

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 en las MiPymes de la industria láctea de la Provincia del Carchi"

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

AUTORAS: Báez Morales Angie Nayeli

Rodríguez Jurado Nayeli Viviana

TUTOR: Ing. Viveros Almeida Luis Homero, MSc.

Tulcán, 2026.

CERTIFICADO DEL TUTOR

Certifico que las estudiantes Báez Morales Angie Nayeli y Rodríguez Jurado Nayeli Viviana con el número de cédula 0402079909 y 0402190557 respectivamente han desarrollado el Trabajo de Integración Curricular: "Capital humano y cultura organizacional en las MiPymes de la industria láctea 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.



Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
**LUIS HOMERO VIVEROS
ALMEIDA**

MSc. Viveros Almeida Luis Homero, Ing.

TUTOR

Tulcán, septiembre de 2026.

AUTORÍA DE TRABAJO

El presente Trabajo de Integración Curricular constituye un requisito previo para la obtención del título de Licenciadas en la Carrera de Administración de Empresas de la Facultad De Comercio Internacional, Integración, Administración y Economía Empresarial.

Nosotras, Báez Morales Angie Nayeli y Rodríguez Jurado Nayeli Viviana con cédula de identidad número 0402079909 y 0402190557 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.



Báez Morales Angie Nayeli

AUTORA



Rodríguez Jurado Nayeli Viviana

AUTORA

Tulcán, septiembre de 2026.

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

Nosotras, Báez Morales Angie Nayeli y Rodríguez Jurado Nayeli Viviana declaramos ser autoras de los criterios emitidos en el Trabajo de Integración Curricular: "Capital humano y cultura organizacional en las mipymes de la industria láctea 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.



Báez Morales Angie Nayeli

AUTORA



Rodríguez Jurado Nayeli Viviana

AUTORA

Tulcán, septiembre de 2026.

AGRADECIMIENTO

Expreso mi más sincero agradecimiento a la Universidad Politécnica Estatal del Carchi por abrirme sus puertas y brindarme la oportunidad de adquirir conocimientos, valores y experiencias que han contribuido de manera significativa a mi formación académica y profesional. Durante este proceso, la institución ha sido un espacio de aprendizaje, crecimiento y desarrollo personal que me permitió alcanzar una de las metas más importantes de mi vida. De manera especial, agradezco a los docentes de mi carrera de Administración de Empresas, quienes con su dedicación, profesionalismo y compromiso compartieron sus conocimientos y experiencias, orientándome en cada etapa de mi formación. Su guía y apoyo constante fueron fundamentales para fortalecer mis capacidades y motivarme a superar los desafíos académicos que se presentaron a lo largo de este camino, en especial a el Msc. Luis Viveros quien nos acompañó en este cierre de nuestra carrera. Asimismo, expreso mi gratitud a la carrera por proporcionarme las herramientas, competencias y fundamentos necesarios para desempeñarme de manera ética y eficiente en el ámbito profesional. Cada asignatura, proyecto y experiencia académica contribuyó al desarrollo de habilidades que hoy forman parte de mi preparación integral.

Angie Báez

Expreso mi más sincero agradecimiento al MSc. Luis Viveros, por su guía, conocimientos y valioso acompañamiento durante el desarrollo de esta investigación. A mis padres, por su apoyo constante, esfuerzo y confianza en cada paso de mi formación académica. A mi compañera de proyecto, Angie Báez, por su compromiso, colaboración y dedicación a lo largo de este trabajo. Finalmente, agradezco a la Universidad Politécnica Estatal del Carchi por la formación académica, los conocimientos impartidos y las oportunidades brindadas para culminar con éxito esta importante etapa profesional.

Nayeli Rodríguez

DEDICATORIA

Con profunda gratitud, dedico este logro a Dios, por ser mi guía en cada paso de este camino. Gracias por regalarme la fortaleza para afrontar los desafíos, la sabiduría para aprender de cada experiencia, la salud para continuar avanzando y la oportunidad de culminar una de las metas más importantes de mi vida. A mi padre Alfonso Báez, por ser un ejemplo de esfuerzo, responsabilidad y perseverancia. Gracias por cada sacrificio realizado, por creer en mí incluso cuando el camino parecía difícil y por brindarme las herramientas necesarias para alcanzar mis sueños. A mi segunda madre Susana Reyes, por recibirme con cariño, por cuidarme, orientarme y acompañarme con generosidad a lo largo de los años. A mi madre María Morales, por su amor infinito, sus consejos oportunos y su constante compañía. Gracias por estar presente en mi vida, por impulsarme a seguir adelante y por enseñarme que la dedicación es la base para alcanzar cualquier meta. A mis abuelitos Mery Estrella y Washington Báez, quienes fueron mi mayor inspiración y el motor que impulsó mis sueños desde que era niña. Su amor, sus enseñanzas y la confianza que siempre depositaron en mí me motivaron a seguir adelante con la convicción de que el esfuerzo hace posible alcanzar las metas más importantes. A mis hermanos Anita, Lady, Dome, Francisco, por compartir conmigo tantos momentos de alegría, por su cariño, comprensión y apoyo constante. Gracias por recordarme el valor de la unión familiar y por celebrar conmigo cada pequeño logro alcanzado. A mi novio Kevin Arellano, por caminar a mi lado durante este proceso con amor, paciencia y comprensión.

Angie Báez

Dedico este trabajo a mis padres, Galo Rodríguez y Jhenny Jurado, por su amor, esfuerzo, apoyo incondicional y confianza, que han sido fundamentales en cada etapa de mi vida y formación profesional. A mis mascotas, Milo y Toby, por su compañía y cariño, especialmente durante las noches de desvelo dedicadas a este proceso. Asimismo, dedico este logro a todas las personas que formaron parte de este camino, brindándome su apoyo, consejos, motivación y palabras de aliento para seguir adelante hasta alcanzar esta meta.

Nayeli Rodríguez

ÍNDICE

RESUMEN	10
ABSTRACT	11
INTRODUCCIÓN.....	12
I. EL PROBLEMA.....	14
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	16
1.3. JUSTIFICACIÓN	16
1.4. OBJETIVOS Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	18
1.4.1. Objetivo General	18
1.4.2. Objetivos Específicos	18
1.4.3. Preguntas de Investigación	19
II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	20
2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	20
2.2. MARCO TEÓRICO.....	23
III. METODOLOGÍA.....	47
3.1. ENFOQUE METODOLÓGICO	47
3.1.1. Enfoque.....	47
3.1.2. Tipo de Investigación.....	48
3.2. HIPÓTESIS	49
3.3. DEFINICIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	49
3.3.1. Definición de las variables.....	49
3.3.2. Operacionalización de las variables.....	51
3.4. MÉTODOS UTILIZADOS.....	54
3.5. ANÁLISIS ESTADÍSTICO	56
3.5.1 Población.....	56

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	58
4.1. RESULTADOS.....	58
4.1.1. Datos demográficos y caracterización de la muestra	58
4.1.2. Capital humano	61
4.1.3. Cultura organizacional	65
4.2. DISCUSIÓN	74
V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	77
5.1. CONCLUSIONES	77
5.2. RECOMENDACIONES.....	77
VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	79
VII. ANEXOS.....	86

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Operacionalización de variables del Capital Humano.....	52
Tabla 2. Caracterización sociodemográfica y organizacional de la muestra	58
Tabla 3. Estadísticos descriptivos por habilidad	62
Tabla 4. Prueba U de Mann-Whitney para capital humano según género y sector..	63
Tabla 5. Prueba H de Kruskal-Wallis	64
Tabla 6. Estadísticos descriptivos por dimensión — Cultura organizacional	67
Tabla 7. Prueba H de Kruskal-Wallis cultura organizacional.....	68
Tabla 8. Prueba U de Mann-Whitney y H de Kruskal-Wallis para cultura organizacional	69
Tabla 9. Diferencia significativa según datos demográficos.....	69
Tabla 10. Pruebas de normalidad para capital humano y cultura organizacional ...	71
Tabla 11. Matriz de correlaciones de Spearman entre habilidades de capital humano y dimensiones de cultura organizacional	72

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Distribución por género	59
Figura 2. Distribución por edad.....	59
Figura 3. Nivel educativo.....	60
Figura 4. Distribución geográfica	60

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Certificado de Abstrac	86
Anexo 2. Cuestionario	87

RESUMEN

Esta investigación analizó la relación entre el capital humano y la cultura organizacional en las MiPymes de la industria láctea de la Provincia del Carchi, sustentándose en la teoría del capital humano y la teoría de la cultura organizacional. Mediante un enfoque cuantitativo, con alcance descriptivo y correlacional, utilizando cuestionario con escala tipo Likert aplicado a una población conformada por propietarios y trabajadores de las Mipymes lácteas que se encuentran ubicadas en Carchi. Los resultados evidenciaron que el capital humano tiene relación con la cultura organizacional, destacando la relevancia de las habilidades blandas y duras, el liderazgo, la comunicación, la capacitación, la motivación como elementos que contribuyen al fortalecimiento organizacional. Se demuestra que el desarrollo del capital humano constituye un factor estratégico para consolidar una cultura organizacional favorable, promover un mejor desempeño empresarial y fortalecer la competitividad y sostenibilidad de las MiPymes lácteas del Carchi.

Palabras Claves: Capital humano, cultura organizacional, habilidades blandas, habilidades duras, mipymes.

ABSTRACT

This research aimed to analyze the relationship between human capital and organizational culture in dairy SMEs in the province of Carchi, based on human capital theory and organizational culture theory. It was developed using a quantitative approach, with a descriptive and correlational scope, using a structured questionnaire with a Likert scale as the instrument. The questionnaire was administered to a population comprised of owners and employees of dairy SMEs in the Province of Carchi. The results showed that human capital is related to organizational culture, highlighting the relevance of soft and hard skills, training, leadership, communication, motivation, and teamwork as elements that contribute to organizational strengthening. This study demonstrates that human capital development is a strategic factor in consolidating a positive organizational culture, promoting improved business performance, and strengthening the competitiveness and sustainability of dairy micro, small, and medium-sized enterprises (MSMEs) in the province of Carchi.

Keywords: Human capital, organizational culture, soft skills, hard skills, SMEs.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el capital humano y el ambiente organizacional son factores fundamentales para el desarrollo y sostenibilidad de las organizaciones, especialmente en las organizaciones pequeñas denominadas (mipymes), debido a que influyen directamente en la productividad, competitividad y desempeño empresarial. En la industria láctea del Carchi, estas variables adquieren gran relevancia, debido que las empresas requieren fortalecer las capacidades de su talento humano y consolidar ambientes organizacionales adecuados que permitan enfrentar las exigencias del mercado y mejorar sus procesos administrativos y productivos.

La investigación se centra en analizar cuál es el tipo de la relación entre el capital humano y la cultura organizacional dentro de las MiPymes del sector lácteo, considerando aspectos relacionados con habilidades blandas y duras, motivación, liderazgo y equipos de trabajo. Estas variables representan elementos estratégicos para el fortalecimiento organizacional, debido a que el adecuado manejo del talento humano contribuye al cumplimiento de objetivos empresariales y el establecimiento de ventajas competitivas sostenibles.

Para el desarrollo del estudio se tomó como base diferentes antecedentes investigativos, teorías y postulados científicos relacionados con la gestión del capital humano y su impacto en la cultura o escenario organizacional sustentados en artículos científicos, libros, tesis y revistas indexadas. Los aportes teóricos permitieron comprender ambas variables dentro del contexto empresarial y establecer fundamentos científicos que orientaron el análisis de la investigación.

Desde el contexto metodológico este estudio se orientó mediante un enfoque cuantitativo, media te una modalidad exploratoria, correlacional, descriptivo, bajo un diseño analítico y deductivo; se utilizaron técnicas como la encuesta, constituyéndose con un cuestionario estructurado que fue aplicado a los trabajadores y propietarios de las Mipymes que pertenecen a la industria láctea a nivel del Carchi. Toda la información que fue recolectada ha sido procesada mediante la estadística descriptiva.

En los resultados de esta investigación se pudo determinar la relación existente entre el capital humano y la cultura organizacional, en donde se ha identificado que incide de manera directa, la motivación, el liderazgo, la capacitación, el trabajo colaborativo y la comunicación que han influido de manera directa sobre el desempeño laboral. Posterior a ello, se muestran las respectivas conclusiones que responden a las principales interrogantes que han sido planteadas.

I. EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A nivel mundial el capital humano se ha constituido como un recurso de carácter estratégico que ha influido de manera directa en la sostenibilidad empresarial, especialmente por la automatización, los cambios tecnológicos y sobre todo la transformación digital cada vez exigen a las empresas fortalecer sus competencias y de esta manera incursionar nuevos mercados más exigentes y dinámicos (World Economic Forum, 2023).

Desde la perspectiva de Uribe (2023) afirma que se ha identificado que a nivel mundial un porcentaje aproximado del 60 % requiere llevar a cabo capacitaciones permitiendo actualizar su información previo al año 2027, esto debido a las demandas existentes en el mercado, por lo tanto, frente a este escenario surge la necesidad del fortalecimiento del capital humano, considerado como un factor que impulsa el desarrollo de las organizaciones, especialmente la productividad.

Desde esta perspectiva, la inadecuada gestión del capital humano se ha identificado en el compromiso laboral, por esta razón, Gallup (2025) sostiene que aproximadamente el 21 % de todos los trabajadores a nivel global tienen un mayor compromiso con las organizaciones, mientras tanto, se puede identificar que existen niveles bajos de vinculación y la motivación laboral en los trabajadores, lo cual ha incidido de manera directa sobre la productividad y la evolución organizacional.

En varios estudios se ha identificado que las organizaciones realizan grandes esfuerzos en capacitaciones, lo cual les ha permitido desarrollar sus competencias y garantizando un talento humano eficiente que permita ayudar el desarrollo de una cultura organización que se oriente en la mejora continua y la innovación. Esto ha contribuido en la cohesión interna, sobre todo por el cumplimiento de todos los objetivos organizacionales (Kucharcikova et al., 2024).

Existen grandes economías como Alemania, Japón y Corea del Sur, en donde el fortalecimiento del capital humano se ha constituido como un factor que impulse la competitividad, se ha demostrado que estudios la calidad de la cultura

organización continua depende de varios aspectos que se encuentran relacionados en función del liderazgo, especialmente con el compromiso laboral (Gallup, 2025).

Desde el contexto americano, las pequeñas y medianas empresas presentan desafíos sobre su dinamización económica, especialmente por la limitada capacitación del personal, en donde se observa que exista un escaso profesionalismo, esto hace frente a la deficiente gestión empresarial que no garantiza una cultura innovadora que se oriente en el desarrollo sostenible (CEPAL, 2023). La CEPAL señala que las MiPymes de la región presentan brechas importantes en productividad y competitividad debido, entre otros factores, a la limitada inversión en formación del talento humano y al insuficiente desarrollo de capacidades organizacionales que favorezcan la innovación empresarial.

Según Santana y Llor (2024) afirman que en Ecuador las MiPymes componen más del 99 % del tejido empresarial nacional cumplen una función vital en la apertura de empleo. Factores como el liderazgo y comunicación y la ausencia de programas de desarrollo profesional pueden afectar el compromiso, sobre todo por la participación de sus trabajadores.

Desde esta perspectiva, en estudios recientes se han identificado que a nivel ecuatoriano el capital humano se ha fortalecido en la actualidad, especialmente por su contribución en mejorar el ambiente organizacional, además de los objetivos organizacionales, el trabajo en equipo y sobre todo la sostenibilidad de las empresas en el mediano hasta el largo plazo (Armijos, 2022).

Según el MAGAP (2024) sostiene que a nivel de provincia se posee una importante participación dentro del sector agropecuario ecuatoriano, destacándose la actividad ganadera y la producción láctea como ejes fundamentales de la economía local. Este sector genera empleo directo e indirecto y contribuye significativamente al desarrollo económico de la provincia. Estas exigencias demandan una adecuada gestión del capital humano para garantizar la competitividad empresarial en mercados cada vez más exigentes.

A pesar de la relevancia económica del sector, muchas empresas continúan operando bajo modelos de gestión tradicionales, caracterizados por limitados procesos de capacitación, escasa planificación del talento humano y reducida promoción de habilidades blandas y técnicas, elementos que pueden afectar la

eficiencia organizacional y el desempeño laboral (Food and Agriculture Organization, 2023).

La cultura organizacional dentro de las MiPymes lácteas puede verse influenciada por factores relacionados con la comunicación, el liderazgo, la motivación y el sentido de pertenencia de los trabajadores. La ausencia de estrategias orientadas al fortalecimiento de estos aspectos puede limitar la adaptación empresarial frente a los cambios del entorno competitivo (Siddharth & Satender, 2023).

En este contexto, surge la necesidad de analizar la relación entre el capital humano y como este factor incide en la cultura organizacional en las MiPymes de la industria láctea de la provincia del Carchi, considerando que el desarrollo de conocimientos, habilidades y competencias de los colaboradores podría influir significativamente en la construcción de culturas organizacionales más sólidas, participativas y orientadas al logro de resultados.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Existe relación entre el capital humano y la cultura organizacional en las MiPymes lácteas del Carchi?

1.3. JUSTIFICACIÓN

Esta investigación tiene gran relevancia dentro del contexto empresarial, especialmente por las constantes transformación que actualmente se derivan de varios factores, especialmente tecnológicos, económicos y sociales. Por esta razón, las organizaciones requieren de fortalecer todos sus recursos, esta investigación es significativa y tiene un impacto organizacional. Más aun, cuando el capital humano y la cultura interna de las organizaciones se han establecido como factores que contribuyen en la capacidad de poder garantizar la sostenibilidad y adaptación de las organizaciones (World Economic Forum, 2023).

Ahora bien, desde el contexto teórico esta investigación se sustenta sobre la teoría denominada el capital humano que fue impulsada por Becker (1993) quien afirma que las habilidades, conocimiento, competencias y experiencias que es adquirida por el talento humano; debido que el capital humano permite construir y fortalecer el crecimiento y desarrollo organizacional. Cabe considerar que este sustento reconoce la importancia de la capacitación, educación y el desarrollo profesional;

permitiendo el desarrollo de las capacidades productivas y fortalecer el desempeño en las organizaciones.

Con respecto a la cultura organizacional se es el conjunto de valores, normas, creencias y prácticas compartidas que definen la identidad de una empresa y guían el comportamiento de sus miembros. Funciona como el "ADN" de la organización, dictando cómo se interactúa internamente y cómo se toman las decisiones (Bogale & Debela, 2023). Cabe considerar que se ha evidenciado que las características del capital humano aportan de manera directa y significativamente en la consolidación de valores y prácticas organizacionales compartidas, fortaleciendo el desarrollo de ambientes laborales orientados a la colaboración y al logro de resultados.

La presente investigación contribuirá al fortalecimiento del conocimiento científico relacionado con ambas variables, debido a que permitirá analizar su relación dentro de las MiPymes de la industria láctea del Carchi. Además, aportará evidencia empírica en un contexto poco estudiado, ampliando la comprensión sobre cómo las capacidades de los colaboradores influyen en la cultura organizacional.

Desde el contexto práctico esta investigación permitió recopilar información que se encuentra actualizada sobre las actuales condiciones de las capacidades humanas humano y su incidencia en las organizaciones del sector, lácteo, debido que las debilidades y fortalezas deben estar relacionados con todas las habilidades, competencias laborales, conocimientos, formas de interacción y los valores con la finalidad de facilitar la comprensión sobre el contexto real de las organizaciones.

Mediante los resultados de esta investigación se puede construir herramientas de apoyo que contribuyan a los administradores, propietarios o todos los responsables de la gestión empresarial, quienes contarán con información que les permita tomar decisiones asertivas, también mediante los hallazgos de este estudio se pueden orientar varias acciones que se encuentren enfocadas en el fortalecimiento de todas las capacidades del personal.

En el contexto metodológico esta investigación aporta mediante una evidencia científica, aplicando un enfoque cuantitativo, permitiendo llevar a cabo un análisis de manera objetiva, en donde se han establecido varios resultados que puedan sustentar el procedimiento de esta investigación y de esta manera identificar la realidad de esta organización.

Las MiPymes vinculadas a esta actividad generan empleo, dinamizan la economía local y contribuyen al bienestar de numerosas familias que dependen directa e indirectamente de esta cadena productiva, convirtiéndose en actores fundamentales para el crecimiento territorial.

El capital humano puede favorecer e impulsar las competencias, capacidades y habilidades que permitan mejorar el desempeño de los colaboradores dentro de las organizaciones. De igual manera, una cultura organizacional sólida puede promover ambientes de trabajo más participativos, colaborativos y orientados al cumplimiento de objetivos comunes (OIT, 2024).

La investigación se justifica desde una perspectiva contextual debido a la necesidad de generar información actualizada sobre el capital humano y la cultura organizacional de la industria láctea del Carchi durante el período 2021-2026. Durante estos años, las empresas han enfrentado diversos desafíos relacionados con la recuperación económica, la transformación digital, los cambios en los mercados y las nuevas exigencias productivas.

A pesar de la importancia económica del sector lácteo para la provincia del Carchi, existe una limitada producción científica que analice como se relaciona el capital humano y el escenario organizacional dentro de este contexto específico. Por esta razón, la presente investigación busca aportar evidencia contextualizada que contribuya a comprender la realidad organizacional de estas empresas y fortalecer su capacidad de adaptación, sostenibilidad y competitividad (INEC, 2024).

1.4. OBJETIVOS Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1.4.1. Objetivo General

Analizar el capital humano y la cultura organizacional en las MiPymes lácteas de la provincia del Carchi para el año 2026.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Analizar la situación actual del capital humano en las MiPymes lácteas de la provincia del Carchi.
- Caracterizar la cultura organizacional en las MiPymes lácteas de la provincia del Carchi.
- Determinar la relación entre el capital humano y la cultura organizacional en las MiPymes de la industria láctea de la Provincia del Carchi.

1.4.3. Preguntas de Investigación

- ¿Cuál es la situación actual del capital humano en las MiPymes de la industria láctea de la Provincia del Carchi?
- ¿Cuáles son las características de la cultura organizacional que predomina en las MiPymes de la industria láctea de la Provincia del Carchi?
- ¿Cuál es la relación el capital humano y la cultura organizacional en las MiPymes de la industria láctea de la Provincia del Carchi?

II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Los antecedentes permiten conocer investigaciones previas relacionadas con las variables capital humano y cultura organizacional, identificar metodologías, resultados y conclusiones de la presente investigación. Además, facilitan comprender cómo ha sido abordada la problemática en diferentes contextos empresariales y académicos, contribuyendo al fortalecimiento teórico y metodológico del estudio.

A nivel internacional, diversos estudios han demostrado la calidad del capital humano y la cultura organizacional. En una investigación desarrollada por Schein (2020) establece que la cultura organizacional influye directamente en el comportamiento de los trabajadores, la adaptación al cambio y la eficiencia organizacional. El autor sostiene que las empresas que promueven valores organizacionales sólidos, como la comunicación el liderazgo, productividad y el compromiso de los trabajadores.

Yaulilahua y Almenaba (2022) realizaron una investigación en donde se realizó un análisis de la relación entre el liderazgo, la cultura organizacional y la productividad en el contexto empresarial ecuatoriano mediante una revisión bibliográfica documental. A partir del análisis de literatura científica, los autores identificaron que el liderazgo favorece la creación de ambientes laborales positivos y que una cultura organizacional basada en valores compartidos, comunicación efectiva, confianza y sentido de pertenencia contribuye al compromiso de los colaboradores y al mejoramiento del desempeño organizacional.

Se concluye que la interacción entre liderazgo y cultura organizacional como un elemento estratégico para fortalecer la productividad y la competitividad empresarial, aportando fundamentos teóricos relevantes para el análisis de las MiPymes de la industria láctea en la provincia del Carchi.

Castelo (2021) desarrolló una investigación en donde analizó la cultura organizacional como una ventaja competitiva para las pequeñas organizaciones del cantón Santo Domingo, mediante una revisión teórica y documental centrada en la

relación existente de la cultura organizacional, competitividad y desarrollo empresarial. Los hallazgos señalaron que una cultura organizacional fortalecida favorece el desempeño organizacional, la capacidad de adaptación y la sostenibilidad empresarial, mientras que la implementación de valores organizacionales, políticas internas y estrategias orientadas al fortalecimiento cultural contribuye al incremento de la competitividad.

Mendoza (2025) desarrolló un estudio de caso con enfoque mixto orientado a analizar la producción láctea y su incidencia en el desarrollo de las empresas, cantón Chone, provincia de Manabí. La investigación combinó métodos documentales y de campo, aplicando encuestas a 70 microempresarios dedicados a producir lácteos. Los resultados evidenciaron que el queso representa el producto de mayor producción y demanda en el mercado local con un 87 %, mientras que el 93 % de los productores mantiene procesos de elaboración artesanal y el 70 % se considera pequeño empresario debido a limitaciones económicas para invertir en infraestructura productiva.

Se identificó que la falta de capacitación, el escaso acceso a tecnología, las debilidades en comercialización y la ausencia de procesos más tecnificados limitan el crecimiento del sector. El autor concluyó que la modernización de los procesos productivos, la incorporación de estrategias de comercialización y el fortalecimiento de capacidades técnicas son elementos fundamentales para impulsar el desarrollo microempresarial y mejorar la competitividad de los productores lácteos locales, aportando evidencia relevante para comprender la realidad organizacional y productiva de las microempresas lácteas ecuatorianas y su relación con el desarrollo empresarial.

Cabrera y Calle (2024) desarrollaron un trabajo de integración curricular con el objetivo de analizar los procesos productivos de la Asociación de Artesanos de Productos Lácteos Fernandito e identificar oportunidades de mejora mediante la aplicación de principios de Lean Manufacturing. La investigación se desarrolló bajo un diseño no experimental con alcance descriptivo, utilizando entrevistas y observación directa como técnicas para evaluar el proceso productivo de la organización. Los resultados evidenciaron la existencia varios procedimientos que se encontraban obsoletos y sin un control, factores que afectan la eficiencia operativa y generan costos adicionales.

Con base en estos hallazgos, los autores propusieron estrategias orientadas a la optimización de tiempos de espera, reducción de desperdicios, organización de procesos y estandarización de actividades, concluyendo que la aplicación de herramientas de mejora continua puede contribuir al incremento productivo del sector lácteo.

Cand y Zambrano (2019) desarrollaron una investigación orientada a analizar la valoración a través del capital humano que se desarrolla en las PYMES ecuatorianas, mediante un estudio documental y empírico de carácter transversal aplicado a empresarios de comercio y servicios. Los resultados evidenciaron que factores como el sentido de pertenencia, la experiencia laboral, la comunicación, el liderazgo y las capacidades del personal son fundamentales para el fortalecimiento empresarial.

Concluyendo que el capital humano debe ser estratégico que aporta conocimientos, habilidades y capacidades determinantes para la competitividad y el crecimiento organizacional. Este estudio proporciona evidencia empírica relevante para comprender el talento humano de la industria láctea del Carchi (Cando et al. 2019).

A nivel local, se identifican limitadas investigaciones relacionadas específicamente con el capital humano y el desarrollo en las MiPymes de la industria láctea de la provincia del Carchi. Un estudio sobre gestión administrativa en empresas agroindustriales del Carchi evidenció que muchas organizaciones presentan deficiencias en procesos de capacitación, liderazgo y planificación organizacional (Chávez Haro et al., 2020). Además, se identificó que las empresas con mejores prácticas administrativas presentan mayor estabilidad laboral y mejores niveles de productividad.

El estudio desarrollado por Alzbeta et al. (2024) tuvo como propósito analizar la implementación de los principios de gestión del capital humano en pequeñas empresas comerciales y establecer su incidencia en la competitividad organizacional.

La investigación se desarrolló cuantitativamente con diseño empírico y descriptivo, utilizando instrumentos de evaluación orientados a calcular conocimientos, experiencia, competencias laborales y desempeño organizacional. Los resultados evidenciaron que el capital humano es uno de los recursos estratégicos más importantes dentro de las pequeñas empresas, debido a que el conocimiento

acumulado por los trabajadores, su experiencia y capacidad de innovación influyen directamente en los niveles de productividad y sostenibilidad empresarial.

De igual manera, Welington et al. (2024) realizaron un estudio sobre el análisis de la cultura e innovación organizacional en las empresas de Latacunga, se desarrolló un enfoque correlacional y cuantitativamente los autores evaluaron diferentes dimensiones culturales y su influencia sobre la capacidad innovadora empresarial. Los resultados revelaron que las organizaciones con culturas orientadas al aprendizaje, la flexibilidad y la participación presentan mayores posibilidades de desarrollar procesos innovadores y mantener ventajas competitivas sostenibles.

Los autores concluyeron que la cultura organizacional constituye un elemento estratégico para impulsar el crecimiento empresarial y fortalecer el desempeño organizacional. Este estudio guarda relación directa con la presente investigación porque demuestra que la cultura organizacional puede actuar como un factor potenciador del capital humano, facilitando el aprovechamiento de conocimientos, habilidades y competencias.

Los antecedentes revisados permiten evidenciar que el capital humano y la cultura organizacional constituyen variables que sustentan al sector empresarial, especialmente dentro de las mipymes. Las investigaciones analizadas demuestran que aspectos como la capacitación, liderazgo, motivación, comunicación interna y trabajo en equipo influyen directamente en el desempeño organizacional y competitividad empresarial.

En este sentido, la presente investigación busca aportar información actualizada sobre la relación entre el capital humano y la cultura organizacional en las MiPymes de la industria láctea de la provincia del Carchi, considerando que existen limitados estudios enfocados específicamente en este sector productivo y contexto territorial.

2.2. MARCO TEÓRICO

2.2.1. Capital Humano

El capital humano es el valor económico acumulado de las habilidades, conocimientos, experiencias, salud y atributos de los trabajadores. Funciona como un activo intangible que potencia la productividad, la innovación y el desarrollo dentro de una empresa o un país (Aliaga y Cofré, 2021).

La empresa no puede prosperar y perdurar sin sus equipos, ya que tienen un impacto directo sobre la productividad, la capacidad de innovación y la habilidad de adaptación al cambio. Cuando las personas dentro de una organización están capacitadas y motivadas, la empresa tiende a alcanzar un mayor nivel de eficiencia y efectividad en sus operaciones de ahí la gran importancia de cuidar el capital humano (Armijos, 2022).

2.2.1.1. Evolución del Capital Humano

En el siglo XIX y principios del XX (Mecanización) con la Revolución Industrial, predominó la administración científica (Taylorismo). Los trabajadores eran vistos como máquinas o fuerza de trabajo, enfocándose exclusivamente en la división de tareas y la eficiencia mecánica, mientras tanto, a mediados del siglo XX nace el concepto y las relaciones Humanas, economistas como Gary Becker popularizaron el concepto formal de *capital humano*, reconociendo que la educación, experiencia y habilidades aportan valor económico; Elton Mayo demostró la importancia de los factores psicológicos y sociales en la productividad (Zea y Cari, 2023).

2.2.1.2. Teoría del Capital Humano según Gary Becker

La Teoría del Capital Humano según Gary Becker, formulada principalmente en su obra homónima de 1964, plantea que las personas no son meros factores de producción intercambiables, sino que sus habilidades, conocimientos, salud y capacidades constituyen una forma de capital en la que se puede invertir de manera racional. El economista estadounidense, galardonado con el Premio Nobel en 1992, aplicó los principios de la microeconomía (Montaño, 2021).

Desde esta perspectiva, es importante considerar que la formación por lo general se vincula con conocimientos y habilidades útiles únicamente dentro de una empresa determinada. Esta condición genera interés tanto en la organización como en el trabajador por conservar una relación laboral estable, ya que la salida de cualquiera de las partes supone pérdida de inversión.

2.2.1.3. Capital Humano en las Organizaciones

El capital humano es el conjunto de conocimientos, habilidades y experiencias que poseen los colaboradores. Los artículos científicos sobre este tema demuestran que invertir en formación continua, bienestar y liderazgo mejora directamente la

productividad y convierte el talento en el activo estratégico más valioso de las organizaciones frente a la competencia (Loor y Cedeño, 2022).

El estudio del capital humano en las organizaciones a través de artículos científicos demuestra de forma consistente que los conocimientos, habilidades, actitudes y experiencias de los colaboradores son el motor principal de la competitividad y la productividad empresarial moderna. La literatura académica ha evolucionado desde concebir al trabajador como un recurso operativo hasta posicionarlo como un activo intangible estratégico indispensable para la innovación

En este contexto, la gestión del capital humano se orienta en la búsqueda de varias ideas, especialmente en las respuestas de los cambios del entorno y la cooperación entre los integrantes de la empresa. Estas capacidades fortalecen el funcionamiento organizacional y apoyan la obtención de ventajas frente a otras empresas del sector

2.2.1.4. Capital Humano en las mipymes

Dentro de contexto de las mipymes, el capital humano tiene un papel central debido a las limitaciones de recursos financieros y estructurales que suelen enfrentar estas organizaciones. Además, cuentan con estructuras más flexibles que las grandes empresas, donde propietarios y trabajadores asumen varias funciones de manera simultánea (Cardon y Stevens, 2004).

En el caso de las MiPymes dedicadas a la producción y comercialización de productos lácteos dentro del mercado del Carchi, las aportaciones de Becker y Mincer tienen una aplicación directa. En estas empresas, la formación específica descrita por Becker (1962) se refleja en los conocimientos y habilidades transmitidos entre generaciones para el manejo de la materia prima y los procesos productivos.

2.2.1.5. Dimensiones

- Habilidades blandas

Se define como un conjunto de habilidades personales, sociales e interpersonales que permiten a las personas desenvolverse de manera adecuada en los ámbitos laboral y social. Entre ellas se encuentran el trabajo en equipo, la responsabilidad, la empatía, el liderazgo y la capacidad de adaptación (Robles, 2012).

Estas competencias afectan tomar decisiones y las personas utilizan sus conocimientos en las actividades diarias. Su desarrollo favorece la colaboración entre compañeros, la resolución de problemas y el establecimiento de relaciones

laborales positivas, aspectos que contribuyen al funcionamiento de las organizaciones y al logro de sus objetivos (Goleman, 1998).

Las habilidades blandas pueden desarrollarse mediante la formación, la experiencia y la interacción continua con otras personas. Por esta razón, no se consideran capacidades innatas o permanentes, sino competencias susceptibles de fortalecerse durante la trayectoria profesional y el aprendizaje continuo.

- Habilidades blandas en las organizaciones

Desde el punto de vista de estos autores afirman que las habilidades blandas ocupan un lugar central en las organizaciones porque incide en el trabajo en equipo y enfrentan los desafíos laborales. Cabe mencionar que el liderazgo, la adaptabilidad, comunicación son altamente valoradas por su aporte al desempeño organizacional y profesional.

Desde esta perspectiva, se puede mencionar que desde la postura de los autores anteriormente mencionados afirman que además de complementar los conocimientos técnicos, estas competencias fortalecen la colaboración entre los miembros de la organización, mejoran las relaciones laborales y apoyan la adaptación a los cambios del entorno empresarial. La inteligencia emocional favorece la convivencia y el trabajo conjunto.

Las habilidades blandas contribuyen a la creación de ambientes laborales caracterizados por la confianza, la comunicación y la cooperación. Competencias como la empatía, el autocontrol y la resolución de conflictos ayudan a optimizar los procesos internos y permiten responder con mayor eficacia a nuevas exigencias y transformaciones del mercado.

- Habilidades Blandas en las mipymes

En las mipymes, las habilidades blandas tienen especial relevancia debido a sus estructuras reducidas y al número limitado de trabajadores. Los colaboradores suelen asumir diversas funciones, por lo que aquellas competencias, especialmente en el trabajo en conjunto, adaptabilidad, comunicación son importantes (Pesántez, 2017).

Las MiPymes enfrentan desafíos vinculados con la disponibilidad de recursos, la competencia y los cambios del entorno empresarial. En este contexto, las habilidades blandas fortalecen la coordinación entre los integrantes de la organización, mejoran las relaciones laborales y los propósitos empresariales establecidos (Robles, 2012).

Desde la perspectiva de las competencias laborales, estas incluyen conocimientos, habilidades, actitudes y características personales que influyen en el desempeño exitoso dentro de una organización. Las habilidades blandas permiten a los trabajadores relacionarse con terceras personas, adaptarse a distintas situaciones y contribuir a los resultados organizacionales (Spencer y Spencer, 1993).

Las habilidades blandas en las organizaciones se han definido como competencias interpersonales, emocionales y sociales esenciales para el éxito en las mipymes. Complementan los conocimientos técnicos y garantizan un liderazgo efectivo, optimizan el trabajo en equipo, fortalecen la atención al cliente y fomentan la adaptabilidad frente a los constantes cambios del mercado.

- Autoconocimiento

El autoconocimiento se ha desarrollado como aquella capacidad de comprender y reconocer todas las emociones y de esta manera fortalecer las motivaciones. Esta habilidad permite identificar la influencia de los pensamientos y emociones en el comportamiento del individuo que adoptan en diferentes situaciones de su vida personal y laboral (Goleman, 1995).

Es una competencia necesaria para el desarrollo profesional. La capacidad de reconocer las propias emociones establece el punto de partida para regularlas adecuadamente y establecer relaciones interpersonales más efectivas (Goleman, 1998). A partir de esta competencia se fortalecen habilidades como el autocontrol, la empatía y la adaptación al cambio.

En las MiPymes dedicadas a la producción láctea, el autoconocimiento permite a los responsables de los procesos productivos identificar cómo sus emociones y comportamientos influyen en el trabajo diario. Esta capacidad favorece la gestión de situaciones de presión, la comunicación con los colaboradores y la supervisión de actividades enfocadas en la calidad e inocuidad de los productos (Goleman, 1998).

- Estilo de vida

Es un conjunto de hábitos, conductas y decisiones que las personas desarrollan en su vida cotidiana y que influyen en su bienestar físico, emocional y social. Este concepto comprende patrones de comportamiento orientados en el bienestar integral del individuo.

Walker et al. (1987) plantean que el estilo de vida saludable comprende dimensiones relacionadas con la responsabilidad personal sobre la salud, la gestión del estrés, las relaciones interpersonales y los hábitos que favorecen el bienestar general. Este tipo de comportamientos fortalece la facultad de los individuos para responder con éxito a las demandas de su entorno tanto personal como laboral.

La habilidad para identificar y gestionar las propias emociones promueve la estabilidad interna y propicia una mejor adaptación frente a escenarios de alta presión (Goleman, 1995). Por eso, la inteligencia emocional está muy ligada a tener comportamientos que buscan el bienestar y a saber lidiar con las tensiones del día a día en el empleo.

- Pensamiento Crítico

Se entiende como un proceso mental que sirve para analizar, interpretar y evaluar la información de forma reflexiva y objetiva. Su meta es ayudar a construir juicios basados en argumentos sólidos y tomar decisiones lógicas. Esto se logra revisando las evidencias, detectando supuestos y analizando las diferentes opciones antes de llegar a un resultado final (Facione, 1990).

Además, explica que este pensamiento incluye herramientas clave como el análisis, la interpretación, la inferencia, la evaluación y la autorregulación. Estas habilidades sirven para revisar cualquier situación con lógica, usar los datos que se tienen a la mano para solucionar problemas y respaldar las decisiones con bases firmes, dejando de lado los prejuicios o las respuestas apresuradas.

- Pensamiento Creativo

Es la capacidad que tienen las personas para generar ideas nuevas, útiles y originales con el fin de resolver problemas o aprovechar oportunidades. Esta habilidad en particular permite panoramas desde distintos escenarios y plantear alternativas variadas que ayuden a mejorar los resultados que se obtienen dentro de una organización y en otros campos de acción (De Bono, 1994).

En este orden de ideas, este autor plantea que la creatividad no es algo que dependa únicamente de un talento natural con el que se nace, sino que es una destreza que puede desarrollarse por medio de técnicas y procesos enfocados en estimular nuevas formas de pensar. El pensamiento creativo sirve para cuestionar los

modelos tradicionales, explorar caminos diversos y formular respuestas efectivas ante situaciones que exigen cambios o mejoras.

En el caso de las mipymes, el pensamiento creativo ayuda mucho a enfrentar la falta de recursos económicos o materiales y a fortalecer la competitividad de la empresa en el mercado. La generación constante de ideas permite identificar nuevas opciones de negocio, perfeccionar los procesos de trabajo internos y ofrecer productos o servicios con características diferentes (Pesántez, 2017).

- Autoconfianza

Para explicar esta variable, se toma como base el modelo de inteligencia emocional planteado por Goleman (1998), quien define la autoconfianza como una capacidad que tiene un individuo para reconocer y valorar sus propios conocimientos, habilidades y aptitudes, manteniendo siempre una percepción realista de sí mismas. Desde esta perspectiva teórica, dicha competencia es un factor clave que permite actuar con total seguridad ante diversas situaciones de la vida y asumir responsabilidades con una mayor convicción, lo que a su vez termina fortaleciendo de manera directa el desempeño.

Esta cualidad se considera una competencia netamente personal que está vinculada de forma estrecha con la toma de decisiones y el desenvolvimiento en distintos contextos del día a día. El autor señala que los individuos que confían plenamente en sus capacidades tienen una mayor facilidad para expresar sus ideas con seguridad ante los demás, al mismo tiempo que muestran una disposición mucho más abierta para enfrentar los desafíos cotidianos con una actitud positiva y constructiva.

Esta seguridad favorece de forma notable que los colaboradores se sientan preparados para asumir nuevas responsabilidades, participen activamente en las decisiones importantes y afronten los retos del negocio con mayor confianza y compromiso. Al contar con un entorno que promueve la participación y el desarrollo de sus capacidades, los trabajadores fortalecen su sentido de pertenencia y muestran una mayor disposición para aportar ideas que contribuyan al logro de los objetivos organizacionales. El desarrollo de esta capacidad también impulsa la iniciativa propia, el liderazgo y la flexibilidad para adaptarse con rapidez a los cambios y transformaciones que caracterizan el entorno laboral actual.

- Ética

La ética es la capacidad de realizar alguna actividad con responsabilidad, integración y responsabilidad para la ejecución de actividades laborales. Esta competencia orienta las decisiones y comportamientos en función de los valores que favorecen el bienestar individual y colectivo, además de fortalecer la confianza y la credibilidad dentro de los entornos de trabajo (Robles, 2012).

En este contexto, este autor identifica la integridad y la ética laboral como una competencia de preferencias por parte del empleador, debido a su influencia en el desempeño profesional y en las relaciones organizacionales. Estas cualidades contribuyen a crear entornos laborales basados en la confianza y el compromiso con las responsabilidades asignadas.

Las personas que actúan con integridad mantienen coherencia entre sus valores y sus acciones, fortaleciendo la confianza y el respeto dentro de los equipos de trabajo (Goleman, 1998). Esta capacidad ayuda a construir relaciones de trabajo mucho más firmes y duraderas y al mismo tiempo genera una convivencia dentro de la empresa que se sostiene en valores y principios compartidos por todo el equipo.

- Resiliencia

Para abordar este concepto, se parte de la perspectiva de Masten (2001) afirma que la resiliencia como aquel talento que tienen las personas para adaptarse de forma positiva ante situaciones adversas, superar las dificultades y continuar desarrollando sus actividades del día a día de manera efectiva. Esta habilidad en particular permite afrontar cambios profundos, desafíos o momentos de crisis sin que se afecte de forma considerable el desempeño personal o profesional, lo que a su vez favorece la continuidad de los proyectos y acciones que se han emprendido.

La autora sostiene, además, que esta cualidad no debe entenderse como una característica innata o exclusiva de ciertos individuos, sino como una capacidad humana que puede fortalecerse con el tiempo mediante las experiencias vividas, los recursos personales y el apoyo social. A través de este proceso, las personas no solo logran afrontar las dificultades del entorno, sino que también aprenden de ellas y desarrollan herramientas internas que contribuyen a su crecimiento personal y profesional. De esta manera, la resiliencia favorece una actitud de perseverancia frente a los cambios, fortalece la confianza para enfrentar nuevos desafíos.

En el ámbito organizacional, esta competencia permite que los colaboradores mantengan un desempeño estable aun en escenarios de incertidumbre, se adapten con mayor facilidad a las transformaciones del entorno laboral y contribuyan de forma activa al cumplimiento de los objetivos institucionales, convirtiéndose en un recurso valioso para el desarrollo sostenible de la organización.

Cuando se analiza desde el enfoque en función de inteligencia emocional, existen ciertas competencias específicas como la adaptabilidad, el autocontrol y el optimismo que fortalecen la capacidad de una persona para enfrentar la incertidumbre y responder de forma adecuada ante situaciones complejas (Goleman, 1998). El desarrollo de estas habilidades integradas propicia una respuesta mucho más equilibrada frente a los cambios del entorno y contribuye a mantener un buen nivel de desempeño, incluso en los escenarios más exigentes y bajo presión.

- Empatía

Al analizar esta variable, se toma como eje central el enfoque teórico de Goleman (1998) afirma que la empatía como la capacidad de comprender a fondo los sentimientos, las necesidades y las perspectivas de las demás personas. Dicha competencia resulta fundamental para reconocer las emociones ajenas y responder de manera adecuada en distintos contextos de interacción, lo que a su vez favorece la construcción de relaciones interpersonales positivas y permite lograr un mejor entendimiento de todos aquellos que forman parte del entorno laboral y social.

Se destaca que esta habilidad permite descifrar con claridad las emociones de los demás e interpretar de forma asertiva lo que necesitan en un momento determinado, lo que sirve para fortalecer de forma notable la calidad de los vínculos interpersonales. Su desarrollo continuo propicia una interacción diaria mucho más respetuosa entre los individuos y contribuye a establecer conexiones profundas basadas en la comprensión mutua y la consideración hacia las vivencias de los otros.

Esta capacidad ayuda a potenciar la comunicación abierta, la cooperación colectiva y la construcción de ambientes de trabajo saludables sustentados en el respeto y el apoyo mutuo. Cuando esta competencia se encuentra presente de forma activa dentro de las organizaciones, se facilita enormemente el desarrollo del trabajo conjunto y se mejoran de manera significativa las relaciones cotidianas.

- Resolución de problemas

Es una capacidad de analizar situaciones complejas, identificar sus causas principales y seleccionar alternativas de solución para corregir desviaciones en los procesos. Esta habilidad requiere razonamiento lógico y toma de decisiones orientadas en fortalecer el desarrollo y capacidades de una organización y al cumplimiento de los objetivos establecidos (Simon, 1978).

También señala que las personas en muchas ocasiones no generan decisiones, especialmente por la inexistencia de capacitación y tiempo. Por esta razón, suelen elegir soluciones satisfactorias a partir del análisis de las alternativas disponibles, considerando las condiciones y recursos presentes en cada situación.

La resolución de problemas puede entenderse un procedimiento que se encuentra orientado a comprender situaciones, evaluar opciones y ejecutar acciones correctivas (Simón, 1978). Su aplicación contribuye a enfrentar dificultades de manera ordenada y favorece la búsqueda de respuestas acordes con las necesidades de la organización.

- Trabajo en equipo

Es la capacidad de un conjunto de personas para coordinar conocimientos, habilidades y esfuerzos con el propósito de lograr objetivos comunes dentro de una organización. Esta competencia requiere cooperación, comunicación y responsabilidad compartida entre los integrantes, favoreciendo una ejecución coordinada de todas las acciones (Robles, 2012).

También es importante considerar que este autor señala que el trabajo en equipo se encuentra entre las habilidades blandas más valoradas en el entorno laboral. Su desarrollo contribuye al desempeño de los colaboradores, fortalece la interacción entre todos los colaboradores y favorece los objetivos mediante acciones coordinadas.

- Negociación

La negociación es una competencia interpersonal mediante la cual dos o más partes buscan obtener acuerdos frente a intereses diferentes a través del diálogo y la comunicación. Esta habilidad permite construir consensos orientados a satisfacer las necesidades de los involucrados y mantener relaciones favorables entre las partes (Robles, 2012). También identifica la negociación como una de las habilidades

blandas más valoradas en el ámbito laboral debido a su aporte a la comunicación y al manejo de conflictos. Su aplicación contribuye a encontrar soluciones aceptables para los participantes.

En las organizaciones, la negociación contribuye a fortalecer las relaciones con proveedores, clientes y socios estratégicos, además de apoyar la optimización de costos operativos y el manejo de conflictos. Estas acciones favorecen la estabilidad de las relaciones comerciales y fortalecen la confianza entre las partes involucradas (Goleman, 1998).

- Comunicación efectiva

Es la capacidad de poder transmitir información, ideas e instrucciones de forma clara, procurando que el mensaje sea interpretado correctamente por el receptor dentro de un contexto organizacional. Esta competencia favorece coordinar e intercambiar toda la información de los miembros de la organización (Robles, 2012).

La escucha activa y la capacidad de expresar ideas de manera asertiva son competencias fundamentales dentro de la inteligencia emocional, ya que favorecen la interacción social y la comprensión entre los integrantes de un equipo de trabajo (Goleman, 1998). Estas capacidades fortalecen la comunicación y mejoran las relaciones interpersonales.

- Liderazgo

Se define como aquellas capacidades que influyen, orientan y motivan a los colaboradores para trabajar en equipo dentro de una organización. Esta habilidad involucra guiar a los colaboradores mediante la comunicación y el ejemplo personal que permitan cumplir con los propósitos de una empresa

Goleman (1998) señala que el liderazgo efectivo adquiere gran dependencia de la inteligencia emocional del líder, la cual le permite influir positivamente en los demás, motivar a los colaboradores y fomentar un ambiente de trabajo favorable. Este enfoque destaca competencias como la empatía, la autoconciencia, la autorregulación y las habilidades sociales para conseguir objetivos comunes.

- Habilidades duras

Las habilidades duras son competencias técnicas que comprenden conocimientos, procedimientos y destrezas operativas adquiridas mediante la educación formal, la capacitación técnica o la experiencia laboral. Estas capacidades pueden

observarse y evaluarse, ya que están vinculadas con la ejecución de tareas específicas dentro del entorno de trabajo (Laker & Powell, 2011).

Las habilidades duras forman parte del capital humano y reúnen los conocimientos técnicos necesarios para desempeñar funciones especializadas dentro de una organización. Becker (1964) distingue competencias de carácter general, transferibles entre empresas, y competencias específicas, cuya utilidad se concentra en una organización que invierte en su desarrollo.

También mantienen una relación positiva con los ingresos laborales, debido a que fortalecen los conocimientos técnicos y las capacidades productivas de los trabajadores. Este proceso contribuye al mejoramiento del desempeño y al incremento de la productividad individual dentro de las organizaciones (Mincer, 1974).

- Habilidades Duras en las Organizaciones

Las habilidades duras tienen un efecto directo sobre la calidad y productividad y la disminución de errores operativos dentro de las organizaciones. La formación técnica fortalece el rendimiento de los trabajadores, debido que el dominio de conocimientos procedimentales contribuye a mejorar el desempeño en las actividades laborales (Becker, 1964).

La experiencia laboral y la capacitación continua permiten que los trabajadores acumulen aprendizaje de manera progresiva a lo largo del tiempo. Este proceso favorece el fortalecimiento de competencias técnicas y contribuye al mejoramiento constante del desempeño (Mincer, 1974).

Las habilidades duras son esenciales para garantizar la calidad productiva, el uso correcto de herramientas tecnológicas y el cumplimiento de estándares técnicos. Estas competencias contribuyen al funcionamiento de la organización y apoyan su permanencia en entornos caracterizados por la competencia empresarial (Laker & Powell, 2011).

- Habilidades duras en las mipymes

En las mipymes, los conocimientos y habilidades técnicas de los trabajadores son elementos fundamentales para el funcionamiento del negocio. Desde el sustento teórico, se plantea que la educación y la formación fortalecen la productividad laboral y mejoran su desempeño organizacional (Becker, 1964).

Las competencias técnicas en las MiPymes se relacionan con las limitaciones de recursos y la menor disponibilidad de estructuras de apoyo. El nivel de preparación del personal incide en el rendimiento empresarial y en la capacidad de permanencia de las empresas dentro del mercado (OECD, 2019).

La relación entre formación y resultados económicos ha sido estudiada desde la economía del trabajo. La educación y la experiencia contribuyen al mejoramiento ro

En sectores como la manufactura y la agroindustria, las habilidades técnicas influyen directamente en la calidad de los procesos productivos. La capacitación del personal fortalece el desempeño operativo, reducir errores y aumentar la productividad de las unidades productivas (ILO, 2019).

- Alfabetización tecnológica

La alfabetización tecnológica es la capacidad de seleccionar, utilizar, evaluar y aprovechar herramientas digitales, sistemas de información y programas informáticos para resolver problemas dentro de una organización. Esta competencia incorpora habilidades técnicas, cognitivas y socioemocionales que permiten desenvolverse con eficacia en entornos digitales y adaptarse a las exigencias tecnológicas actuales (Ng, 2012).

La teoría denominada el capital humano proporciona una base para comprender esta competencia. Becker (1964) sostiene que la inversión en formación específica para los trabajadores tiene un valor comparable a la adquisición de maquinaria o equipos, ya que el aprovechamiento de la tecnología depende de las capacidades del personal para utilizarla adecuadamente. La formación del trabajador influye directamente en el desempeño y la productividad de los trabajadores (Mincer, 1974).

- Educación financiera

Se entiende como la capacidad de un individuo que le permita conocer e identificar temas clave como los presupuestos, los costos, los estados financieros- Contar con estos conocimientos es fundamental para poder tomar decisiones económicas con bases firmes y bien fundamentadas en el día a día. Esta competencia implica aplicar conocimientos financieros en situaciones reales de gestión empresarial, contribuyendo a una administración más ordenada de los recursos disponibles (Lusardi & Mitchell, 2014).

La formación técnica de los trabajadores, incluida la capacidad para interpretar información financiera, puede contribuir al mejor aprovechamiento de los recursos organizacionales. Becker (1964) considera que la capacitación forma una inversión que fortalece la productividad y apoya la toma de decisiones dentro de la empresa.

La experiencia laboral acumulada y la formación continua mantienen una relación con el desempeño económico de los individuos dentro de las organizaciones (Mincer, 1974). Estos elementos fortalecen las capacidades necesarias para comprender situaciones financieras.

Lusardi y Mitchell (2014) señalan que el conocimiento financiero funciona como una forma específica de capital humano, ya que favorece decisiones de inversión más acertadas, una mejor planificación de recursos y una menor exposición a riesgos financieros. Wise (2013) encontró que los emprendedores con mayor educación financiera presentan mayores niveles de permanencia empresarial.

2.2.1.6. Gestión del tiempo

Es una capacidad que permite organizar, proteger y adaptar el uso del tiempo frente a las exigencias de la actividad laboral. Esta habilidad implica emplear herramientas de planificación y cronogramas para distribuir tareas de forma ordenada, procurando que cada actividad se realice en el momento previsto y con una duración adecuada (Aeon & Aguinis, 2017).

También puede entenderse como aquellos comportamientos orientados al uso efectivo del tiempo durante la ejecución de actividades con objetivos definidos (Claessens et al., 2007). Su aplicación contribuye a organizar las tareas diarias y favorece el cumplimiento de responsabilidades dentro de la organización.

Becker (1965) plantea que el tiempo es uno de los recursos más limitados para las personas y que su distribución influye directamente en los niveles de productividad y bienestar. Desde esta perspectiva, la organización adecuada del tiempo de trabajo tiene efectos sobre el desempeño y los resultados obtenidos en los procesos laborales.

En las mipymes, donde los trabajadores suelen asumir diversas funciones, la gestión del tiempo adquiere especial relevancia. La planificación de actividades permite distribuir tareas de manera equilibrada entre los colaboradores, evitando sobrecargas o períodos de inactividad y contribuyendo al mejor aprovechamiento de los recursos disponibles.

2.2.1.7. Análisis e interpretación de datos cuantitativos

Es la capacidad de recopilar, organizar, procesar y evaluar información numérica mediante recursos, especialmente estadísticos que permiten identificar decisiones organizacionales. Esta habilidad comprende la lectura de resultados, la identificación de patrones. Contar con personal capacitado para analizar datos cuantitativos permite comprender el comportamiento de los clientes, identificar tendencias en la demanda y respaldar decisiones relacionadas con inventarios, precios y canales de distribución. El uso adecuado de la información numérica contribuye a reducir la incertidumbre y mejorar la planificación dentro de la organización (Provost & Fawcett, 2013).

Esta competencia también permite evaluar objetivamente el desempeño de estrategias comerciales y canales de venta mediante indicadores cuantificables. La identificación de alternativas con mejores resultados facilita la asignación de recursos y apoya la toma de decisiones fundamentadas, especialmente en organizaciones que operan con recursos limitados.

2.2.1.8. Gestión de proyectos

Kerzner (2017) afirman que es el dominio completo de metodologías y herramientas de planificación que sirven para organizar, ejecutar, controlar y finalizar iniciativas específicas bajo límites bien claros de alcance, tiempo y presupuesto. Desde este punto de vista, la materia se apoya en el uso de instrumentos prácticos como los diagramas de Gantt, las rutas críticas y diversos marcos metodológicos diseñados especialmente para llevar una administración sistemática y ordenada de cada proyecto.

El autor describe la gestión de proyectos como un proceso estructurado que hace posible dividir metas complejas en actividades mucho más concretas, sencillas y controlables. La aplicación de estas metodologías estandarizadas se convierte en una pieza clave que ayuda a organizar de mejor manera los recursos disponibles, supervisar el avance real de cada una de las tareas y mantener un control estricto sobre los resultados que se esperan obtener durante todo el tiempo que dure la ejecución del trabajo.

Las capacidades vinculadas con la planificación y el control de proyectos se consideran habilidades técnicas esenciales que enriquecen el perfil de los trabajadores. Estas destrezas ayudan a que los recursos gestionados dentro de la

empresa tengan un rendimiento mucho más alto, apoyando directamente la ejecución ordenada de las tareas diarias (Becker, 1964).

Se destaca que la formación continua y la capacitación constante en el puesto de trabajo son herramientas que permiten a las personas desarrollar nuevas aptitudes para hacerse cargo de procesos internos que se vuelven cada vez más complejos. Este proceso de aprendizaje progresivo y acumulativo no solo sirve para fortalecer el desempeño técnico del personal, sino que también influye positivamente en la mejora de las competencias necesarias para llevar una administración eficiente tanto de los proyectos como de los recursos generales de la organización (Mincer, 1974).

2.2.2. Teoría Organizacional

Daft (2015) explica que la teoría organizacional se encarga de estudiar a fondo cómo funcionan las empresas, la manera en que se estructuran, la coordinación entre sus miembros, la toma de decisiones y la flexibilidad que tienen para adaptarse al entorno que las rodea. Su propósito no se limita simplemente a describir cómo es una organización, sino también a identificar cuáles son los factores clave que hacen que el desempeño de una empresa sea diferente al de otra, incluso cuando operan bajo condiciones muy similares.

Las organizaciones se entienden como entidades sociales que se crean para garantizar que se cumplan los objetivos. Para lograrlo, se diseñan a través de estructuras que ayudan a coordinar el trabajo diario de todos sus integrantes, manteniendo al mismo tiempo una interacción constante con el entorno exterior. Esta forma de ver las cosas reconoce que las empresas tienen la necesidad de ir ajustando de manera continua sus procesos internos para poder responder a las transformaciones tecnológicas, económicas y sociales del mercado.

Cuando se analiza desde la postura teórica de Jones (2013) mencionan que la teoría organizacional brinda una serie de herramientas conceptuales muy útiles que ayudan a los administradores a comprender el comportamiento real de los sistemas organizacionales. Estos instrumentos son un gran apoyo para tomar decisiones acertadas en lo que respecta al diseño general de la organización, permitiendo que los líderes respondan de una mejor manera ante escenarios complejos que se caracterizan por la incertidumbre y los cambios constantes.

Siguiendo con los planteamientos de este último autor, las organizaciones también se pueden examinar como sistemas abiertos que necesitan integrar recursos humanos, tecnológicos y financieros para poder alcanzar sus metas colectivas. Se entiende que el éxito en su funcionamiento diario no depende únicamente de las reglas y procesos formales del negocio, sino también de las dinámicas informales que surgen de forma natural en la convivencia y la interacción cotidiana entre todos los colaboradores internos. Estas relaciones favorecen el intercambio de conocimientos, la cooperación entre los equipos de trabajo y la generación de un entorno organizacional que facilita el cumplimiento de los objetivos comunes.

2.2.2.1. Cultura Organizacional

Se entiende como aquellos valores, principios y creencias que tienen todos los miembros de una empresa. Estos elementos actúan como una guía que orienta la manera en que las personas perciben, piensan y actúan frente a las distintas situaciones del día a día en el trabajo. Estos elementos influyen en los comportamientos cotidianos y en la manera en que todos los colaboradores puedan desarrollarse e involucrarse (Schein, 2010).

Desde esta perspectiva, este autor afirma que es un patrón de aprendizaje compartido que surge cuando un grupo puede solucionar en el entorno externo y de integración interna. Cuando estas soluciones resultan satisfactorias, son aceptadas por los miembros y transmitidas a quienes se incorporan posteriormente a la organización; además existen tres niveles que se encuentran inmersos en la cultura organizacional: es decir, los valores, recursos visibles y todos los supuestos básicos que pueden ser subyacentes. Estos últimos corresponden a creencias profundas que se encuentran inmersos sobre la cultura individual

2.2.2.2. Teoría de la Cultura Organizacional según Edgar Schein

La teoría de la cultura organizacional desarrollada por Edgar Schein plantea que la cultura está formada por supuestos básicos compartidos que un grupo adquiere al enfrentar problemas externos e integración interna. Estos conocimientos se consolidan con la experiencia y orientan la conducta colectiva dentro de la organización. Cuando los supuestos compartidos demuestran ser útiles para resolver situaciones recurrentes, los miembros del grupo los consideran válidos y los transmiten a nuevos integrantes como formas adecuadas de percibir, pensar y actuar. Este

proceso permite la continuidad de patrones culturales dentro de la organización (Schein, 2010).

En este sentido, la cultura organizacional no se encuentra únicamente en los valores declarados por una institución. Su influencia se origina principalmente en creencias profundas y muchas veces inconscientes que orientan las decisiones, los comportamientos y las relaciones que desarrollan las personas en su entorno laboral. Estas creencias se reflejan en la manera en que los colaboradores interactúan, resuelven conflictos, asumen responsabilidades y responden a los cambios, contribuyendo a consolidar prácticas y formas de trabajo que fortalecen la identidad y el funcionamiento de la organización.

2.2.2.3. Comportamiento Organizacional según Robbins y Judge

Es definido por Robbins y Judge (2017) como aquella disciplina que diagnostica el impacto de la población sobre las conductas en el contexto organizacional, buscando aplicar ese conocimiento para mejorar su desempeño. Su enfoque integra aportes de la psicología, sociología, antropología y administración (Robbins & Judge, 2017). Entre las variables analizadas destacan la rotación de todo el personal, expectativas laborales, y el comportamiento ciudadano organizacional. la cultura, el liderazgo, el diseño del trabajo y el clima grupal influyen en estas variables, condicionando el compromiso, la permanencia y la contribución de los trabajadores.

2.2.2.4. Cultura Organizacional en las mipymes

En las mipymes, la cultura organizacional tiene características propias que la distinguen claramente de la cultura en las grandes corporaciones. No surge de procesos formales de planificación estratégica ni de documentos institucionales, es, en gran medida, una extensión directa de la personalidad, los valores, las experiencias y el estilo de liderazgo del propietario o gerente fundador. Arabeche et al., (2022) confirman empíricamente que en las MiPymes la cultura organizacional está fuertemente moldeada por la orientación emprendedora del líder, lo que significa que los valores y las formas de hacer las cosas que ese líder privilegia terminan permeando toda la organización.

Al no existir grandes estructuras burocráticas ni manuales extensos de funciones, la transmisión de la cultura ocurre de manera informal, directa y cotidiana; se aprende observando al fundador, escuchándolo en las conversaciones del día a día y siguiendo el ejemplo de cómo reacciona ante los problemas y las oportunidades. De

esta forma, los colaboradores interiorizan gradualmente los valores, las normas y las formas de actuar que caracterizan a la organización, incorporándolos a sus actividades diarias. Este proceso facilita la construcción de una identidad compartida y fortalece el compromiso de los trabajadores con los objetivos y principios que orientan el funcionamiento de la empresa.

Esta cercanía entre el líder y los colaboradores dota a las MiPymes de una cultura altamente flexible y adaptativa, capaz de reaccionar con rapidez ante los cambios del entorno. Esa misma impronta personalista genera una debilidad estructural, cuando el líder se ausenta, la cultura puede volverse inestable y los procesos quedar sin un referente claro que los oriente, lo que expone a la empresa a riesgos de continuidad operativa (Arabeche et al., 2022).

2.2.2.5. Dimensiones

- Innovación y adaptación

La innovación y adaptación es un nivel que promueve la creatividad, la experimentación, el riesgo calculado y la flexibilidad que permitan adaptarse a todos los cambios económico. También determina la disposición de los trabajadores para modificar sus rutinas frente a nuevas exigencias operativas (Robbins & Judge, 2017).

Esta dimensión evalúa la apertura de los miembros de la organización hacia el cambio y su capacidad para ajustar las prácticas de trabajo cuando surgen nuevas demandas o desafíos. La adaptación continua permite responder con mayor rapidez a escenarios cambiantes y condiciones inciertas del entorno, fortaleciendo la capacidad de la organización para mantener su competitividad y afrontar de manera efectiva los retos que se presentan (Daft, 2015).

Según Edgar Schein, la innovación y adaptación expresa la capacidad de un grupo para resolver problemas de adaptación externa. La permanencia de una empresa adquiere dependencia en modificar creencias compartidas y elementos visibles cuando enfrenta presiones provenientes de la competencia (Schein, 2010). Desde el Modelo de Valores en Competencia, esta dimensión se ubica sobre la flexibilidad estructural, la autonomía y la capacidad de ajuste ante nuevas circunstancias. Este enfoque conecta de manera directa el desempeño de la organización con la capacidad que tiene el equipo para su adaptación en el entorno (Cameron y Quinn, 2011).

- Orientación a resultados

La orientación a resultados describe el grado en que la dirección concentra su atención, sistemas de evaluación y recompensas en los resultados obtenidos y en los indicadores de desempeño. Bajo esta perspectiva, los logros alcanzados reciben mayor atención que los procedimientos utilizados para conseguirlos (Robbins & Judge, 2017).

El cumplimiento y la productividad en los propósitos que han sido planteados actualmente han ocupado una función esencial dentro de estas dimensiones, por lo tanto, el desempeño de las organizaciones contribuye a la valoración de los resultados obtenidos, especialmente aquellos de manera cuantitativa, evaluando objetivamente todos los aportes de cada integrante en los equipos de trabajo (Daft, 2015).

Su base conceptual se encuentra fuertemente vinculada con la cultura de mercado perteneciente al Modelo de Valores en Competencia. En este tipo de entornos, lo que predomina es la competitividad constante, la rentabilidad financiera, el cumplimiento estricto de metas comerciales exigentes y la búsqueda de incrementar la participación en el mercado, todo ello bajo criterios rigurosos de control interno y estabilidad operativa (Cameron & Quinn, 2011).

En este contexto, las organizaciones orientan sus esfuerzos hacia el logro de resultados medibles, promoviendo una gestión enfocada en la eficiencia, la productividad y el desempeño. Bajo este enfoque, los procesos de planificación, seguimiento y evaluación adquieren un papel relevante, ya que permiten verificar el cumplimiento de los objetivos establecidos y facilitan la toma de decisiones oportunas. Asimismo, esta orientación favorece la optimización de los recursos disponibles y el fortalecimiento de la capacidad competitiva de la organización, aspectos que contribuyen a su permanencia y crecimiento en entornos cada vez más dinámicos y exigentes.

- Clima organizacional

Es la percepción colectiva que los integrantes de una empresa desarrollan sobre las políticas, prácticas, procedimientos y sistemas de recompensa presentes en su entorno laboral. Estas percepciones compartidas influyen en el modo de interpretación y experimentan la realidad organizacional (Robbins & Judge, 2017).

Desde la perspectiva de Schein (2010), el clima organizacional corresponde a la expresión visible, psicológica y temporal de la cultura existente en la organización. Permite observar cómo los elementos culturales se manifiestan en las experiencias cotidianas de los trabajadores dentro de la empresa. A través del clima organizacional es posible identificar la percepción que tienen los colaboradores sobre aspectos como el ambiente de trabajo, las relaciones interpersonales, la comunicación y las prácticas de gestión que predominan en la organización.

Su fundamento teórico proviene de la teoría de la atmósfera social y de los enfoques del comportamiento organizacional que estudian la influencia de las condiciones ambientales sobre la conducta de las personas en el trabajo y sus relaciones dentro de la organización (Robbins & Judge, 2017). Mientras la cultura organizacional se vincula directamente con creencias fundamentales y procesos construidos a lo largo del tiempo, el clima organizacional permite comprender cómo esas bases culturales son percibidas por los miembros de la empresa en su experiencia diaria.

- Trabajo en equipo

Arabeche et al. (2022) describen el trabajo en equipo una organización en donde todas las personas cumplen un mismo propósito, para ello, se desarrolla la coordinación, especialmente por el aporte de los participantes en las distintas capacidades: por lo tanto, la interacción y la colaboración constante de manera tradicional han cumplido un rol de suma importancia, especialmente en la asignación de actividades individuales.

Por tal motivo, el trabajo en equipo se ha caracterizado por evaluar todas las prioridades que tienen las organizaciones, la cual radica de una responsabilidad colectiva que supera todos los esfuerzos. Daft (2015) sostiene que la cooperación activa de todos los participantes en el contexto organización se ha definido como un factor que permite favorecer el acoplamiento y el desarrollo de actividades que se realizan, aportando en el cumplimiento de sus propósitos y de esta manera fomentar la participación de todos los involucrados.

- Valores organizacionales

Robbins y Judge (2017) afirman que los valores en la organización se constituyen como un conjunto de convicciones y principios éticos que contribuyen sobre la toma de decisiones estratégicas, siendo fundamentales para el aseguramiento en el cumplimiento de todas las actividades y su permanencia en el mercado durante el

largo plazo. Es importante considerar que también se los define como pautas que son compartidas y pueden moldear y definir la identidad de las instituciones; cuando existe una adecuada interiorización de los principios las organizaciones con el propósito de comprender la visión y su objetivo en los diferentes mercados (Daft, 2015).

Mientras tanto, Shein (2010) manifiesta que todos los valores se encuentran en un nivel medio en función de la cultura empresarial, constituyéndose como los principios propios de una empresa y de esta manera identificar como actuar en las decisiones organizacionales.

2.2.3. Concepto de MIPYME

Esta definición agrupa a todas las organizaciones que sean microempresas, a las medianas organizaciones basado en criterios cuantitativos establecidos en la normativa de cada país. Esta clasificación permite diferenciar a las unidades económicas según características objetivas relacionadas con su tamaño y nivel de actividad productiva (Dini & Stumpo, 2020). En Ecuador, el (COPCI) clasifica a las MiPymes mediante el número de trabajadores y el volumen de ventas brutas anuales. Estos parámetros permiten delimitar los segmentos empresariales que pueden acceder a programas y políticas de apoyo productivo (Asamblea Nacional del Ecuador, 2018).

2.2.3.1. Características de las mipymes

Las MiPymes se distinguen por mantener estructuras organizativas flexibles, procesos de decisión concentrados en el propietario o gerente y una relación cercana con los mercados donde desarrollan sus actividades. Estas condiciones influyen directamente en su funcionamiento y capacidad de respuesta empresarial (Lafuente et al., 2021). A nivel nacional, especialmente el sector rural las organizaciones generalmente realizan sus actividades laborales sin llevar a cabo procesos eficientes, predominante un canal de comunicación directo, sin embargo, los cambios económicos pueden suscitarse como un factor que juega en contra (Zamora, 2018).

Otra traba muy común que enfrentan es la gran dificultad para conseguir préstamos en los bancos tradicionales. Esta limitación frena por completo la oportunidad de comprar o incluir nueva tecnología en el negocio, lo que obliga a muchos dueños a usar sus propios ahorros o a depender del crédito que les dan los proveedores para poder mantener las puertas abiertas y seguir operando (Dini & Stumpo, 2020).

2.2.3.2. Económica de las mipymes

Al analizar el impacto de estas empresas, la Organización Internacional del Trabajo (2019) destaca que las MiPymes forman parte de la economía circular en un territorio específico especialmente por su gran capacidad de producto y adquirir mano de obra que permita realizar sus actividades organizacionales. El dinamismo de sus actividades no solo ayuda a fortalecer la producción general, sino que también es un motor clave para fortalecer la economía directa de las regiones y de las comunidades locales.

Se reconoce que estas unidades productivas cumplen un rol en la reducción de la pobreza. Esto lo logran principalmente al abrir oportunidades reales de autoempleo para las familias y al permitir que los ingresos se mantengan circulando de forma constante dentro de los propios mercados locales, mejorando la economía de la zona. Su presencia favorece oportunidades económicas para sectores con mayores limitaciones de acceso al empleo formal (Dini y Stumpo, 2020).

2.2.3.3. Las MiPymes en Ecuador

En el tejido empresarial de Ecuador, las MiPymes actualmente tienen una mayor presentación que otras empresas, debido que superan el 90 % a nivel nacional sobre las unidades que registran en el Instituto Nacional de Estadística y Censos, siendo la mayor fuente de empleo privado del país (INEC, 2021). La productividad laboral de este sector se mantiene sustancialmente rezagada en comparación con las grandes industrias, una brecha estructural explicada por la informalidad laboral, la baja adopción de las TIC y la falta de profesionalización de la gestión administrativa.

2.2.3.4. Requerimientos Actuales del Talento Humano en las mipymes

La rápida digitalización de los mercados y las exigencias de eficiencia operativa han reconfigurado los perfiles profesionales demandados por las mipymes, obligando a transitar del operario netamente empírico hacia un colaborador polivalente (OIT, 2019). Hoy en día, las organizaciones necesitan que su personal cuente con habilidades blandas esenciales, especialmente en la comunicación e inteligencia emocional, y la capacidad para trabajar en equipo dentro de entornos donde todo cambia muy rápido y hay mucha incertidumbre (Robbins y Judge, 2017).

Al mismo tiempo, se busca un talento humano que tenga el manejo tecnológico básico para usar sistemas de facturación electrónica, controlar los inventarios de

forma digital y atender a los clientes a través de canales automatizados. Estas destrezas son indispensables para que la empresa no se quede atrás frente a la competencia y pueda mantenerse firme en el mercado (Lafuente et al., 2021).

III. METODOLOGÍA

3.1. ENFOQUE METODOLÓGICO

Esta investigación es cuantitativa por la utilización de modelos numéricos que permite recolectar información numérica, analizar datos y las tendencias de un sujeto de estudio con la finalidad de medir la relación sobre el capital humano y la cultura organizacional en las MiPymes que se encuentran en el Carchi. Por tal motivo, el enfoque cuantitativo se orienta en medir las variables de estudio mediante la utilización de técnicas estadísticas y análisis cuantitativos, garantizar una mayor precisión sobre los resultados obtenidos (Hernández et al., 2014).

El enfoque cuantitativo es pertinente para este estudio, permite la identificación de varios patrones, tendencias y relaciones entre las variables analizadas, permitiendo evaluar cómo aspectos como la capacitación, experiencia, motivación y habilidades del personal se vinculan con los valores, normas, liderazgo y clima organizacional presentes en las microempresas. De este modo, se obtendrán resultados confiables que podrán ser generalizados a la población objeto de estudio (Chiavenato, 2020).

3.1.1. Enfoque

Esta investigación se la desarrolló de manera cuantitativa para la recepción y análisis de los datos numéricos que mantienen relación directa con el capital humano y la cultura organizacional de la industria láctea de la provincia del Carchi. Este enfoque facilitó recopilar información objetiva mediante encuestas estructuradas dirigidas a propietarios y trabajadores del sector.

El enfoque adoptado en esta investigación es de carácter cuantitativo, dado que se fundamenta en el análisis de datos numéricos que permiten medir, comparar y establecer relaciones cuantitativas: el capital humano y la cultura organizacional. De acuerdo con (Hernández et al., 2014). El enfoque cuantitativo se caracteriza por el uso de instrumentos estructurados y la aplicación de técnicas estadísticas que posibilitan la verificación de hipótesis, la descripción de fenómenos y la identificación de patrones o correlaciones objetivas.

Este enfoque se seleccionó porque el estudio busca demostrar empíricamente cómo las características del capital humano como la formación académica, la capacitación, la experiencia laboral y la motivación; inciden directamente en la cultura organizacional de las MiPymes del Carchi.

En este contexto, el enfoque cuantitativo permite obtener resultados precisos, medibles y generalizables, lo que contribuye a una comprensión más objetiva de la realidad empresarial local. Además, la aplicación de este enfoque facilita el diseño de acciones orientadas en evidencia, las cuales pueden ser aprovechadas por las autoridades locales, las instituciones educativas y los propios empresarios para fortalecer la productividad y la competitividad del sector. Así, la elección del enfoque cuantitativo no solo responde a la naturaleza del problema de investigación, sino que también garantiza la rigurosidad y consistencia del estudio.

3.1.2. Tipo de Investigación

La investigación combina un alcance descriptivo y correlacional, lo que permite abordar el fenómeno desde diferentes perspectivas y niveles de profundidad. También es de carácter exploratorio del estudio se justifica porque el tema del capital humano vinculado a la cultura organizacional en contextos como la Provincia del Carchi, no ha sido abordado ampliamente por la literatura académica nacional ni local. Este tipo de investigación. Es útil cuando existen pocos antecedentes, ya que permite comprender mejor el contexto, identificar variables relevantes y formular hipótesis más precisas para estudios posteriores (Hernández et al., 2014). En este sentido, la fase exploratoria contribuye a contextualizar el fenómeno y a reconocer las particularidades socioeconómicas de las MiPymes láctea en el Carchi, sentando las bases para el análisis posterior.

La investigación tiene un componente descriptivo porque busca detallar las características del capital humano presente en las empresas del cantón, así como la cultura organizacional que tienen. La investigación descriptiva no pretende alterar ni manipular las variables, sino observar y registrar su comportamiento en la realidad, proporcionando una visión clara del nivel educativo, la capacitación técnica, la experiencia profesional y la cultura organizacional que predomina en el entorno empresarial local. A través de este tipo de estudio se podrá identificar el perfil del trabajador y del empresario, además como las áreas que requieren fortalecimiento en términos de gestión humana.

El estudio incorpora un componente correlacional, mediante el cual se pretende determinar la relación existente entre el capital humano y la organizacional. Este tipo de análisis permitirá identificar si las variables, las habilidades, la motivación y el compromiso del personal guardan una asociación significativa con las dimensiones de valores compartidos, normas de comportamiento y prácticas colaborativas de la cultura organizacional, se busca establecer si la mejora del capital humano puede contribuir de manera directa al fortalecimiento de la cultura organizacional en las MiPymes dedicadas a la industria láctea en la provincia del Carchi, lo que servirá de base para proponer estrategias y políticas orientadas al desarrollo local.

La investigación fue de tipo descriptivo y correlacional. En primer lugar, es descriptiva porque busca detallar y caracterizar las condiciones actuales del capital humano y de la cultura organizacional en las MiPymes lácteas del Carchi, proporcionando una visión clara del contexto organizacional (Hernández et al., 2014).

El estudio es correlacional, ya que pretende determinar la relación existente entre el capital humano y la cultura organizacional. Este tipo de investigación permite establecer si las variables se asocian con cambios en otra, lo que resulta fundamental para analizar cómo la gestión del talento humano influye en la consolidación de una cultura organizacional adecuada dentro de las microempresas (Robbins & Judge, 2022).

3.2. HIPÓTESIS

- **H0:** El capital humano no se relaciona con la cultura organizacional en las MiPymes del sector lácteo la Provincia del Carchi.
- **H1:** El capital humano se relaciona con la cultura organizacional en las MiPymes del sector lácteo la Provincia del Carchi.

3.3. DEFINICIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

3.3.1. Definición de las variables

- Capital humano

Autores como Adam Smith y Alfred Marshall reconocieron que las habilidades y conocimientos de los trabajadores son un factor clave para el crecimiento. Fue a partir de la década de 1960 que el capital humano se consolidó como un campo de estudio propio, gracias a las contribuciones de economistas como Schultz, (1961) argumentó que la inversión en educación y capacitación es una forma de capital

que genera retornos económicos a largo plazo. Becker, (1964) amplió este concepto, incluyendo la salud y la migración como formas de inversión en capital humano.

Mientras el capital humano se define como el conjunto de todos los conocimientos, habilidades, competencias y atributos personales que los individuos aportan a la empresa y que contribuyen a su desempeño y competitividad (Lepak & Snell, 1999). Autores como Barney (1991) han destacado que el talento humano puede ser una ventaja sostenible, siempre y cuando sea valioso, raro, inimitable y organizado. En el caso de las mipymes, el capital humano adquiere una relevancia aún mayor, ya que estas empresas suelen depender en gran medida de las habilidades y conocimientos de sus empleados para compensar la falta de recursos financieros y tecnológicos.

- Cultura organizacional

Deal y Kennedy (1982) destacan que una cultura organizacional contribuye de manera significativa al éxito empresarial, ya que una cultura sólida proporciona a los empleados un sentido de identidad y dirección, fomenta la cohesión y el compromiso, y facilita la coordinación y el control dentro de la organización. Además, cuando los trabajadores comparten valores y objetivos comunes, se fortalece la colaboración entre los equipos de trabajo y se genera un ambiente que favorece la toma de decisiones y el cumplimiento de las metas institucionales. De esta manera, la cultura organizacional se convierte en un elemento que impulsa el desempeño y la permanencia de la organización en entornos cada vez más competitivos.

Existen varios modelos que permiten analizar y fortalecer cultura organizacional. Uno de los más influyentes es el modelo de los valores en competencia de (Cameron & Quinn, 2011), que identifica cuatro tipos de cultura: clan, adhocracia, jerarquía y mercado. Las MiPymes lácteas, la cultura organizacional puede influir en aspectos clave como la innovación, la calidad, la seguridad alimentaria y la sostenibilidad.

Interacción entre Capital Humano y Cultura Organizacional

El impacto entre el capital humano y la cultura organizacional es compleja y bidireccional. Por un lado, el capital humano puede influir en la cultura organizacional, ya que los conocimientos, habilidades y valores de los empleados contribuyen a la formación y evolución de la cultura (Boxall, 2011). Por otro lado, la cultura organizacional puede influir en el capital humano, ya que los valores y normas

compartidas pueden fomentar o inhibir el desempeño de acciones, la motivación y el compromiso de los empleados (Ogbonna, 2000).

Las MiPymes lácteas, la interacción entre el capital humano y la cultura organizacional puede ser un factor determinante para el éxito y la sostenibilidad de estas empresas. Una cultura que valora el aprendizaje, la innovación y la colaboración puede potenciar el impacto del capital humano en el desempeño y la competitividad. Un capital humano bien desarrollado puede contribuir en el fomento de la cultura organizacional sólida y adaptativa

3.3.2. Operacionalización de las variables

Según Hernández et al. (2014), este proceso permite definir cómo serán medidas las variables de estudio, estableciendo dimensiones, indicadores, técnicas e instrumentos que facilitan su análisis cuantitativo.

En una investigación, la operacionalización de variables especifica qué se va a medir y cómo se va a medir cada variable, asegurando coherencia entre los objetivos, la metodología y los recursos para recopilar información. A través de este procedimiento, conceptos abstractos como el capital humano o la cultura organizacional se convierten en dimensiones concretas, como habilidades blandas, habilidades duras, liderazgo o comunicación, que pueden ser evaluadas mediante encuestas u otros instrumentos.

En síntesis, la operacionalización de variables sirve para garantizar la validez y confiabilidad de la investigación, ya que permite medir de forma sistemática las variables y analizar la relación existente entre ellas.

- Capital Humano

Es un conjunto de conocimientos, habilidades, competencias, experiencia y actitudes propias de los trabajadores y que contribuyen al desempeño y logro de los objetivos organizacionales (Becker, 1993). El capital humano se medirá a través de las dimensiones relacionadas con la formación, capacitación, experiencia, habilidades y motivación del personal que labora en las MiPymes de la industria láctea de la provincia del Carchi.

Esta clasificación es ampliamente utilizada en la administración de empresas, ya que permite analizar de manera integral el desempeño del personal (Chiavenato, 2020). A través de estas dimensiones es posible conocer el nivel de preparación de los

trabajadores, identificar las fortalezas y las oportunidades de mejora en sus competencias, así como valorar su aporte al cumplimiento de los objetivos organizacionales. Además, este enfoque facilita la implementación de estrategias orientadas al desarrollo del talento humano, fortaleciendo las capacidades del personal y promoviendo un mejor desempeño tanto individual como colectivo dentro de la organización.

Tabla 1. Operacionalización de variables del Capital Humano

Variable	Dimensión	Indicador	Técnica	Instrumento
Capital Humano	Habilidades blandas	Autoconocimiento	Encuesta.	Cuestionario estructurado.
		Estilo de vida	Encuesta.	Cuestionario estructurado
		Pensamiento crítico	Encuesta	Cuestionario estructurado
		Pensamiento creativo	Encuesta	Cuestionario estructurado
		Autoconfianza	Encuesta	Cuestionario estructurado
		Ética	Encuesta	Cuestionario estructurado
		Resiliencia	Encuesta	Cuestionario estructurado
		Empatía	Encuesta	Cuestionario estructurado
		Resolución de problemas	Encuesta	Cuestionario estructurado
		Trabajo en equipo	Encuesta	Cuestionario estructurado
		Negociación	Encuesta	Cuestionario estructurado
		Comunicación efectiva	Encuesta	Cuestionario estructurado
		Liderazgo	Encuesta	Cuestionario estructurado
		Alfabetización tecnológica	Encuesta	Cuestionario estructurado
		Educación financiera	Encuesta	Cuestionario estructurado
	Habilidades duras	Análisis de datos cuantitativos	Encuesta	Cuestionario estructurado
		Gestión del tiempo	Encuesta	Cuestionario estructurado
		Gestión de proyectos	Encuesta	Cuestionario estructurado
Cultura Organizacional	Innovación y adaptación	Capacidad de cambio	Encuesta	Cuestionario estructurado
	Orientación a resultados	Cumplimiento de objetivos	Encuesta	Cuestionario estructurado
	Clima organizacional	Ambiente laboral	Encuesta	Cuestionario estructurado
	Trabajo en equipo	Colaboración organizacional	Encuesta	Cuestionario estructurado
	Valores organizacionales	Práctica de valores	Encuesta	Cuestionario estructurado

Nota: Esta tabla indica la operacionalización de variables

La tabla de operacionalización de la variable Capital Humano tiene como finalidad definir de manera clara y ordenada cómo será medida esta variable dentro de la investigación. El capital humano es un concepto amplio y abstracto, por lo que resulta necesario descomponerlo en dimensiones e indicadores específicos que permitan su medición objetiva en las MiPymes de la industria láctea de la provincia del Carchi (Hernández et al., 2014).

En la tabla, el capital humano se estructura en dos dimensiones principales: habilidades blandas y habilidades duras, las cuales representan los componentes conductuales y técnicos que aportan valor a la organización. Se define la escala de medición (Likert, ordinal o de razón), permitiendo cuantificar las percepciones y características del capital humano para su posterior análisis estadístico.

Esta tabla permite transformar el concepto teórico de capital humano en variables medibles, facilitando la recolección de datos confiables y el análisis de su incidencia en la cultura organizacional de las MiPymes de la industria láctea de la provincia del Carchi, lo que contribuye a la comprobación de las hipótesis planteadas.

La tabla de operacionalización de la variable Cultura Organizacional tiene como objetivo establecer de manera sistemática cómo será medida esta variable dentro de la investigación, permitiendo convertir un concepto teórico en elementos observables y cuantificables. La cultura organizacional es un constructo complejo que influye en el comportamiento, actitudes y desempeño de los miembros de una organización, por lo que su medición requiere ser desagregada (Hernández et al., 2014).

En la tabla se identifican dimensiones clave de la cultura organizacional, tales como valores organizacionales, comunicación interna, liderazgo, trabajo en equipo y clima organizacional. Estas dimensiones permiten analizar los elementos que configuran la forma de pensar, actuar y relacionarse dentro en las MiPymes de la industria láctea del Carchi. Robbins y Judge, (2022) sostienen que la cultura organizacional se manifiesta a través de valores compartidos, normas de comportamiento y estilos de liderazgo.

Los valores organizacionales reflejan normas que pueden guían la conducta de los trabajadores, mientras que la comunicación interna permite coordinar actividades y fortalecer las relaciones laborales. El liderazgo influye en la motivación y compromiso del personal, y el trabajo conjunto favorece la cooperación y la eficiencia. El ambiente organizacional representa aquella percepción característica de los trabajadores en el aspecto laboral, siendo un factor determinante para la satisfacción y el desempeño (Chiavenato, 2020).

La tabla especifica los modelos de recolección de datos mediante la encuesta, lo cual es coherente con el enfoque cuantitativo de la investigación. La utilización de una escala tipo Likert permite medir los puntos de vista de los participantes respecto

al ambiente organizacional, facilitando el análisis estadístico de los resultados. Además, este tipo de escala posibilita cuantificar las percepciones de los encuestados de manera uniforme, favoreciendo la comparación de las respuestas y la identificación de tendencias en cada una de las dimensiones evaluadas. De esta manera, la información obtenida constituye una base confiable para interpretar el comportamiento de las variables objeto de estudio y sustentar los análisis desarrollados en la investigación.

Esta tabla permite evaluar de manera objetiva el ambiente organizacional en las MiPymes de la industria láctea de la provincia del Carchi, apoyándose en los aportes teóricos de Robbins y Judge (2018) y Chiavenato (2017),

3.4. MÉTODOS UTILIZADOS

3.4.1. Métodos

El método deductivo es el eje central de este proceso investigativo. Este método parte de principios generales o teorías ya establecidas para aplicarlas a casos concretos y específicos, lo cual permite obtener conclusiones verificables y fundamentadas. Según Tamayo y Tamayo (2011) este método facilita la aplicación de modelos teóricos a realidades empíricas, verificando si los postulados teóricos se cumplen en contextos determinados.

En el presente estudio, se parte de teorías internacionales sobre el capital humano y el desarrollo sostenible formuladas por instituciones como el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2023) y la OIT (2023). Estas teorías plantean que el fortalecimiento del capital humano a través de la educación, la capacitación y la participación en la gestión empresarial es un factor clave para lograr un desarrollo sostenible e inclusivo. A partir de estos planteamientos, la investigación busca analizar si tales principios se reflejan en la realidad de la provincia del Carchi, permitiendo contrastar los modelos teóricos con la práctica local. De este modo, el método deductivo garantiza la coherencia lógica del estudio y refuerza la validez de los hallazgos obtenidos.

Esta investigación surge de teorías internacionales que sustentan de manera teórica el desarrollo de esta investigación hasta obtener las conclusiones, según las Naciones Unidas (2023) afirman que el fortalecimiento del capital humano y la gestión empresarial se ha constituido como un factor que contribuye en el desarrollo organizacional. Por tal motivo, mediante este método esta investigación pretende

analizar como lo principios pueden reflejar las realidades en las industrias lácteas del Carchi, en donde se contrastan modelos teóricos, conjuntamente con la práctica organizacional.

A partir de teorías desarrolladas por autores se analizó cómo estos planteamientos se reflejan en el contexto local, permitiendo obtener conclusiones fundamentadas y coherentes con la realidad empresarial del cantón. El uso del método deductivo garantiza rigor científico y consistencia lógica en el desarrollo del estudio.

3.4.2. Técnicas

Mediante la aplicación de cuestionarios estructurados dirigidos a propietarios, gerentes y trabajadores de las MiPymes del cantón Montúfar. De acuerdo con Arias (2012), la encuesta compone una herramienta eficaz para obtener información directa y sistemática sobre percepciones, actitudes y comportamientos de una población específica. En este caso, permitirá recopilar datos sobre aspectos fundamentales del capital humano, tales como el nivel educativo, la experiencia profesional, la capacitación recibida, las habilidades adquiridas y las prácticas empresariales sostenibles implementadas.

La elección de esta técnica responde a varias razones: en primer lugar, posibilita la obtención de información cuantificable que puede ser procesada mediante métodos estadísticos; en segundo lugar, permite abarcar una muestra amplia en un período de tiempo relativamente corto, lo cual mejora la representatividad de los resultados; en tercer lugar, proporciona una visión integral del fenómeno al incluir la percepción tanto de empleadores como de empleados. Los resultados obtenidos mediante la encuesta servirán para analizar la influencia del capital humano, generando información útil para el diseño de políticas locales y estrategias empresariales sostenibles.

La encuesta fue aplicada, la cual se aplicó mediante cuestionarios estructurados dirigidos a propietarios y trabajadores de las MiPymes lácteas del Carchi. La encuesta permite obtener información directa, sistemática y cuantificable sobre las tipologías que tiene el talento humano y los elementos de la cultura organizacional (Arias, 2012).

Él se diseñó con preguntas cerradas y de escala tipo Likert, lo que facilitará la medición de variables como nivel de capacitación, experiencia laboral, motivación, liderazgo, comunicación interna y valores organizacionales, considerándose una

técnica que contribuye en la recolección de información en un tiempo determinado para garantizar que exista confiabilidad de la información (Hernández et al., 2014).

La validación del instrumento establece un proceso metodológico orientado a garantizar que el cuestionario mida de manera adecuada las variables de estudio. Según Hernández, Fernández y Baptista, la validación implica verificar que los ítems representen correctamente el constructo teórico y que permitan obtener información válida y confiable. Este procedimiento permitió ajustar la redacción y cobertura del instrumento antes de su aplicación definitiva, asegurando la validez de contenido.

Posterior a la validación de contenido, se realizó pruebas piloto para evaluar la consistencia interna del instrumento mediante coeficientes de confiabilidad como el alfa de Cronbach y el omega de McDonald.

3.5. ANÁLISIS ESTADÍSTICO

3.5.1 Población

Según Hernández et al. (2010) mencionan que la población se constituye como un conjunto de individuos que generalmente son sujetos de una investigación, considerándose como los principales actores de un estudio.

La población estuvo conformada por 39 MiPymes de la industria láctea de la provincia del Carchi, integradas por un total de 241 gerentes y trabajadores, quienes fueron los participantes encuestados para la recolección de la información. Se aplicó un censo, entendido como la recopilación de información de todos los elementos que integran la población de estudio, sin efectuar una selección parcial de participantes. Este procedimiento permite trabajar con la totalidad de los casos identificados dentro de la población objetivo (Hernández et al., 2014).

El censo se diferencia del muestreo porque no recurre a subconjuntos para realizar inferencias sobre la población. Al incluir a todos los participantes, proporciona información directa de cada unidad de análisis, disminuyendo la posibilidad de error muestral y fortaleciendo la exactitud de los resultados obtenidos ((Hernández et al., 2014).

La elección de esta estrategia responde a las características de la población investigada. Las MiPymes de la industria láctea de la provincia del Carchi conforman un grupo delimitado geográficamente y de tamaño reducido, de 39 unidades

productivas, condición que permite una cobertura total desde el punto de vista operativo.

Con el objetivo de analizar la confiabilidad del instrumento aplicado a las MiPymes lácteas del Carchi, se procedió a evaluarla por medio de Alfa de Cronbach y el Omega de McDonald. El coeficiente Alfa de Cronbach se obtuvo 0,97 y en el Omega 0,97.

Posteriormente se aplicó la prueba estadística de Kolmogorov-Smirnov, que permitió evidenciar que los datos de la variable Capital Humano ($p > 0,05$, superior al valor crítico de 0,05), no cuentan con evidencia de una distribución normal. Por el contrario, la variable Cultura Organizacional registró un valor $p < 0,05$ que evidencia un supuesto de normalidad. Por lo cual se justificó metodológicamente la utilización de pruebas no paramétricas para analizar la relación entre ambas variables. Dicha relación entre variables fue evaluada por medio del coeficiente Rho de Spearman.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. RESULTADOS

4.1.1. Datos demográficos y caracterización de la muestra

La muestra estuvo conformada por 240 trabajadores vinculados a MiPymes de la industria láctea del Carchi, correspondientes al sector de agroindustria (queserías, procesadoras lácteas y establecimientos afines). La distribución de las características sociodemográficas y organizacionales se presenta a continuación.

Tabla 2. *Caracterización sociodemográfica y organizacional de la muestra*

Variable	Categoría	f	%
Género	Masculino	145	60
	Femenino	95	40
Edad	18-30 años	37	15
	31-40 años	86	36
	41-50 años	73	30
	51 años o más	44	18
Nivel educativo	Primaria	61	25
	Secundaria	95	40
	Técnico/tecnólogo	42	17
	Tercer nivel	42	17
Tamaño empresarial	Microempresa (1-9 trab.)	208	87
	Pequeña empresa (10-49 trab.)	32	13
Sector	Rural	204	85
	Urbano	36	15
Área funcional	Producción/operaciones	166	69
	Gestión administrativa	22	9
	Marketing y ventas	19	8
	Finanzas	16	7
	Talento humano	14	6
	TICS	3	1
Ubicación (cantón)	Montúfar	125	52
	San Pedro de Huaca	50	21
	Tulcán	29	12
	Espejo	24	10
	Mira	12	5,
Total		240	100

Nota. Los datos corresponden a 240 participantes encuestados en el período enero-marzo de 2026.

En cuanto al género, el 60 % de los participantes son hombres ($n = 145$) y el 40 % mujeres ($n = 95$), lo que refleja una predominancia masculina consistente con la naturaleza del sector lácteo, caracterizado por labores de producción y campo con mayor participación histórica de hombres.

La tabla presenta las características sociodemográficas y laborales de los 240 participantes que conformaron la muestra de estudio. Se observa un predominio del género masculino (60 %), con mayor participación de personas entre 31 y 40 años (36 %) y con nivel educativo de secundaria (40 %). Asimismo, la mayoría de los encuestados labora en microempresas (87 %), pertenece al sector rural (85 %) y desempeña funciones en el área de producción y operaciones (69 %). En cuanto a la ubicación geográfica, la mayor concentración de participantes corresponde al cantón Montúfar (52 %), seguido de San Pedro de Huaca (21 %), lo que refleja la distribución de las MiPymes lácteas consideradas en la investigación.

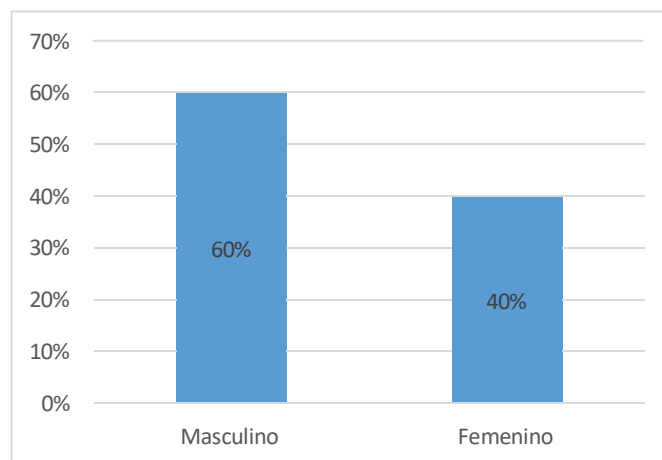


Figura 1. Distribución por género

Existe un valor superior de edad que oscila sobre los 31 a 40 años (36 %), seguido por el de 41 a 50 años (30 %). Esta distribución indica que la fuerza laboral es predominantemente adulta, con experiencia acumulada, aunque el segmento de 18 a 30 años (15 %) aporta un componente joven potencialmente receptivo a la capacitación.

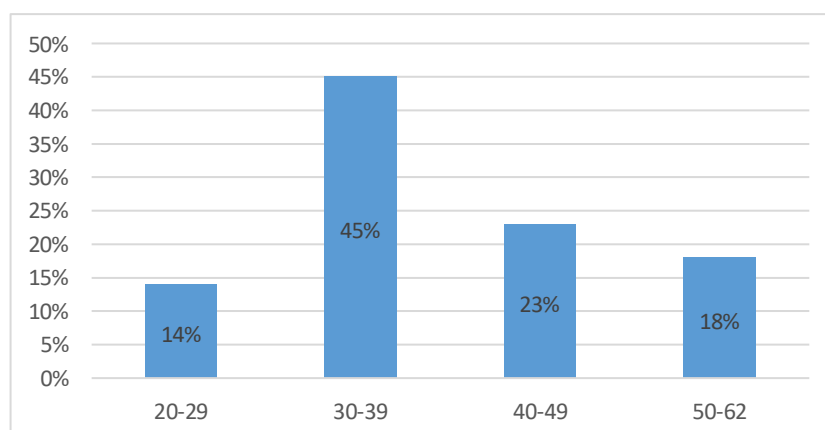


Figura 2. Distribución por edad

El nivel educativo muestra que el 65 % de los trabajadores posee formación de secundaria o primaria (40 % y 25 %, respectivamente), mientras que el 35 % restante cuenta con estudios técnicos/tecnológicos (17 %) o tercer nivel (17 %). Estos datos evidencian un perfil educativo mayoritariamente básico, con implicaciones directas en las estrategias de capacitación que deben adoptarse en el sector.

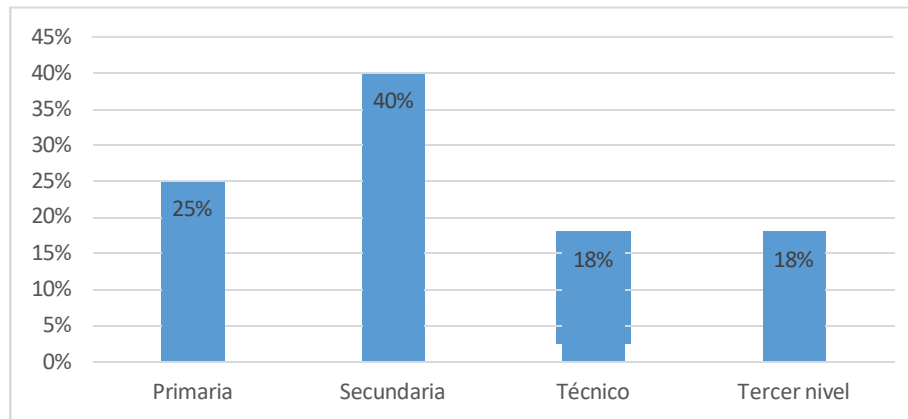


Figura 3. Nivel educativo

En relación con el tamaño empresarial, el 87 % de los encuestados pertenece a microempresas (1-9 trabajadores), confirmando la estructura predominantemente micro en la agroindustria láctea del Carchi.

Geográficamente, el 85 % de las empresas del escenario rural y el cantón Montúfar concentra la mayor proporción de la muestra (52 %), seguido por San Pedro de Huaca (21 %). El área funcional predominante es producción/operaciones con el 69% de los participantes.

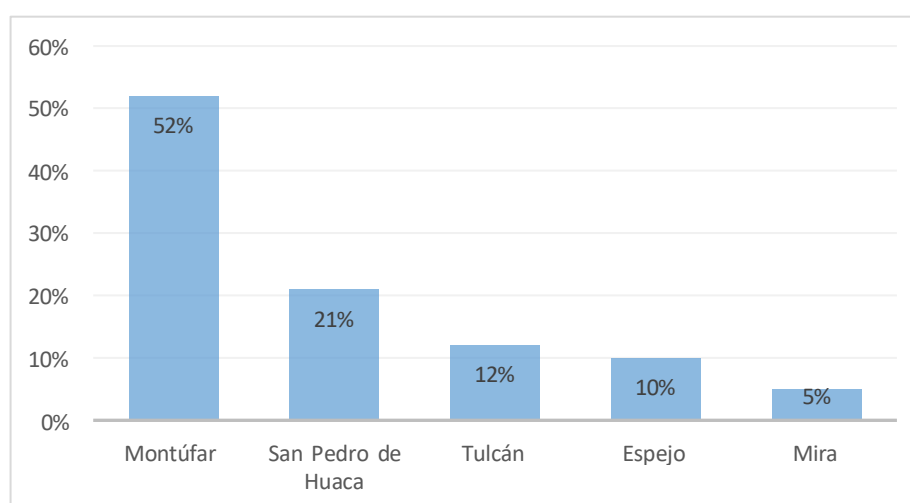


Figura 4. Distribución geográfica

4.1.2. Capital humano

La variable capital humano alcanzó una media general de 3,92 puntos ($DE = 0,74$) en una escala de 1 a 5, con una mediana de 4 y un coeficiente de variación de 18,80 %, lo que indica una adecuada homogeneidad en las percepciones de los encuestados. Los cuartiles $Q1 = 3,56$ y $Q3 = 4,50$ permiten constatar que el 50 % central de la distribución se concentra entre valores moderados y altos, con un rango intercuartílico (IIR) = 0,95 que refleja baja dispersión. Estos valores, situados próximos al nivel 'De acuerdo' de la escala Likert, permiten afirmar que los colaboradores MiPymes lácteas del Carchi perciben favorablemente sus competencias personales, sociales y técnicas.

A. Análisis por ítem

La Tabla 2 muestra información descriptiva para los 44 ítems que conforman la variable capital humano, agrupados según la habilidad a la que pertenecen. Se reportan la frecuencia acumulada de respuestas De acuerdo y Muy de acuerdo (f DA+MA), su porcentaje equivalente, los cuartiles $Q1$, $Q2$ (mediana) y $Q3$, la moda, el rango intercuartílico (IIR) y la media aritmética (M).

Los resultados muestran que todos los ítems presentan mediana igual a 4, lo que indica que al menos la mitad de los trabajadores se posicionaron en el nivel 'De acuerdo'. La moda también fue 4 a excepción de EstVida_1 y AlfTec_1, donde la moda alcanzó el valor 5, sugiriendo una concentración positiva en el conocimiento de prácticas de salud y herramientas digitales básicas.

Los ítems con mayor valoración media fueron PensCrit1; ($M = 4,21$), seguido de Negoc_1 ($M = 4,18$), Etica_1 y Resil_1 ($M = 4,17$ ambos), y Lider_1 ($M = 4,16$). En contraste, los ítems con menores medias correspondieron sistemáticamente a los reactivos de aplicación práctica, especialmente AnaIntDatos_2 (Uso análisis de datos para tomar decisiones; $M = 3,55$), AlfTec_4 (Aplico herramientas de IA; $M = 3,61$) y AlfTec_2 ($M = 3,62$).

Este patrón revela una brecha sistemática entre el conocimiento declarativo (ítems de 'Conozco') y la aplicación práctica (ítems de 'Aplico'), que oscila entre 0,35 y 0,45 puntos en promedio. En términos de dispersión, los ítems de conocimiento presentan $IIR = 1,0$. Mientras que varios ítems de aplicación y algunos de conocimiento en habilidades duras muestran $IIR = 2,0$. Indicando mayor heterogeneidad en las respuestas, particularmente en análisis de datos, pensamiento creativo y resiliencia.

B. Análisis por habilidades

Con el fin de sintetizar el análisis a nivel de constructo, se calcularon los estadísticos de posición para cada una de las 18 habilidades identificadas en la operacionalización, agrupadas en tres categorías: habilidades blandas intrapersonales, habilidades blandas interpersonales y habilidades duras.

Tabla 3. Estadísticos descriptivos por habilidad

Grupo	Habilidad	Q1	Mdn (Q2)	Q3	Moda	IIR	M
Intrapersonales	Autoconocimiento	3	4	5	4	2	3,87
Intrapersonales	Estilo de vida	3	4	5	4	2	3,87
Intrapersonales	Pensamiento crítico	3	4	5	4	2	4,00
Intrapersonales	Pensamiento creativo	3	4	5	4	2	3,92
Intrapersonales	Autoconfianza	3	4	5	4	2	3,96
Intrapersonales	Ética	4	4	5	4	1	4,10
Intrapersonales	Resiliencia	3	4	5	4	2	3,96
Interpersonales	Empatía	3	4	5	4	2	3,95
Interpersonales	Resolución de problemas	3	4	5	4	2	3,96
Interpersonales	Trabajo en equipo	3	4	5	4	2	3,97
Interpersonales	Negociación	3	4	5	4	2	3,98
Interpersonales	Comunicación efectiva	3	4	5	4	2	3,96
Interpersonales	Liderazgo	3	4	5	4	2	3,97
Duras	Alfabetización tecnológica	3	4	4	4	1	3,79
Duras	Educación financiera	3	4	5	4	2	3,97
Duras	Gestión del tiempo	3	4	5	4	2	3,93
Duras	Análisis e interpretación de datos	3	4	4	4	1	3,76
Duras	Gestión de proyectos	3	4	5	4	2	3,86

Nota. Análisis por dimensiones esta tabla indica el análisis por habilidades duras.

El análisis por habilidades confirma que todas las medianas son iguales a 4 y las modas iguales a 4, lo que refleja un nivel de acuerdo generalizado y consistente. Las diferencias entre grupos y al interior de cada grupo se aprecian mejor a través de las medias y los IIR.

Entre las habilidades blandas intrapersonales, la Ética obtuvo la mayor media ($M = 4,10$) y el menor IIR (1), lo que indica no solamente la valoración más elevada sino también el mayor consenso. Le siguen Pensamiento crítico ($M = 4$) y Autoconfianza y Resiliencia ($M = 3,96$ ambas). El Autoconocimiento y el Estilo de vida presentan las medias más bajas del grupo ($M = 3,87$ y $3,87$, respectivamente), con $IIR = 2$ que refleja mayor dispersión.

En el grupo de habilidades interpersonales, la Negociación lidera con $M = 3,98$, seguida de Trabajo en equipo y Liderazgo ($M = 3,97$ ambas). La Empatía presenta la media más baja del grupo ($M = 3,95$), aunque sin diferencias sustantivas entre las seis habilidades del grupo, cuyos valores oscilan apenas en 0,03 puntos.

Las habilidades duras presentan las valoraciones más bajas en términos generales. La Educación financiera se destaca con $M = 3,97$ e $IIR = 2$ Mientras que el Análisis e interpretación de datos indica que la habilidad con menor media de toda la escala ($M = 3,76$) y la Alfabetización tecnológica ocupa el segundo lugar más bajo ($M = 3,79$), ambas con $IIR = 1$. Estos resultados evidencian que las competencias técnico-analíticas representan la principal debilidad del capital humano en las MiPymes lácteas del Carchi.

C. Análisis de diferencias significativas

Para el nivel de capital humano varía según las características demográficas y organizacionales de los participantes, se aplicaron las pruebas U de Mann-Whitney para variables dicotómicas y H de Kruskal-Wallis para variables con más de dos categorías.

Tabla 4. Prueba U de Mann-Whitney para capital humano según género y sector

Variable	Grupo 1	Mdn1	Grupo 2	Mdn2	U	Z	p	r	Decisión
Género	Masculino (n=145)	3,97	Femenino (n=95)	4,02	6 396,5	-0,93	0,35	-0,06	No significativo
Sector	Rural (n=204)	3,85	Urbano (n=36)	4,59	1 804,0	-4,86	<0,001	-0,31	Significativo

Nota. La prueba U de Mann-Whitney comparó las distribuciones del capital humano según género y sector de ubicación de la empresa.

Se pudo evidenciar que no existen diferencias significativas con respecto al capital humano según el género ($U = 6\,397$, $Z = -0,93$, $p = 0,35$), con medianas prácticamente equivalentes entre hombres ($Mdn = 3,97$) y mujeres ($Mdn = 4,02$). El tamaño del efecto fue negligible ($r = -0,06$), lo que indica que la magnitud de la diferencia entre ambos grupos es mínima.

Estos resultados permiten inferir que la percepción del capital humano es similar independientemente del género de los trabajadores, por lo que aspectos como los conocimientos, habilidades, competencias y capacidades son valorados de manera comparable tanto por hombres como por mujeres. En consecuencia, el género no constituye un factor que influya de forma significativa en la percepción del capital humano dentro de las MiPymes lácteas de la provincia del Carchi.

En contraste, la comparación por sector de ubicación de la empresa sí reveló diferencias estadísticamente significativas ($U = 1\,804$, $Z = -4,86$, $p < 0,05$), con los trabajadores urbanos presentando una mediana notablemente superior ($Mdn = 4,59$) frente a los rurales ($Mdn = 3,85$), El tamaño del efecto fue moderado ($r = -0,31$), lo que

indica que el sector de ubicación es un factor diferenciador relevante en el nivel de capital humano. Esta diferencia puede atribuirse al mayor acceso a programas de formación, tecnología y recursos de desarrollo profesional disponibles en entornos urbanos.

Tabla 5. Prueba H de Kruskal-Wallis

Variable	H	gl	p	Decisión	Post hoc (Dunn-Bonferroni)
Edad (4 grupos)	11,68	3	0.05	Significativo	30 - 51+
Nivel educativo	38,94	3	< 0.05	Significativo	Primaria, Secundaria > Tercer nivel
Tamaño empresarial	13,90	1	< 0.05	Significativo	Microempresa > Pequeña empresa
Área funcional	31,79	5	< 0.05	Significativo	Producción > Gestión administrativa

Nota. Esta tabla indica un análisis de diferencias significativa del capital humano según datos demográficos.

La prueba H de Kruskal-Wallis reveló diferencias significativas en el capital humano según la edad de los trabajadores ($H = 11,68$, $gl = 3$, $p = 0,05$). El análisis post hoc con corrección de Bonferroni identificó que el grupo de 18-30 años presenta medianas significativamente mayores que el de 51 o más años, lo que sugiere que los trabajadores más jóvenes poseen niveles más elevados de capital humano percibido, posiblemente relacionado con mayor acceso a educación formal y familiaridad con herramientas tecnológicas.

El nivel educativo emergió como el factor diferenciador más poderoso ($H = 38,94$, $gl = 3$, $p < 0,05$). Las comparaciones post hoc mostraron que los trabajadores con tercer nivel educativo presentan capital humano significativamente superior a quienes poseen primaria ($p < 0,05$) y secundaria ($p < 0,05$). Los de nivel técnico/tecnológico superan significativamente a los de primaria ($p < 0,05$) y tercer nivel supera a técnico/tecnólogo ($p = 0,05$). Este hallazgo refuerza la estrategia de la formación académica como determinante del capital humano en el sector lácteo.

El tamaño empresarial también mostró diferencias significativas ($H = 13,90$; $gl = 1$, $p < 0,05$), con los trabajadores de pequeñas empresas presentando medianas notablemente superiores ($Mdn = 4,48$) frente a los de microempresas ($Mdn = 3,86$). Esta diferencia podría explicarse por la mayor capacidad de las pequeñas empresas para invertir en capacitación y seleccionar personal con perfiles más desarrollados.

El área funcional mostró diferencias significativas ($H = 31,79$, $gl = 5$; $p < 0,05$), con la gestión administrativa presentando la mayor mediana ($Mdn = 4,54$) y el área de producción/operaciones la más baja ($Mdn = 3,75$). El análisis post hoc señaló diferencias significativas específicamente entre producción y gestión administrativa

($p < 0,05$). Esto refleja la naturaleza de cada área: los roles administrativos tienden a requerir y desarrollar competencias más diversificadas que los operativos.

El capital humano en las MiPymes lácteas del Carchi se encuentra en un nivel moderadamente favorable, con una mediana general de 4 y una media de 3,91 sobre cinco puntos. Este nivel refleja que los trabajadores perciben de manera positiva sus competencias personales y sociales, aunque con brechas importantes en las habilidades de aplicación práctica y en las competencias técnico-analíticas.

Las habilidades blandas, tanto intrapersonales como interpersonales, representan las fortalezas del capital humano en el sector. La Ética ($M = 4,10$, $IIR = 1.0$) y el Pensamiento crítico ($M = 4$) lideran entre las habilidades intrapersonales, mientras que en las interpersonales destacan Negociación ($M = 3,98$) y Trabajo en equipo ($M = 3,97$). Estas habilidades presentan alta consistencia de respuestas ($IIR = 1$ a 2), lo que indica un consenso relativamente amplio entre los trabajadores.

La situación es heterogénea en función del perfil del trabajador: el sector urbano, mayor nivel educativo, menor edad y pertenencia a pequeñas empresas o áreas administrativas se asocian significativamente con mayores niveles de capital humano. Esta heterogeneidad es un desafío, las brechas internas son amplias como una oportunidad, al identificar segmentos con alto potencial que podrían actuar como agentes de desarrollo interno en las organizaciones.

4.1.3. Cultura organizacional

La variable cultura organizacional obtuvo una media general de 3 880 puntos ($DE = 0,951$), con una mediana de 4,20 y un coeficiente de variación de 24,51 %. La dispersión ligeramente mayor respecto al capital humano refleja la diversidad de percepciones sobre las prácticas organizacionales en el sector, especialmente en empresas de diferente tamaño y ubicación geográfica.

A. Análisis por ítem

La Tabla 6 muestra información descriptiva para los 17 ítems que conforman la variable cultura organizacional, organizados por dimensión. Los resultados muestran una valoración positiva de la cultura organizacional en las MiPymes lácteas del Carchi. En la dimensión Innovación y adaptación, el ítem "La empresa toma en cuenta la opinión de los clientes" registró el mayor porcentaje de respuestas

favorables (81 %) y una media de 4,11, lo que indica que los colaboradores consideran importante la participación de los clientes en los procesos de mejora.

En la dimensión Orientación a resultados, el ítem "La empresa tiene metas claras" obtuvo un 78% de respuestas favorables y una media de 4,03, lo que permite apreciar que los objetivos organizacionales son conocidos por el personal. En cuanto al Clima organizacional, el reconocimiento al trabajo bien realizado alcanzó un 79% de aceptación y una media de 4,04, aspecto que contribuye a un ambiente laboral favorable.

Respecto al Trabajo en equipo, el ítem "En la empresa se trabaja en equipo" obtuvo también un 79 % de respuestas favorables y una media de 4,01, mostrando una percepción positiva sobre la colaboración entre los trabajadores. Finalmente, en Valores organizacionales, el ítem "La empresa tiene responsabilidad social" registró el porcentaje más alto de esta dimensión (80 %) y una media de 4,05, indicando que esta práctica es ampliamente reconocida por los colaboradores. De manera general, las medias superiores a 3,6 y la mediana de 4 en todos los ítems muestran una apreciación favorable de la cultura organizacional en las empresas analizadas.

El análisis por ítem revela que todos los ítems presentan mediana igual a 4, con la excepción del ítem InnovAd_1 (La organización se orienta en la opinión de los clientes), que obtuvo la media más alta de toda la escala de cultura organizacional ($M = 4,11$) y moda de 5, con el 80.8 % de los encuestados respondiendo De acuerdo o Muy de acuerdo. Este hallazgo indica que la orientación hacia el cliente es percibida como el aspecto mejor desarrollado de la cultura organizacional.

Los ítems con mayores valoraciones fueron: InnovAd_1 ($M = 4,11$), seguido de Clima_1 —La empresa reconoce un trabajo bien hecho— ($M = 4,04$), ValOrg_1 —responsabilidad social— ($M = 4,05$) y ValOrg_3 —honestidad— ($M = 4,00$). Estos resultados evidencian que el reconocimiento al desempeño, los valores éticos y la orientación al cliente constituyen los aspectos más fortalecidos de la cultura organizacional en las MiPymes lácteas. Asimismo, estas valoraciones reflejan que las empresas promueven prácticas orientadas al compromiso, la responsabilidad y la confianza, elementos que favorecen un ambiente de trabajo alineado con los objetivos organizacionales.

Los ítems con menores valoraciones fueron Clima_2 —En la empresa existe comunicación efectiva— ($M = 3,67$), InnovAd_2 —La empresa acepta ideas nuevas—

(M = 3,68) y TrabEqCO_2 —La empresa tiene buenas relaciones laborales— (M = 3,71). Destaca que estos tres ítems también registran IIR = 1 o 2, lo que refleja mayor heterogeneidad en las percepciones. La comunicación interna y la apertura a la innovación emergen como las dimensiones más críticas de la cultura organizacional.

B. Análisis por dimensiones

Con el propósito de proporcionar una visión integral de la cultura organizacional, se calcularon los estadísticos descriptivos consolidados para cada una de las cinco dimensiones del instrumento.

Tabla 6. Estadísticos descriptivos por dimensión — Cultura organizacional

Dimensión		Q1	Mdn (Q2)	Q3	Moda	IIR	M	Rango percibido
Innovación	y	3	4	5	4	2	3,88	Moderadamente favorable
adaptación								
Orientación	a	3	4	5	4	2	3,88	Moderadamente favorable
resultados								
Clima organizacional		3	4	5	4	2	3,83	Moderadamente favorable
Trabajo en equipo		3	4	5	4	2	3,86	Moderadamente favorable
Valores organizacionales		4	4	5	4	1	3,96	Moderadamente favorable

Nota. Analiza cada estadístico por dimensiones correspondientes a la Cultura Organizacional.

El análisis por dimensiones revela que todas presentan una mediana de 4 y una moda de 4, lo que indica una percepción favorable generalizada entre los participantes. No obstante, se observan diferencias en los índices de rango intercuartílico (IIR) y en las medias, las cuales permiten identificar distintos niveles de valoración entre las dimensiones evaluadas. Estas variaciones muestran que algunos aspectos de la cultura organizacional son percibidos con mayor fortaleza que otros, aunque en conjunto mantienen una tendencia positiva dentro de las MiPymes lácteas analizadas.

La dimensión en los valores de la organización muestra (M = 3,96, IIR = 1), con el menor rango intercuartílico, lo cual se puede observar en todas las dimensiones; además la innovación (M = 3,88) y los resultados de (M = 3,88) ocupan el segundo y tercer lugar, con IIR = 2 identificando que existe una percepción positiva. Esto indica que, si bien las empresas tienen metas y orientación al cambio, su implementación no es uniforme entre organizaciones.

El Trabajo en equipo ($M = 3,86$; $IIR = 2$) y el Clima organizacional ($M = 3,83$, $IIR = 2$) conforman las dimensiones con menores valoraciones, siendo el clima organizacional la dimensión más débil. Una diferencia de 0,13 puntos entre la dimensión más alta y la más baja sugiere que la cultura organizacional en el sector, aunque favorable en términos generales, presenta desequilibrios internos que merecen atención gerencial.

C. Análisis de diferencias significativas

Primer nivel Diferencias entre ítems dentro de cada dimensión:

Tabla 7. Prueba H de Kruskal-Wallis cultura organizacional

Dimensión	Ítems comparados	H	gl	p
Innovación y adaptación	InnovAd_1 vs InnovAd_2 vs InnovAd_3	27,06	2	< 0.05
Orientación a resultados	OrientRes_1 vs _2 vs _3	10,46	2	0.05
Clima organizacional	Clima_1 a Clima_5	21,15	4	< 0.05
Trabajo en equipo	TrabEqCO_1 vs _2 vs _3	13,37	2	0.05
Valores organizacionales	ValOrg_1 vs _2 vs _3	8,02	2	0.05

Nota. Indica la prueba H de Kruskal-Wallis entre ítems de cada dimensión de cultura organizacional).

Se realizó un análisis en dos niveles para determinar las diferencias estadísticamente significativas en la cultura organizacional: (1) entre los ítems de cada dimensión y (2) entre las dimensiones en su conjunto.

Los resultados del primer nivel revelan diferencias significativas en los ítems de todas las dimensiones. En Innovación y adaptación ($H = 27,06$, $p < 0,05$), el análisis post hoc identificó que OpClientes (ítem 1) es significativamente mejor valorado que IdeasNuevas e IIR AprendizConst, lo que sugiere que las empresas son más receptivas a la retroalimentación externa que a la innovación interna. En Orientación a resultados ($H = 10,46$, $p = 0,05$), MetasClara supera significativamente a RevResultados, indicando que las metas se establecen, pero su seguimiento sistemático es más débil.

En Clima organizacional ($H = 21,15$; $p < 0,05$), el ítem sobre reconocimiento del trabajo bien hecho (Clima_1) es significativamente superior tanto a la comunicación efectiva como al cuidado de la salud en el trabajo, lo que señala que el reconocimiento formal está más desarrollado que las prácticas de comunicación y bienestar. En Trabajo en equipo ($H = 13,37$, $p = 0,05$), la práctica del trabajo colaborativo supera a la percepción de buenas relaciones laborales. En Valores organizacionales ($H = 8,02$; $p = 0,02$), la responsabilidad social se valora más que el respeto, aunque la diferencia absoluta es pequeña.

Diferencias entre dimensiones:

El análisis de segundo nivel, aplicando Kruskal-Wallis a las puntuaciones promedio de cada dimensión, no detectó diferencias significativas entre las cinco dimensiones de cultura organizacional ($H = 3,30$; $gl = 4$; $p = 0,50$). Este resultado indica que, a nivel global, las cinco dimensiones son percibidas de manera homogénea por los trabajadores, sin que ninguna presente una valoración superior o inferior a las demás. Este hallazgo es consistente con las pequeñas diferencias en medias observadas en la Tabla 7 (rango de 0,13 entre la dimensión más alta y la más baja).

Tabla 8. Prueba U de Mann-Whitney y H de Kruskal-Wallis para cultura organizacional

Variable	Grupo 1	Mdn1	Grupo 2	Mdn2	U	Z	p	r	Decisión
Género	Masculino (n=145)	4,17	Femenino (n=95)	4,23	6 607	- 0,53	0,59	- 0,03	No significativo
Sector	Rural (n=204)	4,23	Urbano (n=36)	3,50	4 224	1,43	0,15	0,09	No significativo

Nota. Esta tabla analiza la prueba U de Mann-Whitney; además se diagnosticó H de Kruskal-Wallis para cultura organizacional según variables demográficas y organizacionales.

Para la cultura organizacional, no se encontraron diferencias estadísticamente significativas según el género ($U = 6 607,0$, $p = 0,59$) ni según el sector rural/urbano ($U = 4 224$, $p = 0,15$), lo que indica que la percepción de la cultura organizacional es similar entre los grupos comparados. Asimismo, los tamaños del efecto obtenidos fueron bajos ($r = 0,03$ para género y $r = 0,09$ para sector), evidenciando que las diferencias observadas carecen de relevancia práctica.

Aunque las medianas muestran ligeras variaciones entre los grupos, estas no son suficientes para establecer diferencias significativas desde el punto de vista estadístico. En conjunto, estos resultados contrastan con los obtenidos para el capital humano y sugieren que la cultura organizacional se distribuye de manera más homogénea y equitativa entre los participantes, independientemente del género o del sector de procedencia.

Tabla 9. Diferencia significativa según datos demográficos

Variable	H	gl	P	Decisión	Post hoc (Dunn-Bonferroni)
Edad (4 grupos)	14,41	3	0,05	Significativo	31-51+
Nivel educativo	32,91	3	< 0,05	Significativo	Primaria, Secundaria > Tercer nivel
Tamaño empresarial	0,10	1	0,74	No significativo	Microempresa > Pequeña empresa
Área funcional	35,87	5	< 0,05	Significativo	Producción > Gestión administrativa

Nota. La tabla indica la diferencia significativa de los datos demográficos

Para la cultura organizacional, no se encontraron diferencias significativas según género ($U = 6 607$; $p = 0,59$) ni sector rural/urbano ($U = 4 224$; $p = 0,15$), lo que contrasta con los resultados del capital humano. La cultura organizacional parece distribuirse de manera más equitativa entre los grupos según estas variables.

El nivel educativo sí mostró diferencias significativas ($H = 32,91$, $p < 0,05$): los trabajadores con tercer nivel y técnico presentan percepciones más favorables de la cultura organizacional frente a quienes tienen primaria, sugiriendo que mayor formación lleva a evaluar más positivamente los aspectos organizacionales o a trabajar en empresas con mejores prácticas culturales.

El área funcional también reveló diferencias significativas ($H = 35,87$; $p < 0,05$): los trabajadores de marketing/ventas y gestión administrativa perciben una cultura organizacional significativamente más positiva que los de producción/operaciones, coincidiendo con el patrón observado en capital humano. Por su parte, el tamaño empresarial no mostró diferencias significativas en cultura organizacional ($H = 0,10$; $p = 0,74$), a diferencia de lo ocurrido con el capital humano.

La cultura organizacional en las MiPymes lácteas del Carchi es moderadamente favorable, con una mediana global de 4 y una media de 3,88. La cultura se sustenta en cinco dimensiones que no muestran diferencias estadísticamente significativas entre sí ($p = 0,50$), lo que indica que la percepción cultural es relativamente equilibrada, sin que ninguna dimensión descuelle marcadamente sobre las demás.

Los valores organizacionales establecen el fundamento más sólido de la cultura ($M = 3,96$, $IIR = 1,0$), seguidos de la innovación y adaptación ($M = 3,88$) y la orientación a resultados ($M = 3,88$), lo que refleja que los colaboradores perciben una base cultural alineada con principios compartidos y el logro de objetivos institucionales. En conjunto, estas dimensiones evidencian una valoración favorable de los aspectos que fortalecen el desempeño organizacional.

Por su parte, el clima organizacional representa la dimensión con menor valoración relativa ($M = 3,83$, $IIR = 2$), especialmente en lo concerniente a la comunicación interna ($M = 3,67$) y la apertura a ideas nuevas ($M = 3,68$), lo que sugiere oportunidades de mejora para fortalecer el intercambio de información, promover una mayor participación de los colaboradores y favorecer un entorno de trabajo más colaborativo e innovador.

La cultura predominante puede caracterizarse como orientada hacia los valores éticos y el reconocimiento externo (clientes), con fortalezas en honestidad y responsabilidad social, pero con oportunidades de mejora en la comunicación interna, la apertura a la innovación proveniente del personal y las condiciones de bienestar laboral. La gran participación de microempresas rurales (87 % y 85%,

respectivamente) configura un entorno en que la cultura es más informal, basada en relaciones personales y valores tradicionales, con menor sistematización de procesos de gestión del talento y comunicación organizacional.

4.1.4. Relación entre el capital humano y la cultura organizacional

A. Pruebas de normalidad

Previamente a realizar el análisis correlacional, se verificó el cumplimiento del supuesto de normalidad mediante las pruebas de Kolmogorov-Smirnov y Shapiro-Wilk para los puntajes totales de las dos variables de estudio. Esta evaluación permitió determinar el comportamiento de la distribución de los datos y establecer si estos se ajustaban a una distribución normal. Los resultados obtenidos sirvieron como criterio para seleccionar la técnica estadística más apropiada para el análisis de la relación entre las variables, garantizando la validez y pertinencia de las pruebas aplicadas.

Tabla 10. *Pruebas de normalidad para capital humano y cultura organizacional*

Variable	K-S	p (K-S)	S-W	p (S-W)	Distribución	Método
Capital humano total	0,08	0,05	0,90	0,05	No normal	Spearman
Cultura organizacional total	0,15	< 0,05	0,85	< 0,05	No normal	Spearman

Nota. Indica la prueba para ver si siguen una distribución normal o no se aplicó ambas pruebas confirman distribución no normal, justificando el uso de estadística no paramétrica.

Los resultados de las pruebas de normalidad muestran que las variables capital humano y cultura organizacional no siguen una distribución normal. Para la variable capital humano, la prueba de Kolmogorov-Smirnov obtuvo un estadístico de 0,08 con un nivel de significancia de 0,05, mientras que la prueba de Shapiro-Wilk presentó un estadístico de 0,90 y un valor de $p < 0,05$. Estos resultados indican que la distribución de los datos se desvía de la normalidad, particularmente de acuerdo con la prueba de Shapiro-Wilk, la cual resulta especialmente sensible para detectar este tipo de diferencias. En consecuencia, se rechazó el supuesto de normalidad para esta variable, lo que justificó la utilización de métodos estadísticos no paramétricos en los análisis posteriores.

Aunque el resultado de Kolmogorov-Smirnov supera ligeramente el nivel de significancia de 0,05, la prueba de Shapiro-Wilk indica que los datos no cumplen el supuesto de normalidad. En el caso de la cultura organizacional, ambas pruebas arrojaron valores de significancia inferiores a 0,05, con un estadístico de 0,15 para Kolmogorov-Smirnov y de 0,85 para Shapiro-Wilk, confirmando que esta variable tampoco presenta una distribución normal.

B. Correlaciones de Spearman

Tabla 11. Matriz de correlaciones de Spearman entre habilidades de capital humano y dimensiones de cultura organizacional

Habilidad	Innov,	Orient,	Clima	TrabEq	Valores
CH Total vs CO Total: $\rho = 0,520$ ($p < 0,001$)					
Grupos de habilidades					
Intrapersonales	0,45	0,40	0,41	0,42	0,44
Interpersonales	0,45	0,40	0,40	0,44	0,47
Duras	0,53	0,48	0,46	0,50	0,49
Habilidades intrapersonales (ítems individuales)					
Autoconocimiento	0,41	0,34	0,37	0,36	0,40
Estilo de vida	0,43	0,38	0,38	0,41	0,39
Pensamiento crítico	0,39	0,33	0,36	0,37	0,37
Pensamiento creativo	0,41	0,40	0,37	0,41	0,36
Autoconfianza	0,44	0,44	0,39	0,41	0,43
Ética	0,30	0,28	0,27	0,30	0,35
Resiliencia	0,45	0,41	0,43	0,43	0,44
Habilidades interpersonales (ítems individuales)					
Empatía	0,40	0,37	0,36	0,40	0,41
Resolución problemas	0,43	0,37	0,41	0,44	0,44
Trabajo en equipo	0,39	0,38	0,36	0,40	0,43
CH	0,40	0,32	0,33	0,36	0,40
Negociación	0,41	0,38	0,38	0,42	0,42
Comunicación efectiva	0,42	0,39	0,38	0,42	0,42
Liderazgo	0,51	0,44	0,43	0,47	0,45
Habilidades duras (ítems individuales)					
Alfab, tecnológica	0,40	0,39	0,39	0,40	0,43
Educación financiera	0,39	0,37	0,34	0,38	0,41
Gestión del tiempo	0,57	0,49	0,49	0,50	0,47
Análisis de datos	0,46	0,42	0,39	0,43	0,43
Gestión de proyectos					

Nota. Esta tabla indica la correlación entre el Capital Humano y la Cultura Organizacional.

La correlación entre el puntaje total de capital humano y la cultura organizacional total fue positiva, moderada-fuerte y estadísticamente significativa ($\rho = 0,52$, $p < 0.001$), lo que confirma que, a mayores niveles de capital humano, mayor es la percepción favorable de la cultura organizacional. Este resultado responde directamente al objetivo específico de permitió identificar si existe relación directa.

Al analizar los tres grupos de habilidades frente a las dimensiones de cultura organizacional, se observa que las habilidades duras presentan las correlaciones más elevadas con todas las dimensiones culturales, con valores que oscilan entre $\rho = 0,46$ (clima organizacional) y $\rho = 0,53$ (innovación y adaptación). Las habilidades intrapersonales e interpersonales muestran correlaciones similares entre sí ($\rho = 0.40$

0.45 y $p = 0.40-0.47$, respectivamente), siendo ambas moderadas y significativas ($p < 0.05$).

Respecto a las habilidades individuales, el diagnóstico de los datos es la habilidad con las correlaciones más altas en todas las dimensiones culturales, con valores que van desde $p = 0,47$ (valores organizacionales) hasta $p = 0,57$ (innovación y adaptación). La Alfabetización tecnológica ocupa el segundo lugar (p entre 0,43 y 0,51), y la Gestión de proyectos el tercero entre las habilidades duras (p entre 0,39 y 0,46).

La Ética hace que la habilidad blanda con las correlaciones más bajas (p entre 0.27 y 0,35), aunque todas resultan estadísticamente significativas. Las demás habilidades blandas presentan correlaciones moderadas relativamente homogéneas, con la Resiliencia (p entre 0,41 y 0,45) y la Autoconfianza (p entre 0,39 y 0,44) como las mejor correlacionadas dentro del grupo intrapersonal. En el grupo interpersonal, las Habilidades de Comunicación efectiva, Resolución de problemas y Liderazgo presentan los coeficientes más elevados (p entre 0,38 y 0,44).

La correlación total de $p = 0,52$ entre capital humano y cultura organizacional evidencia una relación positiva y significativa de intensidad moderada-fuerte. Desde el contexto práctico se ha identificado que las organizaciones que cuenta con trabajadores capacitados y desarrollados en función de sus competencias personas presentan una cultura más sólida; especialmente en las MiPymes lácteas del Carchi, en donde la gestión que se lleva a cabo en el talento humano incide de manera directa en función de la cohesión organizacional.

Cabe considerar que las habilidades por lo general presentan correlaciones elevadas en función de la cultura organizacional, resultado de suma importancia, por tal motivo, mediante el análisis de los datos ($p = 0,57$ con innovación y adaptación), además de Alfabetización tecnológica ($p = 0,51$) se han presentado con medidas bajas sobre el capital humano.

Con respecto a la dimensión adaptación e innovación se puede identificar correlaciones altas en función de las habilidades con valores de $p = 0,57$ y alfabetización tecnológica $p = 0,51$), esto indica la existencia de capacidades innovadoras sobre las MiPymes lácteas se encuentran condicionadas, especialmente por las competencias técnicas según sus actividades laborales, Mientras tanto, en las correlaciones moderadas entre las habilidades y las culturas de la organización

(rango $p = 0,27-0,47$), en donde se identifica que toda las competencias emocionales y sociales se constituyen como factores que son de suma importancia para la organización cultural

Se puede identificar que existe una correlación positiva de manera significativo sobre la cultura organizacional y el capital humano en las MiPymes del Carchi ($p = 0,52$, $p < 0,05$). Esta correlación, de intensidad moderada-fuerte según los criterios de Cohen (1988), indica que los trabajadores con mayores competencias ya sean blandas, interpersonales o duras perciben y contribuyen a una cultura organizacional más favorable.

La relación no es uniforme: las habilidades técnicas-analíticas presentan vínculos más fuertes con la cultura que las blandas, y la dimensión de innovación y adaptación es la más sensible al nivel de capital humano. Esto implica que la cultura organizacional en el sector lácteo del Carchi no es solamente resultado de valores y normas heredadas, sino que es dinámica y está condicionada por el perfil competencial de la fuerza laboral.

4.2. DISCUSIÓN

Los hallazgos de esta investigación se pudieron identificar que el capital humano en las MiPymes que realicen sus actividades económicas en la provincia del Carchi cuenta con una valoración favorable, en donde se pudo identificar un promedio de 3,91 puntos, lo cual demuestra que los integrantes de la organización perciben de manera directa sus competencias. Por tal motivo, se puede observar que estos resultados muestran una clara coincidencia con los planteamientos del Becker (1964) el cual afirma que las habilidades, el conocimiento y todas las capacidades de las personas se han constituido como un recurso de suma importancia dentro de las ventajas competitivas.

Similar postura se puede identificar que Cando y Zambrano (2019) en su estudio concluyen que el liderazgo, la comunicación, la capacitación y la experiencia laboral actualmente representan elementos que contribuyen e el fortalecimiento de las organizaciones. Ahora bien, con respecto al análisis de esta investigación se ha identificado que as competencias que se encuentran relacionadas con la alfabetización tecnológica refleja un nivel inferior sobre otras habilidades.

Por tal motivo, estos hallazgos guardan una profundidad tiene relación con la perspectiva de Mendoza (2025) el cual menciona que todas las limitaciones sobre el

acceso tecnológico se consideran factores que pueden restringir el crecimiento organizacional, especialmente en el sector lácteo ecuatoriano, a pesar que este tipo de actividades se considera como una base en función del desarrollo y capital humano.

Con relación a la cultura organizacional, se identificó una percepción de manera moderada y favorable sobre las dimensiones, por tal motivo, los valores organizacionales pueden alcanzar valoraciones altas, en donde se pueden destacar aspectos de suma importancia como la responsabilidad social, honestidad y la orientación basada en el cliente.

Los resultados de este estudio reflejan una clara coincidencia con la postura de Schein (2010), el cual menciona que todos los valores compartidos se consideran como un sustento orientado hacia la cultura organizacional, y pueden establecer el comportamiento de todos los miembros de una empresa. Además, los resultados concuerdan con los hallazgos de Castelo Salazar (2021) en donde se pudo identificar que la cultura organización se orienta sobre los valores y el desempeño de las organizaciones

Desde esta perspectiva, las dimensiones relacionadas sobre la apertura de ideas nueva, comunicación interna y el clima organizacional han registrado una de las valoraciones más bajas, por tal motivo, estas situaciones se destacan a pesar que las organizaciones adquieren valores organizacionales de manera sólida, en donde se han presentado varias dificultades que permiten el favorecimiento de todas las herramientas de comunicación. Estos resultados se sustentan en la postura de Chávez Haro et al. (2020), quienes han podido identificar varias deficiencias sobre la capacitación, liderazgo y la planificación de las organizaciones.

Con respecto al tercer objetivo se obtuvo la existencia de una correlación positiva de manera estadística sobre el capital humano y la cultura organizacional ($p = 0,520$; $p < 0,001$). Este hallazgo demuestra que cuando incrementan las competencias sobre los trabajadores, mejorando la percepción en el aspecto organizacional. Estos resultados se orientan en función de la teoría de la visión impulsada por Barney (1991), en cual menciona que el talento humano es una ventaja competitiva que inciden en el desempeño de las organizaciones, esto coincide con los hallazgos de Kucharcikova, et al., (2024) quienes afirman que todas las organizaciones deben

fortalecer las competencias de los trabajadores y desarrollen un nivel mayor de sostenibilidad y competencia.

En consecuencia, se observó que las habilidades duras presentan las correlaciones más elevadas con las dimensiones culturales, especialmente el análisis e interpretación de datos y la alfabetización tecnológica. Este hallazgo permite inferir que las competencias técnicas no solo influyen en la productividad individual, sino en innovación, adaptación y fortalecimiento cultural de las organizaciones. De manera similar, Ushco Cuchiparte y Veintimilla Ruiz (2024) encontraron que las culturas organizacionales orientadas al aprendizaje y la innovación favorecen el desarrollo y la competitividad empresariales.

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

Actualmente el capital humano en las MiPymes lácteas del Carchi es favorable, debido a que los trabajadores presentan niveles adecuados de habilidades intrapersonales, interpersonales y técnicas. Se identificaron oportunidades de mejora en competencias relacionadas con la alfabetización tecnológica y el análisis e interpretación de datos, áreas que resultan fundamentales para afrontar los procesos de modernización y competitividad empresarial.

La cultura organizacional de las MiPymes lácteas del Carchi se caracteriza por una sólida presencia de valores organizacionales, especialmente honestidad, responsabilidad social y orientación al cliente. Se constata debilidades en aspectos vinculados con la comunicación interna, la apertura a nuevas ideas y el fortalecimiento del clima organizacional, elementos que pueden limitar el aprovechamiento pleno del potencial humano existente en las organizaciones.

Existe una relación positiva, directa y estadísticamente significativa entre el capital humano y la cultura organizacional ($p = 0,52$; $p < 0,05$), lo que demuestra que el fortalecimiento de las competencias de los trabajadores contribuye al desarrollo de culturas organizacionales más sólidas, innovadoras, participativas y orientadas al logro de resultados dentro de las MiPymes lácteas del Carchi.

5.2. RECOMENDACIONES

Realizar programas periódicos de capacitación de bajo costo enfocados en alfabetización tecnológica, manejo de herramientas digitales y análisis básico de información. Estas actividades pueden desarrollarse mediante convenios con universidades, instituciones públicas o plataformas virtuales gratuitas, permitiendo fortalecer las competencias técnicas del personal sin crear elevados costos para las empresas.

Establecer espacios formales de comunicación interna, tales como reuniones breves semanales, buzones de sugerencias y mecanismos de retroalimentación entre trabajadores y propietarios. Estas acciones favorecerán la participación del personal,

el desarrollo innovador y el fortalecimiento del clima organizacional dentro de las MiPymes lácteas.

Diseñar un plan de fortalecimiento organizacional que integre acciones orientadas al desarrollo de competencias humanas y técnicas, acompañado de indicadores de seguimiento relacionados con capacitación, innovación, trabajo en equipo y satisfacción laboral. La evaluación periódica de estos indicadores permitirá medir el impacto de las estrategias implementadas y realizar ajustes que contribuyan al mejoramiento continuo de la cultura organizacional.

VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aeon, B., y Aguinis, H. (2017). It's About Time: New Perspectives and Insights on Time Management. *Academy of Management Perspectives*.
- Aliaga, O., y Cofré, D. (2021). La evolución del concepto de Capital Humano y los desafíos para la Gestión Estratégica de Recursos Humanos en Chile. *Scielo*, 14(40), 155-167. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.35588/gpt.v14i40.4862>
- Arabeche, Z., Soudani, A., Brahmi, M., Aldieri, L., Vinci, C., y Abdelli, M. (2022). Entrepreneurial Orientation, Organizational Culture and Business Performance in SMEs: Evidence from Emerging Economy. *Sustainability*.
- Arias, F. G. (2012). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica*. Episteme.
- Armijos, C. (2022). *EL ROL DEL CAPITAL HUMANO EN EL CRECIMIENTO ECONÓMICO DEL ECUADOR*. [Tesis de pregrado]: <https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/6732/1/UIDE-L-TECO-2024-4.pdf>
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2018). *Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI)*. Ecuador: Asamblea Nacional del Ecuador.
- Banco Mundial. (2022). *Pequeñas y medianas empresas (PYME) Finanzas*. Banco Mundial: <https://www.worldbank.org/es/topic/smefinance>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Becker, G. (1962). Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis. *Journal of Political Economy*, 9-49.
- Becker, G. (1964). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. New York: National Bureau of Economic Research.
- Becker, G. (1965). A Theory of the Allocation of Time. *The Economic Journal*.
- Becker, G. (1993). Human capital. En G. Becker, *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education* (pp. 15-28). University of Chicago Press.
- Bogale, A. T., y Debela, K. L. (2023). Cultura organizacional: una revisión sistemática. *Negocios y gestión*, 4(3), 245-263. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2340129>

- Boxall, P. (2011). *Strategy and Human Resource Management*. Palgrave Macmillan.
- Calle Cuji, J. P., y Cabrera Pesántez, C. X. (2024). *Propuesta de mejora del proceso de producción aplicando herramientas de la metodología Lean Manufacturing en la asociación de "Artesanos de Productos Lácteos Fernandito"*. Cuenca: Universidad de Cuenca.
- Cameron, K. S., y Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework* (3rd edition ed.). Jossey-Bass. <https://www.wiley.com/en-us/Diagnosing+and+Changing+Organizational+Culture%3A+Based+on+the+Competing+Values+Framework%2C+3rd+Edition-p-9780470650264>
- Cando Zumba, A., López Villa, L., y Zambrano Valverde, T. (2019). Valoración del capital intelectual: Análisis del capital humano en las PYMES del Ecuador. *Revista Inclusiones*.
- Cardon, M. S., y Stevens, C. E. (2004). Managing Human Resources in Small Organizations: What Do We Know? *Human Resource Management Review*.
- Castelo Salazar, A. (2021). Cultura organizacional, una ventaja competitiva de las PYMES del cantón Santo Domingo. *Journal of Economic and Social Science Research*, 65–77.
- Chávez Haro, M. M., Castelo Salazar, Á. G., y Villacis Uvidia, J. F. (2020). *La gestión administrativa desde los procesos de las empresas agropecuarias en Ecuador*. <https://doi.org/https://doi.org/10.23857/fipcaec.v5i18.198>
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill.
- Claessens, B. J., van Eerde, W., Rutte, C. G., y Roe, R. A. (2007). A review of time management literature. *Personnel Review*.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2023). *Estudio Económico de América Latina y el Caribe 2023*. CEPAL: <https://www.cepal.org/es/publicaciones>
- Daft, R. L. (2015). *Organization Theory and Design*. Cengage Learning.
- De Bono, E. (1994). *Creativity: 62 Exercises to Unlock Your Most Creative Ideas*. London: Penguin Books.
- Deal, T. E., y Kennedy, A. A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Addison-Wesley.
- Denison, D. (2000). *Corporate culture and organizational effectiveness*. John Wiley & Sons.

- Denison, E. F. (1962). Education, Economic Growth, and Gaps in Information. *Journal of Political Economy*, 124–128.
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management*. Pearson.
- Dini, M., y Stumpo, G. (2020). *Pequeñas y medianas empresas: Dinámicas y políticas en América Latina*. Santiago de Chile (CEPAL): Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Facione, P. A. (1990). *Critical Thinking: A Statement of Expert Consensus for Purposes of Educational Assessment and Instruction*. Millbrae, California: American Philosophical Association.
- Food and Agriculture Organization. (2023). *The State of Food and Agriculture*. Food and Agriculture Organization of the United Nations. <https://doi.org/https://doi.org/10.4060/cc7724en>
- Gallup. (2025). *State of the Global Workplace Report 2025*. Gallup Press. <https://www.gallup.com/workplace>
- García, J., y Mendoza, L. (2025). Cultura organizacional y desempeño laboral en empresas agroindustriales. *Revista Latinoamericana de Administración*, 15(2), 45-60.
- Gil Ospina, A. A., y Jiménez Sepúlveda, J. J. (2014). El contexto económico global de la PYME. *Revista Páginas*, 155-179.
- Gobernación del Carchi. (15 de Abril de 2024). *Gobernación Carchi*. Gobernación Carchi.: <https://gobernacioncarchi.gob.ec/2024/04/15/se-establecen-acuerdos-para-fortalecer-al-sector-lacteo-de-carchi/>
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. New York: Bantam Books.
- Goleman, D. (1998). *Working with Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books.
- Goleman, D. (2000). Leadership That Gets Results. *Harvard Business Review*, 78–90.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill Education.
- INEC. (2021). *Encuesta Nacional de Emprendimiento y Empresas 2021*. Ecuador: INEC Ecuador.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2023). *Directorio de Empresas y Establecimientos*. INEC: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/directoriodeempresas/>

- Jones, G. R. (2013). *Organizational Theory, Design, and Change*. *Pearson Education*.
- Kerzner, H. (2017). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. *John Wiley & Sons, Inc.*
- Kucharcikova, A., Durisova, M., y Staffenova, N. (2024). Implementation of the Human Capital Management Concept: An Empirical Study of a Small Trading Company. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(1), 1-14. <https://doi.org/https://doi.org/10.1057/s41599-024-02620-0>
- Lafuente, E., García, C. J., y Torres, A. (2021). Innovation and competitiveness in Latin American SMEs. *Journal of Small Business Management*, 789–812.
- 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*, 111–122.
- Lepak, D., y Snell, S. (1999). The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development. *Academy of Management Review*, Vol. 24(1), 31-48. <https://doi.org/https://doi.org/10.2307/259035>
- Llunitaxi-Villacis, B. A., Ulloa-Loor, N. S., y Albarrasín-Reinoso, M. V. (2024). Cultura organizacional y su impacto en las pequeñas empresas del Cantón La Maná, 2024. *Revista Multidisciplinaria Perspectivas Investigativas*, 4(2), 12–22. <https://doi.org/https://doi.org/10.62574/rmpi.v4iespecial2.184>
- Loor, R. M., y Cedeño, L. L. (2022). Comportamiento organizacional y capital humano. *Revista Científica Multidisciplinaria SAPIENTIAE*, 5(9), 213-226. <https://doi.org/https://publicacionescd.uleam.edu.ec/index.php/sapientiae/article/view/345>
- López, M., y Herrera, P. (2021). Capital humano y competitividad empresarial en MiPymes ecuatorianas. *Revista Científica Empresarial*, 10(1), 20-35.
- Losada, M. F. (2024). The Organizational Culture as a Driver of Business Growth: A Comprehensive Approach. *SCT Proceedings in Interdisciplinary Insights and Innovations*.
- Lusardi, A., y Mitchell, O. S. (2014). The Economic Importance of Financial Literacy: Theory and Evidence. *Journal of Economic Literature*, 5–44.
- Macas Cartuche, J. L., y Guerrero Velastegui, C. A. (2025). Cultura Organizacional y Gestión del Talento Humano: Gad del Cantón Chilla. *Ibero Ciencias*.
- Masten, A. S. (2001). Ordinary Magic: Resilience Processes in Development. *American Psychologist*, 227–238.

- Mendoza Cedeño, Á. (2025). Producción láctea en el desarrollo microempresarial del cantón ecuatoriano de Chone, Manabí. *Revista de Gastronomía y Cocina*.
- Mincer, J. (1974). *Schooling, Experience, and Earnings*. New York: Columbia University Press.
- Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2024). *Boletines e información productiva del sector lácteo ecuatoriano*.
- Montaño, W. J. (2021). La formación en la teoría del capital humano: una crítica sobre el problema de agregación. *Scielo*, 35(88), 183-197. https://doi.org/https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-66552020000100239
- Ng, W. (2012). Can we teach digital natives digital literacy? *Computers & Education*, 1065–1078.
- Ocampo, A. M. (2025). Gestión del talento humano en MIPYMES del sector alimentos en Ecuador. *Revista Científica Multidisciplinaria en Ciencias Sociales y Humanidades Eucken.*, 89-106.
- Ogbonna, E. (2000). Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence from UK Companies. *International Journal of Human Resource Management*, 11(4), 766-788. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/09585190050075114>
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2019). *OECD Skills Outlook 2019: Thriving in a Digital World*. Paris: OECD Publishing.
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2019). Las MIPYMES y la inclusión social: retos y oportunidades. *Organización Internacional del Trabajo (ILO)*.
- Organización Internacional del Trabajo. (2023). *Pequeñas y medianas empresas y empleo decente*. Organización Internacional del Trabajo: <https://www.ilo.org/global/topics/small-and-medium-enterprises/lang-es/index.htm>
- Oviedo Muñoz, S., y Ramos Fuentes, D. (2024). Desafíos del desarrollo organizacional en el desempeño del capital humano en las MIPYMES de América Latina. *PERSPECTIVAS*.
- 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*. Cuenca: Repositorio Institucional Cybertesis UNMSM.
- PNUD. (2023). *Desarrollo humano y desarrollo sostenible*.

- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2023). *Informe sobre Desarrollo Humano*. PNUD: https://www.undp.org/es/ecuador?utm_source=chatgpt.com
- Provost, F., y Fawcett, T. (2013). *Data Science for Business: What You Need to Know About Data Mining and Data-Analytic Thinking*. O'Reilly Media, Inc.
- Robbins, S. P., y Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior*. Pearson Education.
- Robbins, S., y Judge, T. (2022). *Comportamiento organizacional* (18 ed.). Pearson.
- Robles, M. M. (2012). Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today's Workplace . *Business Communication Quarterly*.
- Ron Amores, R. E., y Sacoto Castillo, V. A. (2017). Las pequeñas y medianas empresas ecuatorianas: su impacto en el empleo como contribución del PIB PYMES al PIB total. *Revista Espacios*.
- Santana Moncada , Y. M., y Delgado Loor, T. C. (2024). Cultura organizacional en la gestión de talento humano de las Pymes, cantón Santa Elena 2024. *Journal Business Science*, 5(1), 161-175. <https://doi.org/https://doi.org/10.1057/s41599-024-02620-0>
- Schein, E. (2010). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.
- Schein, E. (2020). *Organizational Culture and Leadership*. Wiley.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass / John Wiley & Sons, Inc.
- Schultz, T. (1961). Investment in human capital. *The American Economic Review*, 51(1), 1-17.
- Schultz, T. W. (1961). Investment in Human Capital. *The American Economic Review*, 1-17.
- Siddharth Gandotra, y Satender Rana. (9 de Marzo de 2023). *¿Cómo influye la cultura organizacional en la retención del talento?* idr: https://idronline.org/article/leadership-talent/how-does-organisational-culture-affect-talent-retention/?utm_source=Google&utm_medium=Grants&utm_campaign=Dalit_History_06&gad_source=1&gad_campaignid=22591559224&gbraid=0AAA AADCozDyY95vIG8K79AqDXHp3odC4A&gc
- Simon, H. A. (1978). *Administrative Behavior*. Free Press.
- Spencer, L., y Spencer, S. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York: John Wiley & Sons.

- Tamayo, y Tamayo , M. (2011). *El proceso de la investigación científica* (5.ª ed. ed.). Limusa.
- Tenelema Jiménez, I. E., Plua Panta, K. A., Estrada Hernández, J. A., y Cusme Palma, C. M. (2024). Gestión del talento humano en las Pymes. *Revista Religación*.
- Uribe, D., y Mendoza, R. (2023). La Generación de Capital Humano en los Trabajadores, una Necesidad para la Ventaja Competitiva de las Empresas en el Ecuador. *Ciencia Latina*, 3(2), 195-213. <https://doi.org/https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/7584/11497>
- Walker, S., Sechrist, K., y Pender, N. (1987). The Health-Promoting Lifestyle Profile: Development and Psychometric Characteristics. *Nursing Research*.
- Wise, S. (2013). The impact of financial literacy on new venture survival. *International Journal of Business and Management*, 30–39.
- World Economic Forum. (2023). *The Future of Jobs Report 2023*. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/>
- Yaulilahua-Huacho, R., y Almenaba-Guerrero, Y. (2022). Liderazgo y Cultura Organizacional: Influencias en la Productividad en Ecuador. *Revista Científica Zambos*, 29-43.
- Zamora Boada, M. (2018). *MIPYMES rurales en el Carchi, Ecuador: Desafíos de formalización y competitividad*. Cuenca: Repositorio Institucional de la Universidad de Cuenca.
- Zea, C., y Cari, E. (2023). Evolución al valor del capital humano en América Latina y el caribe - ALC: una revisión sistemática. *Revista Dilemas*, 10(3), 345-367. <https://doi.org/https://doi.org/10.46377/dilemas.v10i3.3670>

VII. ANEXOS

Anexo 1. Certificado de Abstrac



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI- FOREIGN AND NATIVE LANGUAGES CENTER

Informe sobre el Abstract de Artículo Científico o Investigación.

Autor: Báez Morales Angie Nayeli – Rodríguez Jurado Nayeli Viviana

Fecha de recepción del abstract: 17 de junio de 2026

Fecha de entrega del informe: 25 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 2. Cuestionario

Evaluación del Capital Humano y Cultura Organizacional en MiPymes Lácteas 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

Item	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

Item	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

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

Pensamiento creativo

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

Autoconfianza

Item	1	2	3	4	5
Conozco que es importante confiar en lo que puedo hacer.					
Demuestro que confío 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