incremento de la productividad y la competitividad.

En conclusión, la creatividad es un determinante crucial del desarrollo holístico en la pequeña empresa de la Administración Norte de Quito, potenciando en ella innovación, eficiencia y valor sostenible.

El estudio de las bases teóricas, conceptuales y referenciales relativas al conocimiento, valores, habilidades, experiencia laboral, motivación y creatividad permite establecer que dichos elementos forman un sistema interrelacionado y dinámico que es necesario para la gestión del capital humano en las pequeñas empresas. Dicho de otra manera, tales factores no funcionan en el vacío, ya que se potencian los unos a los otros y cimentan un modelo de gestión basado en el desarrollo al aprendizaje organizacional, la innovación, el compromiso y la sustentabilidad empresarial.

Tanto el conocimiento tácito como el explícito se consolidan como un eje integrador del capital humano que proviene de diversos elementos relacionados como experiencias individuales

o colectivas, aprendizaje continuo, o interacción social en el contexto de la organización. Su gestión adecuada permite la creación de valor y un mejoramiento de procesos y decisiones adaptativas efectivas, haciendo que éste sea un recurso táctico para la toma de decisiones y una fuente de ventajas competitivas. La perspectiva de conocimiento como un proceso dinámico y social es la base para la creación de necesidades de flexibilidad organizacional y una cultura de intercambio e innovación.

Por su parte, los valores suponen los pilares culturales y éticos que guía el comportamiento de la organización, el subir y bajar a los niveles individuales y colectivos para dar sentido a sus acciones. Coincidir los valores personales con los organizacionales contribuye a la armonía interna, la solución de conflictos y el compromiso con los fines institucionales.

La gestión basada en valores contribuye a reforzar la identidad organizacional, mejorar las relaciones de trabajo y generar las condiciones necesarias para el desarrollo del aprendizaje, la motivación y la creatividad.

Las habilidades, técnicas o blandas, son el potencial del capital humano para aplicar el conocimiento en la acción. Éste les permite continuar desarrollándose para mejorar su desempeño laboral, su productividad y también para ser más adaptables a entornos cambiantes. Las competencias interpersonales, comunicativas y emocionales son particularmente importantes para las pequeñas empresas, pues el trabajo en equipo y la multifuncionalidad son claves para el éxito organizacional.

La experiencia laboral aporta y expande los conocimientos y habilidades, al ser una fuente de aprendizaje de manera acumulativa que mejora la habilidad para resolver problemas y tomar

decisiones. Cuando la experiencia es reflexionada y compartida se convierte en conocimiento organizacional que mejora de manera continua, innova y transfiere saberes entre los miembros de la empresa.

Las motivaciones, en especial las intrínsecas, las que determinan sobre manera la intensidad de esfuerzo, energía y compromiso del talento humano. Un contexto organizacional que da sentido al trabajo, incentiva la autonomía, valora los logros y promueve la participación activa, contribuye a que sus miembros se sientan motivados y comprometidos con la organización. En las pequeñas empresas, la motivación se transforma en un elemento fundamental para la retención del talento, la productividad y la consecución de sus objetivos organizacionales.

Finalmente, la creatividad se constituye como competencia clave, que impulsa la innovación, la diferenciación competitiva y la adaptación al cambio. Su desarrollo depende tanto de las características individuales como de las condiciones organizacionales como la cultura, el liderazgo, la flexibilidad estructural y la apertura al aprendizaje. La creatividad concede la posibilidad de convertir el conocimiento, la experiencia y la motivación en soluciones innovadoras que dan respuesta a las demandas del entorno y permiten impulsar la sostenibilidad empresarial.

En su conjunto, estas bases teóricas, conceptuales y referenciales apoyan la visión del capital humano como un activo estratégico integral y la gestión de éste como tal, cuya gestión requiere de un enfoque sistémico, contextualizado y transformador organizacional. Esta fundamentación teórica da sustento y coherencia al modelo planteado ya que brinda los elementos para que pueda ser construido sus dimensiones teóricas, metodológicas y prácticas; y para que avance en el

diseño de una propuesta de intervención viable, pertinente y coherente con las realidades y desafíos de las pequeñas empresas.

4.4. Valoración/ evaluación / validación de la propuesta de transformación

Para la efectividad del modelo y la pertinencia de la propuesta de transformación de capital humano en la pequeña empresa, deben ser tomados en cuenta varios factores en el proceso de validación metodológica.

En lo que atañe al conocimiento de los empleados en las organizaciones, se validará a través del modelo SECI de Nonaka y Takeuchi (1994), que examina el conocimiento organizacional en cuatro procesos: socialización, externalización, combinación e internalización. Para ello se aplicarán encuestas y entrevistas en las microempresas consideradas, con la intención de comprobar la eficacia de la conversión de conocimiento tácito a explícito.

La frecuencia de las interacciones SECI también se analizará para saber en cada etapa qué experiencia tienen los empleados y cómo estos comparten y crean conocimiento. En este caso se podrá comprobar en sí la conversión del conocimiento se desarrolla acorde al modelo, así como modificar los procesos y estrategias de gestión del conocimiento si es necesario.

Con respecto a los valores organizacionales, se emplea el modelo de Hall-Tonna (1998), el cual ha sido diseñado para ser analizado bajo una perspectiva cualitativa con integración de análisis estadístico que implica valores únicos y grupales, considerando el procedimiento para el análisis

del impacto del mismo en la conducta y toma de decisiones, así como en la definición y el acomodo de objetivos organizacionales.

Este tipo de modelo se basa en un inventario de valores para identificar los valores dominantes en personas o grupos y se complementa con entrevistas semiestructuradas que investigan sobre creencias y principios personales. Seguidamente se llevará a cabo un análisis valor-acción para observar la manera en que los valores determinan las elecciones, conductas y resultados (como persona y como colectivo). Este procedimiento hará posible entender con mayor profundidad la dinámica de los valores y su influencia en la toma de decisiones, en el desarrollo personal y en el éxito organizacional.

A fin de valorar las ocupaciones, se aplicará la herramienta de 360 grados, técnica de retroalimentación multilateral que permite conocer la labor de los trabajadores desde diferentes ángulos: la propia (autoevaluación), la de sus compañeros, jefes, inferiores e inclusive clientes. El resultado de esta aproximación es una evaluación global y objetiva del desempeño, que señala las fortalezas y las áreas de oportunidad con potencial para desarrollo profesional.

En cuanto a los indicadores, las mediciones en la evaluación 360 se basan principalmente en preguntas cerradas con escalas numéricas que permite identificar las competencias que ya se domina y las que aún deben fortalecerse.

Por otro lado, la experiencia laboral se entiende como la percepción que tienen los empleados en todos los puntos de contacto durante su relación con la organización -desde la contratación, a realizar su trabajo, hasta la terminación de dicha relación-. Esto es fundamental, ya que se traduce en la satisfacción, compromiso y productividad de los empleados.

Para ello, se utilizarán indicadores cuantitativos y cualitativos, centrados en áreas como satisfacción laboral, compromiso con la organización y clima organizacional, con el fin de detectar zonas susceptibles de mejora y proporcionar información que ayude a la toma de decisiones.

Con respecto a motivación en el trabajo, esta es un factor importante determinante de la satisfacción y bienestar de los trabajadores. En el entorno organizacional, la motivación constituye una herramienta clave que beneficia tanto a los trabajadores como a las empresas, al fomentar relaciones laborales saludables y productivas.

Para la evaluación de la motivación laboral, se aplicará el Cuestionario de Motivación para el Trabajo (CMT), instrumento que permite analizar diversas dimensiones internas y externas relacionadas con el comportamiento y desempeño de los empleados. Este cuestionario abarca incluso aspectos como el poder (deseo de ejercer influencia y liderazgo en el lugar de trabajo), logro (vínculo con la motivación para alcanzar las metas y ciertos niveles de excelencia) y afiliación (con la protección y el apoyo a través de relaciones interpersonales cálidas y cooperativas).

También incorpora la autorrealización que expresa el deseo de utilizar y aplicar las habilidades y conocimientos en el trabajo, permitiendo a la persona crecer tanto en el nivel personal como profesional. Finalmente, abarca las dimensiones supervisión, trabajo en equipo y contenido del trabajo, a través de las cuales se pueden caracterizar las condiciones laborales, la interacción y cooperación entre empleados, y la autonomía, variedad y significancia de las labores realizadas.

En cuanto a la creatividad en el trabajo, esta será medida con la Escala de Comportamiento Ideacional de Runco (RIBS), un instrumento que se centra en la frecuencia y entusiasmo con que los trabajadores piensan en nuevas ideas y en cuán bien pueden evaluar y aplicar estas. El cuestionario consta de 23 ítems con formato tipo Likert, y permite estudiar cuatro dominios relacionados con el comportamiento creativo. El primero son las habilidades de ideación, que son la capacidad para crear ideas y soluciones novedosas. La segunda, los estilos ideacionales, trata de las preferencias personales con que uno procesa la información y resuelve problemas. La tercera faceta, los intereses ideacionales, está relacionada con la predisposición y el entusiasmo para involucrarse en actividades creativas.

Finalmente, la eficacia ideacional se refiere a la habilidad para convertir las ideas en acciones y llevarlas a implementación. Los resultados de la RIBS contribuirán a captar el grado de creatividad aplicada en el trabajo para ello identificarán posibles áreas de mejora, para potenciar estrategias de innovación en las pequeñas empresas.

En resumen, la propuesta para transformar la gestión del capital humano se orienta a diseñar políticas para mejorar la eficacia, compromiso y desarrollo de los empleados, en que se alinee estas prácticas con los objetivos estratégicos de las pequeñas empresas.

El capital humano es un activo crítico, por cuanto son las habilidades, conocimientos y experiencias que aumentan la productividad, competitividad y rentabilidad de la organización y garantía de su crecimiento y sostenibilidad a largo un plazo. Por otro lado, la pequeña empresa es uno de los principales motores del crecimiento económico, por lo que impulsar su desarrollo y

gestión del capital humano es imprescindible para activar la economía y fomentar un crecimiento empresarial sostenido.

En síntesis, la revisión teórica permite determinar que las teorías consideradas acerca del capital humano en la pequeña empresa, coinciden en considerar al recurso humano como el motor principal de desarrollo organizacional. La gestión del capital humano debe estar dirigida no solamente a la gestión del personal sino al desarrollo integral de las capacidades, motivaciones y potencial creativo de los colaboradores.

Por otra parte, se confirmó que la pequeña empresa tiene un gran potencial de mejora que es posible realizar a partir del conocimiento, los valores, las aptitudes y la motivación de sus integrantes. Tales potencialidades deberán ser objetivo de una estrategia de planificación que convierta la experiencia y creatividad de los trabajadores en ventajas competitivas. Promover el aprendizaje permanente, reconocer la dedicación individual y alentar la participación activa son actitudes que influyen en forma directa en la productividad y en el compromiso de trabajo, y se constituyen en elementos claves para la sustentabilidad organizacional.

Por último, se evidencia la necesidad de definir lineamientos estratégicos para articular la formación continua, la innovación, la motivación y el desarrollo de competencias.

Una administración del capital humano basada en estos principios propicia la adaptación de la pequeña empresa a las modificaciones del entorno y garantiza que el crecimiento de las personas esté alineado con los objetivos institucionales. En última instancia, la organización podrá invertir y formar en las personas, construir una cultura de aprendizaje y convertir al talento humano en un recurso estratégico para la competitividad y crecimiento sostenido.

Para mejorar el desempeño la pequeña empresa en la Administración Norte de Quito, es fundamental adoptar una posición integral, estratégica y contextualizada, que ponga énfasis en el desarrollo del capital humano y en la capacidad de replegarse en el contexto económico, social y tecnológico del lugar. En esta línea se plantean las siguientes posibles aportaciones:

Reconocer al capital humano como un activo estratégico para mejorar el desempeño organizacional.

Se debe transitar de una gestión administrativa tradicional a un modelo estratégico de gestión del talento, que integre las capacidades, conocimientos, habilidades, valores, experiencia, motivación y creatividad de la plantilla a los objetivos de la pequeña empresa. De esta forma, se puede hacer un mejor aprovechamiento de los recursos, aumentando la producción de la organización y de esta manera incrementar la competitividad organizacional.

Promover el desempeño es favorecer procesos sistemáticos para gestionar el conocimiento (adquirir, transferir y aplicar lo que saben los trabajadores). La adopción de prácticas tales como la formación permanente, la sistematización de buenas prácticas y el trabajo conjunto potencia el aprendizaje organizacional y la capacidad decisoria, facilitando la rápida adaptación de las pequeñas empresas a su ambiente.

El desempeño del negocio mejora cuando las pequeñas empresas se capacitan tanto en habilidades técnicas como blandas -comunicarse con eficacia, trabajar en equipo, resolver problemas y liderar-. De igual forma, la valoración de la experiencia laboral como fuente de aprendizaje continuo permite la mejora continua de procesos y la disminución de errores operativos.

Una cultura de trabajo basada en principios éticos y valores sociales, tales como cooperación, respeto y responsabilidad, aporta a la creación de un buen ambiente laboral y a reforzar los lazos de pertenencia entre sus trabajadores. En la Administración Norte de Quito, donde las pequeñas empresas tienen importancia como sustento social y económico, la gestión por valores se traduce en mayores niveles de estabilidad en las relaciones laborales, en una mejora en la reputación organizacional y en el desempeño colectivo.

La motivación es un impulsor clave del desempeño. Crear un ambiente de trabajo que fomente la participación, el reconocimiento, la comunicación directa y el equilibrio entre la vida laboral y personal aumenta el compromiso y la satisfacción de los empleados. En entornos con recursos escasos, como el de muchas pequeñas empresas, profundizar en la motivación intrínseca representa un factor clave para mantener el esfuerzo y rendimiento.

La innovación y la creatividad permiten que las pequeñas empresas se distingan, mejoren sus productos y procesos, y respondan de manera anticipada a las demandas del mercado local. Formar espacios para la elaboración de ideas, la experimentación y el aprendizaje a partir del error, facilita la mejora continua y el desarrollo sustentable de la pequeña empresa en la Administración Norte de Quito.

Así mismo, mejorar el desempeño de la pequeña empresa en la Administración Norte de Quito implica la aplicación de una propuesta integral de gestión del capital humano que considera el conocimiento, los valores elementales, las habilidades, la experiencia laboral, las motivaciones y las capacidades creativas. Con este nuevo enfoque es posible fortalecer la productividad, la

competitividad y la sustentabilidad del tejido empresarial, y a través de ello incidir activamente en el desarrollo local y en el bienestar comunitario.

Por ende, se presenta una propuesta para transformar la gestión del capital humano como una salida científica de naturaleza propositiva, que se sustenta en las conclusiones teóricas y empíricas del estudio, y que trata de dar respuesta a las necesidades reales de las pequeñas empresas. La propuesta se presenta como una solución aplicable, contextualizada y realizable, la cual permite que el conocimiento generado se traduzca a través de acciones prioritarias que fortalecen el desarrollo organizacional y la sustentabilidad empresarial.

En cuanto a sustentación teórica se conciben que, desde un enfoque estratégico del capital humano, como el principal activo de la pequeña empresa la combinación de conocimientos, valores, habilidades, experiencia de trabajo, motivación y creatividad permitió establecer un marco conceptual consistente conforme a las corrientes actuales de administración de organizaciones y a las demandas de un medio ambiente económico dinámico, globalizado y de elevada competencia.

Esta base demuestra que el desarrollo empresarial no está supeditado solamente a recursos financieros o tecnológicos, sino en gran medida a la habilidad de las organizaciones para dirigir, desarrollar y comprometer a su capital humano.

Respecto a los fundamentos teóricos, conceptuales y referenciales, de una manera lógica y ordenada la sección describió sus elementos esenciales, comenzando con un resumen ejecutivo que contiene la problemática y solución propuesta, a continuación, una introducción situacional, definición específica de objetivos, alcance y significancia, y los fundamentos teóricos,

conceptuales y referenciales. Esta construcción de estructura interna de la propuesta asegura la coherencia de la misma, además de facilitar la interpretación, transferencia y replicabilidad en otras organizaciones, específicamente en pymes.

El avance en el desarrollo fundamentación teórica, conceptual y de los referentes, hizo posible el fundamentar con rigor y coherencia los aspectos nodales del modelo propuesto de gestión del capital humano, elaborando así una base teórica, metodológica y práctica que sustenta la propuesta y que le confiere validez y aplicabilidad.

Se destaca que, en consideración a la interacción ajustada de conocimientos, valores, competencias laborales, experiencia laboral, expectativas y creatividad, el capital humano como producto e indicador, resulta ser un constructo dinámico y multidimensional, cuya administración se identifica cómo la clave para el crecimiento en las pequeñas empresas.

En cuanto a su base teórica, los seis factores considerados se conceptualizan como constructos relacionados que predicen el comportamiento organizacional, el rendimiento laboral y la capacidad de adaptación y cambio de las pequeñas empresas. El conocimiento se define como eje articulador de aprendizaje organizacional y toma de decisiones estratégicas; los valores representan principios orientadores de la conducta individual y colectiva; las habilidades laborales son la manifestación operacional de las competencias humanas del talento; la experiencia laboral es fuente de aprendizaje práctico y transferencia de saberes; la motivación es motor interno de compromiso y productividad; y la creatividad se consolida como capacidad estratégica para la innovación y diferenciación competitiva. En definitiva, estos elementos

permiten abordar la complejidad del capital humano más allá de perspectivas estructuralistas o puramente administrativas.

Desde la perspectiva de la estructura del modelo, lo tratado en cada sección se integra consistentemente a nivel de las tres dimensiones teórico- metodológico y práctica. La dimensión teórica brinda los marcos conceptuales explicativos de qué es y cómo actúa cada componente; la metodológica los operacionaliza en variables, dimensiones e indicadores observables bajo los cuales pueden ser medidos y analizados empíricamente; mientras que la práctica se traduce en fines, premisas y fases de intervención específicas, dirigidas a la modificación de la gestión del capital humano en la pequeña empresa. Esta estructuración asegura la coherencia interna del modelo y fortalece la aplicabilidad en la práctica dentro de organizaciones reales.

En relación con la evaluación del modelo, los argumentos expuestos permiten afirmar que la propuesta es adecuada y realizable. La combinación de conocimiento, valores, habilidades, experiencia, motivación y creatividad que se puede alcanzar como resultado de la interacción de estas categorías, permite tener una visión integradora para gestionar el capital humano, acorde a las exigencias actuales del entorno competitivo y al tamaño de la pequeña empresa.

De hecho, la oportunidad de evaluar esos elementos con criterios metodológicos definidos agrega una mayor fortaleza al rigor científico del modelo y a su capacidad como herramienta de diagnóstico, intervención y mejoramiento organizacional.

A nivel general las bases teóricas, conceptuales y de referencia validan que la gestión del capital humano no se puede tratar de manera discreta sino como un procedimiento sistémico, donde las partes se refuerzan una con otra. Conocimiento que es moldeado con experiencia y

creatividad; los valores direccionan el empleo ético y responsable de las capacidades; motivación que incentiva la educación pausada e innovación; y experiencia laboral que forja en capacidades centrales que desarrollan el rendimiento organizacional. Esta mutua dependencia es uno de los resultados más significativos del modelo propuesto.

Es concluyente, que los desarrollos teórico-conceptuales y prescriptivos conforman el modelo de gestión del capital humano un producto científico integral, aplicado y transformador, coherente con los propósitos de una investigación de tipo propositivo. Su mirada sistémica y contextualizada posibilita no sólo interpretar la realidad de la pequeña empresa, sino también intervenir estratégicamente para contribuir al desarrollo del talento humano, al mejoramiento del desempeño organizacional y a la sostenibilidad del sector productivo.

A su vez, la propuesta se entiende como un modelo global, organizado en tres niveles vinculados: teórico, metodológico y práctico. El sustento conceptual lo da la dimensión teórica; la dimensión metodológica establece los procedimientos, indicadores y mecanismos de evaluación y la dimensión práctica o subsistema práctico operacionaliza la propuesta a través del esclarecimiento de las finalidades, supuestos y etapas de desarrollo. Esta articulación más abarcadora en cuanto a la dimensión representacional es uno de los aportes más significativos respecto al capítulo, al asegurar de que el modelo no quede en abstracto, sino que es susceptible de ser implementado de una manera sistemática y evaluada en la realidad organizacional.

Para valorar, evaluar y validar la propuesta se definieron criterios técnicos metodológicos para juzgar su idoneidad, factibilidad aplicación. Contribuye a la legitimación científica de la propuesta y reafirma su factibilidad como herramienta para fortalecer la gestión del capital

humano para aumentar la productividad, consolidar el clima organizacional, potenciar la innovación y participar en el desarrollo sustentable de la pequeña empresa.

También, la propuesta del modelo ha sido comentada y analizada como una herramienta global para el desarrollo y la sustentabilidad organizacional. En cuanto, al desarrollo y crecimiento económico, se demuestra que la buena administración del talento humano ayuda a ahorrar recursos, incrementar la productividad y abrirse camino para crecer en el mercado local.

Con relación a la gestión financiera y rendimiento, el modelo les da facilidad para planear, controlar y administrar sus recursos humanos y financieros, lo cual resulta beneficioso al momento de tomar decisiones en cuanto a eficiencia y rentabilidad de negocios.

En relación con la gestión tecnológica, se ha comprobado que la adopción de sistemas de información y comunicación mejora la coordinación, innovación y difusión de conocimiento en la organización. La capacidad de información y comunicación se incrementa drásticamente estableciéndose canales claros en lazos de interacción y retroalimentación recíproca, así como de organización entre los empleados y la gerencia.

Igualmente se fortalece la capacidad productiva y logística cuando se alinean las capacidades del personal contra los procesos, lo que permite mayor eficacia, calidad y logro de metas.

En líneas generales, la validación del modelo revela que su uso potencia las pequeñas empresas para fortalecer sus capacidades internas, aprovechar sus recursos humanos y tecnológicos, y contribuir al desarrollo económico sostenible en la Administración Norte de Quito.

En suma, el Capítulo 4 aporta un modelo de transformación que incluye teoría y práctica para la gestión del capital humano, que responde a un problema de la vida real y se presenta en una solución estructurada, flexible y contextualizada. La propuesta no solo aporta conocimiento relevante en el ámbito académico, sino que también tiene implicancia práctica para la toma de decisiones estratégicas en las pequeñas empresas, reafirmando que el desarrollo organizacional sostenible se construye, ante todo, sobre la base del fortalecimiento integral de las personas que las componen.

CONCLUSIONES

El análisis realizado permitió evidenciar que la gestión del capital humano constituye un factor estratégico esencial para el desarrollo y sostenibilidad de las pequeñas empresas en la Administración Norte de Quito, Ecuador. La investigación confirmó que el capital humano, entendido como el conjunto de conocimientos, habilidades, valores, experiencias, motivación y creatividad, es el principal impulsor del crecimiento organizacional y de la competitividad en este tipo de entidades.

En las posiciones teóricas sobre la gestión del capital humano, se identifica que el concepto va más allá de la simple gestión de personal. Los paradigmas actuales de gestión rodaban en torno a la necesidad de administrar el conocimiento, gestionar la innovación y construir una cultura organizacional sustentada en valores, motivación y comunicación. Las teorías discutidas de Nonaka y Takeuchi o Hall-Tonna, entre otras, sustentan que el capital humano debe enfocarse en la generación y transferencia de conocimiento, la integración de los objetivos personales y organizacionales, y la creación de ambientes laborales que inspiren aprendizaje y compromiso.

Al determinar los aspectos del capital humano que influyen en el desarrollo de la pequeña empresa, se estableció que los más relevantes son la formación y actualización continua, la experiencia laboral, las habilidades técnicas y blandas, los valores éticos y la capacidad creativa. Estos componentes inciden directamente en la productividad, la eficiencia operativa y la capacidad de adaptación a los cambios del entorno. También se comprobó que un personal

motivado y comprometido mejora tanto el rendimiento como la cohesión del grupo, facilitando la innovación y afectando positivamente al establecimiento de posición en el mercado.

El análisis de las estrategias de gestión del capital humano mostró que las pequeñas empresas que implementan prácticas orientadas al desarrollo del talento —tales como formación, comunicación abierta, feedback constante, reconocimiento al rendimiento y fomento de la creatividad— consiguen un entorno laboral más productivo y armonioso. La motivación se destaca como un factor clave, toda vez que dirige a los empleados hacia la satisfacción y compromiso, con ello se produce un vínculo beneficioso para las personas y las organizaciones.

El futuro de las pequeñas empresas ecuatorianas estará ligado a su habilidad para invertir en su gente, promover el aprendizaje continuo, y alinear el talento con la visión estratégica de la organización, asegurando así su competitividad y sustentabilidad en un mundo cada vez más dinámico y exigente.

El modelo de gestión del capital humano resultante permite concluir que el desarrollo y la consolidación de las pequeñas empresas dependen en gran medida de la forma en que gestionan estratégica y holísticamente sus capacidades humanas. En un entorno de creciente competencia, globalización y acelerados cambios tecnológicos, el capital humano se perfila como el activo intangible más importante para la sostenibilidad y el crecimiento organizacional.

Con el modelo propuesto trasciende el enfoque convencional de gestión de recursos humanos para comprender la gestión del capital humano como un sistema integrado, dinámico e interrelacionado basado en la interconexión de conocimientos, valores, habilidades y experiencia laboral, motivación y creatividad. Dicha integración permite que el trabajador sea percibido no

solo como un ejecutor de tareas, sino también como un sujeto activo del aprendizaje organizacional, la innovación y la toma de decisiones, algo muy poco frecuente en las pequeñas empresas, donde la multifuncionalidad y la proximidad entre los actores organizacionales potencian el impacto del talento humano.

Asimismo, el modelo indica que la estructura tridimensional —teórica / metodológica y práctica— representa un gran avance hacia la gestión del talento humano, pero que aún debe ser orientada hacia una visión relacional que integre las demás dimensiones; el modelo garantiza coherencia conceptual, rigor metodológico y factibilidad organizacional. La dimensión teórica provee la base que fundamenta la conducta humana y organizacional; la dimensión metodológica permite la operacionalización y medición de algunas variables implicadas en capital humano a través de determinados indicadores; y la dimensión práctica convierte esos principios en objetivos, premisas y etapas de actuación que se llevan a cabo en la realidad una pyme.

También se concluye que el conocimiento que es administrado como un activo estratégico, propicia el fortalecimiento del aprendizaje organizacional, de la toma de decisiones y de las ventajas competitivas sostenibles. Cuando se combina con la experiencia laboral y la innovación, contribuye a transformar el conocimiento individual en conocimiento colectivo, mejorando así la habilidad de la pequeña empresa para adaptarse e innovar, lo que es crucial para responder a las demandas del entorno.

De la misma manera, los valores corporativos, son un pilar fundamental que permite articular el modelo para guiar el comportamiento, fortalecer la cultura organizacional y promover que los objetivos empresariales se encuentren alineados con las actividades diarias. La convergencia de

los valores personales y organizacionales también influye en el compromiso, confianza y cohesión interna que son factores cruciales para el rendimiento y la retención del capital humano en las pequeñas organizaciones.

En cuanto a las habilidades laborales, el modelo muestra que el desarrollo equilibrado de las habilidades técnicas y blandas tiene un impacto directo en la productividad, calidad y flexibilidad de trabajo. Con ello, la detección de carencias técnicas, la oferta formativa adecuada y la adopción de procesos de actualización continua constituye estrategias para el avance del rendimiento tanto individual como colectivo, y por ende, de la competitividad empresarial.

Por su parte, la experiencia laboral está emergiendo como un recurso estratégico que, cuando es sistematizado y compartido, lleva a la optimización de procesos, la reducción de errores y el fortalecimiento de la toma de decisiones. El modelo demuestra que la experiencia de trabajo no debe basarse en un criterio de senioridad, sino que debe ser gestionada como un proceso de aprendizaje permanente que contribuye al desarrollo del capital humano y crecimiento organizacional.

Sobre la motivación, se concluye que ésta es el principal motor del desempeño y compromiso laboral, en especial en pequeñas empresas, donde los incentivos extrínsecos suelen ser escasos. Construir ambientes que incentiven la motivación intrínseca, la participación, el reconocimiento y el sentido de propósito, es fundamental para incrementar la productividad, disminuir la rotación y reforzar el sentido de identidad y valores compartidos.

Por último, la creatividad se consolida como elemento estratégico del modelo, ya que permite la generación de soluciones innovadoras, la mejora continua de los procesos y la diferenciación

competitiva. El modelo señala que la creatividad puede gestionarse y desarrollarse a través de un determinado tipo de condiciones organizacionales, un liderazgo facilitador y una cultura organizativa que valore el aprendizaje, la experimentación y la diversidad de ideas.

El modelo de gestión propuesto para el capital humano constituye un aporte significativo para la ciencia, al presentar una herramienta holística, contextualizada y aplicable para la transformación de la pequeña empresa. Su utilización contribuye a orientar la transformación sustentable, incrementa la competitividad y sitúa al capital humano como pilar central en la estrategia empresarial, reafirmando su relevancia como producto de una investigación con enfoque propositivo y su aporte al área de conocimiento en gestión organizacional y desarrollo empresarial.

Por otra parte, el modelo de gestión del capital humano también permite aportar directamente al crecimiento y desarrollo de la pequeña empresa en la administración norte de Quito, ya que considera al talento humano como un recurso estratégico para la sostenibilidad y competitividad organizacional. La combinación del conocimiento, las habilidades, la experiencia en el puesto de trabajo, la motivación, los valores y la creatividad impulsan el rendimiento de una organización y maximizan sus recursos.

Desde la perspectiva económica y financiera, el modelo contribuye a mejores niveles de eficiencia en el uso del capital, a una adecuada toma de decisiones, y a la capacidad para enfrentar el crecimiento y la estabilidad financiera de una pequeña empresa. En el nivel tecnológico-operacional, promueve la introducción de nuevas tecnologías, mejora la gestión de

la información y comunicaciones, así como también la capacidad productiva y logística, alcanzándose una mayor eficiencia en la operación.

En conclusión, el modelo se posiciona como una solución aplicada y adecuada que mejora el desempeño integral de la pequeña empresa al fomentar su crecimiento económico, estabilidad financiera y capacidad de adaptación y de innovación en un entorno empresarial dinámico.

RECOMENDACIONES

Con base en los resultados y análisis teórico-empírico desarrollado en la investigación, se sugiere para la pequeña empresa el fortalecimiento de la gestión estratégica del capital humano, en la que es un recurso para la productividad, innovación y competitividad organizacional. En este sentido, el modelo propuesto es un mecanismo integral que puede guiar la planificación, implementación y evaluación de la práctica de gestión del talento humano de manera coherente con los objetivos organizacionales.

Desde el punto de vista metodológico se recomienda que las pequeñas empresas formulen políticas de planificación de recursos humanos acordes a su estrategia organizacional, tomando en consideración la gestión del conocimiento y desarrollo de competencias como ejes centrales. Esto significa evaluar las habilidades del personal actual, identificar las lagunas de proveedores y desarrollar actividades de capacitación para alinear las habilidades duras y blandas de los empleados con las metas institucionales y las necesidades del entorno.

En el ámbito práctico, se propone para el seguimiento de programas de formación continua, la mejora tanto en habilidades técnicas como para las habilidades blandas, tales como comunicación efectiva, liderazgo, equipo trabajo y resolución problemas. Estas competencias son clave para incrementar el desempeño, tanto individual como grupal, facilitar la adaptación al cambio e incrementar la innovación en la pequeña empresa.

Igualmente, se aconseja reforzar un ambiente corporativo que refleje valores éticos, cooperación y sentido de responsabilidad con la generación de ambientes laborales en los que la confianza, la transparencia y el respeto sean sus ejes. La vivencia diaria de estos valores sustenta un compromiso organizacional, mejora el clima laboral y potencia las relaciones interpersonales para alcanzar objetivos comunes, que son fundamentales para la sustentabilidad de la empresa.

Con respecto a la motivación y el bienestar en el trabajo, se recomienda elaborar e implementar sistemas de reconocimiento y retribuciones por mérito, que responda a las posibilidades económicas de la pequeña empresa, complementando con modalidades de desarrollo profesional. Así también es crucial fomentar una comunicación abierta y bidireccional que permita la participación de los trabajadores en el proceso decisorio lo que incrementará el nivel de compromiso, satisfacción y sentido de pertenencia a la organización.

También, se propone potenciar la creatividad y la innovación como polos estratégicos de desarrollo organizacional. Para eso, las pequeñas empresas deben crear un contexto organizacional que favorezca la generación de ideas, el probar cosas nuevas y el aprender del error, permitiendo el desarrollo de soluciones innovadoras que les ayuden a diferenciarse y a responder a los cambios del entorno.

Complementariamente a estas medidas, se recomienda la introducción de mecanismos integrales de evaluación y feedback, como la evaluación 360°, que posibilite la detección de fortalezas, debilidades y áreas de oportunidad en el desempeño del capital humano. Estos mecanismos hacen que la mejora continua, el mejor aprovechamiento de los recursos a nivel individual y grupal, y la toma de decisiones fundamentadas tomen fuerza.

Los directivos y mandos intermedios deberán desempeñar un papel protagonista en el conocimiento, facilitando su difusión, sistematización y aplicación dentro de la organización. En esta línea, la utilización de modelos como el SECI de Nonaka y Takeuchi es adecuada para facilitar la generación y conversión del conocimiento tácito y explícito, consolidando el aprendizaje organizacional y la innovación continua.

Se recomienda además elaborar una orientación estratégica para la gestión del capital humano en las pequeñas empresas, que atienda a sus características de limitación de recursos y de oportunidades. La guía debe poner énfasis en la gestión eficiente de su capital humano, innovación y desarrollo de capacidades como los pilares para un crecimiento sostenible, fortaleciendo la capacidad de adaptación y la resiliencia organizacional frente a cambios tecnológicos, económicos y sociales.

Asimismo, promover la articulación entre pequeñas empresas, universidades e instituciones públicas o privadas, que facilite la inserción en programas de capacitación, asesoría técnica y apoyo financiero. Estas sinergias permitirán consolidar el capital humano y mejorar la competitividad del sector, traduciéndose en el progreso económico y social de la Administración Norte de Quito.

Para las pequeñas empresas de la Administración Norte de Quito, se propone también que adopten el modelo de gestión del capital humano planteado, como una herramienta estratégica para innovar en su camino hacia una mejor posición en el mercado, que les permita comprender que el talento humano es un elemento clave dentro de los factores de sustentabilidad empresarial.

A nivel metodológico, se recomienda la adopción de mecanismos sistemáticos de planificación, evaluación y retroalimentación del capital humano, que permitan sincronizar los saberes, habilidades, experiencia, valores, motivaciones y creatividad del personal con las metas de la organización.

En cuanto, a su aplicación práctica, debe prestarse mayor atención a la formación permanente, a la gestión del conocimiento y desarrollo de habilidades técnicas y blandas, fomentando una cultura organizacional basada en valores, confianza y colaboración. También es preciso estimular la motivación, el bienestar laboral y la creatividad, a través de sistemas de reconocimiento, participación y mejora continua.

Por último, se propone promover el uso estratégico de tecnología de información y comunicación, el establecimiento de vínculos con universidades y organismos públicos o privados, para el fortalecimiento de capacidades y contribuir al desarrollo económico y empresarial de la Administración Norte de Quito.

Referencias Bibliográficas

- Abdelgany, M. F., y Saleh, A. A. (2022). *El impacto del capital humano en la productividad laboral en los países en desarrollo*. Revista Internacional de Economía, Finanzas y Ciencias de la Gestión, 10(4), 142–149. <https://doi.org/10.11648/j.ijefm.20221004.13>. EE.UU.
- Abdul, M., Ahmad, N. H., Geare, A. y Thurasamy, R. (2019). *Cultura de innovación en pymes: La importancia de la cultura organizacional, el aprendizaje organizacional y la orientación al mercado*. Entrepreneurship Research Journal, 9(3), 1–14. <https://doi.org/10.1515/erj-2017-0014>. Malasia.
- Adeoye, M. A. (2023). *De las variables al diseño de la investigación: Un análisis profundo de la metodología de la investigación educativa*. Revista de Investigación y Evaluación Educativa, 7(3), 462–470. <https://doi.org/10.23887/jere.v7i3.68173>. Nigeria.
- Agbaakin, O. (2025). *Aprovechamiento de la inteligencia artificial como catalizador del crecimiento estratégico para pequeñas y medianas empresas*. <https://arxiv.org/abs/2509.14532>. EE.UU.
- Aguilasocho, A., Galeana, R. A. y Peña, M. A. (2015). *Impacto del capital intelectual en la competitividad de las pymes de manufactura*. Revista de Gestión Empresarial y Sustentabilidad, 1(1), 1–19. <https://rges.umich.mx/index.php/rges/article/view/1>. Ecuador.
- Ahmad, S. y Choudhary, N. I. (2023). *Competitividad mediante el desarrollo de ecosistemas de gestión estratégica del talento y gestión ágil*. Journal of Business Research, 158, 113483. <https://doi.org/10.1007/s40171-023-00344-1>. España.

- Akinwale, A. A. y George, T. A. (2022). *Fuentes y efectos del conflicto organizacional en países en desarrollo*. *Revista de Ciencias Sociales Globales*, 4(2), 75–89
<https://journalsglobal.com/index.php/jgss/article/download/113/123>. Nigeria.
- Alegre, A. (2024). *La gestión del capital humano en organizaciones: implementación y profesionalización del área de RR.HH. en PYMEs* (Tesis doctoral). Universidad de San Andrés, Argentina.
- Alfaro, A., Manelici, I. y Vásquez, J. P. (2022). *Los efectos de la incorporación a cadenas de suministro multinacionales: Nueva evidencia de los vínculos entre empresas*. *The Quarterly Journal of Economics*, 137(3), 1495–1552. <https://doi.org/10.1093/qje/qjac005>. Costa Rica.
- Allés, M. (2018). *Gestión por competencias: El diccionario*. Ediciones Granica. Argentina.
- Almeida, R. A. (2015). *Comportamiento organizacional positivo: las implicaciones del engagement en el entorno laboral*. *Revista Electrónica Científica de la UESS*, 1(1), 45-56.
<https://repositorio.uees.edu.ec/items/469093b9-6c8d-4941-8e7f-bf7456c247df/full>. Ecuador.
- Alqurashi, W. (2023). *Memoria organizacional como enfoque para alcanzar la excelencia institucional en universidades saudíes a la luz de la experiencia de Estados Unidos*. *Revista de la Universidad Umm Al-Qura de Ciencias Educativas y Psicológicas*, 15(3), 19–49 <https://doi.org/10.54940/ep26340794>. Arabia Saudita.

- Al-Tarawneh, H. A., y Al-Masri, M. (2023). *Explorando la relación entre la cultura organizacional y el bienestar de las instituciones educativas en Jordania*. *Ciencias del Comportamiento*, 13(3), 92. <https://doi.org/10.3390/bs13030092>. Jordania.
- Álvarez, C. (2016). *La administración en el siglo XXI, en una encrucijada*. *Gestión Joven*, (15), 96–127. http://elcriterio.com/revista/contenidos_15/8.pdf. Colombia.
- Alvarez, I. y Ramírez, M. (2022). *Conocimiento colectivo en el capital humano: Integración de dimensiones explícitas y tácitas para el desempeño organizacional*. *Journal of Knowledge Management*, 26(3), 543–561. <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2021-0732>. España.
- Álvarez, Y. M., Porraspita, A. M. y Indacochea, M. J. (2018). *El desempeño laboral: un problema social de la ciencia*. *Didáctica y Educación*, NA, 1–12. Perú.
- Alvesson, M. y Sveningsson, S. (2024). *Cambio en la cultura organizacional: Un proyecto de cambio cultural en curso*. Taylor & Francis. <https://doi.org/10.4324/9781032755618>. Reino Unido.
- Alvira, F. R. (2020). *Cuestionarios: Una técnica de recogida de información*. Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS). España.
- Anderson, N., Potočnik, K. y Zhou, J. (2014). *Innovación y creatividad en las organizaciones: Una revisión del estado de la ciencia*. *Journal of Organizational Behavior*, 35(1), 129–144. Reino Unido.
- Anguera, M. T., Blanco-Villaseñor, Á., Hernández-Mendo, A., & Losada, J. L. (2020). *Diseños observacionales: Su idoneidad y aplicación en psicología del deporte*. Barcelona, España: Prensas Universitat de Barcelona.

- Aranibar, R., Salas, J. y Torres, L. (2022). *Cultura organizacional y creatividad como factores de ventaja competitiva en las empresas modernas*. Editorial Universidad ESAN. Perú.
- Arias, F. (2020). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica* (8ª ed.). Editorial Episteme. Venezuela.
- Arias, J. L. y Covinos, M. (2021). *Diseño y metodología de la investigación*. Enfoques Consulting EIRL. <https://hdl.handle.net/20.500/2260>. Perú.
- Arufe, V., Sanmiguel, A., Ramos, O. y Navarro, R. (2023). *Novedades de los modelos pedagógicos en educación física—Una rápida reseña*. *Revista Internacional de Investigación Ambiental y Salud Pública*, 20(2), 1129. <https://doi.org/10.3390/ijerph20021129>. Suiza.
- Attia Aman-Ullah, Mehmood, W., Amin, S., Abbas, J. y Abid, G. (2022). *Capital humano y desempeño organizacional: Un estudio de moderación mediante liderazgo innovador*. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(4), 100255. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100255>. Pakistán.
- Bailey, C., Madden, A., Alfes, K. y Fletcher, L. (2017). *El significado, los antecedentes y los resultados del compromiso de los empleados: Una síntesis narrativa*. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 31–53. Reino Unido.
- Banco Mundial. (2013, agosto 14). *Ecuador lucha contra la informalidad para potenciar a las pequeñas empresas*. <https://www.bancomundial.org/es/news/feature/2013/08/14/ecuador-fight-against-informality-to-empower-small-businesses>

- Barrett, R. (2021). *La organización basada en valores: Liberando el potencial humano para el rendimiento y la rentabilidad (2.ª ed.)*. Routledge. Reino Unido.
- Bateman, T. S. (2019). *Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*. McGraw-Hill. EE.UU.
- Becker, G. S. (1964). *Capital humano: un análisis teórico y empírico, con especial referencia a la educación*. Prensa de la Universidad de Chicago. Estados Unidos.
- Becker, G. S. (1993). *Capital humano: Un análisis teórico y empírico, con especial referencia a la educación (3.ª ed.)*. University of Chicago Press. Estados Unidos.
- Becker, B. E., Huselid, M. A. y Ulrich, D. (2020). *El cuadro de mando de recursos humanos: vincular personas, estrategia y desempeño*. Boston, MA, Harvard Business Review Press. Estados Unidos
- Bernal, C. A. (2020). *Metodología de la investigación: Administración, economía, humanidades y ciencias sociales (4.ª ed.)*. Bogotá, Colombia: Pearson Educación.
- Biesta, G. (2018). *El redescubrimiento de la enseñanza*. Nueva York, NY, Estados Unidos: Routledge.
- Borjas, G. J. (2021). *Economía laboral (8ª ed.)*. Nueva York, NY, Estados Unidos: McGraw Hill Education.
- Borrás, M., & Campos, A. (2018). *El capital intelectual en las empresas cubanas*. *Ingeniería Industrial*, 39(1), 56–66. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360458872007>. Cuba.

- Bosquez N., Guillén, J. C. y Muñoz, N. B. J. (2022). *Educación en valores para la convivencia familiar: desde la mirada axiológica del trabajador social. Perspectivas*, 1(1), 1-12.
<https://doi.org/10.5281/zenodo.7072874>. México.
- Bowen, GA (2021). *El análisis de documentos como método de investigación cualitativa. Revista de investigación cualitativa*, 21(2), 132–145. Londres, Reino Unido: Emerald Publishing.
- Briones, D. (2017). *La evolución histórica del derecho laboral en Ecuador*.
<https://prezi.com/loyvoaw0rngg/laevolucion-historica-derecho-laboral-en-ecuador>. Ecuador.
- Brito, M., Carrillo, J. y Gomis, R. (2022). *Subcontratación laboral en México: cambios legales y escenarios prospectivos. Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, 27(1), 87–113.
<https://doi.org/10.22201/iiec.20078951e.2022.1.417>. México.
- Brown, W. (2016). *El pueblo sin atributos: La secreta revolución del neoliberalismo*. Malpaso Ediciones. España.
- Buen, A. (2015). *Los contratos colectivos de trabajo de protección. Latinoamericana de Derecho Social*, 20(1), 35–42. Argentina.
- Caicedo, J. (2015). *La resolución de conflictos laborales: Un verdadero desafío para el área de talento humano en las empresas* [Trabajo de grado, Universidad Militar Nueva Granada].
<http://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/6397>. Colombia.
- Cámara de Comercio de EE. UU. (2023). *Empoderando a las pequeñas empresas: El impacto de la tecnología en las pequeñas empresas estadounidenses*.
<https://www.uschamber.com/small-business/smallbusinessstech>. Estados Unidos.

- Camarena, M. E. y Saavedra, M. L. (2018). *Calidad para la competitividad en las micro, pequeñas y medianas empresas de la Ciudad de México*. *Revista Venezolana de Gerencia*, 22(80), 551–568. <https://doi.org/10.31876/revista.v22i80.23174>. México.
- Cameron, K. S., y Quinn, R. E. (2021). *Diagnóstico y cambio de la cultura organizacional: basado en el marco de valores competitivos (4ª ed.)*. Jossey-Bass. EE. UU.
- Caniëls, M. C. J. y De Stobbeleir, K. (2014). *Los antecedentes de la creatividad revisados: una perspectiva de proceso*. *Gestión de la Creatividad y la Innovación*, 23(2), 96–110. Reino Unido.
- Carranco, G. (2017). *El aporte de las pymes en la economía ecuatoriana*. *Revista Ciencia Administrativa*, (2), 146–152. https://redib.org/Record/oai_articulo1919408. Ecuador.
- Carrillo, L., Alarcón, F. y Tapia, A. (2017). *La gestión financiera en el crecimiento económico de las empresas socio productivas*. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, enero, 1–30. Latinoamérica.
- Carvache, O. (2021). *Teorías del capital humano y crecimiento económico: una revisión conceptual*. Universidad Espíritu Santo. Ecuador.
- Castañeda, D. I. y Cuellar, S. (2023). *La influencia positiva de la cultura organizacional en la gestión del conocimiento en instituciones educativas públicas de Colombia*. *Sustainability*, 17(16), 7253. <https://doi.org/10.3390/su17167253>. Colombia.
- Castro, M. y Delgado, R. (2020). *Gestión del talento humano en el desempeño laboral*. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 684–703. Perú.

- Chahal, H. y Bakshi, A. (2016). *Medición del capital intelectual en el sector bancario indio. La Revista de Tomadores de Decisiones*, 41, 61–73.
<https://doi.org/10.1177/0256090916629253>. India.
- Chalmers, AF (2018). *¿Qué es esto que se llama ciencia?* (4ª ed.). Bristol, Reino Unido: Open University Press.
- Chamorro, A. (2021). *Globalización y competitividad de las empresas: los recursos humanos. Análisis Económico*, 36(1), 1-14. <https://doi.org/10.29101/rae.v36i1.1101>. México.
- Chandy, S. (2019). *Cuatro argumentos clave para invertir en capital humano*. UNICEF.
<https://www.unicef.org/innocenti/stories/four-key-arguments-investing-human-capital> (Global/Internacional).
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del Talento Humano* (11.ª ed.). McGraw-Hill Interamericana. México.
- Chiavenato, I. (2022). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones* (4.ª ed.). McGraw-Hill Interamericana de España S.L. México.
- Chiavenato, I. (2023). *Gestión del talento humano* (11.ª ed.). McGraw-Hill. México.
- Chopra, S. y Meindl, P. (2021). *Gestión de la cadena de suministro: estrategia, planificación y operación*. Boston, MA, Estados Unidos: Pearson.
- Cieza, Silva, J. y Silva, M. (2021). *Gestión y desempeño laboral en trabajadores municipales. Polo del Conocimiento*, 6(2), 270–287. Colombia.
- Cobo, C. (2020). *El futuro del trabajo y la educación: Hacia un aprendizaje flexible, pertinente y continuo*. Fundación Santillana. España.

- Coccia, M. (2019). *Un nuevo concepto de tecnología con una perspectiva sistémica y propositiva*. *Revista de Ciencias Sociales y Administrativas*, 6(3), 145–160.
<https://doi.org/10.1453/jsas.v6i3.1927>. Italia.
- Constitución de la República del Ecuador. (2008). *Registro Oficial N.º 449 del 20 de octubre de 2008*. Quito: Asamblea Nacional Constituyente. Ecuador.
- Contessa, G. (2025). *Verdad, comprensión y normatividad en modelos científicos*. Síntesis.
<https://doi.org/10.1007/s11229-025-05110-7>. Canadá.
- Creswell, JW y Creswell, JD (2023). *Diseño de investigación: enfoques cualitativos, cuantitativos y de métodos mixtos (6ª ed.)*. Thousand Oaks, CA, Estados Unidos: Publicaciones SAGE.
- Daft, R. L. (2021). *Teoría y diseño organizacional (13.ª ed.)*. Boston, MA, Estados Unidos: Cengage Learning.
- Dalkir, K. (2020). *Gestión del conocimiento en teoría y práctica (4ª ed.)*. Cambridge, MA, The MIT Press. EE. UU.
- Day, D. V., y Dannhäuser, L. (2024). Reconsiderando el desarrollo del liderazgo: de los programas a los sistemas de desarrollo. *Behavioral Sciences*, 14(7), 548.
<https://doi.org/10.3390/bs14070548>. Estados Unidos.
- De Dreu, C. K. W. y Gelfand, M. J. (2019). *Psicología del conflicto y gestión de conflictos en las organizaciones*. Londres, Reino Unido: Routledge.
- De La Cruz, J. A., Chacón, E., Pérez, M. A. y Quintero, R. (2022). *Validez y confiabilidad de un cuestionario de cambios en estilo de vida en estudiantes de seis universidades del*

continente americano. Revista de Investigación en Educación Médica, 11(43), 181–190.

<https://portal.amelica.org/ameli/journal/366/3663884004/html>. Perú.

De Mattos, C.S., Pellegrini, G., Hagelaar, G. y Dolfsma, W. (2024). Revisión sistemática de la literatura sobre la transformación tecnológica en las pymes: una transformación que abarca la asimilación de tecnología y la innovación del modelo de negocio. *Management Review Quarterly, 74(2), 1057-1095.* <https://doi.org/10.1007/s11301-023-00327-7>. Países Bajos.

Deci, EL y Ryan, RM (2017). *Teoría de la autodeterminación: Necesidades psicológicas básicas en motivación, desarrollo y bienestar.* Prensa de Guilford. Estados Unidos.

Deci, EL y Ryan, RM (2020). *Motivación intrínseca y autodeterminación en el comportamiento humano.* Springer. Estados Unidos.

Deming, W. y Silliman, P. (2024). *Habilidades y capital humano en el mercado laboral.* Serie de documentos para el trabajo. Cambridge, MA 02138. Estados Unidos.

Dessler, G. (2021). *Gestión de Recursos Humanos (16ª ed.).* Pearson. Estados Unidos.

Díaz, J. L., Salazar, P. A., Fuentes, D. D., Parra, A. F. y Rodríguez, R. M. (2025). *Capital humano y crecimiento de PYMEs: Un estudio empírico en América Latina.* *Revista Internacional de Estudios Empresariales, 12(1), 44–62.* Colombia / México.

Díaz, J. y Quintana, F. (2021). *La gestión del talento humano y su influencia en la productividad de la organización.* *Gestión Joven, 22, 29-48.* Colombia

Díaz, M. C., González, Á. y Sáez, F. J. (2017). *Ecoinnovación: conocimientos de una revisión de la literatura.* *Revista de Producción Más Limpia, 142(4), 4304-4313.* España.

- Díaz, M. y Noguera, R. (2016). *Gestión responsable del capital humano en las pymes*. Universidad Abierta Interamericana. Saeta Digital. Argentina.
- Dinu, E., Vătămănescu, E.-M., Stăneiu, R.-M. y Rusu, M. (2023). *Un estudio exploratorio que vincula el capital intelectual y la gestión tecnológica con el rendimiento innovador en KIBS*. Sustainability, 15(2), 1356. <https://doi.org/10.3390/su15021356>. Suiza.
- Dodgson, M., Gann, D. y Salter, A. (2022). *La gestión de la innovación tecnológica (4.ª ed.)*. Oxford University Press. Reino Unido.
- Echeverri, L., Lozada, M. Arias, F. (2018). *Incidencia de las prácticas de gestión del conocimiento sobre la creatividad organizacional*. Información Tecnológica, 29(1), 71-82. Colombia.
- Égert, B., de la Maisonnette, C., y Turner, D. (2022). *Una nueva medida macroeconómica del capital humano: Aprovechamiento de PISA y PIAAC, vinculando las políticas educativas con la productividad*. Documentos de trabajo del Departamento de Economía de la OCDE, n.º 1705. Publicaciones de la OCDE. <https://doi.org/10.1787/2ab38013-en>. Francia.
- Elche, D. y Martínez, E. (2024). *El impacto organizacional de la agilidad: una revisión sistemática de la literatura*. Journal of Innovation and Entrepreneurship, 13(1), 25. <https://doi.org/10.1007/s11301-024-00446-9>. España.
- Flick, U. (2022). *Una introducción a la investigación cualitativa (6ª ed.)*. Londres, Reino Unido: Publicaciones SAGE.

- Escobar, J. y Cuervo, A. (2020). *Validez de contenido y juicio de expertos: una aproximación a su utilización. Avances en Medición*, 18(1), 123–135. Universidad Nacional de Colombia. Colombia.
- Eskola, A. (2018). *Navegando en tiempos de cambio: Trabajo del conocimiento en entornos complejos*. Routledge. Finlandia / Reino Unido.
- Espinoza, E. (2018). *La hipótesis en la investigación*. Mendive. *Revista de Educación*, 16(1), 122–139. <https://doi.org/10.18675/issn.2225-7556.v16i1.1197>. Ecuador/Cuba.
- Estados Unidos.
- Estrada, A. L. (2023). *Operacionalización de variables de investigación. Revista Científica de Investigación en Ciencias Sociales y Administrativas (CISA)*, 4(7), 35–45. <https://revista-cisa.com/index.php/cisa/article/download/35/55>. México.
- Eze, S. C., Chinedu-Eze, V. C., Okoye, P. V. C. y Aigbogun, O. (2023). *El impacto del desarrollo del capital humano en la sostenibilidad y la innovación de la fuerza laboral de los bancos de depósito*. *Sustainability*, 15(14), 10826. <https://doi.org/10.3390/su151410826>. Suiza.
- Feria, M., Blanco, R. y Valledor, C. (2019). *La dimensión metodológica del diseño de la investigación científica*. Editorial Académica Universitaria (Edacun). <https://elibro.net/es/ereader/bibsipan/151739?page=10>. España.
- Fernandes, B. H. R., Pereira, M. T. M. y Wiedenhöft, G. C. (2023). *Cultura organizacional y comportamientos discrecionales de los individuos en el trabajo: Un análisis*

transcultural. *Frontiers in Sociology*, 8, 1190488.

<https://doi.org/10.3389/fsoc.2023.1190488>. Brasil.

Fernández, J. y Morales, L. (2022). *Agilidad intelectual como componente clave del capital humano en procesos de innovación empresarial*. *Journal of Intellectual Capital*, 23(4), 678–695. <https://doi.org/10.1108/JIC-02-2022-0031>. España.

Financial Times. (2024). «*Apalancadas al máximo*»: *Empresas respaldadas por capital privado afectadas por una ola de quiebras*. <https://www.ft.com/content/e83e9bd0-399f-4b46-a980-c9b73f8eb59b>. Estados Unidos.

FinTech Weekly. (2025). *El auge de las pequeñas empresas tecnológicas*.

<https://www.fintechweekly.com>. Alemania.

FinTech Weekly. (2025). *Empleados que se convirtieron en fundadores: Liberándose de los gigantes tecnológicos para forjar nuevos caminos*.

<https://www.fintechweekly.com/magazine/articles/former-big-tech-employees-leave-and-found-successful-businesses>. Estados Unidos.

Fischer, R., Malycha, C. y Achafmann, K. (2019). *La influencia de la motivación intrínseca y los motivadores extrínsecos sinérgicos en la creatividad y la innovación*. *Fronteras en Psicología*, 10(137), 1-15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00137>. Alemania.

Flick, U. (2018). *Una introducción a la investigación cualitativa*. Ediciones Morat. Universidad Distrital Francisco José de Caldas. Londres. Reino Unido / Colombia.

- Flores, L. y Vanoni, P. (2016). *Competencias directivas requeridas por los CEO ante la complejidad de las organizaciones del siglo XXI*. *Suma de Negocios*, 7(16), 113–124. <https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2016.02.005>. Colombia
- Frick, S. y Brodin, E. (2014). *Desarrollar académicos expertos: El papel de la reflexión en el aprendizaje creativo*. En E. Shiu (Ed.), *Investigación sobre la creatividad. Un manual de investigación interdisciplinario y multidisciplinario* (pp. 312–333). Routledge. Nueva York. Estados Unidos.
- Fu, W., Luo, C. y He, S. (2022). *¿Promueve la aglomeración urbana el desarrollo de las ciudades? Un análisis empírico basado en la econometría espacial*. *Sustainability*, 14(21), 14512. <https://doi.org/10.3390/su142114512>. China.
- Gaba, B. y Joseph, C. (2023). *Contenido y proceso: Conflicto organizacional y toma de decisiones*. *Frontiers in Psychology*, 14, Artículo 1068196. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC10681961/>. Estados Unidos.
- Galvao, M. R., Cardoso, S. P. P., Silva, R. C., Rego, R. C. y Oliveira, A. A. (2022). *Implicación y compromiso de los empleados en la comunicación interna*. *Ciencias Sociales*, 11(9), 423. <https://doi.org/10.3390/socsci11090423>. Brasil.
- Games, D. (2019). *¿Pueden las PYME beneficiarse de la innovación en una economía de mercado emergente?* *Revista de la Academia de Emprendimiento*, 25(1), 1–10. México.
- Ganga, F. y Villacís, G. (2018). *Factores individuales y grupales que influyen en la productividad de los trabajadores de las grandes y medianas empresas de Guayaquil*. *Perspectivas*, 42, 97–122. Ecuador.

- García, G. (2015). *Liderazgo del personal directivo en la gestión de conflictos organizacionales, institución educativa “César Vallejo”* [Tesis, Universidad Nacional de la Amazonía Peruana]. <http://repositorio.unapiquitos.edu.pe/handle/UNAP/4208>. Perú.
- García, J. (2015). *Compendio del derecho del trabajo*. España: Tiedra. España.
- García, J. (2016). *Metodología de la investigación para administradores*. Ediciones de la U. <https://elibro.net/es/ereader/bibsipan/70269?page=95>. Colombia.
- Garza, J., Almeida, N., González, S. y Leal, A. (2020). *El impacto del capital humano en el crecimiento económico: El caso de México*. *Revista de la Economía del Conocimiento*, 11(2), 660-675. México.
- Garzón, M. A. y Fischer, A. L. (2018). *Modelo teórico del aprendizaje organizacional*. *Investigación Administrativa*, 47(2), 1–25. <https://iadministrativa.escasto.ipn.mx/index.php/IA/article/view/277>. Brasil.
- Gazi, MAI; Rahman, MKH; Masud, AA; Amin, MB; Chaity, NS; Senathirajah, ARbS; Abdullah, M. (2024). *Capacidad de IA y rendimiento sostenible: Revelando los efectos mediadores de la creatividad organizacional y la innovación ecológica con la cultura del intercambio de conocimientos como moderadora*. *Sustainability*, 16(17), 7466. (país no especificado).
- Gibson, C. B. y Birkinshaw, J. (2014). *Antecedentes, consecuencias y rol mediador de la ambidextría organizacional*. *Academy of Management Journal*, 47(2), 209–226. Reino Unido.
- Giere, RN (2022). *Cómo se utilizan los modelos para representar la realidad*. *Filosofía de la ciencia*, 89(1), 1–20. <https://doi.org/10.1017/psa.2021.70>. Universidad de Minnesota.

- Goleman, D. (2020). *El poder de la inteligencia emocional en la empresa*. Editorial Kairós. México.
- Gomes, DM y Silva, PR (2024). *Estudio crítico del pensamiento ilustrado a la industria cultural: desde la perspectiva de Adorno*. *Trans/Form/Ação*, 47(1), 1–18.
<https://www.scielo.br/j/trans/a/SPbdpCgWrbydsLhkHXZkBNp>. Brasil.
- Gómez J., Monroy L. y Bonilla C. (2019). *Caracterización de los modelos pedagógicos y su pertinencia en una educación contable crítica*. *Entramado*. 15(1):164 -189. Colombia.
- González, J. C., Ramírez, N. y Vargas, A. (2024). *Modelo de competencia organizacional para la transformación digital en pymes*. <https://arxiv.org/abs/2406.01615>. México.
- González, J. M., López, A., Poza, D. y Acebes, F. (2021). Construcción y desarrollo de una competencia organizacional para la transformación digital en las Pymes. *Revista de Ingeniería y Gestión Industrial*, 14 (1), 15–24. <https://doi.org/10.3926/jiem.3279>. España.
- González, J. M., López, A., Poza, D. y Acebes, F. (2024). *Construcción y desarrollo de una competencia organizacional para la transformación digital en las Pymes*. arXiv.
<https://doi.org/10.48550/arXiv.2406.01615>. España.
- Gorges, J., Neumann, P. y Stortlander, J. C. (2022). *Docentes entre la espada y la pared: Los conflictos de objetivos afectan la motivación docente mediada por la satisfacción de las necesidades básicas*. *Fronteras en Psicología*, 13, 876521.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.876521>. Alemania.

- Gradstein, M. (2024). Cultura organizacional: estructura y evolución. *The Journal of Law, Economics, and Organization*, 41(3), 848–865. <https://doi.org/10.1093/jleo/ewae008>. Israel.
- Granda, L. y Muñiz, R. (2019). *El papel de las PYMES en las sociedades y su problemática empresarial. INNOVA Research Journal*, 4(3), 85–93. <https://doi.org/10.33890/innova.v4.n3.2019.949>. Ecuador.
- Griffin, R. W. (2022). *Gestión (14.ª ed.)*. Boston, MA, Estados Unidos: Cengage Learning.
- Guamaní, C. E. y Durán, V. H. (2017). *Estudio de los problemas financieros de las Pymes de la Ciudad de Quito para proponer sus mejoras y prevenciones, caso práctico empresa Total Recarp cía. Ltda., durante los años 2012 y 2013* (Trabajo de grado). Universidad Central del Ecuador.
- Gundry, L., Ofstein, R. y Monllor, J. (2016). *Creatividad del equipo emprendedor. Revista de Cultura Emprendedora*. Argentina.
- Gutiérrez, Á., Collado, J. y Rialp, J. (2023). *El papel de los directivos en la gestión del cambio corporativo: una revisión bibliométrica. Sostenibilidad*, 15(14), 10811. <https://doi.org/10.3390/su151410811>. España.
- Hall, B. J., y Tonna, B. (1998). *Mapa de valores: El inventario de valores Hall-Tonna*. Instituto Verax. Estados Unidos.
- Hammer, M. y Stanton, S. (2020). *La empresa de procesos: Una mirada a la reingeniería y sus implicaciones*. Nueva York, NY, Estados Unidos: Wiley.

- Harper, M. (2024). *Transformación cultural: Estrategias, impactos y casos de estudio*. Revista de Cultura Organizacional, Comunicación y Conflicto, 28(2), 1–13.
- Hasan, H., Rachmawati, I. y Utama, A. S. W. (2025). *Influencia del aprendizaje organizacional y el compromiso de los empleados en el desempeño de los empleados de los colegios comunitarios estatales de Indonesia*. European Modern Studies Journal, 9(2), 251–261. [https://doi.org/10.59573/emsj.9\(2\).2025.22](https://doi.org/10.59573/emsj.9(2).2025.22). Indonesia.
- Haskel, J., y Westlake, S. (2018). *Capitalismo sin capital: El auge de la economía intangible*. Princeton University Press. EE. UU.
- Heijden, T. van der, Geldens, J., Beijaard, D. y Popeijus, H. (2015). *Características de los docentes como agentes de cambio*. Maestros y Enseñanza, 21(6), 681-699. <https://doi.org/10.1080/13540602.2015.1044328>. Países Bajos.
- Hernández, A. y Duana, C. (2020). *Técnicas e instrumentos de recolección de datos*. Boletín Científico De Las Ciencias Económico Administrativas Del ICEA, 9(17), 51-53. <https://doi.org/10.29057/icea.v9i17.6019>. Colombia.
- Hernández, E. y Torres, A. L. (2023). *La influencia del capital humano, organizacional y relacional de las universidades en su desempeño: Una perspectiva desde la economía en desarrollo*. Revista de Capital Intelectual. <https://doi.org/10.1108/JIC-03-2021-0087> México.
- Hernández, R. (2018). *Metodología de la investigación*. McGraw Hill Education. México.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). México: McGraw-Hill Education. México.

- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2022). *Metodología de la investigación* (7.^a ed.). McGraw-Hill Education. México.
- Hernández, R., Fernández, C. y Batista, L. P. (2018). *Metodología de la Investigación* (6^a ed., Vol. 1, Issue 2). McGraw-Hill. <https://www.uam.es/gruposinv/meva/publicaciones>. México.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2021). *Metodología de la investigación* (7.^a ed.). McGraw-Hill. México.
- Hernando, M. (2014). *Control de la administración de la pequeña empresa en España*. Universidad de Alcalá. Madrid – España.
- Hinojo, F. J., Aznar, I. y Romero, J. M. (2020). *Factor humano en la productividad empresarial: un enfoque desde el análisis de las competencias transversales*. *INNOVAR*, 30, 52–63. Colombia.
- Hosseinioun, M., Neffke, F., Zhang, L. y Youn, H. (2023). *Habilidades anidadas en los ecosistemas laborales: Una dimensión oculta del capital humano*. arXiv. <https://arxiv.org/abs/2303.15629>. Estados Unidos.
- <https://doi.org/10.3390/su16177466>. (país no especificado).
- <https://www.abacademies.org/articles/culture-transformation-strategies-impacts-and-case-studies-17023.html>. Estados Unidos.
- Illeris, K. (2018). *Teorías contemporáneas del aprendizaje: Teóricos del aprendizaje... en sus propias palabras*. Nueva York, NY, Estados Unidos: Routledge.

- INEAF. (2018). Fuentes del derecho laboral. <https://www.ineaf.es/divulgativo/laboral/fuentes-del-derecho-laboral>. España.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). (2023). *Registro estadístico consolidado de empresas 2023*. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec>. Ecuador.
- Isaza, J. G. y Pineda, J. E. (2023). Sostenibilidad económica organizacional mediante la optimización de procesos y el capital humano: Un enfoque de Metodología de Sistemas Blandos (MSB). arXiv. <https://arxiv.org/abs/2311.17882>. Colombia.
- Israel, G. D. (2013). Determinación del tamaño de la muestra (Hoja informativa PEOD-6). Universidad de Florida, Extensión IFAS. (Revisado en 2021). <https://edis.ifas.ufl.edu/>. Estados Unidos.
- Jiménez, A. y Alvarado, M. (2017). *Efecto de la productividad laboral y del capital humano en la pobreza regional en Ecuador. Investigaciones Regionales*, pp. 141–165. Ecuador.
- Johnson, G., Scholes, K. y Whittington, R. (2020). *Explorando la estrategia corporativa (12.ª ed.)*. Harlow, Reino Unido: Pearson.
- Kasem, S., Hammami, S. y Naser, M. (2015). *Entorno de e-learning como facilitador de la creación de conocimiento utilizando el modelo SECI en el contexto de ba. Revista de Tecnologías de la Información Teóricas y Aplicadas*, 80(2), 372–380. Túnez.
- Kashdan, T. B., Rose, P. y Fincham, F. D. (2018). *Curiosidad y exploración: Facilitando experiencias subjetivas positivas y oportunidades de crecimiento personal. Journal of Personality Assessment*, 100(3), 266-275. EE. UU.

- Khan, M. A. (2025). Examinando la influencia de la estructura organizacional y el liderazgo en la innovación en entornos de trabajo híbridos. *Journal of Intercultural Management*, 17(1), 31–70. <https://doi.org/10.2478/joim-2025-0002>. Pakistán.
- Khan, S. y Ahmad, N. (2023). *Interacciones dinámicas entre el capital humano y otros activos intangibles: Mejora de la productividad empresarial mediante la retroalimentación continua*. *Journal of Intellectual Capital*, 24(1), 45–63. <https://doi.org/10.1108/JIC-10-2022-0283>. Pakistán.
- Korducki, K. M. (2025). *El aprendizaje organizacional genera equipos más felices y adaptables*. Atlassian Work Life. <https://www.atlassian.com/blog/strategy/organizational-learning>. Estados Unidos.
- Laloux, F. (2016). *Reinventar las organizaciones: Una guía para crear organizaciones inspiradas en la próxima etapa de la consciencia humana*. Arpa Editores. España.
- Latham, G. P., y Pinder, C. C. (2021). *Teoría e investigación sobre la motivación laboral en los albores del siglo XXI*. *Revista Anual de Psicología Organizacional y Comportamiento Organizacional*, 8, 125–154
- Lavoie, J. y Abdulnour, G. (2015). *Cómo definir una PYME creativa*. *IFAC-Papers On Line*, 48(3), 910–915. <https://doi.org/10.1016/j.ifacol.2015.06.199>. Canadá.
- Leines, L. L. (2018). *Análisis de las competencias directivas en el contexto de las organizaciones*. *Pensamiento Crítico. Revista de Investigación Multidisciplinaria*, 5(8). México.

- León, J. M. y Martínez, J. A. (2021). *Capital estructural y tipos de innovación: Evidencia empírica en empresas manufactureras colombianas*. *Revista Espacios*, 42(17), 32–45.
<https://www.revistaespacios.com/a21v42n17/21421732.html>. Colombia.
- León, J. M. y Muñoz, R. E. (2023). *Cultura organizacional y compromiso laboral en los colaboradores de una entidad financiera Virú*. *Repositorio de la Universidad César Vallejo*. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/145807>. Perú.
- León, O. G., Escudero, M. T. y Bas, M. C. (2019). *Instrumentos para medir la habilidad de comunicación: una revisión sistemática*. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 9(18), 102–128. México.
- Lewaherilla, N. C., Sijabat, A., Siahainenia, S., Huwae, V. E. y Siahainenia, A. (2023). *Efectividad del capital humano, el capital social y la innovación para la mejora del rendimiento*. *Eduvest - Revista de Estudios Universales*, 3(11), 1935-1945.
<https://doi.org/10.59188/eduvest.v3i11.943>. Indonesia.
- Loli, F. (2015). *Influencia de las negociaciones colectivas en los conflictos laborales de la región Lima provincias* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión]. Perú.
- López, A. (2015). *Protección del capital humano y derechos laborales: Un análisis desde la legislación social*. Editorial Jurídica Nacional. México.
- López, A. (2020). *Capital humano y éxito microempresarial: Una evidencia para México* [Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Baja California]. México – España.

- López, M. A. (2018). *Motivación intrínseca y compromiso laboral: Claves para el bienestar organizacional*. Editorial Ecoe. Colombia.
- López, P., Roig, N. y Mas, F. (2021). *Evaluar los orígenes, la evolución y las perspectivas de los sistemas nacionales de innovación*. *Sostenibilidad*, 13(2), 890
<https://doi.org/10.3390/su13020890>. España.
- Lucas, R. E. (1988). Sobre la mecánica del desarrollo económico. *Journal of Monetary Economics*, 22(1), 3–42.
- Luján, J. (2019). *Gestión del capital humano y su relación con la retención del personal de la empresa Servicios Generales Santa Martha S.A.C. del distrito de San Juan de Lurigancho, 2019* [Tesis de licenciatura, Universidad Tecnológica del Perú]. Perú.
- Luthans, F. (2021). *Comportamiento organizacional: Un enfoque basado en la evidencia (13.ª ed.)*. McGraw-Hill Education. EE. UU.
- Luthans, F., y Youssef, C. M. (2021). *Capital psicológico y más allá*. Oxford University Press. EE. UU.
- Madžar, D. y Milohnić, I. (2019). *Mejora de la competitividad empresarial basada en la gestión del sistema de creatividad*. *Ekonomika Misao i Praksa*, 1, 193–208. Croacia.
- Mankiw, NG (2021). *Principios de economía (9ª ed.)*. Boston, MA, Estados Unidos: Cengage Learning.
- Manly, J., Harnoss, J., Schmitt, H. L., Werner, R., Blanchard, D. y Lovich, D. (2023). *Una cultura de innovación que genera resultados*. Boston Consulting Group. Boston, EE. UU.

- Mansour, M., Jamama, A., Al-Madani, M., Mattukoyya, R. y Al-Anati, A. (2020). *Conciliación de las habilidades de comunicación asertiva con la educación universitaria en enfermería: Perspectivas cualitativas de enfermeras recién graduadas británicas y sauditas*. *Educación sobre Profesionales de la Salud*, 6(2), 176–186. <https://doi.org/10.1016/j.hpe.2020.02.001>. Reino Unido.
- Martínez, F. y Ortega, J. (2022). *Comunidades virtuales y capital social: Impulsores de la innovación colaborativa de productos*. *Journal of Product Innovation Management*, 39(4), 365–381. <https://doi.org/10.1111/jpim.12567>. México.
- Martínez, M. L., García, M. C., y Gallego, V. (2024). *Comunicación interna desde la perspectiva de la gestión de la felicidad: Estado del arte y construcción teórica de una guía para su desarrollo*. *BMC Psychology*, 12(1), 172. <https://doi.org/10.1186/s40359-024-02140-7>. España.
- Martínez, R. y López, P. (2023). *El capital social como motor del flujo eficiente de información y el aprendizaje colectivo en las organizaciones*. *Management Science Letters*, 13(8), 567–578. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2023.2.012>. España.
- Martínez, V. (2016). *Reforma al derecho procesal del trabajo: El exterminio de las juntas de conciliación y arbitraje*. *Letras Jurídicas*, 35(1), 125–142. México.
- Maturana, X. y Andrade, Y. (2019). *La relación entre la formalización de las prácticas de gestión humana y la productividad de las mipymes*. *INNOVAR*, 29, 101-114. McGraw-Hill. México.

- Maya, R. E. (2022). Gestión tecnológica como componente de la administración estratégica en las organizaciones universitarias. *Escenarios*, 10(2), 111–119. <https://doi.org/10.15665/esc.v10i2.225>. Colombia.
- McMeekin, N., Wu, O., Germei, E. y Briggs, A. (2020). *Cómo se desarrollan los marcos metodológicos: Evidencia de una revisión exploratoria*. BMC Medical Research Methodology, 20(1), 1–9. <https://doi.org/10.1186/s12874-020-01061-4>. Reino Unido.
- Miller, D. (2022). Gestión ágil de tecnología empresarial: El modelo de relación entre empresa y tecnología en la práctica. Springer Nature Switzerland AG. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-90598-9>. Reino Unido.
- Mincer, J. (1974). *Escolaridad, experiencia e ingresos*. Prensa de la Universidad de Columbia. Estados Unidos.
- Mintzberg, H. (2023). *Estructura en cinco: Diseño de organizaciones efectivas (6.ª ed.)*. Pearson Education. Canadá.
- Miranda, L. (2016). *Motivación del talento humano: La clave del éxito de una empresa*. *Revista Digital Investigación y Negocios*, NA, 20-27. (País no especificado).
- Molina, A. (2022). *La motivación laboral como parte de la gestión empresarial para la productividad de la organización*. LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, 4(4), 1–12. <https://doi.org/10.56712/latam.v4i4.1229>. Costa Rica.
- Monroy, R. y Nava, N. (2018). *Metodología de la investigación*. Grupo Editorial Éxodo. México.

- Montoya, M. (2018). *Comunicación organizacional: revisión de su concepto y prácticas de algunos autores mexicanos*. *Razón y Palabra*, 22(1_100), 778–795.
<https://revistarazonypalabra.org/index.php/ryp/article/view/1134>. México.
- Montoya, P. (2018). *Comunicación organizacional: revisión de su concepto*. *Dialnet*, 100, 778-795. España.
- Montoya, P. y Boyero, A. (2016). *El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional*. *Visión de Futuro*, 20, 1-20. Colombia.
- Morales, P. (2021). *Medición de actitudes en psicología y educación: Construcción y validación de cuestionarios tipo Likert*. Universidad Ricardo Palma. Perú.
- Mukaro, C. T., Deka, A. y Rukani, S. (2023). *La influencia del capital intelectual en el rendimiento organizacional*. *Future Business Journal*, 9, Artículo 31.
<https://doi.org/10.1186/s43093-023-00208-1>. Alemania.
- Muñoz, A., Pabón, H. y Valencia, P. (2017). *Comunicación organizacional en torno al teletrabajo*. *Revista Luciérnaga*, 18(9), 61-71. Colombia.
- Nezhnikova, E. (2020). *La inversión en capital humano como base del crecimiento económico del país*. *E3S Web of Conferences*, 164. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202016409046>. Rusia.
- Mumby, DK y Kuhn, TR (2021). *Comunicación organizacional: un enfoque crítico (4ª ed.)*. Thousand Oaks, CA, Estados Unidos: SAGE.

- Noé, RA (2020). *Formación y desarrollo de empleados (8ª ed.)*. Nueva York, NY, Estados Unidos: McGraw Hill.
- Nonaka, I., Nishiguchi, T. e Ichijo, K. (2000). *Creación y gestión del conocimiento: nuevos retos para los directivos*. Oxford University Press. Reino Unido.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (2021). *La organización creadora de conocimiento: Cómo las empresas japonesas crean la dinámica de la innovación*. Ediciones Díaz de Santos. España.
- Northouse, PG (2021). *Liderazgo: teoría y práctica (8ª ed.)*. Thousand Oaks, CA, Estados Unidos: SAGE.
- OCDE. (2022). *Perspectivas de las pymes y el emprendimiento 2022*. París, Francia: OECD Publishing.
- Obando, L. (2020). *Capacitación del talento humano y productividad: Una revisión literaria*. *ECA Sinergia*, 11, 166-173. Colombia.
- Obschonka, M., Moeller, J. y Goethner, M. (2022). *El crecimiento del capital humano emprendedor: Orígenes y desarrollo de la variedad de habilidades*. *Economía de la Pequeña Empresa*, 58(2), 987–1008. <https://doi.org/10.1007/s11187-021-00555-9>. Alemania.
- Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2023). *Perspectivas sociales y del empleo mundial: Tendencias 2023*. Ginebra, Suiza: OIT.
- Orozco, J. (2017). *El capital humano y su incidencia en el crecimiento económico de Ecuador, período: 2006-2016* [Tesis, Universidad Nacional de Chimborazo]. Riobamba, Ecuador.

Oxford Economics. (2020). *Fuerza laboral: Lo que más importa en el trabajo*.

<https://d2rpq8wtqka5kg.cloudfront.net/323291/open20151221034400.pdf?Expires=1631832213&Signature=nyOY2KDa-4ps6MPMLhCjvls4JHt1xgITjLXNgEf4e>. Reino Unido.

Pacheco, R., Rojas, C., Niebles, B. y Hernández, G. (2020). *Desarrollo integral de procesos de adaptación al cambio en pequeñas y medianas empresas*. *Información Tecnológica*, 31, 9-100. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642020000500089>. Chile.

Palacios, C. A., Valenzuela, F., ... (otros autores) (2022). *Capital humano y la permanencia empresarial en las PyMEs*. *INCEPTUM*, 17(33).

<https://doi.org/10.33110/inceptum.v17i33.423>. Colombia.

Parra, M., Visbal, O., Durán, S. y Badde, G. (2019). *Calidad de la comunicación y actitud de los empleados ante procesos de cambio organizacional*. *Interdisciplinaria*, 36, 155-170.

<http://www.scielo.org.ar/pdf/interd/v36n1/v36n1a11.pdf>. Argentina.

Pedraza, L., et al. (2015). *Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: estudio fenomenológico*. *Revista Clío América*, 9(17), 17-25. Universidad del Magdalena. Colombia.

Pelekais, C, El Kadi, O, Seijo, C, Neuman, N (2015). *El ABC de la Investigación*. Pauta Pedagógica. Séptima Edición. Editorial Astro Data. Maracaibo, Estado Zulia. Venezuela.

Pelekais, C, Seijo, C, Neuman, N, Tromp, L (2014). *El ABC de la Investigación*. Guía Didáctica. Sexta Edición. Editorial Astro Data. Maracaibo, Estado Zulia. Venezuela.

Pereira de Brito, C. L., da Silva Costa, R. y Marques da Silva, A. C. (2022). *La comunicación organizacional interna como factor determinante en el desempeño laboral*. *Revista*

Iberoamericana de Estudos em Educação, 17(e17497), 1–22.

<https://doi.org/10.21723/riaee.v17i0.17497>. Brasil.

Pereira, M. (2018). *Cultura organizacional: Fundamentos y aplicaciones* (7.^a ed.). Ecoe Ediciones. Ecuador.

Persoon, P. G. J., Bekkers, R. N. A., y Alkemade, F. (2020). *¿Cuán acumulativo es el conocimiento tecnológico?* ArXiv. Países Bajos.

Pesántez, L. (2017). *El capital humano y su incidencia en la competitividad de las pymes del sector manufacturero de la ciudad de Cuenca-Ecuador* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Mayor de San Marcos] Perú.

Pink, D. H. (2018). *La sorprendente verdad sobre qué nos motiva*. Barcelona, Gestión 2000. España.

Pluzhnirova, E., Zhivoglyad, M., Kulagina, J. y Morozova, N. (2021). *Formación de habilidades blandas en estudiantes de instituciones de educación superior*. *Revista Eduweb*, 15(1), 112-122. <https://doi.org/10.46502/issn.1856-7576/2021>. Rusia.

Porret, A. (2014). *Gestión de personas conflictivas: Guía para reducir el estrés y mejorar las relaciones interpersonales*. Madrid: ESIC Editorial. España.

Porter, M. E. y Heppelmann, J. E. (2019). *Ventaja competitiva: Creación y mantenimiento de un rendimiento superior*. Nueva York, NY, Estados Unidos: Free Press.

Sayer, A. (2020). *¿Por qué trabajar?* Cambridge, Reino Unido: Polity Press.

- Porter, M. E., y Kramer, M. R. (2019). *Creación de valor compartido: Cómo reinventar el capitalismo y desatar una ola de innovación y crecimiento*. Harvard Business Review, 97(1), 1–17. Harvard Business Publishing. EE. UU.
- Posada, R. V., Aguilar Rascón, Ó. y Peña Ahumada, N. B. (2016). *Análisis sistémico de la micro y pequeña empresa en México* (1ª ed.). Pearson Educación México. ISBN 978-607-323-795-6. México.
- Ramírez, F. J. (2020). *Técnicas de muestreo en la investigación científica*. Ecoe Ediciones. Colombia.
- Ramírez, L. (2015). *Capital humano: una visión desde la teoría crítica*. Cuadernos EBAPE.BR, 13. Brasil.
- Revista ESPACIOS. (2019). *El capital estructural como soporte de la productividad y el rendimiento en las organizaciones*. Revista ESPACIOS, 40(24), 14.
<https://www.revistaespacios.com/a19v40n24/19402414.html>. Venezuela.
- Ríos, P., López, A. y Sánchez, J. (2025). *Calidad de vida del capital humano en los negocios del comercio al por menor*. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2025.v10i5.5438>. Colombia.
- Robbins, SP y Judge, TA (2019). *Comportamiento organizacional* (18.ª ed.). Pearson Educación. Estados Unidos.
- Robbins, S. P. y Judge, T. A. (2023). *Comportamiento organizacional* (19ª ed.). México: Pearson Educación. ISBN: 9781292450025. México.

- Rodríguez, B. Y., Duque, M. V., Moncayo, H. L. y Reinoso Valdez, E. L. (s. f.). *Factores que afectan el sostenimiento de pequeñas empresas del Ecuador. Conectividad*, 6(1).
<https://doi.org/10.37431/conectividad.v6i1.169>. Ecuador.
- Rodríguez, E. y Avilés, R. (2020). *Las PYMES en Ecuador. Un análisis necesario. 593 Digital Publisher CEIT*, 5(5-1), 191-200. <https://doi.org/10.33386/593dp.2020.5-1.337>. Ecuador.
- Rodríguez, M., Llinás, X. y Contreras, N. (2023). *Mejor desempeño organizacional: integración de dimensiones para el crecimiento sostenible. Sostenibilidad*, 15(21), 15186.
<https://doi.org/10.3390/su152115186>. Colombia.
- Romer, P. M. (1990). Cambio tecnológico endógeno. *Journal of Political Economy*, 98(5), S71–S102.
- Runco, M. A., y Jaeger, G. J. (2019). *La definición estándar de creatividad*. Cambridge University Press. EE. UU.
- Sabino, C. (2014). *El proceso de investigación* (10ª ed.). Guatemala: Editorial Episteme.
Recuperado de https://metodoinvestigacion.files.wordpress.com/2008/02/el-proceso-deinvestigacion_carlos-sabino.pdf. Guatemala.
- Safdie, N. (2016). *¡Aquí mando yo!: Reflexiones sobre la felicidad laboral*. Biblioteca y Archivo de la Casa de la Cultura Ecuatoriana. Quito, Ecuador.
- Saldaña, J. y Omasta, M. (2018). *Investigación cualitativa: analizando la vida*. Thousand Oaks, CA, Estados Unidos: Publicaciones SAGE.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F. y Lucio, M. del P. B. (2022). *Metodología de la investigación* (7ª ed.). McGraw-Hill Education. México.

- Samuel, J. y Kanji, N. (2020). *Valorar la creatividad, el sentimiento sobrecargado de trabajo y trabajar horas*. *Revista de Creatividad*, 33. (País no especificado).
- Sanabria, C. A. y Hernández, M. L. (2021). *Modelos explicativos en la investigación educativa: Una aproximación crítica*. *Revista Colombiana de Educación*, 82(1), 45–61.
<https://doi.org/10.17227/rce.num82-12345>. Colombia.
- Sánchez, J., Benítez, S., Moscoso, M. y Muñoz, L. (2019). *Desarrollo sostenible en las Mipymes de Ecuador y su impacto en el consumidor*. *CUMBRES*, 35.
<https://doi.org/10.48190/cumbres.v6n1a3>. Ecuador.
- Sánchez, L. y García, M. (2018). *Satisfacción laboral en los entornos de trabajo: una exploración cualitativa para su estudio*. *Scientia et Technica*, 22(2), 161-166. Colombia
- Sánchez, M. A. (2023). *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). <https://doi.org/10.56712/latam.v6i3.3978>. Panamá.
- Santos, M. y Alves, J. (2023). *Capital social e innovación: el papel mediador del intercambio de conocimientos en las PYME portuguesas*. *Revisión trimestral de la gestión*, 73 (1), 55–78.
<https://doi.org/10.1007/s11301-022-00276-4>. Portugal.
- Sarango, L., Álvarez, M. y Del Río, J. (2018). *Prácticas sostenibles en pequeñas y medianas empresas en Ecuador*. *Sostenibilidad*, 10(6), 2105. <https://doi.org/10.3390/su10062105>. Ecuador.

- Schmid, Y., y Dowling, M. (2020). *Nuevo trabajo: ¿Nueva motivación? Una revisión exhaustiva de la literatura sobre el impacto de las tecnologías en el lugar de trabajo*. *Management Review Quarterly*, 72(1), 59–86. <https://doi.org/10.1007/s11301-020-00204-7> Suiza / Alemania.
- Schultz, T. W. (1961). Inversión en capital humano. *The American Economic Review*, 51(1), 1–17. Estados Unidos.
- Schwab, K. (2016). *La Cuarta Revolución Industrial*. Ginebra, Foro Económico Mundial. Suiza.
- Schein, E. H. (2017). *Cultura organizacional y liderazgo (5.ª ed.)*. Hoboken, NJ, Estados Unidos: Wiley.
- Seijo, C (2025). *Metodologías Mixtas. Nuevas Tendencias en Investigación Global*. Editorial Astro Data. Maracaibo, Estado Zulia. Venezuela.
- Senge, P. M., Hamilton, H. y Kania, J. (2020). *El auge de las organizaciones inteligentes*. Editorial Deusto. España.
- Shalley, C. E., Zhou, J. y Oldham, G. R. (2021). *Los efectos de las características personales y contextuales en la creatividad: ¿Hacia dónde debemos dirigirnos?* *Journal of Management*, 47(5), 1345–1368. EE. UU.
- Sharma, M. y Sehrawat, R. (2021). Toma de decisiones en la gestión de la tecnología: Una revisión bibliográfica. *Revista Internacional de Inteligencia y Planificación Tecnológica*, 13(1), 38–62. <https://doi.org/10.1504/IJTIP.2021.117996>. Países Bajos.
- Silva, P. M., Moutinho, V. F. y Gaspar, P. M. (2024). *¿Influyen la productividad laboral, la productividad del capital y la educación en la eficiencia técnica de los resultados*

empresariales? Evidencia de Europa. *Revista de Industria, Competencia y Comercio*.

<https://doi.org/10.1007/s10843-024-00366-5>. Portugal.

Simancas, M., Silvera, C. y Garcés, M. (2018). *Administración de recursos humanos: factor estratégico de productividad empresarial en pymes*. *Revista X*, 23, 377-388. Colombia.

Sirmon, D. G., Hitt, M. A. y Ireland, R. D. (2020). *Emprendimiento estratégico: Creación de valor para las personas, las organizaciones y la sociedad*. Cambridge, Reino Unido: Cambridge University Press.

Sistema Universitario de Missouri. (2025). *Cultura organizacional*. En THRIVE 2025: Trabajo en equipo, armonía, resiliencia, innovación, visión y empatía (cap. 15). Universidad de Missouri. <https://umsystem.pressbooks.pub/thrive1/part/chapter-15-organizational-culture/>. Estados Unidos.

Sly Academy. (2023). *¿Qué es la tecnología?* <https://slyacademy.com/what-is/what-is-technology/09/16/26/>. Estados Unidos.

Soledispa, X. E., Pionce, J. M. Sierra, M. C. (2020). *La gestión administrativa, factor clave para la productividad y competitividad de las microempresas*. *Dominio de las Ciencias*, 8(1). <https://doi.org/10.23857/dc.v8i1.2571>. Ecuador.

Spencer, L. M. y Spencer, S. M. (2021). *Competencia en el trabajo: Modelos para un rendimiento superior*. Hoboken, NJ, Estados Unidos: Wiley.

Sterman, J. D. (2018). *Dinámica empresarial: Pensamiento sistémico y modelado para un mundo complejo*. Boston, MA, Estados Unidos: McGraw Hill Education.

- Suárez, R. (2018). *Estrategias administrativas para la mejora de la productividad laboral y su impacto en el factor humano*. Teckne, 16, 10-13. Colombia.
- Suárez, W. M. y Ayala, O. A. (2024). *El principio de legalidad en la actuación de la administración pública ecuatoriana*. Revista Polo del Conocimiento, 9(35), 114–127. <https://doi.org/10.23857/pc.v9i35.9707>. Ecuador.
- Taherdoost, H. (2022). *Métodos y herramientas de recopilación de datos para la investigación; una guía paso a paso*. Revista Internacional de Investigación Académica en Gestión, 10(1), 10–38. Kuala Lumpur, Malasia: Sociedad de Investigación Académica en Gestión de Recursos Humanos.
- Tenelema, I. E., Plua, K. A., Estrada, J. A. y Cusme, C. M. (2024). *Gestión del talento humano en las PYMES ecuatorianas: desafíos y oportunidades para la competitividad empresarial*. Revista Religación, 9(41), <https://www.religacion.com/index.php/religacion/article/view/1399>. Ecuador.
- Tep, P., Maneewan, S. y Chuathong, S. (2021). *Examen psicométrico de la Escala de comportamiento ideacional de Runco: adaptación tailandesa*. Psicología: Reflexão e Crítica, 34(1), 1–10. <https://doi.org/10.1186/s41155-020-00170-9>. Tailandia.
- Thamhain, H. J. (2022). *Gestión de la tecnología: Gestión eficaz en organizaciones con uso intensivo de tecnología (2.ª ed.)*. Wiley. Estados Unidos.

- Ticona, A., Aguirre, C. y Córdova, F. (2023). *Comunicación organizacional interna en el trabajo remoto: Un análisis de entidades de educación superior*. IBIMA Business Review, 2023, ID del artículo 440546. <https://doi.org/10.5171/2023.440546>. Perú.
- Tidd, J. y Bessant, J. (2023). *Gestión de la innovación: integración del cambio tecnológico, de mercado y organizacional (7.ª ed.)*. Wiley. Reino Unido.
- Tong, T., Iqbal, K., Abd Rahman, A., Zada, M. y Bilal, A. R. (2022). *Competencia tecnológica básica y ventaja competitiva: Un estudio sobre pymes chinas de alta tecnología*. *Frontiers in Psychology*, 13, 959448. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.959448>. China / Malasia / Pakistán (colaboración internacional).
- Townsend, M. y Romme, A. (2024). El concepto emergente de la organización centrada en las personas: Una revisión y síntesis de la literatura. *Humanistic Management Journal*, 9, 53–74. <https://doi.org/10.1007/s41463-024-00168-w>. Reino Unido.
- Tristán, J. (2008). Modificación al modelo de Lawshe para el dictamen cuantitativo de la validez de contenido de un instrumento objetivo. *Avances en Medición*, 1(6), 37-48. Colombia.
- Ulrich, D., Allen, J., Brockbank, W., Younger, J. y Nyman, M. (2020). *Competencias de RR.HH.: Dominio en la intersección de las personas y los negocios*. Alexandria, VA, Estados Unidos: Society for Human Resource Management.
- Universidad Politécnica Salesiana. (2023). *Análisis de la Importancia de las Pymes en la Economía del Ecuador*. Quito, Ecuador: Visionario Digital.
- Uribe, L. R. (2021). *Gestión logística integral (3ª ed.)*. Ecoe Ediciones. <https://www.ecoediciones.mx>. México.

- Uvet, H. (2020). *Importancia de la calidad del servicio logístico en la satisfacción del cliente: Un estudio empírico*. *Operations and Supply Chain Management: An International Journal*, 13(1), 1–10. <https://www.researchgate.net/publication/339386834>. Estados Unidos.
- Vargas, A. M. y Gutiérrez, J. L. (2025). *Relación entre liderazgo y conflicto organizacional en entornos VUCA post-pandemia*. *Journal of Organizational Behavior*, 46(3), 215–230. <https://doi.org/10.1002/job.2673>. España.
- Vargas, L. (2023). *Los factores sociales*. [https://www.greo.ca/Modules/EvidenceCentre/files/GREO%20\(2019\)%20Social%20Factors%20Summary%20-%20Spanish.pdf](https://www.greo.ca/Modules/EvidenceCentre/files/GREO%20(2019)%20Social%20Factors%20Summary%20-%20Spanish.pdf). Canadá.
- Vera, R. y Blanco, L. (2019). *Modelo para la gestión del talento humano en las pymes del sector de servicios de Barranquilla, Colombia*. *INNOVAR*, 29, 25-44. Colombia.
- Wang, M., Childerhouse, P. y Abareshi, A. (2024). *Logística global e integración de la cadena de suministro en la era digital: Un enfoque en la Iniciativa del Cinturón y la Ruta de China*. *Revista de Logística y Comercio Internacional*, 22(2). <https://doi.org/10.1108/JILT-03-2023-0018>. Reino Unido.
- Watkins, K. E. y Marsick, V. J. (2020). *Conceptualización de una organización que aprende*. En *The Oxford Handbook of the Learning Organization* (pp. 51-66). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780198832355.013.3>. Estados Unidos.
- Werther, W. B., Davis, K. y Guzmán, A. (2019). *Administración de recursos humanos: Gestión del capital humano* (7ª ed.). McGrawHill. México.

Westreicher, G. (2020). *Experiencia laboral*. Economipedia.com.

<https://economipedia.com/definiciones/experiencia-laboral.html> (Colombia / Internacional)

Yadav, A. y Agarwal, R. (2016). *Beneficios y barreras de la organización del aprendizaje y sus cinco disciplinas*. *Revista de Negocios y Gestión*, 18(12), 1824.

<https://doi.org/10.9790/487X-1812011824>. India.

Zamora, M. L. (2023). *Capital humano: Actor clave para el desarrollo de la innovación empresarial*. *GECONTEC: Revista Internacional de Gestión del Conocimiento y la Tecnología*, 11(2), 90–118. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10431438>. Cuba.

Zárate, L. A. y Antelo, E. (2014). *El liderazgo transformacional y su influencia en los atributos de los seguidores en las Mipymes mexicanas*. *Estudios Gerenciales*, 30(130), 3–16.

<https://www.redalyc.org/journal/212/21261362003/html/> México.

Zawislak, P. A., Fracasso, E. M. y Tello, J. (2018). *Capacidades tecnológicas e innovación en firmas industriales: una aproximación empírica*. *Revista Espacios*, 39(12), 5–17.

<https://www.revistaespacios.com/a18v39n12/18391205.html>. Brasil.

Zhang, X., Zhao, Q., Zhang, J. y Yue, X. (2023). *Competencia en la eficiencia de los servicios logísticos entre integradores y minoristas en el marco de la venta minorista omnicanal*.

Sustainability, 15(5), 3915. <https://doi.org/10.3390/su15053915>. China.

ANEXOS

Anexo 1 - Administración Zonal Norte (Eugenio Espejo):



PARROQUIAS - ADMINISTRACIÓN ZONAL NORTE

La Administración Zonal Norte de Quito incluye las parroquias de Concepción, Cochapamba, Kennedy, El Inca, Jipijapa, Belisario Quevedo, Rumipamba, Ñaquito, Mariscal Sucre, Nayón, Zumbiza, Atahualpa, Chevezpamba, Perucho, Puéllaro, San José de Minas, Cotacolltao, Comité del Pueblo, El Condado, y Carcelén así como las parroquias rurales de Guayllabamba, Pomasqui y Calacalí.

Fuente: Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. (2025)

Anexo 2 - Cuestionario Tesis doctoral:

ENCUESTA

Título: Modelo de gestión del capital humano para el desarrollo del capital humano de la pequeña empresa.

Objetivo: Esta encuesta tiene como finalidad recopilar información de la percepción de los empleados sobre la incidencia del capital humano en la pequeña empresa.

Confidencialidad: Toda la información proporcionada en este cuestionario será tratada de manera estrictamente confidencial y utilizada únicamente con fines de investigación académica.

Instrucciones: Por favor, lea cuidadosamente cada afirmación y marque con una "X" la opción que mejor represente a su decisión utilizando la siguiente escala:

1= Nunca	2= Rara vez	3= Algunas veces	4= A menudo	5= Siempre
----------	-------------	------------------	-------------	------------

N°	Pregunta	1	2	3	4	5
1	Considera que la empresa valora su formación formal en el desempeño de sus funciones laborales.					
2	Siente que las herramientas y recursos disponibles en la empresa le permiten aplicar sus conocimientos técnicos en el día a día.					
3	Percibe en la empresa que sus compañeros y superiores actúan con sinceridad y transparencia.					
4	Considera que las relaciones en la organización están basadas en el respeto y la colaboración.					
5	Cree usted que sus conocimientos y habilidades adquiridas son tomadas en cuenta en la empresa.					
6	Siente que sus capacidades laborales le permiten en la empresa priorizar sus labores diarias.					
7	Siente que su desempeño laboral en la empresa le brinda oportunidades de desarrollo profesional.					
8	Encuentra en la empresa que le dan apoyo para mejorar su gestión de tiempo y priorizar sus responsabilidades.					
9	Siente que la empresa promueve la generación de ideas para la solución de los problemas.					
10	Considera que en la empresa se optimiza los procesos para una mayor eficiencia en las tareas laborales.					
11	Considera que en la empresa ha generado una percepción positiva hacia su trabajo.					
12	Percibe en la empresa un ambiente en donde los empleados se sienten valorados por reconocimientos e incentivos.					
13	Percibe que la empresa ha mejorado su productividad					

14	Considera que la empresa se ha adaptado a las necesidades del mercado que han contribuido a su diversificación económica.					
15	Percibe que la empresa optimiza sus actividades financieras					
16	Percibe que la empresa tiene la capacidad para cubrir sus obligaciones financieras de corto plazo					
17	Considera que la empresa cuenta con las herramientas informáticas para optimizar sus procesos día a día.					
18	Percibe que la empresa dispone de herramientas digitales para mejorar la interacción con clientes y proveedores.					
19	Considera que la empresa tiene la habilidad para producir bienes y servicios de manera eficiente y efectiva.					
20	Considera que la empresa tiene la aptitud para gestionar eficientemente sus operaciones logísticas.					

Muchas gracias por su valiosa colaboración

Anexo 3 - Técnica de Juicio de Expertos:

Técnica de juicio de expertos (validación de la encuesta)

Tema: Modelo de Gestión del capital humano para el desarrollo de la pequeña empresa.

Experto: *MBA. Kerwin Eduardo Zamarraga Monogoin*

Actividad: *Docente Facultad Ciencias Administrativas*

Fecha: *08-03-2025*

N°	Valoración del cuestionario	Experto
1	¿Las preguntas son sencillas y claras en su contenido y respuesta?	4
2	¿Los contenidos de cada pregunta tienen relación con la variable y dimensión a investigar?	4
3	¿El encuestado podrá comprender y contestar las preguntas planteadas?	4
4	¿La escala de valoración para las preguntas es la adecuada?	4
5	¿Las preguntas abarcan las dimensiones de las variables en estudio, Capital Humano y Pequeña Empresa?	4
6	¿Las preguntas planteadas hacen factible obtener el dato que se pretende recoger?	4
VALORACIÓN		
Muy adecuado = 4, Adecuado = 3, Poco adecuado = 2, Nada adecuado 1		

F.....

 1001435765

Técnica de juicio de expertos (validación de la encuesta)

Tema: Modelo de Gestión del capital humano para el desarrollo de la pequeña empresa.

Experto: *Franklin Leonardo Cumbal Simba MBA PHD*

Actividad: *Docente Principal de la Universidad CINTA del Ecuador*

Fecha: *08-03-2025*

Nº	Valoración del cuestionario	Experto
1	¿Las preguntas son sencillas y claras en su contenido y respuesta?	4
2	¿Los contenidos de cada pregunta tienen relación con la variable y dimensión a investigar?	4
3	¿El encuestado podrá comprender y contestar las preguntas planteadas?	4
4	¿La escala de valoración para las preguntas es la adecuada?	4
5	¿Las preguntas abarcan las dimensiones de las variables en estudio, Capital Humano y Pequeña Empresa?	4
6	¿Las preguntas planteadas hacen factible obtener el dato que se pretende recoger?	4
VALORACIÓN		
Muy adecuado = 4, Adecuado = 3, Poco adecuado = 2, Nada adecuado = 1		


F.....
1711477073

Técnica de juicio de expertos (validación de la encuesta)

Tema: Modelo de Gestión del capital humano para el desarrollo de la pequeña empresa.

Experto: *Ec. Edgardo Javier Muñillo Rivolo MBA PHD*

Actividad: *Docente Principal Universidad Central del Ecuador*

Fecha: *06-03-2025*

N°	Valoración del cuestionario	Experto
1	¿Las preguntas son sencillas y claras en su contenido y respuesta?	4
2	¿Los contenidos de cada pregunta tienen relación con la variable y dimensión a investigar?	4
3	¿El encuestado podrá comprender y contestar las preguntas planteadas?	4
4	¿La escala de valoración para las preguntas es la adecuada?	4
5	¿Las preguntas abarcan las dimensiones de las variables en estudio, Capital Humano y Pequeña Empresa?	4
6	¿Las preguntas planteadas hacen factible obtener el dato que se pretende recoger?	4
VALORACIÓN		
Muy adecuado = 4, Adecuado = 3, Poco adecuado = 2, Nada adecuado = 1		

F. 
1710425343

Técnica de juicio de expertos (validación de la encuesta)

Tema: Modelo de Gestión del capital humano para el desarrollo de la pequeña empresa.

Experto: *Edo. Rogue Juan Chava Hidalgo. MGT. PHD.*

Actividad: *DOCENTE UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR*

Fecha: *05-03-2025*

N°	Valoración del cuestionario	Experto
1	¿Las preguntas son sencillas y claras en su contenido y respuesta?	4
2	¿Los contenidos de cada pregunta tienen relación con la variable y dimensión a investigar?	4
3	¿El encuestado podrá comprender y contestar las preguntas planteadas?	4
4	¿La escala de valoración para las preguntas es la adecuada?	4
5	¿Las preguntas abarcan las dimensiones de las variables en estudio, Capital Humano y Pequeña Empresa?	4
6	¿Las preguntas planteadas hacen factible obtener el dato que se pretende recoger?	4
VALORACIÓN		
Muy adecuado = 4, Adecuado = 3, Poco adecuado = 2, Nada adecuado = 1		

F. 
0800859001

Técnica de juicio de expertos (validación de la encuesta)


Tema: Modelo de Gestión del capital humano para el desarrollo de la pequeña empresa.

Experto: *Ing. Pablo Alfonso Heredia Sotomayor PhD*

Actividad: *Profesor Universidad Central del Ecuador*

Fecha: *07.03.2025*

N°	Valoración del cuestionario	Experto
1	¿Las preguntas son sencillas y claras en su contenido y respuesta?	4
2	¿Los contenidos de cada pregunta tienen relación con la variable y dimensión a investigar?	4
3	¿El encuestado podrá comprender y contestar las preguntas planteadas?	4
4	¿La escala de valoración para las preguntas es la adecuada?	4
5	¿Las preguntas abarcan las dimensiones de las variables en estudio, Capital Humano y Pequeña Empresa?	4
6	¿Las preguntas planteadas hacen factible obtener el dato que se pretende recoger?	4
VALORACIÓN Muy adecuado = 4, Adecuado = 3, Poco adecuado = 2, Nada adecuado = 1		4

F..... 
171189277-6.

Anexo 4 - Razón de Validez de Contenido:

RAZÓN DE VALIDEZ DE CONTENIDO

Tema: Modelo de Gestión del capital humano para el desarrollo de la pequeña empresa.

Experto: *HBA Eduardo Lumianza Marquina*

Actividad: *Docente Universidad Central de Ecuador*

Fecha: *08-03-2025*

Factores: 3 esencial, 2 útil pero no esencial, 1 no esencial

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEMS	ESENCIAL	ÚTIL PERO NO ESENCIAL	NO ESENCIAL
Variable Independiente: Capital Humano	Conocimiento	Capacidad para aplicar conocimientos	1	✓		
		Aplica competencias técnicas	2	✓		
	Valores	Gula de comportamiento y decisiones en el trabajo	3	✓		
		Percepción para crear un ambiente laboral productivo	4	✓		
	Experiencia	Capacidad para resolver problemas de forma autónoma	5	✓		
		Talento para desenvolverse en el ámbito laboral	6	✓		
	Habilidades	Capacidad para desempeñarse en el trabajo	7	✓		
		Habilidad para gestionar el tiempo y priorizar tareas	8	✓		
	Creatividad	Capacidad de generar ideas nuevas y soluciones innovadoras a problemas en el	9	✓		

		entorno de trabajo				
		Talento para mejorar la productividad	10	/		
	Motivación	Nivel de satisfacción laboral	11	/		
Fomento de pertenencia y compromiso		12	/			
Variable dependiente: Pequeña empresa	Económica	Desarrollo económico	13	/		
		Crecimiento económico	14	/		
	Financiera	Gestión financiera	15	/		
		Desempeño financiero	16	/		
	Tecnología	Gestión tecnológica	17	/		
		Capacidad de información y comunicación	18	/		
	Operacional	Capacidad productiva	19	/		
		Capacidad logística	20	/		

F.



1001435765

RAZÓN DE VALIDEZ DE CONTENIDO

Tema: Modelo de Gestión del capital humano para el desarrollo de la pequeña empresa.

Experto: *Dr. Franklin Leonardo Bumbal Simba MBA PHD*

Actividad: *Docente Universidad Central del Ecuador*

Fecha: *08-03-2025*

Factores: 3 esencial, 2 útil pero no esencial, 1 no esencial

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEMS	ESENCIAL	ÚTIL PERO NO ESENCIAL	NO ESENCIAL
Variable Independiente: Capital Humano	Conocimiento	Capacidad para aplicar conocimientos	1	/		
		Aplica competencias técnicas	2		/	
	Valores	Guía de comportamiento y decisiones en el trabajo	3		/	
		Percepción para crear un ambiente laboral productivo	4	/		
	Experiencia	Capacidad para resolver problemas de forma autónoma	5	/		
		Talento para desenvolverse en el ámbito laboral	6	/		
	Habilidades	Capacidad para desempeñarse en el trabajo	7		/	
		Habilidad para gestionar el tiempo y priorizar tareas	8		/	
	Creatividad	Capacidad de generar ideas nuevas y soluciones innovadoras a problemas en el	9	/		

		entorno de trabajo				
		Talento para mejorar la productividad	10	/		
	Motivación	Nivel de satisfacción laboral	11	/		
		Fomento de pertenencia y compromiso	12	/		
Variable dependiente: Pequeña empresa	Económica	Desarrollo económico	13		/	
		Crecimiento económico	14		/	
	Financiera	Gestión financiera	15		/	
		Desempeño financiero	16	/		
	Tecnología	Gestión tecnológica	17		/	
		Capacidad de información y comunicación	18		/	
	Operacional	Capacidad productiva	19	/		
		Capacidad logística	20	/		


 F.
 111427023

RAZÓN DE VALIDEZ DE CONTENIDO

Tema: Modelo de Gestión del capital humano para el desarrollo de la pequeña empresa.

Experto: Ldo. ROQUE JUAN CEBAS HIDROVO MSc. PhD

Actividad: DOCUMENTO UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR

Fecha: 05-03-2025

Factores: 3 esencial, 2 útil pero no esencial, 1 no esencial

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEMS	ESENCIAL	ÚTIL PERO NO ESENCIAL	NO ESENCIAL
Variable Independiente: Capital Humano	Conocimiento	Capacidad para aplicar conocimientos	1	/		
		Aplica competencias técnicas	2	/		
	Valores	Guía de comportamiento y decisiones en el trabajo	3	/		
		Percepción para crear un ambiente laboral productivo	4	/		
	Experiencia	Capacidad para resolver problemas de forma autónoma	5	/		
		Talento para desenvolverse en el ámbito laboral	6	/		
	Habilidades	Capacidad para desempeñarse en el trabajo	7	/		
		Habilidad para gestionar el tiempo y priorizar tareas	8	/		
	Creatividad	Capacidad de generar ideas nuevas y soluciones innovadoras a problemas en el	9	/		

		entorno de trabajo				
		Talento para mejorar la productividad	10	✓		
	Motivación	Nivel de satisfacción laboral	11	✓		
		Fomento de pertenencia y compromiso	12	✓		
Variable dependiente: Pequeña empresa	Económica	Desarrollo económico	13	✓		
		Crecimiento económico	14	✓		
	Financiera	Gestión financiera	15	✓		
		Desempeño financiero	16	✓		
	Tecnología	Gestión tecnológica	17	✓		
		Capacidad de información y comunicación	18	✓		
	Operacional	Capacidad productiva	19	✓		
		Capacidad logística	20	✓		


 F.
 0800859003

RAZÓN DE VALIDEZ DE CONTENIDO

Tema: Modelo de Gestión del capital humano para el desarrollo de la pequeña empresa.

Experto: *Jng. Pablo Alfonso Bendaí Logroño MBA PHD*

Actividad: *Profgr. Eficiencia Central del Ecuador.*

Fecha: *07-03-2025*

Factores: 3 esencial, 2 útil pero no esencial, 1 no esencial

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEMS	ESENCIAL	ÚTIL PERO NO ESENCIAL	NO ESENCIAL
Variable Independiente: Capital Humano	Conocimiento	Capacidad para aplicar conocimientos	1	/		
		Aplica competencias técnicas	2	/		
	Valores	Guía de comportamiento y decisiones en el trabajo	3	/		
		Percepción para crear un ambiente laboral productivo	4	/		
	Experiencia	Capacidad para resolver problemas de forma autónoma	5	/		
		Talento para desenvolverse en el ámbito laboral	6	/		
	Habilidades	Capacidad para desempeñarse en el trabajo	7	/		
		Habilidad para gestionar el tiempo y priorizar tareas	8	/		
	Creatividad	Capacidad de generar ideas nuevas y soluciones innovadoras a problemas en el	9	/		

RAZÓN DE VALIDEZ DE CONTENIDO

Tema: Modelo de Gestión del capital humano para el desarrollo de la pequeña empresa.

Experto: *Dr. Edgardo Javier Muñillo Revelo HBA PhD*

Actividad: *Docente Principal Universidad Central del Ecuador*

Fecha: *06-03-2025*

Factores: 3 esencial, 2 útil pero no esencial, 1 no esencial

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEMS	ESENCIAL	ÚTIL PERO NO ESENCIAL	NO ESENCIAL
Variable Independiente: Capital Humano	Conocimiento	Capacidad para aplicar conocimientos	1	/		
		Aplica competencias técnicas	2	/		
	Valores	Gula de comportamiento y decisiones en el trabajo	3	/		
		Percepción para crear un ambiente laboral productivo	4	/		
	Experiencia	Capacidad para resolver problemas de forma autónoma	5	/		
		Talento para desenvolverse en el ámbito laboral	6	/		
	Habilidades	Capacidad para desempeñarse en el trabajo	7	/		
		Habilidad para gestionar el tiempo y priorizar tareas	8	/		
	Creatividad	Capacidad de generar ideas nuevas y soluciones innovadoras a problemas en el	9	/		

		entorno de trabajo				
		Talento para mejorar la productividad	10	/		
	Motivación	Nivel de satisfacción laboral	11	/		
		Fomento de pertenencia y compromiso	12	/		
Variable dependiente: Pequeña empresa	Económica	Desarrollo económico	13	/		
		Crecimiento económico	14	/		
	Financiera	Gestión financiera	15	/		
		Desempeño financiero	16	/		
	Tecnología	Gestión tecnológica	17	/		
		Capacidad de información y comunicación	18	/		
	Operacional	Capacidad productiva	19	/		
		Capacidad logística	20	/		

F. 
12 10489243

3	2	2	2	3	5	3	3	3	5	5	3	3	3	3	5	3	3	3	4
3	2	2	2	3	5	3	3	3	3	5	5	3	5	3	5	3	3	3	3
3	2	3	2	3	5	3	3	3	5	3	5	5	5	3	5	3	3	3	3
3	2	3	2	3	5	3	3	3	5	3	5	5	5	3	3	3	3	3	3
3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	3	3	5	3	3	3	3
3	3	2	2	3	5	3	3	3	3	5	3	5	5	3	5	3	3	3	3
3	2	2	3	3	3	3	3	3	5	5	5	3	3	3	5	3	3	3	3
3	3	2	2	3	5	3	3	3	5	3	3	3	5	3	5	3	3	3	3
3	2	2	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	3	3	5	3	3	3	4
3	2	2	3	3	5	3	3	3	3	3	5	3	5	3	3	3	3	3	4
3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	5	5	3	3	5	3	3	3	3
3	3	2	2	3	5	3	3	3	3	5	5	5	3	3	5	3	3	3	3
3	2	3	3	3	5	3	3	3	5	3	5	3	5	3	5	3	3	3	3
3	2	2	2	3	5	3	3	3	3	5	5	5	5	3	5	3	3	3	3
3	3	2	3	3	3	3	3	3	5	5	5	3	3	3	5	3	3	3	3
3	2	2	2	3	5	3	3	3	5	5	5	3	5	3	5	3	3	3	3
3	3	3	3	3	5	3	3	3	5	5	5	3	3	3	5	3	3	3	3
3	2	2	3	3	5	5	5	3	5	5	5	5	5	3	5	3	3	5	4
3	5	5	2	5	5	3	5	3	5	5	3	3	5	3	5	3	3	3	5
3	3	2	5	3	3	5	3	3	5	3	5	5	5	3	3	3	5	3	3
3	5	2	2	3	5	3	5	3	5	5	3	3	5	3	5	3	5	3	4
3	2	2	3	3	3	5	3	3	5	3	3	5	5	3	5	3	3	3	5
3	2	3	3	3	5	3	3	3	3	5	3	5	5	3	3	3	3	5	3
3	3	2	3	3	5	3	3	3	3	5	3	5	5	3	3	3	5	3	3
3	2	5	5	5	5	3	3	3	3	5	5	5	3	3	5	5	3	3	3
3	5	2	3	3	5	5	5	3	5	5	5	5	5	3	3	3	5	3	4
3	5	5	2	3	5	5	3	3	5	3	3	5	3	3	5	5	3	3	3
3	3	5	3	5	5	3	5	3	5	3	3	5	5	3	5	3	3	5	3
5	5	3	2	5	5	5	5	3	3	5	5	5	5	3	3	3	5	3	3
3	5	3	5	3	3	5	3	3	5	3	3	5	5	3	5	3	3	5	5
3	3	2	2	3	5	5	5	3	3	3	5	5	3	3	5	3	3	3	4
3	2	3	2	3	3	5	5	3	5	5	5	3	3	3	3	5	3	3	3
3	2	5	5	3	5	3	5	3	5	3	5	3	5	3	3	3	3	3	5
5	5	3	3	3	3	5	3	3	3	5	5	3	5	3	5	5	3	3	3
3	3	2	3	3	3	5	5	3	5	5	5	3	5	3	5	3	3	3	5
5	2	5	2	3	3	3	5	3	5	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3
3	3	2	5	3	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3
5	3	2	3	3	5	3	5	3	3	5	5	5	5	3	5	3	5	3	4
3	3	3	3	3	3	5	3	3	5	3	5	3	5	3	5	5	3	3	3
3	2	2	2	3	3	5	3	3	3	5	5	3	3	3	3	3	3	3	4
3	2	2	3	3	5	5	5	3	5	5	5	3	5	5	5	3	5	3	3
3	2	3	2	3	5	5	3	3	5	3	5	3	5	5	5	3	3	3	4
3	3	3	2	3	5	5	3	3	5	3	5	5	3	3	5	3	3	3	3
3	2	5	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	3	3	3	3
3	5	3	2	5	3	3	3	3	5	5	5	5	5	3	5	3	5	3	5
5	3	5	2	3	5	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	4
3	3	2	5	3	5	5	3	3	3	5	5	5	3	5	3	3	3	3	3
3	2	2	5	3	5	5	3	3	5	5	5	3	5	3	5	3	5	3	4

3	3	3	2	4	3	4	4
3	4	3	2	4	3	3	5
3	4	3	3	4	3	4	4
3	4	3	3	4	3	4	4
3	4	3	3	3	3	3	5
3	4	3	2	4	3	3	4
3	3	3	3	3	3	4	5
3	4	3	2	4	3	4	3
3	4	3	3	3	3	4	5
3	3	3	3	4	3	3	4
3	4	3	3	3	3	3	4
3	4	3	2	4	3	3	5
3	4	3	2	4	3	3	4
3	4	3	3	4	3	4	4
3	4	3	2	4	3	4	5
3	4	3	3	4	3	4	5
4	3	3	3	4	3	4	5
4	4	3	3	4	5	4	5
4	4	4	4	5	4	4	4
4	4	3	4	3	4	4	4
4	4	4	2	4	4	4	4
3	4	3	3	3	4	4	3
3	4	3	3	4	3	3	4
3	4	3	3	4	3	3	4
4	4	3	5	5	3	3	5
4	4	4	3	4	5	4	5
4	4	4	4	4	4	4	3
4	4	3	4	5	4	4	3
4	4	5	3	5	5	3	5
4	4	4	4	3	4	4	3
4	4	3	2	4	5	3	4
4	3	3	3	3	5	4	5
4	4	3	5	4	4	4	4
4	4	5	3	3	4	3	5
4	4	3	3	3	5	4	5
4	3	4	4	3	4	4	3
3	3	3	4	4	4	3	3
4	4	4	3	4	4	3	5
4	4	3	3	4	5	4	5
4	4	3	3	4	4	4	4
4	4	3	3	4	4	4	4
3	4	3	4	3	3	3	4
4	4	4	3	4	3	4	5
4	4	4	4	4	4	4	5
4	4	3	4	4	4	3	5
4	4	3	4	4	4	3	5

5	3	3	2	3	4	4	3	3	3	4	5	3	3	3	5	3	3	5	5
3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	5	3	5	5	3	5	5	3	3	4
3	2	3	5	4	5	4	3	3	3	4	3	3	5	3	3	3	3	3	
4	5	2	5	4	5	5	3	3	3	5	5	3	5	3	3	3	3	3	
2	3	5	2	5	4	4	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	4	
4	5	3	5	5	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
3	2	3	3	4	5	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	
3	2	2	3	4	5	4	3	5	3	5	3	3	3	3	5	3	3	3	
3	5	2	3	3	4	4	5	3	3	3	3	5	5	3	3	3	5	4	
5	2	3	2	4	4	4	3	3	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	
3	3	2	5	4	5	4	3	3	3	3	3	5	3	3	5	3	3	3	
4	3	2	2	4	4	4	3	3	3	3	5	3	3	5	3	3	5	3	
2	3	2	3	4	4	4	3	3	5	3	3	3	3	3	5	3	5	3	
5	3	2	2	3	4	5	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	5	3	
3	3	3	5	4	4	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	
3	5	2	5	4	4	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
2	3	2	2	4	4	4	3	5	3	3	3	3	5	3	5	3	3	3	
4	5	2	2	5	4	4	5	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	
4	2	5	3	4	4	4	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	5	3	
3	2	3	3	4	4	4	3	3	3	5	5	3	5	3	3	3	5	3	
4	2	3	2	4	4	4	3	3	5	3	3	3	3	3	3	5	3	5	
5	2	5	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	
3	5	5	2	4	4	4	3	3	4	3	3	3	5	3	3	3	3	5	
3	2	2	3	5	5	4	5	3	4	3	3	5	3	5	5	3	3	3	
5	3	2	5	4	5	5	3	3	4	3	3	5	3	5	3	5	3	3	
4	3	3	2	3	4	5	3	3	5	3	5	5	3	3	5	3	3	5	
3	2	3	2	3	4	4	3	3	4	5	3	3	3	3	3	3	3	3	
5	3	2	5	3	4	4	3	3	4	3	3	5	3	3	5	3	3	3	
2	2	2	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	5	3	3	3	3	5	
4	3	5	2	3	4	4	5	3	4	5	3	3	5	5	3	3	3	5	
3	5	2	2	4	4	4	3	3	4	3	5	5	3	3	5	3	3	3	
2	5	2	3	5	4	4	3	3	4	3	5	3	3	3	5	5	3	3	
3	2	3	5	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	5	3	5	3	5	
4	2	3	2	4	4	4	3	5	4	3	3	5	5	3	3	5	3	3	
3	3	3	2	5	4	5	3	3	4	5	3	3	3	5	3	3	5	3	
5	2	5	3	5	4	4	5	3	5	5	3	5	3	3	5	3	5	5	
4	3	2	2	3	4	4	5	3	4	3	5	5	3	3	3	5	3	4	
3	3	3	5	4	4	4	3	3	4	3	5	3	3	3	3	3	5	3	
3	2	2	2	5	5	4	3	3	4	3	5	3	3	5	3	3	5	5	
3	5	3	3	5	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	5	3	3	3	
2	3	5	3	3	4	4	5	5	4	5	3	3	3	3	5	3	3	4	
3	3	3	5	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	5	3	3	3	5	
3	3	2	2	4	4	4	3	3	4	5	3	5	5	3	3	3	3	3	
4	3	3	2	3	4	4	3	3	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	
4	2	5	5	4	4	4	3	3	5	5	3	3	5	5	3	3	5	3	
2	2	3	3	5	4	4	3	5	4	3	3	5	5	3	3	3	3	3	
4	3	2	2	3	4	5	5	3	4	3	3	3	3	3	5	3	3	5	
5	2	3	5	3	4	4	3	3	5	3	4	5	3	3	3	3	5	3	

4	4	4	3	4	4	3	5
3	4	3	3	4	4	3	4
4	3	3	4	5	4	3	4
4	3	5	4	5	4	3	5
3	3	3	4	5	4	3	3
4	3	5	4	5	4	3	3
3	3	3	3	5	4	3	3
4	3	3	3	5	4	4	4
3	4	4	3	4	5	3	3
4	3	4	3	4	4	4	5
3	4	3	4	5	4	3	3
3	4	4	2	4	4	3	4
3	4	3	3	4	4	4	3
3	4	4	2	4	4	3	3
4	3	3	4	4	4	3	3
4	3	4	4	4	4	3	3
3	4	3	2	4	4	4	3
4	3	5	2	5	5	3	3
3	4	3	4	4	4	3	3
4	4	3	3	4	4	3	5
3	3	4	4	4	4	3	3
4	4	4	4	4	4	4	3
4	4	3	3	5	5	4	3
4	4	4	4	5	4	4	3
4	4	4	3	4	4	4	4
3	3	3	3	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	3
3	4	2	3	4	4	4	3
4	4	4	4	4	5	4	4
4	4	4	2	4	4	4	4
4	4	4	3	5	4	4	4
3	4	3	4	4	4	4	3
3	4	3	3	4	4	5	3
4	4	3	3	5	4	4	4
4	4	4	4	5	5	4	4
4	4	4	2	4	5	4	4
4	3	3	4	4	4	4	4
3	4	3	2	5	4	4	4
4	3	4	3	5	4	4	3
4	3	3	4	4	5	5	4
3	4	3	2	4	4	4	4
4	3	4	3	4	4	4	4
4	4	3	5	4	4	4	4
3	4	2	3	5	4	5	3
3	4	4	2	4	5	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4

1	3	2	2	4	5	4	1	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	3	3
2	3	1	2	4	5	4	4	4	4	5	4	1	5	4	5	1	3	3	5
2	5	1	1	4	5	4	5	1	5	4	4	5	1	4	5	1	5	1	3
2	2	2	1	1	5	1	4	1	4	4	1	4	4	4	4	3	5	3	
5	2	3	2	4	4	1	4	1	4	4	4	1	4	5	4	4	3	5	3
5	2	2	5	4	4	4	4	5	4	1	1	4	4	4	4	1	3	5	
5	1	1	2	1	1	4	5	5	4	5	1	5	4	5	4	1	3	3	1
2	2	5	5	1	1	4	4	5	4	1	4	4	4	1	4	4	1	3	5
2	3	5	1	4	4	5	5	1	4	4	5	4	4	1	5	4	5	3	3
2	1	1	2	5	4	4	4	5	4	1	4	4	4	5	4	1	5	5	3
5	5	2	1	5	4	4	1	1	4	5	4	5	1	5	4	4	3	3	1
1	3	5	2	1	2	1	5	5	2	5	1	2	5	1	2	5	3	5	3
5	2	5	2	2	2	2	2	5	5	2	1	5	5	1	2	4	3	1	3
3	1	2	2	2	2	1	5	2	2	5	2	2	5	5	2	1	1	5	3
3	2	3	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	1	3
3	3	2	2	1	2	2	5	2	2	2	2	5	2	5	2	1	5	3	5
2	2	5	2	2	2	2	2	5	1	1	2	2	5	2	1	1	3	1	3
5	2	2	1	1	1	5	2	2	2	2	2	2	1	5	5	1	3	3	3
1	1	2	2	5	2	2	2	2	2	2	5	5	2	5	2	2	3	1	3
2	2	3	2	5	2	2	2	2	2	5	2	5	5	2	2	2	3	3	3
2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	5	2	1	3
2	2	2	5	2	1	2	5	5	2	2	2	2	5	2	5	1	1	3	3
2	2	2	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3
2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	5	2	5	1	1	5	5
2	2	5	2	1	1	2	2	2	2	2	5	2	2	5	5	1	3	1	1
1	3	1	2	2	5	2	1	5	2	2	5	5	2	1	2	1	5	1	3
2	1	1	5	2	2	2	2	5	5	5	2	2	2	5	5	2	5	3	3
2	5	3	2	2	5	2	2	5	1	2	2	5	2	2	2	2	1	3	3
5	2	5	2	2	5	5	2	2	1	2	1	1	2	2	2	2	1	5	3
2	2	2	5	1	2	1	2	5	5	1	2	1	2	1	1	1	5	3	1
2	3	3	2	2	5	5	2	2	5	2	2	5	2	1	2	1	1	5	3
1	5	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1	5	2	3	3	3
3	1	2	1	2	1	1	5	2	2	5	2	2	1	5	2	1	3	3	1
5	5	2	5	5	1	2	2	2	1	2	2	2	2	1	1	5	3	3	
1	2	5	5	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	2	2	4	1	5	5
2	1	1	2	2	1	2	1	1	2	2	2	5	2	1	1	4	1	3	3
2	1	1	2	2	5	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	3	3
3	3	2	2	1	5	5	1	5	2	5	5	2	5	2	2	2	3	5	3
2	3	1	1	5	2	2	5	5	1	2	2	2	2	2	2	4	5	3	1
3	3	3	1	1	2	2	2	5	2	2	2	2	2	2	1	4	3	1	3
2	3	1	2	5	2	5	2	1	2	1	2	2	2	2	5	2	3	5	1
2	2	5	5	2	2	1	2	2	2	2	5	5	1	2	1	2	3	3	1
5	3	1	2	2	2	2	2	2	5	2	5	2	2	2	5	2	3	5	1
5	5	5	1	2	2	2	2	2	2	1	5	1	2	5	2	2	5	3	3
5	1	3	1	1	5	2	1	2	1	1	2	1	2	2	2	4	3	1	3
2	1	2	2	5	1	5	2	2	1	2	5	2	5	2	2	2	3	1	3
5	1	5	2	2	2	1	2	2	1	2	5	5	2	2	5	2	3	5	5
2	2	3	2	2	2	5	1	1	1	5	1	5	1	1	2	5	3	3	1

3	4	2	2	5	3	5	5
4	3	3	2	5	4	4	5
3	3	4	1	5	5	3	4
2	4	2	2	3	3	3	3
3	4	4	3	4	3	3	4
3	4	4	4	4	4	5	1
3	3	3	2	1	5	5	3
3	3	2	5	1	4	5	3
4	4	3	3	4	5	3	5
3	4	2	2	5	4	5	3
3	3	5	2	5	3	3	5
3	3	2	4	2	3	4	3
3	3	4	4	2	2	5	2
2	3	2	2	2	3	2	4
2	2	3	2	2	2	2	2
3	3	3	2	2	4	2	4
2	2	2	4	2	2	3	2
2	3	4	2	1	4	2	2
2	3	1	2	4	2	2	4
3	3	2	3	4	2	2	4
2	3	2	2	2	2	2	2
3	3	2	4	2	4	4	2
2	2	2	4	2	2	2	2
2	3	2	2	2	2	2	2
2	3	2	4	1	2	2	4
3	3	2	2	4	2	4	4
3	3	2	3	2	2	5	4
3	3	4	3	4	2	3	2
3	2	4	4	4	4	2	2
3	2	2	4	2	2	5	2
3	3	3	3	4	4	4	2
2	3	3	2	2	2	2	2
2	2	2	2	2	3	2	4
3	2	5	4	3	2	2	2
2	3	2	5	2	2	2	1
2	3	2	2	2	2	2	2
2	2	2	2	4	2	2	2
3	3	3	2	3	3	4	5
3	3	3	1	4	4	3	2
2	2	3	2	2	2	4	2
2	3	3	2	4	4	2	2
3	2	2	5	2	2	2	4
3	3	4	2	2	2	4	4
3	3	5	3	2	2	2	3
2	2	3	2	3	2	2	2
3	3	2	2	3	4	2	4
3	4	3	4	2	2	2	4
2	3	2	3	2	3	1	3

3	3	5	1	3	2	2	2	5	2	2	2	1	1	5	1	5	1	3	1
3	2	5	1	3	2	2	5	5	5	2	4	2	4	2	5	4	3	3	3
2	2	5	2	3	4	5	4	5	2	4	4	1	1	4	5	5	3	1	5
5	2	5	2	1	2	4	5	5	4	2	1	2	4	4	2	2	3	1	5
5	5	1	2	3	1	2	1	1	5	5	2	1	1	4	2	2	5	1	3
1	2	5	1	2	5	5	1	5	2	2	2	2	2	2	1	4	3	3	5
2	2	5	2	5	2	4	4	2	1	2	2	2	4	1	4	5	1	3	1
1	5	5	5	1	5	1	1	2	4	4	4	2	1	5	2	2	3	3	1
1	2	2	2	5	4	1	4	1	1	5	5	2	2	2	4	2	3	5	1
3	1	3	3	5	5	2	2	4	2	2	4	4	2	2	4	2	3	1	5
2	2	2	3	1	2	5	1	1	4	2	5	5	5	1	2	1	5	3	1
2	5	5	3	2	2	2	1	4	2	2	2	5	2	2	2	4	5	3	3
1	3	5	2	5	4	4	2	2	4	2	4	5	1	4	1	1	2	1	3
3	3	5	2	1	1	2	1	5	2	1	2	2	2	1	2	2	5	2	3
2	1	3	3	3	4	4	1	2	5	1	2	2	1	5	5	5	2	2	5
3	2	3	2	2	5	2	2	1	2	1	1	4	2	1	2	2	2	2	2
1	5	2	5	3	5	2	4	2	1	2	1	4	1	4	2	5	5	3	2
2	2	2	2	1	5	2	2	1	2	2	2	1	2	5	2	2	3	3	3
2	1	1	1	5	1	2	2	2	2	1	4	5	2	5	1	1	2	1	5
5	2	2	2	5	2	2	2	2	1	5	5	2	5	1	2	2	2	2	2
3	1	5	2	1	4	1	2	4	5	4	1	4	1	4	2	5	1	5	1
5	5	1	5	2	5	2	2	5	2	4	2	4	2	4	2	4	2	5	2
2	2	2	2	2	5	1	2	4	4	1	1	5	5	4	5	2	3	2	3
3	1	2	2	5	4	4	5	4	1	1	5	2	1	1	2	2	3	2	2
2	2	3	5	1	1	2	1	1	2	1	2	2	2	2	5	2	2	5	1
2	2	1	1	3	2	2	1	2	2	1	2	1	4	4	5	1	2	5	2
3	2	1	1	2	2	1	2	2	1	2	2	5	4	5	1	2	2	5	5
3	5	5	3	3	1	4	4	4	4	2	2	2	4	1	2	4	1	1	2
2	3	3	1	3	1	2	1	2	4	1	2	2	4	4	5	2	2	5	2
3	3	1	2	3	2	5	5	1	2	4	5	1	2	5	4	1	1	2	5
3	2	1	2	1	4	1	2	2	1	2	4	2	2	4	4	5	2	1	1
1	5	1	5	5	2	1	2	2	4	2	4	4	2	2	1	5	2	2	5
2	5	5	1	2	2	5	1	1	4	5	2	4	2	2	2	4	5	1	5
2	3	1	1	3	4	2	1	5	2	2	2	4	2	4	2	2	5	2	2
1	1	2	3	3	5	4	4	2	2	5	1	2	1	2	5	1	2	2	3
2	3	2	5	5	2	1	5	2	2	2	5	5	2	5	1	4	1	2	2
2	3	1	2	3	2	1	4	2	1	4	2	2	1	2	2	4	5	1	1
2	5	2	2	5	5	5	4	5	2	5	2	2	2	2	2	1	2	2	1
1	2	2	1	5	5	5	1	2	2	2	5	2	2	5	5	4	2	2	3
1	2	1	1	2	2	5	2	2	2	1	2	1	5	2	5	2	3	3	1
3	5	5	2	2	2	2	2	5	4	2	1	5	4	2	2	5	2	5	2
2	2	2	5	2	1	1	2	2	1	2	2	2	1	2	4	4	2	2	2
2	2	2	5	2	5	2	2	1	2	2	5	4	2	2	2	4	2	5	2
3	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	5	2	5	5	2	1	2	4	4
1	5	5	2	5	2	5	5	1	5	4	2	2	4	4	4	4	2	2	3
1	2	4	1	2	2	4	2	1	2	4	2	5	2	2	5	1	2	5	1
1	4	1	5	2	2	5	2	5	1	2	2	4	2	2	4	2	2	2	2
1	2	2	5	2	2	4	2	4	4	1	4	2	2	1	2	5	3	1	1

3	2	3	3	3	2	4	2
3	3	3	3	3	4	5	3
4	3	2	4	4	5	4	4
3	3	4	4	2	5	5	2
3	2	5	2	2	2	3	4
3	3	2	3	4	3	4	2
3	3	2	4	4	4	2	2
3	2	3	5	3	1	3	4
3	3	2	2	5	3	1	5
3	3	2	3	5	2	3	3
3	3	2	3	2	3	3	4
3	3	4	4	2	2	3	2
2	2	2	4	5	3	3	3
3	2	3	4	1	2	4	2
3	3	2	3	4	3	4	2
2	2	3	3	2	4	2	2
3	3	3	4	4	3	2	2
2	3	2	2	3	2	2	2
2	3	2	1	3	2	2	3
3	2	4	2	4	2	2	5
3	3	2	4	3	2	5	3
3	3	5	3	4	2	4	3
2	4	2	2	4	2	4	1
3	2	2	2	5	5	3	3
2	3	2	4	1	2	2	2
2	3	2	1	3	2	2	2
2	4	3	1	2	2	2	2
3	2	4	4	2	4	4	2
2	3	3	2	2	2	3	2
3	3	3	2	3	5	2	5
2	3	3	2	3	2	2	3
3	3	3	3	4	2	3	3
3	3	4	3	2	3	3	4
2	3	3	1	4	2	4	2
3	2	1	3	4	4	2	3
3	3	3	4	4	3	2	4
2	2	3	2	3	3	2	3
4	2	4	2	5	5	4	4
3	3	2	2	5	3	2	4
2	3	2	1	2	4	2	2
3	3	4	4	2	2	5	2
2	2	2	4	2	2	2	2
3	3	2	4	4	2	2	4
2	3	3	2	2	2	2	4
4	3	3	4	4	5	3	3
2	3	2	3	2	3	2	3
3	3	3	3	2	4	3	2
3	2	2	4	2	3	4	3

1	1	4	5	4	2	2	1	1	5	1	2	2	4	5	1	5	3	3	1
5	4	5	2	5	2	2	5	2	4	2	5	2	5	2	2	2	5	1	1
4	1	1	5	4	3	1	4	5	2	2	1	2	5	4	1	2	2	3	1
1	5	2	5	2	2	2	5	4	2	4	5	1	5	1	2	2	2	1	1
4	5	1	2	2	2	5	2	5	4	2	1	2	2	4	5	4	1	2	3
4	1	5	2	4	3	4	2	2	5	2	1	4	1	4	2	1	5	5	4
5	2	1	4	1	2	2	5	2	5	2	2	4	2	5	4	4	2	4	3
4	2	2	1	2	2	1	4	5	5	2	2	2	2	1	1	1	1	2	5
1	4	1	2	4	2	1	1	2	2	5	4	4	2	2	2	2	3	3	3
4	5	2	2	4	2	2	4	1	4	2	2	1	4	2	2	2	5	5	1
5	5	2	4	5	2	5	4	2	4	2	2	1	1	4	1	5	2	5	3
1	2	1	1	2	2	2	2	2	2	5	4	4	5	4	5	5	1	3	4
2	5	4	2	2	3	2	2	1	4	1	5	2	2	1	1	1	2	1	5
5	4	5	5	2	1	1	2	4	2	5	2	4	5	4	1	4	5	1	3
4	2	4	1	5	3	2	5	1	5	4	4	2	2	1	5	4	5	1	3
5	4	4	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	5	1	2	5	4
4	5	4	5	5	1	5	2	2	5	4	4	1	1	2	4	4	5	2	1
4	4	2	5	2	2	5	4	1	1	4	1	1	1	2	2	1	5	4	5
3	1	2	1	5	4	1	2	4	4	5	4	4	2	2	2	2	3	5	3
1	3	1	5	3	3	5	4	4	1	2	2	5	2	2	4	4	1	5	1
3	1	4	2	1	1	2	2	2	4	2	2	5	4	4	5	4	2	3	1
5	4	5	1	1	2	1	2	5	4	2	5	2	2	2	5	5	3	4	1
2	2	4	1	2	1	4	2	1	2	4	1	4	2	5	2	2	3	5	1
3	2	3	5	2	4	5	1	1	2	2	5	1	2	2	2	1	5	4	4
4	1	3	2	1	2	4	2	2	2	2	1	2	5	1	4	4	2	1	5
1	4	3	1	3	2	2	2	4	2	5	4	5	2	2	2	4	1	3	5
3	4	4	3	5	4	2	2	2	1	2	5	5	2	2	5	2	5	2	3
3	2	4	5	1	2	5	5	2	4	2	1	1	2	1	4	2	2	2	3
3	4	4	5	2	1	1	5	4	1	5	5	5	2	2	4	2	2	1	1
5	2	2	4	3	2	2	5	2	2	5	1	2	5	2	4	2	2	5	1
3	2	4	1	4	4	5	5	5	2	2	5	4	1	2	2	4	1	4	1
1	5	5	2	1	1	5	2	1	5	4	5	5	4	1	2	5	5	4	2
3	4	5	4	2	1	2	4	4	5	1	4	5	2	5	2	1	3	1	2
2	1	2	1	3	2	5	1	2	2	5	2	4	2	4	4	1	2	3	4
2	2	2	3	3	3	1	5	4	2	2	2	4	4	4	2	4	1	3	1
1	3	4	1	2	3	1	2	1	5	2	4	4	1	5	2	5	1	4	4
2	3	4	2	1	3	1	4	1	2	1	5	2	5	5	2	1	5	1	1
4	3	5	1	3	1	5	2	4	2	2	4	2	2	2	2	5	3	4	3
4	4	1	2	2	2	2	4	2	2	2	4	4	2	2	2	5	1	2	4
2	1	3	4	3	3	5	5	4	4	2	5	4	4	5	1	2	3	3	4
2	2	5	4	2	4	2	4	4	4	4	1	1	2	2	2	2	2	4	5
2	4	2	5	1	2	4	1	5	4	2	5	2	1	5	1	1	2	5	4
5	4	4	5	5	4	2	4	2	4	2	2	2	2	2	1	2	1	2	5
2	5	3	1	4	4	2	2	2	5	1	2	5	2	2	4	2	3	3	4
3	3	5	1	4	4	2	2	1	1	2	5	1	1	5	5	2	1	2	5
5	5	1	4	5	4	5	5	1	4	2	2	2	2	4	4	4	3	1	4
2	4	1	5	4	1	2	4	2	5	1	2	5	4	1	1	5	2	1	5
1	2	1	3	1	2	2	4	2	2	2	5	4	2	4	5	2	2	2	2

2	3	1	5	3	2	3	2
4	3	5	4	4	4	3	4
3	3	3	3	4	3	4	2
3	2	3	4	2	4	3	5
3	3	5	2	2	4	5	2
3	3	3	4	4	3	4	2
3	4	4	3	2	4	4	2
3	2	3	2	2	3	5	2
2	3	3	2	3	1	2	5
3	3	5	2	3	3	3	2
4	3	5	3	4	5	3	2
2	4	2	1	2	2	2	5
3	2	4	3	2	2	3	3
3	3	5	5	2	2	3	4
3	3	3	3	4	4	3	4
2	3	5	3	2	2	2	1
4	3	5	5	3	4	4	4
3	3	4	4	2	5	1	3
3	3	2	2	5	2	4	5
3	3	2	3	3	5	3	2
2	4	2	3	1	2	3	2
3	3	5	3	2	2	5	4
2	3	2	3	2	3	2	3
3	3	3	4	3	3	2	4
2	3	3	3	2	3	2	2
3	3	3	2	3	2	3	5
3	3	4	4	5	2	2	4
3	2	3	5	2	5	3	2
3	2	4	5	2	3	3	5
3	3	4	3	3	4	2	3
4	2	3	3	4	5	4	4
3	4	3	4	1	4	3	5
3	3	4	5	2	3	5	3
2	3	2	2	3	3	2	4
3	3	2	3	3	3	3	2
2	3	2	3	3	2	3	3
2	3	3	3	2	3	2	3
3	3	4	3	2	4	3	3
3	3	4	2	2	3	2	3
3	3	2	4	3	5	4	4
3	3	2	5	3	3	4	3
3	3	3	4	2	3	5	4
4	2	5	5	5	3	3	2
3	3	4	2	4	2	4	2
3	3	3	3	4	2	1	4
4	3	5	3	5	5	3	2
3	3	3	3	3	3	4	2
2	3	2	2	2	3	2	4

1	5	4	4	4	2	1	4	2	2	1	2	4	5	4	1	2	2	1	3
1	2	4	4	1	2	2	1	5	1	2	5	2	4	1	2	2	2	4	3
4	5	2	1	2	1	4	4	2	2	4	1	5	1	2	5	5	2	4	3
4	4	5	1	1	4	1	5	2	1	5	1	2	1	4	1	4	2	1	1
4	2	5	3	2	3	5	5	2	2	2	4	1	1	2	1	5	2	2	3
4	4	4	5	1	3	1	1	2	5	4	5	1	4	1	2	1	5	2	4
4	3	2	3	4	1	4	5	5	5	2	2	2	2	1	2	1	2	3	3
3	5	3	5	5	1	2	4	5	2	5	2	2	5	5	1	2	2	4	2
1	3	2	2	2	2	4	5	1	1	2	5	2	5	4	2	1	2	2	5
3	4	4	4	5	4	5	2	1	5	5	2	2	5	1	4	1	2	4	2
4	2	1	3	5	1	2	4	2	2	1	4	2	4	1	5	2	5	5	4
2	1	1	1	4	3	1	2	4	2	1	4	1	2	5	2	4	1	3	1
5	2	2	1	5	2	2	5	2	5	2	2	4	4	5	1	1	5	5	4
4	3	2	4	5	2	5	5	1	4	2	5	2	5	5	4	2	3	2	5
2	4	4	3	4	2	2	5	2	2	4	4	5	2	2	4	4	1	3	4
5	3	1	3	3	3	4	2	4	2	5	5	2	4	4	4	4	3	2	1
5	5	4	3	1	2	5	2	2	1	1	1	4	2	4	4	2	3	1	2
5	1	3	1	2	1	2	2	5	2	1	2	4	2	2	4	2	5	3	1
1	2	2	3	5	2	2	2	4	2	5	4	2	2	4	5	1	2	2	1
3	5	3	1	5	1	1	5	4	4	2	4	2	1	4	2	2	5	2	5
1	2	2	5	4	4	5	2	1	2	5	1	5	4	1	2	5	2	5	2
4	2	2	4	5	3	2	5	2	4	1	5	1	4	2	2	1	1	4	3
2	1	2	2	4	4	2	2	1	2	1	2	5	2	2	4	2	1	4	2
1	2	5	4	3	3	5	2	1	1	5	4	1	2	2	2	4	2	5	5
4	2	1	5	2	3	2	4	5	4	2	2	2	1	4	2	2	2	2	2
2	1	1	2	1	1	5	4	4	2	5	2	2	5	5	4	2	5	1	1
5	4	4	4	4	4	1	2	2	5	4	2	5	4	1	1	5	2	1	4
2	3	4	2	4	3	1	2	2	1	2	5	1	4	2	5	2	5	1	1
4	5	1	2	4	3	2	2	4	4	2	4	2	1	5	2	2	2	4	4
4	2	5	1	3	2	2	5	4	2	2	2	2	5	2	2	2	5	2	4
2	5	2	1	2	4	1	5	4	1	2	4	5	4	1	2	4	5	1	1
5	4	1	2	3	1	4	5	1	2	5	2	2	1	4	2	2	5	5	3
5	2	1	5	3	4	1	4	2	4	2	5	4	2	4	5	4	5	1	5
2	4	5	4	4	3	5	4	4	4	1	5	4	4	5	2	2	1	2	1
5	4	4	2	2	2	2	5	2	5	4	1	5	2	2	2	1	5	5	3
5	5	3	2	4	3	2	5	5	2	5	2	4	4	2	2	1	5	5	5
2	5	4	1	3	2	1	2	2	1	2	5	2	2	4	2	5	3	4	5
3	4	5	4	3	2	2	4	2	5	5	4	5	2	5	5	1	2	1	3
4	5	4	3	4	2	1	2	5	2	2	5	5	2	5	4	2	2	3	2
4	4	2	3	3	4	4	5	2	4	1	4	1	1	2	1	2	2	2	2
3	5	4	2	5	4	1	2	5	4	2	1	5	1	4	2	2	1	1	4
1	5	2	2	5	3	2	2	4	2	5	5	1	4	5	5	2	2	1	4
1	4	5	4	4	1	3	2	1	2	5	2	2	1	2	2	3	2	2	2
4	4	5	5	5	2	2	3	5	2	1	5	2	2	3	2	2	2	1	2
1	3	1	4	3	1	5	2	5	2	3	2	2	2	2	2	2	5	4	4
2	2	3	4	1	2	2	2	1	3	3	5	2	1	3	2	2	1	1	2
3	3	3	4	4	2	2	5	1	2	3	2	2	1	1	3	2	2	2	5
3	2	2	2	5	2	2	3	5	5	2	1	5	3	2	2	3	2	2	4

3	3	3	4	3	3	2	2
3	3	2	4	2	2	3	4
3	3	5	2	2	4	2	3
3	2	4	3	3	3	2	3
3	2	3	4	3	5	2	3
3	3	4	5	2	1	4	5
3	2	4	3	3	5	5	2
4	3	4	4	3	3	4	4
3	3	2	2	2	5	1	4
4	3	4	4	5	4	3	4
3	4	3	2	3	3	2	3
2	2	2	1	4	2	3	3
3	4	4	2	4	4	4	2
4	4	4	3	4	5	3	4
3	3	3	4	3	4	2	4
3	3	4	2	3	3	3	5
3	3	5	4	2	4	2	1
2	3	3	2	2	2	4	2
3	2	2	3	4	2	3	5
3	3	4	2	3	3	4	3
3	3	2	4	4	4	2	3
3	2	3	3	4	4	3	3
2	3	2	2	4	2	2	2
3	3	2	5	3	4	1	5
3	2	3	3	3	3	5	2
3	3	2	2	1	5	3	4
3	3	5	4	4	2	4	3
3	3	3	3	4	2	2	4
3	3	5	2	4	2	4	3
3	3	3	3	3	4	3	2
3	3	4	2	3	3	3	3
3	3	5	2	2	5	2	4
3	4	4	3	4	3	3	4
4	3	3	5	4	5	4	3
3	3	5	3	2	4	4	3
4	4	5	3	4	4	4	4
3	3	4	3	3	2	2	4
4	3	4	5	3	3	4	5
3	3	5	4	3	2	4	4
3	2	4	3	4	5	3	3
3	3	4	3	5	2	5	2
3	3	3	2	4	2	3	5
3	2	3	5	3	3	2	4
4	2	4	5	4	3	4	3
3	3	2	3	2	4	4	3
3	2	2	4	2	2	2	4
3	2	3	4	3	4	2	3
3	3	3	2	4	3	5	2

3	1	3	1	2	3	2	2	3	3	5	3	2	3	2	2	2	2	5	2
4	5	2	1	5	1	3	2	1	2	3	2	2	3	2	2	5	2	4	5
4	1	4	4	2	2	3	2	1	5	1	1	2	2	5	2	1	2	4	2
1	3	5	1	4	2	3	1	2	5	2	1	5	1	2	5	2	2	1	1
4	5	4	1	4	2	1	2	1	5	2	1	2	3	5	2	1	1	4	5
3	2	3	4	3	3	2	2	1	5	2	2	5	5	1	1	2	2	4	3
5	1	5	3	1	3	5	2	3	2	5	3	3	3	2	3	5	2	5	3
3	5	4	3	1	3	3	1	1	1	1	3	3	5	5	5	5	5	5	5
5	4	5	2	1	2	3	2	3	3	2	1	3	3	2	2	2	2	4	5
2	5	4	1	1	2	2	1	5	5	3	1	3	1	5	5	2	2	4	4
2	5	1	4	2	1	1	2	1	1	2	2	1	5	1	2	5	3	3	1
5	3	3	3	3	3	5	3	2	1	2	5	2	2	3	5	5	5	1	3
2	3	2	1	5	2	3	2	1	1	3	3	1	2	2	2	3	1	3	4
1	3	5	3	4	1	2	1	3	1	2	2	5	2	1	2	3	5	2	2
4	4	3	3	2	1	5	3	2	3	5	5	3	2	2	1	3	5	3	4
5	4	2	5	5	3	3	2	3	2	1	3	3	1	2	3	5	2	5	3
4	1	2	4	1	2	3	5	2	5	5	5	1	2	5	1	5	2	2	3
2	3	5	2	3	2	1	3	3	1	2	5	3	5	5	5	2	2	4	3
3	4	2	1	5	1	1	3	5	2	2	2	1	1	1	3	5	1	3	5
5	5	4	2	2	2	2	3	3	3	1	2	5	3	2	3	2	2	4	3
4	5	3	3	5	1	1	2	1	2	2	2	2	5	3	2	1	1	3	2
5	1	1	3	2	2	3	1	2	3	5	2	3	2	2	2	3	5	2	3
5	5	2	5	4	3	3	3	5	2	2	3	1	5	2	5	5	2	4	3
1	1	5	4	4	1	2	2	1	2	2	2	5	5	5	1	2	5	5	1
4	5	5	4	2	3	2	2	5	5	3	5	1	5	5	1	2	5	4	1
1	5	2	5	3	2	5	2	2	1	5	5	1	2	1	2	3	2	5	5
2	2	3	2	5	1	3	2	5	2	5	1	2	3	2	2	2	5	1	5
2	2	5	2	2	2	2	2	1	2	2	5	1	1	1	1	2	3	2	2
2	2	3	1	2	1	2	3	2	1	2	2	5	5	3	3	1	2	1	2
3	3	2	2	3	3	3	5	1	5	1	2	5	5	2	1	2	1	1	1
3	2	3	1	2	3	2	3	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2
2	2	5	2	3	3	1	1	3	2	2	2	2	3	3	2	5	1	2	5
3	5	2	2	5	1	2	5	2	3	5	2	3	3	2	5	5	5	2	2
5	2	2	5	2	2	1	2	1	2	2	1	2	5	2	5	2	2	3	2
5	2	3	1	1	2	2	5	5	1	2	2	2	1	3	2	3	5	3	1
3	5	3	5	5	3	5	1	2	2	1	2	2	2	3	3	2	5	2	5
2	1	2	5	5	3	2	2	1	3	5	2	1	5	3	2	2	5	3	5
2	3	2	5	2	1	1	5	5	3	3	2	1	3	2	2	3	1	2	2
1	2	2	3	2	3	2	2	2	1	5	3	3	2	1	2	5	2	2	3
2	5	3	2	3	3	3	2	5	1	1	5	3	2	2	3	2	1	2	2
2	3	1	1	2	3	2	2	2	3	1	2	2	2	3	2	2	2	1	2
5	2	3	2	5	3	5	3	5	5	3	2	3	3	2	2	1	3	5	2
1	1	2	1	2	3	5	2	2	2	3	2	2	1	2	5	5	1	5	1
5	3	3	3	3	1	2	2	5	5	5	1	2	1	1	2	2	5	2	5
2	5	5	1	2	3	3	1	5	5	2	1	2	2	5	2	3	3	2	5
2	2	2	3	2	2	3	2	1	1	1	1	1	2	2	2	1	5	2	5
2	5	5	3	5	3	5	2	1	5	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2
5	3	2	1	5	2	1	2	2	3	1	1	1	2	2	5	2	2	1	5

3	3	2	2	3	2	3	4
3	3	5	2	3	3	2	3
3	3	3	4	2	3	3	1
3	2	2	3	3	2	4	2
3	3	5	3	3	2	3	2
3	3	3	4	3	2	3	2
3	3	3	4	2	4	3	4
2	5	4	4	2	2	1	2
3	3	5	4	2	3	3	2
3	3	4	3	2	2	5	2
2	3	4	3	2	2	1	2
3	3	4	3	3	4	2	4
2	2	3	2	4	3	1	3
2	3	2	4	3	2	2	2
3	3	4	3	2	4	3	5
3	3	5	4	4	3	3	2
3	3	3	3	2	4	4	5
3	4	3	4	3	2	2	4
3	3	4	2	3	2	4	2
3	3	5	3	2	3	3	2
3	2	5	3	3	2	2	2
3	3	3	2	2	2	3	4
4	3	5	4	4	3	4	3
2	4	1	5	3	2	2	2
4	3	5	5	3	2	5	4
3	3	3	4	3	4	2	5
3	3	2	3	3	3	4	3
2	2	2	4	2	2	2	4
2	3	2	2	2	3	2	2
3	2	3	2	3	4	3	2
2	2	3	2	3	3	2	2
2	3	2	4	3	1	3	2
3	3	4	2	3	4	3	4
2	3	4	4	2	2	2	2
3	3	4	2	2	4	3	2
3	3	4	4	4	3	2	2
3	3	2	4	4	2	2	4
3	2	3	4	2	3	4	3
2	3	2	3	3	2	2	4
3	2	4	3	3	3	3	3
2	2	3	1	3	2	3	2
4	3	4	3	4	4	5	3
2	3	1	2	3	4	2	3
3	3	4	3	2	2	5	3
3	3	4	3	3	2	5	2
2	3	2	3	2	3	1	1
3	2	4	4	4	4	3	2
2	3	4	2	4	2	3	1

2	2	3	5	1	2	5	3	2	3	1	2	2	1	5	5	1	2	3	1
2	3	2	2	1	3	2	2	3	2	5	2	1	2	2	1	1	5	2	2
5	3	2	5	5	3	5	3	1	1	1	1	3	1	2	3	2	2	1	1
1	3	2	2	1	2	3	2	3	1	3	2	2	1	1	2	2	2	1	3
3	2	5	5	3	2	3	2	2	3	3	1	2	1	2	2	3	5	2	3
2	2	3	1	2	3	3	2	1	3	3	1	5	2	5	2	1	2	3	2
3	3	2	5	2	3	1	3	5	2	5	2	3	2	5	5	5	1	1	3
3	3	5	3	5	2	2	2	5	2	2	5	2	5	3	2	1	3	5	3
2	1	2	2	2	2	1	3	1	5	2	3	1	1	2	3	3	2	1	5
1	2	2	1	2	3	5	2	1	2	2	5	1	5	1	5	2	2	5	1
5	3	2	3	5	1	3	5	3	1	3	2	1	3	5	5	5	1	3	5
5	5	2	3	5	2	2	1	1	1	5	2	3	3	2	2	2	2	3	5
2	1	5	3	2	3	5	3	5	1	1	3	2	1	3	3	1	1	1	5
5	2	2	2	5	1	1	5	5	5	1	2	3	2	2	5	3	5	1	3
5	5	1	2	3	2	1	1	1	3	2	2	1	2	2	1	3	1	2	1
2	5	5	5	2	2	5	2	5	2	2	3	5	2	1	5	2	3	2	1
5	3	5	3	1	3	1	1	1	2	2	1	1	5	2	2	2	5	1	5
3	2	1	3	5	3	2	2	5	3	2	2	5	3	2	2	1	5	1	5
2	2	5	1	2	3	5	3	2	1	5	5	5	1	3	5	5	3	1	2
2	2	2	2	3	1	1	1	2	3	2	1	2	3	3	5	3	5	2	2
2	1	2	2	1	3	1	2	1	2	5	3	3	5	2	1	3	2	2	2
2	2	3	2	2	1	5	3	1	2	1	2	2	5	5	2	5	2	2	3
2	5	5	2	3	2	3	5	2	1	5	5	2	5	5	3	5	2	3	3
5	5	2	3	5	2	2	5	3	5	1	5	2	2	2	5	1	3	1	2
5	5	3	2	5	2	5	2	1	2	3	5	2	2	2	1	2	3	2	5
2	5	2	5	2	2	3	1	3	1	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2
3	5	2	3	1	3	2	5	5	2	2	3	3	3	5	5	2	3	2	3
5	1	3	3	1	2	2	1	3	3	2	2	3	2	2	1	2	1	5	1
5	1	2	2	2	2	3	2	3	5	5	2	1	3	3	2	2	3	1	1
5	1	3	3	3	2	3	2	5	2	1	1	2	5	5	3	3	5	3	5
5	2	2	5	5	2	5	3	1	5	3	2	1	2	2	2	2	3	3	3
1	3	5	2	1	3	2	5	5	2	3	2	5	3	2	2	3	5	2	3
2	2	1	2	5	2	3	5	2	2	2	2	3	2	2	3	3	3	2	2
3	3	1	2	1	2	3	2	2	5	2	2	1	1	2	3	1	3	2	1
2	2	5	1	2	2	5	3	2	5	1	2	1	2	2	5	3	2	2	3
3	5	5	2	5	2	5	5	3	3	3	3	5	2	1	2	2	1	2	2
1	5	3	1	5	3	3	1	2	1	1	3	2	5	1	2	5	1	5	2
5	2	2	1	2	3	3	5	2	3	5	3	2	1	1	5	2	2	3	1
2	2	1	1	2	3	3	2	1	3	1	2	1	2	5	3	2	5	1	2
1	5	2	5	3	1	2	2	3	5	2	1	3	2	2	2	1	2	2	1
3	1	1	3	2	1	3	2	2	5	2	5	5	2	3	2	2	2	1	2
3	2	3	2	3	2	2	3	3	2	1	3	1	5	5	3	1	3	5	2
5	2	2	3	1	1	1	2	2	2	2	2	3	2	3	5	5	2	3	2
5	1	2	2	5	2	2	1	2	2	2	2	2	5	1	2	3	1	2	2
2	2	2	2	2	2	2	5	1	2	2	3	3	2	1	3	2	5	1	5
5	5	1	2	3	3	5	5	3	2	2	1	2	2	1	1	3	5	2	2
5	2	2	3	5	1	2	5	3	5	3	2	2	1	1	5	3	5	2	2
5	2	2	1	5	3	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3	5	2	3

3	3	2	4	2	4	3	2
2	2	3	2	2	2	3	4
3	2	4	4	4	4	1	1
2	2	2	2	2	3	2	3
3	3	3	5	3	3	3	2
2	3	2	2	3	3	2	2
3	3	3	4	3	2	4	4
3	3	3	4	4	2	4	4
2	2	2	2	2	2	3	3
2	3	2	2	3	4	2	4
3	4	4	3	3	4	2	3
3	3	5	3	4	2	1	4
3	2	2	4	3	4	3	2
2	3	4	2	3	3	5	2
2	2	5	2	3	1	2	2
3	3	4	5	2	4	4	3
2	3	4	4	2	1	2	2
3	3	3	2	4	2	4	2
3	3	2	3	3	4	2	5
2	3	2	2	2	1	3	2
2	3	2	2	2	2	2	4
2	3	2	3	2	4	2	2
3	4	4	4	3	4	2	5
4	2	5	3	4	4	4	3
3	2	5	3	4	4	2	4
3	2	4	4	2	2	2	2
3	3	4	3	2	4	4	3
2	2	3	3	2	2	3	2
3	2	3	2	2	3	4	4
3	4	3	3	3	3	4	1
3	2	4	4	4	4	3	3
3	3	2	4	2	4	4	3
3	3	2	2	4	4	2	2
2	2	3	2	2	3	4	2
3	3	2	3	2	4	4	2
4	2	4	4	4	5	3	3
2	3	3	2	4	2	2	2
3	2	4	2	3	4	3	4
2	3	2	1	3	3	2	2
3	2	3	4	2	2	4	2
3	2	2	2	2	3	4	4
2	3	3	3	3	3	3	2
2	3	4	3	1	2	2	2
2	2	3	2	4	2	2	2
2	3	2	2	2	4	2	3
3	2	5	2	3	5	3	2
3	3	4	3	3	4	4	3
3	3	4	2	4	3	3	3

2	3	3	3	2	3	3	2	3	5	2	3	5	2	2	2	1	2	2	3
5	2	2	2	2	3	1	1	2	2	2	3	2	2	5	2	5	5	5	2
3	2	2	5	2	2	3	2	5	1	5	2	5	2	5	2	2	2	1	3
2	2	3	1	1	3	2	2	2	2	3	5	2	1	5	5	2	2	5	2
3	2	2	2	3	3	1	1	5	5	2	2	2	2	1	5	2	1	3	5
5	5	2	2	3	2	5	2	2	1	5	3	2	2	1	1	2	2	3	3
2	2	1	3	1	2	2	3	2	1	2	1	5	1	2	2	2	1	1	1
2	2	2	2	5	1	1	2	5	5	1	3	5	2	1	2	5	2	2	2
2	2	1	2	1	2	3	5	1	1	2	5	3	2	5	2	1	2	2	1
3	2	2	1	2	3	2	2	2	3	5	2	3	2	2	5	2	5	3	2
3	2	2	3	2	3	3	3	5	5	2	2	2	5	1	2	2	5	2	2
3	2	2	2	1	1	2	1	1	1	5	2	3	2	2	5	2	2	3	2
2	1	2	3	1	2	5	1	1	1	2	3	2	2	2	2	1	2	1	3
2	2	2	3	3	3	2	2	1	2	5	2	2	2	1	2	2	2	3	1
5	1	1	5	2	2	1	1	2	2	2	2	5	2	2	5	2	2	2	3
2	1	5	5	5	2	2	5	1	5	1	3	2	2	5	2	2	5	3	2
3	2	5	5	1	2	1	2	3	2	3	2	2	1	2	2	2	2	2	3
5	3	2	5	1	2	5	2	2	3	2	2	2	2	2	2	1	2	3	2
2	2	2	3	2	2	1	5	5	1	2	3	5	2	2	2	2	1	2	2
2	5	2	3	1	1	2	3	1	5	3	5	2	5	2	2	5	2	1	3
1	1	2	5	2	3	5	3	2	1	1	2	1	2	1	2	5	2	2	2
2	5	2	2	5	2	1	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	5	3	1
1	2	3	5	5	3	2	2	5	3	5	5	3	5	2	2	5	2	1	1
2	5	2	1	2	2	5	3	5	2	5	2	5	5	2	2	5	1	1	3
1	5	3	1	5	2	2	2	2	3	2	2	1	1	5	2	1	2	5	2
2	5	1	2	2	3	1	5	2	2	3	3	2	2	2	2	5	2	5	2
1	1	3	2	2	3	5	2	2	2	3	3	2	1	2	2	2	2	5	3
2	2	2	5	5	2	1	1	2	5	1	2	1	2	2	2	1	2	1	1
1	1	1	2	1	3	1	5	2	2	2	2	5	1	2	2	5	2	2	2
2	1	2	1	2	2	1	3	1	3	5	2	3	2	1	1	2	5	3	2
2	5	3	2	2	3	2	1	5	5	2	3	1	2	1	2	1	2	5	1
5	2	2	5	2	2	1	5	3	3	2	1	2	2	2	5	2	2	2	1
3	1	2	5	1	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	5	1	3
1	3	1	2	1	3	3	2	5	5	3	3	2	2	2	2	1	2	3	1
3	5	2	5	3	1	5	5	2	5	2	3	2	1	2	5	2	2	1	1
2	5	5	5	5	1	2	2	2	1	5	2	2	2	2	5	5	5	1	2
3	2	3	1	3	3	2	5	1	1	2	3	5	1	2	1	5	2	3	3
2	5	2	3	5	2	3	5	3	1	5	1	1	2	5	5	2	2	5	1
3	2	2	2	2	3	5	3	3	1	3	1	5	5	2	2	2	2	2	2
3	5	3	5	2	3	2	5	2	2	2	1	2	5	2	2	1	2	2	2
2	5	2	2	3	2	1	2	2	2	3	1	2	2	1	2	5	1	3	2
2	2	2	1	2	3	2	5	1	3	1	3	1	2	2	1	2	5	1	2
2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	2	2	5	2	2	2	2	2	2	5
3	1	2	2	5	2	2	1	3	5	1	2	1	2	1	1	2	2	2	2
2	1	2	2	2	2	2	2	3	2	5	1	2	2	5	2	2	2	2	3
5	5	1	2	1	3	2	5	2	2	2	2	3	2	2	5	2	2	5	2
5	2	5	3	1	2	3	5	2	3	3	2	5	2	5	2	2	2	5	3
2	2	2	3	5	1	5	3	5	3	3	2	3	5	5	2	2	1	1	5

3	2	3	3	3	3	4	3
2	4	4	2	3	1	2	3
3	3	3	4	2	3	3	4
2	3	2	2	2	2	2	4
3	3	3	2	3	1	5	2
3	2	5	2	3	4	2	4
2	2	2	2	2	3	2	2
3	3	2	2	3	2	5	2
2	2	2	2	2	4	1	4
2	3	3	2	3	2	3	4
3	3	3	3	3	3	5	2
2	3	3	2	1	2	1	4
2	2	2	3	2	3	1	3
2	2	2	3	3	2	2	4
2	3	3	3	2	1	2	2
3	3	2	5	4	4	3	2
3	2	3	5	2	2	3	3
3	2	4	4	2	4	3	2
3	2	2	3	2	3	3	3
3	3	4	3	1	3	3	4
2	2	1	4	3	4	2	2
3	2	4	2	4	2	3	3
3	3	2	4	4	2	4	5
3	3	4	2	2	4	4	4
3	2	3	2	4	2	3	2
3	3	4	2	3	3	2	3
2	2	1	3	3	4	2	3
3	2	2	4	4	1	4	2
2	3	1	2	2	3	2	2
2	2	2	2	2	2	2	4
3	2	4	3	3	2	5	3
3	2	4	4	2	3	3	2
2	2	2	4	2	3	2	3
3	2	2	2	2	3	5	3
3	2	4	4	2	5	4	3
3	3	4	5	3	2	2	4
2	3	3	2	3	4	1	3
3	3	4	3	4	4	2	3
3	3	3	2	3	4	2	2
3	2	4	4	3	4	2	2
2	2	4	2	3	2	2	2
2	2	2	2	3	4	2	2
2	3	2	1	2	2	2	2
2	2	2	2	4	2	4	2
2	3	2	2	2	2	3	3
3	3	5	2	2	4	2	2
3	3	4	4	2	4	3	3
3	3	2	3	3	4	4	3

2	2	2	1	1	3	3	2	1	2	2	5	2	2	2	1	2	5	2	2
2	1	2	2	5	3	2	1	1	3	2	1	5	2	1	2	2	5	5	5
2	2	2	3	1	3	1	5	2	3	3	1	2	1	2	2	2	1	3	2
1	5	5	3	3	3	2	1	2	1	2	2	1	1	2	5	1	5	2	2
1	3	5	5	2	3	1	3	2	2	2	5	1	1	2	2	2	5	2	5
3	5	5	2	2	1	2	5	3	2	2	2	5	2	2	2	1	2	1	5
2	2	2	1	3	2	2	2	3	2	1	1	2	5	1	5	1	2	1	2
1	3	1	5	3	2	3	3	2	5	2	1	3	1	5	2	2	5	1	5
2	2	2	2	2	2	2	5	2	3	2	2	5	1	2	5	2	5	2	3
2	3	5	1	2	2	5	2	2	1	2	2	2	2	2	2	5	2	3	2
2	2	2	2	5	2	5	5	5	2	1	2	3	2	1	2	1	2	3	2
2	2	2	3	5	3	1	2	1	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2
1	1	2	2	5	2	3	5	1	2	2	5	2	5	5	2	5	2	2	1
2	5	2	1	5	3	2	1	1	5	5	5	1	5	2	2	5	2	2	2
2	5	1	2	2	1	5	2	1	5	5	3	2	1	1	2	2	1	2	1
3	1	3	5	2	1	1	2	1	2	2	1	5	2	2	2	5	2	2	5
2	1	5	2	2	1	3	2	3	5	1	1	2	2	2	5	2	1	3	5
2	3	1	1	5	3	1	2	1	3	2	2	2	2	5	2	2	2	2	3
1	3	2	1	1	2	2	2	5	2	3	2	1	2	5	2	2	2	2	5
2	1	5	1	3	3	1	1	2	1	2	3	1	2	2	1	2	1	2	5
1	3	5	2	3	3	2	2	2	2	5	5	3	2	2	2	1	2	2	5
2	1	1	1	1	1	2	2	3	5	5	2	3	2	2	2	5	1	2	2
2	3	2	5	2	3	1	5	3	2	2	3	2	2	1	2	2	2	3	5
2	2	2	2	5	2	3	2	3	5	2	2	2	2	2	5	2	2	3	2
2	2	2	1	5	3	3	3	2	2	2	3	2	2	1	2	1	2	2	2
2	5	2	2	2	3	1	2	2	2	3	2	2	2	5	5	2	5	1	2
2	5	2	3	2	3	2	5	5	2	2	3	2	5	2	1	5	5	3	2
2	2	2	2	1	2	2	2	3	2	5	3	3	2	1	2	2	2	2	2
3	3	1	1	2	3	5	5	3	2	5	5	2	2	2	2	2	1	5	3
1	3	1	2	2	2	2	2	5	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2
2	3	3	2	2	3	3	2	5	2	5	2	5	5	2	2	2	2	5	3
2	2	5	2	5	3	1	3	2	2	5	2	2	5	2	2	1	2	1	3
2	5	3	3	1	2	2	2	5	2	5	5	2	2	2	1	2	2	5	5
2	1	1	5	1	1	2	2	1	1	2	3	1	2	5	5	1	1	2	2

2	2	2	2	2	3	2	4
2	3	2	2	4	2	2	2
2	2	2	3	2	3	3	2
3	2	3	4	3	2	2	2
3	3	2	5	3	2	2	4
3	3	4	4	2	4	3	2
2	2	2	2	3	2	3	1
3	3	2	3	3	3	4	2
2	3	2	2	2	4	3	2
2	3	3	3	2	4	2	2
3	2	2	2	4	5	4	2
2	2	2	3	4	2	1	2
3	3	1	2	4	4	2	4
3	3	4	2	4	2	3	5
3	2	4	2	2	4	3	4
2	3	2	4	2	2	2	2
2	3	2	4	2	3	4	1
2	3	3	1	4	2	2	2
2	3	2	2	2	2	4	3
2	2	2	3	3	1	2	3
3	2	2	4	3	2	2	5
2	2	2	1	1	2	4	4
3	2	3	4	3	3	3	3
3	3	2	2	4	3	4	2
3	2	2	2	4	3	2	3
2	3	4	2	3	2	2	3
3	3	4	3	3	4	4	3
2	2	2	2	2	2	3	4
3	2	3	1	3	5	3	5
2	2	2	2	2	2	4	2
3	3	3	3	3	3	4	4
3	2	2	4	4	2	2	4
3	3	4	3	2	2	4	5
2	2	2	3	1	2	1	3