

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 cooperativas de transporte de la provincia del Carchi"

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

AUTORES: Pilacuan Roman Anderson Patricio
Torres Saa Julián

TUTORA: MSc. Bastidas Guerrón Jeaneth Lucia

Tulcán, 2026.

CERTIFICADO DEL TUTOR

Certifico que los estudiantes Torres Saa Julián y Pilacuan Roman Anderson Patricio con el número de cédula AX478429 y 0401983861 respectivamente han desarrollado el Trabajo de Integración Curricular: "Capital humano y cultura organizacional en las cooperativas de transporte 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. Jeaneth Lucia Bastidas Guerrón

TUTORA

Tulcán, agosto de 2026

AUTORÍA DE TRABAJO

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

Nosotros, Torres Saa Julián y Pilacuan Roman Anderson Patricio con cédula de identidad número AX478429 y 0401983861 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.



Torres Saa Julián

AUTOR



Pilacuan Roman Anderson Patricio

AUTOR

Tulcán, agosto de 2026

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

Nosotros Torres Saa Julián y Pilacuan Roman Anderson Patricio declaramos ser autor de los criterios emitidos en el Trabajo de Integración Curricular: "Capital humano y cultura organizacional en las cooperativas de transporte 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.



Torres Saa Julián

AUTOR



Pilacuan Roman Anderson Patricio

AUTOR

Tulcán, agosto de 2026

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por sostenerme en los días en que el cansancio pesaba más que las ganas, por darme fuerza cuando el camino se puso difícil y por recordarme que todo proceso tiene su tiempo.

A mis padres, Edgar y Martha, gracias por ser mi raíz, mi refugio y mi mayor ejemplo de lucha, gracias por enseñarme que la vida se enfrenta con humildad, trabajo y corazón. Este logro lleva mi nombre, pero también lleva sus manos, sus consejos, sus desvelos y ese amor que nunca me dejó caer.

A mi tía Mercedes, gracias de todo corazón por haberme dado la mano para poder estudiar, por su apoyo sincero y por estar presente cuando más lo necesitaba.

A mi tutora MSc. Jeaneth Bastidas, le expreso mi sincero agradecimiento por su guía, paciencia y compromiso durante el desarrollo de esta investigación. Sus observaciones y conocimientos fueron fundamentales para culminar este trabajo.

Agradezco a la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, a mis docentes y a todas las personas que formaron parte de este proceso.

Julián Torres Saa

Agradezco a Dios por darme la fortaleza, sabiduría y sobre todo la paciencia para terminar esta etapa importante en mi vida. A mis padres, Patricio Pilacuan y Rocío Roman, por ser mi mayor inspiración de vida. Su ejemplo de esfuerzo y constancia ha forjado mi carácter, impulsándome a superar obstáculos y a alcanzar cada uno de mis objetivos. A mi hermano Byron, por su cariño y su alegría, que me han dado fuerza y motivación para seguir adelante.

A mi compañero de tesis, le agradezco por su compromiso y trabajo en equipo. Su dedicación ha sido fundamental para alcanzar este objetivo y el éxito de esta investigación es el reflejo de nuestro esfuerzo conjunto. De igual manera, a mi tutora MSc. Jeaneth Bastidas, por su paciencia, compromiso y sobre todo por brindarnos su valioso conocimiento, mismos que nos impulsaron a nuestro crecimiento académico y personal.

Quiero expresar mi gratitud a la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, docentes y amigos que han estado a mi lado en cada etapa de este proceso.

Pilacuan Roman Anderson Patricio

DEDICATORIA

Dedico este trabajo con todo mi amor a mis padres, Edgar y Martha, quienes han sido mi raíz, mi fuerza y mi mayor motivo para seguir adelante. Gracias por enseñarme que los sueños se alcanzan con esfuerzo, humildad y constancia. Este logro también les pertenece, porque en cada paso estuvieron presentes con su amor, sus consejos y sus sacrificios.

También dedico este logro a todas las personas que creyeron en mí, incluso en los momentos en que el camino parecía difícil. Esta tesis representa mis luchas, mis aprendizajes y la satisfacción de haber llegado hasta aquí sin rendirme.

Julián Torres Saa

Dedico este logro con mucho amor y cariño a mis padres, Patricio y Rocío, por ser mi fuente de inspiración, por enseñarme el valor del esfuerzo, la humildad y la perseverancia, gracias por estar conmigo en cada etapa de mi vida. A mi hermano Byron por sus risas y su aliento motivador para salir siempre adelante y cumplir mis sueños con mucho anhelo y dedicación. A mi familia, por su constante presencia y respaldo en cada etapa de este proceso. Gracias por brindarme el apoyo emocional y las herramientas necesarias para superar cualquier obstáculo, lo cual ha sido clave para el éxito de este trabajo y de esta meta.

Pilacuan Roman Anderson Patricio

ÍNDICE

RESUMEN.....	11
ABSTRACT	12
INTRODUCCIÓN	13
I. EL PROBLEMA.....	15
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	17
1.3. JUSTIFICACIÓN.....	17
1.4. OBJETIVOS Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	18
1.4.1. Objetivo General	18
1.4.2. Objetivos Específicos	18
1.4.3. Preguntas de Investigación	19
II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	20
2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	20
2.2. MARCO TEÓRICO	25
2.2.1 Gestión del capital humano	25
2.2.2 Cultura organizacional.....	32
2.2.2.1 Tipos de cultura organizacional	34
2.2.2.2 Cultura de Clan (Colaborativa)	34
2.2.2.3 Cultura de Adhocracia (Creativa).....	35
2.2.2.4 Cultura de Mercado (Competitiva)	36
2.2.2.5 Cultura de Jerarquía (Controladora)	37
III. METODOLOGÍA	38
3.1. ENFOQUE METODOLÓGICO	38
3.1.1. Enfoque	38
3.1.2. Diseño	38

3.1.3. Tipo de Investigación.....	39
3.2. HIPÓTESIS	41
3.3. DEFINICIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	41
3.4. MÉTODOS UTILIZADOS	43
3.4.1. Método deductivo	43
3.4.2. Técnicas.....	43
3.5. ANÁLISIS ESTADÍSTICO	44
3.5.1. Validez del instrumento	44
3.5.2. Fiabilidad del instrumento	45
3.5.3. Normalidad	45
3.5.4. Población	46
3.5.5. Muestra	48
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	51
4.1. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	51
4.1.1 Diagnóstico del capital humano	56
4.1.2. Caracterización de la cultura organizacional	77
4.1.3. Relación de capital humano y cultura organizacional	89
V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	92
5.1. CONCLUSIONES	92
5.2. RECOMENDACIONES.....	93
VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	94
VII. ANEXOS.....	99

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Operacionalización de variables	42
Tabla 2. Prueba de normalidad usando kolmogorov-Smirnov.....	46
Tabla 3. Población.....	47
Tabla 4. Comparación entre habilidades duras y habilidades blandas.....	59
Tabla 5. Comparación entre habilidades intrapersonales e interpersonales	61
Tabla 6. Relación entre capital humano y cultura organizacional mediante Rho de Spearman	90

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Distribución de los socios por género.....	51
Figura 2. Distribución de los socios por nivel educativo.....	52
Figura 3. Distribución de los socios por género por rangos de edad	54
Figura 4. Ubicación de las cooperativas de transporte del Carchi según la Superintendencia de economía popular y solidaria (2024).....	55
Figura 5. Nivel del capital humano de los socios	57
Figura 6. Comparación de rangos de las habilidades intrapersonales según la prueba de Friedman.....	63
Figura 7. Comparación de rangos de las habilidades interpersonales según la prueba de Friedman.....	65
Figura 8. Comparación de rangos de las habilidades duras según la prueba de Friedman	67
Figura 9. Nivel de capital humano según nivel educativo.....	69
Figura 10. Nivel de capital humano según la ubicación de la cooperativa.....	72
Figura 11. Nivel de capital humano según los rangos de edad	73
Figura 12. Nivel de habilidades duras según el nivel de educación	75
Figura 13. Nivel de la cultura organizacional.....	77
Figura 14. Comparación de rangos de las dimensiones de cultura organizacional según la prueba de Friedman	79
Figura 15. Comparación de rangos de los subdimensiones de cultura organizacional según la prueba de Friedman	81

Figura 16. Nivel de cultura organizacional según el nivel educativo	83
Figura 17. Nivel de cultura organizacional según los rangos de edad	84
Figura 18. Nivel de cultura organizacional según la ubicación de la cooperativa....	87
Figura 19. Tipo de cultura organizacional predominante según ubicación de la cooperativa.....	88

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Certificado del abstract por parte de idiomas	99
Anexo 2. Cuestionario.....	100

RESUMEN

La investigación tuvo como propósito analizar el capital humano en sus dimensiones de habilidades blandas y habilidades duras y la cultura organizacional a partir de los cuatro tipos cultura de clan, cultura adhocrática, cultura de mercado y cultura jerárquica en las cooperativas de transporte de la provincia del Carchi. Este estudio respondió a un enfoque cuantitativo, de tipo exploratorio, descriptivo, correlacional y con diseño no experimental. Para la recolección se aplicó una encuesta y como instrumento un cuestionario aplicado a 384 socios de cooperativas de transporte, mediante una escala de Likert. Los datos obtenidos fueron procesados estadísticamente, partiendo de la prueba de validez de expertos y confiabilidad mediante el alfa de Cronbach, para la normalidad Kolmogorov-Smirnov, la cual determinó que no existía distribución normal. En estas condiciones, se utilizaron estadísticos no paramétricos y se correlacionaron las variables mediante el Rho de Spearman. Los resultados muestran que el capital humano se ubicó en nivel alto con 50,30 %, lo que indica socios con habilidades consolidadas, en nivel medio con 48,20 %, que refleja capacidades aceptables, pero aún por fortalecer y en nivel bajo con 1,60 %, evidenciando pocas debilidades críticas. Las habilidades blandas superaron a las duras, ya que 312 socios presentaron mayor desarrollo en competencias sociales y personales. La cultura organizacional alcanzó nivel alto con 53,10 %, medio con 45,30 % y bajo con 1,60 %; predominó la cultura jerarquizada, basada en normas, control y orden. El Rho de Spearman de 0,81 evidenció una relación positiva fuerte entre capital humano y cultura organizacional, lo que quiere decir que si se fortalece las habilidades mejora la cultura organizacional de las cooperativas de transporte.

Palabras Claves: Capital humano, cultura del trabajo, transporte, administración de empresas.

ABSTRACT

The purpose of this research was to analyze human capital through its dimensions of soft skills and hard skills, as well as organizational culture based on the four types of culture: clan culture, adhocratic culture, market culture, and hierarchical culture in transportation cooperatives in the Province of Carchi. This study followed a quantitative approach, with an exploratory, descriptive, and correlational scope, and a non-experimental design. For data collection, a survey was applied using a questionnaire administered to 384 members of transportation cooperatives through a Likert scale. The data obtained were statistically processed, starting with expert validation and reliability testing through Cronbach's alpha. The Kolmogorov-Smirnov test was used to assess normality, determining that there was no normal distribution. Under these conditions, non-parametric statistics were applied, and the variables were correlated using Spearman's rho. The results present that human capital reached a high level with 50,30 %, indicating members with consolidated skills; a medium level with 48,20 %, reflecting acceptable capacities that still need to be strengthened; and a low level with 1,60 %, showing few critical weaknesses. Soft skills surpassed hard skills, since 312 members showed greater development in social and personal competencies. Organizational culture reached a high level with 53,10 %, a medium level with 45,30 %, and a low level with 1,60 %. Hierarchical culture predominated, based on rules, control, and order. Spearman's rho of 0,81 evidenced a strong positive relationship between human capital and organizational culture, which means that strengthening skills improves the organizational culture of transportation cooperatives.

Keywords: Human capital, work culture, transportation, business administration.

INTRODUCCIÓN

Las cooperativas de transporte cumplen un papel importante en la movilidad, el comercio y el desarrollo económico de la provincia del Carchi. Sin embargo, este sector enfrenta varios retos relacionados con la capacitación de sus socios, el uso de herramientas tecnológicas, la adaptación a los cambios y la forma en que se organiza internamente el trabajo.

En el capítulo I se desarrolla el planteamiento del problema, donde se describe la situación actual de las cooperativas de transporte desde un contexto internacional, nacional y local. En este apartado se expone la necesidad de estudiar el capital humano y la cultura organizacional, debido a que las variables inciden en la calidad del servicio, la competitividad, la comunicación interna, la innovación y la sostenibilidad del sector. Además, se presentan la formulación del problema, la justificación, los objetivos y las preguntas de investigación.

En el capítulo II se establecen las bases teóricas de las variables de estudio. Para ello, se revisan antecedentes investigativos, artículos científicos y aportes de diferentes autores que permiten fundamentar el capital humano, (habilidades blandas y habilidades duras) y la cultura organizacional (Adhocrática, clan, mercado y jerárquica). También se analizan los tipos de cultura organizacional, como la cultura de clan, adhocrática, de mercado y jerarquizada, lo que permite comprender con mayor claridad el comportamiento interno de las cooperativas.

En el capítulo III se expone la metodología utilizada para el desarrollo de la investigación. El estudio se trabajó bajo un enfoque cuantitativo, tipo exploratorio, descriptivo, correlacional y con diseño no experimental. Se detalla la población y muestra conformada por 384 socios de las cooperativas de transporte de la provincia del Carchi. También se explica el proceso de validación y confiabilidad del instrumento, donde se utilizaron el Alfa de Cronbach y el Omega de McDonald para medir la consistencia interna.

Además, se aplicó la prueba de Kolmogorov-Smirnov para comprobar la normalidad de los datos, la cual evidenció que las variables no presentaban una distribución normal. Por esta razón, se emplearon pruebas estadísticas no paramétricas, como la

prueba de Friedman para comparar dimensiones y subdimensiones, y el coeficiente Rho de Spearman para determinar la relación entre el capital humano y la cultura organizacional. También se utilizaron frecuencias, porcentajes y baremos de interpretación para clasificar los resultados en niveles bajo, medio y alto.

En el capítulo IV se presentan los resultados y la discusión de la investigación. En este apartado se analizan los datos sociodemográficos, el diagnóstico del capital humano, la caracterización de la cultura organizacional y la relación entre ambas variables. Los resultados permiten identificar qué habilidades resaltan más en los socios, qué aspectos requieren fortalecimiento y cuál es el tipo de cultura organizacional predominante en las cooperativas.

En el capítulo V se exponen las conclusiones y recomendaciones derivadas de los resultados obtenidos. Las conclusiones responden a los objetivos planteados y permiten comprender la situación real del capital humano y la cultura organizacional en las cooperativas de transporte del Carchi. Las recomendaciones proponen acciones orientadas a fortalecer las capacidades de los socios, mejorar la cultura interna, promover la capacitación continua y contribuir al desarrollo organizacional del sector. La estructura general del documento contempla estos apartados dentro del desarrollo del trabajo de integración.

I. EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En América Latina existe evidencia de debilidades en el desarrollo del capital humano, especialmente por la limitada formación en habilidades digitales, técnicas y productivas necesarias para enfrentar los cambios del mercado laboral. Dalio *et al.* (2022) señala que la región aún requiere fortalecer las competencias digitales de la población económicamente activa, ya que estas capacidades son necesarias para mejorar la empleabilidad, la productividad y la adaptación a los procesos de transformación digital.

Esta situación refleja que el bajo nivel de capital humano no solo se relaciona con la educación formal, sino también con la falta de capacitación continua, alfabetización digital y preparación para responder a nuevas exigencias organizacionales y tecnológicas.

En la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2025) se observa que América Latina enfrenta debilidades estructurales como la baja capacidad de crecimiento, la alta desigualdad y una débil adaptación digital. Esta situación evidencia que muchas organizaciones latinoamericanas aún requieren transformar sus formas de trabajo, fortalecer sus procesos internos, mejorar la toma de decisiones y adoptar una cultura orientada al aprendizaje continuo y la innovación.

En el ámbito específico de las cooperativas de transporte, la problemática adquiere características particulares. A nivel global, el sector del transporte público enfrenta procesos de modernización acelerada que demandan nuevos requisitos tecnológicos, ambientales y de gestión. Estos procesos de transformación exigen capacidades organizacionales y estructuras más avanzadas, las cuales no siempre están plenamente desarrolladas en el modelo cooperativo tradicional.

Aspectos como la gestión del capital humano y la disponibilidad de personal altamente calificado se han vuelto elementos críticos para que las cooperativas

logren adaptarse exitosamente a los nuevos entornos regulatorios y de mercado (Tacderas *et al.*, 2025). En Ecuador, las cooperativas de transporte constituyen un pilar fundamental de la Economía Popular y Solidaria y desempeñan un rol estratégico en la movilidad de personas y mercancías en todo el territorio nacional.

Según Hidalgo Cedeño *et al.* (2020), a pesar de su relevancia, las cooperativas de transporte en Ecuador enfrentan limitaciones estructurales en la gestión del capital humano y en el fortalecimiento de su cultura organizacional. Diversos estudios realizados en diferentes provincias del país evidencian problemas recurrentes, tales como la falta de capacitación constante, deficiencias en la planificación estratégica del capital humano y culturas organizacionales que tienden hacia modelos tradicionales o poco orientados a la innovación y al trabajo en equipo.

El proceso de modernización del transporte público en el país impone nuevos retos, como la incorporación de tecnologías. Sin embargo, muchas cooperativas no cuentan con el capital humano ni con las estructuras organizacionales suficientemente preparadas para enfrentar estos cambios de manera efectiva (Torres Santamaría *et al.*, 2022). Esta desigualdad entre las demandas del entorno y la capacidad interna de gestión del capital humano y la cultura organizacional afecta directamente la competitividad y sostenibilidad del sector.

En la provincia del Carchi estas cooperativas de transporte se observan limitaciones específicas en el capital humano, tales como la escasa capacitación constante de conductores y personal administrativo, atención al usuario, manejo de tecnologías. Asimismo, predomina una cultura organizacional de tipo tradicional y baja orientación a la innovación, lo que genera limitado compromiso de los socios, dificultades en la comunicación interna y resistencia al cambio.

Estos aspectos se agravan por factores locales como el envejecimiento de parte de los socios, la dificultad para atraer y retener talento joven, y los desafíos operativos derivados de la condición fronteriza como el comercio, migración y riesgos de seguridad. Esta realidad local evidencia la necesidad de intervenciones específicas que fortalezcan tanto el desarrollo del capital humano como la transformación de la cultura organizacional en las cooperativas de transporte de la provincia del Carchi.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Existe relación en el capital humano y la cultura organizacional de las cooperativas de transporte de la provincia del Carchi?

1.3. JUSTIFICACIÓN

La presente investigación resulta conveniente al estudiar la relación entre el capital humano y la cultura organizacional en las cooperativas de transporte de la provincia del Carchi, con el objetivo de generar conocimiento aplicado que permita diagnosticar dificultades y diseñar estrategias orientadas a mejorar la gestión organizacional en este sector. El estudio se justifica por la necesidad de fortalecer dos variables clave que inciden directamente en el desempeño, la adaptabilidad y la sostenibilidad de las cooperativas frente a los procesos de modernización del transporte público.

Esta investigación tiene una relevancia social, debido a que las cooperativas de transporte constituyen un eje fundamental para la movilidad, el comercio binacional y el desarrollo económico de la provincia fronteriza del Carchi. Los resultados beneficiaran directamente a los socios de las cooperativas, al contribuir a una mejora en la calidad del servicio y la cultura organizacional.

Desde el punto de vista práctico, la investigación permitirá resolver problemas reales que afectan el capital humano y la cultura organizacional de las cooperativas, tales como la insuficiente capacitación, el bajo nivel de competitividad y las limitaciones para la innovación y el cambio.

El valor teórico de esta investigación radica en su aporte al conocimiento sobre la relación entre el capital humano y la cultura organizacional en las cooperativas de transporte de la provincia del Carchi, debido a que este vínculo ha sido poco abordado dentro de este contexto específico.

Desde el enfoque metodológico, el estudio contribuye a una definición y operacionalización más precisa de las variables dentro del sector transporte. Esta propuesta permite analizar los fenómenos organizacionales de manera más pertinente en las organizaciones de la Economía Popular y Solidaria, además de servir como base para futuras investigaciones con mayor rigurosidad académica.

El estudio guarda relación con el Perfil de Egreso de la carrera de Administración de Empresas, porque permite identificar problemas asociados con la gestión del talento humano y la cultura interna de las organizaciones. También aplica conocimientos administrativos orientados al diseño de procesos que fortalezcan el capital humano y favorezcan la transformación de la cultura organizacional, con el propósito de generar mayor valor y sostenibilidad en las cooperativas de transporte de la provincia del Carchi.

La investigación se relaciona con la línea de investigación de Gestión de Intangibles y Capital Intelectual, del dominio académico Sociedad y Empresa, al estudiar el capital humano como uno de los principales activos intangibles de las organizaciones y su estrecha relación con la cultura organizacional.

Asimismo, contribuye a la línea de Microempresa, Economía Social y Solidaria, al centrarse en las cooperativas de la Economía Popular y Solidaria. De forma transversal, guarda relación con las líneas de Sostenibilidad y Sustentabilidad e Innovación y Emprendimiento, al promover el fortalecimiento del capital humano y la transformación de la cultura organizacional como elementos clave para el desarrollo sostenible de las organizaciones en la provincia del Carchi.

Se vincula directamente con el Objetivo de Desarrollo Sostenible ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico. Al fortalecer el capital humano mediante la mejora de competencias y al promover una cultura organizacional más favorable en las cooperativas de transporte, impulsando el desarrollo sostenible del sector no financiero de la Economía Popular y Solidaria en la provincia del Carchi.

1.4. OBJETIVOS Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1.4.1. Objetivo General

Analizar el capital humano y la cultura organizacional de las cooperativas de transporte de la provincia del Carchi.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual del capital humano con respecto a habilidades blandas y duras en las cooperativas de transporte de la provincia del Carchi.

- Caracterizar la cultura organizacional de las cooperativas de transporte de la provincia del Carchi.
- Determinar el nivel de relación entre el capital humano y la cultura organizacional en las cooperativas de transporte de la provincia del Carchi.

1.4.3. Preguntas de Investigación

- ¿Cuál es la situación actual del capital humano presente en las cooperativas de transporte de la provincia del Carchi?
- ¿Cuáles son las características de la cultura organizacional en las cooperativas de transporte de la provincia del Carchi?
- ¿Existe relación entre el capital humano y la cultura organizacional en las cooperativas de transporte de la provincia del Carchi?

II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

López Villa *et al.* (2023), en su estudio *Valuation of Intellectual Capital: An Empirical Analysis of Human Capital in Ecuador*, analizaron la relación entre el capital intelectual y el capital humano en pequeñas y medianas empresas ecuatorianas. Mediante un enfoque empírico con diseño transversal y la aplicación de encuestas a 378 empresarios de los sectores manufactura, comercio y servicios, evaluaron variables como valores, actitudes, habilidades y capacidades del talento humano. Los resultados evidenciaron que el capital humano influye significativamente en el desarrollo organizacional, destacando el sentido de pertenencia, la experiencia y el liderazgo como factores clave para mejorar la productividad. Los autores concluyen que fortalecer el capital humano mediante capacitación, compromiso y entornos laborales adecuados permite generar valor, innovación y ventajas competitivas sostenibles en el contexto empresarial ecuatoriano. La investigación aportó desde la metodología porque utilizó un diseño transversal y un cuestionario estructurado para analizar el capital humano en organizaciones ecuatorianas. Este aporte fue importante porque también se recolectó información en un solo momento y mediante encuesta, con el propósito de conocer la percepción de los socios sobre sus habilidades, conocimientos, actitudes y capacidades. Además, este antecedente permitió orientar el análisis descriptivo de los resultados, especialmente mediante el uso de promedios, frecuencias y comparación de dimensiones relacionadas con el capital humano.

Jiménez Pantoja y Tobar Moncayo (2026), en su investigación sobre el capital humano y la orientación emprendedora de jóvenes entre 15 y 29 años en la provincia del Carchi tuvo como propósito analizar cómo la formación, las habilidades y las actitudes se relacionan con la intención de emprender. El estudio se desarrolló desde un enfoque cuantitativo, con carácter descriptivo y correlacional, utilizando un diseño no experimental y transversal. Para obtener la información, se aplicaron encuestas estructuradas a 1 049 jóvenes de la provincia. Los hallazgos permitieron establecer que el capital humano mantiene una relación significativa con la

orientación emprendedora, ya que los jóvenes con mayor preparación académica, experiencia, capacidad de gestión y comportamiento proactivo muestran una mayor inclinación hacia el emprendimiento. Aportó desde el aspecto metodológico porque permitió tomar como referencia una investigación desarrollada en la provincia del Carchi, relacionada con el capital humano y aplicada a una población específica. Su metodología fue útil porque trabajó con un enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo y correlacional, lo cual se relaciona con la investigación, ya que también se buscó diagnosticar una variable, describir sus características y analizar la relación entre capital humano y cultura organizacional. Además, este antecedente sirvió como guía para comprender cómo aplicar instrumentos de recolección de datos, organizar la información obtenida y procesarla estadísticamente en un contexto territorial cercano.

Shavkun y Dybchinska (2022), en su estudio Human capital development: organizational culture context, analizaron la relevancia de la cultura organizacional como herramienta estratégica para transformar el potencial humano en capital humano dentro de las organizaciones modernas. Mediante un enfoque sistemático y teórico, determinaron que la cultura organizacional influye directamente en la formación, desarrollo y gestión del capital humano, al fortalecer valores, competencias, motivación y desempeño productivo. Los autores concluyeron que una cultura organizacional sólida favorece la innovación, el aprendizaje continuo y la adaptación a los desafíos de la Cuarta Revolución Industrial. Asimismo, evidenciaron que la inversión en capacitación, liderazgo y entornos colaborativos potencia el crecimiento profesional y organizacional. Este antecedente aportó porque permitió relacionar directamente las dos variables principales de mi tesis: capital humano y cultura organizacional también fue clave para explicar que las habilidades, conocimientos y capacidades de los socios pueden fortalecerse o limitarse según la cultura interna de la cooperativa, es decir, según la comunicación, liderazgo, motivación, valores y ambiente organizacional.

Kucharska (2021), en su investigación sobre liderazgo, cultura organizacional y capital intelectual en Polonia, analizó cómo estos factores influyen en la innovación organizacional en distintos sectores económicos. Mediante un estudio con 1 418 trabajadores del conocimiento y el uso de ecuaciones estructurales, determinó que el liderazgo transformacional fortalece la cultura de aprendizaje y conocimiento

dentro de las organizaciones. Los resultados evidenciaron que el intercambio informal de conocimiento impulsa principalmente el capital humano y relacional, mientras que los procesos formales fortalecen el capital estructural. La autora concluyó que el capital humano constituye un recurso estratégico esencial para la innovación, competitividad y sostenibilidad organizacional, destacando que la integración entre liderazgo, cultura y conocimiento permite maximizar el potencial innovador de las empresas. Aportó al estudio desde la metodología porque presentó un modelo empírico que relaciona cultura organizacional, liderazgo, conocimiento y capital intelectual. Aunque su investigación utiliza técnicas estadísticas más complejas, su aporte fue útil porque permitió comprender la importancia de analizar la relación entre variables organizacionales, este antecedente ayudó a justificar el uso de un análisis correlacional, ya que el objetivo no fue estudiar las variables de forma aislada, sino determinar cómo el capital humano se relaciona con la cultura organizacional dentro de las cooperativas de transporte.

Tarupi Montenegro (2017), en su investigación sobre capital humano y retornos a la educación en Ecuador, analizó cómo la inversión educativa influye en los ingresos laborales de la población masculina ecuatoriana mediante la aplicación del modelo de Mincer con datos de la Encuesta de Condiciones de Vida del INEC. Los resultados evidenciaron que la educación constituye un factor determinante en la productividad y mejora salarial, con un retorno promedio anual cercano al 8,10 %, mientras que la educación superior presentó la tasa más alta con 11,60 %. Asimismo, identificó que la educación secundaria mostró una tendencia decreciente en sus retornos, mientras que la formación superior incrementó significativamente las oportunidades económicas. El estudio concluyó que la inversión en capital humano, a través de mayores niveles de escolaridad, fortalece la productividad, reduce desigualdades y mejora la calidad de vida. Aportó al estudio porque permitió fortalecer la relación entre educación y capital humano en el contexto ecuatoriano. Este antecedente fue importante para justificar que el nivel educativo de los socios puede influir en el desarrollo de habilidades duras, el manejo de tecnología, la educación financiera y la capacidad de adaptación dentro de las cooperativas de transporte.

Losada (2024), en su investigación sobre la cultura organizacional como motor del crecimiento empresarial, analizó la influencia de los valores, creencias, normas y comportamientos en el desempeño y desarrollo de las empresas mediante una revisión sistemática de literatura académica. El estudio se organizó en tres dimensiones: elementos de la cultura organizacional, cultura interna y cultura externa. Estas dimensiones permitieron analizar su influencia en la toma de decisiones estratégicas, la gestión del talento humano y las relaciones empresariales. Los resultados demostraron que una cultura organizacional fortalecida contribuye a la innovación, la capacidad de adaptación y la competitividad en contextos cambiantes. También favorece la productividad y el desempeño empresarial. Además, se determinó que la cultura interna incide de forma directa en el compromiso y rendimiento del personal, mientras que la cultura externa refuerza la imagen corporativa y mejora las relaciones con clientes y proveedores. Aportó al estudio porque ayudó a fundamentar la variable de cultura organizacional desde sus elementos principales, como valores, normas, creencias, comportamientos, adaptación, innovación y productividad. Este antecedente permitió justificar el análisis de dimensiones como orientación a resultados, trabajo en equipo, clima organizacional, innovación, adaptación y valores organizacionales en las cooperativas de transporte.

Quispe (2024), en su investigación sobre el clima organizacional y el desempeño laboral del personal en las instituciones, analizó la relación entre el ambiente laboral y el rendimiento de los trabajadores mediante un enfoque teórico descriptivo basado en el análisis documental de estudios publicados entre 2020 y 2024. El estudio tuvo como objetivo identificar las perspectivas del clima organizacional, las tendencias del desempeño laboral y su incidencia en el logro de los objetivos institucionales. Los resultados mostraron que un clima organizacional adecuado, basado en una comunicación clara, relaciones interpersonales positivas y condiciones laborales apropiadas, tiene una influencia favorable en la motivación, el compromiso y la productividad del personal. También se estableció que el desempeño laboral depende principalmente del ambiente de trabajo, de las competencias del talento humano y de una correcta gestión de los recursos humanos. Aportó porque permitió sustentar la dimensión de clima organizacional. Su aporte fue importante para explicar que un ambiente interno adecuado favorece la comunicación, motivación, compromiso y desempeño de las personas. En la investigación, esto ayudó a

comprender que el clima interno de las cooperativas influye en la forma en que los socios se relacionan, trabajan en equipo y cumplen los objetivos institucionales.

Narváez y Solarte Solarte (2023), en su investigación titulada *Gestión de la Cultura Organizacional en el Sector de Transporte de Carga Masiva: Diagnóstico e Impacto en el Rendimiento Empresarial*, analizaron la incidencia de la cultura organizacional en el desempeño empresarial de las compañías dedicadas al transporte de carga masiva. La investigación se desarrolló mediante una revisión orientada al diagnóstico organizacional, evaluando aspectos relacionados con liderazgo, comunicación, clima laboral y adaptación al cambio dentro de las empresas del sector. Los resultados evidenciaron que una adecuada gestión de la cultura organizacional influye positivamente en el rendimiento empresarial, fortaleciendo el compromiso de los colaboradores, la productividad y la competitividad organizacional.

Maciaszczyk *et al.* (2021), en su investigación titulada *Organizational Culture in Polish Transport Companies in Industry*, analizaron el desarrollo de la cultura organizacional en empresas de transporte de Polonia dentro del contexto de la Industria, con el propósito de evaluar su impacto en la gestión empresarial y el desempeño laboral. La investigación se desarrolló mediante un enfoque empírico y descriptivo, aplicando encuestas a cincuenta trabajadores de empresas de transporte ubicadas en la región de Małopolska. Los resultados evidenciaron que la cultura organizacional influye significativamente en la gestión del talento humano, la cooperación entre empleados y la creación de un ambiente laboral positivo. Asimismo, se identificó que valores como el respeto, el cuidado de los trabajadores y la comunicación de la misión y estrategia empresarial fortalecen la lealtad, el compromiso y la productividad organizacional.

Yadete *et al.* (2025) estudiaron la relación entre innovación, capital humano y crecimiento económico en Etiopía mediante una revisión sistemática y análisis empírico. La investigación utilizó el modelo Cobb-Douglas con datos del Banco Mundial del periodo 2000-2023. Los resultados señalaron que el capital humano y la investigación y desarrollo son componentes fundamentales para el crecimiento económico sostenible. La revisión teórica mostró que la educación, la capacitación y el gasto en investigación favorecen el PIB a largo plazo. Sin embargo, el análisis econométrico evidenció efectos estadísticamente no significativos debido a

deficiencias en financiamiento, políticas y gestión institucional. El capital humano presentó mayor influencia positiva que la I+D en la economía etíope.

2.2. MARCO TEÓRICO

2.2.1 Gestión del capital humano

Representa uno de los pilares estratégicos más relevantes dentro de las organizaciones modernas, debido a que centra su atención en el desarrollo, aprovechamiento y fortalecimiento de las capacidades de las personas como fuente principal de competitividad. La gestión del talento humano se entiende como el conjunto de políticas y prácticas orientadas a administrar los aspectos vinculados con las personas dentro de una organización. Incluye procesos como el reclutamiento, la selección, la capacitación y la evaluación del desempeño, la compensación y desarrollo organizacional. Este enfoque supera la visión tradicional del trabajador como simple recurso operativo y lo reconoce como un socio estratégico capaz de generar valor mediante su conocimiento, experiencia y compromiso (Chiavenato, 2009).

La gestión del talento humano ha adquirido mayor relevancia debido a los procesos de transformación digital, innovación y cambio organizacional. Las empresas requieren personal con competencias técnicas y sociales que les permitan adaptarse rápidamente a las exigencias del mercado, la gestión del talento humano implica desarrollar políticas orientadas a atraer, retener y motivar a las personas, promoviendo ambientes laborales favorables que incrementen el desempeño y la productividad organizacional (Dessler y Varela, 2011).

2.2.1.1 Capital humano

La teoría del capital humano se centra principalmente en cómo la educación, la capacitación, la experiencia y el conocimiento incrementan la productividad y generan valor económico tanto para las personas como para las organizaciones. El capital humano constituye uno de los elementos más importantes dentro de las organizaciones modernas, debido a que representa el conjunto de conocimientos, habilidades, competencias y experiencias que poseen las personas y que contribuyen directamente a la productividad y desarrollo organizacional.

El capital humano se construye a través de procesos de aprendizaje y formación que permiten desarrollar capacidades útiles para el trabajo y la generación de valor económico. Desde esta perspectiva, la educación y la capacitación no representan un gasto, sino una inversión que produce beneficios futuros tanto para el individuo como para las organizaciones.

Las empresas obtienen mejores niveles de eficiencia y competitividad cuando invierten en el desarrollo de las capacidades de sus trabajadores. Esto se debe a que un empleado con mayores conocimientos y habilidades posee una mejor capacidad para resolver problemas, adaptarse a cambios organizacionales y desempeñar sus funciones de manera eficiente. Es por esto que el capital humano se convierte en un factor determinante para el crecimiento económico y el fortalecimiento institucional (Becker, 1964).

2.2.1.2 Características del capital humano

Según Becker (1964), el capital humano se caracteriza por estar conformado por los conocimientos, habilidades, capacidades y experiencias que las personas adquieren mediante la educación, capacitación y experiencia laboral, los cuales incrementan su productividad y desempeño. Además, constituye un recurso intangible porque está incorporado en las personas y no puede separarse de ellas. Otra de sus características es que es dinámico y acumulativo, ya que se fortalece continuamente a través del aprendizaje y la práctica.

También señala que el capital humano requiere inversión, debido a que la formación y el desarrollo profesional generan beneficios futuros tanto para el trabajador como para las organizaciones. Así mismo se caracteriza por su capacidad para generar innovación, competitividad y crecimiento organizacional, convirtiéndose en un factor estratégico para el desarrollo empresarial y económico.

2.2.1.3 Habilidades blandas

Se definen como un conjunto de habilidades sociales, emocionales y conductuales que facilitan la interacción efectiva de las personas en distintos entornos laborales y sociales. Para Goleman (1998), a través de la teoría de la inteligencia emocional, sostiene que el éxito profesional no depende únicamente de las capacidades técnicas o intelectuales, sino también de la capacidad de las personas para

comprender y gestionar sus emociones y relacionarse adecuadamente con los demás, desde esta perspectiva clasifica las habilidades blandas en habilidades intrapersonales e interpersonales.

2.2.1.4 Habilidades interpersonales

Son aquellas habilidades que permiten a una persona interactuar eficazmente con otras dentro del entorno social y laboral. Dentro de las organizaciones, las habilidades interpersonales son esenciales debido a que facilitan la coordinación entre equipos de trabajo y fortalecen la cultura organizacional, el desarrollo de habilidades interpersonales también permite mejorar la confianza entre compañeros y superiores, promoviendo una mayor participación y compromiso en las tareas asignadas por ello son un componente clave para el desempeño efectivo dentro de las organizaciones. (Goleman, 1998).

A) Empatía

Representa una competencia esencial para la interacción social, ya que permite comprender las experiencias, sentimientos y puntos de vista de otras personas en diferentes contextos. Su desarrollo facilita la construcción de relaciones basadas en el respeto, la comprensión y la cooperación, al promover una mayor sensibilidad frente a las necesidades y emociones ajenas. Asimismo, involucra tanto la capacidad de interpretar cognitivamente la perspectiva de los demás como la disposición afectiva para responder de manera adecuada a sus estados emocionales, contribuyendo así a una convivencia más armoniosa y efectiva (Davis, 1966).

B) Trabajo en equipo

Permite que los miembros de una organización integren esfuerzos, conocimientos y habilidades para alcanzar objetivos compartidos de manera eficiente. Su desarrollo favorece la coordinación de actividades, la cooperación entre los integrantes y el aprovechamiento de las capacidades individuales en beneficio del grupo. Asimismo, se sustenta en elementos como la comunicación efectiva, la confianza mutua, el compromiso y la colaboración, los cuales contribuyen al logro de resultados organizacionales y al fortalecimiento de las relaciones laborales (Robbins y Judge, 2009).

C) Negociación

Desempeña un papel fundamental en la gestión de relaciones interpersonales y organizacionales, ya que permite abordar discrepancias y coordinar intereses mediante el intercambio de ideas y propuestas. Más allá de defender posiciones particulares, este proceso busca construir soluciones aceptables para las partes involucradas, fortaleciendo la cooperación, la confianza y la toma de decisiones orientadas al beneficio mutuo (Fisher y Ury, 1981).

D) Comunicación efectiva

Permite el intercambio de información, ideas y emociones entre las personas, favoreciendo la comprensión y el entendimiento mutuo durante la interacción. Su relevancia en los entornos sociales y organizacionales radica en que facilita la coordinación de actividades, el fortalecimiento de las relaciones interpersonales y la transmisión efectiva de mensajes. Además, este proceso no se limita al lenguaje verbal, sino que también incluye elementos no verbales, como gestos, expresiones, actitudes y comportamientos, los cuales influyen en la interpretación y significado de los mensajes emitidos (Watzlawick et al., 1991).

E) Liderazgo

Favorece la orientación y motivación de las personas hacia el logro de objetivos compartidos dentro de una organización. Su importancia radica en la capacidad de influir positivamente en los miembros de un equipo, promoviendo el compromiso, la confianza y la cooperación necesarios para alcanzar resultados efectivos. Asimismo, contribuye al fortalecimiento de las relaciones interpersonales y al desarrollo de las capacidades de los colaboradores, generando un entorno que estimula la participación, el crecimiento y el desempeño organizacional (Maxwell, 1998).

2.2.1.5 Habilidades intrapersonales

Comprenden las capacidades que permiten a las personas conocerse a sí mismas, reconocer sus emociones, comprender sus pensamientos y regular su comportamiento de manera adecuada. Su desarrollo favorece una mayor conciencia personal y un mejor control de las respuestas emocionales frente a diversas situaciones. En el ámbito laboral, estas habilidades contribuyen al manejo

efectivo de la presión, el estrés y los conflictos, facilitando la adaptación a diferentes circunstancias y fortaleciendo el desempeño individual. Además, promueven una actuación más equilibrada y responsable, favoreciendo el bienestar personal y las relaciones con los demás (Goleman, 1998).

A) Autoconocimiento

Permite a las personas identificar y comprender sus emociones, pensamientos, fortalezas y áreas de mejora, favoreciendo una percepción más clara de sí mismas y de su comportamiento. Su desarrollo contribuye a una mayor conciencia personal, lo que facilita la toma de decisiones, el manejo adecuado de las emociones y la adaptación a diferentes situaciones. Además, una comprensión más profunda de las propias características y experiencias fortalece la autenticidad en las acciones y favorece el establecimiento de relaciones interpersonales más equilibradas y satisfactorias (Rogers, 1961).

B) Estilo de vida

Comprende el conjunto de características, hábitos y formas de comportamiento que distinguen a una persona y orientan su actuación en diferentes contextos. Estas particularidades se construyen a partir de las experiencias vividas, los valores adquiridos y las metas personales, configurando una manera específica de percibir y afrontar las situaciones. Por ello, ejerce una influencia significativa en las decisiones, las relaciones interpersonales y la adaptación de los individuos a su entorno (Adler, 1956).

C) Pensamiento crítico

Permite analizar, interpretar y valorar la información de manera reflexiva y objetiva, favoreciendo la elaboración de juicios fundamentados y la toma de decisiones adecuadas. Su desarrollo implica la capacidad de examinar diferentes perspectivas, evaluar argumentos y cuestionar la información disponible antes de aceptarla como válida. Asimismo, contribuye a la identificación de alternativas de solución frente a diversas situaciones, fortaleciendo la capacidad de respuesta ante entornos dinámicos y complejos (Paul y Elder, 2005).

D) Autoconfianza

Constituye un factor determinante en el comportamiento humano, debido a que influye en la forma en que las personas interpretan sus posibilidades de éxito ante diversas situaciones. Una percepción favorable de las propias capacidades fortalece la confianza para asumir retos, persistir frente a los obstáculos y mantener el esfuerzo necesario para alcanzar metas. En este sentido, favorece la toma de decisiones, el desempeño individual y la capacidad para obtener resultados positivos en distintos ámbitos de actuación (Bandura, 1997).

E) Ética

Orienta la conducta de las personas mediante principios y valores que favorecen actuaciones responsables y coherentes dentro de la sociedad de sus principios y sus creencias. Su importancia radica en que proporciona criterios para evaluar las acciones y decisiones, promoviendo comportamientos fundamentados en el respeto, la honestidad y la responsabilidad. Además, trasciende el simple cumplimiento de normas, al implicar una reflexión consciente sobre las consecuencias que las acciones individuales y colectivas pueden generar en los demás y en el entorno (Cortina, 2013).

F) Resiliencia

Permite afrontar situaciones adversas, adaptarse a los cambios que se presenten en el entorno y superar dificultades sin que estas afecten de manera permanente el bienestar o el desempeño de las personas. Esta capacidad favorece una respuesta positiva frente a los desafíos, contribuyendo al manejo adecuado de las emociones y a la búsqueda de alternativas para enfrentar los problemas. Además, posibilita que las experiencias complejas se conviertan en oportunidades de aprendizaje y desarrollo personal, fortaleciendo la capacidad de adaptación y la estabilidad emocional (Cyrulnik, 2002).

G) Resolución de Problemas

Implica la capacidad de identificar situaciones problemáticas, analizar sus causas y seleccionar las alternativas más adecuadas para abordarlas de manera efectiva. Este proceso requiere habilidades de razonamiento, análisis y toma de decisiones, ya

que supone la evaluación de diferentes opciones antes de elegir un curso de acción. Su desarrollo favorece respuestas más eficientes frente a los desafíos, al permitir que las personas actúen de forma planificada y fundamentada en lugar de reaccionar de manera impulsiva. En este sentido, contribuye al logro de resultados más satisfactorios en distintos contextos personales y organizacionales (Simon, 1978).

H) Gestión del tiempo

Permite organizar y priorizar actividades de acuerdo con objetivos, valores y responsabilidades previamente establecidos, favoreciendo un uso más eficiente de los recursos disponibles. Su importancia radica en la capacidad de identificar las tareas que generan mayor impacto, diferenciándolas de aquellas que únicamente demandan atención inmediata. De esta manera, contribuye a una mejor planificación de las actividades y a un aprovechamiento adecuado del tiempo. Asimismo, favorece el incremento de la productividad, la reducción de situaciones de estrés y la mejora del desempeño en los distintos ámbitos donde se desarrollan las personas (Covey, 1989).

2.2.1.6 Habilidades duras

Comprenden el conjunto de conocimientos especializados, procedimientos y capacidades técnicas que las personas adquieren a través de la formación académica, la capacitación y la experiencia profesional. Estas competencias permiten ejecutar tareas específicas con eficiencia y desempeñarse adecuadamente dentro de un determinado ámbito laboral. Su desarrollo favorece el dominio de herramientas, métodos y procesos necesarios para el cumplimiento de funciones organizacionales. No obstante, un desempeño efectivo requiere complementar estos conocimientos con capacidades emocionales y sociales que faciliten la interacción con otras personas y la adaptación a las exigencias del entorno de trabajo (Goleman, 1998).

I) Alfabetización tecnológica

Comprende la capacidad de desenvolverse eficazmente en entornos digitales mediante el uso adecuado de las tecnologías de la información y la comunicación. Su relevancia radica en que facilita el acceso, la gestión y el aprovechamiento de recursos digitales para fines personales, académicos y laborales. Asimismo, implica

habilidades relacionadas con la búsqueda, selección, comprensión, análisis y evaluación de la información disponible en medios digitales. Estas capacidades favorecen un uso responsable, crítico y eficiente de los contenidos y herramientas tecnológicas, permitiendo a las personas adaptarse a las exigencias de una sociedad cada vez más digitalizada y conectada (Gilster, 1997).

J) Educación financiera

Según Lusardi (2019), se compone de conocimientos y habilidades que permiten a los individuos tomar decisiones financieras efectivas, tales como el ahorro, el endeudamiento, créditos etc. La educación financiera ayuda a desarrollar capacidades para administrar adecuadamente los recursos económicos, evaluar riesgos financieros y mejorar el bienestar económico personal y familiar.

K) Análisis e interpretación de datos cuantitativos

La aplicación de procedimientos estadísticos permite describir, resumir, comparar y establecer relaciones entre los datos numéricos obtenidos durante una investigación. Asimismo, contribuye a responder las preguntas planteadas y a comprobar las hipótesis formuladas. Este proceso requiere una interpretación rigurosa de los resultados para comprender su significado dentro del contexto teórico y práctico del estudio. De esta manera, es posible identificar patrones, diferencias y asociaciones entre variables, así como reconocer las limitaciones y aportes de los hallazgos al conocimiento científico, favoreciendo una comprensión más precisa del fenómeno investigado (Creswell, 2018).

L) Gestión de proyectos

Permite planificar, coordinar y supervisar actividades y recursos con el propósito de alcanzar objetivos específicos de manera eficiente y dentro de los plazos establecidos. Su aplicación favorece la organización de tareas, el control adecuado de los recursos disponibles y el seguimiento de las acciones necesarias para cumplir las metas propuestas. Asimismo, contribuye a optimizar la toma de decisiones, mejorar la coordinación de los equipos de trabajo y facilitar la respuesta ante imprevistos o cambios que puedan surgir durante la ejecución de las actividades, favoreciendo así el logro de los resultados esperados (Burke, 2013).

2.2.2 Cultura organizacional

Cameron y Quinn (2006) definen la cultura organizacional como el conjunto de valores compartidos y creencias que guían el comportamiento de los miembros de una organización. Para estos autores la cultura representa la forma en que se hacen las cosas aquí esto influye en cómo las personas piensan, sienten y actúan dentro de la organización.

Destacan que la cultura organizacional no es solo un conjunto de normas o comportamientos superficiales, sino que opera a un nivel más profundo moldeando las decisiones, las prioridades y las relaciones entre las personas. Es decir, un sistema de significados compartidos que proporciona a los miembros de la organización un sentido de identidad, establece reglas no escritas sobre lo que es aceptable e inaceptable.

Es por eso que la cultura organizacional no es solo una descripción de cómo son las cosas dentro de una empresa. En realidad, representa una ventaja competitiva importante. El éxito de las empresas no depende tanto de las condiciones del mercado ni de la tecnología que utilizan, sino principalmente de sus valores y creencias compartidas, estos elementos crean una identidad colectiva única que resulta muy difícil de copiar por parte de la competencia.

La cultura organizacional es el conjunto de supuestos básicos compartidos por los miembros de un grupo los cuales se han desarrollado a lo largo del tiempo como resultado de resolver exitosamente sus problemas de adaptación al entorno externo y de integración interna. Estos supuestos han demostrado ser efectivos por lo que se consideran válidos y se transmiten a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir respecto a dichos problemas.

La cultura organizacional no es un elemento superficial, sino el núcleo profundo de creencias y formas de actuar que guían el comportamiento de las personas dentro de la organización. Más allá de ser un concepto representa la base del orden interno de la organización, establece las reglas no escritas por las cuales se rige la organización y define lo que se considera normal o aceptable en el día a día de la organización. También, la cultura organizacional cumple dos funciones fundamentales para la supervivencia y el funcionamiento de cualquier organización.

Por un lado, la adaptación externa se refiere a la capacidad de la organización para responder al entorno, la cultura ayuda a los miembros del grupo a alcanzar un consenso acerca de su misión principal, establecer metas claras, definir los medios para alcanzarlas y acordar los criterios que se utilizarán para medir los resultados. Por otro lado, la integración interna se orienta a la cohesión del grupo, la cultura facilita el funcionamiento diario de la organización mediante la creación de un lenguaje común, la definición de los límites de pertenencia, la distribución de la autoridad y el establecimiento de normas que regulan las relaciones de confianza entre sus miembros (Schein, 2010).

2.2.2.1 Tipos de cultura organizacional

Cameron y Quinn (2006) clasifican la cultura organizacional en cuatro tipos principales: cultura de clan, cultura adhocrática, cultura de mercado y cultura jerárquica, las cuales reflejan distintas orientaciones de gestión y funcionamiento organizacional. Cada una de estas culturas posee características específicas relacionadas con el liderazgo, la comunicación, la innovación, el control y la competitividad, permitiendo comprender cómo las organizaciones desarrollan sus procesos internos y se adaptan a las exigencias del entorno.

2.2.2.2 Cultura de Clan (Colaborativa)

Se caracteriza por mantener un enfoque interno y flexible dentro de la organización, creando un ambiente similar al de una familia, donde predominan la confianza, la unión y el compromiso entre sus miembros. En este tipo de cultura, la organización se fortalece a través de la lealtad, el compañerismo y las buenas relaciones interpersonales, priorizando el bienestar y el desarrollo de las personas a largo plazo.

Asimismo, los líderes suelen desempeñar funciones de apoyo y orientación, promoviendo el trabajo en equipo, la participación y la comunicación entre los trabajadores para alcanzar los objetivos organizacionales. Además, el éxito no se mide únicamente por los resultados económicos, sino también por el nivel de satisfacción, motivación y clima laboral existente dentro de la organización, considerando que el desarrollo del talento humano contribuye al crecimiento institucional (Cameron y Quinn, 2006).

A) Clima organizacional

De acuerdo con Chiavenato (2009), el clima organizacional se relaciona con la manera en que los miembros de una organización perciben el ambiente interno en el cual desarrollan sus actividades laborales. Esta percepción está influenciada por diversos factores, como el estilo de liderazgo, la comunicación, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo, la motivación y el nivel de participación dentro de la institución.

En este sentido, el clima organizacional no solo refleja cómo se sienten los trabajadores dentro de la organización, sino que también influye directamente en sus actitudes, comportamientos y desempeño. Un clima favorable permite fortalecer el compromiso, la cooperación, la confianza y la satisfacción laboral, generando mejores condiciones para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

B) Trabajo en equipo

Katzenbach y Smith (1993) plantean que el trabajo en equipo se forma cuando un grupo reducido de personas integra habilidades complementarias y se compromete con un propósito común, metas compartidas y responsabilidades colectivas. Bajo esta idea, trabajar en equipo no significa únicamente dividir tareas entre varios miembros, sino coordinar esfuerzos, intercambiar conocimientos y actuar de manera conjunta para alcanzar resultados que beneficien a toda la organización.

En el ámbito organizacional, esta dimensión es importante porque favorece la comunicación, la cooperación y la confianza entre los integrantes, permitiendo que las actividades se desarrollen de forma más ordenada y eficiente. A su vez, el trabajo en equipo contribuye a mejorar la solución de problemas, ya que permite analizar diferentes puntos de vista y tomar decisiones con mayor participación.

2.2.2.3 Cultura de Adhocracia (Creativa)

Cameron y Quinn (2006) señalan que la cultura adhocrática se orienta hacia la innovación, la creatividad y la capacidad de adaptación frente a los cambios del entorno. Este tipo de cultura promueve la iniciativa individual, la generación de nuevas ideas y la búsqueda constante de oportunidades para mejorar el desempeño organizacional.

Este tipo de cultura promueve ambientes dinámicos donde los trabajadores tienen mayor libertad para proponer soluciones, experimentar y asumir riesgos con el propósito de mejorar continuamente los procesos y servicios. Dentro de esta cultura, los líderes se caracterizan por ser visionarios, emprendedores y orientados al cambio, incentivando el desarrollo de iniciativas innovadoras dentro de la organización.

A) Innovación y adaptación

Drucker (1985) plantea que la innovación es una herramienta propia de las organizaciones y emprendedores, mediante la cual los cambios pueden convertirse en oportunidades para generar nuevas acciones, productos, servicios o procesos. Desde su enfoque, innovar no significa únicamente crear algo completamente nuevo, sino saber identificar en el entorno aquellas situaciones que pueden ser aprovechadas para producir mejoras y generar valor.

La innovación se relaciona con la capacidad de observar los cambios sociales, económicos, tecnológicos o del mercado, y utilizarlos como base para desarrollar respuestas diferentes y más efectivas. Por ello, la adaptación forma parte de este proceso, ya que permite que la organización ajuste sus actividades y estrategias frente a nuevas condiciones, evitando permanecer estática ante las transformaciones del entorno.

2.2.2.4 Cultura de Mercado (Competitiva)

Se caracteriza por mantener un enfoque orientado hacia el entorno externo y el control organizacional priorizando la competitividad y el logro de resultados. Este tipo de cultura considera que las organizaciones deben responder constantemente a las exigencias del mercado y a la competencia para mantenerse posicionadas y alcanzar sus objetivos. Por esta razón, se da gran importancia a la productividad, la eficiencia y el cumplimiento de metas establecidas.

Los líderes suelen actuar de manera exigente y orientada al rendimiento, motivando a los trabajadores a alcanzar altos niveles de desempeño y competitividad. En esta cultura, la empresa busca fortalecerse mediante la obtención de ventajas frente a otras empresas considerando el éxito como el logro de mayores resultados, crecimiento y posicionamiento dentro del mercado (Cameron y Quinn, 2006).

A) Orientación a resultados

Locke y Latham (2002) plantean que las metas claras y específicas tienen un efecto importante en el desempeño de las personas, ya que dirigen la atención hacia aquello que se desea alcanzar, aumentan el esfuerzo, fortalecen la constancia y favorecen la búsqueda de estrategias para cumplir los objetivos. La orientación a resultados se entiende como la capacidad de enfocar las acciones individuales y colectivas hacia el logro de metas previamente definidas, medibles y alcanzables. En una organización, esta orientación permite que los miembros conozcan con mayor precisión qué resultados se esperan de su trabajo, asuman responsabilidad sobre su rendimiento y mantengan sus esfuerzos concentrados en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

2.2.2.5 Cultura de Jerarquía (Controladora)

Según Cameron y Quinn (2006), la cultura jerárquica se caracteriza por mantener un enfoque interno basado en el control, el orden y el cumplimiento de normas establecidas dentro de la organización. Este tipo de cultura se fundamenta en estructuras formales donde las actividades se desarrollan mediante reglas, procedimientos y funciones claramente definidas, con el propósito de garantizar estabilidad y eficiencia organizacional.

De igual forma, se busca que los procesos se ejecuten de manera organizada y predecible permitiendo ofrecer productos o servicios con mayor calidad y confiabilidad. Los líderes cumplen funciones relacionadas con la coordinación, supervisión y control de las actividades, asegurando el adecuado funcionamiento de la organización.

A) Valores organizacionales

Schein (2010) sostiene que los valores organizacionales constituyen un elemento central de la cultura organizacional, porque representan las creencias, principios y criterios que orientan la forma de pensar y actuar de los miembros de una institución. Estos valores permiten identificar aquello que la organización considera importante para su funcionamiento, como la responsabilidad, el compromiso, la cooperación, la honestidad, la calidad del servicio y el respeto a las normas internas.

III. METODOLOGÍA

3.1. ENFOQUE METODOLÓGICO

3.1.1. Enfoque

El presente estudio fue desarrollado bajo un enfoque cuantitativo, alineado con los objetivos planteados en esta investigación. Se sustenta en la recolección y análisis de datos numéricos con el propósito de validar las hipótesis formuladas con anterioridad, mediante la aplicación de técnicas estadísticas. Además, este enfoque posibilita la obtención de datos objetivos y medibles, lo que favorece la identificación de patrones y tendencias en el comportamiento del consumidor (Hernández Sampieri *et al.*, 2014).

El enfoque cuantitativo fue utilizado en la presente investigación porque permitió recopilar y analizar datos numéricos relacionados con el capital humano y la cultura organizacional en los socios de las cooperativas de transporte de la Provincia del Carchi. De igual manera, el enfoque cuantitativo resultó adecuado debido a que la investigación tuvo como propósito determinar la relación existente entre las variables de estudio.

Para lo cual fue necesario emplear procedimientos estadísticos, que permitió comprobar las hipótesis planteadas y establecer el nivel de relación entre el capital humano y la cultura organizacional. Además, este enfoque contribuyó a interpretar los resultados de manera precisa y sistemática, favoreciendo la generación de conclusiones sustentadas en evidencia estadística.

3.1.2. Diseño

Según Hernández Sampieri *et al.* (2014), el diseño no experimental es un tipo de investigación en el que no se manipulan las variables, sino que se observan y analizan los fenómenos en su contexto natural, tal como ocurren en la realidad, con el propósito de interpretarlos posteriormente. En este estudio, los investigadores no

intervienen en los fenómenos estudiados, sino que se limitan a recopilar datos con el fin de describir, explicar o correlacionar las variables.

El diseño no experimental fue utilizado en la investigación debido a que las variables, capital humano y cultura organizacional fueron analizadas en su contexto natural, sin realizar ningún tipo de manipulación o intervención sobre ellas. De igual manera, el diseño no experimental resultó pertinente porque el propósito de la investigación fue determinar la relación existente entre el capital humano y la cultura organizacional, sin alterar las condiciones en las que se desarrollan dichos fenómenos dentro de la organización.

El diseño transversal o transeccional consiste en recolectar datos en un solo momento y en un tiempo determinado, con el propósito de describir variables y analizar su comportamiento o relación en un contexto específico. Este tipo de diseño permite observar la realidad tal como se presenta, sin realizar seguimiento a través del tiempo, por lo que resulta adecuado cuando se busca conocer la situación actual de un fenómeno.

En la investigación se utilizó un diseño transversal, debido a que la información sobre el capital humano y la cultura organizacional fue recopilada en un único momento, mediante la aplicación del instrumento a los socios de las cooperativas de transporte de la provincia del Carchi. Este diseño fue pertinente porque permitió analizar el estado actual de ambas variables y determinar la relación existente entre ellas, sin realizar mediciones posteriores ni comparar cambios a lo largo del tiempo.

3.1.3. Tipo de Investigación

El estudio se desarrolló de acuerdo con los alcances de investigación propuestos por Hernández Sampieri *et al.* (2014), el presente estudio se fundamentó en los enfoques exploratorio, descriptivo y correlacional, debido a que permitieron obtener un conocimiento inicial del fenómeno analizado, caracterizar sus principales elementos y establecer las relaciones existentes entre las variables de estudio. La investigación exploratoria permitió obtener información preliminar sobre el fenómeno en estudio, específicamente respecto al capital humano y la cultura organizacional en las cooperativas de transporte. Así mismo, la investigación descriptiva facilitó la

comprensión detallada de las características del capital humano y de la cultura organizacional presentes en dichas cooperativas.

Por otra parte, la investigación correlacional se centró en el análisis de los datos con el propósito de determinar la existencia y el grado de relación entre las variables capital humano y cultura organizacional en las cooperativas de transporte de la provincia del Carchi.

3.1.3.1 Investigación exploratoria

Se desarrolla cuando el tema de estudio es poco conocido, novedoso o presenta escasa información previa. Este tipo de investigación busca proporcionar una primera aproximación al fenómeno, permitiendo al investigador familiarizarse con el problema y obtener conocimientos iniciales que orienten futuras investigaciones más profundas y estructuradas. Además, contribuye a identificar variables relevantes, formular preguntas de investigación y generar bases teóricas preliminares.

Se utilizó en el presente estudio debido a que permitió obtener un acercamiento inicial sobre las variables, capital humano y cultura organizacional en las cooperativas de transporte de la provincia del Carchi, facilitando la comprensión preliminar del problema investigado.

Este tipo de investigación contribuyó a identificar aspectos relevantes relacionados con las variables de estudio, permitiendo recopilar información básica que sirvió de apoyo para orientar el desarrollo de la investigación y establecer fundamentos teóricos y metodológicos más precisos.

3.1.3.2 Investigación descriptiva

Tiene como finalidad especificar las características, propiedades y comportamientos de un fenómeno o población determinada. Este tipo de estudio se enfoca en detallar cómo se presenta la realidad, describiendo situaciones, eventos o variables de manera precisa y organizada. Permite obtener información relevante sobre las condiciones actuales del objeto de estudio, facilitando una mejor comprensión de sus componentes y manifestaciones.

La investigación descriptiva fue utilizada en el presente estudio porque permitió detallar las características del capital humano y la cultura organizacional en los socios

de las cooperativas de transporte de la provincia del Carchi. Este tipo de investigación facilitó la descripción precisa y organizada de las variables de estudio, permitiendo conocer cómo se presentan en la realidad y obtener información relevante sobre sus condiciones actuales dentro de la organización.

3.1.3.3 Investigación correlacional

Tiene el propósito de identificar y analizar la relación existente entre dos o más variables dentro de un contexto específico. Su interés principal radica en determinar el grado de asociación entre los elementos estudiados, estableciendo si las variables se relacionan positiva, negativa o independientemente. Este tipo de investigación resulta útil para comprender cómo el comportamiento de una variable puede vincularse con otra, aportando evidencia para estudios posteriores de carácter explicativo.

Se utilizó en el presente estudio debido a que permitió identificar y analizar la relación existente entre las variables capital humano y cultura organizacional dentro de las cooperativas de transporte de la provincia del Carchi. De esta manera, este tipo de investigación facilitó determinar el grado de asociación entre ambas variables, permitiendo establecer si su relación es significativa y comprender cómo el comportamiento de una variable puede vincularse con la otra mediante el análisis estadístico de los datos obtenidos.

3.2. HIPÓTESIS

Hipótesis nula (H_0): El capital humano no se relaciona con la cultura organizacional de las cooperativas de transporte de la provincia del Carchi.

Hipótesis alternativa (H_1): El capital humano se relaciona con la cultura organizacional de las cooperativas de transporte de la provincia del Carchi.

3.3. DEFINICIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Con base en la revisión del marco teórico, en la tabla 1 se definieron las variables principales de la investigación: capital humano y cultura organizacional. Estas variables permitieron orientar el estudio hacia el análisis de las capacidades, habilidades, conocimientos, valores y formas de interacción presentes en los socios de las cooperativas de transporte de la provincia del Carchi.

Tabla 1. Operacionalización de variables

Variable	Definición	Dimensión	Subdimensión	Indicador	Técnica	Instrumento
Capital Humano	El capital humano constituye uno de los elementos más importantes dentro de las organizaciones modernas, debido a que representa el conjunto de conocimientos, habilidades, competencias y experiencias que poseen las personas y que contribuyen directamente a la productividad y desarrollo organizacional (Becker, 1964)	Habilidades blandas	Autoconocimiento	Grado de identificación de autoconocimiento	Encuesta	Cuestionario
			Estilo de vida	Frecuencia de aplicación de hábitos para el estilo de vida		
			Pensamiento crítico	Nivel de pensamiento crítico		
			Pensamiento creativo	grado de pensamiento creativo		
			Autoconfianza	nivel de autoconfianza		
			Ética	frecuencia de aplicación de principios éticos		
			Resiliencia	capacidad de afrontar situaciones difíciles		
			Resolución de problemas	nivel de resolución de problemas		
			Empatía	Nivel de comprensión de las emociones de los demás		
			Trabajo en equipo	Grado de colaboración con las demás personas		
			Negociación	Capacidad para aplicar estrategias de negociación		
			Comunicación efectiva	Nivel de comunicación con los demás		
			Liderazgo	Capacidad de aplicación de habilidades de liderazgo		
			Gestión del tiempo	Frecuencia de aplicación de organización de tiempo		
Cultura Organizacional	Conjunto de valores compartidos y creencias que guían el comportamiento de los miembros de una organización (Cameron y Quinn, 2006).	Habilidades duras	Alfabetización tecnológica	Nivel de aplicación de herramientas digitales	Encuesta	cuestionario
			Educación financiera	Grado de manejo del dinero		
			Análisis e interpretación de datos cuantitativos	Nivel de análisis e interpretación de datos cuantitativos		
			Gestión de proyectos	Capacidad de elaboración de proyectos		
		Adhocracia (crear)	Innovación y adaptación	Frecuencia de aceptación de nuevas ideas		
			Orientación a resultados	Nivel de claridad de metas organizacionales		
			Clima organizacional	Grado de confianza hacia los trabajadores		
			Trabajo en equipo	Grado de coordinación entre los trabajadores		
		Jerarquizada (Controlar)	Valores organizacionales	Nivel de responsabilidad social		

3.4. MÉTODOS UTILIZADOS

3.4.1. Método deductivo

Según Bernal Torres (2010) sostiene que el método deductivo consiste en partir de principios, teorías o conocimientos generales para llegar al análisis de situaciones particulares. Este método permite aplicar conceptos previamente establecidos con el fin de comprobar hipótesis y explicar fenómenos específicos dentro de una investigación, siguiendo un proceso lógico y estructurado.

El método deductivo fue utilizado en la presente investigación debido a que permitió partir de conceptos y fundamentos teóricos relacionados con el capital humano y la cultura organizacional para posteriormente analizar su comportamiento dentro de las cooperativas de transporte de la provincia del Carchi. Por ende, este método facilitó la comprobación de las hipótesis planteadas mediante un proceso lógico y estructurado permitiendo interpretar los resultados obtenidos a partir de la aplicación de conocimientos generales al contexto específico de estudio.

3.4.2. Técnicas

La técnica utilizada para la recolección de información fue la encuesta, debido a que permite obtener datos directamente de los sujetos de estudio respecto a sus percepciones, conocimientos, habilidades, experiencias y opiniones relacionadas con las variables investigadas.

Según Hernández Sampieri *et al.* (2014), las técnicas de investigación constituyen procedimientos sistemáticos que permiten recolectar datos válidos y confiables, de acuerdo con el problema, los objetivos, las hipótesis y las variables del estudio. En este sentido, la encuesta resultó adecuada para la presente investigación, ya que facilitó la obtención de información primaria de los socios de las cooperativas de transporte de la provincia del Carchi permitiendo analizar el nivel de capital humano y su relación con la cultura organizacional.

3.4.3. Instrumento

Según Bernal Torres (2010) señala que un instrumento de investigación es el recurso utilizado por el investigador para recolectar, registrar y medir información relevante sobre las variables de estudio. Estos instrumentos permiten obtener datos de manera

válida y confiable, facilitando su análisis e interpretación dentro del proceso investigativo.

Como instrumento de recolección de datos se empleó el cuestionario con preguntas cerradas y organizadas de acuerdo con las dimensiones e ítems de las variables ordinales. Este instrumento permitió recopilar la información de forma ordenada, homogénea y medible, facilitando posteriormente su procesamiento estadístico e interpretación. El cuestionario estuvo conformado por una sección de datos sociodemográficos y dos apartados principales: capital humano y cultura organizacional.

La variable capital humano incluyó dimensiones como autoconocimiento, estilo de vida, pensamiento crítico, pensamiento creativo, autoconfianza, ética, resiliencia, empatía, resolución de problemas, trabajo en equipo, negociación, comunicación efectiva, liderazgo, alfabetización tecnológica, educación financiera, gestión del tiempo, análisis e interpretación de datos cuantitativos y gestión de proyectos. Por su parte, la variable cultura organizacional consideró dimensiones como innovación y adaptación, orientación a resultados, clima organizacional, trabajo en equipo y valores organizacionales.

Las preguntas fueron valoradas mediante una escala de Likert, esta escala permitió medir el grado de acuerdo de los participantes frente a cada afirmación, facilitando la cuantificación de percepciones relacionadas con las capacidades individuales de los socios y las características culturales presentes en la organización. De esta manera, el cuestionario permitió obtener información pertinente para cumplir con los objetivos de la investigación y establecer la relación existente entre el capital humano y la cultura organizacional.

3.5. ANÁLISIS ESTADÍSTICO

3.5.1. Validez del instrumento

Para validar el instrumento de investigación se utilizó la V de Aiken, debido a que este coeficiente permite estimar la validez de contenido a partir del juicio de expertos. De acuerdo con Pedrosa *et al.* (2013), este procedimiento resulta conveniente cuando se busca valorar si los ítems de un instrumento son claros, pertinentes, relevantes y coherentes con las variables de estudio.

En este caso, los criterios evaluados obtuvieron valores superiores al punto de corte de 0,80, claridad 0,93, pertinencia 0,92, relevancia 0,94 y coherencia 0,92, lo que demuestra que el instrumento presenta una valoración aceptable para su aplicación metodológica.

3.5.2. Fiabilidad del instrumento

Para determinar la fiabilidad del cuestionario diseñado para esta investigación, se aplicó una encuesta piloto a 40 personas pertenecientes al contexto de estudio. Este procedimiento permitió comprobar la consistencia interna del instrumento antes de su aplicación definitiva a los socios de las cooperativas de transporte de la provincia del Carchi, considerando las variables de capital humano y cultura organizacional, que son el eje central del estudio.

El resultado obtenido mediante el Alfa de Cronbach fue de 0,99 en un total de 61 elementos, lo que evidencia un nivel de confiabilidad muy alto. Según Barraza Macías (2007), los valores comprendidos entre 0,90 y 1,00 se consideran de confiabilidad muy buena, por lo tanto, el instrumento presenta una adecuada consistencia interna y resulta pertinente para recopilar información válida sobre el capital humano y la cultura organizacional en las cooperativas de transporte de la provincia del Carchi.

Como complemento al análisis de fiabilidad, también se calculó el coeficiente Omega de McDonald, con el propósito de reforzar la evaluación de la consistencia interna del instrumento aplicado en la investigación. El resultado obtenido fue de 0,99 en un total de 61 elementos, lo que demuestra un nivel de confiabilidad muy alto. Este valor confirma que los ítems del cuestionario presentan una adecuada relación entre sí y miden de forma coherente las variables de capital humano y cultura organizacional en las cooperativas de transporte de la provincia del Carchi.

3.5.3. Normalidad

En la tabla 2 se observa que para evaluar la normalidad de los datos se utilizó la prueba de Kolmogorov-Smirnov, debido a que permite determinar si la distribución de una variable se ajusta o no a una distribución normal, especialmente cuando se trabaja con muestras mayores a 50 datos. Según Field (2018), esta prueba compara la distribución observada de los datos con una distribución normal esperada; cuando el valor de significancia es menor a 0,05, se concluye que los datos no siguen una

distribución normal. Resulta adecuado utilizar pruebas estadísticas no paramétricas para la obtención de los resultados de la investigación.

Tabla 2. Prueba de normalidad usando kolmogorov-Smirnov

	Estadístico	gl	Sig.
Capital Humano	0,13	384	0,001
Cultura Organizacional	0,16	384	0,001

3.5.4. Población

De acuerdo con Hernández Sampieri *et al.* (2014), la población se entiende como el conjunto total de casos que comparten características comunes y sobre los cuales se pretende obtener información. En este sentido, para el desarrollo de la investigación se tomó como referencia la base de datos de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, en la tabla 3 se presenta la población la cual se identificó que en la provincia del Carchi existen 31 cooperativas de transporte activas en los cantones Mira, Espejo, Montúfar y Tulcán.

Sin embargo, con el propósito de delimitar con mayor precisión la población de estudio, se realizó una visita directa a cada una de las cooperativas, manteniendo contacto con los gerentes generales para conocer el número real de socios pertenecientes a cada institución. A partir de este levantamiento de información se determinó una población total de 1 202 socios, quienes constituyeron la población de análisis de la investigación.

Para la recolección de información se trabajó con 384 encuestas válidas, luego del proceso de depuración de datos. Esta cantidad fue posible debido a la disponibilidad y colaboración de los socios, quienes respondieron un número mayor de encuestas al mínimo requerido, ya que esto permitió contar con una base de datos más amplia y fortalecer el análisis de los resultados.

Según Cochran (1977), el cálculo del tamaño de la muestra debe considerar el nivel de confianza, el margen de error y la variabilidad de la población; además, cuando se conoce el tamaño total de la población, puede aplicarse la corrección para población finita. No obstante, trabajar con un número mayor de encuestas no afecta el estudio, sino que mejora la precisión de la información recopilada.

Tabla 3. Población

Razón social	Socios
Cooperativa de transporte de carga en camionetas libertad del Carchi.	15
Cooperativa de transportes tax gacela.	24
Cooperativa de transportes Pullman Carchi.	31
Cooperativa de transportes de pasajeros ciudad de san Gabriel.	14
Cooperativa de transporte mixto 6 de noviembre.	18
Cooperativa de transportes de carga en volquetes ciudad de Tulcán.	17
Cooperativa de transportes de pasajeros en taxis super taxis julio Andrade.	28
Cooperativa de servicios de transporte de carga liviana 8 de mayo.	29
Cooperativa de transportes huaca julio Andrade.	18
Cooperativa de transporte de carga en camionetas 10 de marzo carchense.	35
Cooperativa de taxistas rápido nacional.	241
Cooperativa de transporte de pasajeros en buses Cristóbal colon.	52
Cooperativa de transportes de carga rutas del Carchi.	15
Cooperativa de transporte pesado utranh	18
Cooperativa de transporte de pasajeros en buses mira.	15
Cooperativa de colectivos once de abril	22
Cooperativa de transporte interprovincial de pasajeros san Cristóbal.	56
Cooperativa de transportes frontera norte	22
Cooperativa de transportes en taxis 27 de septiembre.	35
Cooperativa de transportes espejo	30
Cooperativa de camionetas integración fronteriza del norte.	24
Cooperativa de transporte mixto en camionetas doble cabina virgen de la caridad.	18
Cooperativa de transportes Carchi.	46
Cooperativa de transportes en buses trans norte.	14
Cooperativa de transportes de pasajeros en taxis - taxis colon.	26
Cooperativa de transporte pesado automotores del norte.	17
Cooperativa de transportes Atahualpa	241
Cooperativa de transportes bolivariana	13
Cooperativa de transportes expreso Tulcán	20
Cooperativa de transportes de carga continental del norte.	15
Cooperativa de taxis ciudad del ángel	33
Total, de socios activos en las cooperativas	1202

3.5.5. Muestra

Según Otzen y Manterola (2017), el tamaño adecuado de la muestra permite mejorar la precisión de los resultados y reducir el error muestral, por lo que una muestra más amplia fortalece la representatividad de los datos obtenidos en el estudio. Para calcular el tamaño de la muestra se deben considerar el nivel de confianza, el margen de error y la proporción esperada de la población.

Cuando no se conoce la proporción real del fenómeno estudiado, se recomienda utilizar $p = 0,50$ y $q = 0,50$, debido a que estos valores representan la máxima variabilidad posible (Aguilar Barojas, 2005). Para el presente estudio se trabajó con un nivel de confianza del 95, equivalente a $Z = 1,96$, y un margen de error del 5, equivalente a $e = 0,05$.

3.5.5.1. Cálculo de la muestra para población finita

Se aplicó en primer lugar la fórmula para población finita. Esta fórmula permite calcular la muestra cuando la población de estudio es conocida, en este caso 1 202 socios.

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

Donde:

n = tamaño de la muestra

N = 1 202 socios

Z = 1,96 nivel de confianza

p = 0,50 probabilidad de éxito

q = 0,50 probabilidad de fracaso

e = 0,05 margen de error

$$n = \frac{1202 * 1,96^2 * 0,5 * 0,5}{0,05^2(1202 - 1) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = 291$$

Al aplicar la fórmula para población finita, la muestra obtenida fue de 291 socios. Este resultado es estadísticamente válido porque considera el tamaño real de la población.

3.5.5.2. tipo de muestreo

El tipo de muestreo utilizado en la presente investigación fue no probabilístico por conveniencia, debido a que la selección de los participantes se realizó de acuerdo con la accesibilidad, disponibilidad y aceptación de los socios de las cooperativas de transporte de la provincia del Carchi ya que muchos se encuentran viajando. La población estuvo conformada por 1202 socios, pertenecientes a las 31 cooperativas de transporte activas registradas en la base de datos de la Economía Popular y Solidaria.

Sin embargo, por las características propias del sector transporte, no todos los socios se encontraban disponibles al momento de aplicar el cuestionario, debido a sus horarios de trabajo, rutas, actividades operativas y responsabilidades dentro de cada cooperativa.

Según Hernández Sampieri *et al.* (2014), el muestreo no probabilístico se caracteriza porque la selección de los participantes no depende de la probabilidad, sino de las condiciones y criterios establecidos por el investigador. En este sentido, el muestreo por conveniencia permitió recolectar la información de los socios que se encontraban disponibles durante las visitas realizadas a las cooperativas y que aceptaron participar voluntariamente en el estudio. Este procedimiento facilitó completar la muestra de 384 encuestados, necesaria para analizar el capital humano y la cultura organizacional en las cooperativas de transporte de la provincia del Carchi.

De acuerdo con Otzen y Manterola (2017), el muestreo por conveniencia permite seleccionar a los participantes que se encuentran accesibles y disponibles para el investigador, por lo que resulta útil cuando existen limitaciones prácticas para acceder a toda la población. En esta investigación, este tipo de muestreo permitió obtener información directa de los socios en su propio contexto organizacional, debido a que muchos de los socios no se encuentran en una ubicación, sino viajando, respetando las condiciones reales del trabajo de campo. Aunque este método no garantiza que todos los socios tengan la misma probabilidad de ser seleccionados, sí permitió recopilar datos pertinentes para cumplir con los objetivos planteados en el estudio.

3.5.6. Baremación

Para el análisis de los resultados se utilizó un baremo de interpretación, con la finalidad de clasificar los promedios obtenidos en las variables, dimensiones e indicadores del estudio. De acuerdo con Montañez y Palma (2024), el baremo permite interpretar los resultados obtenidos mediante puntajes agrupados en niveles previamente establecidos, lo cual facilita la comprensión de los datos y permite presentar los hallazgos de forma más clara y ordenada. Su aplicación contribuye a transformar los valores numéricos en categorías interpretativas que favorecen el análisis y la comparación de los resultados obtenidos.

La construcción del baremo se realizó mediante el método de percentiles, considerando los percentiles 30 y 70 como puntos de corte para la clasificación de los resultados. Este procedimiento permitió establecer niveles de interpretación a partir de la distribución de las puntuaciones observadas en la muestra, garantizando una valoración acorde con las características de los datos recopilados. En consecuencia, las puntuaciones ubicadas hasta el percentil 30 fueron clasificadas en el nivel bajo, aquellas comprendidas entre los percentiles 30 y 70 en el nivel medio, y las iguales o superiores al percentil 70 en el nivel alto. De esta manera, los percentiles facilitaron la identificación de diferencias entre los grupos analizados y proporcionaron una interpretación más precisa de los resultados alcanzados en la investigación.

Para establecer los rangos del baremo se tomó como referencia el valor mínimo y máximo de la escala utilizada. El valor mínimo fue 1 y el valor máximo fue 5. Posteriormente, se calculó la amplitud de cada intervalo mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Amplitud} = \frac{\text{Valor Máximo} - \text{Valor mínimo}}{\text{Número de niveles}}$$

El nivel bajo comprende los valores de 1,00 a 2,30 y representa una percepción baja o desfavorable sobre la variable, dimensión o indicador analizado. El nivel medio se ubica entre 2,31 y 3,70 lo que refleja una percepción moderada, es decir, existen aspectos desarrollados, pero también elementos que requieren mejora. El nivel alto corresponde a los valores de 3,71 a 5,00 e indica una percepción favorable o fortalecida sobre la variable, dimensión o indicador estudiado.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La distribución por género evidencia la composición de los socios encuestados dentro de las cooperativas de transporte. Este dato permite reconocer el nivel de participación masculina y femenina en el sector, así como su posible influencia en la dinámica organizacional, la toma de decisiones, los estilos de liderazgo y la construcción de la cultura interna.

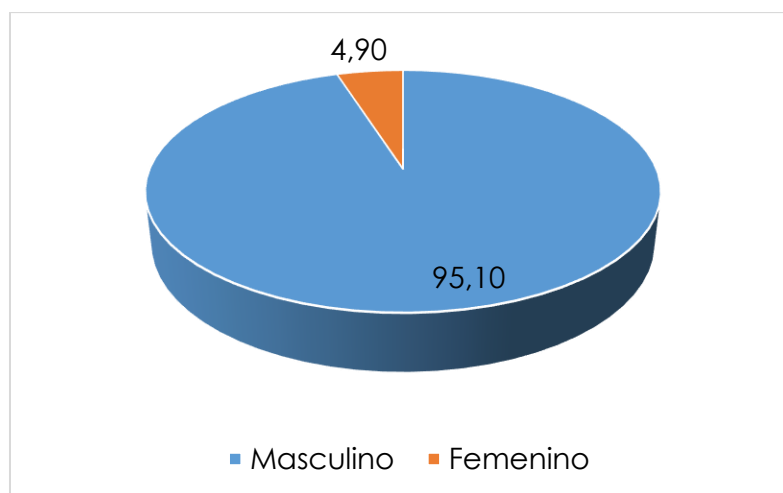


Figura 1. Distribución de los socios por género (n=384)

La figura 1 muestra los porcentajes de una participación ampliamente masculina dentro de las cooperativas de transporte. Esta concentración permite analizar que el sector todavía mantiene una estructura laboral tradicional, donde la conducción, la operación del servicio y la pertenencia cooperativa han sido actividades ocupadas principalmente por hombres.

La presencia femenina es reducida, lo cual puede limitar la diversidad de perspectivas dentro de las decisiones internas. No obstante, este resultado no debe interpretarse automáticamente como exclusión directa, sino como evidencia de una composición ocupacional poco equilibrada. En este contexto, la cultura

organizacional puede estar influida por formas de liderazgo, comunicación y convivencia construidas desde una mayoría masculina.

La baja participación femenina en las cooperativas de transporte se relaciona con una tendencia internacional del sector. Turnbull (2013), en un estudio para la Organización Internacional del Trabajo, señala que el transporte ha sido históricamente un espacio laboral masculinizado, debido a factores como jornadas extensas, condiciones físicas exigentes, falta de infraestructura adecuada para mujeres, riesgos de seguridad y estereotipos sobre quiénes deben ocupar puestos operativos.

Esta situación ayuda a comprender por qué en las cooperativas de transporte la presencia masculina sigue siendo dominante. Además, el International Transport Forum (2018) advierte que la baja participación femenina en el transporte no solo responde a decisiones individuales, sino también a barreras organizacionales, culturales y laborales que dificultan el ingreso y permanencia de mujeres en actividades de conducción, logística y operación.

Este hallazgo permite discutir que la composición observada en las cooperativas del Carchi no es un caso aislado, sino parte de una problemática más amplia del sector. La limitada diversidad de género puede influir en la cultura organizacional, debido a que reduce la incorporación de distintas experiencias, estilos de comunicación y formas de liderazgo.

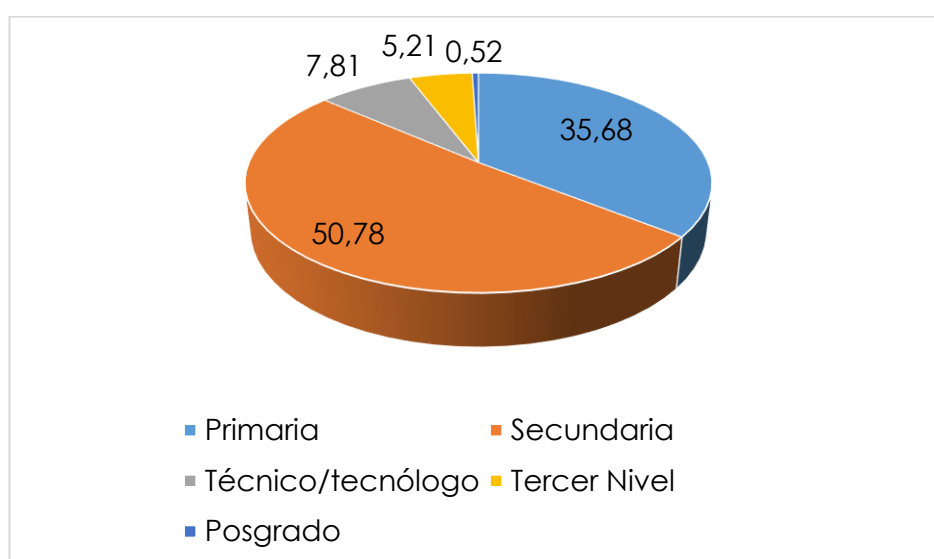


Figura 2. Distribución de los socios por nivel educativo (n=384)

En la figura 2 los porcentajes evidencian que la formación de los socios se concentra principalmente en niveles básicos y medios. Esto permite analizar que gran parte del capital humano de las cooperativas se ha construido desde la práctica laboral y no desde una formación académica especializada.

En el sector transporte, muchas habilidades se desarrollan por experiencia: conducción, conocimiento de rutas, trato con usuarios, administración diaria del vehículo y participación en actividades internas. Sin embargo, la baja presencia de formación técnica, universitaria y de posgrado puede generar brechas en competencias relacionadas con tecnología, educación financiera, análisis de datos, gestión de proyectos y planificación organizacional.

En el World Economic Forum (2023), se observa que una parte importante de las habilidades laborales cambiará en los próximos años por la digitalización, la automatización y nuevas formas de gestión. Entre las competencias más demandadas se encuentran el pensamiento analítico, la alfabetización tecnológica y el aprendizaje continuo. Esto permite discutir que, aunque los socios puedan tener experiencia suficiente para desempeñar su trabajo diario, la baja presencia de formación técnica o superior puede convertirse en una limitación para enfrentar procesos de modernización.

En la OECD (2019), se presenta que los trabajadores con menores competencias digitales enfrentan más dificultades para adaptarse a entornos laborales tecnológicos. Esta información apoya la necesidad de fortalecer habilidades duras en las cooperativas, especialmente en tecnología, educación financiera, análisis de datos y gestión de proyectos. Por otra parte, el resultado no debe interpretarse como ausencia de capital humano, porque la experiencia también construye capacidades. Más bien, evidencia una brecha entre el conocimiento empírico y las competencias técnicas que exige el transporte actual. Por ello, la capacitación continua se vuelve clave para convertir la experiencia acumulada en una ventaja organizacional más actualizada.

En la figura 3 los porcentajes muestran la distribución por edad refleja la estructura generacional de los socios encuestados. Este dato permite identificar si las cooperativas se sostienen principalmente en socios con mayor trayectoria laboral o si existe participación de grupos jóvenes. Además, aporta elementos para analizar la

experiencia acumulada, la renovación generacional y la capacidad de adaptación al cambio.

La mayoría de socios se concentra en edades adultas y adultas mayores, mientras que la participación juvenil es reducida. Este resultado permite analizar que las cooperativas cuentan con un capital humano apoyado principalmente en la experiencia, la antigüedad y el conocimiento práctico del transporte. Los socios de mayor edad pueden aportar dominio de rutas, trato con usuarios, conocimiento de la dinámica cooperativa y capacidad para enfrentar problemas cotidianos. Aun así, la baja presencia de jóvenes puede convertirse en una debilidad a mediano plazo, porque limita la renovación generacional, la incorporación de nuevas ideas y la adaptación tecnológica.

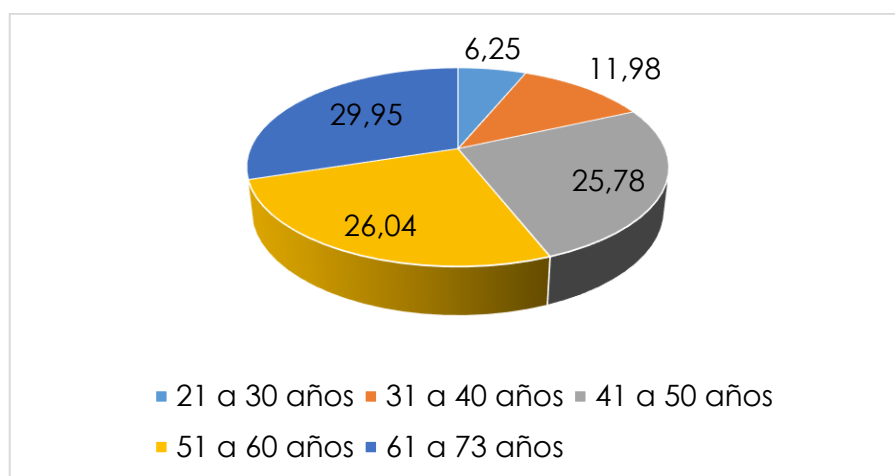


Figura 3. Distribución de los socios por género por rangos de edad (n=384)

La concentración de socios en edades adultas y adultas mayores coincide con una preocupación global del transporte: el envejecimiento de su fuerza laboral. La International Road Transport Union (2023) reportó que muchos países enfrentan escasez de conductores y dificultades para atraer jóvenes al sector, especialmente porque las nuevas generaciones perciben el transporte como una actividad exigente, con horarios extensos y menor atractivo profesional frente a otros sectores. Esta información ayuda a interpretar que la baja presencia de socios jóvenes en las cooperativas del Carchi puede afectar la renovación del capital humano.

En la International Association of Public Transport y la International Transport Workers' Federation (2025), se observa que el transporte público enfrenta desafíos vinculados con envejecimiento laboral, falta de personal calificado y brechas en competencias

digitales. Esto resulta importante porque una mayor presencia de socios adultos puede aportar experiencia, conocimiento de rutas, manejo de usuarios y trayectoria cooperativa; sin embargo, también puede limitar la incorporación de nuevas capacidades tecnológicas si no existe capacitación permanente. Desde una mirada crítica, la edad no representa un problema por sí misma.

El riesgo aparece cuando la experiencia acumulada no se combina con actualización. Por ello, los socios mayores pueden ser una fortaleza si transmiten conocimiento práctico, pero las cooperativas necesitan integrar formación continua y atraer generaciones más jóvenes para sostener la innovación, la digitalización y la continuidad organizacional.

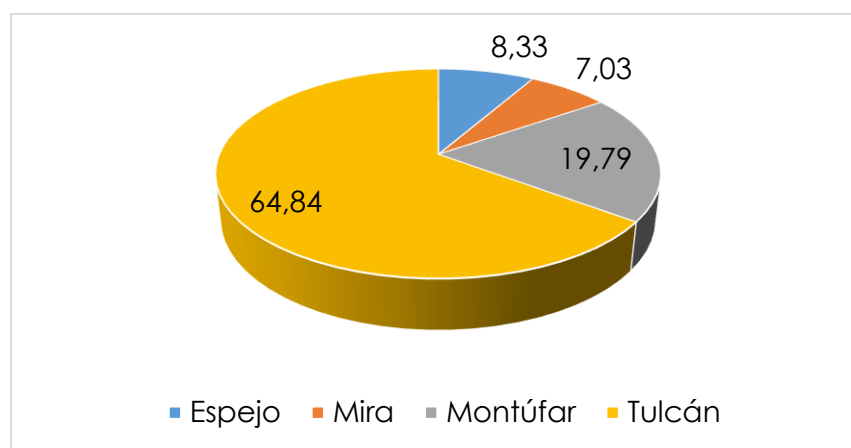


Figura 4. Ubicación de las cooperativas de transporte del Carchi según la Superintendencia de economía popular y solidaria (2024).

La figura 4 permite identificar la distribución territorial de los socios encuestados en los cantones de la provincia del Carchi. Este dato aporta una lectura del peso que tiene cada territorio dentro del estudio y permite relacionar los resultados con la dinámica de movilidad, comercio, demanda del servicio y organización cooperativa en cada cantón.

Los datos muestran una fuerte concentración de socios en Tulcán, seguido por Montúfar, mientras que Espejo y Mira presentan menor participación. Este resultado puede explicarse por la dinámica territorial de la provincia, ya que Tulcán funciona como centro urbano, administrativo y fronterizo. Allí se concentra mayor movilidad, comercio, actividad institucional y demanda de transporte.

Por esta razón, los resultados generales del estudio pueden estar influenciados por la realidad de este cantón. La ubicación no es un dato secundario, porque las condiciones del territorio pueden modificar las necesidades de capacitación, la cultura organizacional, la presión del servicio y la forma en que las cooperativas se adaptan al entorno.

La concentración de socios en el cantón con mayor actividad urbana y fronteriza puede explicarse por la relación entre territorio, movilidad y servicios. En Instituto Nacional de Estadística y Censos (2023) identifica a Tulcán como el principal centro poblacional y administrativo de la provincia del Carchi, lo cual ayuda a comprender por qué existe mayor presencia de cooperativas y socios en este territorio. Además, las zonas fronterizas suelen concentrar mayores flujos de personas, comercio, transporte de carga, servicios y actividades institucionales.

En este sentido, la ubicación no es un dato secundario, porque el contexto territorial influye en la demanda de transporte y en la forma en que las cooperativas organizan sus operaciones. Estudios sobre competitividad territorial, como los de Porter (1998) señalan que la concentración geográfica de actividades económicas genera mayor interacción entre empresas, usuarios, proveedores e instituciones. Aunque este enfoque no estudia directamente al Carchi, permite discutir por qué un cantón con mayor movimiento económico puede exigir cooperativas más organizadas, con mayor capacidad de respuesta y mejor coordinación interna.

La alta representación de un cantón puede influir en los resultados generales de la investigación, por lo que las recomendaciones no deberían aplicarse de manera uniforme. Las cooperativas de cantones con menor presencia pueden tener necesidades diferentes, especialmente en capacitación, tecnología, comunicación interna y fortalecimiento cultural.

4.1.1 Diagnóstico del capital humano

La figura 5 los porcentajes muestran el nivel general del capital humano de los socios de las cooperativas de transporte, clasificado en bajo, medio y alto. Esta variable

agrupa habilidades blandas, habilidades duras, capacidades intrapersonales e interpersonales, medidas mediante el cuestionario aplicado a los socios.

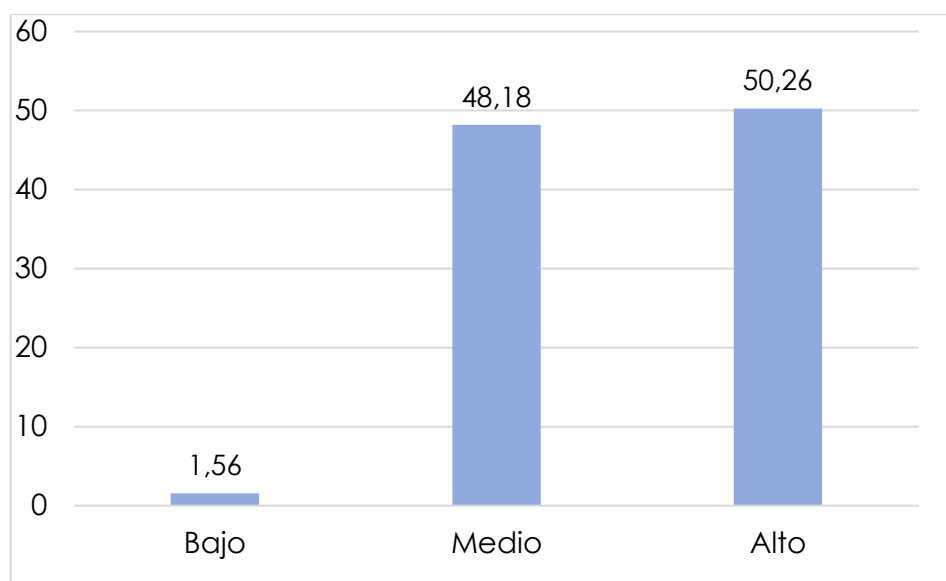


Figura 5. Nivel del capital humano de los socios

Los resultados muestran que el capital humano de las cooperativas se encuentra en una condición favorable, aunque todavía no totalmente consolidada. La mayor concentración entre los niveles medio y alto permite analizar que los socios poseen capacidades útiles para sostener el servicio diario, especialmente aquellas construidas desde la experiencia, la convivencia cooperativa y la práctica laboral.

Esto tiene sentido porque el transporte exige conocimiento de rutas, trato con usuarios, resolución de problemas, cumplimiento de normas y coordinación interna. Sin embargo, el peso del nivel medio muestra que una parte importante de los socios todavía no alcanza un desarrollo pleno de sus capacidades. Esto podría estar relacionado con brechas en habilidades duras, especialmente tecnología, educación financiera, análisis de datos y gestión de proyectos. En este sentido, el resultado no refleja ausencia de capital humano, sino una base que necesita fortalecerse mediante capacitación continua y actualización técnica.

Los resultados se relacionan con López Villa *et al.* (2023), quienes en un estudio aplicado a 378 empresarios ecuatorianos encontraron que el capital humano influye en el desarrollo organizacional cuando se fortalece mediante experiencia, liderazgo, valores, actitudes y sentido de pertenencia. Este antecedente ayuda a explicar por qué las cooperativas de transporte pueden presentar un nivel favorable de capital

humano, ya que muchos socios han construido sus capacidades a partir de la experiencia directa en el sector.

De forma similar, Shavkun y Dybchinska (2022) señalan que la cultura organizacional permite transformar el potencial humano en capital humano cuando existen valores, motivación, aprendizaje y competencias compartidas. Esto coincide con el resultado obtenido, porque el capital humano no depende únicamente de títulos académicos, sino también de la forma en que los socios aprenden, participan y aplican sus capacidades dentro de la organización.

No obstante, los resultados también deben discutirse desde una postura crítica. En el World Economic Forum (2023) identifica que el 44,01 % de las habilidades de los trabajadores cambiará en los próximos años y que seis de cada diez trabajadores necesitarán capacitación antes de 2027. Esta información permite entender que un capital humano ubicado en niveles favorables puede no ser suficiente si no se actualiza frente a las nuevas exigencias tecnológicas y administrativas.

En la misma línea, en la OECD (2019), se observa que los trabajadores con menores competencias digitales enfrentan mayores dificultades para adaptarse a entornos laborales cambiantes. Esto resulta relevante para las cooperativas de transporte, porque el sector exige cada vez más uso de herramientas digitales, control financiero, planificación, análisis de información y mejora del servicio.

Por tanto, el resultado encontrado coincide con investigaciones que reconocen la importancia de la experiencia y las habilidades sociales, pero también se confronta con estudios recientes que alertan sobre la necesidad de formación continua para evitar que el capital humano quede rezagado frente a la modernización.

Se podría deducir que las cooperativas de transporte cuentan con una base humana importante para sostener sus actividades, pero esa base todavía requeriría fortalecimiento. También podría interpretarse que el reto principal no estaría en crear capacidades desde cero, sino en elevar el nivel medio hacia un capital humano más sólido, especialmente en competencias técnicas, digitales y administrativas. Desde esta lectura, la capacitación continua podría convertirse en un mecanismo clave para mejorar la competitividad y la adaptación del sector.

La tabla 4 compara las habilidades duras y blandas de los socios mediante la prueba de Wilcoxon. Esta prueba permite identificar si existen diferencias significativas entre dos dimensiones medidas en el mismo grupo de encuestados. Los rangos negativos indican que las habilidades duras se ubican por debajo de las habilidades blandas, mientras que la significancia muestra si esa diferencia responde a una tendencia real y no a una variación casual.

Tabla 4. Comparación entre habilidades duras y habilidades blandas

Indicador	Resultado
N válido	384
Rangos negativos	312
Rangos positivos	39
Empates	33
Z	-14,95
Sig. asintótica bilateral	< 0,001

La tabla permite observar que las habilidades blandas tienen mayor desarrollo que las habilidades duras en la mayoría de los socios encuestados. Esto se interpreta a partir del predominio de rangos negativos, debido a que la comparación fue realizada entre el promedio de habilidades duras y el promedio de habilidades blandas. En este caso, la diferencia no se presenta como un resultado aislado, sino como una señal clara de que el capital humano de las cooperativas se apoya más en competencias sociales, personales y relacionales que en competencias técnicas.

Este comportamiento puede explicarse por la naturaleza del trabajo en el transporte cooperativo, pues los socios mantienen contacto constante con usuarios, compañeros, directivos y actores externos, por lo que habilidades como comunicación, empatía, liderazgo, ética, trabajo en equipo y resolución de problemas se desarrollan con mayor frecuencia en la práctica diaria.

En cambio, las habilidades duras requieren procesos más formales de aprendizaje, capacitación y actualización, especialmente en áreas como tecnología, educación financiera, análisis de datos y gestión de proyectos. La significancia estadística

confirma que la diferencia entre ambas dimensiones no es casual, sino que refleja una tendencia concreta dentro del capital humano de las cooperativas.

Este resultado se relaciona con investigaciones que han mostrado la importancia de las habilidades blandas en el desempeño organizacional. López Villa *et al.* (2023), en un estudio aplicado a empresarios ecuatorianos, encontraron que el capital humano se fortalece no solo por conocimientos técnicos, sino también por valores, actitudes, liderazgo, experiencia y sentido de pertenencia. Este antecedente ayuda a comprender por qué las habilidades blandas pueden tener mayor presencia en las cooperativas de transporte, ya que los socios desarrollan gran parte de sus capacidades mediante la convivencia diaria, la atención al usuario.

De forma similar, Maciaszczyk *et al.* (2021), en empresas de transporte de Polonia, identificaron que la cultura organizacional influye en la cooperación, la lealtad, el ambiente laboral positivo y la productividad, elementos que se relacionan directamente con habilidades blandas.

Además, LinkedIn Learning (2019) señaló que los profesionales de talento humano consideran que las habilidades blandas poseen una importancia equivalente o incluso superior a las habilidades técnicas dentro de las organizaciones. Asimismo, destacó que las deficiencias en este tipo de competencias suelen estar relacionadas con procesos de contratación menos exitosos. Estos hallazgos respaldan los resultados obtenidos en la presente investigación, al evidenciar la relevancia de las competencias sociales en el desempeño laboral y en el funcionamiento organizacional. Sin embargo, estos resultados también deben analizarse a la luz de estudios recientes que señalan la existencia de brechas en las competencias técnicas requeridas por las organizaciones.

En el World Economic Forum (2023), se observa que las habilidades laborales cambiarán en los próximos años y que seis de cada diez trabajadores necesitarán capacitación antes de 2027. Asimismo, en la OECD (2019) se identifica que los trabajadores con menor dominio digital enfrentan más dificultades para adaptarse a entornos tecnológicos. Por tanto, aunque las habilidades blandas representan una fortaleza, el menor desarrollo de habilidades duras puede limitar la modernización de las cooperativas.

Se podría deducir que las cooperativas cuentan con socios fuertes en capacidades humanas y relacionales, pero con menor preparación técnica para enfrentar cambios tecnológicos y administrativos. También podría interpretarse que el reto no estaría en reducir la importancia de las habilidades blandas, sino en equilibrarlas con formación técnica.

La tabla 5 presenta la comparación entre habilidades intrapersonales e interpersonales mediante la prueba de Wilcoxon. Esta prueba permite identificar si existen diferencias significativas entre dos dimensiones relacionadas en el mismo grupo de socios. Los rangos muestran qué dimensión obtuvo mayor valoración en cada caso, mientras que la significancia permite determinar si la diferencia observada responde a una tendencia estadística real.

Tabla 5. Comparación entre habilidades intrapersonales e interpersonales

Indicador	Resultado
N válido	384
Rangos negativos	118
Rangos positivos	180
Empates	86
Z	-5,774
Sig. asintótica bilateral	< 0,001

Los resultados evidencian que las habilidades intrapersonales e interpersonales no se desarrollan de manera uniforme en los socios de las cooperativas de transporte. La presencia de rangos positivos, negativos y empates indica que no todos los encuestados presentan el mismo equilibrio entre la gestión personal y la relación con los demás. Este comportamiento puede explicarse porque las dimensiones se construyen en espacios distintos.

Las habilidades intrapersonales dependen más del proceso individual de cada socio, como la autoconfianza, la ética, la resiliencia, la gestión del tiempo y la forma de enfrentar problemas. En cambio, las habilidades interpersonales se fortalecen mediante la convivencia diaria, la atención a usuarios, la coordinación con compañeros, la negociación y el liderazgo dentro de la cooperativa. La significancia

estadística confirma que la diferencia entre ambas dimensiones no es casual. Esto permite analizar que el capital humano posee una base de habilidades blandas, pero con desarrollos desiguales.

Este resultado puede discutirse con investigaciones recientes que destacan la importancia de las habilidades sociales y emocionales en el desempeño laboral. Robles (2012), en un estudio con ejecutivos de empresas, identificó que la comunicación, integridad, cortesía, responsabilidad, actitud positiva, trabajo en equipo y habilidades interpersonales se consideran competencias esenciales para el trabajo. Este hallazgo ayuda a comprender por qué las habilidades interpersonales suelen adquirir peso en entornos donde la interacción diaria es constante, como ocurre en las cooperativas de transporte.

Succi y Canovi (2020), en una investigación sobre empleabilidad en Europa, encontraron que los empleadores valoran altamente habilidades como comunicación, trabajo en equipo, aprendizaje continuo y relaciones interpersonales, porque permiten mejorar la adaptación al entorno laboral. Esto coincide con el contexto del transporte cooperativo, donde los socios dependen de la relación con usuarios, directivos y compañeros para sostener el servicio.

Esta evidencia permite explicar por qué existen diferencias entre lo intrapersonal y lo interpersonal: no basta con tener experiencia en el sector para dominar todas las habilidades blandas al mismo nivel. Además, en el World Economic Forum (2023) se observa la resiliencia, la autogestión, el liderazgo, la influencia social y la colaboración entre las competencias más relevantes para el trabajo actual.

Esta información refuerza la necesidad de fortalecer ambas dimensiones, porque el transporte no solo requiere trato con personas, sino también autocontrol, adaptación, responsabilidad y toma de decisiones bajo presión. Por ello, la diferencia encontrada muestra una oportunidad de mejora en el capital humano, especialmente si las cooperativas buscan una cultura organizacional más colaborativa y preparada para el cambio.

Se podría deducir que los socios poseen habilidades blandas, pero no necesariamente equilibradas entre lo personal y lo social. También podría

interpretarse que la experiencia diaria fortalece ciertas capacidades, aunque no garantiza el desarrollo completo de todas las habilidades.

En la figura 6 para comparar las habilidades intrapersonales se utilizó la prueba de Friedman, debido a que permitió analizar varias dimensiones relacionadas dentro del mismo grupo de socios encuestados. Esta prueba fue adecuada porque se compararon seis habilidades intrapersonales y se buscó identificar si todas presentaban el mismo nivel de desarrollo o si existían diferencias entre ellas. El resultado presentó $gl = 7$, ya que se analizaron seis dimensiones, y una significancia de $p < 0,001$, lo que evidencia diferencias estadísticamente significativas. Por tanto, las habilidades intrapersonales no se desarrollan de manera uniforme en los socios.

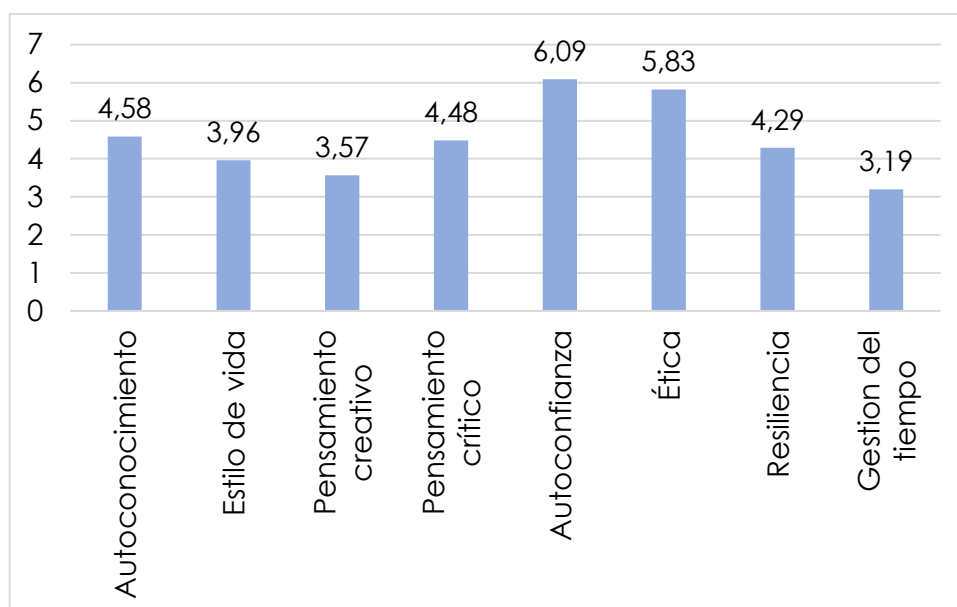


Figura 6. Comparación de rangos de las habilidades intrapersonales según la prueba de Friedman

Los resultados muestran que las habilidades intrapersonales con mayor presencia son autoconfianza y ética. Esto permite analizar que los socios se perciben con seguridad para enfrentar sus actividades y con una base de principios que orienta su comportamiento dentro de la cooperativa. Este resultado puede explicarse por la experiencia acumulada en el transporte, ya que el socio debe tomar decisiones en la ruta, asumir responsabilidades, tratar con usuarios y responder ante situaciones imprevistas. La actividad diaria exige confianza personal y sentido de responsabilidad, por eso estas dimensiones aparecen más fortalecidas.

En cambio, las habilidades con menor presencia son gestión del tiempo y pensamiento creativo. Esto puede deberse a que el trabajo en transporte está condicionado por rutas, turnos, tráfico, horarios, estado de las vías y decisiones internas, lo cual reduce la posibilidad de organizar el tiempo con total autonomía.

El bajo rango del pensamiento creativo también puede asociarse con prácticas tradicionales dentro de las cooperativas, donde muchas actividades se realizan por costumbre y no siempre existen espacios para proponer ideas nuevas. Por tanto, las habilidades intrapersonales no se desarrollan de forma equilibrada: predominan aquellas vinculadas con seguridad personal y responsabilidad, mientras que las relacionadas con innovación y planificación muestran menor desarrollo.

Los resultados pueden relacionarse con Bandura (1997), quien señala que la autoconfianza influye en la forma en que las personas enfrentan retos, resuelven problemas y mantienen perseverancia ante situaciones difíciles. Esta idea ayuda a discutir el resultado encontrado, ya que la autoconfianza aparece como la habilidad más fuerte dentro de las capacidades intrapersonales.

En el sector transporte, la experiencia diaria puede fortalecer esta seguridad, debido a que los socios enfrentan situaciones de presión, atención al usuario, decisiones operativas y problemas propios de la movilidad. También se vincula con Cortina (2013), quien plantea que la ética orienta la conducta responsable de las personas mediante valores como respeto, honestidad y compromiso. El resultado alto en ética es coherente con la actividad cooperativa, porque el socio no actúa solo para beneficio individual, sino dentro de una organización donde existen reglas, compañeros y usuarios.

Sin embargo, los resultados bajos en pensamiento creativo y gestión del tiempo muestran una debilidad que puede discutirse con investigaciones recientes. Robles (2012), en un estudio sobre habilidades requeridas en el trabajo, identificó que la responsabilidad, la actitud positiva, la comunicación y la flexibilidad son competencias esenciales para el desempeño laboral. Este hallazgo permite entender que la experiencia puede fortalecer habilidades personales, pero no garantiza por sí sola creatividad o planificación eficiente. Además, Amabile (1996) sostiene que la creatividad depende también del ambiente organizacional, especialmente de la autonomía, el apoyo y la apertura a nuevas ideas. Esto ayuda a interpretar que el

pensamiento creativo puede ser bajo si las cooperativas mantienen rutinas rígidas o estructuras tradicionales.

De forma complementaria, el World Economic Forum (2023) presentó la creatividad, el pensamiento analítico, la resiliencia y la autogestión entre las competencias más importantes para el trabajo actual. Esta referencia permite contrastar los resultados, porque las cooperativas poseen fortalezas personales, pero deben reforzar habilidades relacionadas con innovación y organización del tiempo para responder mejor a los cambios del sector.

Se podría deducir que los socios poseen una base intrapersonal favorable en seguridad personal y comportamiento ético, lo cual ayudaría al cumplimiento diario de sus responsabilidades. También podría interpretarse que las cooperativas necesitan fortalecer capacidades menos desarrolladas, especialmente creatividad y gestión del tiempo.

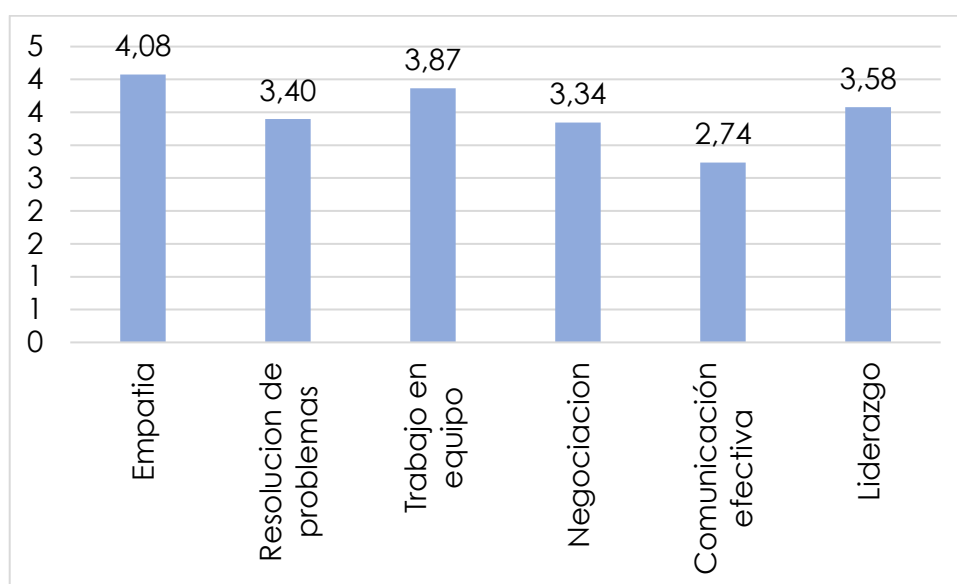


Figura 7. Comparación de rangos de las habilidades interpersonales según la prueba de Friedman

En la figura 7 para comparar las habilidades interpersonales se utilizó la prueba de Friedman, debido a que permitió analizar varias dimensiones relacionadas en el mismo grupo de socios. En este caso, al compararse seis habilidades, corresponde $gl = 5$ y una significancia de $p < 0,001$, lo que evidencia diferencias estadísticamente significativas entre ellas. Por tanto, las habilidades interpersonales no presentan el mismo nivel de desarrollo.

Los resultados muestran que las habilidades interpersonales con mayor presencia son la empatía y el trabajo en equipo. Esto puede explicarse por la naturaleza del servicio de transporte, donde el socio mantiene contacto permanente con usuarios, compañeros, directivos y otros actores del entorno. La empatía se fortalece porque el trabajo diario exige comprender reclamos, necesidades, molestias o situaciones de los usuarios. De igual manera, el trabajo en equipo se desarrolla porque la cooperativa no funciona únicamente desde el esfuerzo individual; requiere coordinación de turnos, cumplimiento de acuerdos, apoyo entre socios.

Las habilidades con menor presencia son la comunicación efectiva y la negociación. Este resultado permite analizar que la convivencia diaria no siempre garantiza una comunicación clara ni una capacidad adecuada para llegar a acuerdos. Un socio puede relacionarse constantemente con otras personas, pero eso no significa que transmita información de forma precisa, escuche activamente o maneje conflictos de manera estratégica. La negociación también puede ser baja porque en las cooperativas suelen existir intereses particulares relacionados con turnos, rutas, ingresos o decisiones internas, lo que puede dificultar el diálogo.

Los resultados coinciden con Robles (2012), quien identificó que las habilidades interpersonales, la comunicación, el trabajo en equipo y la responsabilidad se encuentran entre las competencias más valoradas en el ámbito laboral. Este hallazgo ayuda a interpretar que la empatía y el trabajo en equipo tengan mayor presencia en los socios, debido a que el transporte cooperativo depende de la interacción constante con personas y de la coordinación interna para prestar el servicio.

También se relaciona con Succi y Canovi (2020), quienes encontraron que los empleadores valoran especialmente la comunicación, la colaboración, la adaptación y las relaciones interpersonales porque influyen en la empleabilidad y el desempeño. En este sentido, las cooperativas de transporte requieren socios capaces de mantener relaciones adecuadas con usuarios y compañeros, lo cual explica la importancia de estas habilidades.

No obstante, los resultados bajos en comunicación efectiva y negociación generan una discusión crítica. Mayer, Salovey y Caruso (2008) señalan que la inteligencia emocional permite reconocer emociones propias y ajenas, pero esto no significa automáticamente que una persona se comunique bien o negocie con éxito.

Este aporte ayuda a explicar por qué los socios pueden mostrar empatía, pero no necesariamente dominar procesos de comunicación clara o acuerdos colectivos. Esto permite contrastar los resultados, ya que las cooperativas poseen una base relacional importante, pero necesitan desarrollar competencias más técnicas dentro de la interacción social, especialmente para dialogar, resolver desacuerdos y comunicar decisiones internas con mayor claridad.

Se podría deducir que los socios poseen fortalezas en habilidades interpersonales relacionadas con la convivencia diaria, especialmente en empatía y trabajo conjunto. También podría interpretarse que las debilidades no se encuentran en la relación humana básica, sino en habilidades más complejas como comunicar con claridad y negociar acuerdos.

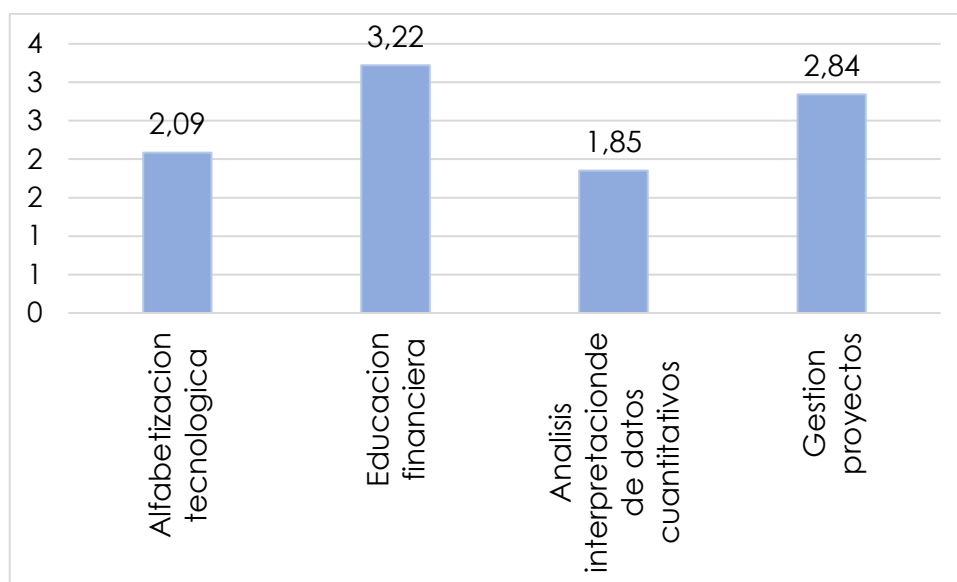


Figura 8. Comparación de rangos de las habilidades duras según la prueba de Friedman

En la figura 8 para comparar las habilidades duras se utilizó la prueba de Friedman, debido a que permitió analizar cuatro dimensiones relacionadas en el mismo grupo de socios encuestados. El resultado presentó $gl = 3$, porque se compararon cuatro habilidades, y una significancia de $p < 0,001$, lo que confirma diferencias estadísticamente significativas. Por tanto, las habilidades duras no se encuentran desarrolladas al mismo nivel.

Los resultados muestran que las habilidades duras con mayor presencia son educación financiera y gestión de proyectos. Esto puede explicarse porque los socios

de transporte manejan recursos económicos de manera constante, como ingresos diarios, combustible, mantenimiento, créditos, cuotas internas y gastos operativos. Aunque no todos tengan formación técnica en finanzas, la práctica diaria los obliga a tomar decisiones económicas. La gestión de proyectos también aparece con un rango importante porque los socios participan en actividades que requieren organización, planificación y cumplimiento de acuerdos, aunque no siempre las identifiquen formalmente como proyectos.

En cambio, las habilidades con menor presencia son análisis e interpretación de datos cuantitativos y alfabetización tecnológica. Esto permite analizar que las competencias más técnicas todavía presentan debilidades. El análisis de datos exige manejo de información numérica, lectura de indicadores y uso de herramientas para tomar decisiones. La alfabetización tecnológica también requiere actualización constante, especialmente en un sector donde muchas prácticas aún se realizan de forma tradicional. Por ello, el resultado sugiere que las habilidades duras más desarrolladas son aquellas vinculadas con la experiencia cotidiana, mientras que las más débiles son las que requieren capacitación formal.

Estos resultados coinciden con estudios que muestran la importancia de fortalecer competencias técnicas en contextos laborales en transformación. Lusardi (2019) señala que la educación financiera es necesaria para tomar mejores decisiones sobre ahorro, endeudamiento, planificación y administración de recursos. Este aporte ayuda a explicar por qué esta habilidad aparece con mayor presencia en los socios, ya que el transporte exige manejo frecuente de dinero y decisiones económicas personales y organizacionales.

De manera similar, en el Project Management Institute (2021), se observa que la gestión de proyectos permite mejorar la planificación, la coordinación de recursos y el cumplimiento de objetivos, aspectos que se relacionan con las actividades internas de una cooperativa, como organización de turnos, mantenimiento de unidades, trámites y acuerdos colectivos.

Sin embargo, los rangos bajos en alfabetización tecnológica y análisis de datos coinciden con investigaciones que advierten brechas digitales en trabajadores con menor acceso a formación técnica. Van Deursen y Van Dijk (2014) sostienen que tener acceso a tecnología no significa poseer habilidades digitales, porque se

requiere saber buscar, interpretar, comunicar y usar información de manera estratégica. Este planteamiento ayuda a discutir el resultado, ya que los socios pueden utilizar herramientas básicas, pero no necesariamente aplicarlas para mejorar la gestión cooperativa.

Se podría deducir que las cooperativas poseen socios con experiencia suficiente para manejar recursos y organizar actividades operativas, pero con menor preparación en competencias técnicas modernas. También podría interpretarse que las habilidades duras no parten de cero, sino que necesitan actualizarse.

En la figura 9 para analizar el promedio del capital humano según el nivel educativo, se aplicó la prueba H de Kruskal-Wallis, debido a que se compararon varios grupos educativos. El resultado presentó $H = 208,31$ y una significancia de $p < 0,001$, lo que indica diferencias estadísticamente significativas en el capital humano según la formación académica de los socios. La figura permite observar cómo se distribuyen los niveles bajo, medio y alto del capital humano en relación con la educación alcanzada.

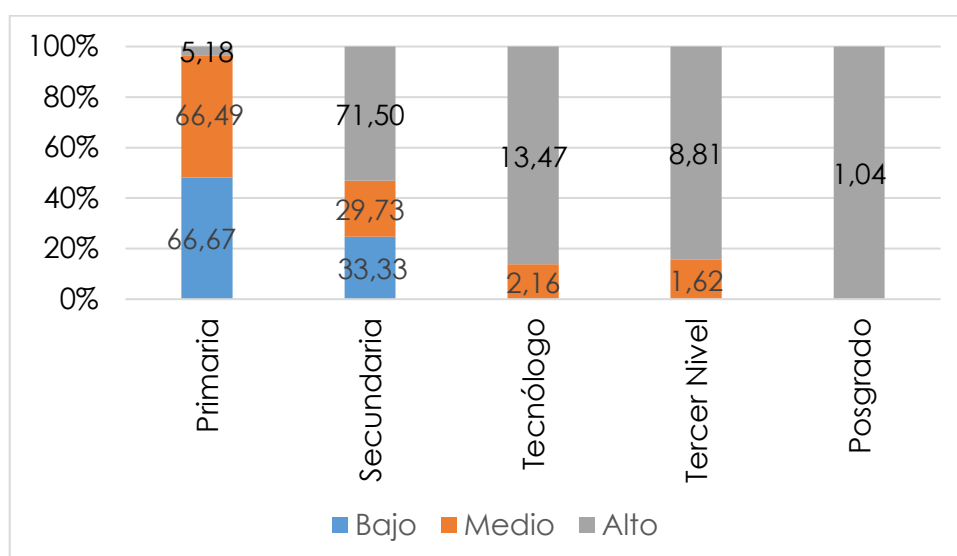


Figura 9. Nivel de capital humano según nivel educativo

Los resultados muestran que el nivel educativo tiene una relación importante con el desarrollo del capital humano en los socios de las cooperativas de transporte. Se observa que los niveles más bajos de capital humano se concentran principalmente en socios con formación primaria y secundaria, mientras que los niveles más altos

aparecen con mayor presencia en secundaria, formación técnica, tercer nivel y posgrado.

Este comportamiento permite analizar que la educación formal aporta herramientas para fortalecer conocimientos, habilidades técnicas, capacidad de análisis y toma de decisiones. Sin embargo, también se evidencia que la secundaria tiene una presencia importante en el capital humano alto, lo cual puede explicarse porque este grupo representa una parte numerosa de la muestra y porque varios socios han construido capacidades mediante la experiencia laboral acumulada.

En el sector transporte, muchas competencias se desarrollan desde la práctica diaria: manejo de rutas, trato con usuarios, administración del vehículo, resolución de problemas y participación en actividades internas de la cooperativa. Por tanto, el resultado no refleja que el capital humano dependa únicamente del nivel académico, sino que la formación educativa y la experiencia parecen combinarse en el desarrollo de las capacidades de los socios. Aun así, la presencia de niveles bajos en quienes tienen menor escolaridad permite reconocer una posible brecha en habilidades técnicas, especialmente en tecnología, análisis de información, educación financiera y gestión de proyectos.

Los resultados coinciden con investigaciones que señalan que la educación influye en el desarrollo del capital humano, pero no lo explica por completo. Tarupi Montenegro (2017), en su estudio sobre retornos a la educación en Ecuador, encontró que la formación educativa mejora las oportunidades laborales y la productividad, especialmente cuando se alcanza educación superior.

Este antecedente ayuda a discutir los resultados porque los socios con mayor formación tienden a ubicarse en mejores niveles de capital humano, lo cual sugiere que la educación aporta competencias útiles para la gestión, la toma de decisiones y la adaptación organizacional. De manera similar, el estudio de Jiménez Pantoja y Tobar Moncayo (2026) aplicado a jóvenes de la provincia del Carchi, encontró que la formación académica, la capacidad de gestión, la proactividad y la experiencia se relacionan con una mayor orientación emprendedora. Esta investigación es relevante porque muestra, dentro del mismo contexto provincial, que la educación y las capacidades personales fortalecen el potencial productivo.

No obstante, otros estudios permiten matizar la interpretación. López Villa *et al.* (2023), en una investigación con empresarios ecuatorianos, encontraron que el capital humano también depende de valores, actitudes, experiencia, liderazgo y sentido de pertenencia, no solo de la educación formal. Esto ayuda a explicar por qué socios con secundaria pueden alcanzar un nivel alto de capital humano, especialmente cuando poseen trayectoria en el sector transporte. Asimismo, Marginson (2019) advierte que la educación formal no produce capital humano de manera automática, ya que las capacidades dependen también del contexto laboral y de las oportunidades para aplicar conocimientos.

Se podría deducir que el capital humano de los socios está influido por el nivel educativo, aunque no dependería únicamente de este factor. También podría interpretarse que la experiencia laboral compensa parcialmente la falta de formación superior en algunos socios, pero no necesariamente cubre las necesidades técnicas actuales.

La figura 10 presenta la distribución del capital humano según la ubicación de las cooperativas en los cantones Espejo, Mira, Montúfar y Tulcán. Esta información permite observar cómo se concentran los niveles bajo, medio y alto en cada territorio. Además, ayuda a relacionar el capital humano con las condiciones locales de movilidad, demanda del servicio, actividad económica y dinámica organizacional de cada cantón.

Los resultados muestran que el capital humano se concentra principalmente en Tulcán y Montúfar, sobre todo en los niveles medio y alto. Esto puede explicarse porque Tulcán es el cantón con mayor participación dentro de la muestra y también el principal centro urbano, comercial y fronterizo de la provincia.

Al existir un mayor movimiento de personas, actividades comerciales, trámites administrativos, servicios públicos y transporte, los socios de este cantón tienen más oportunidades de interactuar con distintos entornos operativos y organizacionales, lo que contribuye al fortalecimiento de sus conocimientos, habilidades y capacidad para responder a las demandas del sector. Esta dinámica favorece la adquisición de experiencia práctica y el desarrollo de competencias relacionadas con la gestión y prestación del servicio. De igual manera, Montúfar registra una participación significativa, situación que puede estar asociada con su actividad económica, la

demanda de movilidad y la presencia de cooperativas que desempeñan un papel importante dentro del sistema de transporte provincial.

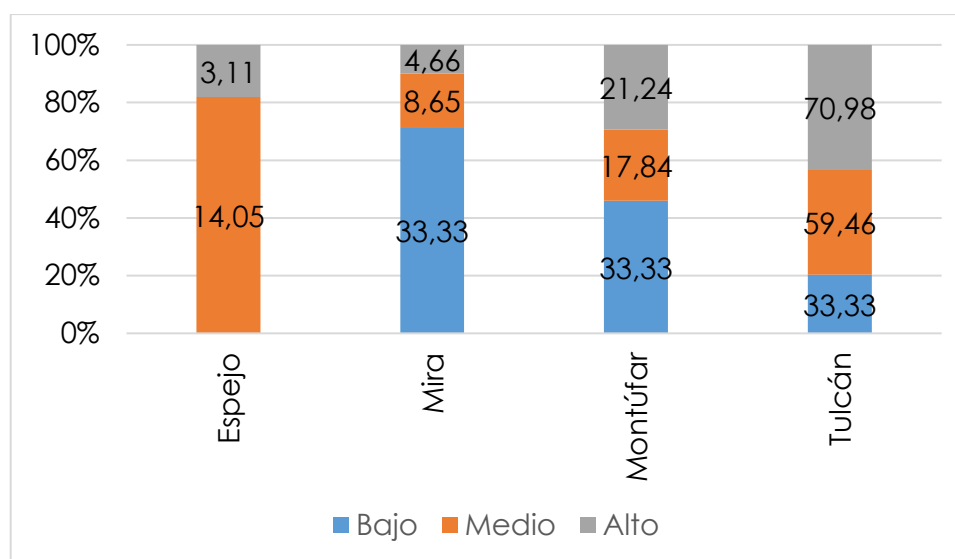


Figura 10. Nivel de capital humano según la ubicación de la cooperativa

En cambio, Espejo y Mira tienen menor peso en los resultados, lo que no significa necesariamente menor capital humano, sino menor presencia dentro de la muestra. La lectura debe ser cuidadosa, porque la concentración de socios en Tulcán puede influir en los resultados generales. Aun así, la figura permite observar que la ubicación territorial sí aporta información importante para comprender cómo se distribuyen las capacidades de los socios. El capital humano no se desarrolla aislado del contexto; depende también del nivel de actividad, oportunidades de capacitación, exigencias del servicio y dinámica organizacional de cada cantón.

Los resultados pueden discutirse con investigaciones que relacionan territorio, organización y desempeño en el transporte. Narváez y Solarte Solarte (2023), en su estudio sobre cultura organizacional en empresas de transporte de carga masiva, encontraron que el liderazgo, la comunicación, el clima laboral y la adaptación al cambio influyen en el rendimiento empresarial. Este hallazgo ayuda a comprender que los territorios con mayor actividad operativa pueden exigir socios con mayor capacidad de organización, respuesta y adaptación. En el caso de Tulcán, su condición de cantón fronterizo y centro comercial puede generar más presión sobre las cooperativas, lo que podría fortalecer la experiencia y las habilidades de los socios.

Maciaszczyk *et al.* (2021), en una investigación realizada en empresas de transporte de Polonia, identificaron que la cultura organizacional influye en la cooperación, el ambiente laboral, la lealtad y la productividad. Aunque el estudio se desarrolló en otro contexto, permite comparar que el entorno donde opera una empresa de transporte puede afectar las prácticas internas y el desarrollo de capacidades. En cantones con mayor movimiento, las cooperativas pueden necesitar mayor coordinación, comunicación y capacidad de respuesta para sostener el servicio.

Se podría deducir que el capital humano de las cooperativas está influido por las condiciones territoriales donde operan. También podría interpretarse que los cantones con mayor actividad económica y movilidad ofrecen más oportunidades para desarrollar experiencia, habilidades y capacidad organizativa.

En la figura 11 para analizar el capital humano según los rangos de edad, se aplicó la prueba H de Kruskal-Wallis, porque se compararon varios grupos etarios dentro de la misma variable. El resultado presentó $H = 186,37$ con $gl = 4$ y una significancia de $p < 0,001$, lo que evidencia diferencias estadísticamente significativas. Por tanto, el capital humano no se distribuye de forma uniforme entre los grupos de edad.

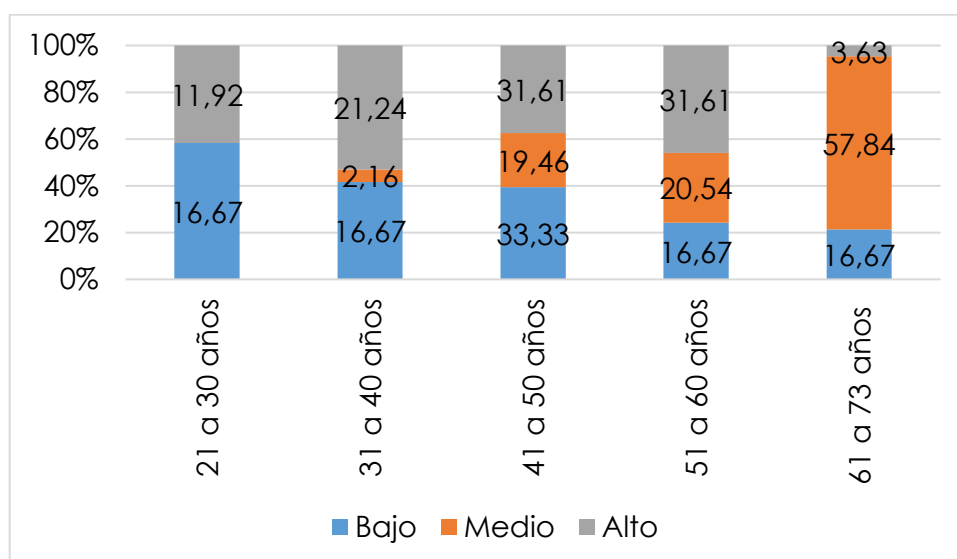


Figura 11. Nivel de capital humano según los rangos de edad

La figura permite observar que el capital humano alto se concentra con mayor fuerza en los socios de edad intermedia, especialmente en los grupos que ya poseen trayectoria laboral, pero que aún mantienen una participación activa dentro de la cooperativa. Este comportamiento puede explicarse porque en esas edades los

socios suelen reunir experiencia práctica, conocimiento del servicio, dominio de rutas, trato con usuarios y mayor seguridad para participar en decisiones internas. Es decir, el capital humano parece fortalecerse cuando la experiencia acumulada se combina con capacidad activa de adaptación y participación organizacional.

En el grupo de mayor edad se observa una presencia más marcada del nivel medio. Este resultado puede interpretarse desde una mirada más crítica: los socios mayores posiblemente cuentan con amplia experiencia en el transporte, pero podrían presentar mayores dificultades en competencias actuales, como manejo tecnológico, análisis de información, innovación o gestión administrativa moderna. Esto no significa que carezcan de capital humano, sino que su aporte puede estar más vinculado con el conocimiento práctico y tradicional del oficio. En cambio, los grupos más jóvenes muestran menor presencia en el nivel alto, lo cual podría deberse a una trayectoria todavía corta dentro del sector y a una menor acumulación de experiencia cooperativa.

Este resultado se relaciona con investigaciones internacionales que identifican al envejecimiento de la fuerza laboral como uno de los desafíos actuales del transporte. En la International Road Transport Union (2023), se observa que el sector transporte enfrenta dificultades para atraer trabajadores jóvenes, lo que genera una fuerza laboral con mayor presencia de personas adultas y con experiencia acumulada. Este antecedente ayuda a comprender por qué en las cooperativas del Carchi el capital humano se apoya de manera importante en socios con más años de trayectoria. La experiencia representa una ventaja para sostener el servicio diario, pero también puede convertirse en un reto si no se acompaña de actualización.

De forma similar, en la International Association of Public Transport y la International Transport Workers' Federation (2025) se presenta que el transporte público enfrenta problemas relacionados con envejecimiento laboral, escasez de personal calificado y brechas en formación digital. Este planteamiento permite discutir que los socios mayores pueden aportar conocimiento del oficio, pero también requerir capacitación para adaptarse a nuevas exigencias del transporte.

En esta misma línea, Zacher (2015) sostiene que el envejecimiento en el trabajo no debe entenderse únicamente como una pérdida de capacidades, ya que el desempeño depende de las oportunidades de aprendizaje, adaptación y desarrollo

que ofrece la organización. Por ello, el nivel medio observado en los socios de mayor edad podría relacionarse más con la falta de actualización que con la edad por sí sola.

Se podría deducir que el capital humano se fortalece más en los grupos donde coinciden experiencia laboral, participación activa y capacidad de adaptación. También podría interpretarse que los socios de mayor edad representan una reserva importante de conocimiento práctico, aunque posiblemente requieran procesos de actualización para elevar su capital humano hacia niveles más altos.

La figura 12 presenta la distribución de las habilidades duras según el nivel educativo de los socios. Para este análisis se aplicó la prueba H de Kruskal-Wallis, porque se compararon varios grupos educativos. El resultado obtenido fue $H = 219,483$, con $gl = 4$ y una significancia de $p < 0,001$, lo que evidencia diferencias estadísticamente significativas. Por tanto, las habilidades duras varían según la formación académica alcanzada.

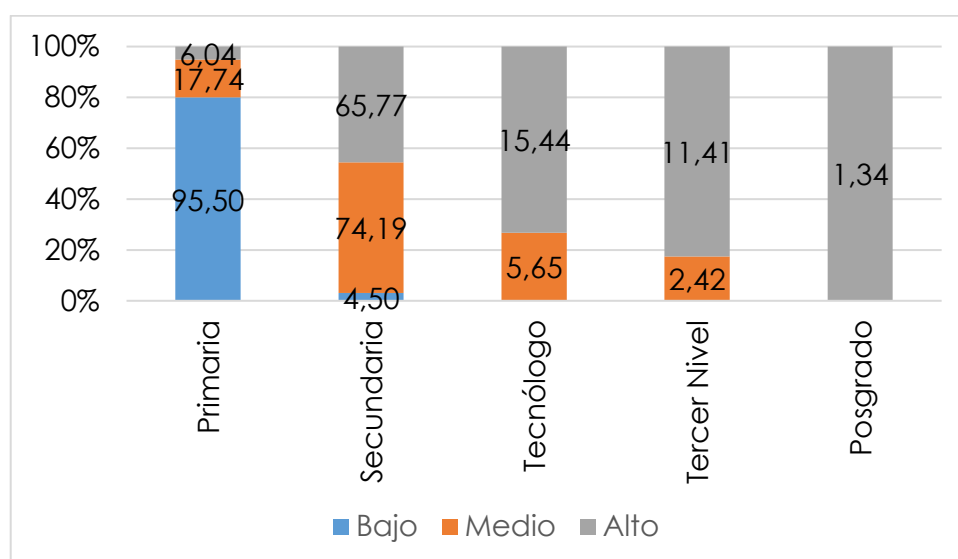


Figura 12. Nivel de habilidades duras según el nivel de educación

Los resultados muestran que las habilidades duras tienen mayor debilidad en los socios con menor nivel educativo, especialmente en quienes poseen formación primaria. Esto permite analizar que las competencias técnicas, como alfabetización tecnológica, educación financiera, análisis de datos y gestión de proyectos, requieren una base formativa que no siempre se desarrolla mediante la experiencia diaria. En el transporte, muchos socios pueden dominar actividades operativas como

conducción, mantenimiento básico, conocimiento de rutas y trato con usuarios, pero eso no significa que tengan el mismo dominio en herramientas digitales, lectura de información numérica o planificación técnica.

En los niveles medio y alto se observa mayor presencia de socios con secundaria, formación técnica y educación superior. Esto puede explicarse porque la educación formal facilita el acceso a conocimientos más estructurados, pero también porque la secundaria representa un grupo amplio dentro de la muestra. Aun así, la presencia de socios con formación técnica y superior en el nivel alto permite analizar que la preparación académica sí aporta al desarrollo de habilidades duras. Por ello, la figura sugiere que la experiencia práctica ayuda, pero no reemplaza completamente la necesidad de capacitación técnica.

Los resultados coinciden con investigaciones que señalan que la educación y la capacitación son factores importantes para desarrollar competencias técnicas. En la OECD (2019) se identifica que los trabajadores con menores competencias digitales enfrentan mayores dificultades para adaptarse a entornos laborales transformados por la tecnología. Este dato ayuda a discutir los resultados, porque las habilidades duras más débiles suelen estar asociadas con el uso de herramientas digitales, interpretación de datos y aplicación de información para tomar decisiones. En el caso de las cooperativas de transporte, la baja formación técnica puede limitar la modernización administrativa y operativa.

De manera similar, Van Deursen y Van Dijk (2014) encontraron que el acceso a tecnología no garantiza habilidades digitales, ya que las personas necesitan capacidades operativas, informacionales, comunicativas y estratégicas para aprovecharla. Este aporte permite comprender que los socios pueden usar dispositivos básicos, pero no necesariamente aplicar tecnología para mejorar la gestión cooperativa.

Además, en el World Economic Forum (2023) se observa que la alfabetización tecnológica, el pensamiento analítico y el aprendizaje continuo se encuentran entre las habilidades más relevantes para el trabajo actual. Esto permite contrastar los resultados, ya que las cooperativas poseen experiencia operativa, pero necesitan fortalecer competencias técnicas para responder a un entorno más digital y competitivo.

Se podría deducir que el nivel educativo influye en el desarrollo de habilidades duras, aunque no sería el único factor explicativo. También podría interpretarse que los socios con menor formación requieren mayor acompañamiento técnico para fortalecer competencias digitales, financieras y administrativas.

4.1.2. Caracterización de la cultura organizacional

La figura 13 presenta el nivel general de cultura organizacional de las cooperativas de transporte, clasificado en bajo, medio y alto. Esta variable integra dimensiones como innovación y adaptación, orientación a resultados, clima organizacional, trabajo en equipo y valores organizacionales. Los resultados permiten observar cómo los socios perciben las prácticas internas, la convivencia, las normas, los valores compartidos y la forma en que la cooperativa responde a su entorno.

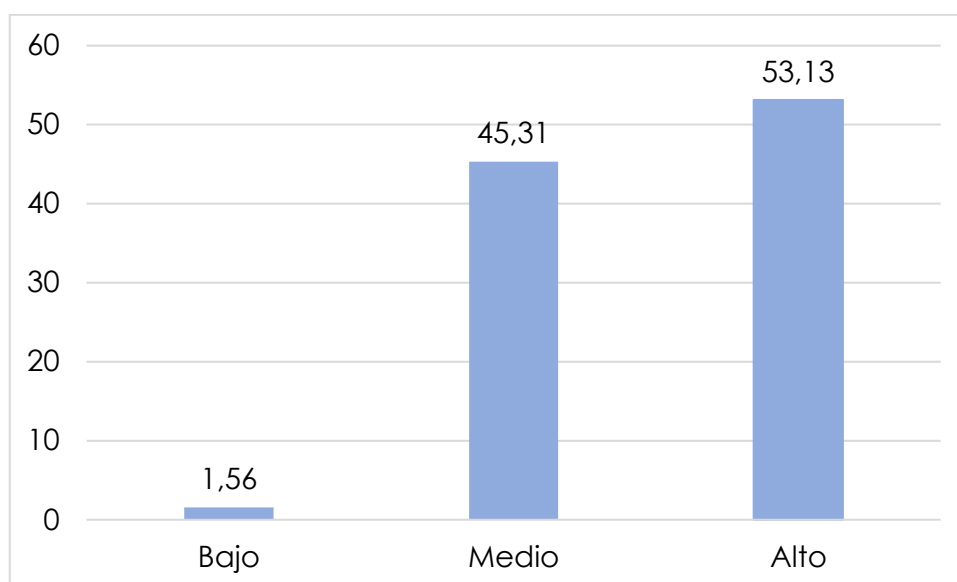


Figura 13. Nivel de la cultura organizacional

Los resultados muestran que la cultura organizacional se ubica principalmente entre los niveles medio y alto, con una presencia mínima en el nivel bajo. Esto permite analizar que las cooperativas poseen una base cultural favorable, porque los socios reconocen prácticas internas, valores, reglas, formas de trabajo y ciertos mecanismos de coordinación. Este comportamiento puede explicarse por la naturaleza cooperativa del transporte, donde la convivencia entre socios, el cumplimiento de turnos, la participación en reuniones, las normas internas y la responsabilidad frente al servicio generan una cultura compartida.

Sin embargo, la presencia importante del nivel medio indica que la cultura todavía no se encuentra completamente fortalecida. Es posible que existan normas y valores reconocidos, pero no siempre acompañados de innovación, comunicación efectiva, orientación a resultados o participación activa. Por ello, el resultado no debe interpretarse como una cultura plenamente consolidada, sino como una cultura funcional que permite sostener el trabajo diario, pero que aún requiere mejoras para responder mejor a los cambios del sector transporte.

Los resultados coinciden con estudios que han encontrado que la cultura organizacional influye directamente en el desempeño, la cooperación y la capacidad de adaptación de las organizaciones. Losada (2024), en una revisión sobre cultura organizacional y crecimiento empresarial, encontró que una cultura sólida favorece la innovación, la adaptabilidad, la competitividad y el rendimiento. Este antecedente ayuda a interpretar que el predominio de niveles favorables en las cooperativas puede representar una base importante para sostener sus actividades y mejorar su funcionamiento interno.

De manera similar, Narváez y Solarte Solarte (2023), en su estudio sobre cultura organizacional en empresas de transporte de carga masiva, identificaron que la gestión cultural incide en el rendimiento empresarial mediante liderazgo, comunicación, clima laboral y adaptación al cambio. Este resultado se relaciona con las cooperativas analizadas, ya que el transporte requiere coordinación interna, cumplimiento de responsabilidades y capacidad para responder a usuarios y condiciones externas.

No obstante, el nivel medio observado también puede discutirse críticamente con Denison (1990), quien plantea que una cultura efectiva requiere equilibrio entre participación, consistencia, adaptabilidad y misión. Desde esta mirada, una cultura ubicada parcialmente en nivel medio podría reflejar que las cooperativas mantienen normas y valores, pero todavía necesitan fortalecer innovación, metas claras, comunicación y trabajo colaborativo. Por tanto, los resultados son favorables, aunque no suficientes para afirmar que la cultura organizacional esté completamente desarrollada.

Se podría deducir que las cooperativas cuentan con una cultura organizacional que sostiene el funcionamiento diario y facilita cierta estabilidad interna. También podría

interpretarse que el desafío no estaría en crear una cultura desde cero, sino en fortalecerla para que pase de una lógica funcional a una cultura más participativa, innovadora y orientada a resultados.

En la figura 14 para comparar las dimensiones de la cultura organizacional se utilizó la prueba de Friedman, debido a que se analizaron cuatro dimensiones relacionadas dentro del mismo grupo de socios: adhocracia, mercado, clan y jerarquizada. El resultado presentó $gl = 3$, porque se compararon cuatro dimensiones, y una significancia de $p < 0,001$, lo que evidencia diferencias estadísticamente significativas. Por tanto, las dimensiones culturales no se desarrollan al mismo nivel dentro de las cooperativas.

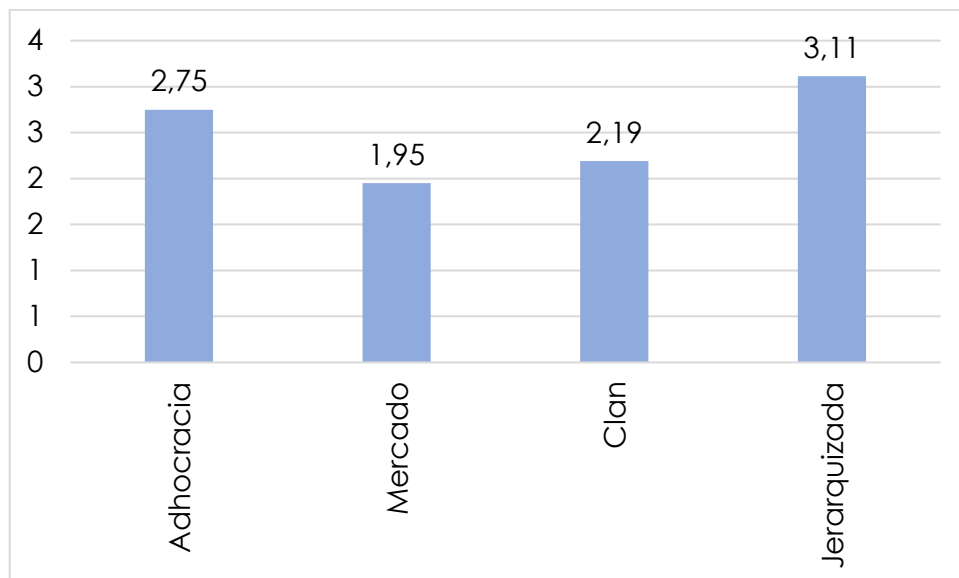


Figura 14. Comparación de rangos de las dimensiones de cultura organizacional según la prueba de Friedman

La figura muestra que la cultura jerarquizada es la dimensión con mayor presencia relativa, seguida de la adhocracia. Este resultado permite analizar que las cooperativas de transporte se organizan principalmente desde una lógica de orden, control, normas y procedimientos. Esto resulta coherente con el tipo de servicio que prestan, ya que el transporte requiere cumplimiento de rutas, turnos, permisos, responsabilidades, reglamentos internos y coordinación formal entre socios lo que hace que no sean tan creativos. En este tipo de organizaciones, la estructura jerárquica puede ser necesaria para evitar desorden operativo y garantizar continuidad en el servicio.

Sin embargo, que la cultura jerarquizada tenga mayor peso también permite una lectura crítica. Una organización demasiado centrada en normas puede mantener estabilidad, pero también puede limitar la participación, la comunicación horizontal y la flexibilidad para innovar. La adhocracia aparece en segundo lugar, lo cual sugiere cierta capacidad de adaptación, pero no como rasgo predominante. En cambio, las culturas de clan y mercado presentan menor presencia, lo que podría indicar debilidades en colaboración interna, metas claras, competitividad y evaluación de resultados. Por ello, la cultura organizacional parece más orientada a conservar el orden que a fortalecer la cooperación y la gestión estratégica.

Los resultados se relacionan con la clasificación de Cameron y Quinn (2006), quienes plantean que la cultura organizacional puede expresarse como clan, adhocracia, mercado o jerarquía. En el marco teórico del estudio se señala que estas dimensiones permiten comprender cómo las organizaciones desarrollan sus procesos internos y responden al entorno. El predominio de la cultura jerarquizada coincide con lo esperado en organizaciones donde el control, los procedimientos y la estabilidad son necesarios para operar. En el caso del transporte cooperativo, este resultado no necesariamente es negativo, porque el servicio requiere reglas claras, coordinación y cumplimiento de responsabilidades.

Este hallazgo también puede discutirse con Narváez y Solarte Solarte (2023), quienes encontraron que, en empresas de transporte de carga masiva, la cultura organizacional influye en el rendimiento empresarial a través del liderazgo, la comunicación, el clima laboral y la adaptación al cambio. Ese antecedente ayuda a interpretar que el predominio jerárquico puede sostener la operación, pero necesita complementarse con comunicación y adaptación para mejorar el desempeño.

Se podría deducir que las cooperativas de transporte mantienen una cultura organizacional más normativa que colaborativa o competitiva. También podría interpretarse que la jerarquía les permite sostener el orden operativo, aunque posiblemente limite la innovación y el trabajo participativo si no se equilibra con otras dimensiones culturales.

En la figura 15 para comparar las subdimensiones de cultura organizacional se utilizó la prueba de Friedman, porque se analizaron varias dimensiones relacionadas en los

mismos socios encuestados. La prueba presentó $gl = 4$, debido a que se compararon cinco subdimensiones, y una significancia de $p < 0,001$, lo que evidencia diferencias estadísticamente significativas. Por tanto, innovación y adaptación, orientación a resultados, clima organizacional, trabajo en equipo y valores organizacionales no se desarrollan con la misma intensidad.

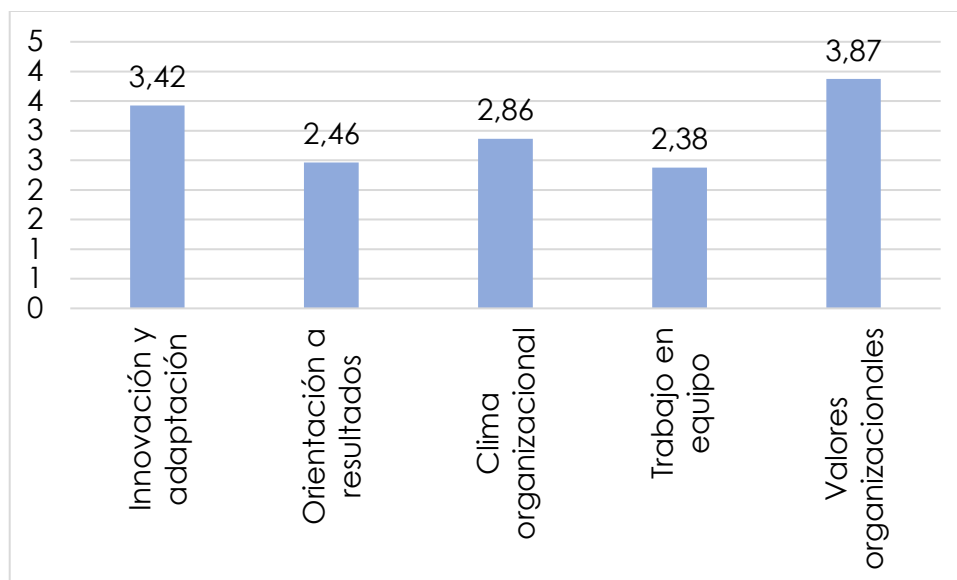


Figura 15. Comparación de rangos de los subdimensiones de cultura organizacional según la prueba de Friedman

Los resultados muestran que valores organizacionales es la subdimensión con mayor presencia dentro de la cultura organizacional. Esto permite analizar que las cooperativas de transporte se sostienen principalmente en principios compartidos como respeto, honestidad, responsabilidad y cumplimiento de normas internas. Este resultado tiene sentido porque el modelo cooperativo necesita reglas de convivencia, acuerdos entre socios y compromiso para mantener el servicio. En el transporte, los valores no son únicamente un aspecto moral, sino una condición necesaria para que exista confianza entre socios, usuarios y directivos.

La segunda subdimensión con mayor presencia es innovación y adaptación, lo cual indica que las cooperativas sí muestran cierta capacidad para responder a cambios del entorno, aunque no sea el componente dominante. Esto puede estar relacionado con las exigencias del servicio, la movilidad fronteriza, los cambios en la demanda de usuarios y la necesidad de ajustar ciertas prácticas operativas. En cambio, trabajo en equipo y orientación a resultados aparecen con menor presencia. Este resultado permite observar una contradicción importante: las cooperativas tienen valores

reconocidos, pero esos valores no siempre se traducen en colaboración efectiva ni en metas claras. Es decir, puede existir respeto y cumplimiento, pero todavía faltar coordinación, evaluación de resultados y responsabilidad colectiva frente a objetivos comunes.

Narváez y Solarte Solarte (2023), en su investigación sobre cultura organizacional en el sector de transporte de carga masiva, encontraron que el liderazgo, la comunicación, el clima laboral y la adaptación al cambio inciden en el rendimiento empresarial. Este antecedente ayuda a comprender que la innovación y adaptación tenga una presencia relativamente importante, ya que las organizaciones de transporte están obligadas a responder a cambios operativos y exigencias del entorno. Sin embargo, el bajo nivel relativo de trabajo en equipo puede limitar que esa adaptación sea colectiva y organizada.

Losada (2024) señala que una cultura organizacional fuerte impulsa innovación, competitividad, adaptabilidad y crecimiento empresarial. Desde esta perspectiva, el bajo rango de orientación a resultados puede interpretarse como una debilidad, ya que las cooperativas pueden tener valores internos, pero todavía necesitar mayor claridad en metas, evaluación de desempeño y reconocimiento de logros.

Se podría deducir que la cultura organizacional de las cooperativas tiene una base normativa y valorativa importante, pero todavía presenta debilidades en la parte colaborativa y estratégica. También podría interpretarse que los valores existen y son reconocidos por los socios, aunque quizá no siempre se transforman en trabajo conjunto, metas compartidas o evaluación de resultados.

La figura 16 muestra la distribución del nivel de cultura organizacional de acuerdo con la formación académica de los socios. Para determinar si existían diferencias entre los distintos grupos educativos se aplicó la prueba H de Kruskal-Wallis, considerando que se compararon más de dos categorías independientes. Los resultados obtenidos ($H = 206,40$; $gl = 4$; $p < 0,001$) evidencian diferencias estadísticamente significativas entre los niveles de formación. Esto indica que la percepción y el desarrollo de la cultura organizacional no son homogéneos, sino que presentan variaciones asociadas al grado de instrucción alcanzado por los socios dentro de las cooperativas analizadas.

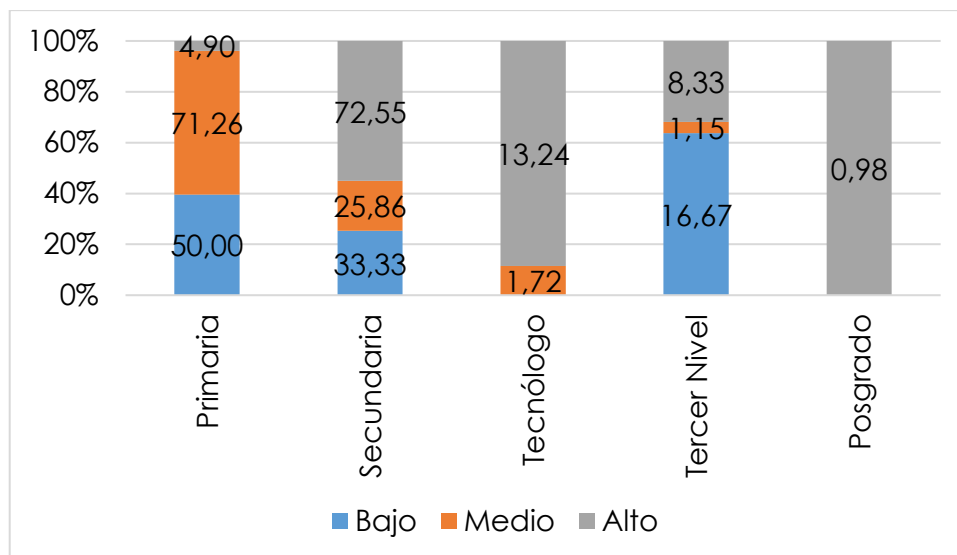


Figura 16. Nivel de cultura organizacional según el nivel educativo

Los resultados muestran que la percepción de la cultura organizacional cambia de acuerdo con la formación académica alcanzada. Se observa que los niveles más favorables se concentran principalmente en socios con secundaria, formación técnica, tercer nivel y posgrado, mientras que el nivel medio tiene una presencia importante en quienes poseen formación primaria. Esto permite analizar que la educación puede influir en la forma en que los socios comprenden las normas internas, los valores compartidos, la comunicación, el trabajo en equipo y la orientación de la cooperativa hacia sus objetivos.

En el caso de los socios con menor escolaridad, la cultura organizacional podría percibirse más desde la experiencia cotidiana y el cumplimiento de costumbres internas, pero no necesariamente desde una comprensión más amplia de aspectos como innovación, planificación, evaluación de resultados o participación estratégica. En cambio, quienes tienen mayor formación pueden contar con más herramientas para interpretar la importancia de los procesos organizacionales, la adaptación al cambio y la gestión interna.

Sin embargo, la educación no explica todo el comportamiento de la cultura, porque en una cooperativa también pesan la antigüedad, la convivencia, el liderazgo, la comunicación y el sentido de pertenencia. Por eso, los resultados sugieren que la formación académica aporta a una mejor percepción cultural, pero necesita complementarse con prácticas internas claras y espacios de participación.

Losada (2024) sostiene que una cultura organizacional sólida favorece la innovación, la adaptabilidad, la competitividad y el crecimiento empresarial. Este antecedente permite interpretar que los socios con mayor formación pueden percibir con más claridad los elementos culturales vinculados con mejora, innovación y orientación institucional.

De manera complementaria, Quispe (2024) encontró que un clima organizacional adecuado, basado en comunicación efectiva, relaciones interpersonales y condiciones favorables, influye en la motivación, compromiso y productividad. Este resultado ayuda a comprender que la cultura organizacional no se limita a normas, sino que también requiere comunicación y participación; aspectos que pueden ser percibidos de forma distinta según el nivel educativo.

Se podría deducir que el nivel educativo influye en la forma en que los socios perciben y asumen la cultura organizacional. También podría interpretarse que los socios con menor formación requieren procesos de comunicación y capacitación más claros para fortalecer su participación en la vida interna de la cooperativa.

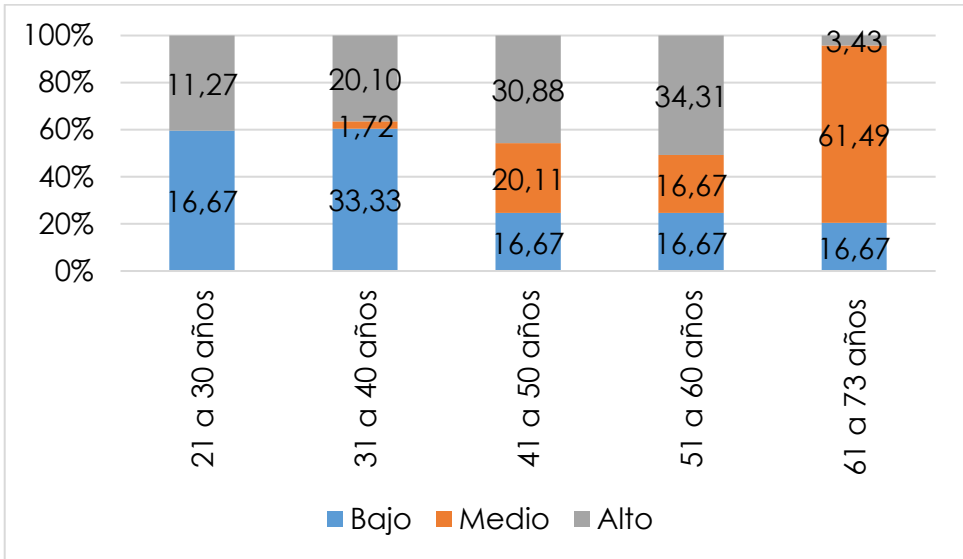


Figura 17. Nivel de cultura organizacional según los rangos de edad

La figura 17 presenta el nivel de cultura organizacional según los rangos de edad de los socios. Para este análisis se aplicó la prueba H de Kruskal-Wallis, porque se compararon varios grupos etarios. El resultado fue $H = 182,48$ con $gl = 4$ y una significancia de $p < 0,001$, lo que evidencia diferencias estadísticamente

significativas. Por tanto, la percepción de la cultura organizacional cambia según la etapa generacional de los socios.

Los resultados muestran que la cultura organizacional alta se concentra con mayor fuerza en los socios de edad intermedia y adulta, especialmente en quienes ya poseen experiencia dentro de la cooperativa, pero todavía mantienen una participación activa en sus procesos internos. Esto permite analizar que la cultura organizacional no se construye únicamente por pertenecer a la organización, sino por vivir sus normas, participar en sus decisiones, adaptarse a sus cambios y compartir prácticas con otros socios durante varios años.

En el grupo de mayor edad se observa una presencia más fuerte del nivel medio. Esto puede interpretarse como una percepción cultural basada más en la tradición y la experiencia que en una visión actualizada de la organización. Los socios mayores pueden valorar la estabilidad, las reglas y la trayectoria de la cooperativa, pero podrían percibir con menor fuerza elementos como innovación, comunicación moderna, orientación a resultados o adaptación tecnológica.

Por otro lado, los grupos más jóvenes no tienen el mismo peso en el nivel alto, lo que podría deberse a una menor permanencia en la organización y a una integración todavía limitada en las prácticas culturales de la cooperativa. Por ello, la edad parece influir en la forma en que se vive y se entiende la cultura interna.

Los resultados se relacionan con estudios que muestran que la edad influye en la percepción del trabajo, el compromiso y la adaptación organizacional. Feldman (2010), en un metaanálisis sobre edad y actitudes laborales, encontraron que los trabajadores de mayor edad suelen presentar mayores niveles de satisfacción laboral, compromiso organizacional y apego hacia la institución, aunque también pueden mostrar menor disposición hacia ciertos cambios cuando estos afectan rutinas establecidas.

Este antecedente ayuda a explicar por qué los socios adultos pueden percibir mejor la cultura organizacional, ya que han construido una relación más estable con la cooperativa y conocen sus normas internas. Sin embargo, también permite entender que los socios mayores pueden mantenerse en niveles medios si la cultura organizacional incorpora cambios que no siempre se asimilan con facilidad.

Zacher (2015) plantea que el envejecimiento en el trabajo no debe interpretarse como una pérdida automática de capacidades, sino como un proceso que depende de las oportunidades de aprendizaje, adaptación y participación que ofrece la organización. Este aporte resulta útil para discutir el grupo de mayor edad, porque su ubicación en un nivel medio podría estar relacionada con menor actualización o menor involucramiento en procesos de cambio, más que con la edad por sí sola.

Asimismo, Kooij *et al.* (2011), en una revisión sobre edad y motivación laboral, encontraron que los trabajadores mayores tienden a valorar más la seguridad, el significado del trabajo y las relaciones sociales, mientras que los trabajadores jóvenes suelen orientarse más hacia crecimiento, aprendizaje y oportunidades de desarrollo. Esta diferencia generacional permite interpretar que cada grupo de edad puede valorar aspectos distintos de la cultura organizacional. Por tanto, los resultados no muestran solo una diferencia estadística, sino una posible diferencia en la manera en que cada generación entiende la cooperación, la participación, la estabilidad y el cambio dentro de las cooperativas de transporte dependiendo de su rango de edad y el tipo de cultura organizacional.

La figura 18 presenta la distribución del nivel de cultura organizacional según la ubicación de las cooperativas en los cantones Espejo, Mira, Montúfar y Tulcán. Para este análisis se aplicó la prueba H de Kruskal-Wallis, porque se compararon varios grupos territoriales. El resultado fue $H = 14,45$ con $gl = 3$ y una significancia de $p = 0,002$, lo que evidencia diferencias estadísticamente significativas. Por tanto, la cultura organizacional varía según el cantón donde opera la cooperativa.

Los resultados muestran que la cultura organizacional alta se concentra principalmente en Tulcán, seguido de Montúfar. Esto puede explicarse porque Tulcán tiene mayor dinámica comercial, movilidad de personas, actividad fronteriza y concentración de cooperativas, lo cual exige mayor organización interna y están las cooperativas de buses, cumplimiento de normas, coordinación entre socios y capacidad de respuesta frente a usuarios. En este contexto, las cooperativas ubicadas en cantones con mayor movimiento pueden desarrollar prácticas culturales más visibles, porque enfrentan más presión operativa y necesitan mantener una estructura interna más ordenada.

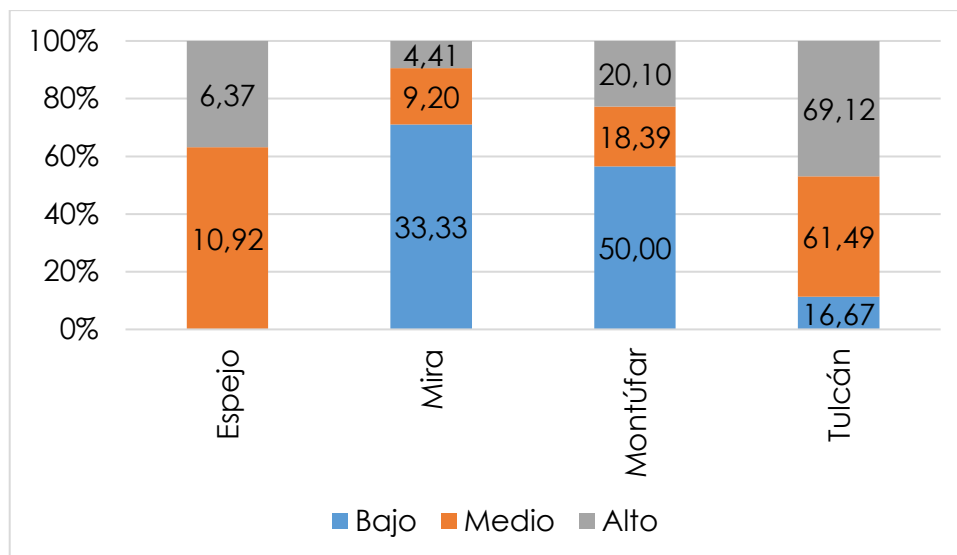


Figura 18. Nivel de cultura organizacional según la ubicación de la cooperativa

En el caso de Montúfar, se observa presencia tanto en niveles altos como bajos, lo que podría indicar diferencias internas entre cooperativas del mismo cantón. Esto sugiere que la ubicación no actúa sola, sino que se combina con otros factores como liderazgo, comunicación, participación de socios, antigüedad de la cooperativa y formas de gestión. En Espejo y Mira la participación es menor, por lo que sus resultados deben interpretarse con cautela. No se debería asumir una cultura débil solo por tener menor presencia porcentual, ya que también puede influir el tamaño de la muestra en cada cantón.

De igual manera, Maciaszczyk *et al.* (2021), en empresas de transporte de Polonia, encontraron que la cultura organizacional influye en la cooperación entre trabajadores, el ambiente laboral positivo, la lealtad y la productividad. Este estudio permite discutir que las cooperativas con mayor actividad territorial pueden necesitar fortalecer prácticas culturales que faciliten la cooperación y la estabilidad interna. En el caso de Tulcán, la concentración de cultura alta podría estar relacionada con una mayor necesidad de coordinación y respuesta organizacional debido a su condición urbana y fronteriza.

Se podría deducir que la cultura organizacional de las cooperativas está influida por el contexto territorial donde operan. También podría interpretarse que los cantones con mayor actividad económica y movilidad generan más presión para fortalecer normas, coordinación y prácticas internas.

La figura 19 muestra la distribución de los tipos de cultura organizacional según la ubicación de las cooperativas en Espejo, Mira, Montúfar y Tulcán, permite identificar qué orientación cultural predomina en cada territorio y cómo se comportan la cultura adhocrática, de mercado, clan y jerarquizada dentro del sector transporte cooperativo.

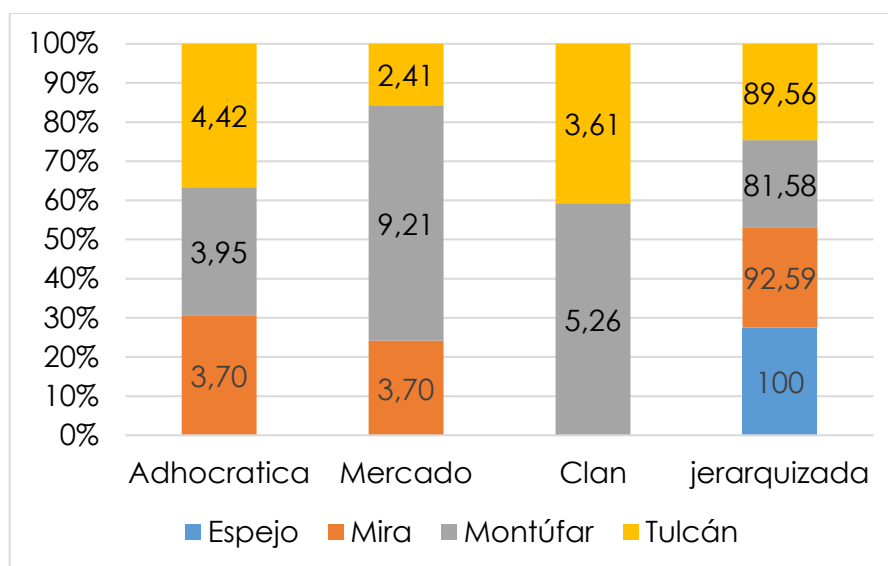


Figura 19. Tipo de cultura organizacional predominante según ubicación de la cooperativa

Los resultados muestran que la cultura jerarquizada tiene mayor presencia en todos los cantones analizados. Esto permite interpretar que las cooperativas de transporte del Carchi funcionan principalmente bajo una lógica de orden, control, normas internas y cumplimiento de procedimientos. Este comportamiento resulta comprensible porque el transporte cooperativo depende de rutas, turnos, permisos, reglamentos, directivas, responsabilidades operativas y coordinación formal. En este tipo de servicio, la ausencia de reglas claras podría generar conflictos internos, incumplimiento de horarios o problemas en la atención a los usuarios.

La cultura adhocrática, de mercado y clan aparecen con menor presencia y de manera más dispersa entre los cantones. Esto sugiere que la innovación, la competitividad, la orientación a resultados y la colaboración no tienen el mismo peso que la estructura formal. Desde una lectura crítica, las cooperativas parecen sostenerse más en la estabilidad que en la transformación. Esto no significa que la jerarquía sea negativa; en el transporte es necesaria. Sin embargo, cuando la cultura

jerárquica predomina demasiado, puede reducir la participación, limitar nuevas ideas y mantener prácticas tradicionales.

Estos resultados se relacionan con Cameron y Quinn (2006), quienes plantean que la cultura jerárquica se caracteriza por el control, la estabilidad, los procedimientos y la eficiencia operativa. En el caso de las cooperativas de transporte, este tipo de cultura resulta coherente con la naturaleza del servicio, ya que se requiere organización formal para coordinar rutas, turnos, permisos, unidades y responsabilidades. Sin embargo, el predominio de esta cultura también puede reflejar una estructura tradicional, especialmente cuando las dimensiones de clan, mercado y adhocracia aparecen con menor presencia.

El resultado coincide con Hidalgo Cedeño *et al.* (2019), quienes señalan que las cooperativas de transporte en Ecuador presentan limitaciones estructurales en la gestión del capital humano y una cultura organizacional con tendencia hacia modelos tradicionales o poco orientados a la innovación. Esta investigación ayuda a discutir el hallazgo porque el predominio jerárquico observado en los cantones del Carchi no parece aislado, sino relacionado con una característica del transporte cooperativo ecuatoriano.

Se podría deducir que las cooperativas de transporte del Carchi mantienen una cultura más normativa que colaborativa o innovadora. También podría interpretarse que la ubicación no cambia de forma radical el tipo cultural predominante, porque la jerarquía aparece como un rasgo común en los cantones.

4.1.3. Relación de capital humano y cultura organizacional

La tabla 6 presenta la relación existente entre el capital humano y la cultura organizacional mediante el coeficiente Rho de Spearman, estadístico apropiado para evaluar la asociación entre variables cuando los datos no siguen una distribución normal. Los resultados evidencian una correlación positiva fuerte, lo que indica que a medida que mejora el capital humano también tiende a fortalecerse la cultura organizacional dentro de las cooperativas analizadas. Asimismo, la significancia bilateral obtenida $p < 0,001$ demuestra que esta relación es estadísticamente significativa y difícilmente atribuible al azar, considerando la información proporcionada por los 384 socios que participaron en el estudio.

Tabla 6. Relación entre capital humano y cultura organizacional mediante Rho de Spearman

Indicador	Resultado
Coeficiente de correlación	0,811
Sig. bilateral	< 0,001
N válido	384

El resultado permite analizar que el capital humano y la cultura organizacional mantienen una relación directa dentro de las cooperativas de transporte. Esto significa que, cuando los socios presentan mejores conocimientos, habilidades, experiencia, capacidades blandas y duras, también tiende a percibirse una cultura organizacional más favorable. La relación encontrada no debe entenderse como causa automática, es decir, no se puede afirmar que el capital humano produzca por sí solo una mejor cultura; sin embargo, sí permite reconocer que ambas variables avanzan en la misma dirección.

Este comportamiento tiene sentido en el contexto cooperativo, porque la cultura organizacional no se construye de manera aislada, sino a partir de las personas que integran la organización. Si los socios tienen mayor capacidad de comunicación, liderazgo, trabajo en equipo, pensamiento crítico, educación financiera, manejo tecnológico y resolución de problemas, es más probable que participen mejor en la vida interna de la cooperativa.

A su vez, una cultura con valores, normas claras, clima favorable e innovación puede crear condiciones para que el capital humano se fortalezca. Por ello, el resultado evidencia que las dos variables funcionan como elementos conectados: las capacidades de los socios influyen en las prácticas internas, y las prácticas internas pueden favorecer o limitar el desarrollo de esas capacidades.

Los resultados coinciden con investigaciones que han encontrado una relación importante entre capital humano y cultura organizacional. Shavkun y Dybchinska (2022) señalan que la cultura organizacional actúa como un contexto que permite transformar el potencial humano en capital humano, debido a que fortalece valores, competencias, motivación y desempeño. Este antecedente respalda el resultado

obtenido, porque muestra que las capacidades de las personas no se desarrollan de forma aislada, sino dentro de una cultura que puede impulsarlas o limitarlas. En el caso de las cooperativas de transporte, una cultura basada en valores, normas, trabajo interno y adaptación puede favorecer que los socios apliquen mejor sus habilidades en el servicio.

También se relaciona con Kucharska (2021), quien encontró que el liderazgo, la cultura de aprendizaje y el intercambio de conocimiento influyen en el capital intelectual, especialmente en el capital humano. Este estudio ayuda a discutir los resultados porque demuestra que una cultura organizacional orientada al aprendizaje puede fortalecer las capacidades del personal. En las cooperativas del Carchi, esto resulta relevante, ya que el capital humano no depende únicamente de la experiencia de los socios, sino también de las oportunidades que ofrece la organización para aprender, capacitarse y compartir conocimientos.

De manera similar, López Villa *et al.* (2023), en un estudio con pymes ecuatorianas, encontraron que el capital humano aporta al desarrollo organizacional mediante habilidades, valores, actitudes, liderazgo, experiencia y sentido de pertenencia. Este hallazgo coincide con la relación encontrada, porque una cultura organizacional favorable necesita socios con compromiso, capacidades y disposición para participar.

Además, Losada (2024) señala que una cultura organizacional sólida favorece la innovación, la adaptabilidad, la competitividad y el desempeño empresarial. Esto permite interpretar que la relación no solo es estadística, sino también organizacional: si las cooperativas desean mejorar su cultura interna, deben fortalecer el capital humano y si buscan desarrollar mejor a sus socios, necesitan una cultura que promueva aprendizaje, participación y cambio.

Se podría deducir que el capital humano y la cultura organizacional están estrechamente conectados en las cooperativas de transporte. También podría interpretarse que mejorar una de estas variables puede acompañarse de mejoras en la otra, siempre que existan acciones organizadas de capacitación, comunicación, liderazgo y participación.

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

El capital humano de los socios de las cooperativas de transporte del Carchi se encuentra en un nivel predominantemente medio-alto, con 50,33 % en nivel alto y 48,22 % en nivel medio. Además, las habilidades blandas superaron a las duras en 312 socios, evidenciando mayor desarrollo en competencias sociales y personales.

La cultura organizacional de las cooperativas se concentra en un nivel alto con valor de 53,10 %, mientras que el 45,30 % se ubicó en nivel medio y solo el 1,60 % en bajo. Predominó la cultura jerárquica en todos los cantones, basada en normas, control y estabilidad, aunque el trabajo en equipo y la orientación a resultados mostraron mayores debilidades.

Se determinó que existe una relación positiva y fuerte entre el capital humano y la cultura organizacional, con un Rho de Spearman de 0,811 y una significancia de $p < 0,001$. Por tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, demostrando que ambas variables se relacionan directamente.

Un hallazgo relevante es que, a pesar del envejecimiento de los socios donde el 29,90 % tiene entre 61 y 73 años, y la baja formación superior, con apenas 5,20 % de tercer nivel, el capital humano se mantiene en niveles aceptables. Esto evidencia que la experiencia práctica compensa ciertas limitaciones formativas, pero exige capacitación continua.

Uno de los inconvenientes durante la investigación fue la delimitación precisa de la población, ya que, aunque existían 31 cooperativas activas, fue necesario visitar directamente cada una. Este proceso permitió identificar 1 202 socios y trabajar finalmente con 384 encuestas válidas, pero exigió mayor tiempo, coordinación y trabajo de campo.

5.2. RECOMENDACIONES

Se recomienda implementar un plan de capacitación continua para los socios de las cooperativas, priorizando el fortalecimiento de habilidades duras como alfabetización tecnológica, educación financiera, análisis de datos y gestión de proyectos. Dado que la experiencia práctica ya es una fortaleza, la formación debe complementarla y no ignorarla, diseñando talleres cortos, accesibles y aplicados al contexto real del transporte cooperativo.

Se recomienda fortalecer el trabajo en equipo y la orientación a resultados mediante la implementación de metas colectivas claras, mecanismos de evaluación periódica y espacios de participación activa entre socios. Por lo que, la cultura jerárquica predomina en todos los cantones, es necesario equilibrarla con prácticas más colaborativas e innovadoras que permitan a las cooperativas adaptarse a las exigencias actuales del transporte sin perder su estructura organizativa.

Se recomienda que las cooperativas trabajen ambos aspectos al mismo tiempo. No basta con capacitar a los socios si la cultura interna sigue igual, ni mejorar la cultura si no se fortalecen las habilidades de las personas. Por eso, los planes de mejora deben incluir capacitación, liderazgo participativo, buena comunicación interna y evaluación de resultados de manera conjunta.

Se recomienda aprovechar la experiencia práctica de los socios como una fortaleza, pero complementarla con procesos de modernización, especialmente en el uso de tecnologías y nuevas formas de gestión.

Se recomienda que las cooperativas de transporte de la provincia del Carchi establezcan y mantengan registros digitales actualizados de sus socios activos. Esto no solo facilitará futuras investigaciones, sino que también mejorará la gestión interna, la planificación de capacitaciones y la toma de decisiones basada en información real y sistematizada.

Promover la inclusión de género en el sector transporte mediante políticas de equidad que faciliten la incorporación de mujeres socias y fomenten entornos laborales más diversos e inclusivos.

VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adler, A. (1956). *The individual psychology of Alfred Adler*. Basic Books.
- Aguilar Barojas, S. (2005). Fórmulas para el cálculo de la muestra en investigaciones de salud. *Salud en Tabasco*, 11(1-2), 333-338. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=48711206>
- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context: Update to the social psychology of creativity*. Westview Press.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. W. H. Freeman and Company.
- Barraza Macías, A. (2007). ¿Confiabilidad? *Investigación Educativa Duranguense*, 2(6), 6-10. Obtenido de <https://editorialupd.mx/revistas/index.php/ined/article/view/36>
- Becker, G. (1964). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. University of Chicago Press.
- Bernal Torres, C. A. (2010). *Metodología de la investigación: Administración economía, humanidades y ciencias sociales*. Pearson Educación.
- Burke, R. (2013). *Project management: Planning and control techniques*. Wiley.
- Cameron, K., & Quinn, R. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Jossey-Bass.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (3.ª ed.). McGraw-Hill.
- Cochran, W. G. (1977). *Sampling techniques*. John Wiley & Sons.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2025). *Superar las trampas del desarrollo de América Latina y el Caribe en la era digital: el potencial transformador de las tecnologías digitales y la inteligencia artificial*. CEPAL.
- Cortina, A. (2013). *¿Para qué sirve realmente la ética?* Paidós.
- Covey, S. (1989). *The 7 habits of highly effective people*. Free Press.
- Creswell, J. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. SAGE Publications.

- Cyrulnik, B. (2002). *Los patitos feos: La resiliencia: una infancia infeliz no determina la vida*. Gedisa.
- Dalio, M., García Zaballós, A., Iglesias Rodríguez, E., Puig Gabarró, P., & Martínez Garza, R. (2023). *Desarrollo de habilidades digitales en América Latina y el Caribe: Cómo aumentar el uso significativo de la conectividad digital*. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Davis, M. (1966). *Empathy: A social psychological approach*. Westview Press.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. John Wiley & Sons.
- Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos Enfoque latinoamericano*. Pearson.
- Drucker, P. F. (1985). *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles*. HarperCollins e-books.
- Field, A. (2018). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*. SAGE Publications.
- Fisher, R., & Ury, W. (1981). *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in*. Penguin Books.
- Garzón Castrillón, M. A., & Fisher, A. L. (2008). Modelo teórico de aprendizaje organizacional. *Pensamiento & Gestión*(24), 195–224. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/646/64602408.pdf>
- Gilster, P. (1997). *Digital literacy*. Wiley Computer Publishing.
- Goleman, D. (1998). *La inteligencia emocional en la empresa*. Vergara.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2014). *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill.
- Hidalgo Cedeño, M., Romero Zambrano, M. A., & Pazmiño Chica, V. E. (2020). Capacitación y gestión del talento humano en administración de empresas. *Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*, 6(10), 204-222. doi:DOI 10.35381/cm.v6i10.125
- International Association of Public Transport & International Transport Workers' Federation. (2025). *Global employment in urban public transport*. UITP. Obtenido de https://www.itfglobal.org/sites/default/files/node/resources/files/20250616_Global-Employment-in-PT_Report_WEB_0.pdf
- International Road Transport Union. (2023). *Global driver shortage report 2023*. IRU.
- International Transport Forum. (2018). *Women's safety and security: A public transport priority*. OECD Publishing.

- Jiménez Pantoja, J., & Tobar Moncayo, E. G. (2026). *El capital humano y la orientación emprendedora en grupos etarios de 15 a 29 años en la provincia del Carchi*. UPEC.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). *Sabiduría de los equipos El desarrollo de la organización de alto rendimiento*. Díaz de Santos.
- Kooij, D. T., de Lange, A. H., Jansen, P. G., Kanfer, R., & Dikkers, J. S. (2011). Age and work-related motives: Results of a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 32(2), 197–225. doi:<https://doi.org/10.1002/job.665>
- Kucharska, W. (2021). Leadership, culture, intellectual capital and knowledge processes for organizational innovativeness across industries: the case of Poland. *Journal of Intellectual Capital*, 121-141. doi:10.1108/JIC-02-2021-0047
- LinkedIn Learning. (2019). *Global talent trends 2019*. LinkedIn.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705–717. Obtenido de <https://www-2.rotman.utoronto.ca/facbios/file/09%20-%20Locke%20&%20Latham%202002%20AP.pdf>
- López Villa, L. E., Cando Zumba, A. d., Bastidas Orozco, F. M., & Oñate Pazmiño, M. F. (2023). Valuation of Intellectual Capital: An Empirical Analysis of Human Capital in SMEs in Ecuador. *Intern. Journal of Profess. Bus. Review.*, 8(12), 01-19. doi:<https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i12.4178>
- Losada, M. F. (2024). La Cultura Organizacional como Motor del Crecimiento Empresarial: Un Enfoque Integral. *SCT Proceedings in Interdisciplinary Insights and Innovations*. doi:<https://doi.org/10.56294/piii2024237>
- Lusardi, A. (2019). Financial literacy and the need for financial education: Evidence and implications. *Swiss Journal of Economics and Statistics*, 155(1), 1-8. doi:<https://doi.org/10.1186/s41937-019-0027-5>
- Maciaszczyk, M., Rzepka, A., & Kocot, D. (2021). Organizational culture in Polish transport companies in Industry 4.0. *People in organization. Selected challenges for management*, 47-59. doi:https://doi.org/10.7494/978-83-66727-57-1_2.
- Marginson, S. (2019). Limitations of human capital theory. *Studies in Higher Education*, 44(2), 287–301. doi:<https://doi.org/10.1080/03075079.2017.1359823>
- Maxwell, J. (1998). *Las 21 leyes irrefutables del liderazgo*. Thomas Nelson Publishers.
- Mayer, J., Salovey, P., & Caruso, D. (2008). Emotional intelligence: New ability or eclectic traits? *American Psychologist*, 69(6), 503–517. doi:<https://dx.doi.org/10.1037/0003-066X.63.6.503>
- Montañez, J. R., & Palma, A. Y. (2024). Propuesta para la elaboración de baremos de un instrumento en trabajos de investigación. *Ciencia Latina*, 7(6), 7418-7436.
- Narváez, C. A., & Solarte Solarte, C. M. (2023). Gestión de la Cultura Organizacional en el Sector de Transporte de Carga Masiva: Diagnóstico e Impacto en el

- Rendimiento Empresarial. *Management* (Montevideo), 01-17. doi:<https://doi.org/10.62486/agma202388>
- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2010). The relationships of age with job attitudes: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 63(3), 677–718. doi:<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01184.x>
- OECD. (2019). *skills outlook 2019: Thriving in a digital world*. OECD Publishing.
- Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de muestreo sobre una población a estudio. *International Journal of Morphology*, 35(1), 227-232. Obtenido de <https://www.scielo.cl/pdf/ijmorphol/v35n1/art37.pdf>
- Paul, R., & Elder, L. (2005). *The miniature guide to critical thinking: Concepts and tools*. Foundation for Critical Thinking Press.
- Pedrosa, I., Suárez Álvarez, J., & García Cueto, E. (2013). evidencias sobre la validez de contenido: Avances teóricos y métodos para su estimación. *Acción Psicológica*, 10(2), 3-18. doi:<https://dx.doi.org/10.5944/ap.10.2.11820>
- Porter, M. (1998). *On competition*. Harvard Business School Press.
- Project Management Institute. (2021). *Pulse of the profession*. Project Management Institute.
- Quispe Quispe, A. A. (2024). Análisis de clima organizacional y desempeño laboral del personal en las instituciones. *Revista: Mundo Científico*, 10, 07-15.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. Pearson.
- Robles, M. M. (2012). Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today's workplace. *Business Communication Quarterly*, 75(4), 453–465.
- Rogers, C. (1961). *On becoming a person: A therapist's view of psychotherapy*. Houghton Mifflin.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.
- Shavkun, I., & Dybchinska, Y. (2022). Human capital development: organizational culture context. *Management and entrepreneurship: trends of development*, 3(21), 34-44. doi:<https://doi.org/10.26661/2522-1566/2022-3/21-04>
- Simon, H. (1978). Rationality as Process and as Product of Thought. *American Economic Review*, 68(2), 1-16.
- Succi, C., & Canovi, M. (2020). Soft skills to enhance graduate employability: Comparing students and employers' perceptions. *Studies in Higher Education*, 45(9), 1834–1847. doi:<https://doi.org/10.1080/03075079.2019.1585420>
- Tacderas, M. A., Sanciangco, E., & Tiglao, N. C. (2025). A risk and ESG approach to assessing the barriers to modernization and cooperative formation in informal public Transportation: Case of philippine jeepney sector. *Research in Transportation Economics*, 112. doi:<https://doi.org/10.1016/j.retrec.2025.101602>

- Tarupi Montenegro, E. (2017). El capital humano y los retornos a la educación en Ecuador. *Estudios de la Gestión: revista internacional de administración*(1), 81-94.
- Torres Santamaría, J., Albán Yáñez, C., Velasco Guerra, E., & Cerda Solís, G. (2022). Estrategias para un modelo de gestión corporativo en la cooperativa de transporte trans-magdalena. *Revista Sigma*, 09(02), 114-129. doi:<https://doi.org/10.24133/sigma.v9i02.2836>
- Turnbull, P. (2013). *Promoting the employment of women in the transport sector: Obstacles and policy options*. International Labour Organization.
- Van Deursen, A., & Van Dijk, J. (2014). *Digital skills: Unlocking the information society*. Palgrave Macmillan.
- Watzlawick, P., Beavin Bavelas, J., & Jackson, D. (1991). *Teoría de la comunicación humana*. Editorial Herder.
- World Economic Forum. (2023). *The future of jobs report 2023*. World Economic Forum.
- Yadete, S. T., Entele, B. R., & Hwang, J. (2025). Innovation, human capital, and economic growth in Ethiopia: A systematic review and empirical analysis. *Global Journal of Business*, 15(1), 11-24. doi:<https://doi.org/10.18844/gjbem.v15i1.9608>
- Zacher, H. (2015). The importance of a precise definition, comprehensive model, and critical. *Work, Aging and Retirement*, 1(4), 320-333. doi:<https://doi.org/10.1093/workar/wav020>

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: Torres Saa Julian y Pilacuan Roman Anderson Patricio

Fecha de recepción del abstract: Viernes, 29 de mayo de 2026

Fecha de entrega del informe: Viernes, 05 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



MARTHA VIVEROS
VIVEROS ALMEIDA

MA. Martha Viveros
RESPONSABLE CIDEN

Anexo 2. Cuestionario

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

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

Por la atención que se dé al presente anticipamos nuestro agradecimiento
Marque con una **x** la opción seleccionada:

Datos demográficos

Género:

Masculino

Femenino

Edad (números enteros): _____

Nivel educativo:

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

Ubicación de la MiPymes

- ☐ 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 cómo colaborar con las personas.					
Pongo en práctica la colaboración con las personas.					
Negociación					
Item	1	2	3	4	5
Conozco técnicas de negociación.					
Aplico las técnicas de negociación para lograr acuerdos.					
Comunicación efectiva					
Item	1	2	3	4	5

Conozco formas de comunicarme con claridad.					
Aplico formas de comunicarme con claridad.					
Liderazgo					
Item	1	2	3	4	5
Conozco cuales son las cualidades de un buen líder (inspirar, guiar, etc.).					
Aplico las cualidades de un buen líder.					
Alfabetización tecnológica					
Item	1	2	3	4	5
Conozco herramientas digitales básicas.					
Aplico herramientas digitales básicas.					
Conozco las herramientas de inteligencia artificial.					
Aplico las herramientas de inteligencia artificial.					
Educación financiera					
Item	1	2	3	4	5
Conozco cómo manejar el dinero.					
Manejo el dinero de forma adecuada.					
Gestión del tiempo					
Item	1	2	3	4	5
Conozco técnicas para organizar mi tiempo.					
Aplico las técnicas para organizar mi tiempo.					
Análisis e interpretación de datos cuantitativos					
Item	1	2	3	4	5
Conozco cómo analizar datos cuantitativos.					
Uso análisis de datos cuantitativos para tomar decisiones.					
Conozco cómo evaluar datos cuantitativos.					
Uso la evaluación de datos cuantitativos para tomar decisiones.					
Gestión de proyectos					
Item	1	2	3	4	5
Conozco las fases de un proyecto.					
Uso estas fases para hacer un proyecto.					

CULTURA ORGANIZACIONAL

Instrucciones:

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

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

Innovación y adaptación					
Item	1	2	3	4	5
La empresa toma en cuenta la opinión de los clientes.					
La empresa acepta mis ideas nuevas en el trabajo.					
En la empresa se aprende temas nuevos constantemente.					
Orientación a resultados					

Item	1	2	3	4	5
La empresa tiene metas claras.					
La empresa revisa los resultados obtenidos.					
La empresa reconoce el cumplimiento de metas.					
Clima organizacional					
Item	1	2	3	4	5
La empresa reconoce un trabajo bien hecho.					
En la empresa existe comunicación efectiva.					
La empresa confía en los trabajadores.					
La empresa cuida la salud (mental y física) en el trabajo.					
La empresa trabaja en el bien común.					
Trabajo en equipo					
Item	1	2	3	4	5
En la empresa se trabaja en equipo.					
La empresa tiene buenas relaciones laborales.					
En la empresa existe coordinación entre los trabajadores.					
Valores organizacionales					
Item	1	2	3	4	5
La empresa tiene responsabilidad social.					
La empresa actúa con respeto.					
La empresa actúa con honestidad.					