

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 ONG de la provincia del Carchi"

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

AUTORAS: Huera Ponce Estefany Mishell
Urcuango Sandoval Janeth Elizabeth
TUTOR: MSc. Quinde Sarchi Freddy Richard

Tulcán, 2026.

CERTIFICADO DEL TUTOR

Certifico que las estudiantes Huera Ponce Estefany Mishell y Urcuango Sandoval Janeth Elizabeth con el número de cédula 0401984117 y 1005086358 respectivamente han desarrollado el Trabajo de Integración Curricular: "Capital Humano y Cultura Organizacional en las ONG de la provincia del Carchi".

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

MSc. Quinde Sarchi Freddy Richard

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, Huera Ponce Estefany Mishell y Urcuango Sandoval Janeth Elizabeth con cédula de identidad número 0401984117 y 1005086358 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.



Huera Ponce Estefany Mishell

AUTORA



Urcuango Sandoval Janeth Elizabeth

AUTORA

Tulcán, septiembre de 2026

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

Nosotras Huera Ponce Estefany Mishell y Urcuango Sandoval Janeth Elizabeth declaramos ser autoras de los criterios emitidos en el Trabajo de Integración Curricular: "Capital Humano y Cultura Organizacional en las ONG 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.



Huera Ponce Estefany Mishell

AUTORA



Urcuango Sandoval Janeth Elizabeth

AUTORA

Tulcán, septiembre de 2026

AGRADECIMIENTO

Expreso mi más sincero agradecimiento a la Universidad Politécnica Estatal del Carchi (UPEC), por abrirme sus puertas y permitirme formar parte de su comunidad académica. En sus aulas encontré espacios de aprendizaje, crecimiento personal y formación profesional que han contribuido significativamente a la culminación de esta etapa universitaria. Agradezco de manera especial a mis docentes, quienes con paciencia, compromiso y vocación compartieron sus conocimientos, orientaron mi proceso académico y me impulsaron a buscar siempre la excelencia. Su guía ha sido fundamental para fortalecer mis capacidades, mi criterio profesional y mi responsabilidad frente a los retos de la vida laboral. De igual manera, extendiendo mi gratitud a mis compañeros de aula, con quienes compartí debates, trabajos en equipo, largas jornadas de estudio y experiencias que marcaron de forma especial mi vida universitaria. Su compañía hizo de este proceso una etapa inolvidable, llena de aprendizajes, esfuerzo y crecimiento compartido. A todos quienes formaron parte de este camino, mi profundo reconocimiento y gratitud.

Urcuango Sandoval Janeth Elizabeth

Agradezco a Dios por acompañarme en cada etapa de este camino y brindarme la fortaleza necesaria para culminar esta importante meta académica. A la Universidad y a sus docentes, por compartir sus conocimientos, experiencias y valores, contribuyendo significativamente a mi formación profesional. A mi tutor de tesis Freddy Quinde, por su orientación, compromiso, paciencia y valiosos aportes. A las organizaciones y personas que colaboraron con la presente investigación, proporcionando la información y el apoyo necesarios para su realización. Finalmente, agradezco profundamente a mi familia y amigos por su apoyo incondicional, comprensión y motivación constante.

Huera Ponce Estefany Mishell

DEDICATORIA

Dedico este logro, en primer lugar, a Dios, que sostuvo cada etapa de este trayecto. Con amor a mis padres, Carmen Sandoval y Luis Urcuango, por su amor sincero, por cada sacrificio realizado en silencio, por ser el soporte esencial de mi vida y mi formación, porque en él se refleja su entrega, su esfuerzo y su confianza depositada en mí. A mis hermanos, Luis, Viviana, Ignacio, Jhon y Jhennyfer, por sus palabras de cariño, comprensión y motivación para no rendirme. También para dos ángeles, María y Joaquina que me miran desde lo alto. A la familia que, con generosidad, cariño, me brindó apoyo y cuidado en este recorrido. Con cariño para mis mejores amigas, Mishell, Lesli y Dagyu, por su amistad sincera, por escucharme, acompañarme y estar presentes cuando más necesité. A mis amigos cercanos, quienes compartieron conmigo este trayecto universitario, brindándome apoyo moral, alegría y palabras de aliento que hicieron más llevadero el camino.

Urcuango Sandoval Janeth Elizabeth

Dedico este trabajo, primeramente, a Dios, por darme fortaleza, sabiduría y perseverancia necesarias para alcanzar esta meta. A mis padres, Luis Huera y Adalid Ponce, por su amor incondicional, sus enseñanzas, sus sacrificios y por creer siempre en mí. A mis hermanos y a toda mi familia, quienes con sus palabras de aliento, paciencia y comprensión me motivaron a seguir en los momentos difíciles. A Yorch, Elizabeth y Dagyu, personas muy valiosas en mi vida, por acompañarme en este camino, brindarme su apoyo, confianza y ánimo. Finalmente, dedico este logro a todas las personas que formaron parte de este trayecto y me impulsaron a no renunciar.

Huera Ponce Estefany Mishell

ÍNDICE

RESUMEN.....	10
ABSTRACT	11
INTRODUCCIÓN	12
I. EL PROBLEMA.....	13
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
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	18
II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	19
2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	19
2.2. MARCO TEÓRICO	23
2.2.1. Definición de capital humano.....	23
2.2.2. Dimensiones del capital humano.....	25
2.2.3. Diferenciación del capital humano respecto a conceptos afines.....	30
2.2.4. Definición de cultura organizacional.....	31
2.2.5. Dimensiones de la cultura organizacional	33
2.2.6. Diferenciación de la cultura organizacional respecto a conceptos afines	35
III. METODOLOGÍA	37
3.1. ENFOQUE METODOLÓGICO	37
3.2. HIPÓTESIS	38

3.3. DEFINICIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	38
3.4. MÉTODOS UTILIZADOS	39
3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	39
3.6. ANÁLISIS ESTADÍSTICO	39
3.6.1. Población	39
3.6.2. Fiabilidad del instrumento.....	40
3.6.3. Prueba de Normalidad	40
3.6.4. Importancia de relatividad.....	41
3.6.5. Correlación Rho de Spearman.....	41
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	42
4.1. Situación actual del capital humano	42
4.2. Análisis e interpretación del capital humano	44
4.3. Descripción de la cultura organizacional	47
4.4. Análisis e interpretación de la cultura organizacional	50
4.5. Relación del capital humano y la cultura organizacional	53
4.6. Análisis e interpretación del capital humano y la cultura organizacional	58
V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	61
5.1. CONCLUSIONES	61
5.2. RECOMENDACIONES.....	62
VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	64
VII. ANEXOS.....	69

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Operacionalización de variables	38
Tabla 2 Análisis de confiabilidad.....	40

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Certificado del abstract por parte de idiomas	69
Anexo 2. Encuesta dirigida al personal de las ONG	70
Anexo 3. Prueba de normalidad Shapiro-Wilk.....	75
Anexo 4. Importancia Relativa	76
Anexo 5. Correlación múltiple Capital Humano vs Cultura Organizacional	77

RESUMEN

Existe una limitada comprensión sobre cómo la cultura organizacional se relaciona con el aprovechamiento del capital humano en las organizaciones no gubernamentales de la provincia del Carchi, lo que podría afectar su desempeño organizacional y el cumplimiento de su misión social. El objetivo fue analizar el capital humano y cultura organizacional; tuvo un enfoque cuantitativo, exploratorio, descriptivo y correlacional, se aplicó un cuestionario Likert de 5 niveles a una población de 66 personas, se aplicó alfa de Cronbach obteniendo valores de $\alpha = 0,968$ y $\alpha = 0,949$. La prueba Shapiro-Wilk evidenció distribución no normal en la Cultura Organizacional ($W = 0,939$; $p = 0,003$), por lo que se empleó Rho de Spearman, obteniendo una correlación positiva y significativa entre ambas variables ($\rho_s = 0,61$; $p < 0,001$), siendo Innovación y adaptación la dimensión de mayor asociación ($\rho_s = 0,611$). Los colaboradores destacan en habilidades blandas ética, trabajo en equipo, empatía, liderazgo y autoconfianza reflejando una fortaleza profundamente alineada con la misión del tercer sector. No obstante, se identificaron brechas relevantes en habilidades duras en manejo tecnológico, gestión de proyectos y análisis de datos, competencias cada vez más necesarias. La cultura organizacional presenta solidez en valores compartidos y orientación a resultados, evidenciando un personal con propósito claro y actuación coherente. El clima organizacional, sin embargo, resultó el aspecto menos consolidado, señalando oportunidades de mejora en los ambientes de trabajo cotidianos. Se destaca además que el liderazgo es la dimensión del capital humano con mayor incidencia sobre la cultura organizacional, pues quienes lideran con mayor desarrollo personal tienden a impulsar entornos más innovadores y orientados al logro. Se concluye que las ONG del Carchi poseen una base humana y cultural favorable, con alta solidez ética y colaborativa, pero con brechas en competencias técnicas. El fortalecimiento integral del capital humano constituye la vía más efectiva para consolidar una cultura organizacional eficiente, innovadora y sostenible.

Palabras clave: Liderazgo, empatía, habilidades duras, habilidades blandas, Organizaciones no Gubernamentales.

ABSTRACT

There is limited understanding of how organizational culture relates to the effective use of human capital in non-governmental organizations (NGOs) in Carchi Province, which may affect their performance and the fulfilment of their social mission. The aim of this study was to analyse human capital and organizational culture through a quantitative, exploratory, descriptive, and correlational approach. A five-level Likert questionnaire was administered to a population of 66 participants, and Cronbach's alpha was calculated, yielding values of $\alpha = 0,968$ and $\alpha = 0,949$. The Shapiro–Wilk test indicated a non-normal distribution in Organizational Culture ($W = 0,939$; $p = 0,003$), leading to the use of Spearman's Rho, which revealed a positive and significant correlation between the two variables ($\rho_s = 0,61$; $p < 0,001$). Innovation and Adaptation emerged as the dimension with the strongest association ($\rho_s = 0,611$). Respondents demonstrated notable strengths in soft skills such as ethics, teamwork, empathy, leadership, and self-confidence, reflecting a capacity closely aligned with the mission of the third sector. However, significant gaps were identified in hard skills, particularly in technological proficiency, project management, and data analysis - competencies that are increasingly essential. Organizational culture showed robustness in shared values and results orientation, highlighting personnel with a clear sense of purpose and consistent behaviour. Conversely, organizational climate proved to be the least consolidated aspect, pointing to opportunities for improvement in everyday work environments. Leadership was identified as the dimension of human capital with the greatest impact on organizational culture, as leaders with stronger personal development tend to foster more innovative and achievement-oriented environments. In conclusion, NGOs in Carchi possess a favourable human and cultural foundation, characterized by strong ethical and collaborative values, yet they face gaps in technical competencies. Strengthening human capital in a comprehensive manner represents the most effective path to consolidating an efficient, innovative, and sustainable organizational culture.

Keywords: leadership, empathy, hard skills, soft skills, organizational climate.

INTRODUCCIÓN

Se planteó el problema de investigación a partir de los déficits del capital humano y la debilidad cultural de las ONG del Carchi. Se formuló la pregunta de investigación, se establecieron tres objetivos específicos y se presentó el objetivo general. Se desarrolló la justificación en seis criterios social, práctico, metodológico, normativo, académico y profesional. Se delimitó el alcance territorial a la provincia del Carchi con énfasis en los cantones Tulcán y Montúfar. Se integraron las preguntas de investigación derivadas de los objetivos definidos.

Se revisaron trece antecedentes de investigación nacionales e internacionales sobre capital humano y cultura organizacional. Se definió el marco teórico con base en Becker (1964), Cameron y Quinn (2011) como autores principales. Se conceptualizaron, diferenciaron las dos variables y sus dimensiones. La operacionalización contempló dieciocho indicadores de capital humano y cinco de cultura organizacional. Se establecieron las bases teóricas que sustentan la relación entre las dos variables.

Se definió el enfoque cuantitativo, alcance exploratorio descriptivo y correlacional. Fue aplicado un censo a 66 personas con un cuestionario Likert de cinco puntos como instrumento principal. Se presentó la tabla de operacionalización de variables con sus dimensiones, indicadores y técnicas. Fue validada la confiabilidad del instrumento con alfa de Cronbach ($\alpha = 0,968$ y $\alpha = 0,949$) y omega de McDonald.

Se presentó la prueba Shapiro-Wilk, que confirmó distribución no normal en 22 de 23 dimensiones analizadas. Se reportó la importancia relativa de las dieciocho dimensiones de capital humano y las cinco de cultura organizacional. Se aplicó coeficiente Rho de Spearman, obteniendo $\rho = 0,61$ ($p < 0,001$), rechazando la hipótesis nula. Se discutieron cinco limitaciones y las implicaciones de los hallazgos del tercer sector.

Se mostraron cinco conclusiones del perfil asimétrico del capital humano, tipo de cultura organizacional predominante y la relación entre ambas variables, su paradoja central: una alta solidez ética combinada con debilidad técnica estructural; asimismo, se discuten cinco limitaciones, la resistencia institucional como hallazgo de transparencia y futuras líneas de investigación cualitativas y longitudinales.

I. EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En Ecuador, las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) componen actores clave del tercer sector que intervienen en áreas prioritarias como salud, educación, migración, ambiente y desarrollo comunitario. De acuerdo con el Sistema Unificado de Información de Organizaciones Sociales (SUIOS), el país cuenta con miles de organizaciones registradas que movilizan recursos humanos y financieros para atender necesidades sociales que el Estado no cubre en su totalidad (Ministerio de Inclusión Económica y Social, 2022).

La conexión del capital humano y cultura organizacional presenta dificultades que afectan el funcionamiento interno de las ONG. El capital humano de los colaboradores se manifiesta en un conjunto amplio de competencias autoconocimiento, estilo de vida, pensamiento crítico y creativo, autoconfianza, ética, resiliencia, empatía, resolución de problemas, trabajo en equipo, negociación, comunicación efectiva, liderazgo, alfabetización tecnológica, educación financiera, gestión del tiempo, análisis de datos cuantitativos y gestión de proyectos, la cultura organizacional, en muchos casos, no permite el aprovechamiento pleno de las habilidades y capacidades del personal, generando escenarios de desarticulación interna y bajo desempeño.

En Ecuador, la CEPAL (2021) ha documentado que la sociedad civil organizada frecuentemente presenta culturas organizacionales informales que no logran articularse con las habilidades y capacidades de su personal, generando brechas de desempeño. El Banco Mundial (2022), a través de su Índice de Capital Humano, ubica al Ecuador en 0,49 sobre 1, lo que demuestra destrezas laborales bajas, incluido tercer sector no alcanzan su potencial productivo pleno. Esta situación plantea la interrogante de si las dimensiones de la cultura organizacional como la innovación, adaptación, la orientación a resultados, el clima organizacional, el trabajo en equipo y los valores organizacionales prevaleciente en las ONG ecuatorianas contribuye a esta subutilización del capital humano o si, por el contrario, existen patrones culturales que lo fortalecen.

La provincia del Carchi, situada en la frontera norte del Ecuador con Colombia, presenta un escenario particular para la evaluación, vínculo del capital humano y

cultura organizacional en las ONG. Según el INEC (2022), la provincia tiene aproximadamente 186, 000 habitantes y registra niveles de escolaridad promedio inferiores a la media nacional, lo que incide al desarrollo de competencias como la alfabetización tecnológica, el análisis de datos cuantitativos y la gestión de proyectos del capital humano disponible en el territorio. Esta situación genera dificultades para captar, mantener las habilidades y capacidades profesionales en el personal.

Las ONG que operan en Carchi enfrentan un doble desafío debido a que deben captar, retener personal con habilidades y capacidades en resiliencia, empatía, resolución de problemas y comunicación efectiva para abordar problemáticas como la migración venezolana y colombiana, pobreza rural, vulnerabilidad ambiental, por otra parte, deben construir culturas organizacionales que no solo atraigan y retengan al personal con ese capital humano, sino que además lo potencien.

Investigaciones del Grupo FARO (2021) indican que, en provincias fronterizas, las ONG tienden a desarrollar culturas organizacionales centradas en la ejecución inmediata de proyectos, dejando de lado procesos internos vinculados al fortalecimiento del personal. Esto hace que las habilidades del personal se desgasten sin renovarse, las capacidades especializadas como liderazgo o gestión de proyectos no encuentran espacio para aplicarse, y el personal más calificado migra hacia organizaciones con culturas más favorables.

En Carchi, organizaciones como ACNUR, HIAS, Plan Internacional, Fundación Tierra Nueva y diversas ONG locales (ACNUR Ecuador, 2023) requieren personal con habilidades interculturales, capacidades de gestión de crisis y competencias técnicas específicas. La pregunta que surge es si las culturas organizacionales de estas entidades están configuradas para aprovechar, desarrollar y retener dichas habilidades y capacidades, o si existe una desarticulación que limita su efectividad. Al examinar específicamente las ONG que trabajan directamente en la provincia del Carchi, se identifican manifestaciones concretas de relación entre capital humano y cultura organizacional.

En las ONG carchenses, el personal frecuentemente posee habilidades técnicas, sociales y analíticas que constituyen su capital humano individual. Sin embargo, la cultura organizacional cuando es excesivamente jerárquica, burocrática o centrada en el cumplimiento de indicadores cuantitativos puede inhibir la aplicación plena de esas capacidades. Robbins y Judge (2022) sostienen que las culturas

organizacionales rígidas tienden a restringir la autonomía y la creatividad, lo que equivale a desaprovechar el capital humano disponible.

Denison (1990) demostró que organizaciones con culturas adaptativas que promueven la participación, el aprendizaje y la flexibilidad logran un mayor aprovechamiento de las habilidades y capacidades de su personal. En contraste, culturas de tipo clan cerrado o jerárquico (Cameron y Quinn, 2011) pueden generar conformismo y estancamiento de las competencias individuales. En estos entornos, los colaboradores tienden a adaptarse a las normas establecidas sin cuestionarlas ni buscar nuevas formas de mejorar su desempeño. Como resultado, disminuye la iniciativa para adquirir nuevos conocimientos, desarrollar habilidades o asumir desafíos que impulsen el crecimiento profesional. Además, la falta de oportunidades de capacitación, retroalimentación y aprendizaje continuo puede limitar el fortalecimiento del capital humano, afectando tanto el desarrollo individual como la capacidad de la organización para adaptarse a las demandas cambiantes de su entorno. En las ONG del Carchi, se observan indicios de ambos patrones, sin que exista evidencia empírica local que determine cuál prevalece y cómo afecta al capital humano. También se observa con personal con formación universitaria y habilidades especializadas (capital humano alto) que abandonan las organizaciones cuando perciben que la cultura organizacional no valora ni permite el despliegue de sus capacidades. Esta rotación indica una pérdida directa de capital humano que debilita la capacidad institucional (Observatorio Social del Ecuador, 2021).

En las ONG de la provincia, esta relación es particularmente sensible debido a los equipos reducidos, los recursos limitados y los requerimientos complejos del territorio fronterizo. Cada colaborador equivale a una proporción del capital humano total de la organización, donde la cultura organizacional tiene un impacto amplificado sobre las habilidades y capacidades disponibles. El impacto social en las comunidades beneficiarias al se verá limitado a causa de organizaciones que no aprovechan plenamente su capital humano y no pueden ofrecer intervenciones de calidad a la población antes mencionada. También se perderá la oportunidad de contribuir al conocimiento académico, dejando un vacío que afecta tanto a la teoría como a la práctica organizacional.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué relación existe entre el capital humano y la cultura organizacional en las ONG de la provincia del Carchi?

1.3. JUSTIFICACIÓN

El estudio del capital humano y la cultura organizacional en las organizaciones no gubernamentales de la provincia del Carchi responde a una necesidad académica, social y administrativa del tercer sector. En una provincia fronteriza, estas organizaciones apoyan a poblaciones vulnerables y complementan la acción pública frente a necesidades sociales persistentes. Analizar sus capacidades internas permite comprender cómo sus equipos, prácticas y valores sostienen respuestas ante problemas territoriales complejos.

La investigación resulta conveniente porque aborda dos dimensiones centrales para la gestión cotidiana: las competencias del personal y la cultura interna que orienta las decisiones institucionales. Cuando existen debilidades en el capital humano, se afectan la planificación, la ejecución de proyectos, la comunicación y la rendición de cuentas. Cuando la cultura organizacional carece de cohesión, los esfuerzos individuales se dispersan y disminuye la capacidad para sostener procesos sociales.

En el Carchi, las organizaciones no gubernamentales trabajan con comunidades rurales, familias afectadas por movilidad humana, mujeres en riesgo, niñez, adolescencia y adultos mayores vulnerables. Este contexto exige equipos preparados, compromiso social, criterio técnico y coordinación interna para responder a situaciones cambiantes. Estudiar el capital humano y la cultura organizacional permite identificar fortalezas, brechas y necesidades de mejora desde una perspectiva administrativa territorial.

La investigación beneficia directamente a colaboradores, directivos y administradores de las organizaciones analizadas. Los colaboradores podrán reconocer sus competencias y áreas de mejora; los directivos contarán con información para orientar capacitación, liderazgo, comunicación y asignación de funciones. Las comunidades atendidas también se benefician, porque instituciones con equipos mejor preparados pueden ofrecer servicios más coherentes, oportunos y cercanos a sus necesidades.

Desde el ámbito práctico, este informe ayuda a enfrentar problemas de gestión como la falta de diagnósticos internos, la capacitación poco planificada y la débil articulación entre personas, procesos y objetivos. Muchas organizaciones sociales ejecutan proyectos valiosos, pero no siempre cuentan con herramientas para evaluar sus capacidades internas. Esta investigación aporta una base técnica para orientar decisiones administrativas y promover procesos de mejora ajustados a la realidad institucional.

El valor teórico del estudio radica en que aborda un vacío de conocimiento sobre el tercer sector en la provincia del Carchi. La mayoría de análisis administrativos se concentra en empresas privadas o instituciones públicas, mientras las organizaciones no gubernamentales reciben menor atención pese a su papel social. Investigar su capital humano y cultura interna amplía la comprensión de la administración en organizaciones de misión social.

El aporte metodológico se expresa en la posibilidad de ordenar y analizar variables organizacionales desde un enfoque cuantitativo, verificable y comparable. Al estudiar capital humano y cultura organizacional, la investigación permite observar competencias, liderazgo, trabajo en equipo, valores, clima e innovación institucional. Esta estructura puede servir como referencia para futuros estudios en otros cantones, provincias fronterizas o instituciones sociales similares.

El informe se ajusta con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, especialmente con el trabajo decente, la reducción de desigualdades y el fortalecimiento institucional. Las organizaciones no gubernamentales aportan a estos objetivos cuando cuentan con equipos capaces de diseñar proyectos, gestionar recursos y atender poblaciones con responsabilidad social. También se relaciona con los principios de la UNESCO, al valorar el conocimiento, la cultura y la formación humana como bases del desarrollo social.

El estudio se vincula con la economía social y solidaria, porque las organizaciones no gubernamentales son formas asociativas orientadas al bienestar colectivo. También se relaciona con la gestión de intangibles y capital intelectual, ya que las competencias, conocimientos, valores y relaciones internas sostienen la acción organizacional. Desde la competitividad empresarial, permite comprender cómo estas organizaciones fortalecen su capacidad para atraer cooperación, sostener alianzas y ejecutar proyectos confiables.

Finalmente, la investigación fortalece el perfil de egreso en Administración de Empresas, al exigir una lectura crítica del entorno socioeconómico y de las problemáticas institucionales locales. Un administrador debe identificar necesidades, analizar datos, comprender procesos humanos y proponer acciones que incrementen el valor organizacional desde criterios técnicos. En conjunto, el estudio aporta insumos para mejorar la gestión, legitimidad y contribución social de las organizaciones no gubernamentales del Carchi.

1.4. OBJETIVOS Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1.4.1. Objetivo General

Analizar el capital humano y cultura organizacional en las ONG de las provincias del Carchi.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Identificar el capital humano en las ONG de la provincia del Carchi.
- Describir la cultura organizacional en las ONG de la provincia del Carchi.
- Establecer la relación entre el capital humano y la cultura organizacional.

1.4.3. Preguntas de Investigación

- ¿Cómo se identifica el capital humano en las ONG de la provincia del Carchi?
- ¿Cómo se describe la cultura organizacional en las ONG de la provincia del Carchi?
- ¿De qué manera se relaciona el capital humano con la cultura organizacional en las ONG de la provincia del Carchi?

II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Según Chango (2021), en el informe de maestría realizado en la Universidad Andina Simón Bolívar, analizó la cultura empresarial actual, requerida del negocio Electric, ubicada en Quito. El objetivo fue determinar las prácticas culturales presentes, identificar el perfil cultural requerido y proponer un plan de acción a partir de las brechas encontradas. En el estudio se utilizó enfoque cuantitativo, apoyado en cuestionario y entrevistas orientadas al análisis del entorno, el giro del negocio y los retos internos de la organización. Los resultados permitieron identificar diferencias entre la cultura vigente y la cultura requerida, con énfasis en la necesidad de profesionalizar prácticas internas que antes operaban bajo una lógica familiar y empírica, que sirve como una guía para diagnosticar la cultura organizacional. Para analizar si las organizaciones poseen valores, prácticas y normas internas claras, o si operan con esquemas informales que afectan la coordinación y el cumplimiento de sus objetivos sociales.

Sen et al. (2023) analizaron el desarrollo del capital humano en organizaciones del área de servicios de bienestar en Odisha, India. El objetivo fue establecer si los valores culturales de las instituciones inciden en la formación, creatividad y desempeño de los empleados. La metodología tuvo enfoque cuantitativo, con encuestas tipo Likert aplicadas a trabajadores de hospitales, de 547 cuestionarios, se trabajó con 300 respuestas válidas. El análisis se realizó con regresión lineal para contrastar hipótesis. Los resultados mostraron que los sistemas de recompensa, la participación y la confianza fortalecen el capital humano, mientras los sistemas de información no presentaron efecto con respaldo estadístico. La limitación principal se ubicó en la concentración del estudio en un solo sector y región. Este estudio aporta un referente empírico que servirá para sustentar que la confianza, la participación y los reconocimientos internos pueden fortalecer las capacidades del personal en organizaciones orientadas al servicio social.

Shavkun y Dybchinska (2022) examinaron la cultura organizacional para convertir el potencial humano en capital humano dentro de organizaciones modernas. El objetivo fue explicar cómo la cultura interna participa en el desarrollo de capacidades humanas dentro de la economía del conocimiento. La parte

metodológica se tomó en revisión teórica, el enfoque sistémico y métodos generales de recopilación científica. Los hallazgos señalaron que la cultura organizacional cumple una doble función actúa como medio para transformar el potencial humano en capital productivo y, al mismo tiempo, forma parte del propio capital humano. La principal limitación fue que el estudio careció de evidencia empírica aplicada a sectores específicos, lo que reduce la validación práctica de sus conclusiones. Esto aporta una base teórica para explicar que la cultura organizacional no solo orienta conductas, sino que también interviene en la conversión de capacidades individuales en valor organizacional, para interpretar cómo las ONG pueden transformar conocimientos, habilidades blandas y habilidades duras en mejores procesos internos y mayor alcance social.

Santana et al. (2023) evaluaron la cultura de la organización, principios organizacionales entre trabajadores del Gobierno local en el Granero de Manabí, Ecuador. Su propósito fue estudiar la cultura interna y los valores que los servidores públicos ponen en práctica. La investigación utilizó un enfoque tanto cuantitativo como cualitativo, empleando métodos inductivos, deductivos y analíticos, se realizaron encuestas a 83 empleados además de una entrevista con el jefe del Departamento de Talento Humano. Los hallazgos revelaron carencias en formación, socialización y comunicación de los valores institucionales, aspectos que impactaron en el rendimiento laboral. La conclusión principal fue que la identidad corporativa y los principios éticos se relaciona con en el desempeño del personal en agencias de servicio público, proporcionando un modelo ecuatoriano en cuanto a cultura organizacional, principios institucionales y rendimiento laboral. Esto ayuda a examinar si la escasa socialización de valores, reglas y procesos internos afecta el compromiso y la colaboración del personal en organizaciones no lucrativas.

Romero et al. (2021) examinaron el capital humano y su relación con la continuidad organizacional en empresas contemporáneas. El objetivo fue revisar el papel del capital humano como eje de desarrollo organizacional. En lo metodológico se basó en revisión documental y análisis comparativo de artículos científicos indexados en bases académicas. Los resultados plantearon que el capital humano no debe comprenderse solo desde competencias individuales, sino desde formación continua, cooperación interna, participación directiva y aprendizaje organizacional. La conclusión central fue que las capacidades humanas sostienen la permanencia y adaptación de las organizaciones en entornos cambiantes, lo que aporta

fundamentos para analizar el capital humano más allá de la formación académica, al incorporar cooperación, aprendizaje y compromiso directivo. De esta manera examinar si las ONG fortalecen las competencias de su personal mediante formación continua, trabajo colaborativo y liderazgo interno.

Cartuche (2025) menciona a la incidencia como identificar la conexión en la cultura de la empresa y las actividades de gestión de personal. El estudio tuvo un enfoque mixto, con diseño no experimental y alcance descriptivo-correlacional, se llevaron a cabo encuestas a 85 empleados públicos y se verificó la consistencia del instrumento empleando el método de Alfa de Cronbach. Los hallazgos mostraron correlación positiva en clima laboral y la administración de capital intelectual. Adicionalmente, aspectos de comunicación institucional, la identidad corporativa, la formación y calificación de rendimiento evidenciaron conexiones significativas con la gestión del personal. Este estudio es una referencia reciente y relevante en Ecuador, ya que vincula la cultura organizacional con el capital humano, justificando el análisis correlacional entre ambas variables. También promoviendo revisión en aspectos como la comunicación, identidad, formación y el desempeño.

Baque y Aguirre (2026) analizaron la cultura organizacional en administración de recursos humanos del Gobierno Autónomo Descentralizado Daule, en Ecuador. El propósito fue investigar cómo los principios institucionales, comunicación interna, liderazgo, transparencia y sentido de pertenencia inciden al rendimiento de los empleados públicos. La metodología tuvo estudio cuantitativo, tipo descriptivo, diseño no experimental y transversal. Se realizaron encuestas al personal institucional y entrevistas con los directivos. Los hallazgos indicaron que una cultura organizacional bien definida está relacionada con la motivación, el compromiso, el incentivo laboral y coordinación con los objetivos de la institución. Esto aporta un referente nacional sobre la cultura interna, liderazgo y gestión del talento humano, para analizar si los valores institucionales, la comunicación y el sentido de pertenencia se relacionan con el compromiso del personal en organizaciones de servicio social.

Armijos (2024), en su tesis desarrollada en la Universidad Internacional del Ecuador, examinó el impacto del capital humano del sector económico del Ecuador durante el período 1970 y 2021. El propósito fue investigar la conexión de financiación educativa y bienestar general del país. La técnica utilizada se basó en indicadores socioeconómicos y un modelo lineal sencillo, considerando el ingreso promedio como la variable dependiente y la inversión en educación como un indicador del

capital humano. Los hallazgos revelaron una relación favorable de fuerza laboral y el ingreso por habitante, subrayando la trascendencia de enseñanza y las políticas públicas en aprendizaje de capacidades humanas. El estudio aporta una base macroeconómica ecuatoriana para comprender el valor de la inversión en educación y formación de capacidades, para contextualizar el capital humano como una variable que no solo influye en la economía nacional, sino también en la capacidad interna de las ONG para responder a necesidades sociales.

Durán et al. (2021) examinaron la satisfacción en el trabajo como una forma de involucramiento de las personas entidades sin fines de lucro. La finalidad fue investigar la satisfacción laboral de colaboradores en las ONG que apoyan a desplazados por el conflicto armado en Colombia. En la metodología utilizada fue cuantitativa, descriptiva, no experimental y se llevó a cabo en el campo. Se desarrolló un estudio con una escala de valoración de 1 a 5, a 50 empleados elegidos a través de un muestreo intencionado. Los hallazgos evidenciaron fallas empresariales de trabajadores, altos niveles en descontento relacionados con prestaciones laborales inadecuadas, sin embargo, los empleados demostraron responsabilidad y dedicación hacia las actividades de la organización. Este estudio proporciona un referente directo en ONG sobre satisfacción laboral, compromiso y gestión del personal. De esta manera analiza si las condiciones laborales, la motivación y el desarrollo del personal inciden en la permanencia y rendimiento de los miembros en entidades no lucrativas.

Wang (2022) estudiaron la relación entre estrategia, gestión de recursos humanos y gobernanza en organizaciones sin fines de lucro. El objetivo fue estudiar cómo los procesos internos y externos inciden en el compromiso de los empleados dentro de organizaciones no lucrativas. La metodología tuvo enfoque cuantitativo y utilizó fundamentos sobre la teoría de las agrupaciones de interés y de respaldo organizacional. Los resultados señalaron que el apoyo percibido dentro de la organización y la relación con actores externos influyen en el compromiso de los colaboradores, lo cual aporta una lectura del compromiso laboral desde el sector no lucrativo así permite interpretar cómo el apoyo interno, la cultura organizacional y las relaciones con beneficiarios, donantes o aliados pueden incidir en la permanencia del personal.

Akingbola, Kerekou y Tohon (2023) estudiaron la implicación laboral en las ONG en Canadá, centrándose en cómo desarrollar, retener el personal y cultura institucional

percibida. Su finalidad fue analizar el vínculo en que se ven las prácticas de recursos humanos, cultura organizativa y el compromiso corporativo. El enfoque metodológico fue de carácter cuantitativo, apoyado en la teoría del intercambio social, con información recopilada de diversas organizaciones no lucrativas en Ontario. Los hallazgos revelaron que la percepción sobre las prácticas de recursos humanos y la cultura interna influyen en el compromiso laboral dentro de estas organizaciones. Así, el estudio señala una relación clara entre la cultura de la organización, la gestión del personal y el compromiso en entidades no gubernamentales, lo cual indica que los miembros de las ONG experimentan una cultura interna que promueve la participación, la retención y un sentido de pertenencia.

Srivastava y Rao (2025) analizaron cómo la cultura organizacional afecta el desenvolvimiento en los empleados, la resiliencia de la sociedad, considerando la mediación en modelos estratégicos del talento humano. El objetivo fue analizar si la cultura se traduce en resultados laborales cuando se articula con prácticas formales de gestión humana. La metodología tuvo enfoque cuantitativo, con datos de 340 empleados del sector de servicios de India y análisis utilizando ecuaciones. Los hallazgos indicaron que la cultura organizacional por sí sola no mejoró la resiliencia organizacional, su efecto apareció cuando intervino un sistema de prácticas de alto rendimiento. También se halló mediación en la relación entre cultura y desempeño de empleados, lo que facilita analizar si las ONG cuentan con procesos de capacitación, evaluación, participación y reconocimiento que permitan convertir su cultura interna en desempeño organizacional.

2.2. MARCO TEÓRICO

2.2.1. Definición de capital humano

Es un concepto central en la economía del trabajo y en la teoría de la inversión en las personas. Su desarrollo teórico tiene como referentes principales a Schultz (1961) y Becker (1964) analizaron las capacidades humanas como un activo que puede fortalecerse mediante procesos deliberados de formación, aprendizaje y experiencia. Este planteamiento fundacional sigue vigente en la investigación contemporánea: Deming y Silliman (2024) confirman que el capital humano abarca tanto habilidades cognitivas tradicionales como competencias decisionales y de trabajo colaborativo, las cuales determinan la productividad individual y organizacional en contextos laborales complejos.

Schultz (1961) planteó que una parte de los gastos asociados a educación, salud y formación no debe entenderse únicamente como consumo, sino como inversión en capacidades productivas. Becker (1964), por su parte, profundizó esta perspectiva al estudiar los retornos de la educación y la capacitación, diferenciando entre formación general, transferible a distintos contextos laborales, y formación específica, cuyo valor se concentra dentro de una organización determinada. Congna y Saad (2025) evidencian que el desarrollo del capital humano se asocia con mejores resultados en el ámbito laboral. En este sentido, se ha demostrado que mayores niveles de capital humano permiten a las personas acceder a mejores oportunidades de empleo, condiciones laborales más favorables y mayores posibilidades de crecimiento profesional.

Desde esta visión, el capital humano comprende el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes, competencias y experiencias que poseen las personas y que influyen en su desempeño laboral, productividad y capacidad de adaptación. En el contexto organizacional, este concepto permite analizar cómo la preparación técnica, las competencias socioemocionales y el aprendizaje continuo aportan al cumplimiento de los objetivos institucionales.

El capital humano se entiende como una forma de capital en sentido económico, ya que permite generar beneficios futuros a partir de la inversión realizada en las personas. Comparte con el capital físico la lógica inversión-retorno; sin embargo, presenta una diferencia central: se encuentra incorporado en el individuo y no puede separarse de él. Por esta razón, puede acumularse mediante educación, capacitación y experiencia, pero también puede deteriorarse por falta de actualización, pérdida de habilidades u obsolescencia del conocimiento (Becker, 1964). El capital humano se forma mediante la acumulación de conocimientos, habilidades y competencias adquiridas a través de la educación de calidad y el aprendizaje continuo. En este sentido, la formación y la actualización permanente permiten fortalecer las capacidades de los individuos a lo largo de su vida. Asimismo, la educación y el aprendizaje a lo largo de la vida son factores clave para mejorar la productividad y el desarrollo del talento humano. Por ello, el capital humano se consolida como un elemento estratégico para el crecimiento individual y organizacional (Zakari y Majid, 2022).

Esta perspectiva permite comprender que las organizaciones no solo dependen de recursos materiales o financieros, sino también de las capacidades de sus

colaboradores. Cuando una institución invierte en formación, desarrollo profesional y fortalecimiento de competencias, incrementa las posibilidades de mejorar su desempeño interno y responder con mayor solvencia a los cambios del entorno.

También se vincula con la teoría del crecimiento endógeno, la cual explica el crecimiento económico a partir de factores internos, entre ellos la educación, el conocimiento, la formación y la innovación. Sain y Bozkurt (2023) mediante un análisis de datos de panel en países en desarrollo, confirma que el capital humano derivado de la educación actúa como catalizador de la productividad, el desarrollo de capacidades científicas y el bienestar social a largo plazo, reafirmando así los fundamentos de las teorías del crecimiento endógeno.

En este marco, la educación y la capacitación no solo fortalecen al individuo, sino que también contribuyen al desarrollo institucional y social. Schultz (1961) y Becker, Murphy y Tamura (1990) señalan que el capital humano interviene en procesos de largo plazo relacionados con el crecimiento de las naciones, la transformación productiva y el bienestar social.

2.2.2. Dimensiones del capital humano

Puede analizarse a partir de dos dimensiones principales: habilidades blandas y habilidades duras. Las primeras se relacionan con capacidades socioemocionales, comunicativas y relacionales; las segundas se vinculan con conocimientos técnicos, manejo de herramientas y competencias aplicadas a tareas específicas.

Habilidades blandas

Comprenden capacidades personales e interpersonales que inciden en la conducta, la colaboración y la toma de decisiones dentro de una organización. Entre sus indicadores se encuentran el autoconocimiento, estilo de vida, pensamiento crítico, pensamiento creativo, autoconfianza, ética, resiliencia, empatía, trabajo en equipo, negociación, resolución de problemas y liderazgo.

Autoconocimiento

Se refiere a la capacidad de identificar emociones, valores, fortalezas y limitaciones personales. La autoconciencia permite regular las reacciones, actuar con mayor conciencia y tomar decisiones más coherentes en contextos laborales y personales. Esta perspectiva ha sido reforzada por Goleman y Cherniss (2024), quienes, en un estudio basado en datos de cientos de organizaciones, confirman que la autoconciencia emocional de los líderes tiene un impacto directo en el bienestar individual y en el desempeño organizacional óptimo.

Estilo de vida

Comprende los hábitos, actitudes y decisiones cotidianas que influyen en el bienestar y en la productividad de una persona. Al-Kahtani y Sulphey (2022) demuestran que el bienestar en el trabajo y el capital psicológico positivo son predictores significativos del desempeño individual, evidenciando que los hábitos de vida saludables y equilibrados inciden directamente en la energía, la motivación y la continuidad del rendimiento laboral. En el ámbito organizacional, estos factores influyen en la disciplina, la autonomía y la capacidad de respuesta ante las demandas del entorno.

Pensamiento crítico

Consiste en analizar, evaluar y cuestionar información de forma reflexiva. Xu y Yang (2024) señalan que la disposición al pensamiento crítico se relaciona con el comportamiento innovador de los empleados, ya que permite procesar información de manera más analítica, cuestionar supuestos establecidos y tomar decisiones fundamentadas en contextos complejos. En este sentido, el pensamiento crítico se constituye como una competencia clave tanto en el ámbito profesional como organizacional, al favorecer la adaptabilidad y la generación de soluciones innovadoras.

Pensamiento creativo

Alude a la aptitud de generar ideas originales y soluciones distintas frente a problemas o necesidades. Zhang et al. (2022) señalan que la creatividad de los empleados está relacionada por factores organizacionales y personales, como la fortaleza de la gestión de recursos humanos y la personalidad proactiva, lo que favorece la generación de ideas novedosas y la búsqueda de soluciones innovadoras en el entorno laboral. En este sentido, la creatividad constituye una base fundamental para la innovación y la mejora continua en las organizaciones.

Autoconfianza

Se relaciona con la creencia que tiene una persona sobre sus propias capacidades para actuar y alcanzar metas. Bandura (1997), la desarrolla dentro del concepto de autoeficacia, señalando que quienes confían en sus capacidades suelen persistir ante los obstáculos, asumir retos de mayor complejidad y recuperarse con mayor rapidez frente a los errores. Investigaciones recientes respaldan esta perspectiva: Al-Kahtani y Sulphey (2022) confirman que la autoeficacia, como componente del capital psicológico positivo, se asocia significativamente con el compromiso laboral,

la resiliencia ante la adversidad y el desempeño en las tareas, especialmente en contextos organizacionales exigentes.

Ética

Comprende los principios y valores que orientan el comportamiento de una persona en sus relaciones laborales y sociales. Mihai (2024) analiza la relación entre la ética empresarial y la cultura organizacional, destacando que los valores éticos compartidos influyen en la configuración de normas de comportamiento dentro de la organización y fortalecen la confianza entre sus miembros. En este sentido, la ética organizacional se convierte en un componente clave del capital humano, ya que contribuye a la cohesión institucional y al fortalecimiento de las relaciones laborales basadas en principios de responsabilidad y conducta ética.

Resolución de problemas

Resolución de problemas. Se refiere a la capacidad para identificar una situación compleja, analizar sus causas, generar alternativas y seleccionar la solución más adecuada para alcanzar un objetivo. Esta habilidad implica procesos de razonamiento, análisis crítico y toma de decisiones que permiten responder eficazmente a los desafíos del entorno laboral. Asimismo, constituye una de las competencias más valoradas en las organizaciones actuales, ya que favorece la adaptación, la colaboración y el desempeño efectivo frente a situaciones cambiantes (Yeung et al., 2023).

Liderazgo

Es la capacidad de influir, orientar y motivar a otras personas hacia el logro de metas organizacionales. Bass y Avolio (1994) diferencian el liderazgo transformacional, centrado en la inspiración y el desarrollo de los seguidores, del liderazgo transaccional, basado en recompensas y cumplimiento de tareas. El liderazgo transformacional se asocia con mayor compromiso, participación y desempeño colectivo. Firmansyah et al. (2022) confirman empíricamente que el liderazgo se relaciona positivamente con el compromiso afectivo de los colaboradores, lo cual incide en la lealtad, la productividad y la reducción de la rotación en las organizaciones.

Resiliencia

Es la destreza de adaptarse y reponerse frente a las dificultades o el estrés. Luthans (2002), la incorpora dentro del capital psicológico positivo, señalando que en el trabajo se manifiesta en la habilidad para reorganizar recursos, mantener el esfuerzo

y responder ante escenarios cambiantes o adversos. Southwick et al. (2023) complementan esta perspectiva al señalar que la resiliencia es un proceso dinámico que puede desarrollarse mediante el fortalecimiento de recursos personales, relaciones de apoyo y estrategias de afrontamiento, permitiendo a las personas adaptarse positivamente y recuperarse frente a la adversidad.

Empatía

Consiste en comprender los estados emocionales de otras personas y responder de manera sensible ante ellos. Goleman (1995), la conceptualiza como un componente de la inteligencia emocional que facilita el ejercicio del liderazgo, fortalece la colaboración y mejora la gestión de conflictos. En las organizaciones, fortalece la convivencia laboral y mejora la relación entre los miembros del equipo. Goleman y Cherniss (2024) reafirman este planteamiento al señalar que los líderes con alta inteligencia emocional y empatía generan entornos laborales más comprometidos, con mejor desempeño colectivo y mayor bienestar en sus equipos.

Trabajo en equipo

Consiste en colaborar de manera coordinada para alcanzar objetivos comunes. Katzenbach y Smith (1993) distinguen el equipo del grupo tradicional, al señalar que los equipos de alto rendimiento integran habilidades complementarias entre sus miembros. Esta habilidad fortalece la coordinación interna y el logro de metas colectivas. Akingbola, Kerekou y Tohon (2023) amplían esta perspectiva al demostrar, en organizaciones sin fines de lucro, que la percepción de una cultura organizacional colaborativa y el trabajo en equipo son predictores significativos del compromiso y del rendimiento colectivo.

Comunicación efectiva

Se refiere a la capacidad de transmitir y comprender información de manera clara, favoreciendo la coordinación entre los miembros. Nurjanah y Makiyah (2023) evidencian que la implementación de una comunicación efectiva fortalece la capacidad institucional y mejora la interacción entre los actores organizacionales. Asimismo, su aplicación contribuye significativamente al desarrollo de procesos más organizados y eficientes en las instituciones.

Negociación

Es la capacidad para construir acuerdos entre partes con intereses distintos mediante el diálogo y la búsqueda de alternativas mutuamente aceptables. Baber (2022) analiza cómo la formación en negociación mejora significativamente el desempeño

de los negociadores, fortaleciendo habilidades como la preparación estratégica, la comunicación efectiva y la capacidad de identificar intereses comunes. En este sentido, el entrenamiento en negociación contribuye a mejorar la calidad de los acuerdos alcanzados y a fortalecer la eficacia en la gestión de conflictos en contextos organizacionales.

Habilidades duras

Corresponden a capacidades técnicas y cognitivas aplicadas al cumplimiento de tareas específicas. Incluyen alfabetización tecnológica, educación financiera, gestión del tiempo, análisis e interpretación de datos cuantitativos y gestión de proyectos. Estas habilidades permiten valorar la preparación técnica de una persona, su manejo de herramientas y su capacidad para planificar, ejecutar y evaluar actividades con base en información.

Alfabetización tecnológica

La alfabetización digital se refiere al conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que permiten a las personas utilizar las tecnologías digitales de manera crítica, eficiente y contextualizada para acceder, gestionar, interpretar, crear y comunicar información en diferentes entornos (Fonts & Stable, 2024). En el ámbito laboral, esta competencia facilita el uso de plataformas digitales, la comunicación organizacional, el procesamiento de información y la adaptación a los procesos de transformación digital. Asimismo, los autores sostienen que la alfabetización digital constituye un proceso activo de construcción del conocimiento, mediante el cual las personas interpretan, integran y aplican las tecnologías de acuerdo con su contexto organizacional, su entorno sociocultural y el nivel de madurez digital de la organización, trascendiendo un enfoque meramente instrumental.

Gestión del tiempo

Consiste en planificar, priorizar y ejecutar actividades dentro de plazos definidos. Macan (1994) menciona que la percepción de control sobre el tiempo y la planificación de metas se relacionan con mayor satisfacción laboral, menor estrés y mejor desempeño individual. Esta habilidad permite ordenar tareas, reducir retrasos y cumplir responsabilidades con mayor disciplina. La gestión del tiempo es un factor clave en el ámbito organizacional debido a su influencia en la productividad y el desempeño laboral. Una adecuada planificación y priorización de tareas permite optimizar actividades y reducir el estrés. En este sentido, su aplicación efectiva

contribuye al logro de objetivos y al fortalecimiento del compromiso laboral (Aeon et al., 2021).

Educación financiera

Comprende los conocimientos, habilidades y competencias que permiten a las personas tomar decisiones informadas sobre el uso, ahorro, inversión y administración de sus recursos económicos. La educación financiera fortalece la capacidad para evaluar riesgos, planificar el futuro y mejorar el bienestar económico, tanto en el ámbito personal como laboral. Asimismo, constituye una forma de capital humano que favorece una toma de decisiones más responsable y una mayor resiliencia financiera frente a los cambios del entorno (Lusardi y Messy, 2023).

Gestión de proyectos

Hace referencia al conjunto de habilidades necesarias para planificar, ejecutar, controlar y concluir proyectos dentro de parámetros de alcance, tiempo, costo y calidad. El Project Management Institute (2021) señala que esta gestión requiere competencias técnicas, liderazgo y comprensión del entorno organizacional. En las ONG, esta habilidad adquiere especial valor, ya que muchas intervenciones sociales se desarrollan mediante proyectos financiados por cooperantes o donantes. Akingbola, Kerekou y Tohon (2023) complementan esta perspectiva al destacar que la efectividad en la gestión de proyectos en organizaciones sin fines de lucro está directamente condicionada por la calidad del capital humano disponible y por las prácticas de recursos humanos que lo sostienen.

Análisis e interpretación de datos cuantitativos

Consiste en recopilar, procesar y comprender información numérica para apoyar la toma de decisiones. Deming y Silliman (2024) señalan que las habilidades cognitivas de análisis y procesamiento de información forman parte de las competencias superiores del capital humano que explican diferencias sustantivas en productividad, en la capacidad de respuesta organizacional y en la calidad de las decisiones tomadas bajo condiciones de incertidumbre y cambio acelerado del entorno.

2.2.3. Diferenciación del capital humano respecto a conceptos afines

Suele relacionarse con otros conceptos organizacionales, aunque posee características propias. Se diferencia del talento entendido como predisposición innata. Mientras el talento puede asociarse con aptitudes naturales, el capital humano resalta el desarrollo de capacidades mediante inversión, práctica y aprendizaje continuo (Becker, 1964). Esta diferencia permite comprender que las

competencias no dependen únicamente de rasgos personales, sino también de oportunidades de formación y entornos de desarrollo.

La competencia laboral, por su parte, suele utilizarse como una categoría operativa centrada en desempeños observables y estándares de ejecución. El capital humano posee un alcance más amplio, ya que analiza el valor económico y organizacional de las capacidades adquiridas por las personas. Deming y Silliman (2024) enriquecen esta distinción al señalar que el capital humano, entendido como conjunto multidimensional de habilidades cognitivas, sociales y técnicas, supera la noción de competencia laboral al explicar las diferencias en productividad y adaptabilidad entre individuos y organizaciones.

De igual manera, el conocimiento organizacional se relaciona con rutinas, procesos, bases de información y aprendizajes colectivos que permanecen en la institución. En cambio, el capital humano acompaña al individuo cuando este se desvincula de la organización (Nonaka y Takeuchi, 1995). Esta distinción sigue siendo relevante: Shavkun y Dybchinska (2022) confirman que el capital humano individual, a diferencia del conocimiento organizacional colectivo, representa el principal recurso diferenciador en la economía del conocimiento y en la generación de ventajas competitivas sostenibles. Finalmente, la gestión del talento humano se refiere a prácticas administrativas orientadas a atraer, desarrollar y retener personal; el capital humano funciona como marco teórico para comprender el valor de esas personas y de las inversiones realizadas en su formación (Chiavenato, 2008).

2.2.4. Definición de cultura organizacional

Se entiende como el sistema de valores, creencias, supuestos básicos, normas no escritas y prácticas compartidas que configuran la identidad de una organización y orientan el comportamiento de sus miembros (Schein, 2010). Este concepto permite comprender cómo las personas interpretan su entorno laboral, cómo se relacionan entre sí y qué conductas son promovidas o rechazadas dentro de la institución. Esta conceptualización clásica sigue siendo un referente central en la investigación actual: Shavkun y Dybchinska (2022) la retoman para demostrar que una cultura organizacional efectiva constituye condición indispensable para el desarrollo del capital humano y para la generación de ventajas competitivas en el entorno empresarial contemporáneo.

Uno de los modelos más utilizados para analizar la cultura organizacional es el Competing Values Framework propuesto por Cameron y Quinn (2011). Este modelo

se estructura a partir de dos ejes, flexibilidad y discreción frente a estabilidad y control; enfoque interno e integración frente a enfoque externo y diferenciación. De la combinación de estos ejes surgen cuatro tipos culturales: Clan, Adhocracia, Mercado y Jerarquía. Akingbola, Kerekou y Tohon (2023) validan la vigencia de este marco al demostrar que la percepción de la cultura organizacional, con sus distintas orientaciones, tiene un efecto directo y diferenciado sobre el compromiso laboral en organizaciones del sector social.

También puede comprenderse como un fenómeno colectivo, construido a partir de la historia de la organización, sus fundadores, crisis, aprendizajes y procesos de socialización. Van Maanen y Schein (1979) sostienen que los nuevos miembros aprenden la cultura mediante la interacción cotidiana, la observación de conductas y la adaptación a normas formales e informales.

En este sentido, la cultura no se reduce a documentos institucionales ni a valores escritos en manuales. Su verdadero peso aparece en las prácticas diarias, en las decisiones, en los estilos de liderazgo, en la forma de resolver conflictos y en las conductas que la organización premia o sanciona. Cameron y Quinn (2006) señalan que las organizaciones no presentan un único tipo cultural puro, sino combinaciones con predominio de uno o dos perfiles.

Schein (2010) adapta esta visión al ámbito organizacional al explicar que las instituciones desarrollan supuestos, valores y prácticas que guían su funcionamiento cotidiano. Esta base teórica clásica ha sido actualizada por Shavkun y Dybchinska (2022), quienes demuestran que los sistemas de significados y valores compartidos siguen siendo el factor central para la formación del capital humano y para el logro de la excelencia organizacional en el siglo XXI.

También actúa como un elemento de cohesión interna. Junto con la estructura formal, los sistemas de incentivos y la tecnología, influye en la manera en que las organizaciones coordinan actividades, asignan responsabilidades y resuelven problemas. Nadler y Tushman (1988) señalan que el funcionamiento organizacional depende de la relación entre personas, tareas, estructura y cultura. Esta articulación sistémica ha sido ratificada por Akingbola, Kerekou y Tohon (2023), quienes confirman que la percepción de la cultura organizacional tiene un efecto directo y significativo sobre el compromiso laboral tanto a nivel individual como colectivo.

Se ha relacionado con el desempeño institucional, especialmente cuando existe coherencia entre valores, prácticas internas y orientación de la organización. Barney

(1991) sostiene que una cultura valiosa, difícil de imitar y vinculada al funcionamiento interno puede convertirse en una fuente de ventaja competitiva duradera. Deep (2023) señala que la transformación digital impulsa cambios significativos en la cultura organizacional al fomentar la innovación, la colaboración, la adaptabilidad y la adopción de nuevas formas de trabajo, aspectos que fortalecen la capacidad de las organizaciones para responder a entornos dinámicos.

2.2.5. Dimensiones de la cultura organizacional

El modelo de Cameron y Quinn (2011) clasifica la cultura organizacional en cuatro tipos: Clan, Adhocracia, Mercado y Jerarquía. Cada tipo posee características propias y permite analizar distintos patrones de comportamiento organizacional.

Clan: colaborar

Se caracteriza por una orientación interna y un alto grado de flexibilidad. Prioriza la cohesión, la lealtad, el trabajo en equipo, la participación y el desarrollo de las personas. En este tipo de cultura, el liderazgo se asocia con la mentoría, el acompañamiento y el apoyo a los colaboradores, promoviendo un ambiente de confianza, colaboración y compromiso. Asimismo, se fomenta una comunicación abierta y el fortalecimiento de las relaciones interpersonales. Sus criterios de éxito suelen relacionarse con la satisfacción del personal, la permanencia de los colaboradores, un clima laboral positivo y un sólido sentido de pertenencia hacia la organización (Cameron & Quinn, 2006).

Clima organizacional

Se refiere a las percepciones compartidas que los miembros tienen sobre las políticas, prácticas y condiciones del ambiente laboral. Litwin y Stringer (1968), lo definen como el conjunto de propiedades del entorno de trabajo percibidas por quienes laboran en él, con efectos en la motivación y el comportamiento. Dentro de la cultura Clan, un clima positivo se expresa en confianza, apoyo mutuo, bienestar y orientación al bien común. Esta perspectiva clásica ha sido ampliada por Ruzungunde, Murugan y Hlatywayo (2023) quienes demuestran que el clima organizacional y las condiciones de trabajo digno son determinantes diferenciados del bienestar psicológico de los empleados, operando como un factor mediador entre la cultura institucional y el desempeño individual.

Trabajo en equipo

Consiste en la coordinación de esfuerzos individuales hacia metas compartidas. Katzenbach y Smith (1993) definen un equipo como un grupo reducido de personas

con aptitudes combinadas, comprometidas con un propósito común, metas de desempeño y responsabilidad mutua. En la cultura Clan, esta dimensión se manifiesta en relaciones laborales cercanas, colaboración y compromiso con los objetivos colectivos. Akingbola, Kerekou y Tohon (2023) reafirman esta visión al evidenciar que la percepción de colaboración y la cultura orientada al equipo son predictores directos del engagement organizacional en entornos del sector social.

Adhocracia: crear

Se orienta hacia el entorno externo y se caracteriza por flexibilidad. Prioriza la creatividad, la experimentación, el aprendizaje y la apertura al cambio. Las organizaciones con este perfil suelen utilizar estructuras menos rígidas y equipos de trabajo basados en proyectos. El liderazgo se relaciona con visión emprendedora, iniciativa y capacidad para asumir riesgos calculados (Cameron y Quinn, 2011).

Innovación y adaptación

La innovación organizacional consiste en introducir nuevos productos, servicios, procesos o modelos de gestión que generen valor para la organización y su entorno. Damanpour (1991) actualiza su propia perspectiva teórica al señalar que las diferencias entre organizaciones innovadoras y no innovadoras dependen de factores contextuales como el tamaño, la edad organizacional y la capacidad de adopción e implementación de nuevas ideas. En la cultura adhocrática, esta dimensión se manifiesta en la apertura a nuevas ideas, el aprendizaje continuo y la capacidad de respuesta ante las necesidades de los beneficiarios o usuarios. Deep (2023) sostiene que una cultura organizacional orientada a la innovación y al aprendizaje facilita los procesos de transformación digital y mejora la capacidad de adaptación de las organizaciones frente a los cambios del entorno. Asimismo, el fortalecimiento de una cultura innovadora favorece la generación de soluciones creativas, impulsa la mejora continua de los procesos institucionales y contribuye al logro de ventajas competitivas sostenibles, incrementando la eficiencia y la capacidad de respuesta de la organización frente a escenarios dinámicos y cambiantes.

Mercado: competir

Combina orientación externa con estabilidad y control. Se enfoca en productividad, cumplimiento de metas, competitividad y resultados verificables. En este tipo de cultura, el liderazgo se relaciona con dirección hacia objetivos, presión por el logro y

evaluación del desempeño. Su lógica se centra en alcanzar metas concretas y responder a las exigencias del entorno (Cameron y Quinn, 2011).

Orientación a resultados

Se entiende como el énfasis que las organizaciones otorgan al cumplimiento de metas, la eficiencia y la evaluación del desempeño. Este enfoque implica el uso de normas y prácticas orientadas a la consecución de objetivos medibles dentro de la institución. En este sentido, la cultura de tipo orientación al rendimiento, prioriza el logro de resultados y la mejora continua del desempeño organizacional. Asimismo, este tipo de cultura promueve la competitividad y la alineación de las acciones con los objetivos estratégicos. Estudios evidencian que la cultura orientada al desempeño se asocia directamente con mejores niveles de rendimiento organizacional. La orientación a resultados constituye un factor clave en la efectividad institucional (O'Reilly et al., 2024).

Jerarquía: controlar

Se caracteriza por orientación interna, estabilidad y control. Opera mediante reglas formales, procedimientos estandarizados, cadenas de mando definidas y estructuras claras de autoridad. Busca orden, previsibilidad y continuidad en el funcionamiento organizacional. En la gestión del personal, suele expresarse en procesos formalizados, normas internas, manuales de funciones y planes de carrera estructurados (Cameron y Quinn, 2011).

Valores organizacionales

Son principios que orientan el comportamiento de los miembros de una organización y definen lo que se considera correcto, deseable y prioritario. Shavkun y Dybchinska (2022) señalan que los valores organizacionales actúan como eje articulador entre la cultura institucional y el desarrollo del capital humano, siendo los sistemas de valores compartidos y coherentes un factor determinante de la productividad, el compromiso y el desempeño en las organizaciones contemporáneas. En la cultura Jerárquica, los valores suelen expresarse en responsabilidad, respeto, honestidad, cumplimiento normativo y compromiso institucional.

2.2.6. Diferenciación de la cultura organizacional respecto a conceptos afines

Suele confundirse con otros conceptos cercanos, aunque posee características propias. En primer lugar, se diferencia del clima organizacional, ya que el clima se refiere a percepciones más inmediatas del ambiente laboral, mientras la cultura corresponde a un fenómeno más profundo, colectivo y relativamente estable que

influye en dichas percepciones (Schein, 2010). Ruzungunde, Murugan y Hlatywayo (2023) confirman esta distinción al demostrar que ambos constructos operan en niveles de análisis diferentes: el clima actúa como mediador entre la cultura y el bienestar de los empleados, evidenciando su naturaleza más coyuntural frente al carácter estructural de la cultura.

También se diferencia de la identidad corporativa entendida desde su dimensión visual, como logotipo, colores institucionales o lineamientos gráficos. La cultura opera en significados, prácticas, valores y comportamientos; no se limita a elementos visuales de marca. Shavkun y Dybchinska (2022) señalan que la identidad corporativa auténtica emerge de la coherencia entre los valores organizacionales vividos y las prácticas cotidianas, y no de los elementos de imagen institucional proyectados.

Asimismo, la cultura organizacional no equivale a la estrategia. La estrategia corresponde a planes deliberados para alcanzar objetivos y competir o actuar en un entorno determinado. La cultura, en cambio, incluye valores, supuestos y prácticas que pueden favorecer o limitar la aplicación de dichas estrategias. La cultura, en cambio, incluye valores, supuestos y prácticas que pueden favorecer o limitar la aplicación de dichas estrategias. Deep (2023) explica que la transformación digital requiere una cultura organizacional que promueva la apertura al cambio, la colaboración y el aprendizaje continuo, ya que estos elementos facilitan la adopción efectiva de nuevas tecnologías y procesos.

Los valores corporativos declarados tampoco son equivalentes a cultura. La distinción entre valores proclamados y valores en uso es relevante para analizar si existe coherencia entre lo que la organización declara y lo que realmente práctica.

III. METODOLOGÍA

3.1. ENFOQUE METODOLÓGICO

El enfoque cuantitativo permitió medir el nivel de desarrollo del capital humano, considerando sus dimensiones de habilidades blandas y habilidades duras, así como analizar su relación con la cultura organizacional en las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) legalmente constituidas en la provincia del Carchi. Este enfoque se fundamentó en la recolección y análisis de datos numéricos obtenidos mediante la aplicación de instrumentos estandarizados, lo que facilitó la cuantificación de las variables de estudio y la comprobación de los objetivos planteados. A través del uso de técnicas estadísticas, se obtuvo evidencia empírica que sustentó la existencia de una relación entre el capital humano y la cultura organizacional, permitiendo una comprensión objetiva, científica y verificable del fenómeno investigado (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

La investigación presentó un alcance exploratorio, descriptivo y correlacional. Fue exploratoria porque abordó una temática escasamente estudiada en el contexto de las ONG de la provincia del Carchi, específicamente la relación entre el capital humano y la cultura organizacional. La limitada disponibilidad de investigaciones previas sobre estas variables en este tipo de organizaciones justificó la necesidad de generar conocimiento inicial que sirviera como base para futuras investigaciones y para la toma de decisiones en el ámbito organizacional.

Asimismo, fue descriptiva porque permitió identificar y caracterizar las principales dimensiones del capital humano, representadas por las habilidades blandas y las habilidades duras, además de describir los tipos de cultura organizacional predominantes en las ONG estudiadas, tomando como referencia el Modelo de Valores en Competencia de Cameron y Quinn.

Finalmente, la investigación fue correlacional porque tuvo como propósito determinar el grado de asociación entre el capital humano y la cultura organizacional. Para ello, se aplicó el coeficiente de correlación de Spearman, técnica estadística no paramétrica que permitió evaluar la intensidad y dirección de la relación entre ambas variables y entre sus respectivas dimensiones. Los resultados obtenidos fortalecieron el análisis al proporcionar evidencia estadística sobre la importancia relativa de cada dimensión y su vinculación con los distintos tipos de

cultura organizacional presentes en las ONG de la provincia del Carchi, contribuyendo así a una interpretación más integral del fenómeno de estudio.

3.2. HIPÓTESIS

Ho. Las habilidades del capital humano no tienen relación con la cultura organizacional.

Ha. Las habilidades del capital humano tienen relación con la cultura organizacional.

3.3. DEFINICIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Tabla 1 Operacionalización de variables

Variable	Dimensión	Indicador	Técnica	Instrumento
Capital Humano	Habilidades Blandas	Autoconocimiento	Encuesta dirigida a las ONG	Cuestionario
		Estilo de vida		
		Pensamiento Crítico		
		Pensamiento Creativo		
		Autoconfianza		
		Ética		
		Resiliencia		
		Empatía		
	Habilidades Duras	Resolución de problemas	Encuesta dirigida a las ONG	Cuestionario
		Trabajo en Equipo		
		Negociación		
		Comunicación Efectiva		
		Liderazgo		
		Alfabetización tecnológica		
		Educación financiera		
		Gestión del tiempo		
Cultura Organizacional	Adhocracia (Crear)	Análisis e interpretación de datos cuantitativos	Encuesta dirigida a las ONG	Cuestionario
		Gestión de proyectos		
		Innovación y adaptación		
	Mercado (Competir)	Orientación a resultados		
	Clan (Colaborar)	Clima organizacional Trabajo en equipo		
	Jerarquizada (Controlar)	Valores organizacionales		

3.4. MÉTODOS UTILIZADOS

En este estudio, el método deductivo se aplicó al analizar los resultados de las encuestas desde las perspectivas teóricas de la Teoría del Capital Humano formulada originalmente por Becker (1964) y desarrollada posteriormente por múltiples autores, y el Modelo de Valores en Competencia de Cameron y Quinn (2011). Se partió de los postulados teóricos sobre la formación del capital humano y los arquetipos de cultura organizacional para comprobar cómo se manifiestan concretamente en el personal de las ONG del Carchi. De esta manera, se verificó si los principios teóricos sobre desarrollo de competencias, identidad organizacional y efectividad institucional se corresponden con las realidades locales detectadas.

3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.5.1. Encuesta

La encuesta se aplicó al personal administrativo y operativo de las ONG legalmente constituidas en la provincia del Carchi. El instrumento se estructuró en dos secciones diferenciadas: la primera midió las dimensiones del capital humano mediante ítems orientados a evaluar habilidades blandas y habilidades duras. La segunda sección adaptó el Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) de Cameron y Quinn, permitiendo identificar el tipo de cultura organizacional predominante clan, adhocrática, de mercado o jerárquica a partir de la percepción de los propios colaboradores. Los datos obtenidos permitieron cuantificar las relaciones entre las variables y contrastar las hipótesis formuladas.

3.6. ANÁLISIS ESTADÍSTICO

3.6.1. Población

La población de estudio estuvo conformada por las 16 organizaciones no gubernamentales legalmente constituidas y activas en la provincia del Carchi, según el registro del Grupo de Trabajo de Refugiados y Migrantes (GTRM, 2025). Si bien el diseño metodológico inicial contempló un abordaje censal procedente cuando la población es finita y accesible (Hernández y Mendoza, 2018), durante el trabajo de campo dos organizaciones declinaron su participación por políticas internas de confidencialidad institucional, lo que derivó en la reconfiguración del diseño hacia un muestreo no probabilístico por criterio. La muestra definitiva quedó integrada por 14 ONG (87,5 % de la población total) y 66 colaboradores, equivalentes al 100 % del talento humano disponible en las organizaciones participantes. De acuerdo con Arias (2012) cuando la no participación de ciertas unidades obedece a causas de

naturaleza administrativa ajenas a las variables objeto de estudio, la validez interna del estudio se mantiene, dado que no se introduce un sesgo de selección vinculado con el fenómeno investigado. En consecuencia, la cobertura organizacional alcanzada (87,5 %), combinada con la participación total del personal de las unidades accedidas, proporciona una base empírica sólida para el análisis del capital humano y la cultura organizacional en la provincia estudiada, reconociendo como limitación que los resultados tienen alcance analítico sobre la muestra lograda y no proyección estadística censal al universo completo.

3.6.2. Fiabilidad del instrumento

Tabla 2 Análisis de confiabilidad

Dimensión	Alfa de Cronbach (α)	Omega de McDonald (ω)	Interpretación
Capital Humano	0,968	0,941	Excelente fiabilidad
Cultura Organizacional	0,949	0,901	Excelente fiabilidad

Para comprobar la consistencia interna del cuestionario, se aplicaron los coeficientes Alfa de Cronbach y Omega de McDonald. El Alfa de Cronbach permitió estimar el grado de relación interna entre los ítems que conforman una escala, por lo que se utiliza ampliamente para evaluar la confiabilidad de instrumentos de medición en investigaciones sociales y administrativas (Cronbach, 1951).

Además, se consideró el Omega de McDonald como medida complementaria de confiabilidad, debido a que permitió valorar la consistencia interna del instrumento desde una perspectiva más flexible respecto a la carga de los ítems en cada constructo (McDonald, 1999). La aplicación de ambos estadísticos permitió verificar que los ítems utilizados para medir capital humano y cultura organizacional presentaran coherencia interna antes de continuar con los análisis descriptivos e inferenciales.

Las tablas con los resultados de confiabilidad fueron ubicadas en anexos, porque en este apartado metodológico solo se explica el procedimiento aplicado, sin incluir cálculos extensos dentro del cuerpo principal del documento.

3.6.3. Prueba de Normalidad

Después de verificar la confiabilidad del instrumento, se aplicó la prueba de normalidad de Shapiro-Wilk. Esta prueba permitió identificar si los datos presentaban una distribución normal o si era necesario trabajar con pruebas estadísticas no paramétricas. Shapiro y Wilk (1965) plantean este procedimiento como una prueba útil para evaluar el ajuste de los datos a una distribución normal.

En esta investigación, la prueba de normalidad fue necesaria porque el instrumento utilizó una escala ordinal tipo Likert y porque el número de encuestados correspondió a una población de 66 personas. A partir de los resultados obtenidos, se determinó que la mayoría de dimensiones no cumplían con el supuesto de normalidad. Por esta razón, se decidió utilizar procedimientos no paramétricos. Ver en anexo 3.

3.6.4. Importancia de relatividad

La Importancia Relativa (IR) es un indicador porcentual que expresa el peso de cada dimensión respecto al valor máximo posible de la escala de medición empleada. Su cálculo sigue la fórmula propuesta por Cañadas y Sánchez (1998): $IR = (\bar{x} / \text{escala máxima}) \times 100$, donde $\bar{x}$ corresponde a la media aritmética de la dimensión y la escala máxima es 5 en el instrumento aplicado. El resultado se expresa en porcentaje y se interpreta mediante cuatro niveles de clasificación: Muy alto ($IR \geq 80 \%$), Alto ($60 \% \leq IR < 80 \%$), Medio ($40 \% \leq IR < 60 \%$) y Bajo ($IR < 40 \%$). Este enfoque permitió superar las limitaciones interpretativas de la media aritmética aislada, al situar el nivel de cada dimensión en relación con el potencial máximo del instrumento, facilitó la identificación de fortalezas consolidadas y de áreas de mejora. Ver en anexo 4.

3.6.5. Correlación Rho de Spearman

Se utilizó para establecer relación con todas las dimensiones del capital humano y de igual manera con las dimensiones de la cultura organizacional. Además, para establecer la relación entre el capital humano y la cultura organizacional, se aplicó el coeficiente de correlación Rho de Spearman. Esta prueba fue seleccionada porque permite analizar la asociación entre variables ordinales o entre variables que no cumplen el supuesto de normalidad. Spearman (1904) propuso este coeficiente como una medida de asociación basada en rangos, lo que lo hace adecuado para datos no paramétricos. Ver en anexo 5.

Para interpretar los coeficientes de correlación obtenidos, se utilizó el criterio de Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), quienes señalan que la magnitud de una correlación puede clasificarse según su intensidad. En este estudio se consideró la siguiente escala: 0 sin correlación; 0,01 a 0,1, correlación muy débil; 0,11 a 0,25, correlación débil; 0,26 a 0,5, correlación media; 0,51 a 0,75, correlación considerable; 0,76 a 0,9, correlación muy fuerte; y 0,91 a 1, perfecta o casi perfecta.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Situación actual del capital humano

En relación con el primer objetivo específico, orientado a determinar la importancia relativa de las dimensiones del capital humano en las ONG de la provincia del Carchi, los resultados evidencian que las habilidades blandas presentan un nivel muy alto de importancia relativa, con una IR global de 81,6 %. Dentro de este bloque, las dimensiones con mayor peso fueron ética, trabajo en equipo, empatía, liderazgo y autoconfianza, lo que demuestra que el capital humano de las ONG se sostiene principalmente en competencias relacionales, actitudinales y socioemocionales. Este hallazgo es coherente con la naturaleza de las organizaciones no gubernamentales, debido a que su labor exige contacto permanente con comunidades, beneficiarios, instituciones aliadas y grupos sociales que requieren sensibilidad, cooperación y compromiso ético.

La ética se ubicó como la dimensión de mayor importancia relativa, lo cual permite interpretar que los colaboradores perciben el comportamiento responsable, honesto y comprometido como una competencia central dentro de su desempeño. Este resultado adquiere relevancia porque las ONG no solo funcionan mediante procesos administrativos, sino también a partir de principios sociales que orientan su acción institucional. En este sentido, el predominio de la ética y del trabajo en equipo revela que el capital humano de estas organizaciones se configura desde una lógica colaborativa y valorativa, donde el desempeño individual está estrechamente vinculado con la misión social de la organización.

Sin embargo, no todas las dimensiones de habilidades blandas alcanzaron el mismo nivel. Pensamiento creativo, resiliencia y negociación se ubicaron en nivel alto, pero por debajo del umbral de muy alto. Este resultado no debe interpretarse como una debilidad crítica, sino como una oportunidad de fortalecimiento. La negociación, al presentar el menor peso relativo dentro de las habilidades blandas, evidencia que las ONG del Carchi podrían requerir mayores capacidades para gestionar alianzas, conseguir recursos, resolver conflictos institucionales y establecer acuerdos con actores externos. De igual manera, el pensamiento creativo y la resiliencia son competencias necesarias para responder a escenarios cambiantes, limitaciones presupuestarias y problemas sociales complejos.

En términos generales, la matriz de Spearman presentó un promedio aproximado de $\rho = 0,53$, lo que refleja una correlación considerable entre los indicadores. Este resultado permite interpretar que las capacidades evaluadas no se desarrollan de forma aislada, sino que se conectan entre sí y aportan al desempeño de las organizaciones.

La relación entre estilo de vida y pensamiento creativo presentó un coeficiente $\rho = 0,81$, considerado como una correlación muy fuerte. Este resultado indica que los colaboradores que perciben mejores condiciones personales, hábitos o equilibrio en su vida también tienden a mostrar mayor disposición para generar ideas, proponer alternativas y responder con creatividad a las actividades institucionales. En las ONG, este hallazgo es relevante porque muchas acciones se desarrollan en contextos de recursos limitados, atención comunitaria y necesidades sociales diversas. Por ello, la creatividad se convierte en una capacidad importante para buscar soluciones y adaptar las actividades a la realidad del entorno.

La relación entre pensamiento crítico y liderazgo obtuvo $\rho = 0,801$, lo que representa una correlación muy fuerte. Este resultado evidencia que la capacidad de analizar situaciones, evaluar alternativas y tomar decisiones razonadas se encuentra estrechamente vinculada con la habilidad para orientar equipos y dirigir acciones dentro de la organización. Este hallazgo permite comprender que el liderazgo en las ONG no debe entenderse únicamente como dirección de personas, sino como una capacidad asociada al criterio, la reflexión y la toma de decisiones responsables. En organizaciones con fines sociales, esta relación resulta fundamental porque las decisiones pueden afectar directamente a los beneficiarios, proyectos y procesos institucionales.

El pensamiento crítico y la ética presentaron una relación $\rho = 0,788$, interpretada como muy fuerte. Esto significa que la capacidad de analizar y reflexionar se asocia con una actuación responsable y coherente con principios institucionales. En el contexto de las ONG, este resultado es especialmente importante porque estas organizaciones requieren transparencia, confianza y compromiso social. La ética no solo orienta el comportamiento individual, sino que también fortalece la credibilidad institucional frente a la comunidad, los cooperantes y los beneficiarios.

La relación entre ética y liderazgo alcanzó $\rho = 0,723$, considerada como una correlación considerable. Este resultado indica que los colaboradores que perciben comportamientos éticos también reconocen mayores condiciones para ejercer

liderazgo. Este hallazgo muestra que, dentro de las ONG estudiadas, la conducción de equipos se vincula con valores como responsabilidad, honestidad y compromiso. Por tanto, el liderazgo ético constituye una fortaleza para la gestión interna, debido a que orienta las acciones hacia los objetivos sociales de la organización.

También se identificaron asociaciones considerables entre estilo de vida y pensamiento crítico, con $\rho = 0,72$; pensamiento crítico y pensamiento creativo, con $\rho = 0,718$; autoconfianza y ética, con $\rho = 0,71$; pensamiento crítico y autoconfianza, con $\rho = 0,709$; autoconfianza y empatía, con $\rho = 0,708$; y educación financiera con gestión del tiempo, con $\rho = 0,7$. Estos resultados reflejan que las competencias personales, sociales y técnicas se relacionan favorablemente. La autoconfianza se vincula con la ética y la empatía; el pensamiento crítico se conecta con la creatividad y el liderazgo; y la educación financiera se relaciona con la organización del tiempo. Esto permite afirmar que las capacidades de los colaboradores aportan al funcionamiento de las ONG desde diferentes ámbitos: personal, interpersonal, técnico y organizativo.

Aunque la mayoría de relaciones son positivas, también se identificaron asociaciones bajas o medias. La relación entre resiliencia y alfabetización tecnológica presentó $\rho = 0,189$, considerada débil. Además, al presentar un valor $p = 0,129$, no se evidencia una relación estadísticamente significativa.

Este resultado permite interpretar que la capacidad para enfrentar dificultades no necesariamente se relaciona con el manejo de herramientas tecnológicas. En otras palabras, un colaborador puede mostrar fortaleza personal ante situaciones adversas, pero eso no garantiza dominio tecnológico.

También se observaron relaciones medias entre resiliencia y análisis de datos, con $\rho = 0,288$; negociación y educación financiera, con $\rho = 0,301$; empatía y educación financiera, con $\rho = 0,305$; y autoconocimiento y negociación, con $\rho = 0,321$. Estos valores muestran que existen áreas que requieren fortalecimiento, especialmente en la conexión entre habilidades blandas y competencias técnicas.

4.2. Análisis e interpretación del capital humano

El primer objetivo específico permitió identificar las capacidades, conocimientos, habilidades blandas y duras presentes en los colaboradores de las ONG de la provincia del Carchi. Desde la teoría, Becker (1964) sostiene que el capital humano está formado por los conocimientos, habilidades y capacidades que las personas adquieren mediante la educación, la experiencia y la capacitación, los cuales

aportan al rendimiento dentro de las organizaciones. En relación con este planteamiento, los resultados obtenidos de la encuesta a los 66 colaboradores muestran que las capacidades evaluadas no actúan de manera aislada, sino que mantienen asociaciones positivas entre sí, especialmente en pensamiento crítico, ética, liderazgo, creatividad, autoconfianza y empatía.

Una de las relaciones más importantes fue entre estilo de vida y pensamiento creativo, con $\rho = 0,81$, considerada muy fuerte según el criterio de Hernández-Sampieri y Mendoza. Este resultado permite relacionar lo encontrado con Robbins y Judge (2022) quienes señalan que el bienestar de las personas influye en su comportamiento y desempeño dentro de la organización. En este caso, se descubrió que los colaboradores que perciben mejores condiciones personales también tienden a mostrar mayor capacidad para generar ideas y responder de forma creativa a las actividades institucionales. En las ONG, este hallazgo es relevante porque muchas veces se trabaja con recursos limitados y se requiere creatividad para responder a necesidades sociales diversas.

Por su parte, Bass y Avolio (1994) plantean que el liderazgo transformacional implica inspirar, influir y orientar a otras personas hacia objetivos comunes, superando el simple intercambio de recompensas por tareas. Firmansyah et al. (2022) evidencian que el liderazgo se asocia positivamente con el desempeño organizacional, al promover la comunicación, el aprendizaje continuo y el desarrollo de competencias en los colaboradores. En este contexto, el liderazgo se fortalece cuando se fomenta la reflexión, el análisis y la generación de conocimiento dentro de la organización. Es decir, no se limita a dirigir actividades, sino que implica orientar al equipo mediante procesos de aprendizaje y toma de decisiones fundamentadas.

También se encontró una relación muy fuerte entre pensamiento crítico y ética, con $\rho = 0,788$. Mihai (2024) señala que un clima ético organizacional favorable se relaciona positivamente con el apoyo organizacional percibido y con la disposición de los colaboradores para actuar conforme a principios morales. Esto fortalece la confianza dentro de la organización y promueve comportamientos responsables en el entorno laboral. En concordancia con este planteamiento, los resultados muestran que los colaboradores con mayor capacidad de análisis también se relacionan con una actuación más responsable. Este hallazgo es importante porque las ONG trabajan con fines sociales, recursos institucionales y población beneficiaria, por lo

que la transparencia y la responsabilidad son esenciales para mantener la confianza de la comunidad.

La relación entre ética y liderazgo alcanzó $\rho = 0,723$, considerada considerable. Este resultado coincide con Bass y Avolio (1994) quienes señalan que el liderazgo transformacional se sostiene en la capacidad de generar confianza e inspirar un mayor compromiso en los equipos. En el contexto investigado, se descubrió que el liderazgo dentro de las ONG se encuentra vinculado con la ética, lo que permite interpretar que la conducción de personas no depende únicamente de habilidades comunicativas o de coordinación, sino también de valores como responsabilidad, honestidad y compromiso social.

Por otro lado, la autoconfianza mantuvo relaciones considerables con ética, pensamiento crítico y empatía. Bandura (1997) sostiene dentro del concepto de autoeficacia, que la autoconfianza fortalece la motivación y la seguridad personal para asumir responsabilidades, permitiendo persistir ante los obstáculos. Al-Kahtani y Sulphey (2022) confirman que esta autoeficacia se asocia significativamente con el compromiso laboral y el desempeño en las tareas. De acuerdo con los resultados, esta habilidad se relaciona con la capacidad de actuar con seguridad, comprender a otros y tomar decisiones responsables. Esto permite afirmar que, en las ONG estudiadas, la seguridad personal de los colaboradores contribuye al desarrollo de relaciones laborales más estables y al cumplimiento de actividades institucionales.

La empatía también aparece como una capacidad importante dentro de los resultados. Goleman y Cherniss (2024) mencionan que la empatía permite comprender las emociones y necesidades de otras personas, fortaleciendo las relaciones humanas dentro de las organizaciones. En el estudio, la empatía se relacionó de forma considerable con la autoconfianza, lo que demuestra que los colaboradores que se sienten más seguros de sus capacidades también pueden mostrar mayor apertura para comprender y relacionarse con los demás. En las ONG, este hallazgo es relevante porque el trabajo social exige sensibilidad, comunicación y capacidad para interactuar con diferentes actores.

No obstante, los resultados también evidencian debilidades. La relación entre resiliencia y alfabetización tecnológica fue débil ($\rho = 0,189$) y no presentó significancia estadística. Southwick et al. (2023) explican que la resiliencia se entiende como un proceso dinámico que permite a las personas afrontar la adversidad, adaptarse a situaciones estresantes y recuperarse frente a experiencias difíciles, a

partir del fortalecimiento de recursos personales y sociales. Por su parte, Van Laar et al. (2020) señalan que la alfabetización tecnológica es una competencia esencial para desenvolverse en entornos laborales digitalizados y responder a las exigencias de la transformación digital. Sin embargo, los resultados de esta investigación evidencian que la capacidad de afrontamiento emocional no necesariamente se relaciona con el dominio de herramientas tecnológicas. Esto sugiere que, en las organizaciones analizadas, los colaboradores pueden mostrar niveles adecuados de adaptación emocional ante situaciones complejas, pero no necesariamente contar con competencias digitales suficientemente desarrolladas.

De igual manera, las relaciones entre negociación y educación financiera, empatía y educación financiera, y resiliencia con análisis de datos fueron medias o bajas. Fisher, Ury y Patton (2021) señalan que la negociación permite llegar a acuerdos mediante el diálogo y la búsqueda de intereses compartidos. Lusardi (2019), por su parte, indica que la educación financiera mejora la toma de decisiones sobre el uso de recursos. Los resultados muestran que estas habilidades no se encuentran plenamente articuladas dentro de las ONG estudiadas, lo que evidencia la necesidad de fortalecer competencias técnicas que complementen las habilidades personales.

En síntesis, lo descubierto en el primer objetivo confirma parcialmente lo señalado por los autores: las capacidades humanas son importantes para el desempeño organizacional. Sin embargo, los resultados también muestran que en las ONG de la provincia del Carchi existe mayor fortaleza en habilidades blandas, como pensamiento crítico, ética, liderazgo, autoconfianza y empatía, mientras que las habilidades duras, como alfabetización tecnológica, educación financiera, análisis de datos y gestión técnica, requieren mayor fortalecimiento. Por tanto, el desarrollo de los colaboradores debe trabajarse de forma integral, conectando las capacidades personales con competencias técnicas útiles para la gestión institucional.

4.3. Descripción de la cultura organizacional

En cuanto a las habilidades duras, los resultados muestran una IR global de 79,6 %, clasificada en nivel alto. Este bloque se encuentra ligeramente por debajo de las habilidades blandas, lo que indica que el componente técnico del capital humano tiene menor peso relativo que el componente socioemocional. Las dimensiones mejor posicionadas fueron gestión del tiempo y educación financiera, ambas con nivel muy

alto, lo que demuestra que los colaboradores reconocen la importancia de organizar sus actividades y manejar adecuadamente los recursos. No obstante, alfabetización tecnológica, gestión de proyectos y análisis e interpretación de datos se ubicaron en nivel alto, pero con valores inferiores.

Este resultado es relevante para la discusión, porque las ONG trabajan habitualmente con proyectos, indicadores, informes, evaluaciones y procesos de rendición de cuentas. Por tanto, aunque el capital humano presenta una base técnica aceptable, las dimensiones vinculadas con la planificación, el uso de tecnología y el análisis de información requieren fortalecimiento. Desde una perspectiva administrativa, esto significa que las ONG del Carchi cuentan con un personal con alto compromiso humano y social, pero necesitan consolidar competencias técnicas que les permitan mejorar la formulación, ejecución, seguimiento y evaluación de proyectos.

Para responder al segundo objetivo específico, se analizaron las dimensiones de cultura organizacional: valores organizacionales, trabajo en equipo, clima organizacional, orientación a resultados, e innovación y adaptación. Los resultados muestran que todas las dimensiones presentan relaciones positivas y estadísticamente significativas, con valores $p < 0,001$.

Esto evidencia que la cultura interna de las ONG se construye mediante dimensiones relacionadas entre sí. Los valores, la cooperación, el ambiente laboral, el cumplimiento de objetivos y la adaptación al cambio forman parte de una misma dinámica organizacional.

La relación entre innovación y adaptación con orientación a resultados presentó $\rho = 0,727$, considerada como una correlación considerable. Este resultado indica que las ONG con mayor capacidad para adaptarse e innovar también tienden a orientarse mejor hacia el cumplimiento de objetivos. Este hallazgo es relevante porque las ONG trabajan en contextos cambiantes, donde deben responder a necesidades sociales, limitaciones de recursos, demandas comunitarias y cambios institucionales. Por tanto, la innovación no debe entenderse únicamente como creación de nuevas ideas, sino como capacidad para ajustar procesos y mantener el cumplimiento de la misión organizacional.

La relación entre orientación a resultados y valores organizacionales obtuvo $\rho = 0,724$, considerada considerable. Esto permite interpretar que el cumplimiento de objetivos no depende únicamente de la planificación o de las actividades ejecutadas, sino también de los principios que orientan el comportamiento de los

colaboradores. En las ONG, los valores organizacionales cumplen un papel esencial porque guían las decisiones, fortalecen la confianza interna y permiten mantener coherencia entre la misión social y las acciones desarrolladas. Cuando los valores están presentes, los resultados adquieren sentido institucional y no se limitan al cumplimiento operativo.

El trabajo en equipo y los valores organizacionales presentaron $\rho = 0,704$, lo que representa una correlación considerable. Este resultado evidencia que la cooperación entre colaboradores se fortalece cuando existen principios compartidos. En las ONG, el trabajo conjunto es necesario para coordinar proyectos, atender beneficiarios, gestionar recursos y cumplir actividades comunitarias. Por ello, los valores compartidos favorecen la integración del equipo y ayudan a mantener una convivencia orientada al servicio social.

La relación entre orientación a resultados y trabajo en equipo fue de $\rho = 0,675$, considerada considerable. Este resultado muestra que el cumplimiento de objetivos institucionales se relaciona con la capacidad de colaborar, coordinar esfuerzos y asumir responsabilidades compartidas. Esto permite afirmar que los resultados de las ONG no dependen únicamente del desempeño individual, sino de la organización colectiva del trabajo. La cooperación facilita el avance de proyectos, mejora la comunicación interna y permite responder con mayor eficacia a las actividades planificadas.

La relación entre innovación y adaptación con valores organizacionales alcanzó $\rho = 0,656$, considerada considerable. Este resultado indica que la capacidad de cambio se sostiene mejor cuando existen principios institucionales claros. En este sentido, la adaptación no implica abandonar la identidad de la organización, sino ajustar las acciones sin perder la misión social. Las ONG requieren flexibilidad, pero también coherencia con sus valores para mantener legitimidad frente a la comunidad.

Las relaciones de menor intensidad se presentaron entre clima organizacional y valores organizacionales, con $\rho = 0,516$; e innovación y adaptación con clima organizacional, con $\rho = 0,518$. Aunque son correlaciones considerables según el criterio aplicado, se ubican en el límite inferior de esta categoría. Esto permite interpretar que el clima organizacional se relaciona positivamente con las demás dimensiones, pero requiere mayor fortalecimiento. Es decir, aunque existe una cultura interna favorable, el ambiente laboral, la comunicación, la motivación y la

convivencia pueden mejorar para integrarse con mayor fuerza a los valores, la innovación y los resultados.

4.4. Análisis e interpretación de la cultura organizacional

El segundo objetivo específico permitió analizar la cultura organizacional de las ONG de la provincia del Carchi a partir de sus dimensiones: innovación y adaptación, orientación a resultados, clima organizacional, trabajo en equipo y valores organizacionales. Cameron y Quinn (2011) señalan que la cultura organizacional está formada por valores, creencias, expectativas y prácticas compartidas que orientan el comportamiento de los miembros de una organización. En relación con esta teoría, los resultados obtenidos muestran que las dimensiones culturales evaluadas presentan asociaciones positivas y significativas, lo que evidencia una estructura interna favorable dentro de las ONG estudiadas.

La relación más alta se presentó entre innovación y adaptación con orientación a resultados, con $\rho = 0,727$, considerada considerable. Damanpour (1991) explica que la innovación organizacional permite a las organizaciones adaptarse a los cambios del entorno y mejorar sus respuestas frente a nuevas necesidades, Deep (2023) destaca que una cultura organizacional orientada a la innovación fortalece la capacidad de las organizaciones para adaptarse a los cambios tecnológicos y mejorar su desempeño mediante procesos de transformación digital. En este estudio, se descubrió que las ONG que muestran mayor capacidad para adaptarse e innovar también tienden a orientarse mejor hacia el logro de resultados. Esto es coherente con la realidad de estas organizaciones, ya que deben ajustar sus actividades a los recursos disponibles, a los cambios sociales y a las necesidades de la población beneficiaria.

Otra relación importante fue entre orientación a resultados y valores organizacionales, con $\rho = 0,724$. Shavkun y Dybchinska (2022) sostienen que los valores organizacionales actúan como eje articulador de la cultura institucional, orientando el comportamiento interno y fortaleciendo la identidad de la organización. Los resultados muestran que, en las ONG del Carchi, el cumplimiento de objetivos se relaciona con la presencia de principios compartidos. Esto significa que los resultados institucionales no dependen únicamente de metas operativas, sino también de valores como compromiso, responsabilidad, solidaridad y coherencia con la misión social.

La dimensión trabajo en equipo presentó una relación considerable con valores organizacionales, con $\rho = 0,704$. Katzenbach y Smith (1993) señalan que el trabajo en equipo fortalece el desempeño colectivo mediante la cooperación, la responsabilidad compartida y el apoyo mutuo. En concordancia con esta idea, los resultados evidencian que la cooperación dentro de las ONG se fortalece cuando existen valores comunes. Esto permite interpretar que el trabajo colaborativo no solo depende de la asignación de tareas, sino de la existencia de principios que orientan la convivencia y el compromiso institucional.

Asimismo, la relación entre la orientación a resultados y el trabajo en equipo presenta una correlación positiva considerable ($\rho = 0,675$), lo que evidencia la importancia de la articulación entre los colaboradores para el cumplimiento de metas institucionales. Este hallazgo se relaciona con lo planteado por O'Reilly, Cao y Sull (2024) mencionan que la cultura organizacional orientada a los resultados requiere coordinación, alineación de esfuerzos y trabajo colaborativo para alcanzar objetivos medibles. En las ONG analizadas, se identificó que el logro de resultados depende en gran medida del trabajo colectivo y la sinergia organizacional. En este sentido, la cooperación entre los miembros se convierte en un factor clave para la ejecución eficiente de proyectos, la atención a beneficiarios y el cumplimiento de objetivos sociales.

La relación entre innovación y adaptación con valores organizacionales alcanzó $\rho = 0,656$. Este resultado permite vincular lo encontrado con Cameron y Quinn (2011) señalan que una cultura sólida permite a las organizaciones mantener cohesión interna y responder al entorno. En este caso, se descubrió que las ONG pueden adaptarse mejor cuando cuentan con valores organizacionales claros. Esto significa que el cambio y la innovación no deben entenderse como acciones improvisadas, sino como procesos que deben mantenerse alineados con la misión social de la organización.

Por otro lado, el clima organizacional presentó relaciones positivas, aunque de menor intensidad, con valores organizacionales e innovación. Litwin y Stringer (1968) sostienen que el clima organizacional es el conjunto de propiedades del entorno de trabajo percibidas por las personas, con efectos en la motivación y el comportamiento. Ruzungunde, Murugan y Hlatywayo (2023) confirman que el clima organizacional actúa como factor mediador entre la cultura institucional y el bienestar psicológico de los colaboradores. En los resultados, el clima mantiene una

relación considerable, pero más baja en comparación con las demás dimensiones culturales. Esto permite interpretar que, aunque las ONG poseen una cultura favorable en valores, trabajo en equipo, innovación y orientación a resultados, todavía necesitan fortalecer la comunicación interna, la motivación, la participación y las relaciones cotidianas entre colaboradores.

Los valores organizacionales aparecen como una dimensión central dentro de la cultura de las ONG. Según Shavkun y Dybchinska (2022), los valores permiten consolidar una identidad compartida y orientar las prácticas internas. Los resultados confirman esta idea, porque los valores se relacionan de manera considerable con la orientación a resultados, el trabajo en equipo y la innovación. Esto demuestra que, en las ONG del Carchi, los principios institucionales cumplen una función importante para guiar el comportamiento de los colaboradores y sostener la misión social.

En síntesis, lo descubierto en el segundo objetivo coincide con los planteamientos teóricos de Cameron y Quinn, Litwin y Stringer, Damanpour e Deep, Katzenbach y Smith, y Shavkun y Dybchinska, porque las dimensiones culturales se relacionan de manera positiva y forman parte de una misma dinámica organizacional. Sin embargo, el estudio también evidencia que el clima organizacional debe fortalecerse para que la cultura interna sea más equilibrada. Por tanto, las ONG de la provincia del Carchi presentan una cultura favorable, sustentada principalmente en valores, trabajo colaborativo, orientación a resultados e innovación, pero requieren mejorar las condiciones internas de convivencia, comunicación y motivación.

Respecto al segundo objetivo específico, orientado a determinar la importancia relativa de las dimensiones de la cultura organizacional, los resultados evidencian una IR global de 84,4 %, clasificada en nivel muy alto. Todas las dimensiones culturales evaluadas alcanzaron este nivel, lo que permite afirmar que la cultura organizacional de las ONG del Carchi es percibida como un componente fuerte y transversal dentro de su funcionamiento institucional. Las dimensiones con mayor importancia relativa fueron valores organizacionales y orientación a resultados, seguidas de innovación y adaptación, trabajo en equipo y clima organizacional.

El predominio de los valores organizacionales permite interpretar que las ONG estudiadas poseen una base cultural sustentada en principios compartidos. Este resultado es coherente con el tipo de institución analizada, ya que las ONG suelen definirse por su misión social, su compromiso comunitario y su orientación hacia el bienestar colectivo. La cultura organizacional, en este caso, no se presenta

únicamente como un conjunto de normas internas, sino como una estructura simbólica que guía la forma en que los colaboradores comprenden su trabajo, se relacionan entre sí y orientan sus acciones hacia los beneficiarios.

La orientación a resultados también obtuvo un valor elevado, lo que demuestra que las ONG no solo se sostienen en valores sociales, sino también en el cumplimiento de metas, proyectos y compromisos institucionales. Este hallazgo es importante porque permite superar la visión de las ONG como organizaciones únicamente vocacionales; por el contrario, los resultados muestran que existe una cultura orientada al logro, la responsabilidad y la efectividad. Asimismo, la innovación y adaptación alcanzaron un nivel muy alto, lo cual sugiere que estas organizaciones reconocen la necesidad de ajustarse a contextos cambiantes, responder a nuevas demandas sociales y buscar soluciones ante limitaciones institucionales.

No obstante, el clima organizacional fue la dimensión con menor importancia relativa dentro de la cultura organizacional, aunque también se mantuvo en nivel muy alto. Esta diferencia permite identificar un aspecto relevante para la gestión interna: los valores, los resultados y la adaptación se perciben con mayor fuerza que los elementos vinculados al ambiente laboral, la comunicación interna, el reconocimiento y el bienestar del personal. Por ello, aunque la cultura organizacional aparece fortalecida, las ONG podrían mejorar sus prácticas internas de acompañamiento, motivación y comunicación para equilibrar mejor su perfil cultural. La lectura conjunta de los dos primeros objetivos permite observar que tanto el capital humano como la cultura organizacional presentan niveles favorables de importancia relativa. Sin embargo, la cultura organizacional obtuvo un valor global superior al capital humano. Esto indica que los colaboradores perciben una cultura institucional más consolidada que el desarrollo integral de sus propias competencias. En términos de discusión, este resultado sugiere que las ONG del Carchi poseen una base cultural fuerte, especialmente en valores y orientación a resultados, pero requieren seguir fortaleciendo ciertas capacidades del capital humano, sobre todo en competencias técnicas, negociación, innovación práctica y análisis de datos.

4.5. Relación del capital humano y la cultura organizacional

La empatía obtuvo una correlación de $\rho = 0,528$ con innovación y adaptación, y $\rho = 0,517$ con orientación a resultados. Los ítems que evaluaron esta dimensión midieron si el colaborador conoce la importancia de entender a los demás y si lo demuestra en su comportamiento. Los ítems organizacionales evaluaron si la

organización toma en cuenta la opinión de los clientes, acepta ideas nuevas y promueve el aprendizaje constante. La relación entre ambas dimensiones indica que un colaborador que comprende y considera las perspectivas ajenas genera mayor apertura al cambio dentro de su equipo. Esto ocurre porque la empatía reduce la resistencia a ideas distintas y fomenta un clima donde la organización escucha tanto a sus clientes como a sus propios miembros. En cuanto a orientación a resultados, el colaborador que entiende a los demás reconoce mejor las metas colectivas, lo que favorece el cumplimiento y la revisión de objetivos organizacionales.

Los resultados muestran que la empatía se relaciona de forma moderada con ambas dimensiones organizacionales. Esto es coherente con lo señalado por la literatura sobre inteligencia emocional, que identifica la empatía como una habilidad que facilita la cooperación y la escucha activa dentro de los equipos. Un colaborador que entiende a los demás reduce los conflictos internos y genera un clima donde las ideas circulan con mayor fluidez, lo que explica su vínculo con la innovación. La relación con orientación a resultados responde al hecho de que comprender a los demás implica también comprender las metas colectivas y el impacto que tiene el propio desempeño en el equipo. La empatía no es solo una habilidad interpersonal, es un mecanismo de alineación organizacional.

El liderazgo registró las correlaciones más altas del estudio: $\rho = 0,595$ con innovación y adaptación, y $\rho = 0,626$ con orientación a resultados. Los ítems de esta dimensión evaluaron si el colaborador conoce las cualidades de un buen líder, como inspirar y guiar, y si las aplica en su práctica diaria. Frente a los ítems organizacionales de innovación, un colaborador que inspira y guía genera condiciones para que la organización acepte ideas nuevas y aprenda constantemente. Esto sucede porque el liderazgo crea la dirección que legitima el cambio y motiva a los equipos a proponer mejoras. La correlación más elevada con orientación a resultados se explica porque un líder que aplica sus cualidades establece metas claras, hace seguimiento de los resultados obtenidos y reconoce el cumplimiento de objetivos.

El liderazgo obtuvo las correlaciones más altas del estudio, lo que confirma su rol central en la cultura organizacional. La literatura sobre liderazgo transformacional señala que los líderes que inspiran y guían generan mayor compromiso con el cambio y con los objetivos. Esto explica que la correlación más alta corresponda a orientación a resultados, ya que el liderazgo es la dimensión que más directamente define, comunica y evalúa las metas. La relación con innovación también es alta porque un

líder que aplica sus cualidades crea espacios donde los errores son tolerados como parte del aprendizaje, lo que estimula la propuesta de ideas nuevas. El liderazgo no solo coordina, también da sentido al trabajo organizacional.

El trabajo en equipo correlacionó en $\rho = 0,552$ con innovación y adaptación, y $\rho = 0,544$ con orientación a resultados. Los ítems de esta dimensión midieron si el colaborador conoce cómo colaborar con las personas y si pone en práctica esa colaboración. Frente a los ítems de innovación, un colaborador que colabora activamente contribuye a que la organización tome en cuenta la opinión de los clientes y acepte ideas nuevas, ya que el trabajo en equipo multiplica las perspectivas disponibles para generar soluciones. La correlación con orientación a resultados se produce porque los equipos que colaboran distribuyen responsabilidades de forma más eficaz, lo que favorece que la organización revise sus resultados y reconozca el cumplimiento de metas. Cuando la colaboración es real y no solo declarada, los objetivos dejan de ser individuales y se vuelven compromisos colectivos.

Las correlaciones del trabajo en equipo con ambas dimensiones son de las más altas del estudio. Esto respalda la idea de que la colaboración efectiva no es solo un valor cultural, es un mecanismo funcional que impacta en la capacidad de innovar y en el logro de resultados. La literatura sobre innovación abierta destaca que los equipos diversos y colaborativos generan más ideas y las ejecutan mejor que los individuos aislados. La práctica real de la colaboración, y no solo su conocimiento, es lo que activa este efecto, lo que explica por qué los ítems midieron ambas dimensiones de la competencia. Cuando los colaboradores se apoyan mutuamente, la organización tiene más capacidad de responder al cambio y de cumplir sus objetivos.

El pensamiento crítico presentó correlaciones de $\rho = 0,537$ con innovación y adaptación, y $\rho = 0,518$ con orientación a resultados. Sus ítems evaluaron si el colaborador conoce maneras de razonar antes de decidir y si las aplica. La relación con innovación ocurre porque un colaborador que razona antes de actuar evalúa mejor la viabilidad de ideas nuevas, lo que hace que la organización las acepte con mayor criterio. Esto también favorece que la organización aprenda constantemente, ya que el pensamiento crítico lleva a cuestionar los procesos existentes. La correlación con orientación a resultados se explica porque razonar antes de decidir mejora la calidad de las acciones orientadas a metas, lo que impacta directamente en la revisión de resultados y en el reconocimiento del cumplimiento de objetivos.

La transversalidad del pensamiento crítico en ambas dimensiones organizacionales refleja su papel como competencia de base. Razonar antes de decidir permite evaluar ideas con criterio, lo que fortalece la calidad de la innovación y evita que la organización adopte cambios sin sustento. La literatura sobre aprendizaje organizacional señala que las organizaciones que desarrollan el pensamiento crítico en sus colaboradores son más capaces de revisar sus procesos y corregir desviaciones. Esto explica la correlación con orientación a resultados: un colaborador crítico no solo cumple metas, también cuestiona si las metas son las correctas. El pensamiento crítico es la dimensión que articula el conocimiento con la acción reflexiva.

La gestión de proyectos correlacionó en $\rho = 0,526$ con innovación y adaptación, y $\rho = 0,547$ con orientación a resultados. Los ítems de esta dimensión evaluaron si el colaborador conoce las fases de un proyecto y si las usa al trabajar. Frente a los ítems de innovación, un colaborador que estructura su trabajo por fases facilita que la organización lleve ideas nuevas desde la propuesta hasta la ejecución concreta. La correlación con orientación a resultados es ligeramente mayor porque gestionar un proyecto implica definir entregables y plazos, lo que se alinea directamente con los ítems que miden si la organización tiene metas claras, revisa los resultados obtenidos y reconoce el cumplimiento de objetivos. La gestión de proyectos convierte las ideas en acciones medibles. La gestión de proyectos tiene una correlación ligeramente mayor con orientación a resultados que con innovación, lo que refleja su naturaleza ejecutora. Conocer y aplicar las fases de un proyecto convierte las ideas en planes concretos con entregables y plazos, lo que se alinea directamente con la lógica de metas y revisión de resultados. La literatura sobre gestión del conocimiento señala que las organizaciones que sistematizan la ejecución de sus proyectos aprenden más rápido de sus errores y generan mejores condiciones para innovar en ciclos futuros. Esto explica también su correlación con innovación: la gestión de proyectos no solo ejecuta, también estructura el aprendizaje organizacional.

La ética presentó correlaciones de $\rho = 0,509$ con innovación y adaptación, y $\rho = 0,528$ con orientación a resultados. Sus ítems evaluaron si el colaborador conoce los principios éticos y si los aplica. La relación con innovación se produce porque un colaborador que actúa con principios genera confianza en la organización, y esa confianza es la base para que las ideas nuevas sean escuchadas y aceptadas. La ética también favorece que la organización tome en cuenta la opinión de los

clientes, ya que actuar con integridad implica considerar el impacto de las decisiones en los demás. La correlación con orientación a resultados se explica porque los principios éticos incluyen el compromiso y la responsabilidad, valores que llevan al colaborador a cumplir metas y a que la organización las revise con transparencia.

La ética actúa como sustento normativo de las demás dimensiones del capital humano. Su correlación con ambas dimensiones organizacionales refleja que los principios éticos crean un entorno de confianza que es condición necesaria para que las ideas nuevas sean escuchadas y para que los compromisos con las metas sean cumplidos. La literatura sobre cultura organizacional señala que las organizaciones con altos estándares éticos presentan mayor cohesión interna y menor rotación, lo que favorece la acumulación de conocimiento y la estabilidad necesaria para innovar. La ética no genera innovación directamente, pero crea las condiciones sin las cuales la innovación no es sostenible.

El estilo de vida correlación con innovación y adaptación en $\rho = 0,528$, y no presentó correlación significativa con orientación a resultados. Los ítems de esta dimensión evaluaron si el colaborador conoce prácticas que cuidan su salud mental y física, y si las aplica. La relación con innovación se explica porque un colaborador que cuida su bienestar mantiene niveles de energía y disposición mental que le permiten aprender temas nuevos y proponer ideas. La salud mental, en particular, incide en la apertura cognitiva, es decir, en la capacidad de tolerar la incertidumbre que acompaña a los procesos de cambio. La ausencia de correlación con orientación a resultados indica que el bienestar personal no se traduce directamente en el logro de metas organizacionales, lo que sugiere que el estilo de vida actúa más como condición habilitante del aprendizaje que como impulsor directo del desempeño medible.

La correlación del estilo de vida únicamente con innovación y adaptación refleja que el bienestar personal opera como condición habilitante del aprendizaje, no como motor del desempeño medible. La literatura sobre salud ocupacional indica que los colaboradores con buenas prácticas de salud mental presentan mayor apertura cognitiva, mayor tolerancia a la ambigüedad y mayor disposición al aprendizaje, todas ellas características que favorecen la innovación. La ausencia de correlación con orientación a resultados sugiere que el bienestar personal no se traduce automáticamente en cumplimiento de metas, lo que puede deberse a que los resultados organizacionales dependen también de factores estructurales como la

claridad de objetivos y la disponibilidad de recursos. Esto señala la necesidad de complementar el bienestar individual con condiciones organizacionales que traduzcan esa energía en desempeño.

La autoconfianza correlacionó con orientación a resultados en $\rho = 0,529$, y no presentó correlación significativa con innovación y adaptación. Los ítems evaluaron si el colaborador conoce la importancia de confiar en lo que puede hacer y si lo demuestra al enfrentar retos. La relación con orientación a resultados ocurre porque un colaborador que confía en sus capacidades asume los retos que implican las metas organizacionales, persiste ante dificultades y completa los objetivos asignados. Esto impacta directamente en los ítems que miden si la organización tiene metas claras, revisa sus resultados y reconoce el cumplimiento. La ausencia de correlación con innovación indica que la autoconfianza por sí sola no genera cultura de cambio colectivo, ya que la innovación requiere validación externa y apertura grupal, no solo seguridad individual.

La autoconfianza opera de forma focalizada en la orientación a resultados y no en la innovación, lo que indica que la seguridad en las propias capacidades impulsa el desempeño individual pero no necesariamente la cultura de cambio colectivo. La literatura sobre autoeficacia señala que los colaboradores con alta confianza en sí mismos persisten más ante los obstáculos y se comprometen con metas desafiantes, lo que explica su correlación con los ítems de reconocimiento y revisión de resultados. La ausencia de correlación con innovación sugiere que innovar requiere más que seguridad individual; requiere apertura al error, validación grupal y disposición organizacional al cambio, factores que dependen de dinámicas colectivas más allá del individuo. La autoconfianza es necesaria, pero no suficiente para activar la innovación organizacional.

4.6. Análisis e interpretación del capital humano y la cultura organizacional

El resultado de la correlación de Spearman entre capital humano y cultura organizacional fue positivo, significativo y de magnitud considerable. Esto significa que, a medida que mejora la valoración del capital humano, también tiende a mejorar la percepción de la cultura organizacional. En otras palabras, las competencias, habilidades y capacidades del personal no actúan de manera aislada, sino que se relacionan directamente con la forma en que se construyen los valores, normas, prácticas y dinámicas internas de las ONG.

Al integrar los resultados de los dos objetivos, se evidencia que las capacidades de los colaboradores y la cultura interna de las ONG se relacionan de manera favorable. Becker (1964) plantea que el capital humano fortalece el rendimiento de las organizaciones porque incorpora conocimientos, habilidades y capacidades. Por su parte, Cameron y Quinn (2011) explican que la cultura organizacional orienta el comportamiento de los miembros mediante valores y prácticas compartidas. En esta investigación, los resultados muestran que ambas variables poseen elementos complementarios, especialmente cuando las habilidades personales se vinculan con valores, trabajo en equipo, innovación y orientación a resultados.

Las principales fortalezas encontradas en los colaboradores se concentran en pensamiento crítico, ética, liderazgo, creatividad, autoconfianza y empatía. Estas capacidades se relacionan con una cultura organizacional donde destacan los valores compartidos, la cooperación y la orientación a resultados. Esto permite afirmar que las ONG del Carchi cuentan con una base humana y cultural favorable para cumplir sus fines sociales.

Sin embargo, los resultados también muestran que no todas las capacidades se integran con la misma fuerza. Las habilidades duras, especialmente alfabetización tecnológica, educación financiera, análisis de datos y gestión técnica, requieren mayor desarrollo. Esto limita la posibilidad de que las ONG fortalezcan procesos más eficientes, innovadores y sostenibles. Por ello, aunque existe una base positiva en habilidades blandas y cultura interna, todavía se necesita trabajar en competencias técnicas que apoyen la toma de decisiones y la gestión institucional.

En consecuencia, la discusión general permite concluir que las ONG de la provincia del Carchi deben fortalecer el desarrollo integral de sus colaboradores. No basta con promover liderazgo, ética o empatía; también es necesario incorporar formación tecnológica, financiera y analítica. De esta manera, las capacidades individuales podrán aportar con mayor fuerza a una cultura organizacional orientada a resultados, innovación, cooperación y sostenibilidad institucional.

Desde la discusión teórica, este hallazgo coincide con los enfoques que sostienen que el capital humano constituye un recurso estratégico para el funcionamiento organizacional, ya que las competencias de los colaboradores influyen en la capacidad de adaptación, coordinación y cumplimiento de objetivos institucionales. De igual manera, la cultura organizacional actúa como un marco de sentido que orienta el comportamiento del personal y fortalece la identidad colectiva. Por ello,

cuando el capital humano presenta competencias éticas, colaborativas y técnicas más desarrolladas, la cultura organizacional tiende a consolidarse con mayor fuerza. En el caso de las ONG del Carchi, esta relación resulta especialmente importante porque son organizaciones que dependen tanto de la calidad humana de sus colaboradores como de una cultura interna coherente con su misión social. Los resultados muestran que las habilidades blandas, especialmente ética, trabajo en equipo y empatía, se articulan con una cultura basada en valores organizacionales, orientación a resultados e innovación. Esto permite afirmar que el desempeño de las ONG no depende únicamente de recursos materiales o financieros, sino también de la forma en que las personas construyen relaciones, comparten principios y coordinan acciones institucionales.

En síntesis, los resultados permiten cumplir de manera articulada los objetivos de la investigación. El primer objetivo se cumple al determinar la importancia relativa de las dimensiones del capital humano, cuyo análisis fue fortalecido mediante la aplicación de la correlación de Spearman, evidenciando una mayor relevancia de las habilidades blandas frente a las habilidades duras. El segundo objetivo se cumple al determinar la importancia relativa de las dimensiones de la cultura organizacional, cuyo análisis fue fortalecido mediante la aplicación de la correlación de Spearman, evidenciando una mayor relevancia de los valores organizacionales y la orientación a resultados dentro de la cultura organizacional. Finalmente, el tercer objetivo se cumple mediante la correlación de Spearman, la cual demuestra que existe una relación positiva con grado considerable y estadísticamente significativa entre el capital humano y la cultura organizacional. En consecuencia, se confirma que el fortalecimiento del capital humano puede contribuir al desarrollo de una cultura organizacional más sólida en las ONG de la provincia del Carchi.

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

Se encuentra conformado principalmente por habilidades blandas con mayor peso relativo que las habilidades duras. Las habilidades blandas alcanzaron una Importancia Relativa global de 81,6 %, clasificada en nivel muy alto, destacándose ética, trabajo en equipo, empatía, liderazgo y autoconfianza. Esto demuestra que el capital humano de las ONG estudiadas se sostiene principalmente en competencias socioemocionales, relacionales y actitudinales, necesarias para el cumplimiento de su misión social.

Las habilidades duras presentan una Importancia Relativa global de 79,6 %, ubicada en nivel alto. Aunque este resultado es favorable, se encuentra por debajo de las habilidades blandas, lo que evidencia que el componente técnico del capital humano requiere mayor fortalecimiento. Las dimensiones con menor peso relativo fueron análisis e interpretación de datos, gestión de proyectos y alfabetización tecnológica, por lo que constituyen áreas estratégicas de mejora para optimizar la planificación, ejecución y evaluación de proyectos en las ONG.

La cultura organizacional en las ONG de la provincia del Carchi, se concluye que la cultura organizacional presenta una Importancia Relativa global de 84,4 %, clasificada en nivel muy alto. Los factores con mayor peso fueron valores organizacionales y orientación a resultados, seguidos de innovación y adaptación, trabajo en equipo y clima organizacional. Esto evidencia que la cultura de las ONG está sustentada en principios institucionales, cumplimiento de metas, capacidad de adaptación y trabajo colaborativo, elementos coherentes con su naturaleza social y comunitaria.

Se concluye que la correlación de Spearman permitió identificar una relación positiva y significativa de grado considerable entre ambas variables. Esto significa que, cuando el capital humano se fortalece mediante mejores competencias, habilidades y capacidades, también tiende a consolidarse la cultura organizacional. Por tanto, el capital humano y la cultura organizacional no actúan de manera aislada, sino que forman parte de una misma dinámica institucional.

La cultura interna de las ONG estudiadas se caracteriza por una orientación favorable hacia resultados, innovación, valores compartidos y trabajo colaborativo. Sin embargo, el clima organizacional presenta relaciones de menor intensidad, por lo que requiere fortalecimiento para integrarse mejor con las demás dimensiones culturales.

De manera general, los resultados muestran que las ONG de la provincia del Carchi poseen condiciones favorables en las capacidades de sus colaboradores y en su cultura organizacional. No obstante, necesitan fortalecer competencias técnicas y mejorar el clima interno para lograr una gestión más integrada, eficiente y sostenible.

5.2. RECOMENDACIONES

Se recomienda a las ONG de la provincia del Carchi diseñar programas de fortalecimiento del capital humano orientados principalmente al desarrollo de habilidades duras. Aunque las habilidades blandas presentan un nivel muy alto, las competencias técnicas vinculadas con gestión de proyectos, análisis de datos, alfabetización tecnológica y evaluación de resultados requieren mayor atención para mejorar la eficiencia institucional.

Se sugiere implementar capacitaciones periódicas en gestión de proyectos, formulación de indicadores, manejo de bases de datos, herramientas digitales y evaluación de impacto. Estas competencias son fundamentales para las ONG, debido a que su funcionamiento depende de proyectos sociales, informes técnicos, rendición de cuentas y cumplimiento de metas institucionales.

Se recomienda fortalecer las habilidades blandas que presentaron menor Importancia Relativa, especialmente negociación, resiliencia y pensamiento creativo. Para ello, las ONG pueden desarrollar talleres prácticos sobre resolución de conflictos, liderazgo adaptativo, comunicación estratégica, gestión de alianzas y creatividad aplicada a la solución de problemas sociales.

Se sugiere mantener y reforzar las dimensiones mejor valoradas del capital humano, como ética, trabajo en equipo, empatía y liderazgo. Estas competencias deben conservarse como ejes transversales de la gestión del talento humano, debido a que representan fortalezas centrales para el cumplimiento de la misión social de las ONG. Se recomienda mejorar el clima organizacional a través de estrategias de comunicación interna, participación de los colaboradores, reconocimiento del

trabajo realizado y generación de espacios de integración. Esto permitirá fortalecer la motivación, la convivencia y el compromiso institucional.

Se recomienda promover una cultura de innovación orientada a resultados, donde las ONG puedan adaptar sus procesos sin perder sus valores organizacionales. Para ello, es importante planificar actividades, evaluar resultados y generar propuestas de mejora de acuerdo con las necesidades de la comunidad.

Se recomienda articular las habilidades blandas con las habilidades duras mediante planes de formación integrales. No basta con fortalecer la ética, la empatía o el liderazgo; también es necesario desarrollar capacidades técnicas que permitan mejorar la administración, el uso de tecnología y la toma de decisiones basada en información.

VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACNUR. (2023). Presencia operacional en Ecuador. <https://www.acnur.org/ecuador>
- Aeon, B., Faber, A., & Panaccio, A. (2021). Does time management work? A meta-analysis. *PLOS ONE*, 16(1), e0245066. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0245066>
- Akingbola, K., Kerekou, S., & Tohon, A. (2023). Compromiso de los empleados en organizaciones sin fines de lucro: el papel de la percepción de los recursos humanos y la cultura organizacional. *Journal of Management Development*, 42(3), 215–233. <https://doi.org/10.1108/JMD-09-2022-0232>
- Al Kahtani, N. S., & Sulphrey, M. M. (2022). A study on how psychological capital, social capital, workplace wellbeing, and employee engagement relate to task performance. *SAGE Open*, 12(2), 1–18. <https://doi.org/10.1177/21582440221095010>
- Arias, F. G. (2012). El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica (6.ª ed.). Episteme.
- Armijos, C. (2024). El rol del capital humano en el crecimiento económico del Ecuador, período 1970–2021 [Tesis]. Universidad Internacional del Ecuador. <https://repositorio.uide.edu.ec/handle/37000/6732>
- Baber, W. W. (2022). Confirming the impact of training on negotiators and organizations. *Negotiation Journal*, 38(1), 111–136. <https://doi.org/10.1111/nejo.12384>
- Banco Mundial. (2022). Human Capital Index - Ecuador. <https://www.worldbank.org/en/publication/human-capital>
- Bandura, A. (1997). Self-efficacy: The exercise of control. W. H. Freeman.
- Baque, M., & Aguirre, A. (2026). Cultura organizacional en la gestión administrativa del talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado de Daule. *Revista Científica Multidisciplinaria Yachasun*, 10(18), 48–65.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Sage.
- Becker, G. S. (1964). Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education. National Bureau of Economic Research.

- Becker, G. S., Murphy, K. M., & Tamura, R. (1990). Human capital, fertility, and economic growth. *Journal of Political Economy*, 98(5), S12–S37. <https://doi.org/10.1086/261723>
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture* (3rd ed.). Jossey-Bass.
- Cartuche, J. (2025). *Cultura organizacional y gestión del talento humano: GAD del cantón Chilla* [Tesis]. Universidad Estatal Península de Santa Elena. <https://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/14634>
- CEPAL. (2021). *Panorama social de América Latina 2021*. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/47718>
- Chango, E. (2021). *La cultura organizacional y el modelamiento de sus prácticas: Caso microempresa lelectric, de la ciudad de Quito* [Tesis]. Universidad Andina Simón Bolívar.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del talento humano* (3.ª ed.). McGraw-Hill.
- Congna, H., & Saad, N. (2025). El impacto del capital humano en la calidad del empleo: Una revisión exploratoria. *Cogent Education*, 12(1). <https://doi.org/10.1080/2331186X.2025.2552352>
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297–334. <https://doi.org/10.1007/BF02310555>
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555–590.
- Deep, G. (2023). Digital transformation's impact on organizational culture. *International Journal of Science and Research Archive*, 10(2). <https://doi.org/10.30574/ijrsra.2023.10.2.0977>
- Deming, D., & Silliman, M. (2024). Skills and human capital in the labor market (NBER Working Paper No. 32908). <https://doi.org/10.3386/w32908>
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. Wiley.
- Durán, S., Jesús, G., Paz, A., & Boscán, M. (2021). Satisfacción laboral como actitud integradora de los individuos en organizaciones no gubernamentales. *Dialnet*, 26, 223–244.
- Firmansyah, A., Chen, M.-H., Junaedi, I. W. R., Arwani, M., & Kistyanto, A. (2022). The role of transformational leadership and knowledge management and learning organization on vocational schools performance during digital era. *Frontiers in Psychology*, 13, 895341. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.895341>
- Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (1991). *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in* (2nd ed.). Penguin Books.

- Fonts, C. L., & Stable, Y. (2024). Modelo de competencias digitales, informacionales y mediáticas para la transformación digital. *Revista Gestión de las Personas y Tecnología*, 17(49), 31–52. <https://doi.org/10.35588/tjtd5y16>
- Goleman, D., & Cherniss, C. (2024). *Óptimo: Rendimiento, empatía e inteligencia emocional*. Kairós.
- Grupo FARO. (2021). Fortalecimiento de las organizaciones de la sociedad civil en Ecuador. <https://grupofaro.org>
- GTRM. (2025). ¿Qué es el GTRM - Ecuador? Plataforma de Coordinación Interagencial para Refugiados y Migrantes de Venezuela. <https://www.r4v.info/es/ecuador>
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill.
- INEC. (2022). Proyecciones poblacionales y estadísticas provinciales. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec>
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). *The wisdom of teams: Creating the high-performance organization*. Harvard Business School Press.
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Harvard University Press.
- Lusardi, A., & Messy, F.-A. (2023). The importance of financial literacy and its impact on financial wellbeing. *Journal of Financial Literacy and Wellbeing*, 1(1), 1–11. <https://doi.org/10.1017/flw.2023.8>
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695–706. <https://doi.org/10.1002/job.165>
- Macan, T. H. (1994). Time management: Test of a process model. *Journal of Applied Psychology*, 79(3), 381–391. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.3.381>
- Mangundu, J. (2023). The effects of technostress on academic commitment among first-year undergraduate students at an institution of higher education in South Africa. En *Proceedings of the 4th African Human Computer Interaction Conference (AfriCHI '23)* (pp. 106–117). Association for Computing Machinery. <https://doi.org/10.1145/3628096.3629044>
- McDonald, R. P. (1999). *Test theory: A unified treatment*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Mihai (Leța), F. (2024). The connection between business ethics and the organizational culture. *Ovidius University Annals: Economic Sciences Series*, 23(2), 258–266. <https://doi.org/10.61801/OUAESS.2023.2.32>

- Ministerio de Inclusión Económica y Social. (2022). Sistema Unificado de Información de Organizaciones Sociales (SUIOS).
- Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1988). *Strategic organization design*. Scott Foresman.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*. Oxford University Press.
- Nurjanah, A., & Makiyah, S. N. N. (2023). Organizational capacity building of SMA Muhammadiyah III Yogyakarta through effective communication. *Community Empowerment*, 8(7), 1049–1054. <https://doi.org/10.31603/ce.8858>
- O'Reilly, C., Cao, X., & Sull, D. (2024). Organizational culture archetypes and firm performance. *Journal of Business Research*, 182, 114780. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114780>
- Observatorio Social del Ecuador. (2021). *Informes sobre organizaciones de la sociedad civil*.
- Project Management Institute. (2021). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide) (7th ed.)*.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational behavior (18th ed.)*. Pearson.
- Romero, A., Márquez, F., Sorhegui, R., & Olalla, A. (2021). Capital humano: Actor central para la sostenibilidad organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(93), 297–307. <https://doi.org/10.52080/rvg93.20>
- Sain, K., & Bozkurt, K. (2023). The effect of human capital as an output of education on productivity: A panel data analysis for developing countries. *Educational Policy Analysis and Strategic Research*, 18(4), 7–31.
- Santana, J., Marlon, M., & Basurto, M. (2023). Cultura organizacional y valores institucionales en los empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado Cantón Rocafuerte. *ECA Sinergia*, 14(2), 98–109. <https://doi.org/10.33936/ecasinergia.v14i2.5525>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership (4th ed.)*. Jossey-Bass.
- Schultz, T. W. (1961). Investment in human capital. *American Economic Review*, 51(1), 1–17.
- Sen, L., Kumar, A., & Biswal, S. (2023). An inferential response of organizational culture upon human capital development: A justification on the healthcare service sector. *Folia Oeconomica Stetinensia*, 23(1), 208–227. <https://doi.org/10.2478/fofi-2023-0011>
- Shapiro, S. S., & Wilk, M. B. (1965). An analysis of variance test for normality (complete samples). *Biometrika*, 52(3/4), 591–611. <https://doi.org/10.2307/2333709>

- Shavkun, I., & Dybchinska, Y. (2022). Human capital development: Organizational culture context. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 34–39. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2022-3/21-04>
- Southwick, S. M., Charney, D. S., & DePierro, J. M. (2023). *Resilience: The science of mastering life's greatest challenges* (3rd ed.). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781009299725>
- Spearman, C. (1904). The proof and measurement of association between two things. *American Journal of Psychology*, 15(1), 72–101. <https://doi.org/10.2307/1412159>
- Srivastava, S., & Rao, M. K. (2025). The influence of organizational culture on organizational resilience and employee performance through the mediation of high-performance work systems. *Discover Psychology*, 5, 170. <https://doi.org/10.1007/s44202-025-00496-4>
- Van Maanen, J., & Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. *Research in Organizational Behavior*, 1, 209–264.
- Wang, R. (2022). Organizational commitment in the nonprofit sector and the underlying impact of stakeholders and organizational support. *Nonprofit Management and Leadership*, 538–549.
- Xu, Z., & Yang, F. (2024). Effect of critical thinking disposition on employee innovative behavior: A meta-theory of personality perspective. *Journal of Pacific Rim Psychology*, 18. <https://doi.org/10.1177/18344909241231847>
- Yeung, M. M.-Y., Yuen, J. W.-M., Chen, J. M.-T., & Lam, K. K.-L. (2023). The efficacy of team-based learning in developing the generic capability of problem-solving ability and critical thinking skills in nursing education: A systematic review. *Nurse Education Today*, 122, 105704. <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2022.105704>
- Zakari, N. A., & Majid, M. Z. A. (2022). Formation of human capital through quality education and lifelong learning: A systematic literature review. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 12(9), 529–547. <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v12-i9/14463>
- Zhang, J., Zhu, F., Liu, N., & Cai, Z. (2022). Be in your element: The joint effect of human resource management strength and proactive personality on employee creativity. *Frontiers in Psychology*, 13, 851539. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.851539>

VII. ANEXOS

Anexo 1. Certificado del abstract por parte de idiomas



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI- FOREIGN AND NATIVE LANGUAGES CENTER

Informe sobre el Abstract de Artículo Científico o Investigación.

Autor: Estefany Mishell Huera Ponce y Janeth Elizabeth Urcuango Sandoval

Fecha de recepción del abstract: Martes, 16 de junio de 2026

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

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

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

Observaciones:

Después de realizar la revisión del presente abstract, éste presenta una apropiada traducción sobre el tema planteado en el idioma inglés. Según la rúbrica de evaluación de la traducción en inglés, ésta alcanza un valor de 9; por lo cual se valida dicho trabajo.

Atentamente



FECHA RECIBIDO EL FOLIO:
FECHA ENTREGADO EL
MARTE 16/06/2026
VIVEROS ALBERTA

MA. Martha Viveros
RESPONSABLE CIDEA

Anexo 2. Encuesta dirigida al personal de las ONG

Evaluación del Capital Humano y Cultura Organizacional en las ONG 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)

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

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

Ubicación de la ONG

- ☐ 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 organización toma en cuenta la opinión de los clientes.					
La organización acepta mis ideas nuevas en el trabajo para hacer un proyecto.					
En la organización se aprende temas nuevos constantemente.					

Orientación a resultados

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

Clima organizacional

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

Trabajo en equipo

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

Valores organizacionales

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

Por la atención que se dé al presente anticipamos nuestro agradecimiento

Anexo 3. Prueba de normalidad Shapiro-Wilk

Variable / Dimensión	Estadístico W	p-valor	Normalidad	Distribución
Autoconocimiento	0.9388	0.0028	No	No paramétrica
Estilo de vida	0.9281	0.0009	No	No paramétrica
Pensamiento crítico	0.8990	0.0001	No	No paramétrica
Pensamiento creativo	0.8865	0.0001	No	No paramétrica
Autoconfianza	0.8876	0.0001	No	No paramétrica
Ética	0.8157	0.0001	No	No paramétrica
Resiliencia	0.9000	0.0001	No	No paramétrica
Empatía	0.8711	0.0001	No	No paramétrica
Resolución de problemas	0.8760	0.0001	No	No paramétrica
Trabajo en equipo (Habilidades blandas)	0.8462	0.0001	No	No paramétrica
Negociación	0.8917	0.0001	No	No paramétrica
Comunicación efectiva	0.8945	0.0001	No	No paramétrica
Liderazgo	0.8845	0.0001	No	No paramétrica
Alfabetización tecnológica	0.9309	0.0012	No	No paramétrica
Educación financiera	0.9108	0.0002	No	No paramétrica
Gestión del tiempo	0.8972	0.0001	No	No paramétrica
Análisis e interpretación de datos	0.9228	0.0005	No	No paramétrica
Gestión de proyectos	0.9041	0.0001	No	No paramétrica
Innovación y adaptación	0.8829	0.0001	No	No paramétrica
Orientación a resultados	0.8421	0.0001	No	No paramétrica
Clima organizacional	0.9182	0.0003	No	No paramétrica
Trabajo en equipo (Cultura organizacional)	0.8540	0.0001	No	No paramétrica
Valores organizacionales	0.8211	0.0001	No	No paramétrica
Capital Humano (variable total)	0.9757	0.2197	Sí	Paramétrica
Cultura Organizacional (variable total)	0.9389	0.0028	No	No paramétrica

El capital humano (variable total), que sí cumplió el supuesto de normalidad ($W = 0,976$; $p = 0,2197$). Sin embargo, dado que cultura organizacional (variable total) no lo cumplió ($W = 0,939$; $p = 0,0028$), la selección del coeficiente Rho de Spearman

como estadístico correlacional es la decisión metodológica correcta, ya que este indicador basado en rangos es robusto frente a distribuciones asimétricas y garantiza la validez de las inferencias sin necesidad de que ambas variables cumplan el supuesto paramétrico.

Anexo 4. Importancia Relativa

Dimensión	IR (%)	Nivel de IR
Ética	85,30	Muy alto
Trabajo en equipo	85,16	Muy alto
Empatía	82,88	Muy alto
Liderazgo	82,72	Muy alto
Autoconfianza	82,42	Muy alto
Resolución de problemas	81,66	Muy alto
Pensamiento crítico	81,06	Muy alto
Estilo de vida	81,06	Muy alto
Autoconocimiento	80,84	Muy alto
Comunicación efectiva	80,60	Muy alto
Pensamiento creativo	79,84	Alto
Resiliencia	79,24	Alto
Negociación	78,18	Alto
Gestión del tiempo	82,12	Muy alto
Educación financiera	80,76	Muy alto
Alfabetización tecnológica	79,84	Alto
Gestión de proyectos	78,04	Alto
Análisis e interpretación de datos	77,34	Alto
Valores organizacionales	87,68	Muy alto
Orientación a resultados	85,86	Muy alto
Innovación y adaptación	83,84	Muy alto
Trabajo en equipo	83,74	Muy alto
Clima organizacional	81,10	Muy alto

Los resultados presentados en el Anexo 4 evidencian que la mayoría de las dimensiones evaluadas alcanzan niveles de importancia relativa clasificados como muy altos, destacándose especialmente los valores organizacionales (87,6 %), la orientación a resultados (85,8 %), la ética (85,3 %) y el trabajo en equipo (85,1 %). Asimismo, competencias como la innovación y adaptación (83,4 %), el liderazgo (82,7 %), la empatía (82,8 %) y la gestión del tiempo (82,1 %) reflejan una elevada valoración dentro de las organizaciones analizadas. Por otro lado, dimensiones como el análisis e interpretación de datos (77,3 %), la negociación (78,1 %), la gestión de

proyectos (78,04 %) y la alfabetización tecnológica (79,8 %) presentan niveles de importancia clasificados como altos, aunque ligeramente inferiores al resto.

Anexo 5. Correlación múltiple Capital Humano vs Cultura Organizacional

Dimensión Capital Humano	Innovación y adaptación	Orientación a resultados	Clima org.	Trabajo en equipo	Valores org.
Autoconocimiento	0.400	0.341	0.351	0.289	0.281
Estilo de vida	0.528	0.492	0.338	0.472	0.320
Pensamiento crítico	0.537	0.518	0.353	0.463	0.431
Pensamiento creativo	0.372	0.462	0.361	0.496	0.329
Autoconfianza	0.471	0.529	0.166	0.357	0.445
Ética	0.509	0.528	0.309	0.395	0.430
Resiliencia	0.391	0.394	0.198	0.449	0.376
Empatía	0.528	0.517	0.243	0.428	0.458
Resolución de problemas	0.318	0.258	0.096	0.312	0.167
Trabajo en equipo (CH)	0.552	0.544	0.278	0.302	0.424
Negociación	0.466	0.371	0.264	0.341	0.203
Comunicación efectiva	0.492	0.461	0.244	0.433	0.375
Liderazgo	0.595	0.626	0.262	0.424	0.467
Alfabetización tecnológica	0.408	0.357	0.262	0.221	0.266
Educación financiera	0.390	0.332	0.301	0.301	0.293
Gestión del tiempo	0.417	0.356	0.289	0.371	0.251
Análisis de datos	0.383	0.367	0.284	0.338	0.326
Gestión de proyectos	0.526	0.547	0.348	0.446	0.373

El anexo presenta las cargas factoriales de ocho dimensiones de Capital Humano distribuidas en dos componentes: Innovación y adaptación, y Orientación a resultados. En términos generales, los valores son bastante homogéneos, oscilando entre 0,471 y 0,626, lo que sugiere que ambos factores no son completamente independientes entre sí. Liderazgo destaca como la dimensión más influyente de todas, con las cargas más altas en ambos factores (0,595 y 0,626), siendo especialmente relevante para la orientación a resultados. Trabajo en equipo también muestra un comportamiento sólido y equilibrado en los dos componentes (0,552 y 0,544). En contraste, los valores marcados en rojo señalan las cargas más bajas de la tabla: Autoconfianza presenta una carga de 0,471 en Innovación y adaptación, siendo el único valor por debajo de 0,5 en ese factor, mientras que Estilo de vida obtiene 0,492 en Orientación a resultados, lo que indica una contribución marginal en ambos casos. Estas debilidades podrían merecer una revisión conceptual o metodológica dentro del instrumento de medición utilizado.