

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI



FACULTAD DE COMERCIO INTERNACIONAL, INTEGRACIÓN, ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA EMPRESARIAL

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema: “Capital humano y cultura organizacional según grupo etario en las microempresas de la provincia del Carchi”

Trabajo de Integración Curricular previo a la obtención del
título de Licenciados en Administración de Empresas

AUTORES: Fernández Zambrano Fabiana Abigail
Chicango Morales Roger Leandro

TUTOR: MSc. Villarreal Salazar Fernando Javier

Tulcán, 2026.

CERTIFICADO DEL TUTOR

Certifico que los estudiantes Fernández Zambrano Fabiana Abigail y Chicango Morales Roger Leandro con el número de cédula 1726054941 y 0450121280 respectivamente han desarrollado el Trabajo de Integración Curricular: "Capital humano y cultura organizacional según grupo etario en las microempresas de la provincia del Carchi"

Este trabajo se sujeta a las normas y metodología dispuesta en la Codificación del Reglamento de Régimen Académico y de Estudiantes de la UPEC, por lo tanto, autorizo la presentación de la sustentación para la calificación respectiva.

MSc. Villarreal Salazar Fernando Javier

TUTOR

Tulcán, julio de 2026

AUTORÍA DE TRABAJO

El presente Trabajo de Integración Curricular constituye un requisito previo para la obtención del título de Licenciados en la Carrera de administración de empresas de la Facultad de Comercio Internacional, Integración, Administración y Economía Empresarial

Nosotros, Fernández Zambrano Fabiana Abigail y Chicango Morales Roger Leandro con cédula de identidad número 1726054941 y 0450121280 respectivamente declaramos que la investigación es absolutamente original, auténtica, personal y los resultados y conclusiones a los que hemos llegado son de nuestra absoluta responsabilidad.



Fernández Zambrano Fabiana Abigail

AUTORA



Chicango Morales Roger Leandro

AUTOR

Tulcán, julio de 2026

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

Nosotros Fernández Zambrano Fabiana Abigail y Chicango Morales Roger Leandro declaramos ser autores de los criterios emitidos en el Trabajo de Integración Curricular: "Capital humano y cultura organizacional según grupo etario en las microempresas de la provincia del Carchi" y se exime expresamente a la Universidad Politécnica Estatal del Carchi y a sus representantes de posibles reclamos o acciones legales.



Fernández Zambrano Fabiana Abigail
AUTORA



Chicango Morales Roger Leandro
AUTOR

Tulcán, julio de 2026

AGRADECIMIENTO

A Dios, por darme la vida, salud y la oportunidad de alcanzar este sueño. A mis padres, Hernán Fernández y Marjorie Zambrano, mi ejemplo de trabajo y perseverancia. Gracias por su apoyo incondicional y por enseñarme que con esfuerzo todo es posible.

A mi hermana Polett Fernández, por su compañía y por estar siempre presente.

A Bryan, esa persona especial que llegó en el momento que menos lo esperaba pero que tanto necesitaba. Gracias por tu apoyo incondicional, por ayudarme cuando no entendía algún tema y por tenerme paciencia en los días más difíciles.

A mi tutor de tesis, Ing. Javier Villarreal, por su tiempo, paciencia, orientación y conocimientos brindados durante el desarrollo de esta investigación. Su guía fue fundamental para culminar este trabajo.

A toda mi familia, que a pesar de la distancia siempre estuvo presente con una llamada diaria y mensajes de aliento que me motivaron a seguir.

A todos ustedes, gracias por su confianza y apoyo. Este logro también es de ustedes.

Fernández Zambrano Fabiana Abigail

Expreso mi más sincero agradecimiento a Dios por guiar mi camino, brindarme fortaleza, salud y perseverancia para culminar esta etapa de mi vida y mi formación profesional.

A mis padres y familiares, por su apoyo incondicional, confianza y sacrificio permanente, los cuales fueron fundamentales para poder alcanzar este objetivo académico.

A la Universidad y a los docentes que formaron parte de mi proceso de aprendizaje, por compartir sus conocimientos, experiencias y enseñanzas, contribuyendo significativamente a mi desarrollo profesional y personal.

De igual forma, agradezco a mi tutor de tesis por su orientación, acompañamiento, paciencia y aportes durante el desarrollo de esta investigación

Finalmente, extendiendo mi gratitud a todas las personas que contribuyeron al desarrollo y culminación de este trabajo de titulación.

Chicango Morales Roger Leandro

DEDICATORIA

A Dios, por ser mi fortaleza y guía en cada paso de este camino.

A mis padres, Hernán Fernández y Marjorie Zambrano, por su amor incondicional, sacrificio y apoyo constante. Gracias a su esfuerzo y a los valores que me inculcaron, hoy puedo culminar esta meta. Este logro también es de ustedes.

A mi hermana Polett Fernández, por su compañía, paciencia y por alegrar mis días incluso en los momentos más difíciles.

A esa persona especial que estuvo a mi lado con paciencia, ayuda y motivación, y que creyó en mí cuando yo dudaba.

A mi nenita, que a pesar de la distancia siempre estuvo presente y se emocionaba por cada día que compartíamos juntas.

A mi Ponchito que me ayudaba a despejar la mente con sus locuras en cada ida al parque.

Fernández Zambrano Fabiana Abigail

Dedico este trabajo a mis padres, por su amor, esfuerzo y apoyo incondicional a lo largo de mi formación académica. Gracias a sus consejos, sacrificios y confianza he podido superar los desafíos que se me han presentado en la vida y alcanzar esta importante meta profesional.

A mi familia, por estar presente en cada etapa de mi vida, brindándome una gran motivación y fortaleza para continuar adelante incluso en los momentos más difíciles que se han presentado a lo largo de esta trayectoria.

Finalmente, dedico este logro a todas las personas que creyeron en mí y me alentaron a perseguir mis objetivos, contribuyendo de una u otra manera a la culminación de esta etapa tan importante de mi vida.

Chicango Morales Roger Leandro

ÍNDICE

RESUMEN	12
ABSTRACT.....	13
INTRODUCCIÓN	14
I. EL PROBLEMA.....	16
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	16
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	17
1.3. JUSTIFICACIÓN	17
1.4. OBJETIVOS Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	19
1.4.1. Objetivo General	19
1.4.2. Objetivos Específicos	19
1.4.3. Preguntas de Investigación.....	19
II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	20
2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	20
2.2. MARCO TEÓRICO	29
2.2.1 Capital humano.....	29
2.2.1.1 Concepto de capital humano	29
2.2.1.2 Capital humano como activo estratégico para la productividad y competitividad	30
2.2.1.3 Capital humano y desempeño organizacional en microempresas.....	30
2.2.1.4 Capital humano y diferencias según grupo etario	31
2.2.2. Habilidades blandas.....	31
2.2.2.1 Habilidades blandas como componente del capital humano	31
2.2.2.2 Habilidades blandas en las microempresas	32
2.2.2.3 Habilidades blandas según el grupo etario.....	32
2.2.2.5 Dimensiones de las habilidades blandas:	32

2.2.3 Habilidades duras	35
2.2.3.1 Habilidades duras como componente del capital humano.....	35
2.2.3.2 Habilidades duras en las microempresas.....	35
2.2.3.3 Habilidades duras según el grupo etario	35
2.2.3.4 Dimensiones de las habilidades duras:.....	35
2.2.4 Cultura organizacional.....	36
2.2.4.1 Concepto de la cultura organizacional	37
2.2.4.2 Evolución teórica de la cultura organizacional	37
2.2.4.3 Cultura y desempeño organizacionales	37
2.2.4.4 Cultura organizacional en microempresas.....	37
2.2.4.5 Cultura organizacional y diferencias según grupo etario	38
2.2.5 Dimensiones de la cultura organizacional.....	38
2.2.6 Relación entre capital humano y cultura organizacional.....	39
2.2.6.1 Interdependencia entre capital humano y cultura organizacional	39
2.2.6.2 Capital humano como impulsor de la cultura organizacional	40
2.2.6.3 Cultura organizacional como facilitadora del desarrollo del capital humano	40
2.2.6.4 Influencia del grupo etario en la relación capital humano–cultura organizacional.....	40
III. METODOLOGÍA	41
3.1. ENFOQUE METODOLÓGICO	41
3.1.1. Enfoque	41
3.1.2. Tipo de Investigación	41
3.2. HIPÓTESIS	42
3.3. DEFINICIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	42
3.3.1 Definición conceptual de las variables.....	42
3.3.2 Operacionalización de las variables	43
3.4. MÉTODOS UTILIZADOS	44

3.4.1 Método.....	44
3.4.2 Técnica.....	44
3.5. ANÁLISIS ESTADÍSTICO	44
3.5.1 Población	44
3.5.2 Muestra:.....	45
3.5.3 Pruebas estadísticas	47
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	49
4.1. RESULTADOS.....	49
4.1.1 Capital Humano.....	49
4.1.1.1 Habilidades blandas por grupo etario de 18-25 años.....	49
4.1.1.2 Habilidades blandas por grupo etario de 26-35 años.....	50
4.1.1.3 Habilidades blandas por grupo etario de 36-45 años.....	51
4.1.1.4 Habilidades blandas por grupo etario de 46 años en adelante.....	52
4.1.1.5 Habilidades blandas por grupo etario total	52
4.1.1.6 Habilidades duras por grupo etario de 18-25 años	54
4.1.1.7 Habilidades duras por grupo etario de 26-35 años	55
4.1.1.8 Habilidades duras por grupo etario de 36-45 años	56
4.1.1.9 Habilidades duras por grupo etario de 46 años en adelante	56
4.1.1.10 Habilidades duras por grupo etario total.....	57
4.1.2 Cultura Organizacional.....	58
4.1.2.1 Innovación y adaptación por grupo etario	59
4.1.2.2 Orientación a resultados por grupo etario	60
4.1.2.3 Clima organizacional por grupo etario	61
4.1.2.4 Trabajo en equipo por grupo etario	62
4.1.2.5 Valores organizacionales por grupo etario	63
4.1.2.6 Dimensiones de cultura organizacional por grupo etario	63
4.1.3. Relación entre capital humano y cultura organizacional	65
4.2. DISCUSIÓN	66

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	66
5.1. CONCLUSIONES.....	68
5.2. RECOMENDACIONES.....	68
VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	69
VII. ANEXOS.....	78

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Operacionalización de la variable Capital Humano	43
Tabla 2: Operacionalización de la variable Cultura Organizacional	43
Tabla 3: Distribución de la muestra de las microempresas del Carchi por cantón	46
Tabla 4: Confiabilidad del Instrumento	47
Tabla 5: Pruebas de Normalidad	48

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Habilidades blandas del grupo etario de 18 a 25 años.....	49
Figura 2: Habilidades blandas del grupo etario de 26 a 35 años.....	50
Figura 3: Habilidades blandas del grupo etario de 36 a 45 años.....	51
Figura 4: Habilidades blandas del grupo etario de 46 años en adelante	52
Figura 5: Habilidades blandas por grupo etario (comparativo total).....	53
Figura 6: Habilidades duras del grupo etario de 18 a 25 años	54
Figura 7: Habilidades duras del grupo etario de 26 a 35 años	55
Figura 8: Habilidades duras del grupo etario de 36 a 45 años	56
Figura 9: Habilidades duras del grupo etario de 46 años en adelante	57

Figura 10: Análisis Comparativo de Habilidades Duras por Grupo Etario con Promedios por Dimensión	58
Figura 11: Innovación y adaptación por grupo etario.....	59
Figura 12: Orientación a resultados por grupo etario	60
Figura 13: Clima organizacional por grupo etario	61
Figura 14: Trabajo en equipo por grupo etario	62
Figura 15: Valores organizacionales por grupo etario.....	63
Figura 16: Dimensiones de cultura organizacional por grupo etario (comparativo) ..	64
Figura 17: Relación entre capital humano y cultura organizacional.....	65

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Certificado del abstract por parte de idiomas	80
Anexo 2. Cuestionario.....	81

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo analizar la relación entre el capital humano y la cultura organizacional según el grupo etario en las microempresas de la provincia del Carchi. El capital humano fue estudiado a partir de las habilidades blandas y duras de los trabajadores, incluyendo competencias como comunicación efectiva, liderazgo, trabajo en equipo, resiliencia, alfabetización tecnológica y gestión de proyectos. Por su parte, la cultura organizacional se evaluó mediante dimensiones relacionadas con la innovación, adaptación al cambio, orientación a resultados, clima organizacional, trabajo en equipo y valores organizacionales. El estudio surge de la necesidad de comprender cómo las diferencias generacionales influyen en el desempeño laboral y en el fortalecimiento organizacional de las microempresas, sector fundamental para la economía provincial. El enfoque de esta investigación fue cuantitativo, de alcance descriptivo y correlacional. Para llevarlo a cabo se usó el método deductivo. La encuesta, aplicada mediante un cuestionario estructurado con escala Likert, fue la técnica elegida. La población objetivo eran 8.569 microempresas activas en la provincia del Carchi. De esa cifra se calculó una muestra de 382, seleccionada a través de un muestreo probabilístico estratificado. Los datos recogidos pasaron por un procesamiento estadístico que permitió medir la relación entre las variables. En los resultados se notaron diferencias claras entre grupos etarios en cuanto al capital humano. Los más jóvenes (de 18 a 25 años) obtuvieron el mejor registro en habilidades blandas, con un promedio de 4,04. En el extremo opuesto, el grupo de 46 años o más se quedó con la media más baja: 3,83. Otro hallazgo relevante es que las microempresas donde se prioriza el trabajo en equipo y la comunicación efectiva y, que además muestran capacidad para ajustarse a los cambios, consiguen niveles más altos de compromiso y un mejor desempeño laboral. Finalmente, se confirmó la existencia de una relación significativa entre el capital humano y la cultura organizacional según el grupo etario.

Palabras clave: desempeño laboral, competencias, liderazgo, innovación, clima organizacional, productividad.

ABSTRACT

The objective of this research was to analyze the relationship between human capital and organizational culture according to age groups in microenterprises located in the province of Carchi. Human capital was examined through employees' soft and hard skills, including competencies such as effective communication, leadership, teamwork, resilience, technological literacy, and project management. Organizational culture, in turn, was assessed through dimensions related to innovation, adaptability to change, results orientation, organizational climate, teamwork, and organizational values. The study emerged from the need to understand how generational differences influence job performance and organizational strengthening in microenterprises, a sector that plays a fundamental role in the provincial economy. The research was conducted under a quantitative approach with descriptive and correlational scope. The deductive method was applied, and data were collected through a structured survey questionnaire using a Likert-type scale. The population consisted of 8,569 active microenterprises in the province of Carchi, and a sample of 382 microenterprises was selected through stratified probabilistic sampling. The data collected were processed using statistical techniques to identify the relationship between the variables under study. The results revealed significant differences among age groups regarding human capital. The 18–25 age group obtained the highest average score in soft skills (4.04), whereas the group aged 46 years and older recorded the lowest average (3.83). Furthermore, microenterprises promote teamwork, effective communication, and adaptability to change achieved higher levels of employee commitment and job performance. Finally, the findings confirmed the existence of a significant relationship between human capital and organizational culture according to age group.

Keywords: job performance, competencies, leadership, innovation, organizational climate, productivity.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las microempresas enfrentan constantes cambios económicos, tecnológicos y sociales que exigen fortalecer significativamente sus capacidades internas para mantener adecuados niveles de competitividad, productividad y sostenibilidad en mercados cada vez más dinámicos y exigentes. Dentro de este contexto complejo, el capital humano y la cultura organizacional inciden directamente en el desarrollo empresarial, porque afectan el desempeño laboral, la adaptación al cambio, el cumplimiento de objetivos estratégicos y la retención de talento. El capital humano comprende las habilidades técnicas y blandas, conocimientos, experiencias y competencias que poseen los trabajadores, mientras que la cultura organizacional representa el conjunto de valores, creencias, normas y prácticas compartidas que orientan el comportamiento dentro de una organización y determinan su identidad empresarial.

En las microempresas de la provincia del Carchi, estas variables adquieren particular relevancia debido a que el sector microempresarial genera significativos niveles de empleo, dinamiza la economía provincial y representa una estrategia de desarrollo local. Según datos del contexto empresarial local, muchas microempresas de la provincia presentan limitaciones críticas relacionadas con el fortalecimiento de habilidades blandas (comunicación, liderazgo, trabajo en equipo), habilidades duras (conocimientos técnicos especializados), innovación organizacional, comunicación efectiva entre niveles jerárquicos y adaptación oportuna a los cambios del mercado. Adicionalmente, estas limitaciones se ven potenciadas por la existencia de grupos etarios diversos dentro de las organizaciones, generando diferentes perspectivas, valores y formas de entender la cultura organizacional, lo que puede afectar la cohesión y el desempeño colectivo. Por esta razón, la presente investigación se orientó a analizar la relación existente entre el capital humano y la cultura organizacional según el grupo etario en las microempresas de la provincia del Carchi, considerando explícitamente la incidencia de las competencias laborales en aspectos críticos como el clima organizacional, trabajo en equipo efectivo, ejercicio del liderazgo, orientación a resultados y satisfacción laboral.

Esta investigación se justifica por la necesidad de comprender cómo las diferencias generacionales influyen en la percepción y desarrollo del capital humano y en la consolidación de una cultura organizacional sólida y cohesionada. Entender estas

dinámicas permitirá a los directivos y emprendedores de microempresas diseñar estrategias de gestión más efectivas, programas de capacitación pertinentes a cada grupo etario, políticas de inclusión laboral y mecanismos de comunicación organizacional que consideren las características particulares de cada generación. Asimismo, los resultados de este estudio contribuirán al conocimiento académico sobre gestión empresarial en contextos locales y regionales, proporcionando información valiosa para futuras investigaciones en el campo de la administración y desarrollo organizacional.

Considerando lo anterior, el objetivo general de esta investigación fue analizar la relación entre el capital humano y la cultura organizacional según el grupo etario en las microempresas de la provincia del Carchi, con el propósito de identificar cómo las variables de edad influyen en la percepción de competencias laborales y en la consolidación de valores organizacionales compartidos. Los objetivos específicos se orientaron a: caracterizar el capital humano según grupos etarios, describir la cultura organizacional presente en las microempresas, determinar la relación existente entre ambas variables según grupos de edad, e identificar las competencias laborales deficitarias por grupo etario. La hipótesis planteada supone que existe una relación significativa entre el capital humano y la cultura organizacional que varía según el grupo etario, siendo probable que las generaciones más jóvenes presenten diferentes niveles de competencias y percepciones culturales respecto a generaciones de mayor edad.

I. EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las microempresas dan trabajo a media humanidad. La Organización Internacional del Trabajo lo dice claro: “las micro, pequeñas y medianas empresas representan cerca del 90 % de las empresas del mundo y generan más del 50 % del empleo a nivel global” (OIT, 2023, párr. 2). El problema radica en que muchas empresas presentan dificultades en la gestión adecuada de su capital humano. Para entender ese trabajo de gestionar el personal, sirven dos ideas: el capital humano lo que cada trabajador sabe hacer y la cultura organizacional cómo se hacen las cosas en ese lugar (Chiavenato, 2020).

En Ecuador, el Instituto Nacional de Estadística y Censos dice que “las microempresas representan más del 90 % del tejido empresarial nacional y emplean a una proporción significativa de la población económicamente activa” (INEC, 2023, párr. 5). Pero casi nadie ha estudiado cómo la edad de los trabajadores cambia el capital humano y la cultura de esos negocios. Sin esa información, el problema sigue siendo invisible, aunque les esté costando productividad.

El Carchi sirve para ver esto de cerca. Siendo frontera con Colombia por el norte, y su economía se sustenta de la agricultura, la ganadería, el comercio y los servicios (GAD Provincial del Carchi, 2023). Tener la frontera al lado significa que el dólar sube y baja con el peso colombiano, y que la migración entra y sale sin parar. Teniendo impacto directo con las microempresas locales.

El Servicio de Rentas Internas dice que en el Carchi la mayoría de los negocios son microempresas, y muchas son familiares: padres, hijos y a veces los abuelos atienden el mismo local (SRI, 2023). Donde conviven gente con estudios y trayectorias muy distintas. A pesar de ello, los pocos estudios que hay sobre talento humano en la provincia se quedan en lo económico y se olvidan del lado cultural. Sin ese conocimiento, pensar en estrategias de gestión a la medida del Carchi es disparar a ciegas, y los negocios pierden competitividad.

Dentro de las microempresas carchenses, trabajar en conjunto entre jóvenes, adultos y adultos mayores no es algo fácil. Los más jóvenes, de la generación Z y los “millennials”, manejan con soltura las herramientas digitales, valoran los horarios flexibles y piden espacios donde se les escuche. Los adultos y adultos mayores, en cambio, de la generación X y los llamados “baby boomers”, dan más peso a la estabilidad, al respeto por la jerarquía y a la experiencia como fuente de autoridad (Universidad de las Américas [UDLA], 2022). Estas diferencias no son menores: aparecen en lo cotidiano, sobre todo al usar tecnología, al comunicarse y al tomar decisiones.

Robbins y Judge (2021) sostienen que la convivencia generacional no es por sí sola un problema, siempre que se la gestione con intención:

Para estos autores, las diferencias entre generaciones no dependen sólo de la edad, sino del momento histórico y tecnológico en el que cada grupo creció. Cuando los jefes las ignoran, suele haber malentendidos, menos productividad y más rotación. Cuando las reconocen, en cambio, abren la puerta a culturas de trabajo más flexibles, donde unos aprenden de otros (Robbins y Judge, 2021).

En las microempresas del Carchi no hay estudios serios que muestren cómo la edad afecta la forma en que cada uno percibe su trabajo, se motiva o se siente parte del lugar. Tampoco se sabe bien cómo manejan los dueños estas diferencias, ni si las ven como una ventaja o como un estorbo. Sin esa información es difícil pensar políticas locales de capacitación e incentivos que de verdad respondan a la mezcla generacional de la provincia. Por eso vale la pena investigar la relación entre el capital humano y la cultura organizacional poniendo a la edad de los trabajadores en el centro.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Existe relación entre el capital humano y la cultura organizacional según el grupo etario en las microempresas de la provincia del Carchi?

1.3. JUSTIFICACIÓN

La presente investigación se justifica desde el ámbito de las ciencias sociales, específicamente dentro de la educación comercial y la administración, conforme a la clasificación de áreas del conocimiento establecida por la UNESCO, la cual reconoce a la administración de empresas como una disciplina orientada al estudio del comportamiento organizacional, la gestión del talento humano y la dinámica de

las organizaciones productivas. En este contexto, el análisis del capital humano y la cultura organizacional en microempresas se enmarca también en el campo de las ciencias sociales y del comportamiento, al abordar factores humanos, generacionales y culturales que influyen en el desempeño laboral y organizacional. Desde el punto de vista sostenible, esta investigación se relaciona con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Se vincula con el ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico, donde analiza el desarrollo de habilidades humanas y prácticas organizacionales que ayudan a mejorar la productividad y las condiciones laborales en microempresas. De igual manera, se relaciona con el ODS 4: Educación de calidad, al considerar el fortalecimiento de competencias laborales como un proceso de aprendizaje continuo dentro de las organizaciones, y con el ODS 9: Industria, innovación e infraestructura, donde promueve la mejora de capacidades organizacionales que mejoran la innovación y la sostenibilidad empresarial.

Además, la investigación se relaciona con las líneas de investigación de la carrera de Administración de Empresas, como la competitividad empresarial, la gestión de intangibles y del capital intelectual, y el estudio de las microempresas dentro de la economía social y solidaria. Estas líneas permiten analizar cómo el capital humano y la cultura organizacional influyen en el desempeño y en la sostenibilidad de las microempresas del Carchi, lo que ayuda para la toma de decisiones gerenciales y el fortalecimiento de la productividad.

Desde el punto de vista académico, el estudio se relaciona con la malla curricular de la carrera, en contenidos de asignaturas como Gestión del Talento Humano, Administración Estratégica, Gestión por Procesos, Sistemas de Información Gerencial, Marketing Digital, Gerencia de Ventas, Metodología de la Investigación, Proyectos I y II permitiendo aplicar de manera práctica los conocimientos adquiridos a lo largo de la formación profesional.

La investigación contribuye al perfil de egreso de la carrera de Administración de Empresas, al fortalecer competencias relacionadas con la aplicación del conocimiento, el análisis crítico de la realidad organizacional, el compromiso ético y social, y la capacidad de proponer soluciones orientadas a la mejora del desempeño organizacional.

Finalmente, la investigación se justifica, ya que se dispone de acceso a la población objeto de estudio en la provincia del Carchi, de instrumentos metodológicos adecuados y de los recursos académicos necesarios para su ejecución. Los

resultados obtenidos permitirán generar información pertinente y aplicable, orientada al fortalecimiento del capital humano y de la cultura organizacional en las microempresas, contribuyendo tanto al desarrollo académico como al fortalecimiento del sector empresarial local.

1.4. OBJETIVOS Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1.4.1. Objetivo General

Analizar la cultura organizacional y el capital humano según el grupo etario en las microempresas de la provincia del Carchi.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Identificar las habilidades blandas y duras del talento humano en las microempresas de la provincia del Carchi según grupo etario.
- Describir la cultura organizacional en las microempresas del Carchi según grupo etario
- Analizar la relación entre el capital humano y la cultura organizacional en las microempresas del Carchi.

1.4.3. Preguntas de Investigación

- ¿Cuáles son las habilidades blandas y duras que caracterizan al capital humano en las microempresas del Carchi según grupo etario?
- ¿Cómo se describe la cultura organizacional en las microempresas del Carchi?
- ¿Qué relación existe entre el capital humano y la cultura organizacional en las microempresas del Carchi?

II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Luna Correa et al. (2024), en su investigación sobre el capital humano en las microempresas, tuvieron como objetivo analizar la importancia del desarrollo de habilidades, conocimientos y capacidades del talento humano dentro del entorno organizacional. La investigación presentó un enfoque cuantitativo y descriptivo, orientado a evaluar cómo el capital humano influye en el desempeño y competitividad de las microempresas. Los resultados evidenciaron que la capacitación, la experiencia laboral y las competencias adquiridas por los trabajadores representan factores fundamentales para mejorar la productividad, la eficiencia y el crecimiento organizacional.

Esta investigación permite comprender la relevancia del capital humano como elemento estratégico dentro de las microempresas, especialmente en aspectos relacionados con el desempeño organizacional y el fortalecimiento de las capacidades laborales. Además, evidencia que el desarrollo de habilidades y conocimientos influye directamente en la dinámica interna de las organizaciones, lo cual guarda relación con el análisis de la cultura organizacional.

Cerquera Losada et al. (2022) realizaron la investigación "Capital humano y crecimiento económico: evidencia empírica para América del Sur", cuyo propósito fue analizar el impacto del capital humano sobre el crecimiento económico en países sudamericanos. El estudio adoptó un enfoque cuantitativo, utilizando modelos econométricos y datos secundarios para evaluar variables asociadas a educación, formación y acumulación de capacidades humanas.

Los resultados del análisis empírico confirmaron que el capital humano ejerce un efecto positivo y significativo sobre el crecimiento económico, evidenciando que mayores niveles de educación y desarrollo de competencias contribuyen al incremento de la productividad y al desempeño económico sostenido. Asimismo, los autores señalan que la inversión en capital humano genera retornos a largo plazo, tanto a nivel macroeconómico como organizacional.

Ariani (2023) realizó el estudio titulado "*Exploring the relationship between job satisfaction, organizational culture and employee performance in small and medium enterprises*", con el objetivo de analizar la relación entre la cultura organizacional, la satisfacción laboral y el desempeño de los empleados en PYMES. La investigación, desarrollada bajo un enfoque cuantitativo, utilizó modelos de ecuaciones estructurales para evaluar las relaciones entre las variables estudiadas.

Los resultados mostraron que la cultura organizacional tiene un efecto directo y significativo sobre la satisfacción laboral de los empleados y un efecto indirecto sobre el desempeño, mediado por dicha satisfacción. Asimismo, se evidenció que entornos organizacionales caracterizados por valores claros, apoyo organizacional y coherencia en las prácticas de gestión favorecen mayores niveles de compromiso y rendimiento laboral. La autora concluye que la cultura organizacional constituye un factor clave para mejorar el desempeño del talento humano en empresas de menor tamaño.

Osorio Novela et al. (2021), en su investigación denominada "*Rendimientos del capital humano en las microempresas de la frontera norte de México*", tuvieron como objetivo analizar el impacto del capital humano en los ingresos monetarios de las microempresas a través del nivel de escolaridad alcanzado por los microempresarios. La investigación presentó un enfoque cuantitativo, con diseño no experimental y de corte transversal, aplicando el modelo clásico de Mincer y un modelo extendido de capital humano. Para ello, se analizaron datos de 36 225 microempresas pertenecientes a la frontera norte de México durante el periodo 2010-2019. Los resultados evidenciaron que los niveles educativos superiores, especialmente licenciatura y posgrado, generan mayores rendimientos positivos en los ingresos de las microempresas, mientras que los niveles de educación básica presentaron efectos negativos sobre la rentabilidad empresarial. Además, se concluyó que el capital humano constituye un activo intangible fundamental para la competitividad y sostenibilidad de las microempresas.

Esta investigación demuestra la influencia directa del capital humano en el desempeño y sostenibilidad de las microempresas, resaltando la importancia de la formación académica, la capacitación y el desarrollo de habilidades dentro de las organizaciones.

Palacios Valenzuela et al. (2022) desarrollaron el estudio "*Capital humano y la permanencia empresarial en las PyMEs: una revisión de literatura*", con el objetivo de

analizar la importancia del capital humano en la permanencia y supervivencia de las pequeñas y medianas empresas. La investigación se desarrolló bajo un enfoque descriptivo de tipo documental, mediante la revisión sistemática de literatura científica proveniente de bases de diferentes bases de datos. Los resultados evidenciaron que el capital humano constituye un factor clave para la sostenibilidad organizacional, debido a que integra elementos como educación, experiencia, habilidades, motivación y competencias del personal. Asimismo, se concluye que una adecuada gestión del capital humano influye significativamente en la permanencia empresarial, permitiendo a las organizaciones adaptarse a cambios del entorno, mejorar su productividad y asegurar su continuidad en el tiempo

Esta investigación demuestra que el capital humano es un factor determinante para la sostenibilidad y competitividad de las microempresas, destacando la importancia de variables como la educación, la experiencia y las habilidades laborales. Además, evidencia que la correcta gestión del talento humano no solo influye en el desempeño organizacional, sino también en la permanencia empresarial.

Fuentes Doria et al. (2021), en su investigación "Impacto del capital humano en las MiPymes a partir de la crisis económica y social de la COVID-19", tuvieron como objetivo analizar las afectaciones generadas en el capital humano de las micro, pequeñas y medianas empresas como consecuencia de la pandemia. La investigación presentó un enfoque descriptivo y documental, utilizando información de la Cámara de Comercio de Bogotá, mediante el análisis de estudios científicos relacionados con el capital humano y las MiPymes durante la emergencia sanitaria. Los resultados evidenciaron que estas fueron uno de los sectores empresariales más afectados por la crisis, debido a la pérdida de empleos, reducción de personal, disminución de ingresos y dificultades para acceder a financiamiento y beneficios gubernamentales. Se concluyó que el capital humano constituye un elemento fundamental para la sostenibilidad empresarial, ya que las organizaciones debieron implementar estrategias como el trabajo en casa, modificaciones contractuales y adaptación tecnológica para mantener sus operaciones frente a la crisis.

Este estudio permite comprender cómo las problemáticas relacionadas con el capital humano afectan directamente el desempeño y sostenibilidad de las microempresas en contextos de cambio e incertidumbre. Además, evidencia la importancia de implementar estrategias organizacionales orientadas a fortalecer la gestión del talento humano y la adaptación empresarial, aspectos que guardan estrecha

relación con el análisis de la cultura organizacional y el funcionamiento interno de las microempresas objeto de estudio.

Pesántez Chica (2017) desarrolló la investigación "El capital humano y su incidencia en la competitividad de las pymes del sector manufacturero de la ciudad de Cuenca-Ecuador", cuyo objetivo fue determinar la incidencia del capital humano en la competitividad empresarial. El estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, de tipo no experimental y diseño correlacional, aplicándose encuestas a una muestra de 124 pequeñas y medianas empresas del sector manufacturero. Los datos fueron procesados mediante el software estadístico SPSS, permitiendo analizar la relación entre las variables de estudio.

Las variables consideradas fueron el capital humano como variable independiente integrando factores como conocimientos y creatividad, la competitividad empresarial como variable dependiente, incluyendo además indicadores como innovación y productividad. Los resultados evidenciaron una relación positiva y significativa entre el capital humano y la competitividad, demostrando que el desarrollo de habilidades, conocimientos y capacidades del talento humano influye directamente en la mejora de la innovación, productividad y desempeño organizacional de las empresas.

Khusnah y Putra (2026), en su investigación denominada "*The Influence of Human Capital on Competitive Advantage Mediated by Green Innovation in MSMEs*", tuvieron como objetivo analizar la influencia del capital humano sobre la ventaja competitiva en las micro, pequeñas y medianas empresas (MSMEs), considerando a la innovación verde como variable mediadora. La investigación presentó un enfoque cuantitativo, con diseño no experimental y alcance explicativo, utilizando la técnica de encuesta mediante cuestionarios aplicados a 100 MSMEs del sector de alimentos y bebidas en Surabaya. Para el análisis de los datos se empleó el modelo *Partial Least Square* (PLS) mediante el software *WarpPLS*. Los resultados evidenciaron que el capital humano influye de manera positiva y significativa tanto en la innovación verde como en la ventaja competitiva empresarial. Asimismo, se determinó que la innovación verde actúa como una mediadora total en la relación entre capital humano y ventaja competitiva, demostrando que las habilidades, conocimientos y capacidades del talento humano favorecen el desarrollo de estrategias innovadoras y sostenibles dentro de las microempresas.

Este antecedente evidencia la importancia del capital humano como factor estratégico para fortalecer la competitividad y sostenibilidad de las microempresas. Además, demuestra que el desarrollo de capacidades, habilidades y conocimientos en los trabajadores influye directamente en la innovación y en el desempeño organizacional, aspectos estrechamente relacionados con la cultura organizacional y el funcionamiento interno de las microempresas objeto de estudio.

Ramírez Torres (2022) desarrolló el estudio "Gestión del capital humano por competencias laborales en el contexto empresarial: una revisión de literatura", con el objetivo de analizar los factores que influyen en la gestión eficiente del capital humano basado en competencias dentro del contexto empresarial. La investigación se realizó bajo un enfoque cualitativo mediante revisión documental de literatura científica. Los resultados evidenciaron que la gestión del capital humano en las organizaciones modernas se sustenta en modelos orientados a la competitividad, la innovación y el cambio organizacional, destacando que el desarrollo de competencias laborales permite potenciar el conocimiento, las habilidades y actitudes del personal.

Este estudio destaca al capital humano como el recurso estratégico más importante en las organizaciones, generando valor y ventajas competitivas sostenibles. Además, demuestra que la gestión por competencias ayuda a mejorar el desempeño laboral, la innovación y la adaptabilidad empresarial frente a los cambios del entorno.

Petrilli Cambambia et al. (2022) desarrollaron una investigación, donde su objetivo fue diseñar y validar un instrumento para evaluar la cultura organizacional en microempresas desde un enfoque de desarrollo social sostenible. El estudio se basó en un diseño, mediante el cual se elaboró una rúbrica analítica socioformativa estructurada en tres dimensiones: planeación, liderazgo y bienestar. El instrumento fue sometido a revisión de expertos, evaluación de validación y pruebas piloto, logrando resultados favorables en términos de validez de contenido (V de Aiken $> 0,75$) y confiabilidad, demostrando su relevancia y claridad en la evaluación del nivel de desarrollo de la cultura organizacional en las microempresas. Además, esta herramienta permite determinar en qué medida las organizaciones integran aspectos económicos, sociales y ambientales en su gestión.

Este estudio destaca al capital humano como el recurso estratégico más importante en las organizaciones que crea valor y ventaja competitiva sostenible. Además,

muestra que la gestión por competencias ayuda a mejorar el desempeño laboral, la innovación y la adaptabilidad de la empresa ante el cambio ambiental.

Petrilli Cambambia et al. (2022) realizaron un estudio para desarrollar y validar un instrumento que evalúa la cultura organizacional en microempresas, pero con un enfoque en el desarrollo social sostenible. Su estudio se basó en un diseño específico para crear una rúbrica analítica socialmente formativa. Esta rúbrica se organizó en torno a tres ejes: planificación, gestión y bienestar.

El instrumento pasó por revisión por pares, evaluación de validación y prueba piloto. Los resultados fueron buenos: la validez de contenido superó el 0,75 en el índice de Aiken, y la confiabilidad también fue aceptable. Esto demostró que el instrumento es claro y adecuado para evaluar el nivel de desarrollo de la cultura organizacional en este tipo de empresas. También nos permite ver en qué medidas las organizaciones integran aspectos económicos, sociales y ambientales en su gestión diaria.

Los resultados mostraron que la cultura organizacional alcanza casi el 50% de desarrollo, lo que los ubica en el nivel medio de consolidación. Destacaron la adaptabilidad y la misión como fortaleza. Por otro lado, el compromiso y el trabajo en equipo surgieron como debilidades en las organizaciones. Este estudio proporciona evidencia empírica sobre el estado real de la cultura organizacional en microempresas latinoamericanas, evidenciando que aún existen brechas importantes en su desarrollo. Por otro lado, destaca la importancia de factores como la adaptabilidad, la claridad de objetivos y el compromiso del personal en el fortalecimiento de la cultura organizacional, aspectos clave que se relacionan con el comportamiento y desempeño del capital humano.

De La Rada Avalos et al. (2024) realizaron el estudio "Liderazgo transformacional y cultura organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores", con el objetivo de analizar la relación entre el liderazgo transformacional, la cultura organizacional y su impacto en el desempeño laboral en trabajadores civiles de una institución militar en Perú. La investigación utilizó un enfoque cuantitativo mediante el modelamiento de ecuaciones estructurales (PLS-SEM) y la aplicación de cuestionarios validados. Se evaluaron dimensiones del liderazgo transformacional como la influencia idealizada, inspiración motivacional, estimulación intelectual y consideración individualizada. Los resultados evidenciaron que la dimensión de consideración individualizada tiene una relación positiva y significativa con la cultura organizacional (0,867), mientras que la cultura organizacional mostró un efecto significativo en el desempeño laboral (0,474).

Asimismo, se determinó que la cultura organizacional actúa como variable mediadora entre el liderazgo y el desempeño laboral

Este estudio demuestra la relación directa entre la cultura organizacional y el desempeño laboral, resaltando el papel del liderazgo como factor determinante en el comportamiento y rendimiento del capital humano. Además, evidencia que no todas las dimensiones del liderazgo influyen de igual manera, siendo la atención individualizada hacia los trabajadores un elemento clave para fortalecer la cultura organizacional.

Mendoza Zarco et al. (2024) desarrollaron el artículo "Cultura organizacional", con el propósito de analizar el concepto, importancia y funciones de la cultura organizacional dentro de las empresas. El estudio presenta un enfoque teórico-descriptivo, en el cual se explica que la cultura organizacional está conformada por valores, creencias, actitudes y comportamientos que caracterizan a una organización. Los resultados indican que la cultura organizacional desempeña un papel fundamental en el desempeño, la comunicación interna y el ambiente laboral, influyendo directamente en la eficiencia de los procesos y en la consecución de los objetivos organizacionales. Asimismo, se concluye que una cultura organizacional adecuada favorece la satisfacción, el compromiso y la adaptabilidad de los colaboradores dentro de la organización.

Esta investigación permite comprender la cultura organizacional como un elemento clave que influye en el comportamiento del personal y en el desempeño organizacional. Demuestra que la cultura organizacional no solo define la identidad de la empresa, sino que también orienta la forma en que los trabajadores interactúan y desarrollan sus actividades.

Narváez y Solarte (2024) desarrollaron la investigación "Análisis de la cultura organizacional de las empresas del sector transporte de carga masiva en la ciudad de Pasto", con el propósito de analizar la cultura organizacional en empresas del sector transporte de carga en Colombia. La investigación adoptó un enfoque cuantitativo bajo el paradigma positivista, con un diseño descriptivo, aplicando encuestas a una población de 30 empresas del sector. Los resultados evidenciaron que la cultura organizacional es un factor clave para el desarrollo, competitividad y posicionamiento empresarial, destacando elementos como la comunicación asertiva, el compromiso del personal, el cumplimiento de normas y la orientación hacia resultados. Asimismo, se identificó que las empresas presentan una cultura

organizacional orientada principalmente hacia el poder, las personas y los resultados, lo cual contribuye a mejorar la eficiencia operativa y el logro de objetivos corporativos

Este antecedente permite comprender cómo la cultura organizacional influye directamente en el desempeño, la competitividad y el desarrollo del capital humano dentro de las organizaciones. Además, evidencia que factores como la motivación, la comunicación, el liderazgo y el clima organizacional son determinantes en el comportamiento de los trabajadores y en el cumplimiento de metas empresariales. En este sentido, el estudio aporta una base teórica y empírica sólida para analizar la relación entre cultura organizacional y capital humano, así como su impacto en el desempeño laboral dentro de distintos contextos organizacionales.

Moreno Basurto y Gallegos Arredondo (2023) realizaron el estudio “Liderazgo y cultura organizacional en dos empresas maquiladoras internacionales: un caso comparativo entre México y Corea del Sur”, con el objetivo de analizar la relación entre el liderazgo y la cultura organizacional en dos contextos empresariales distintos. La investigación adoptó un enfoque cuantitativo, de tipo estudio de caso, aplicando un total de 283 cuestionarios a trabajadores de ambas empresas. Los resultados evidenciaron la existencia de una relación positiva entre el liderazgo y la cultura organizacional, indicando que el grado de cercanía del líder con los colaboradores influye directamente en el fortalecimiento de la cultura laboral. Asimismo, se determinó que factores como la ubicación geográfica, el contexto cultural, económico y político inciden en la forma en que se desarrolla dicha relación dentro de las organizaciones. Este antecedente es relevante para la presente investigación, ya que demuestra que el liderazgo es un factor determinante en la consolidación de la cultura organizacional y en el desempeño de los trabajadores. Además, evidencia que la interacción entre líder y colaborador, basada en la comunicación y la cercanía, favorece la motivación, la confianza y la sinergia laboral. En este sentido, el estudio aporta fundamentos teóricos y empíricos que respaldan la importancia de analizar la cultura organizacional como un elemento clave en la gestión del capital humano y en el logro de resultados organizacionales.

Chaman Bardalez et al. (2023) investigaron el estudio titulado “Planificación estratégica y cultura organizacional”, con el objetivo de determinar la relación entre la planificación estratégica y la cultura organizacional en la empresa Bodega y Viñedos Santa María S.A.C., ubicada en Lunahuaná, Cañete. La investigación tuvo

un enfoque cuantitativo, de tipo básico, con diseño no experimental, transversal y correlacional, aplicándose encuestas a la totalidad de los trabajadores (10 personas). Los resultados evidenciaron una correlación positiva muy fuerte ($Rho = 0,764$) entre ambas variables, demostrando que la planificación estratégica influye significativamente en la cultura organizacional. Asimismo, se comprobó que dimensiones como el involucramiento, la consistencia, la adaptabilidad y la misión presentan asociaciones significativas con la planificación estratégica.

Esta investigación evidencia que una adecuada planificación estratégica contribuye directamente al fortalecimiento de la cultura organizacional dentro de una empresa. Además, demuestra que cuando las organizaciones establecen claramente sus objetivos, misión y estrategias, se genera mayor compromiso, cohesión y desempeño en los colaboradores.

Bogale y Debela (2024) desarrollaron una revisión sistemática de "*Organizational culture: a systematic review*", con el objetivo de analizar cómo la cultura organizacional influye en el comportamiento laboral y la interacción entre los trabajadores, considerando distintos factores organizacionales y contextuales. El estudio adoptó un enfoque cualitativo basado en el análisis de literatura científica publicada en revistas indexadas entre los años 2015 y 2023.

Los resultados evidenciaron que la cultura organizacional influye de manera diferenciada en los trabajadores según el grupo etario, observándose que los colaboradores jóvenes tienden a valorar culturas organizacionales flexibles, orientadas a la innovación y al aprendizaje continuo, mientras que los trabajadores de mayor edad presentan mayor afinidad con culturas estables, estructuradas y basadas en normas claras. Los autores concluyen que la gestión de la cultura organizacional debe considerar las diferencias generacionales para fortalecer el compromiso, el desempeño laboral y la cohesión interna en las organizaciones.

Valdez Juárez et al. (2024) desarrollaron el estudio "Influencia del capital humano y la cultura organizacional en el desempeño competitivo de las MiPyMEs", con el objetivo de analizar el efecto del capital humano en la competitividad y la cultura organizacional, así como evaluar la influencia de la cultura organizacional sobre el desempeño competitivo. La investigación fue de enfoque cuantitativo, con diseño explicativo, aplicada a una muestra de 516 MiPyMEs del sur del estado de Sonora, México. Para el análisis se utilizó el modelo de ecuaciones estructurales (PLS-SEM). Los resultados demostraron que el capital humano tiene un efecto positivo y significativo

sobre la cultura organizacional y la competitividad, y que la cultura organizacional también influye significativamente en la competitividad empresarial. Sin embargo, se evidenció que la cultura organizacional no actúa como variable moderadora entre el capital humano y la competitividad

Es relevante ya que integra de manera directa las dos variables en estudio: capital humano y cultura organizacional, evidenciando que ambas interactúan para mejorar el desempeño organizacional. El estudio resalta que el capital humano, a través del conocimiento, habilidades y compromiso de los trabajadores, contribuye a fortalecer la cultura organizacional, la cual a su vez orienta los comportamientos y valores dentro de la empresa.

Alba Montoya y Grandez García (2018) desarrollaron la investigación "Cultura organizacional y la gestión del capital humano en el sector de servicios", con el objetivo de analizar la importancia de la cultura organizacional como factor determinante en la gestión y eficacia del capital humano dentro de las organizaciones. La investigación se desarrolló bajo un enfoque descriptivo-teórico mediante revisión de literatura y análisis conceptual. Los resultados evidencian que la cultura organizacional, entendida como el conjunto de valores, creencias, normas y comportamientos compartidos, influye directamente en la conducta de los trabajadores, su nivel de compromiso y desempeño laboral. Asimismo, se concluye que una cultura organizacional sólida permite mejorar la productividad, la competitividad y el logro de los objetivos organizacionales, al alinear el comportamiento del capital humano con la visión empresarial.

Este estudio demuestra la relación directa entre la cultura organizacional y la gestión del capital humano, evidenciando que ambas variables son interdependientes para el éxito organizacional.

2.2. MARCO TEÓRICO

2.2.1 Capital humano

Constituye una de las variables fundamentales en el análisis organizacional contemporáneo, debido a su impacto directo en la productividad, el desempeño laboral y la sostenibilidad empresarial. Por ello, diversos estudios sostienen que la competitividad empresarial depende, en gran medida, del desarrollo de habilidades, conocimientos y competencias del talento humano, ya que estos factores fortalecen la capacidad organizacional y favorecen el desempeño empresarial en entornos dinámicos y competitivos (Khusnah y Putra, 2026).

2.2.1.1 Concepto de capital humano

Becker (1964) fue el primero en plantearlo, desde su perspectiva la educación y la capacitación cuentan como inversiones, la experiencia también. Todo eso incrementa la productividad de la persona y, con el tiempo, genera beneficios económicos. Sin embargo, las personas no son un engranaje más de la máquina productiva, son personas que traen conocimientos y capacidades, y eso suma valor a cualquier organización.

Posteriormente, la idea del capital humano se coló en la administración y la gestión del talento, ya no solo se hablaba de habilidades técnicas; también empezaron a considerar competencias, actitudes y valores, aunque cada uno los entiende a su manera. Chiavenato (2017) sostiene que el capital humano se ve en los conocimientos y habilidades que las personas utilizan en su trabajo diario incluyendo además sus comportamientos. Y para él, este conjunto de cosas es un activo intangible importante, uno de esos que ayudan a alcanzar los objetivos de la empresa.

2.2.1.2 Capital humano como activo estratégico para la productividad

El capital humano se considera un activo estratégico, su capacidad para generar ventajas competitivas que se mantienen en el tiempo es lo que le da ese lugar. Valdez Juárez et al. (2024) señalan que cuando las organizaciones invierten en conocimientos, habilidades y capacidades de su gente, los efectos se notan, mejora la productividad y la innovación. El desempeño organizacional en general se fortalece, todo eso termina por hacer más eficiente la operación diaria, lo cual es clave cuando el mercado cambia rápido y exige adaptarse.

De igual manera, las organizaciones que gestionan estratégicamente el capital humano logran mayores niveles de eficiencia operativa y adaptación empresarial, debido a que las competencias y capacidades de los trabajadores representan un recurso fundamental para el cumplimiento de objetivos organizacionales y el fortalecimiento de la competitividad empresarial (Bontis et al., 2023).

2.2.1.3 Capital humano y desempeño organizacional en microempresas

El desempeño organizacional en las microempresas está estrechamente vinculado al nivel de desarrollo del capital humano. A diferencia de las grandes empresas, en las microempresas el desempeño individual de cada trabajador impacta directamente en los resultados globales de la organización (Kraus et al, 2022).

El capital humano influye directamente en el desempeño organizacional de las microempresas, debido a que las habilidades, conocimientos y capacidades de los trabajadores contribuyen al cumplimiento de objetivos, la eficiencia operativa y la competitividad empresarial. En este sentido, una adecuada gestión del talento humano favorece la productividad, la innovación y la adaptación organizacional frente a entornos dinámicos y cambiantes, fortaleciendo la sostenibilidad y el crecimiento de las microempresas (Robbins y Judge, 2022).

2.2.1.4 Capital humano y diferencias según grupo etario

El capital humano no se distribuye de manera homogénea entre los trabajadores, sino que presenta variaciones asociadas al grupo etario. La teoría generacional propuesta por Rudolph, Rauvola y Zacher (2021) sostiene que las experiencias compartidas por una cohorte influyen en sus valores, actitudes y capacidades, lo cual se refleja en el ámbito laboral.

Investigaciones contemporáneas indican que los grupos etarios más jóvenes suelen destacar en habilidades tecnológicas, pensamiento creativo y apertura al cambio, mientras que los trabajadores de mayor edad presentan fortalezas en experiencia, ética laboral y resolución de problemas basada en el conocimiento acumulado (OECD, 2021). Estas diferencias influyen directamente en la forma en que se desarrolla y aplica el capital humano dentro de las organizaciones.

2.2.2. Habilidades blandas

Las habilidades blandas se definen como el conjunto de competencias socioemocionales, cognitivas y éticas que influyen en la forma en que las personas se comportan, interactúan y toman decisiones en el entorno laboral. Estas habilidades no están vinculadas directamente con tareas técnicas específicas, sino con la capacidad de autorregulación, comunicación, cooperación y adaptación frente a distintos contextos organizacionales. Desde la gestión del talento humano, se reconoce que las habilidades blandas constituyen un componente esencial del capital humano, ya que condicionan el desempeño laboral y la calidad de las relaciones organizacionales (De Arco et al., 2022).

2.2.2.1 Habilidades blandas como componente del capital humano

Como componente del capital humano, las habilidades blandas representan un activo intangible que agrega valor a la organización al facilitar la coordinación, el compromiso y la toma de decisiones responsables. Heckman y Kautz (2012) ya

advertían que el valor económico del capital humano no se limita a la formación técnica, sino que incluye capacidades que mejoran la eficiencia del trabajo.

2.2.2.2 Habilidades blandas en las microempresas

En las microempresas, las habilidades blandas adquieren una importancia particular debido a la cercanía entre los trabajadores, la multifuncionalidad de los puestos y la limitada formalización de los procesos organizacionales. En este tipo de negocios, competencias como la comunicación efectiva, la resolución de problemas y el trabajo en equipo incide directamente en la eficiencia operativa y en el clima laboral. Investigaciones aplicadas dentro de las microempresas evidencian que el insuficiente desarrollo de habilidades blandas se asocia con conflictos internos y bajo desempeño, mientras que su fortalecimiento mejora la coordinación y la sostenibilidad empresarial (Laker y Powell, 2011).

2.2.2.3 Habilidades blandas según el grupo etario

Las habilidades blandas varían según el grupo etario, no son iguales para todos debido a las diferentes formas de comunicarse y adaptarse en una empresa. Zacher et al. (2021) señalan que cada grupo tiene experiencias compartidas que moldean sus valores y comportamientos, y eso se nota en el trabajo. Los mayores suelen ser más fuertes en ética y responsabilidad, son competencias que vienen con la experiencia y la estabilidad emocional.

Los más jóvenes, en cambio, destacan en empatía y comunicación, principalmente tienen más pensamiento creativo y muestran una mayor apertura al cambio y al aprendizaje continuo. La OECD (2021) sugiere que estas diferencias no deben verse como brechas negativas, estas son oportunidades de complementariedad del capital humano, sobre todo en microempresas, donde la interacción entre generaciones es cotidiana.

2.2.2.5 Dimensiones de las habilidades blandas

Autoconocimiento: Identificar fortalezas y limitaciones influye en la autorregulación y cómo se toman las decisiones laborales, esta capacidad conduce a una acción más consciente y responsable. En las microempresas, ayuda a adaptarse a múltiples funciones, debido a la edad, suele fortalecerse con la edad y suele estar más desarrollado en trabajadores de mayor edad (Goleman, 1998).

Estilo de vida y bienestar general: Esto está directamente relacionado con la productividad y el rendimiento sostenido en el tiempo, un estilo de vida saludable

reduce el ausentismo y agotamiento. En las microempresas, donde la carga de trabajo suele ser elevada, esto es fundamental, los jóvenes tienden a prácticas preventivas; las personas mayores, por otro lado, se centran más en el equilibrio entre salud y trabajo (OECD, 2021).

Pensamiento crítico: Evaluación de información y toma de decisiones fortaleciendo el capital humano, ya que permite gestionar los recursos de forma más racional. En las microempresas, esto es clave hacer frente a las limitaciones financieras, en donde los mayores aportan análisis basado en experiencias, mientras que los jóvenes tienen enfoques analíticos más innovadores (Ramírez Chávez y Manjarrez Fuentes, 2022).

Pensamiento creativo: Impulsar la innovación y la adaptación proporciona una capacidad de generar soluciones a medida que el contexto empresarial cambia y se vuelve dinámico, como dimensión del capital humano, ayuda a las organizaciones a desarrollar nuevas ideas, mejorar procesos y lograr competitividad. En las microempresas ayuda a diferenciar productos y servicios y facilita la adaptación a las demandas del mercado, por una parte, los jóvenes tienden a expresarlo con mayor intensidad; los mayores lo complementan con experiencia y conocimientos acumulados (Amabile y Pratt, 2016).

Autoconfianza: Trata de tomar iniciativa y asumir responsabilidad, ayuda al capital humano porque mejora la autonomía laboral. En las microempresas, esto es fundamental si no existe una supervisión constante, en todos los grupos de edad generalmente aumenta a medida que se consolidan las carreras laborales (Chiavenato, 2017).

Ética: Guía el comportamiento hacia principios de justicia y responsabilidad, así como hacia el compromiso organizacional, mejora la confianza entre socios y comerciales y ayuda a construir una reputación positiva. En las microempresas la relación es más cercana y directa, por lo que afecta el entorno y las decisiones, los mayores tienden a tener más internalizados los valores éticos; los jóvenes los desarrollan progresivamente con la experiencia laboral y social (Treviño et al., 2022).

Resiliencia: Permite afrontar adversidades y adaptarse a los cambios contribuyendo a que el capital humano sea sostenible. En microempresas, es esencial frente a crisis económicas, los trabajadores con más experiencia suelen tenerla más desarrollada (OECD, 2021).

Empatía: Favorece relaciones positivas y fortalece el clima organizacional permitiendo entender las necesidades, emociones y perspectivas de los demás,

mejorando la cooperación y reduce conflictos. En microempresas, ayuda en la interacción entre colaboradores y refuerza el trabajo en equipos, los jóvenes suelen mostrar mayor apertura empática; los mayores aportan experiencia y comprensión contextual (Miao et al., 2021).

Resolución de problemas: Mejora la eficiencia operativa y la capacidad de enfrentar imprevistos que puedan ocurrir en el talento humano. En microempresas, responder rápido y efectivo a los desafíos es clave, ya que favorece la continuidad de las operaciones y la toma de decisiones, los mayores se apoyan en la experiencia; los jóvenes, en enfoques más creativos e innovadores (Jonassen, 2017).

Trabajo en equipo: Coordinar esfuerzos hacia objetivos comunes, como dimensión del capital humano, incrementa la productividad, sobre todo en microempresas con alta interdependencia funcional. Se combinan los estilos colaborativos de los jóvenes con los roles orientadores de los más experimentados (Chiavenato, 2017).

Negociación: Facilita acuerdos sostenibles, tanto internos como externos, además aporta valor al capital humano. En microempresas, impacta directamente en las relaciones comerciales. Los mayores aportan experiencia negociadora; los jóvenes, mayor flexibilidad (OECD, 2021).

Comunicación efectiva: Contribuye a reducir errores y fortalecer el clima laboral dentro de las organizaciones, ayuda a coordinar actividades y a que la información fluya mejor. En microempresas es fundamental, sobre todo para optimizar el trabajo colaborativo y mejorar el desempeño, los jóvenes destacan en herramientas digitales; los mayores, en la comunicación interpersonal y directa, basada en la experiencia (Men y Yue, 2019). En relación con el grupo etario, los trabajadores jóvenes suelen destacar en el uso de herramientas de comunicación digital, mientras que los trabajadores de mayor edad tienden a fortalecer la comunicación interpersonal y directa basada en la experiencia (Men y Yue, 2019).

Liderazgo: Orienta el comportamiento colectivo entre el personal y refuerza la cultura organizacional. En microempresas, el liderazgo es principalmente informal y depende del capital humano disponible, los mayores tienden a liderazgos basados en experiencia, y los jóvenes a estilos participativos (Schein, 2010).

Gestión del tiempo: Mejora la eficiencia laboral y optimiza recursos, como dimensión del capital humano, impacta en la productividad de microempresas. Por grupo etario, se combinan rutinas consolidadas y herramientas digitales donde su aplicación sistemática fortalece la competitividad empresarial. (OECD, 2021).

2.2.3 Habilidades duras

Las habilidades duras son esos conocimientos técnicos, capacidades analíticas y competencias específicas que permiten ejecutar tareas concretas y medibles dentro de una organización. Se aprenden, por lo general, en procesos formales de educación, capacitación técnica o experiencia estructurada. Y van directamente ligadas al desempeño operativo y a la eficiencia. Soto-Acosta (2022) plantea que este tipo de competencias son una inversión, dicha inversión incrementa la productividad y el rendimiento individual, y que a la larga beneficia a toda la empresa.

2.2.3.1 Habilidades duras como componente del capital humano

Las habilidades duras son el soporte técnico que permite convertir conocimientos en resultados tangibles. Chiavenato (2017) dice que estas competencias hacen posible ejecutar procesos productivos de manera eficiente incluyendo los administrativos y los financieros, siendo fundamentales para el desempeño organizacional.

Nguyen et al. (2023), sostienen que las organizaciones con trabajadores técnicamente capacitados son más productivas y se adaptan mejor cuando el entorno empresarial se vuelve dinámico y competitivo. Además, complementan a las habilidades blandas fortaleciendo el valor del capital humano y su aporte a la competitividad.

2.2.3.2 Habilidades duras en las microempresas

En microempresas, las habilidades duras son aún más importantes, no hay áreas especializadas, así que los trabajadores tienen que hacer de todo. La alfabetización tecnológica, la educación financiera y la gestión de proyectos son habilidades que permiten optimizar recursos, organizar de manera eficiente el trabajo y tomar mejores decisiones.

Cillo et al. (2023) señalan que la falta de habilidades técnicas es uno de los principales obstáculos para el desarrollo de las microempresas en América Latina. La OECD (2021) señala que fortalecer estas habilidades en las microempresas les ayuda a formalizarse, ser más eficientes e integrarse en los procesos de transformación digital, en el medio y largo plazo son clave para sostenerlos.

2.2.3.3 Habilidades duras según el grupo etario

Desarrollar habilidades duras no es igual para todas las edades, los trabajadores jóvenes tienden a obtener mejores resultados con la tecnología digital y las

herramientas de análisis principalmente con software, por el contrario, los mayores aportan experiencia práctica y conocimientos operativos manejando procesos tradicionales. López Torres y Contreras Soto (2022), analizan detalladamente sobre la importancia del desempeño organizacional y la capacidad para que las microempresas se adapten a medida que el entorno laboral cambia constantemente y se vuelve dinámico

2.2.3.4 Dimensiones de las habilidades duras:

Alfabetización tecnológica: Es saber utilizar las herramientas digitales básicas y entender cómo aplicarlas en el trabajo, como parte del capital humano, mejora la eficiencia y la comunicación dentro de la organización, Según las edades, generalmente esta más desarrollado en los jóvenes, aunque paulatinamente también lo van asumiendo los trabajadores de mayor edad pero con ciertas limitaciones (OECD, 2021).

Educación financiera: Gestionar ingresos, gastos, presupuestos y saber gestionar los recursos financieros, esta habilidad fortalece la toma de decisiones financieras, mejora la planificación y reduce los riesgos. Lusardi y Mitchell (2023) sostienen que la experiencia en el servicio y la exposición repetida a mecanismos financieros internos fortalecen esta competencia con el tiempo.

Análisis e interpretar datos cuantitativos: Comprender los números y utilizarlos para tomar decisiones, se utiliza para medir las ventas, los costos y el desempeño, los jóvenes aprenden herramientas analíticas digitales, mientras que las personas mayores tienen una interpretación contextual (OECD, 2021).

Gestión de proyectos: Planificar, ejecutar y evaluar acciones para cumplir metas donde organiza el trabajo y optimiza recursos. En pequeños negocios, facilita adoptar cambios y mejoras, la práctica es fundamental para el crecimiento y desarrollo (Chiavenato, 2017).

2.2.4 Cultura organizacional

La cultura organizacional es una variable clave en el análisis de las organizaciones, ya que influye directamente en la forma en que los trabajadores interpretan su entorno laboral, adoptan comportamientos y orientan su desempeño. Se entiende como un sistema compartido de valores, creencias y normas que guía la conducta organizacional más allá de las reglas formales, especialmente en contextos empresariales pequeños donde predominan relaciones cercanas e informalidad estructural (Alvesson y Sveningsson, 2021).

2.2.4.1 Concepto de la cultura organizacional

La cultura organizacional puede conceptualizarse como el conjunto de supuestos básicos, valores y prácticas compartidas por los miembros de una organización, que se desarrollan a lo largo del tiempo y orientan su comportamiento laboral.

Schein (2010) sostiene que la cultura surge de los procesos de adaptación externa e integración interna, convirtiéndose en un marco de referencia que define la manera correcta de actuar dentro de la organización. Esta conceptualización permite analizar la cultura como una variable observable y medible a través de las percepciones de los trabajadores.

2.2.4.2 Evolución teórica de la cultura organizacional

La evolución teórica de la cultura organizacional muestra un tránsito desde enfoques descriptivos, de raíz antropológica, hacia modelos analíticos que permiten su operacionalización y medición. En estudios contemporáneos, la cultura organizacional es entendida como un recurso estratégico que influye en el desempeño, la innovación y la sostenibilidad organizacional (Cicea et al., 2022). Esta evolución ha permitido el desarrollo de modelos cuantitativos aplicables a diferentes contextos organizacionales, incluidos los de pequeña escala.

2.2.4.3 Cultura y desempeño organizacionales

La relación entre los 2 ha sido ampliamente documentada en la literatura académica. Estudios empíricos señalan que organizaciones con culturas alineadas a sus objetivos presentan mejores resultados en productividad, eficiencia y calidad del trabajo (Akpa et al., 2021).

En las microempresas, una cultura orientada a resultados y al trabajo colaborativo puede compensar la limitada disponibilidad de recursos. Además, fomenta un mayor compromiso de los colaboradores, facilita la optimización de los recursos y fortalece la capacidad de la organización para alcanzar sus objetivos (OECD, 2021).

2.2.4.4 Cultura organizacional en microempresas

En las microempresas, la cultura organizacional suele desarrollarse de manera informal y está fuertemente influenciada por los valores, creencias y estilos de trabajo del propietario o fundador. Investigaciones realizadas en pymes latinoamericanas indican que la cultura cumple una función integradora, promoviendo la confianza, la coordinación y la permanencia laboral (Dávila Velásquez y Bringas Ríos, 2023). Esta

característica convierte a la cultura organizacional en un factor clave para la sostenibilidad empresarial.

2.2.4.5 Cultura organizacional y diferencias según grupo etario

La percepción de la cultura organizacional varía según el grupo etario, debido a diferencias generacionales en valores, expectativas y formas de trabajo. Investigaciones contemporáneas indican que los trabajadores jóvenes tienden a valorar culturas flexibles, participativas e innovadoras, mientras que los trabajadores de mayor edad prefieren culturas más estables y estructuradas (Bogale y Debela, 2024). Estas diferencias influyen en el clima laboral y justifican el análisis de la cultura organizacional desde una perspectiva etaria.

2.2.5 Dimensiones de la cultura organizacional

Las dimensiones de la cultura organizacional permiten analizar de manera específica cómo se manifiestan los valores y prácticas culturales dentro de una organización. A través de estas dimensiones es posible operacionalizar la cultura organizacional y evaluarla empíricamente, especialmente en estudios cuantitativos. El comportamiento en las empresas y la productividad del personal, según diversos autores, se explica por factores como la capacidad creativa, la fijación de objetivos, el ambiente de trabajo, el espíritu de equipo y los sistemas de valores internos, que son repetidamente enfatizados por diversos estudios (Schein, 2010).

Innovación y adaptación: en el ámbito organizacional, se interpretan como la capacidad de responder oportunamente a estímulos externos y dirigir el pensamiento creativo hacia soluciones prácticas. Las investigaciones muestran que un clima empresarial abierto a la innovación promueve la actualización constante del conocimiento y la replanificación de las operaciones. Y esto es muy importante en mercados competitivos (Iragi y Kyongo, 2023). Cultivar esta dimensión no es un lujo para las microempresas. Es una condición básica para sostener la operatividad cuando las condiciones del sector se vuelven volátiles.

Orientación a Resultados: Se transforma en una cultura que valora la eficiencia, la productividad y el logro de objetivos. Todo esto como indicadores de una gestión exitosa. Estudios recientes advierten que este toque cultural mejora el desempeño de la empresa. Sin embargo, su eficiencia se multiplica si se alinea con políticas de conciliación y sistemas de gestión diseñados para mejorar el capital humano (Szczepańska-Woszczyńska, 2021).

Clima organizacional: Es la percepción colectiva que se forman los empleados sobre su contexto laboral: relaciones humanas, apoyo de la empresa y características del puesto. Y esta percepción no es neutral. Una cultura que cultiva conscientemente un tono positivo aumenta el bienestar subjetivo y el compromiso de los empleados Powell y Cols (2021) sugieren que estos factores moldean tanto el comportamiento como los resultados profesionales. En las microempresas esta función adquiere matices especiales. La distancia entre los participantes es pequeña y esto suele aumentar la intensidad del clima vivido.

Trabajo en equipo: Como dimensión cultural, se relaciona con la cooperación y la cohesión. También con la coordinación entre los miembros. Las culturas que fomentan la colaboración fomentan el intercambio de conocimientos y la integración de capacidades. Ayuda a alcanzar objetivos comunes. En las microempresas el trabajo en equipo es fundamental porque existe una interdependencia funcional entre los empleados (Robbins y Judge, 2022).

Valores organizacionales: Son el núcleo de la cultura. Orientan el comportamiento ético y responsable de los miembros. Definen lo que la organización considera importante y aceptable. Una cultura basada en valores compartidos fortalece la identidad organizacional y la coherencia interna, sobre todo en microempresas los valores del fundador suelen predominar (Schein, 2010).

2.2.6 Relación entre capital humano y cultura organizacional

La literatura organizacional reconoce que el capital humano y la cultura organizacional mantienen una relación estrecha, debido a que ambos influyen conjuntamente en el desempeño, la productividad y la sostenibilidad empresarial. El capital humano aporta conocimientos, habilidades y actitudes, mientras que la cultura organizacional establece los valores, normas y comportamientos que orientan la manera en que dichas capacidades se desarrollan y aplican dentro de las organizaciones. En las microempresas, esta relación resulta especialmente visible debido a la interacción directa y constante entre los trabajadores y la dinámica organizacional propia de estas microempresas del Carchi (García Rubiano y Forero Aponte, 2022).

2.2.6.1 Interdependencia entre capital humano y cultura organizacional

El capital humano y la cultura organizacional se relacionan de forma interdependiente, esto debido a que las competencias, conocimientos y valores de los trabajadores contribuyen principalmente a moldear la cultura organizacional,

mientras que esta influye en el desarrollo y aplicación del capital humano que tienen las microempresas (Robbins y Judge, 2022).

Diversos estudios sostienen que las culturas organizacionales sólidas favorecen el aprovechamiento del talento humano, fortaleciendo la coherencia entre las capacidades individuales y los objetivos organizacionales, lo que contribuye al desempeño y sostenibilidad empresarial (Sánchez y Rodríguez, 2021).

2.2.6.2 Capital humano como impulsor de la cultura organizacional

El capital humano actúa como un impulsor de la cultura organizacional, ya que las actitudes, valores y comportamientos de los trabajadores influyen en las prácticas culturales cotidianas.

Schein (2010) sostiene que la cultura se construye a partir de las acciones repetidas de los miembros de la organización, lo que implica que el nivel de habilidades blandas, ética laboral y compromiso del capital humano contribuye directamente a la consolidación de una determinada cultura.

2.2.6.3 Cultura organizacional como facilitadora del desarrollo del capital humano

La cultura organizacional también cumple un rol facilitador en el desarrollo del capital humano, debido a que crea condiciones que favorecen el aprendizaje, la cooperación y el compromiso organizacional (OECD, 2021).

Las culturas orientadas al apoyo, al trabajo colaborativo y a la innovación contribuyen al fortalecimiento de habilidades técnicas y socioemocionales, incrementando el valor estratégico del capital humano y favoreciendo el desarrollo organizacional en las microempresas (Chiang Vega y Núñez Partido, 2021).

2.2.6.4 Influencia del grupo etario en la relación capital humano–cultura organizacional

La relación entre capital humano y cultura organizacional se ve influenciada por el grupo etario de manera directa, debido a diferencias generacionales en valores, expectativas y formas de trabajar que tienen las personas (OECD, 2021). Estas diferencias también inciden en la comunicación, la colaboración y la adaptación a las prácticas organizacionales.

Investigaciones recientes indican que los trabajadores jóvenes suelen adaptarse mejor a culturas flexibles, mientras que los trabajadores de mayor edad tienden a integrarse con mayor facilidad en culturas estables ya establecidas y estructuradas (Bogale y Debela, 2024)

III. METODOLOGÍA

3.1. ENFOQUE METODOLÓGICO

3.1.1. Enfoque

La presente investigación tuvo un enfoque cuantitativo, ya que se fundamentó en la recolección, medición y análisis de datos numéricos con el propósito de describir el comportamiento de las variables y analizar la relación existente entre ellas dentro del contexto organizacional de las microempresas de la provincia del Carchi. Este enfoque permitió obtener información objetiva y verificable mediante la aplicación de instrumentos estructurados y procedimientos estadísticos que facilitan la interpretación precisa de los resultados obtenidos.

Asimismo, el enfoque cuantitativo contribuyó a identificar patrones, tendencias y niveles de asociación entre el capital humano y la cultura organizacional, considerando el grupo etario de los trabajadores como elemento de análisis dentro de la investigación. De esta manera, se buscó generar evidencia que permita comprender el comportamiento de las variables estudiadas y sustentar los resultados mediante técnicas estadísticas adecuadas (Hernández Sampieri y Mendoza, 2023). Esta metodología garantiza la confiabilidad y validez de los hallazgos, facilitando la transferencia de resultados a contextos similares y proporcionando y proporcionando información relevante para la toma de decisiones estratégicas.

3.1.2. Tipo de Investigación

De acuerdo con los objetivos propuestos, la investigación integra los siguientes tipos: Descriptiva, debido a que permitió identificar, analizar y caracterizar las habilidades blandas y duras que conforman el capital humano, así como describir el tipo de cultura organizacional presente en las microempresas de la provincia del Carchi. Además, contribuyó a comprender cómo se presentan las dimensiones del capital humano y de la cultura organizacional en función del grupo etario de los trabajadores, proporcionando una visión clara y organizada de la realidad empresarial analizada (Bisquerra, 2021).

Correlacional, ya que se buscó determinar el grado de relación existente entre el capital humano y la cultura organizacional dentro de las microempresas objeto de estudio. A través de este enfoque se analizó la asociación estadística entre ambas variables, considerando las diferencias generacionales presentes entre los trabajadores, con el propósito de identificar cómo las habilidades, competencias y características del capital humano se vinculan con determinados patrones culturales organizacionales (Creswell y Creswell, 2022). Ambos tipos de investigación ayudan a comprender las dinámicas de interdependencia entre las variables.

3.2. HIPÓTESIS

Hipótesis nula (H0):

No existe relación entre el capital humano y la cultura organizacional según grupo etario en las microempresas de la provincia del Carchi.

Hipótesis alternativa (H1):

Existe relación entre el capital humano y la cultura organizacional según grupo etario en las microempresas de la provincia del Carchi.

3.3. DEFINICIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

3.3.1 Definición conceptual de las variables

El capital humano se define como el conjunto de conocimientos, habilidades, competencias y capacidades que poseen las personas y que contribuyen al desempeño y desarrollo de las organizaciones. Desde la perspectiva de Becker (1964), el capital humano constituye un recurso estratégico que incrementa la productividad y genera valor dentro de las organizaciones a través de la formación, experiencia y desarrollo de competencias laborales.

La cultura organizacional se entiende como el conjunto de valores, creencias, normas y prácticas compartidas que influyen en el comportamiento de los miembros de una organización y orientan la manera en que estos interactúan y desarrollan sus actividades laborales. Según Schein (2010), la cultura organizacional representa un patrón de supuestos básicos compartidos que son aprendidos y transmitidos dentro de la organización, influyendo en la toma de decisiones, la comunicación y el clima laboral.

Robbins y Judge (2022) señalan que la cultura organizacional permite establecer identidad organizacional, fortalecer la cohesión interna y orientar el comportamiento de los trabajadores hacia el cumplimiento de objetivos comunes.

3.3.2 Operacionalización de las variables:

Tabla 1. Operacionalización de la variable Capital Humano

Variable	Dimensiones	Subdimensiones	Indicadores	Técnica	Instrumento
Capital Humano	Habilidades Blandas	Autoconocimiento	AU1, AU2, AU3,	Encuesta	Cuestionario
		Estilo de vida	AU4		
		Pensamiento crítico	EV1, EV2, EV3,		
		Pensamiento creativo	EV4		
		Autoconfianza	PC1, PC2		
		Ética	PCR1, PCR2		
		Resiliencia	ACF1, ACF2		
		Empatía	ET1, ET2		
		Resolución de problemas	RE1, RE2		
		Trabajo en Equipo	EM1, EM2		
		Negociación	RP1, RP2		
		Comunicación efectiva	TE1, TE2		
	Habilidades Duras	Liderazgo	NG1, NG2		
		Gestión de tiempo	CE1, CE2		
		Alfabetización	LI1, LI2		
		Alfabetización tecnológica	GT1, GT2		
		Educación financiera	AT1, AT2, AT3, AT4		
		Análisis e interpretación de dato cuantitativos	EF1, EF2		
		Gestión de proyectos	AD1, AD2, AD3, AD4		
			GP1, GP2		

Nota: Los indicadores de la variable Capital Humano fueron codificados mediante abreviaturas y numeración correlativa por dimensión para facilitar su presentación. El detalle de cada indicador se encuentra en el cuestionario incluido en los anexos.

Tabla 2. Operacionalización de la variable Cultura Organizacional

Variable	Dimensiones	Indicadores	Técnica	Instrumento
Cultura Organizacional	Innovación y adaptación	IA1, IA2, IA3	Encuesta	Cuestionario
	Orientación a resultados	OR1, OR2, OR3		
	Clima organizacional	CO1, CO2, CO3, CO4, CO5		
	Trabajo en equipo	TE1, TE2, TE3		
	Valores organizacionales	VO1, VO2, VO3		

Nota: Los indicadores de la variable Cultura Organizacional fueron codificados mediante abreviaturas y numeración correlativa por dimensión para facilitar su presentación. El detalle de cada indicador se encuentra en el cuestionario incluido en los anexos.

3.4. MÉTODOS UTILIZADOS

3.4.1 Método

Se aplicó el método deductivo, partiendo de los enfoques teóricos generales relacionados con el capital humano y la cultura organizacional para analizarlos posteriormente con las microempresas de la provincia del Carchi. Este método permite interpretar cómo los fundamentos teóricos se manifiestan dentro de la realidad organizacional estudiada y facilita la contrastación de la teoría con la evidencia empírica obtenida a través del trabajo de campo, contribuyendo al análisis e interpretación de las variables investigadas desde una perspectiva lógica y estructurada (Bernal, 2010).

3.4.2 Técnica

La técnica de recolección de datos que se empleó en la presente investigación es la encuesta, aplicada a los trabajadores de las microempresas objeto de estudio, con el propósito de obtener información relacionada con las variables analizadas. Esta técnica permite recopilar datos de manera sistemática, objetiva y cuantificable, facilitando la identificación de características, percepciones y comportamientos vinculados al capital humano y la cultura organizacional dentro del contexto empresarial estudiado.

Como instrumento de recolección de datos se utilizó un cuestionario estructurado con preguntas cerradas, diseñado bajo una escala tipo Likert, lo que permitirá medir el nivel de percepción de los participantes respecto a las dimensiones del capital humano, específicamente habilidades blandas y habilidades duras, así como los aspectos relacionados con la cultura organizacional presentes en las microempresas. La utilización de este instrumento facilitará la organización, tabulación y análisis estadístico de la información recopilada, contribuyendo a obtener resultados objetivos y confiables para el desarrollo de la investigación (Hernández Sampieri y Mendoza, 2023).

3.5. ANÁLISIS ESTADÍSTICO

3.5.1 Población

La población objeto de estudio está conformada por las microempresas activas en la provincia del Carchi. De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2023), existen un total de 8569 microempresas, las cuales se encuentran

distribuidas en los cantones Tulcán, Montúfar, Bolívar, Espejo, Mira y San Pedro de Huaca.

Estas unidades económicas corresponden a organizaciones que emplean entre 1 y 9 trabajadores, constituyendo el segmento empresarial más representativo de la provincia y un actor clave en la generación de empleo y dinamización económica. Estas organizaciones constituyen la mayor parte del tejido empresarial del país y cumplen un rol fundamental en la generación de empleo y dinamización de la economía nacional (González-Ramón et al., 2022).

Para el análisis según grupo etario, la población se clasificará en rangos de edad, lo que permitirá identificar diferencias generacionales en el capital humano y la percepción de la cultura organizacional

3.5.2 Muestra:

Para determinar el tamaño de la muestra se aplicó la fórmula para poblaciones finitas, considerando un nivel de confianza del 95 % ($Z = 1,96$), una probabilidad de ocurrencia de 0,5, una probabilidad de no ocurrencia de 0,5 y un margen de error del 5%. La aplicación de esta fórmula permitió obtener una muestra estadísticamente representativa de las microempresas de la provincia del Carchi, garantizando confiabilidad en los resultados obtenidos dentro de la investigación.

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{e^2(N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Donde:

- N = Representa el tamaño de la población, correspondiente a 8569 microempresas de la provincia del Carchi, según datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2023).
- Z = Corresponde al nivel de confianza del 95%, cuyo valor es 1,96, lo que garantiza un alto grado de fiabilidad en los resultados.
- p = Representa la probabilidad de ocurrencia del evento, establecida en 0,5, valor utilizado cuando no se dispone de información previa, permitiendo maximizar la variabilidad.
- q = Representa la probabilidad de no ocurrencia del evento, equivalente a 0,5
- e = Corresponde al margen de error permitido, establecido en 5% (0,05), considerado adecuado para estudios de tipo social, ya que permite un equilibrio entre precisión y viabilidad en la recolección de datos.

Al reemplazar los valores en la fórmula, se obtuvo un tamaño muestral de 382 microempresas, cantidad considerada suficiente para garantizar la representatividad estadística de la población objeto de estudio y permitir una adecuada recolección y análisis de la información dentro de la investigación.

$$n = \frac{8569 * 1.96^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2(8669 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5} = 382$$

Tipo de muestreo:

El muestreo aplicado en la presente investigación será de tipo probabilístico estratificado, utilizando como criterio de estratificación los cantones de la provincia del Carchi. Este método permitirá garantizar que cada cantón se encuentre representado dentro de la muestra de acuerdo con su proporción respecto a la población total de microempresas.

La distribución de la muestra se realizó mediante afijación proporcional, permitiendo asignar el número correspondiente de unidades muestrales a cada estrato según su peso poblacional. Este procedimiento contribuirá a mejorar la representatividad estadística del estudio y facilitará un análisis más equilibrado de la información recopilada.

Distribución de la muestra:

$$N_i = \frac{n_i}{N} * n$$

Donde:

n_i = tamaño de muestra del cantón

N_i = población del cantón

N = población total

n = muestra total

Tabla 3. Distribución de la muestra de las microempresas del Carchi por cantón

Cantón	Población	Porcentaje	Muestra
Tulcán	5472	63,9%	244
Montúfar	1381	16,1%	62
Bolívar	426	4,9%	19
Espejo	589	6,8%	26
Mira	449	5,2%	20
San Pedro de Huaca	252	2,9%	11
Total	8569	100,0%	382

Nota. Los porcentajes fueron calculados en función del total de la población (N = 8569).

La muestra fue determinada mediante un muestreo probabilístico estratificado proporcional, considerando el número de microempresas registradas en cada cantón de la provincia del Carchi. La asignación de la muestra se efectuó de manera proporcional al tamaño poblacional de cada estrato, con la finalidad de garantizar representatividad estadística.

Unidad de análisis:

Nivel organizacional: microempresa

Nivel individual: trabajadores registrando edad para segmentación por grupo etario.

3.5.3 Pruebas estadísticas

Para interpretar la magnitud del coeficiente de correlación obtenido mediante la prueba de correlación de Spearman, se utilizó una escala de interpretación que permite determinar el grado de asociación existente entre las variables de estudio. De acuerdo con esta escala, los valores comprendidos entre 0,00 y 0,19 representan una relación muy débil; entre 0,20 y 0,39, una relación débil; entre 0,40 y 0,59, una relación moderada; entre 0,60 y 0,79, una relación fuerte; y entre 0,80 y 1,00, una relación muy fuerte.

Esta clasificación facilita la interpretación de los resultados estadísticos, permitiendo establecer el nivel de asociación entre las variables analizadas y respaldar la comprobación de las hipótesis planteadas en la investigación. La escala utilizada se fundamenta en los criterios propuestos por Hernández Sampieri, Fernández y Baptista (2023) ampliamente empleados en investigaciones de las ciencias sociales.

Tabla 4. *Análisis de confiabilidad mediante coeficiente alfa de Cronbach*

Variable	Alfa de Cronbach	Número de ítems	Interpretación
Capital Humano	0,958	42	Confiabilidad Excelente
Cultura organizacional	0,943	17	Confiabilidad muy alta
Instrumento general	0,969	59	Confiabilidad excelente

Nota. Valores de alfa de Cronbach superiores a 0.90 indican alta consistencia interna.

El instrumento general obtuvo un Alfa de Cronbach de 0.969, valor que evidencia una confiabilidad excelente según los criterios metodológicos establecidos por Field (2018). Esto permite afirmar que el cuestionario presenta estabilidad y coherencia interna adecuada para el análisis de las variables investigadas.

La diferencia entre los coeficientes de alfa de Cronbach de cada variable es mínima, lo que refleja un comportamiento homogéneo en la confiabilidad del instrumento. En

consecuencia, los datos recopilados constituyen una base sólida para el análisis de la relación entre las variables de estudio.

Tabla 5. Resultados de la prueba de normalidad de las variables de estudio

Variable	Prueba estadística	Sig.	Interpretación	
Capital humano	Kolmogorov-Smirnov	0,008	Distribución paramétrica	no
Cultura organizacional	Kolmogorov-Smirnov	0,031	Distribución paramétrica	no

Nota. Valores de significancia $p < 0,05$ indican distribución no normal.

En la Tabla 6 se presentan los resultados de la prueba de normalidad aplicada a las variables de estudio. Se observa que los valores de significancia son menores a 0.05, lo que indica que los datos no siguen una distribución normal. Por ello, se optó por el uso del coeficiente de correlación de Spearman para el análisis de relación entre las variables.

La verificación de la normalidad de los datos constituye un procedimiento metodológico esencial, ya que permite seleccionar la prueba estadística más apropiada para el análisis de las variables. De esta manera, la aplicación de un método acorde con las características de los datos contribuye a garantizar la validez y confiabilidad de los resultados obtenidos (Hernández Sampieri et al., 2023).

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. RESULTADOS

Esta investigación buscó entender cómo se relacionan el capital humano y la cultura organizacional en las microempresas de la provincia del Carchi, tomando en cuenta las diferencias entre grupos etarios. Los datos se recogieron mediante un cuestionario aplicado a trabajadores de microempresas de distintos cantones de la provincia, y el análisis se realizó con estadística descriptiva y correlación de Spearman.

Los resultados se organizan en tres bloques que responden directamente a los objetivos específicos del estudio. El primero describe las habilidades blandas y duras del capital humano según el grupo etario. El segundo caracteriza la cultura organizacional, también por grupo de edad. El tercero presenta la correlación entre ambas variables para determinar si existe una relación estadísticamente significativa entre el capital humano y la cultura organizacional.

4.1.1 Capital Humano

4.1.1.1 Habilidades blandas por grupo etario de 18-25 años

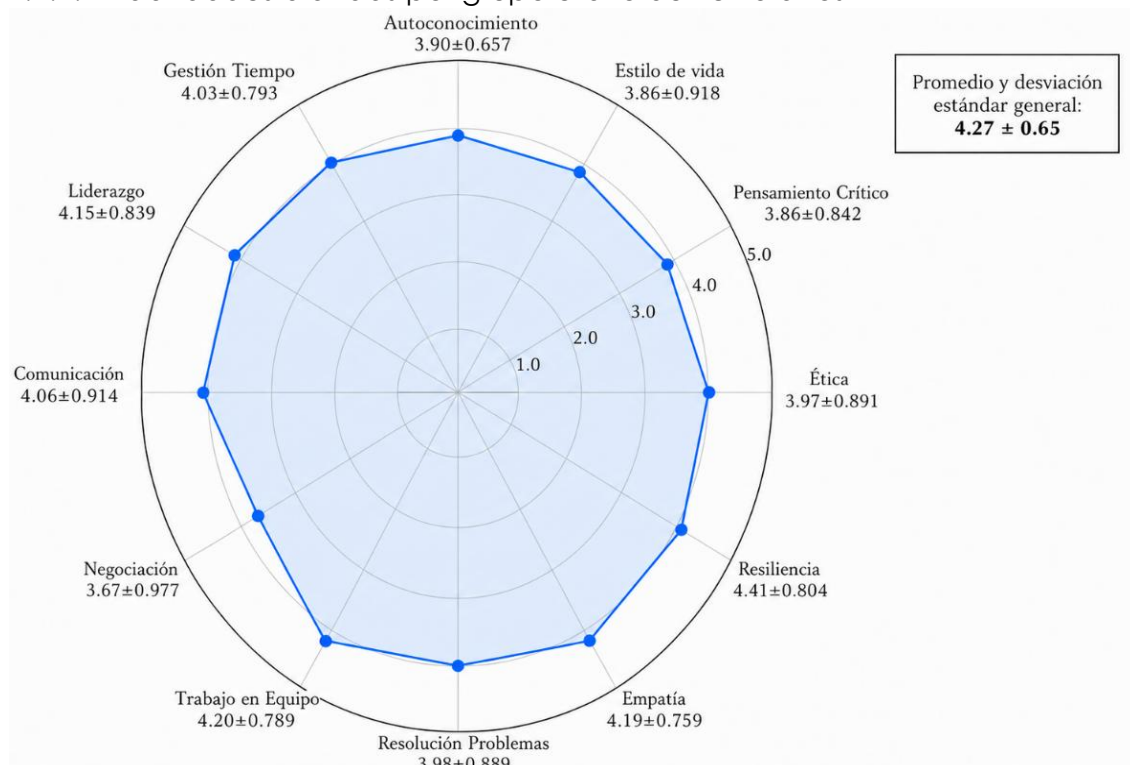


Figura 1. Habilidades blandas del grupo etario de 18 a 25 años

Los resultados estadísticos revelan que el grupo de 18 a 25 años obtiene los promedios más altos en habilidades blandas (Figura 1). Resiliencia lidera con 4,41, seguida de Trabajo en Equipo (4,20) y Liderazgo (4,15); en contraste, Análisis e interpretación es la competencia más baja con 3,26. Este patrón muestra jóvenes con buenas capacidades interpersonales, aunque con limitaciones en el pensamiento analítico. La formación educativa reciente, más orientada al trabajo colaborativo y a la inteligencia emocional, explica en parte esa fortaleza relacional. Lo que sí resulta llamativo es que la brecha no sea mayor: el grupo más joven no supera con claridad a los demás, lo que sugiere que la edad por sí sola no determina estas competencias. Para las microempresas del Carchi, este segmento tiene potencial para asumir roles de liderazgo progresivo, siempre que se refuerce el pensamiento crítico y el análisis de información, que son las áreas donde el desempeño baja (Neck y Neck, 2020).

4.1.1.2 Habilidades blandas por grupo etario de 26-35 años

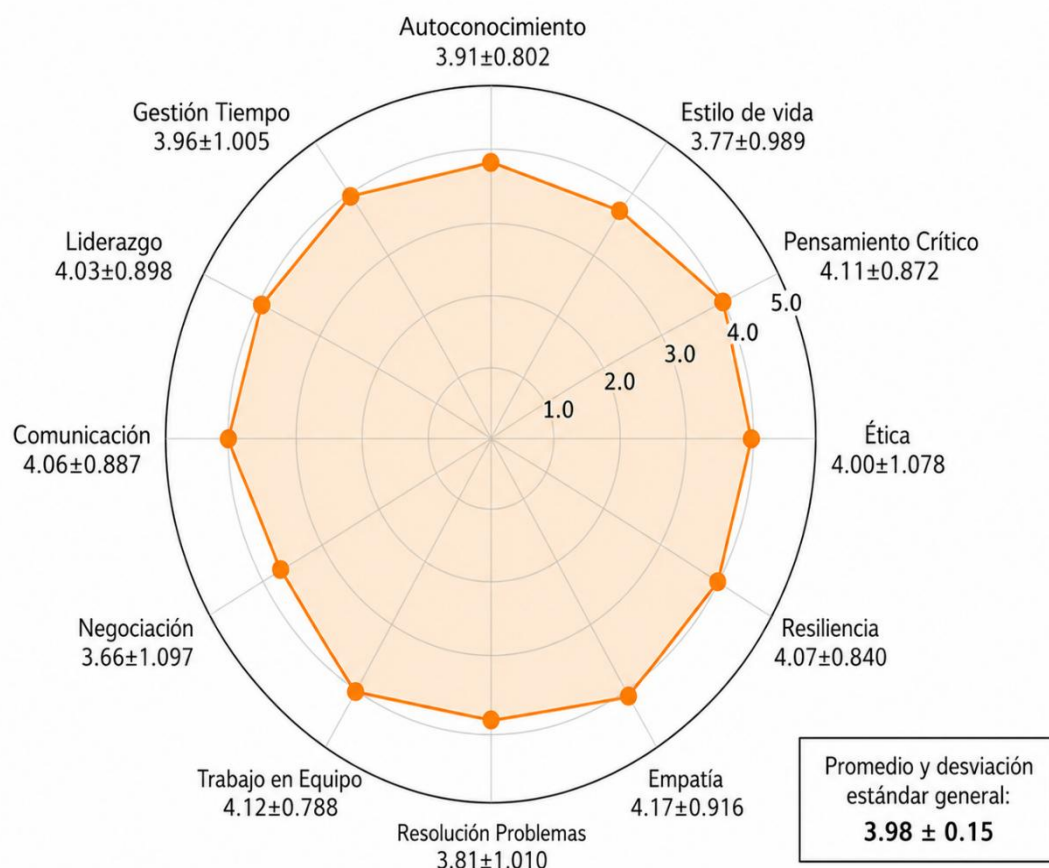


Figura 2. Habilidades blandas del grupo etario de 26 a 35 años

La distribución de los datos permite constatar que el grupo de 26 a 35 años promedia 3,98 en habilidades blandas (Figura 2). Comunicación (4,06) y Trabajo en Equipo (4,12) son sus puntos más fuertes; Análisis e interpretación (3,26) vuelve a ser la debilidad

más marcada. Comparado con el grupo más joven, la diferencia es mínima: apenas 0,07 puntos en el promedio general. Esto indica que la experiencia laboral acumulada no traduce automáticamente en mejores competencias blandas. Lo más relevante para las microempresas es que este grupo, en plena edad productiva, posee las bases relacionales necesarias para coordinar equipos pequeños; sin embargo, requiere formación en habilidades analíticas para acceder a funciones de mayor responsabilidad. El World Economic Forum (2023) ya advierte que, sin actualización en pensamiento analítico, la especialización temprana limita la movilidad laboral.

4.1.1.3 Habilidades blandas por grupo etario de 36-45 años

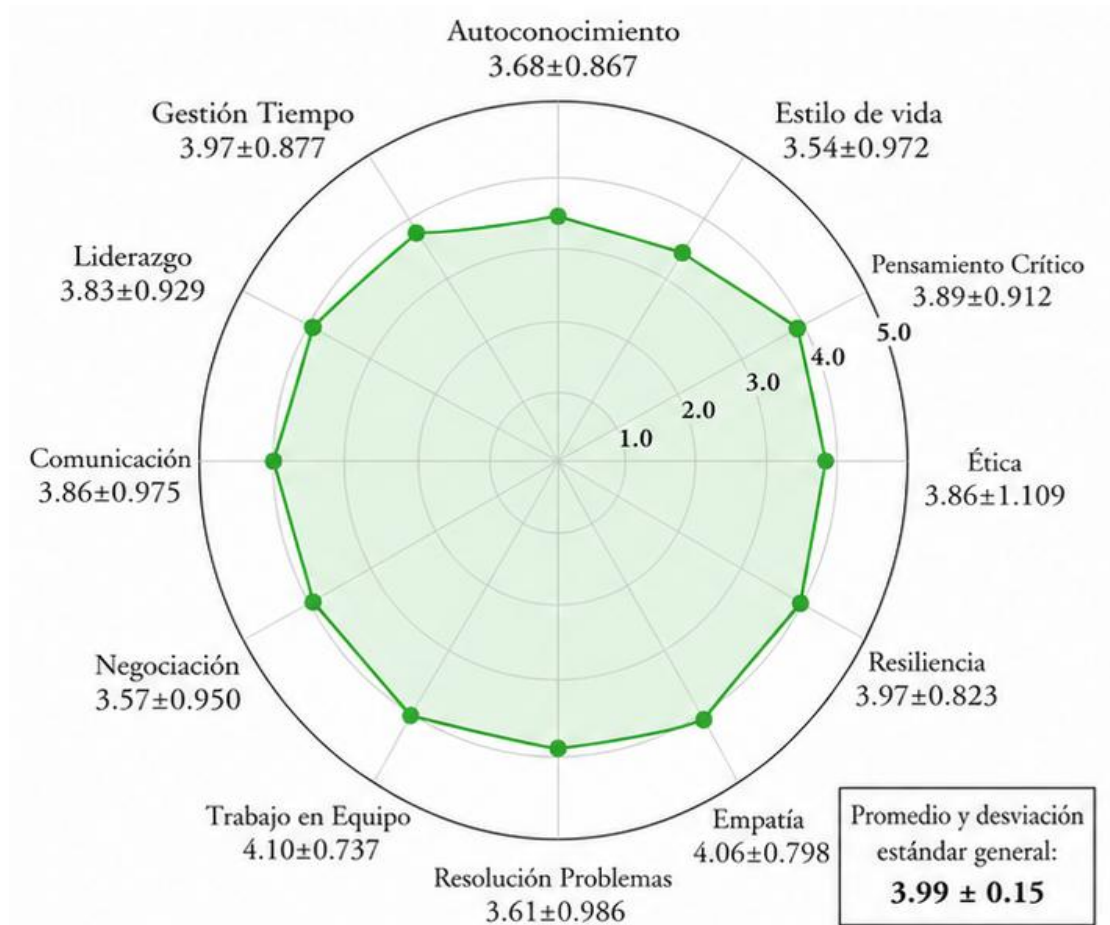


Figura 3. Habilidades blandas del grupo etario de 36 a 45 años

El comportamiento de las variables muestra una tendencia hacia promedios similares en el grupo de 36 a 45 años, que alcanza 3,99 en habilidades blandas, casi idéntico al grupo anterior (Figura 3). Resiliencia (3,97) y Liderazgo (3,83) son sus mayores fortalezas; Análisis e interpretación (3,06) es la competencia más baja de todo el análisis, y además la que presenta la desviación estándar más alta: 1,27. Esto quiere

decir que dentro del grupo conviven personas con buen manejo analítico y otras con serias dificultades, lo que hace imposible tratarlos de manera uniforme. Este rango de edad concentra a colaboradores con experiencia directiva, pero cuya formación inicial fue anterior a la expansión del pensamiento basado en datos. Feraco et al. (2024) señalan que esta heterogeneidad interna en competencias cognitivas es característica de grupos de mediana edad, y que no refleja incapacidad sino oportunidades de desarrollo no aprovechadas.

4.1.1.4 Habilidades blandas por grupo etario de 46 años en adelante

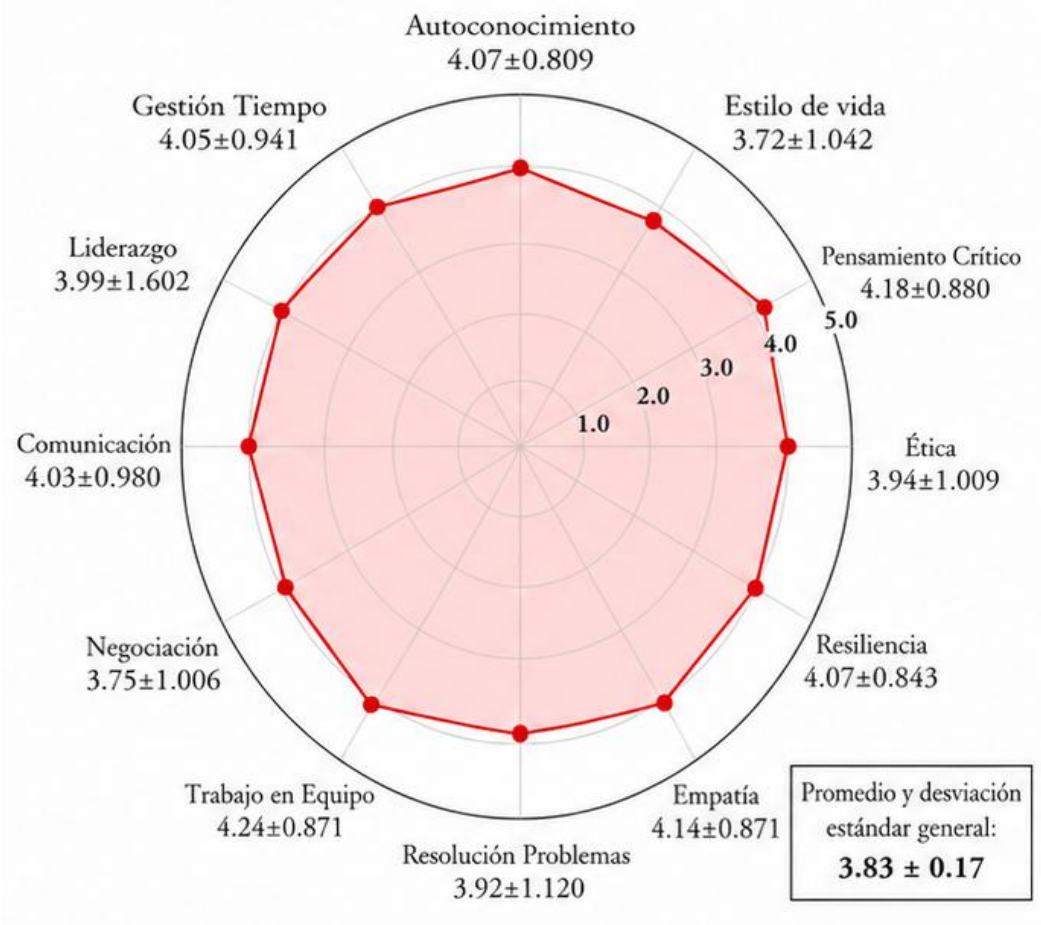


Figura 4. Habilidades blandas del grupo etario de 46 años en adelante

Al contrastar los promedios por grupo etario, se observa que el grupo de 46 años o más tiene el promedio más bajo en habilidades blandas: 3,83 (Figura 4). Comunicación (4,03) y Negociación (3,75) son sus puntos fuertes. Años de trato directo con clientes y proveedores han moldeado esas competencias. En cambio, el Pensamiento creativo y el Análisis e interpretación de datos son sus debilidades más notables. La desviación estándar promedio de este grupo es 0,88 la más alta de todos los grupos. Eso confirma que no son un bloque homogéneo. Algunos mantienen capacidades muy competitivas; otros, rezagos importantes.

Von Humboldt et al. (2023) indican que las habilidades interpersonales y emocionales se pueden desarrollar a lo largo de la vida laboral. La edad no es una limitación, sino un parámetro que requiere diferentes enfoques de entrenamiento.

4.1.1.5 Habilidades blandas por grupo etario total

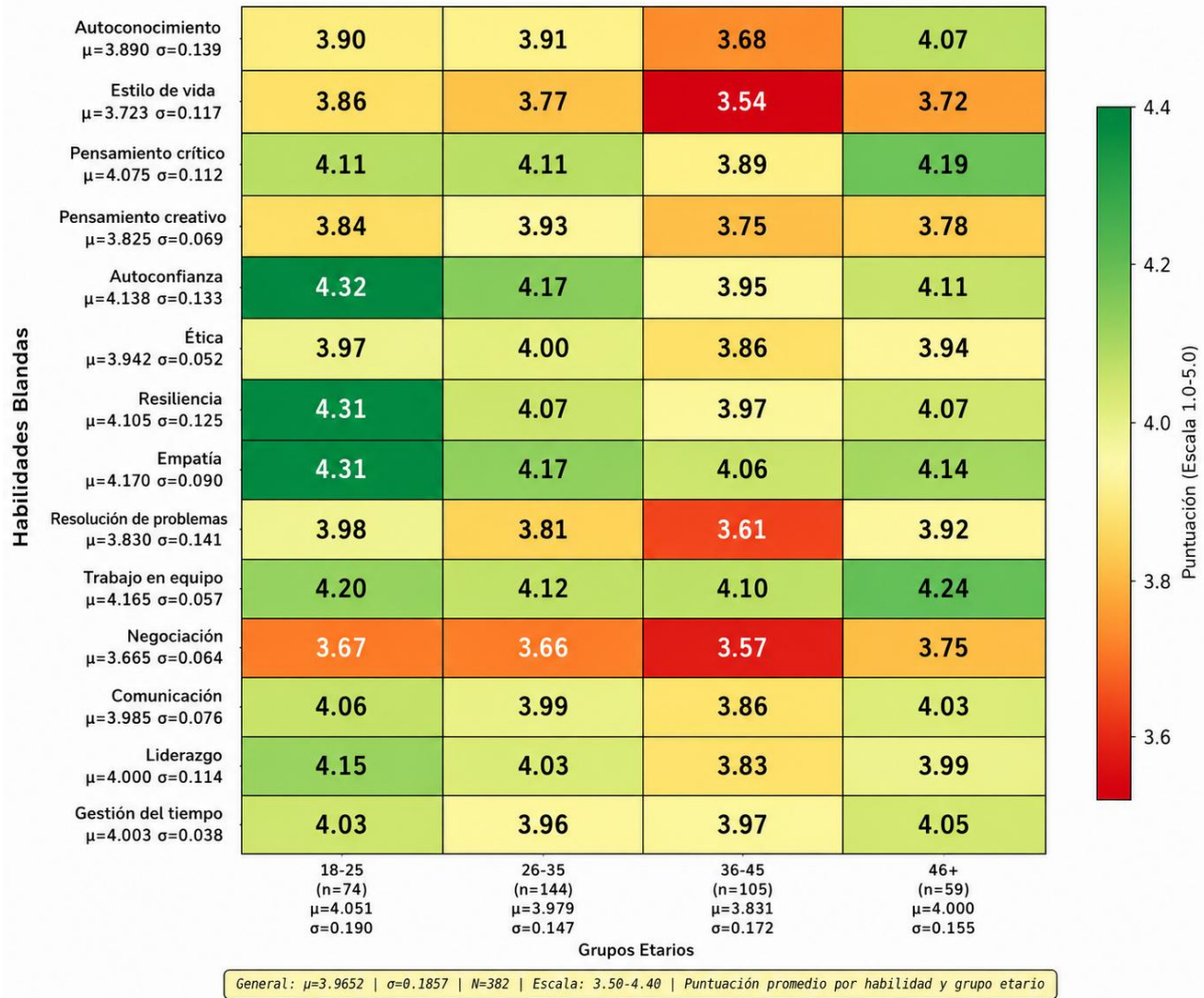


Figura 5. Habilidades blandas por grupo etario (comparativo total)

El desglose del análisis refleja una clara diferencia en el patrón general al comparar los cuatro grupos (Figura 5): los de 18-25 años lideran con un promedio de 4,05 y los de 46 años en adelante con 3,83. El margen observado entre los grupos extremos es de 0,22 puntos, lo que confirma la existencia de diferencias de edad sin llegar a una dimensión extrema. Sin embargo, la mayor interpretación no está en la comparación de grupos, sino en la pronunciada dispersión interna que caracteriza a todos los estratos analizados: especialmente los segmentos de 36-45 años y 46 años en adelante, cuyas desviaciones estándar son significativamente altas. Esto indica que la edad afecta las habilidades blandas, pero no las determina. Hay factores de

acceso educativo y contexto laboral que pesan igual o más. Para el primer objetivo de la investigación, el hallazgo central es que el capital humano en habilidades blandas muestra una leve ventaja en los grupos más jóvenes, atribuible a una formación más reciente en competencias socioemocionales, pero la heterogeneidad interna de cada grupo exige diagnósticos individuales antes de cualquier intervención formativa (OCDE, 2025).

4.1.1.6 Habilidades duras por grupo etario de 18-25 años

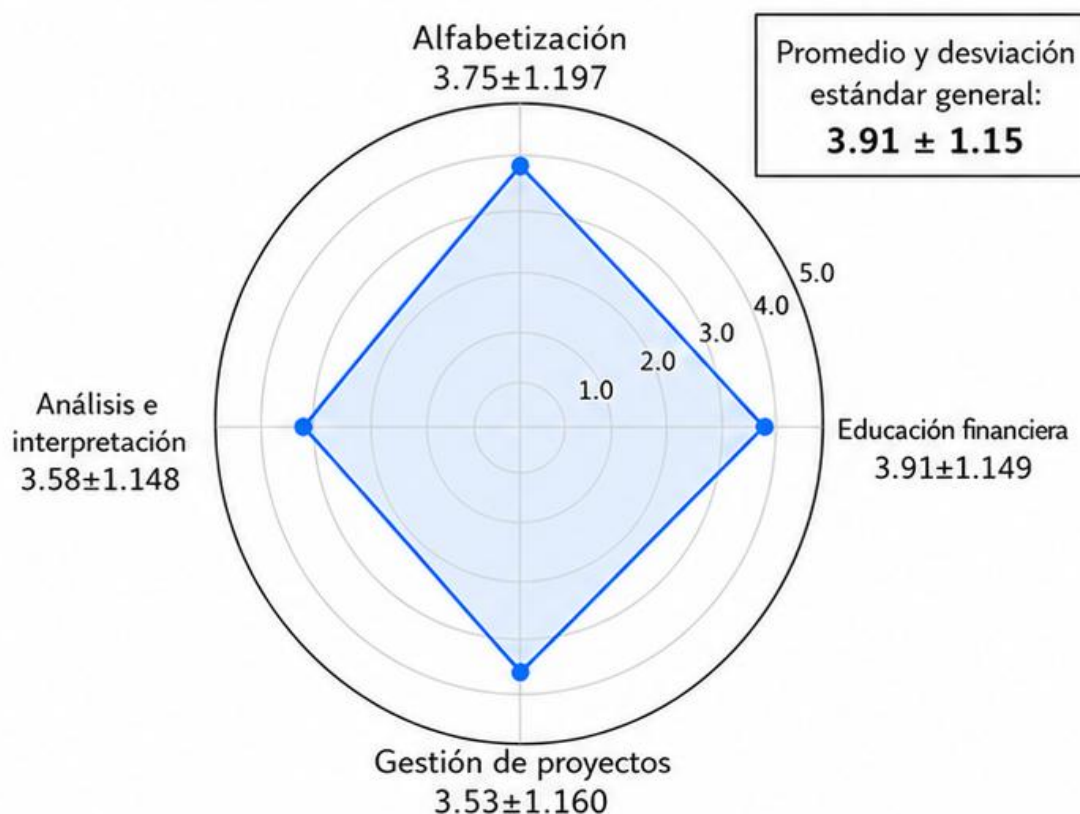


Figura 6. Habilidades duras del grupo etario de 18 a 25 años

Los resultados estadísticos revelan que el grupo de 18 a 25 años encabeza también las habilidades duras con un promedio de 3,91 (Figura 6). Educación financiera (3,91) y Alfabetización tecnológica (3,75) son sus mejores competencias; Análisis de datos y Gestión de proyectos muestran los puntajes más bajos. La desviación estándar en este grupo es notablemente alta: 1,15 en promedio. Esto significa que ser joven no equivale a ser competente digitalmente. Dentro del mismo grupo conviven personas con dominio tecnológico avanzado y otras con conocimientos básicos insuficientes. Esta dispersión rompe el estereotipo de que los más jóvenes tienen garantizada la competencia técnica. El acceso real a formación específica pesa más que el año de nacimiento. Para las microempresas del Carchi, identificar y retener a los jóvenes

con base técnica sólida es una prioridad estratégica, dado su papel en cualquier proceso de modernización del negocio (World Economic Forum, 2023).

4.1.1.7 Habilidades duras por grupo etario de 26-35 años

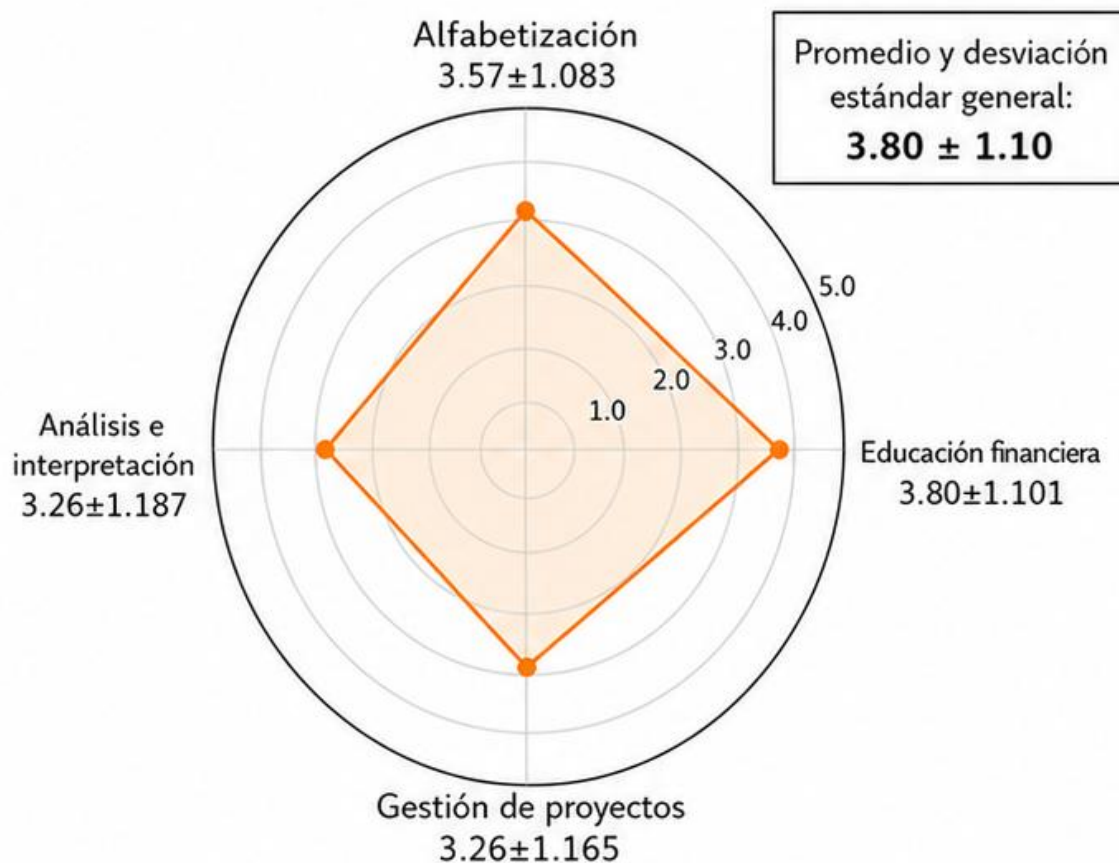


Figura 7. Habilidades duras del grupo etario de 26 a 35 años

La distribución de los datos permite constatar que el grupo de 26 a 35 años promedia 3,80 en habilidades duras (Figura 7). Educación financiera (3,80) se sostiene en niveles aceptables, pero Análisis e interpretación de datos (3,26) es la competencia más débil del grupo. Pese a tener más años de experiencia laboral que el grupo anterior, no lo supera en dominio técnico. La trayectoria profesional, por sí sola, no actualiza el conocimiento digital de manera significativa si no existen oportunidades sistemáticas de formación continua.

Esto apunta más a una carencia del entorno microempresarial, que en muy pocas ocasiones ofrece programas de actualización técnica, con una gran limitación del grupo en sí. La OCDE (2025) documenta que las pequeñas unidades productivas son las que menos invierten en desarrollo de competencias técnicas, lo que genera unas grandes brechas acumuladas que se vuelven más complicadas de cerrar con el tiempo.

4.1.1.8 Habilidades duras por grupo etario de 36-45 años

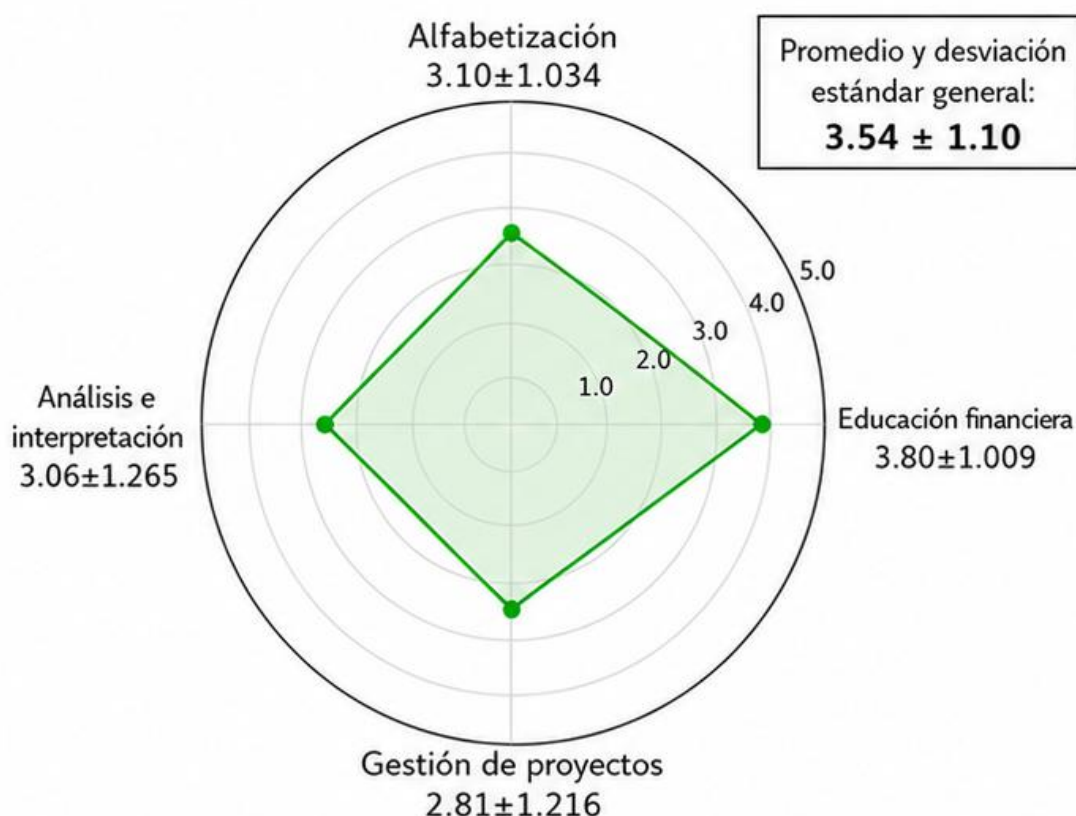


Figura 8. Habilidades duras del grupo etario de 36 a 45 años

El comportamiento de las variables muestra una tendencia hacia el promedio más bajo en el grupo de 36 a 45 años, con 3,54 en habilidades duras (Figura 8). Gestión de proyectos marca 2,81, el valor más bajo de todo el estudio. El análisis e interpretación de datos (3,06) también está por debajo del promedio. La desviación estándar es de 1,10. Esto confirma que la debilidad no es uniforme; hay muchos perfiles diferentes en un grupo.

Son socios en plena fase productiva. Muchos ocupan puestos de supervisión o lideran equipos. Pero completaron su formación inicial antes de la expansión digital. La falta de capacidad aún existe, y esto se debe en gran medida a que las microempresas no priorizan la actualización de sus empleados. Eso trae un riesgo evidente: este segmento laboral queda progresivamente excluido de los circuitos de gestión basada en evidencias cuantitativas. El fenómeno no se limita a grandes empresas; también alcanza a los pequeños emprendimientos. Por eso el World Economic Forum (2023) califica la reconversión de este estrato como una medida impostergable. No solo por equidad social, sino como un mecanismo de defensa de la competitividad de las propias empresas.

4.1.1.9 Habilidades duras por grupo etario de 46 años en adelante

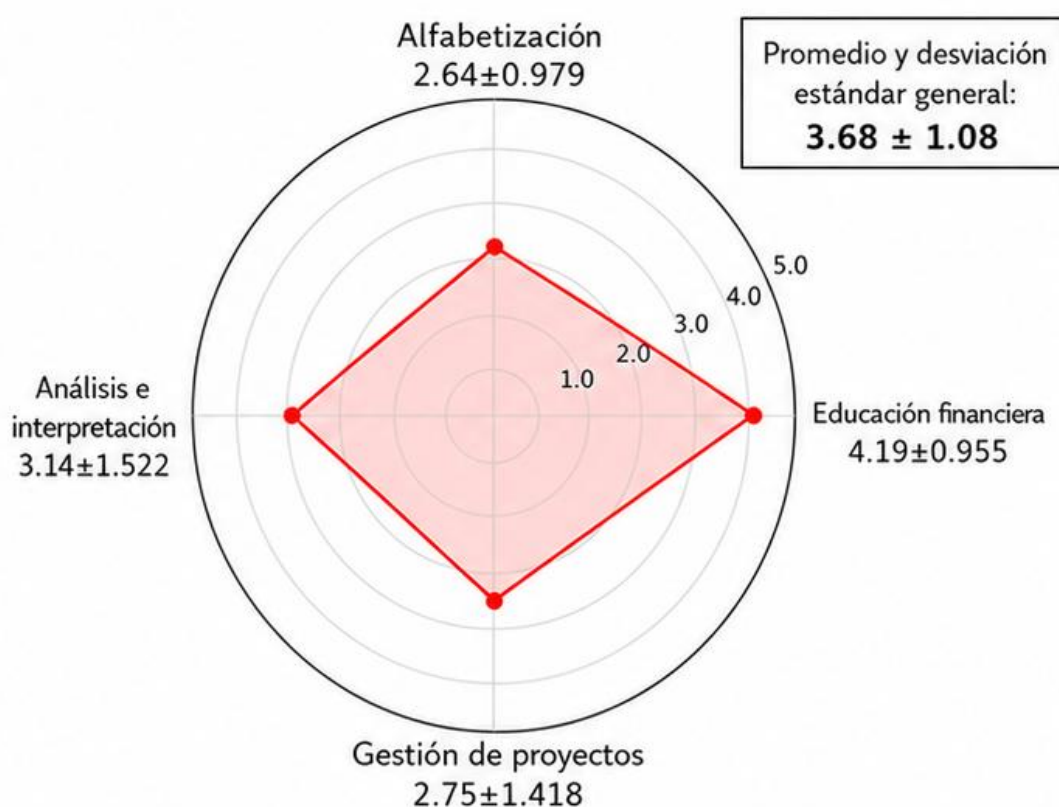


Figura 9. Habilidades duras del grupo etario de 46 años en adelante

Al contrastar los promedios por grupo etario, se observa que el grupo de 46 años en adelante promedia 3,68 en competencias técnicas, lo que lo sitúa por encima del segmento de 36-45 años (Figura 9). Sin embargo, lo más llamativo es su polarización interna: tiene la puntuación más alta de toda la muestra en Educación financiera: 4,19. Y al mismo tiempo, la más baja en Alfabetización tecnológica: 2,64. Este patrón describe a trabajadores con una trayectoria financiera consistente, pero con un rezago digital significativo. Por lo que ese agujero no ha sido reparado.

No son un grupo igualmente desfavorecido, porque tienen fortalezas y debilidades muy específicas. La intervención de formación más eficaz sería utilizar su sólida base económica como punto de partida para poder implementar contenidos digitales básicos. Sin embargo, no se debería abordarlos con un enfoque homogeneizador que solo vea déficits, ya que desatender a este segmento sería desperdiciar capital humano valioso, porque atesoran experiencia y memoria institucional que son irremplazables para las microempresas de la región (Von Humboldt et al., 2023). Además, su permanencia favorece la transferencia de conocimientos y fortalece la continuidad de los procesos organizacionales.

4.1.1.10 Habilidades duras por grupo etario total

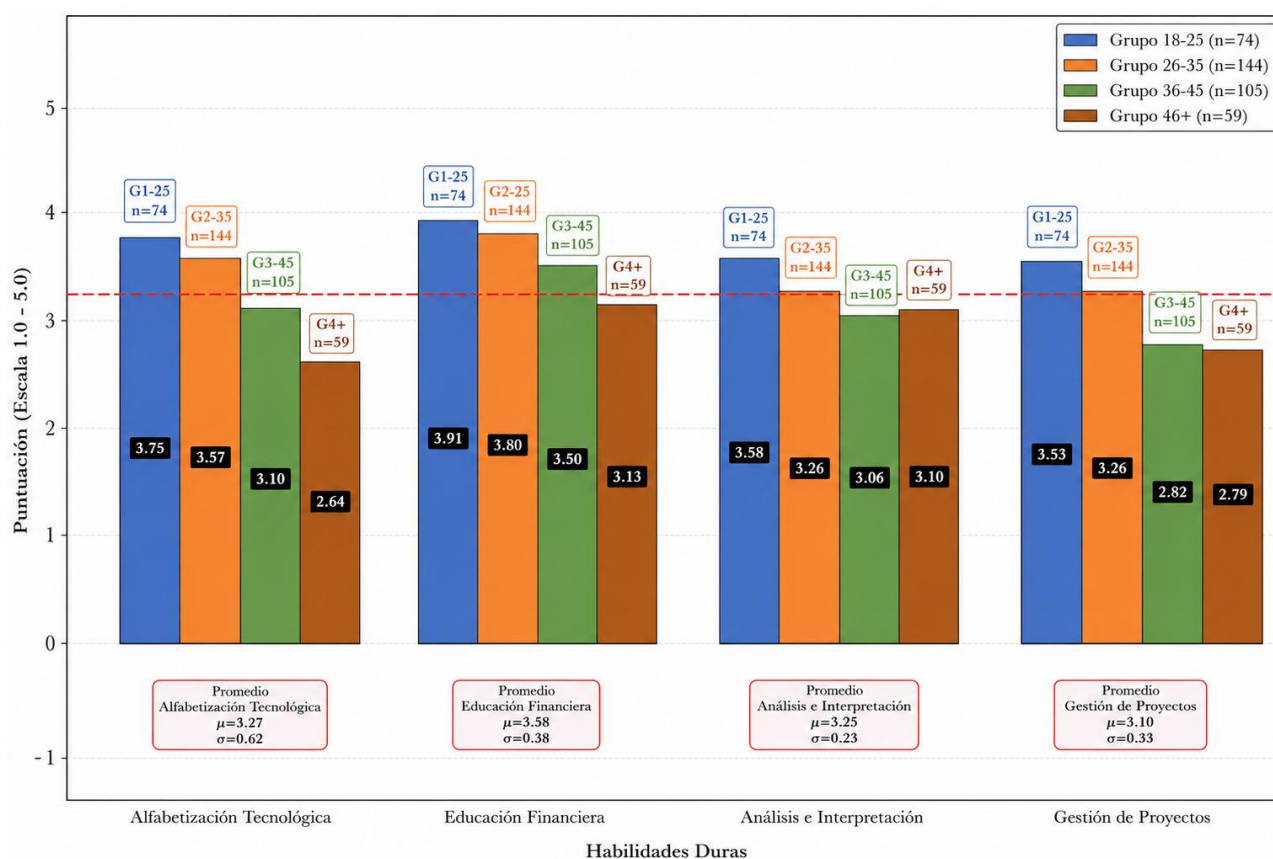


Figura 10. Análisis Comparativo de Habilidades Duras por Grupo Etario con Promedios por Dimensión

El desglose del análisis refleja una clara diferencia en el panorama general de las habilidades duras, que no sigue una lógica etaria lineal (Figura 10). El orden de competencia es: 18-25 (3,91), 26-35 (3,80), 46+ (3,68) y 36-45 (3,54). Que el grupo intermedio quede por debajo del mayor revela que las competencias técnicas responden más al segmento formativo y las oportunidades de actualización que a la edad cronológica. Las desviaciones estándar altas en todos los grupos confirman que ningún segmento es internamente homogéneo. Lejos de concentrarse en un único estrato etario, la brecha digital se distribuye a lo largo de todos los grupos, aunque con niveles de afectación diferenciados.

Para las microempresas del Carchi, implica que no hay un grupo etario que pueda catalogarse como digitalmente resuelto. El déficit es transversal y exige diagnósticos individuales antes de definir cualquier plan de formación técnica. Presuponer que los jóvenes están al día tecnológicamente con conocimientos avanzados, o que los mayores no pueden aprender dichos conocimientos, son dos errores igualmente costosos (OCDE, 2025).

4.1.2 Cultura Organizacional

4.1.2.1 Innovación y adaptación por grupo etario

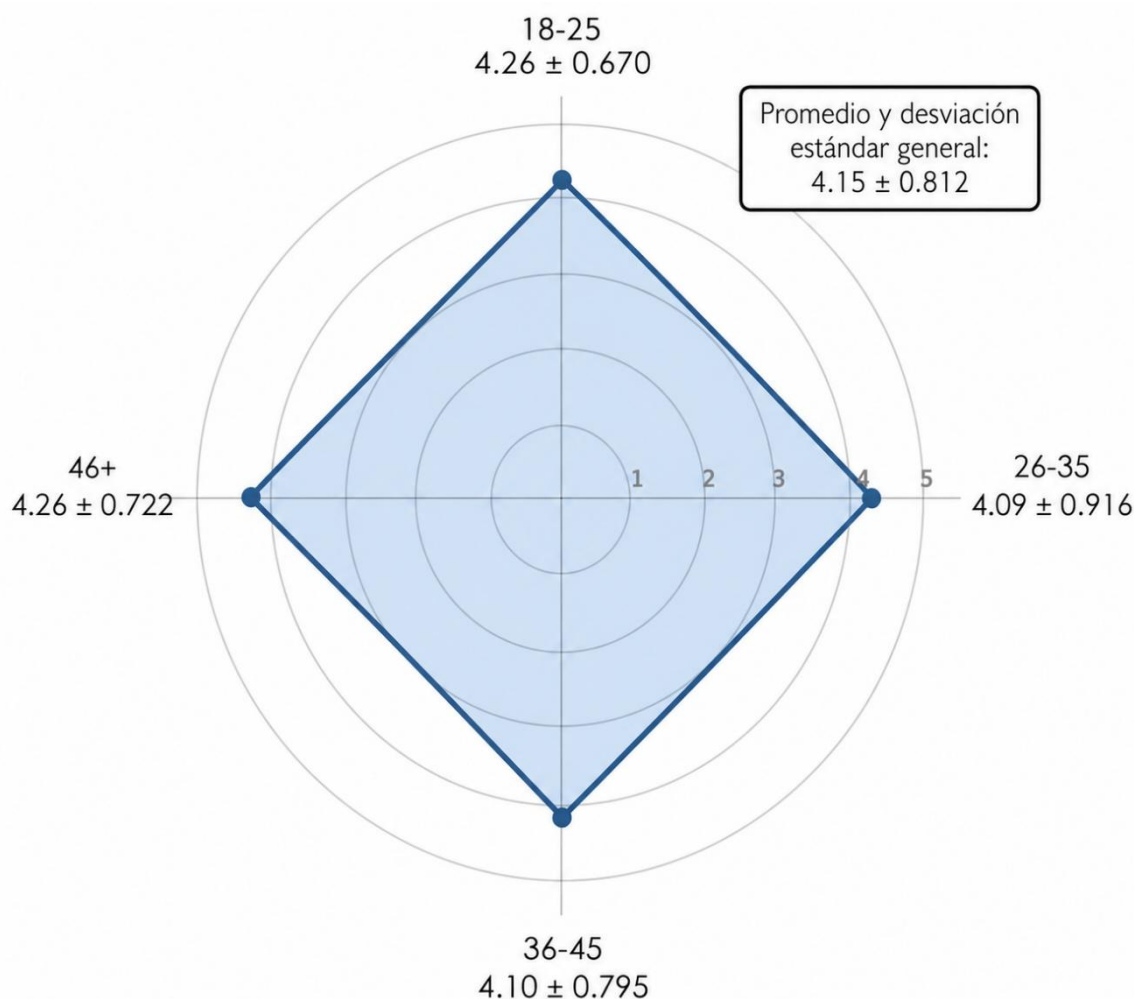


Figura 11. Innovación y adaptación por grupo etario

Los resultados estadísticos revelan que innovación y adaptación presenta promedios que van desde 4,09 (grupo de 26-35 años) hasta 4,36 (grupo de 18-25 años), lo que supone una diferencia de 0,27 puntos (Figura 11). El grupo más joven obtiene el valor más alto, mientras que el grupo de 26-35 registra la percepción más baja. La dispersión interna es algo mayor en los grupos de más edad, lo que indica que, aunque el promedio es similar, en los grupos mayores hay personas con actitudes más críticas hacia el cambio.

Por otro lado, el dato más relevante es la uniformidad: la disposición a innovar no está determinada por la edad. Esto hace pensar que en las microempresas del Carchi existe un clima favorable al cambio que es compartido por todos los grupos, probablemente porque la cercanía entre dueño y trabajadores facilita la adopción de nuevas ideas innovadoras cuando el propietario las impulsa. Esa base común es un activo para cualquier proceso de transformación que necesitan los pequeños negocios (Von Humboldt et al., 2023).

4.1.2.2 Orientación a resultados por grupo etario

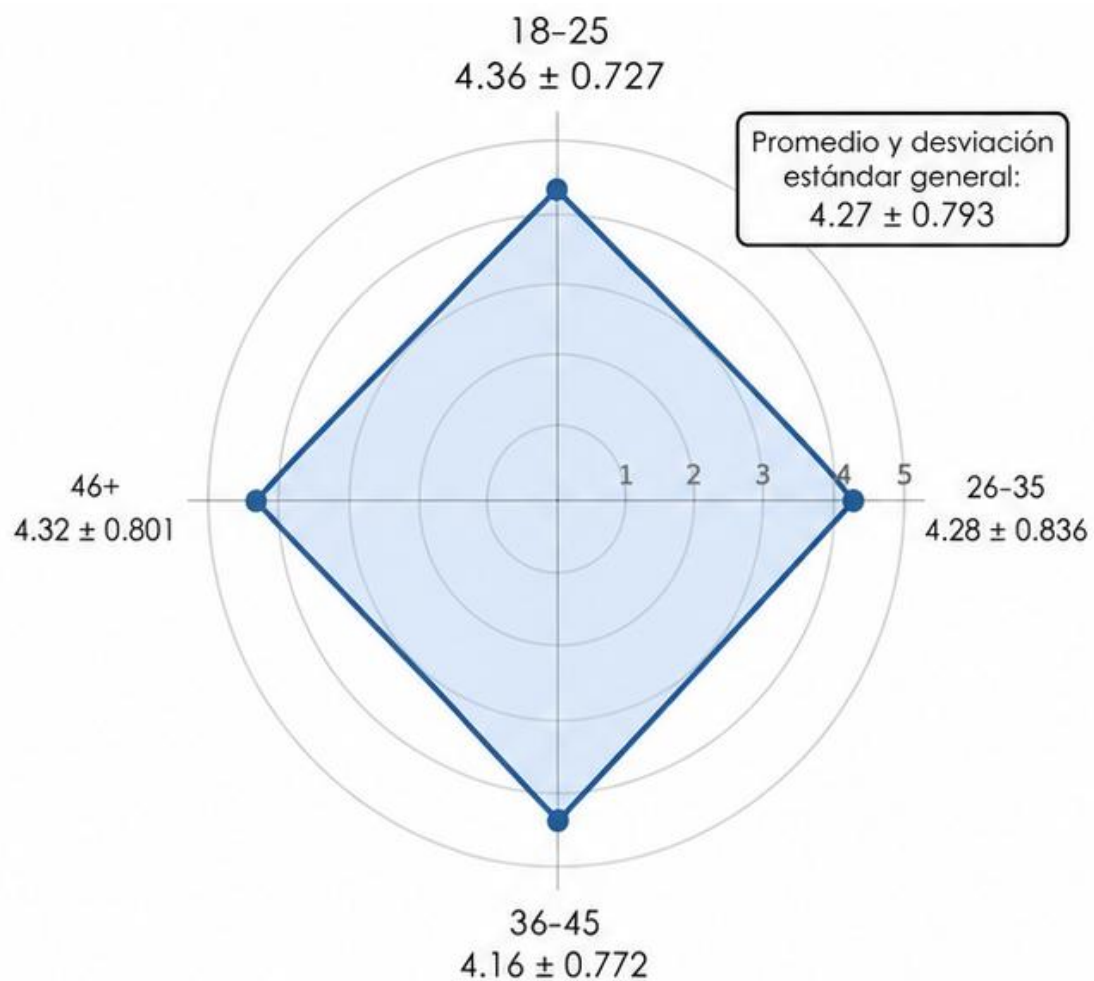


Figura 12 Orientación a resultados por grupo etario

La distribución de los datos permite constatar que orientación a resultados es la dimensión más uniforme de todo el análisis de cultura organizacional (Figura 12): los cuatro grupos se ubican entre 4,28 y 4,40, con el grupo de 46+ a la cabeza (4,40) y el de 18-25 con el valor más bajo (4,28). La desviación estándar es baja en todos los grupos, lo que significa que esta orientación es realmente compartida, no solo un promedio que esconde diferencias internas.

En microempresas, donde la supervivencia del negocio depende del cumplimiento de metas concretas y bien definidas, todos los trabajadores tienden a alinearse en torno a resultados. El hecho de que el grupo mayor lidere esta dimensión probablemente refleja años de trabajo bajo presión productiva directa. Esta uniformidad es una fortaleza cultural que no presenta brechas etarias y puede servir como punto de partida para cualquier programa de mejora del desempeño organizacional (Cameron y Quinn, 2011).

4.1.2.3 Clima organizacional por grupo etario

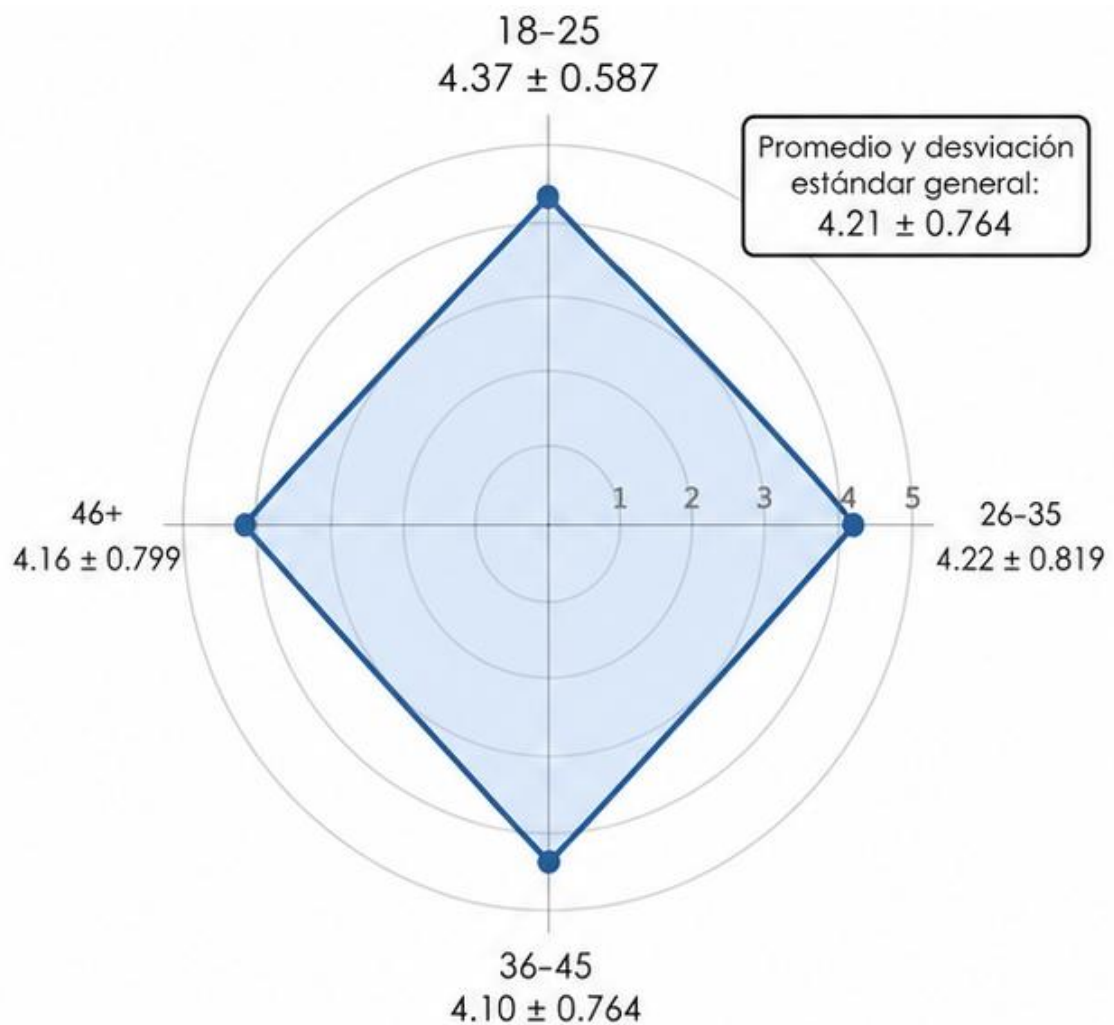
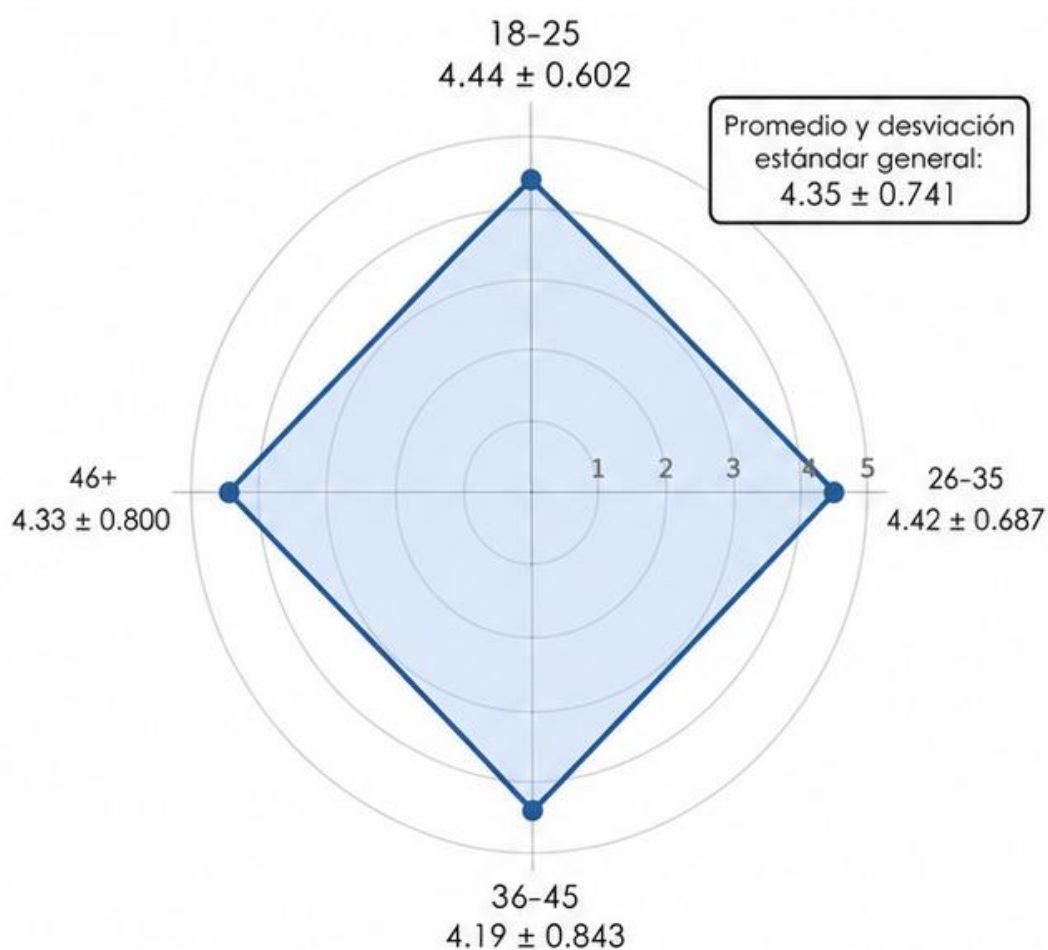


Figura 13. Clima organizacional por grupo etario

El comportamiento de las variables muestra una tendencia hacia un gradiente etario claro en el clima organizacional (Figura 13): baja de 4,37 en el grupo de 18-25 años a 4,10 en el de 36-45, con un leve repunte en el de 46+ (4,16). La diferencia entre el grupo más joven y el de menor percepción es de 0,27 puntos, la mayor distancia entre extremos de las cinco dimensiones.

Además, la dispersión crece con la edad: el grupo joven tiene una desviación de 0,59 y el de 46+ llega a 0,80. Que los más jóvenes perciban mejor el clima laboral puede deberse a expectativas más optimistas al inicio de su vida laboral, a que simplemente llevan menos tiempo expuestos a posibles conflictos o frustraciones acumuladas. Lo que importa para la gestión es que el grupo de 36-45, el de mayor productividad y con mayor costo de rotación, es el que peor percibe el ambiente de trabajo. Atender ese indicador tiene implicaciones directas en retención (Denison, 1990).

4.1.2.4 Trabajo en equipo por grupo etario



Figura

14. Trabajo en equipo por grupo etario

Al contrastar los promedios por grupo etario, se observa que trabajo en equipo registra los valores más altos de todas las dimensiones culturales (Figura 14). Los cuatro grupos superan 4,33, con el grupo de 36-45 años a la cabeza (4,49). Ese mismo grupo presenta la desviación estándar más alta (0,94), lo que indica que su promedio elevado convive con personas muy integradas y otras más aisladas dentro del mismo grupo. La fortaleza generalizada en esta dimensión es coherente con el tamaño y la dinámica de las microempresas: con equipos pequeños, la coordinación directa es una condición de funcionamiento, no una aspiración. No es sorprendente que todos valoren el trabajo conjunto. Lo interesante es que el grupo de 36-45, que muestra el peor clima organizacional, sea el que más valora el trabajo en equipo: pueden coexistir tensiones ambientales con una disposición real a colaborar. Junto con orientación a resultados, constituye uno de los pilares culturales más sólidos de estas organizaciones, fortaleciendo la eficacia en el cumplimiento de los objetivos organizacionales (Schein, 2010).

4.1.2.5 Valores organizacionales por grupo etario

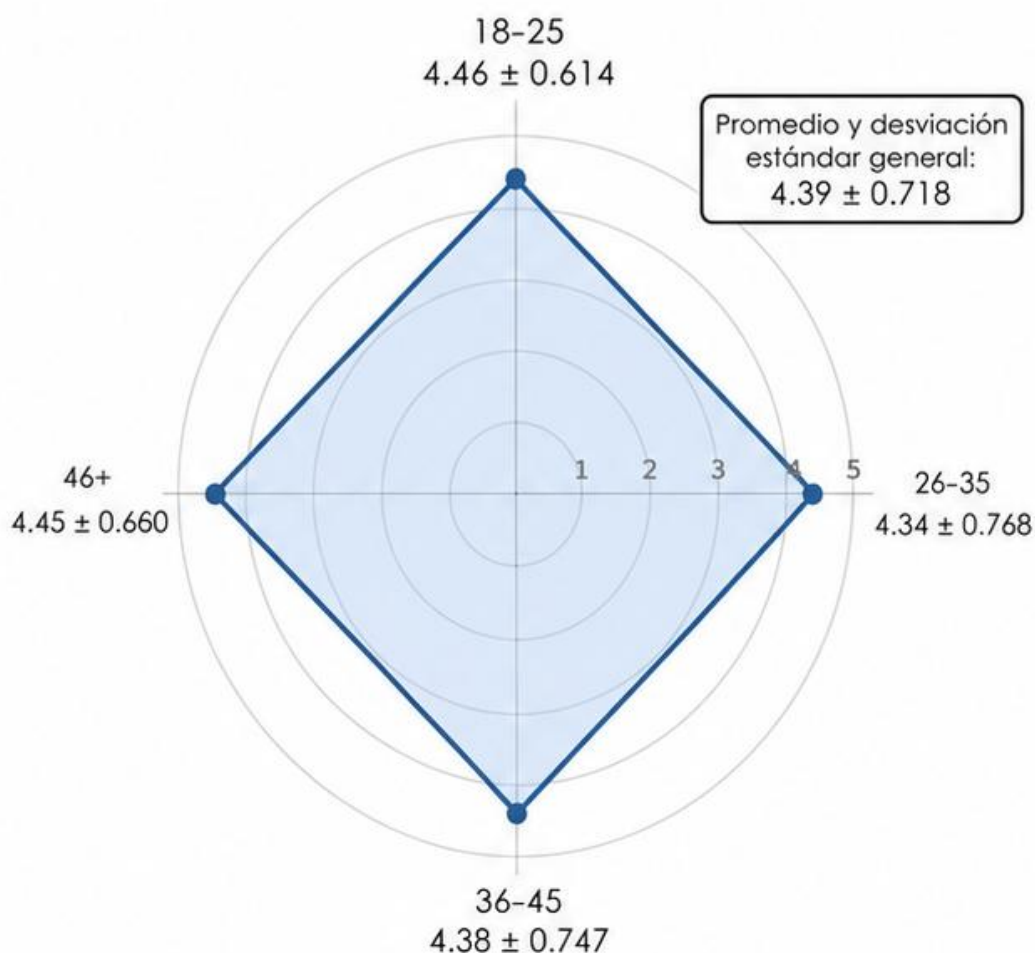


Figura 15. Valores organizacionales por grupo etario

El desglose del análisis refleja una clara diferencia en la dimensión de valores organizacionales, que es la que presenta menor variación entre grupos: las medias van de 4,34 a 4,45, con diferencia de 0,11 puntos entre extremos (Figura 15). El grupo de 18-25 y el de 46+ obtienen los promedios más altos (4,45 y 4,42 respectivamente), ambos con las desviaciones estándar más bajas (0,61 y 0,60). La combinación de una media elevada con una escasa dispersión en esos dos grupos indica que los valores compartidos poseen un carácter genuinamente transversal.

Este hallazgo apunta a que los valores organizacionales operan como un marco estable que no se debilita con el relevo generacional, probablemente porque en las microempresas del Carchi se encuentran fuertemente anclados en la figura del propietario y en la identidad del negocio. Dicha consistencia constituye un activo cultural de primer orden, en la medida en que proporciona cohesión interna incluso cuando otras dimensiones presentan signos de fragilidad en las organizaciones afectando internamente (Hofstede et al., 2010).

4.1.2.6 Dimensiones de cultura organizacional por grupo etario

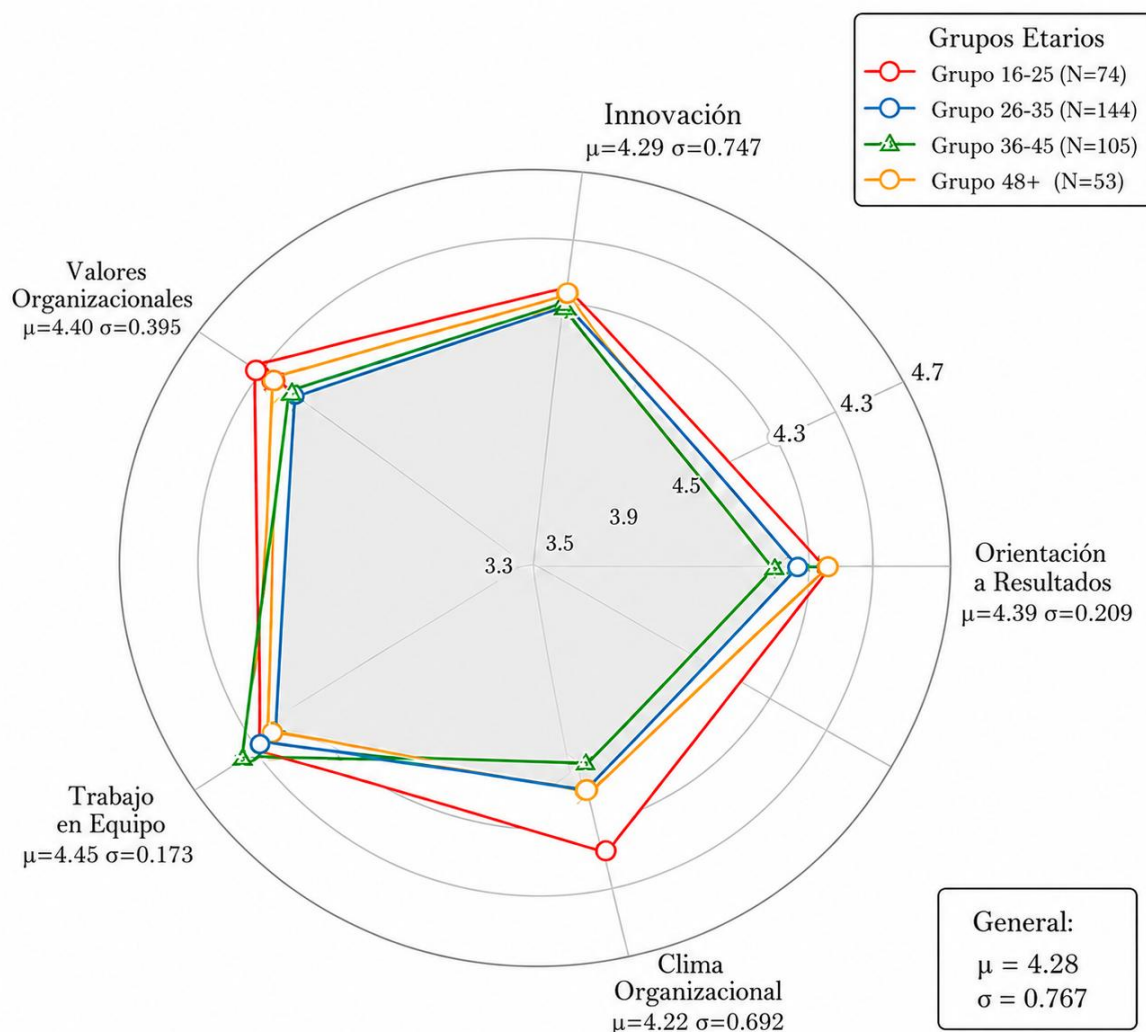


Figura 16. Dimensiones de cultura organizacional por grupo etario (comparativo)

Los resultados estadísticos revelan un perfil cultural completo sólido y equilibrado (Figura 16). Todas las dimensiones evaluadas superan el umbral de 4,2 sobre 5, con una horquilla que oscila entre la puntuación más elevada (Trabajo en equipo: 4,42) y la más reducida (Innovación: 4,29), lo que arroja una diferencia de apenas 0,13 puntos.

No existe un patrón de brecha que afecte significativamente el perfil cultural en su conjunto; Por el contrario, existe una considerable uniformidad con respecto a los valores comunes, la orientación hacia los resultados y las tendencias de cooperación en los diferentes grupos de edad. La única excepción es el clima organizacional, que muestra una disminución en los grupos de mediana edad. Este patrón contrasta con lo observado en las habilidades duras, donde las diferencias de edad son evidentes y el perfil es mucho más irregular. En síntesis, la cultura organizacional de las microempresas del Carchi es su principal activo compartido, mientras que el capital

humano técnico es su principal área de riesgo. Esa combinación define tanto el diagnóstico como la prioridad de intervención (Schein, 2010).

4.1.3. Relación entre capital humano y cultura organizacional

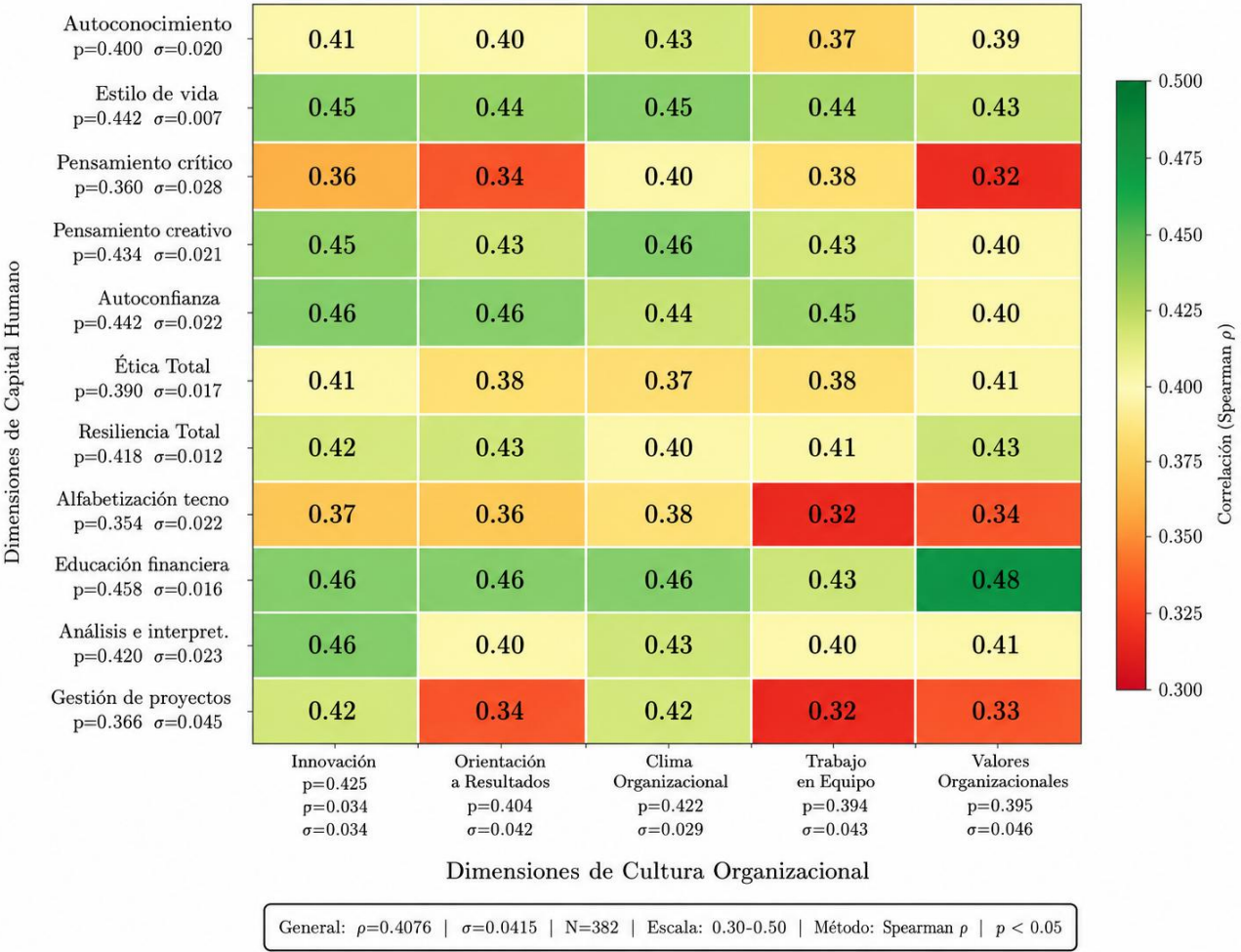


Figura 17. Relación entre capital humano y cultura organizacional

Para responder al tercer objetivo de la investigación, se calculó el coeficiente de correlación de Spearman entre el capital humano total (habilidades blandas y duras combinadas) y la cultura organizacional total (promedio de las cinco dimensiones). Se eligió este método porque la distribución de los datos no cumplió los supuestos de normalidad requeridos para el coeficiente de Pearson, lo que se verificó mediante la prueba de Kolmogorov-Smirnov realizada previamente. Spearman mide la asociación entre dos variables a partir del orden de los datos, sin exigir una distribución específica, y es el procedimiento adecuado cuando se trabaja con escalas Likert en muestras de tamaño moderado (Field, 2018). Los resultados obtenidos muestran una correlación positiva moderada entre ambas variables ($r_s = 0,48$, $p < 0,01$) (Figura 17). Ello indica que, en las microempresas del Carchi, los

trabajadores con mayores niveles de habilidades (blandas y duras) tienden a percibir también una cultura organizacional más favorable. Aunque la relación no es determinista ni perfecta, su significancia estadística respalda la evidencia previa en organizaciones de pequeña escala: un capital humano más desarrollado contribuye activamente a construir y mantener una cultura positiva, al tiempo que una cultura organizacional sólida genera condiciones propicias para el desarrollo de competencias (Becker, 1964; Leal-Rodríguez et al., 2022).

4.2. DISCUSIÓN

Cuando se analizan las habilidades sociales y emocionales, lo que más destaca es que a los grupos más jóvenes les va mejor, especialmente en áreas como la cooperación grupal, la resiliencia y el liderazgo. La diferencia no es grande, pero sí se nota. Neck y Neck (2020) ya había documentado algo similar: estas áreas reflejan un entrenamiento socioemocional reciente. Pero la idea más importante no es la ventaja de la edad. Hay una falta común de pensamiento analítico y análisis de datos. Ahí todos los grupos son iguales, no importa la edad. Y el World Economic Forum (2023) sitúa estas capacidades entre las que tienen mayor previsión para los próximos años. Por tanto, esta desventaja general es un riesgo estructural para la sostenibilidad de las microempresas en Carchi.

En habilidades técnicas, la distribución por edades no sigue una línea recta. El grupo de 36-45 años es globalmente inferior al de 46 años en adelante, con grandes diferencias entre cada grupo. Esto socava la noción de que la experiencia profesional acumula automáticamente habilidades técnicas. OCDE (2025) da una explicación: sin rutas estructuradas y con actualización continua, la experiencia tiende a profundizar lo ya conocido, pero no incorpora nuevos conocimientos. La alfabetización digital afecta a cada grupo de manera diferente, aunque nadie se salva.

El caso más extremo es el de 46 años en adelante, combinan en un perfil sólido dominio financiero con un severo analfabetismo tecnológico. Este grupo es prioritario porque tiene conocimientos procesables sufre una exclusión digital. En la dimensión cultural, el panorama es mucho más homogéneo. Todas las variables superan el 4,2 sobre 5, y las diferencias entre grupos son pequeñas. Schein (2010) sostiene que las culturas establecidas tienden a permanecer estables incluso cuando cambia la fuerza laboral. Y parece que esto es exactamente lo que está sucediendo aquí: la cultura de estas microempresas está más arraigada en la dinámica de las

operaciones comerciales y el estilo del propietario que en las características de los empleados por edad. De todas las dimensiones solo el clima organizacional muestra un patrón diferenciado por edad con puntuaciones más bajas en los segmentos de mediana edad. Denison (1990) sugiere que el clima es el componente más sensible a la experiencia laboral acumulada, lo que explica por qué quienes tienen más experiencias perciben el entorno con más matices.

La correlación positiva moderada entre capital humano y cultura organizacional ($r_s = 0,48$) es el principal resultado del tercer objetivo. Eso es consistente con lo que dice Becker (1964): el capital humano no sólo aumenta la productividad individual, sino que también influye en la transformación del entorno organizacional. En las microempresas, con equipos pequeños y donde se nota el aporte de cada persona a la función colectiva, esta relación era predecible. Leal-Rodríguez et al. (2022) encontraron resultados similares para las pymes del sur de España: la promoción de competencias individuales se asoció con una percepción más favorable del clima y los valores. La diferencia con este estudio es el contexto: las microempresas de Carchi operan con menos presión de la competencia externa, lo que puede reducir la necesidad de actualizaciones.

Cuando se consideran los tres bloques en conjunto, la conclusión es convergente: la cultura organizacional de estas microempresas está en mejores condiciones que su capital humano técnico. Los empleados comparten valores comunes, están orientados a resultados y tienen tendencias a trabajar en equipo. Pero carecen de las habilidades analíticas y digitales para mejorar la sofisticación y la competitividad. Esta asimetría establece una prioridad: el capital cultural acumulado puede servir como plataforma para impulsar el desarrollo del capital humano técnico en lugar de tratarlos como problemas separados.

Kotter (2012) sostiene que las transformaciones exitosas comienzan con el uso de la cultura existente como motor de cambio, no con ignorarla. Para las microempresas del Carchi, la forma más efectiva no es imponer planes de capacitación estandarizados, sino diseñar cursos de capacitaciones basados en las dinámicas organizacionales.

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

El hallazgo principal apoya la hipótesis. En las microempresas de Carchi existe una relación moderadamente positiva entre capital humano y cultura organizacional según edad ($r_s = 0,48$, $p < 0,01$). Salió del coeficiente de Spearman, y antes Kolmogorov-Smirnov confirmamos que las variables no eran paramétricas. El tamaño del efecto es moderado, lo que indica que ninguna dimensión prevalece sobre la otra. Quienes tienen más habilidades socioemocionales y técnicas tienden a percibir mejor su entorno; por el contrario, una cultura estable ayuda a desarrollar habilidades. Esto es consistente con Becker (1964) y con lo encontrado por Valdez Juárez et al. (2024) y Leal-Rodríguez et al. (2022) en micro y pequeñas empresas de América Latina y Europa.

Cuando se desglosan por edad, existe una clara asimetría entre los dos constructos. En habilidades blandas, los más jóvenes (18 a 25) promedian 4,04, los mayores (46 o más) 3,83, una diferencia de 0,21. Todos comparten fortalezas como el trabajo en equipo, la resiliencia y la comunicación efectiva. La debilidad general es el análisis y la interpretación de datos; el grupo de 36 a 45 años ocupa el puesto más bajo con un 3,06. El World Economic Forum (2023) dice que esta es una de las habilidades con más futuro, por lo que la escasez es grave. Además, existen grandes diferencias dentro de cada grupo, especialmente en los grupos de 36 a 45 años y de 46 años en adelante. Rompe la idea de que la edad lo determina todo.

En habilidades duras, las medias son: 18 a 25 (3,91), 26 a 35 (3,80), 46 o más (3,68), y el grupo de 36 a 45 se queda último con 3,54. Este grupo también tiene las puntuaciones más bajas en gestión de proyectos (2,81) y análisis de datos (3,06). Se trata de personas con plena actividad, pero con un claro déficit formativo. El grupo de 46 años en adelante es el más polarizado, con el mejor promedio en educación financiera (4,19) y el peor en alfabetización tecnológica (2,64). La experiencia por sí sola no actualiza las habilidades técnicas; se requiere capacitación continua. La brecha digital existe en todos los grupos, aunque con distintos grados de intensidad. El diagnóstico de cultura organizacional indica estabilidad y homogeneidad. Las cinco dimensiones medidas superan el 4,2 en todos los grupos con sólo una diferencia

de 0,13 puntos entre los mejores (Trabajo en equipo: 4,42) y los peores (Innovación y adaptación: 4,29). Los pilares más fuertes son el trabajo en equipo y la orientación a resultados; no hay una diferencia de edad significativa. Los valores organizacionales varían muy poco (de 4,34 a 4,45), lo que los convierte en un eje cultural estable. Sin embargo, el clima organizacional sí se comporta distinto: baja con la edad, de 4,37 en el grupo de 18 a 25 a 4,10 en el de 36 a 45. Esto es preocupante porque este grupo está en su mejor momento y su evaluación crítica del medio ambiente puede obligarlos a irse.

Los resultados confirman que los dos constructos varían según la edad, pero con una asimetría de fondo: la cultura es el valor más fuerte y consistente, mientras que el capital humano técnico es insuficiente en los dominios digital y analítico. Cualquier intervención que trate a todos los grupos por igual fracasará debido a la alta heterogeneidad interna. La cultura ya es sólida, con trabajo en equipo, valores compartidos y orientación a resultados. Esto proporciona una base ideal para fomentar el desarrollo de las habilidades técnicas faltantes de manera integrada.

5.2. RECOMENDACIONES

Hay tanta variación en cada grupo de edad que lo mejor es que los propietarios de microempresas hagan una evaluación individual a sus empleados. Un breve cuestionario a principios de año, basado en las dimensiones destacadas en este estudio, ayudaría a conocer qué necesita cada persona y dirigir la inversión en formación allí donde realmente se necesita. Tratar a todas las personas de la misma edad como si fueran iguales sólo genera gastos innecesarios y malos resultados. Dos debilidades se repiten en todos los grupos: el análisis de la información y el uso de herramientas digitales. Para ello, se podrían concentrar con SECAP e institutos tecnológicos de la provincia la oferta de módulos presenciales de corta duración con ejercicios prácticos que podrían utilizarse en la empresa al día siguiente. Cosas como realizar un seguimiento de las ventas y los costos mediante hojas de cálculo, interpretar cifras financieras básicas o administrar aplicaciones de comunicaciones digitales. Para los mayores de 46 años en adelante, la formación digital debe basarse en sus conocimientos financieros, que son una fortaleza, e ir añadiendo poco a poco información tecnológica que no les parezca diferente a la que ya conocen. El grupo de edad de 36 a 45 años es el que peor ve el clima organizacional (4,10), aunque son los más productivos. Esta combinación de buen desempeño y baja percepción del entorno laboral los convierte en los que corren mayor riesgo de irse. Los propietarios

deben establecer canales regulares de retroalimentación: reuniones mensuales breves, reconocer resultados concretos y darles un interés real en las decisiones que les afectan. Es mucho más barato invertir en su mantenimiento que sustituir y formar uno nuevo.

La cultura organizacional es el activo más fuerte de estas microempresas. El trabajo en equipo (4,42), la orientación a resultados (4,34) y los valores compartidos (4,39) forman una base sólida para cualquier mejora del capital humano. Los planes de formación deben diseñarse con una lógica colectiva que utilice la premisa de trabajo compartido preexistente, en lugar de ofrecerlos como iniciativas aisladas. El aprendizaje entre pares funciona muy bien en equipos pequeños: los que saben más de un área le enseñan a los que saben menos, y eso además abarata los costos de formación externa.

VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Akpa V. O., Asikhia, O. U., y Nnorom, G. K. (2021). Organizational culture and employee performance: The moderating role of leadership style. *Journal of Management and Strategy*, 12(3), 1–12. <https://doi.org/10.5430/jms.v12n3p1>.
- Alba Montoya, D. C., y Grandez García, M. L. (2018). Cultura organizacional y la gestión del capital humano en el sector de servicios. Universidad Cooperativa de Colombia. <https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/49f4f31a-2339-4b74-a3da-ad1037184860/content>.
- Amabile, T. M., y Pratt, M. G. (2016). The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. *Research in Organizational Behavior*, 36, 157-183. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2016.10.001>.
- Arco, L. K., Santana, P., y Gómez, Y. V. (2022). Habilidades blandas para el profesional del siglo XXI. Corporación Universitaria Minuto de Dios (UNIMINUTO). <https://doi.org/10.26620/uniminuto/978-958-763-586-7>.
- Ariani, D. W. (2023). Exploring the relationship between job satisfaction, organizational culture and employee performance in small and medium enterprises. *International Journal of Professional Business Review*, 8(2), e0876. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i2.876>.
- Assens-Serra, J., Ramos-Hidalgo, E., y Valls-Pasola, J. (2021). Leadership and organizational culture: A systematic review. *Journal of Business Research*, 132, 284–295. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.04.038>.
- Baltazar Rojas, M. V., y Yachas Palomares, E. (2021). La influencia del liderazgo transformacional en la cultura organizacional de las microempresas del sector gráfico en Lima Centro, 2021 (Tesis de licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas). <http://hdl.handle.net/10757/659403>.
- Becker, G. S. (1964). Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education. University of Chicago Press.
- Bernal, C. A. (2010). Metodología de la investigación (3.ª ed.). Pearson Educación.
- Bisquerra, R. (2021). Metodología de la investigación educativa (2.ª ed.). Editorial La Muralla.
- Bogale, B., y Debela, T. (2024). Organizational culture: A systematic review. *Organization Studies*. <https://journals.sagepub.com/home/oss>.
- Bontis, N., Dragonetti, N. C., Jacobsen, K., y Roos, G. (2023). The knowledge toolbox: A review of the tools available to measure and manage intangible resources. *European Management Journal*, 41(2), 145-158. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.10.004>.

- Cameron, K. S., y Quinn, R. E. (2011). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework (3rd ed.). Jossey-Bass.
- Cerquera Losada, O. H., Clavijo Tovar, M. de los Á., y Pérez Peña, C. Y. (2022). Capital humano y crecimiento económico: Evidencia empírica para América del Sur. *Apuntes del Cenes*, 41(73), 143–167. <https://doi.org/10.19053/01203053.v41.n73.2022.13679>.
- Chaman-Bardalez, A., Ramón-Orsorio, A., Ríos-Ríos, S., Vargas-Tasayco, M., y Uribe-Hernandez, Y. (2023). Strategic planning and organizational culture. *Data and Metadata*, 2, 231. <https://doi.org/10.56294/dm2023231>.
- Chiang Vega, M. M., y Núñez Partido, A. (2021). Cultura organizacional y desarrollo del talento humano en organizaciones contemporáneas. *Revista Ciencias Estratégicas*, 29(43), 115-130. <https://doi.org/10.18566/rces.v29n43.a08>.
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano* (5.ª ed.). McGraw-Hill. <https://chiavenato.com/es/producto/gestao-de-pessoas-o-novo-papel-da-gestao-do-talento-humano-5a-ed-2020/>.
- Cicea, C., Popa, I., Marinescu, C., y ştefan, S. C. (2022). Human capital and organizational performance: A systematic review. *Sustainability*, 14(9), 5210. <https://doi.org/10.3390/su14095210>.
- Creswell, J. W., y Creswell, J. D. (2022). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (6th ed.). SAGE Publications.
- Dávila Velásquez, J. C., y Bringas Ríos, M. A. (2023). Cultura organizacional y sostenibilidad en pymes latinoamericanas. *Revista de Ciencias Sociales*, 29(2), 98–112. <https://doi.org/10.31876/rcs.v29i2.39821>.
- De la Rada Ávalos, C. L., Guerrero Bejarano, M. A., Manosalvas Vaca, C. A., y Vaca López, G. R. (2024). Liderazgo transformacional y cultura organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores. *Revista de Ciencias Sociales*, 30(4), 431–446. <https://doi.org/10.31876/rcs.v30i4.43041>.
- Deloitte. (2023). *Global Human Capital Trends 2023*. Deloitte Insights. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2023.html>.
- Denison, D. R., y Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204–223. <https://doi.org/10.1287/orsc.6.2.204>.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. Wiley.
- Dwivedi, Y. K., Hughes, L., Baabdullah, A. M., Ribeiro-Navarrete, S., Giannakis, M., Al-Debei, M. M., Dennehy, D., Metri, B., Buhalis, D., Cheung, C. M. K., Conboy, K., Doyle, R., Dubey, R., Dutot, V., Felix, R., Goyal, D. P., Gustafsson, A., Hinsch, C., Jebabli, I., ... Wamba, S. F. (2023). Multidisciplinary perspectives on opportunities, challenges and implications of generative conversational AI for research, practice and policy. *International Journal of Information Management*, 71, 102642. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2023.102642>.
- Feraco, T., Casali, N., Carbone, E., Meneghetti, C., Borella, E., Carretti, B., y Muffato, V. (2024). Soft skills and their relationship with life satisfaction and cognitive reserve

- in adulthood and older age. *European Journal of Ageing*, 21(1), 25. <https://doi.org/10.1007/s10433-024-00820-2>.
- Field, A. (2018). *Discovering statistics using IBM SPSS Statistics* (5th ed.). SAGE Publications.
- Fuentes Doria, D. D., Fajardo Pereira, M. A., Díaz Ballesteros, J. L., y Fajardo Pereira, J. E. (2021). Impacto del capital humano en las MiPymes a partir de la crisis económica y social de la COVID-19. *Revista Perspectiva Empresarial*, 8(2), 104-121. <https://doi.org/10.16967/23898186.746>.
- García Rubiano, M., y Forero Aponte, C. (2022). Cultura organizacional y gestión del talento humano en organizaciones contemporáneas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(98), 684-699. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.98.10>.
- Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial del Carchi. (2023). Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Carchi 2020–2030. GAD Provincial del Carchi. <https://www.carchi.gob.ec>.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. Bantam Books.
- González-Ramón, E. X., Ramírez-López, G. M., Serdán-Valencia, K. N., Morales-Ochoa, C. F., y Scaffy-Vivero, J. G. (2022). Las microempresas como entes generadores de empleo en el Ecuador. 593 *Digital Publisher CEIT*, 7(3), 86–95. <https://doi.org/10.33386/593dp.2022.3.1073>.
- Heckman, J. J., y Kautz, T. (2012). Hard evidence on soft skills. *Labour Economics*, 19(4), 451–464. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2012.05.014>.
- Hernández-Sampieri, R., y Mendoza Torres, C. P. (2023). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (8.ª ed.). McGraw-Hill.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., y Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2023). Registro estadístico de empresas 2022. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec>.
- Iragi, E., y Kyongo, J. (2023). Organizational innovation and adaptability in SMEs. *International Journal of Innovation Studies*, 7(2), 123–135. <https://doi.org/10.1016/j.ijis.2023.05.002>.
- Jasinenko, A., y Steuber, J. (2023). Perceived organizational purpose: Systematic literature review, construct definition, measurement and potential employee outcomes. *Journal of Management Studies*, 60(6), 1415–1447. <https://doi.org/10.1111/joms.12852>.
- Jonassen, D. H. (2017). *Learning to solve problems: A handbook for designing problem-solving learning environments*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315091938>.
- Khusnah, H., y Putra, R. S. (2026). The Influence of Human Capital on Competitive Advantage Mediated by Green Innovation in MSMEs. *Contaduría y Administración*, 71(3), e578. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2026.5669>.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Review Press.

- Laker, D. R., y Powell, J. L. (2011). The differences between hard and soft skills and their relative impact on training transfer. *Human Resource Development Quarterly*, 22(1), 111–122. <https://doi.org/10.1002/hrdq.20063>.
- Leal-Rodríguez, A. L., Ariza-Montes, J. A., Morales-Fernández, E., y Albort-Morant, G. (2022). The role of human capital and organizational culture in SMEs' performance: Evidence from Spain. *Journal of Business Research*, 144, 413–425. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.02.012>.
- López Torres, G. C., y Contreras Soto, R. (2022). Competencias laborales y transformación digital en las organizaciones contemporáneas. *Revista Universidad y Empresa*, 24(42), 1–19. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.10361>.
- Luna Correa, J. E., Chirinos Araque, Y. del V., Barbera Alvarado, N., y Rojas Nieves, D. C. (2024). Optimización del capital humano para elevar la competitividad en las pequeñas y medianas empresas. *Revista de Ciencias Sociales*, 30(4), 109–122. <https://doi.org/10.31876/rcs.v30i4.42981>.
- Lusardi, A., y Mitchell, O. S. (2023). The importance of financial literacy: Opening a new field. *Journal of Economic Literature*, 61(1), 5–44. <https://doi.org/10.1257/jel.20211678>.
- Men, L. R., y Yue, C. A. (2019). Creating a positive emotional culture: Effect of internal communication and impact on employee supportive behaviors. *Public Relations Review*, 45(3), 101764. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.03.001>.
- Mendoza-Zarco, V., Basurto-Gausin, B. A., Escobar-Granados, K. S., Galeana-Bello, Y., y Juárez-Hernández, J. A. (2024). Cultura organizacional. *TEPEXI Boletín Científico de la Escuela Superior Tepeji del Río*, 11(21), 53–54. <https://doi.org/10.29057/estr.v11i21.11699>.
- Miao, C., Humphrey, R. H., y Qian, S. (2021). Emotional intelligence and authentic leadership: A meta-analysis. *Leadership y Organization Development Journal*, 42(4), 605–622. <https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2020-0241>.
- Moreno Basurto, L. Z., y Gallegos Arredondo, A. E. (2023). Liderazgo y cultura organizacional en dos empresas maquiladoras internacionales: Un caso comparativo entre México y Corea del Sur. *Revista Lasallista de Investigación*, 20(1), 123–135. <https://doi.org/10.22507/rli.v20n1a8>.
- Narváez, C. A., y Solarte Solarte, C. M. (2024). Análisis de la cultura organizacional de las empresas del sector transporte de carga masiva en la ciudad de Pasto. *Management (Montevideo)*, 2, 96. <https://doi.org/10.62486/agma202496>.
- National Association of Colleges and Employers (NACE). (2023). Career readiness competencies for a career-ready workforce. <https://www.nacweb.org>.
- Neck, H. M., y Neck, C. P. (2020). *Entrepreneurship: Ideas in action* (7th ed.). South-Western / Cengage Learning.
- Nguyen, T. T., Nguyen, P. N., y Vo, N. T. (2023). Human capital, technical capability and firm performance in emerging economies. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 9(2), 100061. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100061>.

- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2021). OECD Skills Outlook 2021: Learning for Life. OECD Publishing. https://www.oecd.org/en/publications/oecd-skills-outlook-2021_0ae365b4-en.html.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2023). OECD Skills Outlook 2023: Skills for a resilient green and digital transition. OECD Publishing. https://www.oecd.org/en/publications/oecd-skills-outlook-2023_27452f29-en.html.
- Organización Internacional del Trabajo. (2023). Las micro, pequeñas y medianas empresas en el mundo. OIT. <https://www.ilo.org/es/resource/las-mipyme-columna-vertebral-de-las-economias-y-del-mundo-del-trabajo>.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE]. (2025). OECD skills outlook 2025: Skills for a changing world. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/oecd-skills-outlook-2025>.
- Osorio-Novela, G., Martínez-Sidón, G., y Saavedra-Leyva, R. (2021). Rendimientos del capital humano en las microempresas de la frontera norte de México. *Frontera Norte*, 33, 1-32. <https://doi.org/10.33679/rfn.v1i1.2115>.
- Palacios Valenzuela, C. A., Acosta Haro, E., Aguilar Carvajal, R. D., Soto Medina, N., y Cortez Parra, Y. D. (2022). Capital humano y la permanencia empresarial en las PyMEs: Una revisión de literatura. *INCEPTUM*, 17(33). <https://doi.org/10.33110/inceptum.v17i33.423>.
- Pesántez Chica, R. E. (2017). El capital humano y su incidencia en la competitividad de las pymes del sector manufacturero de la ciudad de Cuenca-Ecuador [Tesis doctoral, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. Repositorio institucional Cybertesis. <https://cybertesis.unmsm.edu.pe/backend/api/core/bitstreams/1b7fbd70-8630-4ab5-ac65-c16ea69acb20/content>.
- Petrilli-Cambambia, P. A., Juárez-Hernández, L. G., y Herrera-Meza, S. R. (2022). Cultura organizacional para el desarrollo social sostenible en microempresas: Diseño de un instrumento para su evaluación. *Revista Iberoamericana de Estudios de Desarrollo (Iberoamerican Journal of Development Studies)*, 11(1), 110–129. https://doi.org/10.26754/ojs_ried/ijds.659.
- Popa, S., Soto-Acosta, P., y Palacios-Marqués, D. (2022). A discriminant analysis of high and low-innovative firms: The role of IT, human resources, innovation strategy, intellectual capital and environmental dynamism. *Journal of Knowledge Management*, 26(6), 1615–1632. <https://doi.org/10.1108/JKM-04-2021-0272>.
- Powell, G. N., Butterfield, D. A., y Bartol, K. M. (2021). Organizational climate and employee behavior. *Human Resource Management Review*, 31(2), 100776. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100776>.
- Ramírez Chávez, J. A., y Manjarrez Fuentes, N. (2022). Habilidades blandas y duras en la formación de profesionales integrales. *Revista Educación y Sociedad*, 15(1), 55–68. <https://revistas.unal.edu.co/index.php/educacionysociedad>.

- Ramírez Torres, W. E. (2022). Gestión del capital humano por competencias laborales en el contexto empresarial: una revisión de literatura. *Lúmina*, 23(1), E0019. <https://doi.org/10.30554/lumina.v23.n1.4081.2022>.
- Riascos Erazo, S. C., y Aguilera Castro, A. (2024). Capital humano y desempeño organizacional en contextos empresariales dinámicos. *Revista de Administración y Negocios*, 16(2), 87–101. <https://revistas.ucc.edu.co/index.php/ran>.
- Robbins, S. P., y Judge, T. A. (2021). Comportamiento organizacional (18.ª ed.). Pearson. <https://es.scribd.com/document/822584139/Comportamiento-Organizacional-18%C2%AA-Edicion>.
- Robbins, S. P., y Judge, T. A. (2022). Comportamiento organizacional (19.ª ed.). Pearson.
- Rudolph, C. W., Rauvola, R. S., Costanza, D. P., y Zacher, H. (2021). Generations and generational differences: Debunking myths in organizational science and practice and paving new paths forward. *Journal of Business and Psychology*, 36(6), 945–967. <https://doi.org/10.1007/s10869-020-09715-2>.
- Sánchez Santa Bárbara, E., y Rodríguez Fernández, A. (2021). Cultura organizacional y desempeño laboral: una revisión teórica en el contexto empresarial. *Información Tecnológica*, 32(3), 231–242. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642021000300231>.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4.ª ed.). Jossey-Bass.
- Servicio de Rentas Internas. (2023). Estadísticas multidimensionales del catastro de contribuyentes. SRI. <https://www.sri.gob.ec>.
- Szczepańska-Woszczyzna, K. (2021). Organizational culture and innovation management in small and medium-sized enterprises. *European Research Studies Journal*, 24(2B), 149–162. <https://doi.org/10.35808/ersj/2203>.
- Treviño, L. K., den Nieuwenboer, N. A., y Kish-Gephart, J. J. (2022). Unethical behavior in organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 9, 367–393. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-055234>.
- Universidad de las Américas (UDLA). (2022). Generaciones laborales y comportamiento organizacional en el Ecuador. <https://www.udla.edu.ec>.
- Varela Rodríguez, V. M., Solís Castañeda, N. K., Michel Rendón, J. C., y Calvillo Reynoso, M. A. (2024). Estrategias de cultura organizacional en las microempresas. *Revista Estrategia Organizacional*, 13(2), 49–74. <https://doi.org/10.22490/issn.2539-2786>.
- Valdez Juárez, L. E., Ruiz Zamora, J. A., y Ramos Escobar, E. A. (2024). Influencia del capital humano y la cultura organizacional en el desempeño competitivo de las MiPyMEs. *Revista Electrónica Arbitrada APCAM*, 23. <https://apcam.mx/revista/23/valdez-juarez-capital-humano-cultura-organizacional.pdf>.

- Valdez Juárez, L. E., Ramos Escobar, E. A., y Borboa Álvarez, M. D. (2024). Capital humano y competitividad organizacional en las MiPyMEs. *Revista Venezolana de Gerencia*, 29(105), 215-230. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.105.14>.
- Von Humboldt, S., Leal, I., Carneiro, F., y Rolo, M. F. (2023). Soft skills development across the adult lifespan: Age-related changes and lifelong learning. *Educational Gerontology*, 49(3), 187-202. <https://doi.org/10.1080/03601277.2022.2130894>.
- World Economic Forum. (2023). Future of jobs report 2023. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023>.

VII. ANEXOS

Anexo 3. Certificado del abstract por parte de idiomas



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI- FOREIGN AND NATIVE LANGUAGES CENTER

Informe sobre el Abstract de Artículo Científico o Investigación.

Autor: Fernández Zambrano Fabiana Abigail - Chicango Morales Rogar Leandro

Fecha de recepción del abstract: Lunes, 15 de junio de 2026

Fecha de entrega del informe: Miércoles, 17 de junio de 2026

El presente informe validará la traducción del idioma español al inglés si alcanza un porcentaje de: 9 – 10 Excelente.

Si la traducción no está dentro de los parámetros de 9 – 10, el autor deberá realizar las observaciones presentadas en el ABSTRACT, para su posterior presentación y aprobación.

Observaciones:

Tras evaluar el resumen presentado, se concluye que la traducción al inglés es adecuada y fiel al contenido. De acuerdo con la rúbrica aplicada para su valoración, se le asigna una calificación de 9, por lo que el trabajo queda aprobado.

Atentamente



Validar únicamente en FirmaEC. Firmado
electrónicamente por:
**MARTHA ARACELLY
VIVEROS ALMEIDA**

MA. Martha Viveros
RESPONSABLE CIDEN

Anexo 4. Cuestionario

Evaluación del Capital Humano y Cultura Organizacional en MiPymes de la Provincia del Carchi

El presente cuestionario tiene como objetivo recolectar información solamente para el uso académico.

Por la atención que se dé al presente anticipamos nuestro agradecimiento

Datos demográficos

Género:

- ☐ Masculino
- ☐ Femenino

Edad (números enteros): _____

Nivel educativo:

- ☐ Primaria
- ☐ Secundaria
- ☐ Técnico/tecnólogo
- ☐ Tercer nivel (licenciatura/ingeniería)
- ☐ Posgrado (maestría/doctorado)

Su empresa se cataloga como:

- ☐ Microempresa (1 - 9 trabajadores)
- ☐ Pequeña empresa (10 - 49 trabajadores)
- ☐ Mediana empresa (50 - 199 trabajadores)

Sectores:

- ☐ Comercio (tiendas minoristas, abarrotes, ferreterías etc.)
- ☐ Agricultura (agricultores de papa, frejol, maíz, zanahoria etc.)
- ☐ Ganadería (producción lechera, apícola, porcina etc.)
- ☐ Agroindustria (queserías, procesadoras lácteas, molinos etc.)
- ☐ Servicios (hoteles, transporte, restaurantes, turismo, etc.)
- ☐ Manufactura (panaderías, carpinterías, talleres mecánicos, etc.)

Área empresarial (área en la que desempeña su labor) :

- ☐ Finanzas
- ☐ Marketing y ventas
- ☐ Producción/operaciones
- ☐ Talento humano
- ☐ TICS
- ☐ Gestión administrativa

Ubicación de la Mipyme

- ☐ Bolívar
- ☐ Espejo
- ☐ Mira

- ☐ Montufar
- ☐ San Pedro de Huaca
- ☐ Tulcán

Sector

- ☐ Urbano
- ☐ Rural

CAPITAL HUMANO

Instrucciones:

Por favor, califique cada ítem del 1 al 5, donde:

1 = Totalmente en desacuerdo | 2 = En desacuerdo | 3 = Neutral | 4 = De acuerdo | 5 = Totalmente de acuerdo.

Autoconocimiento

Ítem	1	2	3	4	5
Conozco mis fortalezas.					
Aplico mis fortalezas para decidir algo.					
Conozco mis debilidades.					
Aplico mis debilidades para decidir algo.					

Estilo de vida

Ítem	1	2	3	4	5
Conozco las prácticas que ayudan a cuidar mi salud mental.					
Aplico estas prácticas para cuidar mi salud mental.					
Conozco las prácticas que ayudan a cuidar mi salud física.					
Aplico estas prácticas para cuidar mi salud física.					

Pensamiento crítico

Ítem	1	2	3	4	5
Conozco maneras de razonar antes de decidir.					
Aplico estas maneras de razonar antes de decidir.					

Pensamiento creativo

Ítem	1	2	3	4	5
Conozco técnicas para generar ideas nuevas.					
Aplico las técnicas para generar ideas nuevas.					

Autoconfianza

Ítem	1	2	3	4	5
Conozco que es importante confiar en lo que puedo hacer.					
Demuestro que confié en lo que puedo hacer al enfrentar retos.					

Ética

Item	1	2	3	4	5
Conozco los principios éticos.					
Aplico los principios éticos.					

Resiliencia

Item	1	2	3	4	5
Conozco métodos para salir adelante en situaciones difíciles.					
Aplico estos métodos para salir adelante en situaciones difíciles.					

Empatía

Item	1	2	3	4	5
Conozco la importancia de entender a los demás.					
Demuestro que entiendo a los demás.					

Resolución de problemas

Item	1	2	3	4	5
Conozco estrategias para resolver problemas.					
Utilizo estrategias para resolver problemas.					

Trabajo en equipo

Item	1	2	3	4	5
Conozco como colaborar con las personas.					
Pongo en práctica la colaboración con las personas.					

Negociación

Item	1	2	3	4	5
Conozco técnicas de negociación.					
Aplico las técnicas de negociación para lograr acuerdos.					

Comunicación efectiva

Item	1	2	3	4	5
Conozco formas de comunicarme con claridad.					
Aplico formas de comunicarme con claridad.					

Liderazgo

Item	1	2	3	4	5
Conozco cuales son las cualidades de un buen líder (inspirar, guiar, etc.).					
Aplico las cualidades de un buen líder.					

Alfabetización tecnológica

Item	1	2	3	4	5
Conozco herramientas digitales básicas.					
Aplico herramientas digitales básicas.					
Conozco las herramientas de inteligencia artificial.					
Aplico las herramientas de inteligencia artificial.					

Educación financiera

Item	1	2	3	4	5
Conozco cómo manejar el dinero.					
Manejo el dinero de forma adecuada.					

Gestión del tiempo

Item	1	2	3	4	5
Conozco técnicas para organizar mi tiempo.					
Aplico las técnicas para organizar mi tiempo.					

Análisis e interpretación de datos cuantitativos

Item	1	2	3	4	5
Conozco cómo analizar datos cuantitativos.					
Uso análisis de datos cuantitativos para tomar decisiones.					
Conozco cómo evaluar datos cuantitativos.					
Uso la evaluación de datos cuantitativos para tomar decisiones.					

Gestión de proyectos

Item	1	2	3	4	5
Conozco las fases de un proyecto.					
Uso estas fases para hacer un proyecto.					

CULTURA ORGANIZACIONAL

Instrucciones:

Por favor, califique cada ítem del 1 al 5, donde:

1 = Totalmente en desacuerdo | 2 = En desacuerdo | 3 = Neutral | 4 = De acuerdo
| 5 = Totalmente de acuerdo.

Innovación y adaptación

Item	1	2	3	4	5
La empresa toma en cuenta la opinión de los clientes.					
Uso estas fases La empresa acepta mis ideas nuevas en el trabajo. Hacer un proyecto.					
En la empresa se aprende temas nuevos constantemente.					

Orientación a resultados

Item	1	2	3	4	5
La empresa tiene metas claras.					
La empresa revisa los resultados obtenidos.					
La empresa reconoce el cumplimiento de metas.					

Clima organizacional

Item	1	2	3	4	5
La empresa reconoce un trabajo bien hecho.					
En la empresa existe comunicación efectiva.					
La empresa La empresa confía en los trabajadores. El cumplimiento de metas.					
La empresa cuida la salud (mental y física) en el trabajo.					
La empresa trabaja en el bien común.					

Trabajo en equipo

Item	1	2	3	4	5
En la empresa se trabaja en equipo.					
La empresa tiene buenas relaciones laborales.					
En la empresa existe coordinación entre los trabajadores.					

Valores organizacionales

Item	1	2	3	4	5
La empresa tiene responsabilidad social.					
La empresa actúa con respeto.					
La empresa actúa con honestidad.					

Por la atención que se dé al presente anticipamos nuestro agradecimiento