

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 Instituciones Bancarias de la Provincia del Carchi”

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

AUTORAS: Huera Chuga Dania Julieth
Palacios Guerrero Joselyn Antonella

TUTOR: Villarreal Salazar Fernando Javier

Tulcán, 2026.

CERTIFICADO DEL TUTOR

Certifico que las estudiantes Huera Chuga Dania Julieth y Palacios Guerrero Joselyn Antonella con el número de cédula 0401848809 y 0450156492 respectivamente han desarrollado el Trabajo de Integración Curricular: "Capital Humano y Cultura Organizacional en las Instituciones Bancarias 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.

Villarreal Salazar Fernando Javier

TUTOR

Tulcán, julio de 2026

AUTORÍA DE TRABAJO

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

Nosotras, Huera Chuga Dania Julieth y Palacios Guerrero Joselyn Antonella con cédula de identidad número 0401848809 y 0450156492 respectivamente declaramos que la investigación es absolutamente original, auténtica, personal y los resultados y conclusiones a los que hemos llegado son de nuestra absoluta responsabilidad.



Huera Chuga Dania Julieth

AUTORA



Palacios Guerrero Joselyn Antonella

AUTORA

Tulcán, julio de 2026

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

Nosotras Huera Chuga Dania Julieth y Palacios Guerrero Joselyn Antonella declaramos ser autoras de los criterios emitidos en el Trabajo de Integración Curricular: "Capital Humano y Cultura Organizacional en las Instituciones Bancarias de la Provincia del Carchi" y se exime expresamente a la Universidad Politécnica Estatal del Carchi y a sus representantes de posibles reclamos o acciones legales.



Huera Chuga Dania Julieth

AUTORA



Palacios Guerrero Joselyn Antonella

AUTORA

Tulcán, julio de 2026

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por guiarme cada día y por las bendiciones recibidas durante este proceso. A mis padres, gracias por su amor, por creer en mí cuando yo misma dudaba. Sin su apoyo, esta etapa no habría sido posible. A mis hermanos, por estar presentes por las palabras en los momentos difíciles y por el cariño de siempre. A mi hija, que es el motivo más profundo que tengo para esforzarme. Su alegría y su presencia me recordaron en más de una ocasión, por qué vale la pena seguir.

A la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, a la carrera de Administración de Empresas y a los docentes que compartieron sus conocimientos con generosidad. A Antonella Palacios, mi compañera de tesis, por el trabajo serio, el compromiso y la buena disposición a lo largo de toda la investigación. Y al MSc. Fernando Javier Villarreal Salazar, por la orientación paciente y honesta durante el desarrollo de este trabajo. Gracias por la dedicación y por la confianza.

Dania Huera

Agradezco a Dios, por ser mi guía y mi fortaleza en cada paso de este camino, por darme la sabiduría y la perseverancia necesarias para alcanzar esta meta. A mis padres, por su amor incondicional, su esfuerzo y sacrificio gracias por creer en mí, por enseñarme el valor del trabajo y por ser mi mayor ejemplo de constancia. A mis hermanos, por su apoyo constante, su cariño y por estar siempre a mi lado en los momentos buenos y difíciles, y a mi pareja, por su paciencia, su amor, su comprensión y su aliento en cada momento.

A mi compañera de tesis, Dania, por su compromiso y dedicación durante el desarrollo de este trabajo; gracias por compartir conmigo este proceso. A mi tutor, por su guía y sus enseñanzas, por brindarnos sus conocimientos y acompañarnos en este proceso. Y a mi querida universidad, por abrirme sus puertas y brindarme las herramientas y oportunidades para crecer académica y personalmente.

Antonella Palacios

DEDICATORIA

Dedico este logro a mis padres, Arturo Huera y Rocío Chuga, quienes han sido el motor principal para alcanzar esta meta. Gracias a su cariño y apoyo incondicional, me guiaron por el camino correcto.

A mis hermanos, Roberto, Ángela y Brayan, por estar conmigo en los momentos más importantes de mi vida universitaria y por sus buenos consejos.

También dedico este logro a mi hija Sarahi, quien es mi mayor motivación para seguir adelante y luchar por mis sueños.

A todas las personas que me brindaron su amistad y apoyo, que fueron muy importantes para lograr este objetivo.

A quienes participaron en la realización de mi proyecto, ya que sin su ayuda no habría sido posible completar esta investigación.

Y finalmente a mí misma por mi esfuerzo, dedicación y perseverancia para cumplir una de mis metas en la vida académica.

Dania Huera

Con todo mi amor y cariño, dedico este logro a Dios el creador del mundo que me sostuvo durante todo este proceso y que me enseñó a confiar en mí misma y en que todo es posible, y también al regalo más bonito que me ha dado la vida mis padres, Jorge Palacios y Cristina Guerrero, unas personas humildes y amorosas quienes han sido mi motivación diaria para poder lograr mis sueños y culminar mi carrera universitaria.

A mis hermanos y sobrinos, por ser una fuente constante de alegría, motivación y fortaleza y también a aquellas personas especiales que dejaron una huella significativa en mi vida y que agradezco haberlos tenido durante este transcurso. Aunque no forman parte de mi familia, me brindaron su cariño, apoyo, atención y palabras de aliento cuando más lo necesitaba. Hoy puedo decir con orgullo que todo el sacrificio valió la pena y que este logro es el resultado de mi dedicación, constancia y deseo de superación, este logro me lo dedico sobre todo a Mi.

Antonella Palacios

ÍNDICE

RESUMEN	10
ABSTRACT.....	11
INTRODUCCIÓN	12
I. EL PROBLEMA.....	14
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	14
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	16
1.3. JUSTIFICACIÓN	16
1.4. OBJETIVOS Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	18
1.4.1. Objetivo General	18
1.4.2. Objetivos Específicos.....	18
1.4.3. Preguntas de Investigación.....	19
II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	20
2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	20
2.2. MARCO TEÓRICO	25
2.2.1. El Capital Humano.....	25
2.2.1.2. Dimensiones del capital humano.....	27
2.2.1.2.1. Habilidades intrapersonales	27
2.2.1.2.2. Habilidades interpersonales	29
2.2.1.2.3. Habilidades duras	30
2.2.2. Cultura Organizacional.....	31
2.2.2.2. Dimensiones de la Cultura Organizacional	32
2.2.3. Relación teórica entre capital humano y cultura organizacional.....	34
II. METODOLOGÍA	37
3.1. ENFOQUE METODOLÓGICO	37
3.1.1. Enfoque	37
3.1.2. Tipo de Investigación	37
3.2. IDEA A DEFENDER Ó HIPÓTESIS.....	38
3.3. DEFINICIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	38
3.3.1. Definición de las variables.....	38
3.4. MÉTODOS UTILIZADOS	39
3.4.1. Método deductivo	39

3.4.2. Técnica	40
3.5. ANÁLISIS ESTADÍSTICO	40
3.5.1. Población y enfoque censal	40
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	44
V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	66
5.1. CONCLUSIONES.....	66
5.2. RECOMENDACIONES	67
VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	69
VII. ANEXOS	74

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz de Operacionalización del Capital Humano y la Cultura Organizacional.....	39
Tabla 2. Distribución de la Población de Colaboradores Bancarios por Institución y Cantón	41
Tabla 3. Cobertura del Censo por Institución Bancaria	42

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Evaluación de Habilidades Blandas del Talento Humano Bancario	44
Figura 2. Evaluación de Habilidades Duras del Talento Humano Bancario.....	46
Figura 3. Distribución del Nivel de Conocimiento y Aplicación de Habilidades Blandas	47
Figura 4. Distribución del Nivel de Conocimiento y Aplicación de Habilidades Duras	49
Figura 5. Distribución de Frecuencias de las Variables Capital Humano y Cultura Organizacional.....	50
Figura 6. Prueba de Normalidad de las Variable Capital Humano y Cultura Organizacional.....	51
Figura 7. Media de las Dimensiones de la Cultura Organizacional de las Instituciones Bancarias.....	53
Figura 8. Distribución del personal encuestado en las instituciones bancarias del Carchi por cantón	54

Figura 9. Correlación de Spearman entre el Capital Humano y la Cultura Organizacional.....	56
Figura 10. Correlación de Spearman de las Habilidades Blandas con la Cultura Organizacional.....	57
Figura 11. Comparativa de la Correlación de Spearman de las Habilidades Blandas y Duras con la Cultura Organizacional.....	59
Figura 12. Matriz de Correlación de Spearman Entre Habilidades Duras	60
Figura 13. Comparación del Capital Humano y la Cultura Organizacional Según el Género (Prueba U de Mann-Whitney).....	62
Figura 14. Comparación del Capital Humano y la Cultura Organizacional Según el Nivel Educativo (Prueba de Kruskal-Wallis)	63
Figura 15. Comparación del Capital Humano y la Cultura Organizacional por Cantón (Prueba de Kruskal-Wallis)	64

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Certificado de abstract por parte de idiomas	74
Anexo 2. Formato de Encuesta	74
Anexo 3. Evidencia del levantamiento de encuestas	78

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como fin analizar la relación del capital humano con la cultura organizacional de las instituciones bancarias de la provincia del Carchi, teniendo en cuenta la importancia que tienen las competencias del talento humano para el fortalecimiento de los valores, comportamientos y prácticas institucionales. El estudio se basó en la teoría del capital humano, la cual entiende a las personas como un recurso estratégico para la creación de valor a través de sus conocimientos, habilidades y capacidades, así como en los enfoques de cultura organizacional que enfatizan el efecto de los valores compartidos, el liderazgo y las dinámicas internas en el desempeño organizacional. La investigación se realizó con un enfoque cuantitativo descriptivo y correlacional, con el método deductivo y la encuesta como técnica de recolección de información. La información se obtuvo a través de un cuestionario que se aplicó al personal de las instituciones bancarias de la provincia del Carchi, con un enfoque censal. Los resultados mostraron que los colaboradores tienen un desarrollo adecuado de habilidades blandas y duras, así como una percepción favorable de la cultura organizacional. Asimismo, se observó una relación positiva entre el capital humano y la cultura organizacional, lo que indica que el incremento de las competencias personales, interpersonales y técnicas, contribuyen al desarrollo de ambientes laborales más robustos y en consonancia con los objetivos institucionales. Estos hallazgos ofrecen pruebas tanto teóricas como prácticas para la administración estratégica del talento humano y la solidez de la cultura organizacional en el ámbito bancario.

Palabras clave: capital humano, cultura organizacional, entidades bancarias, talento humano, sector bancario.

ABSTRACT

The present research aimed to analyze the relationship between human capital and the organizational culture of banking institutions in the province of Carchi, taking into account the importance of human talent competencies for strengthening institutional values, behaviors, and practices. The study was grounded in human capital theory, which conceives of individuals as a strategic resource for value creation through their knowledge, skills, and abilities, as well as in organizational culture approaches that emphasize the effect of shared values, leadership, and internal dynamics on organizational performance. The research was conducted using a descriptive and correlational quantitative approach, employing the deductive method and the survey as the data collection technique. Information was obtained through a questionnaire administered to the personnel of banking institutions in the province of Carchi, applying a census approach. The results showed that employees exhibit an adequate development of soft and hard skills, as well as a favorable perception of organizational culture. Likewise, a positive relationship was observed between human capital and organizational culture, indicating that the enhancement of personal, interpersonal, and technical competencies contributes to the development of more robust work environments aligned with institutional objectives. These findings provide both theoretical and practical evidence for the strategic management of human talent and the strengthening of organizational culture within the banking sector.

Keywords: human capital, organizational culture, banking institutions, human talent, banking sector.

INTRODUCCIÓN

Actualmente las organizaciones se encuentran rodeadas de entornos cada vez más dinámicos y competitivos, que les exigen una adecuada gestión de sus recursos internos, a fin de alcanzar sus objetivos institucionales. En este sentido, el capital humano se ha posicionado como uno de los elementos más determinantes para el progreso organizacional, ya que las capacidades, saberes y destrezas de los trabajadores inciden de forma directa en el rendimiento, la productividad y la facultad de adaptación de las organizaciones. Paralelamente, la cultura organizacional es el conjunto de normas, valores y comportamientos compartidos que guían el accionar de los miembros de una organización y contribuyen al fortalecimiento de su identidad institucional.

El sector bancario enfrenta cambios constantes impulsados por los avances tecnológicos, las nuevas regulaciones y las exigencias del mercado. En este contexto, comprender la relación entre el capital humano y la cultura organizacional adquiere especial importancia, ya que el desempeño institucional no depende únicamente de los procesos o la tecnología, sino también de las capacidades, conocimientos y actitudes de las personas que forman parte de la organización. Bajo esta perspectiva, la presente investigación surge con el propósito de analizar la influencia del capital humano en la cultura organizacional de los bancos de la provincia del Carchi, considerando que la integración entre las competencias de los colaboradores y los valores institucionales favorece el fortalecimiento de la organización.

El primer capítulo presenta el planteamiento del problema, donde se describen las principales dificultades relacionadas con la gestión del capital humano y su posible incidencia en la cultura organizacional de las entidades bancarias. Además, se incluye la formulación del problema, los objetivos, la justificación y la hipótesis de investigación. Estos elementos permiten fundamentar la importancia del estudio desde las perspectivas académica, social y organizacional.

El segundo capítulo desarrolla el marco teórico que sustenta la investigación. En él se revisan los principales aportes sobre el capital humano desde las propuestas de Becker, Schultz, Keeley y Chiavenato. De igual manera, se abordan los enfoques más representativos de la cultura organizacional planteados por Robbins y Judge, Hofstede, Deal y Kennedy, así como Cameron y Quinn. Finalmente, se describen las

dimensiones de cada una de las variables y se explica la relación teórica que las vincula dentro del contexto organizacional.

El tercer capítulo describe la metodología utilizada para desarrollar la investigación. Se trabajó con un enfoque cuantitativo y un alcance exploratorio, descriptivo y correlacional. Para la recolección de la información se aplicó una encuesta, utilizando un cuestionario estructurado como instrumento. La operacionalización de las variables permitió evaluar las dimensiones del capital humano y de la cultura organizacional. La investigación se desarrolló mediante un censo en las instituciones bancarias de la provincia del Carchi, con la participación de 137 colaboradores.

El cuarto capítulo presenta los resultados obtenidos a partir del análisis estadístico de la información recopilada. Los datos evidenciaron fortalezas tanto en las habilidades blandas como en las habilidades duras de los colaboradores, además de niveles favorables en las dimensiones de la cultura organizacional. El análisis correlacional confirmó la existencia de una relación significativa entre ambas variables, lo que permitió contrastar la hipótesis de investigación y comprender la influencia del capital humano en la cultura organizacional.

El quinto capítulo reúne las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación. Los resultados obtenidos evidencian que el fortalecimiento de las habilidades personales, interpersonales y técnicas de los colaboradores favorece la consolidación de la cultura organizacional en las entidades bancarias de la provincia del Carchi. A partir de ello, se plantean recomendaciones orientadas a fortalecer de forma continua el talento humano, con el fin de promover un ambiente laboral positivo, mejorar el desempeño institucional y aportar al cumplimiento de los objetivos de la organización.

I. EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En los últimos años, las organizaciones han experimentado cambios importantes como resultado de la globalización, los avances tecnológicos y la evolución de los modelos de gestión, lo que ha transformado su forma de operar. Frente a esta realidad, el capital humano ha adquirido un papel fundamental, ya que reúne los conocimientos, habilidades, competencias y experiencias que permiten a los colaboradores aportar al logro de los objetivos institucionales. Castillo (2021) sostiene que el aprendizaje organizacional y la gestión del conocimiento fortalecen el desempeño laboral en las instituciones financieras, lo que refleja la importancia de invertir en el desarrollo de las personas para mejorar la productividad de las organizaciones.

La cultura organizacional ocupa un lugar importante en el desarrollo de las instituciones, ya que reúne los valores, creencias, normas y comportamientos que orientan la forma de actuar de quienes integran la organización. Cuando esta cultura es sólida, fortalece la cohesión entre los colaboradores, incrementa su compromiso y favorece un ambiente de trabajo orientado a la innovación y la mejora continua. En ese sentido, Sauñe y Ramos (2024) señalan que las organizaciones con una cultura organizacional bien consolidada alcanzan mayores niveles de productividad, excelencia operativa y satisfacción del cliente, lo que contribuye a fortalecer su competitividad.

En Ecuador, el sistema financiero desempeña un papel importante en el desarrollo económico del país, ya que impulsa el crecimiento de las empresas, facilita la intermediación financiera y genera oportunidades para los distintos sectores productivos. La Superintendencia de Bancos (2026) observa que, desde el año 2021, las entidades bancarias han enfrentado desafíos relacionados con la digitalización, la transformación tecnológica, la gestión eficiente de la información y las crecientes expectativas de los clientes. Diversos estudios realizados en instituciones financieras ecuatorianas evidencian que la capacitación continua, el aprendizaje organizacional y la gestión del talento humano influyen significativamente en el desempeño laboral y el logro de objetivos institucionales favoreciendo la adaptación

al cambio, el fortalecimiento de las competencias laborales y la mejora de la calidad del servicio financiero.

Esparza et al. (2026) señalaron que en Ecuador los trabajadores aspiran ambientes de trabajo donde haya confianza, comunicación eficaz, liderazgo participativo y trabajo en equipo, todos estos elementos dependen en gran medida de una buena gestión del capital humano. La ausencia de tácticas enfocadas en potenciar las habilidades del personal puede provocar problemas para adaptarse al cambio, debilitamiento del compromiso de los colaboradores con la organización, lo que genera limitaciones en el desempeño y cumplimiento de los objetivos institucionales.

Las entidades bancarias en la provincia de Carchi desempeñan un rol fundamental en la dinamización de la economía local, al ofrecer servicios financieros a ciudadanos, emprendimientos y organizaciones productivas. Sin embargo, estas instituciones operan en un entorno altamente competitivo, dinámico y en constante transformación, caracterizado por avances tecnológicos, mayores exigencias regulatorias y una creciente demanda de servicios eficientes y de calidad (Flores y Huera, 2025). En este contexto, resulta imprescindible contar con colaboradores altamente capacitados, comprometidos con los objetivos institucionales y con capacidad de adaptación al cambio, ya que la cultura organizacional influye directamente en el comportamiento, la innovación y el desempeño de los empleados dentro de las organizaciones financieras

Sin embargo, a pesar de la importancia que reviste el capital humano para el desempeño organizacional, investigaciones desarrolladas en la provincia del Carchi evidencian que la falta de capacitación, el escaso liderazgo, el desaprovechamiento de las habilidades del personal y la insuficiente gestión del talento humano limitan el desarrollo organizacional y la productividad (Anrango y Mimalchi, 2023). No obstante, existe limitada evidencia científica que permita comprender la influencia del capital humano sobre la cultura organizacional en las instituciones bancarias de la provincia del Carchi. La capacitación, el desarrollo de competencias, la motivación, el liderazgo, la comunicación interna y el compromiso organizacional son aspectos que podrían estar incidiendo de manera significativa en la construcción de una cultura organizacional.

En consecuencia, se hace necesario investigar la influencia del capital humano en la cultura organizacional de las instituciones bancarias de la provincia del Carchi, con

el fin de generar evidencia científica que contribuya al fortalecimiento de la gestión del talento humano y al diseño de estrategias orientadas a mejorar el clima laboral, consolidar una cultura organizacional sólida e incrementar la eficiencia organizacional dentro del sector financiero de la provincia.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo influye el capital humano en la cultura organizacional de las Instituciones Bancarias de la Provincia del Carchi?

1.3. JUSTIFICACIÓN

La presente investigación se justifica en términos de conveniencia ya que aporta conocimiento aplicados sobre las dos variables estratégicas que inciden directamente en la sostenibilidad y competitividad del sector bancario el capital humano comprende las competencias, conocimientos y habilidades de cada colaborador, y la cultura organizacional incluye los valores, creencias y prácticas compartidas que orientan al comportamiento institucional. Este estudio analizará la relación entre ambas variables en las instituciones bancarias de la provincia del Carchi, aportando información útil, considerando que actualmente existen pocos estudios sobre este tema en el Carchi.

Asimismo, resultará conveniente porque proporcionará a las instituciones bancarias ubicadas en Carchi un diagnóstico objetivo que les permitirá tomar decisiones informadas sobre la gestión de sus colaboradores y también el fortalecimiento de su cultura organizacional. En cuanto a la perspectiva de la relevancia social, esta investigación beneficiará a múltiples actores. El talento humano del sector bancario carchense se favorecerá al contar con propuestas orientadas a mejorar su clima laboral, desarrollo profesional y bienestar dentro de las organizaciones. Los directivos de los bancos dispondrán de información estratégica para diseñar políticas que estén alineadas con la cultura corporativa deseada.

De manera indirecta, los usuarios del sistema bancario se beneficiarán al recibir atención de un personal mejor calificado y comprometido. En el plano normativo internacional, la investigación se articula con la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, concretamente con el ODS 8 el cual trata sobre el trabajo decente y crecimiento económico, al promover entornos laborales que sean dignos y productivos. También se relaciona con el ODS 4 el cual nos habla sobre educación de calidad este se alinea con este tema al destacar la importancia del aprendizaje

continuo en la formación del capital humano bancario. El ODS 10 el cual nos permite entender la reducción de las desigualdades, al visibilizar prácticas culturales inclusivas dentro de las organizaciones; y con el ODS 16 que trata sobre Paz, justicia e instituciones sólidas, dado que una cultura organizacional robusta y un capital humano competente contribuyen al fortalecimiento institucional del sistema financiero, la cual es una condición indispensable para el desarrollo socioeconómico sostenible de la región.

Las implicaciones prácticas derivadas del estudio tendrán un impacto importante ya que permitirá identificar las brechas existentes entre la gestión actual del capital humano y los rasgos culturales que predominan en las instituciones bancarias de la provincia del Carchi, brindando información útil para diseñar estrategias de gestión adecuadas y adaptadas al contexto. Entre las problemáticas reales que ayudará a enfrentar esta investigación se encuentran los elevados índices de rotación de personal la necesidad de fortalecer el clima laboral en contextos de alta exigencia comercial, y la urgencia de afianzar valores corporativos que favorezcan la adaptación a la transformación digital del sector.

Asimismo, los resultados podrán ser utilizados como referente por otras instituciones financieras de provincias con características similares, lo que amplía el impacto del estudio más allá del ámbito local. Así, el estudio va más allá de su dimensión académica y se transforma en un instrumento para respaldar la toma de decisiones a nivel gerencial, con ventajas concretas para los trabajadores, los directivos y la comunidad en general.

En cuanto al valor teórico, la investigación contribuye a cubrir un vacío significativo en la producción científica, puesto que los estudios sobre la relación entre capital humano y cultura organizacional en el sector bancario ecuatoriano se han concentrado predominantemente en las grandes metrópolis del país, siendo escasas las investigaciones que abordan esta problemática en provincias fronterizas como Carchi, cuyas dinámicas socioeconómicas e interculturales presentan particularidades que merecen atención específica. Desde la perspectiva de la Organización de Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, el estudio se alinea con la recomendación sobre la Ciencia y los Investigadores Científicos y con los marcos de referencia de la Conferencia Mundial de Educación Superior la cual destaca el rol de la educación superior en el fortalecimiento del capital humano, aportando evidencia contextual que amplía el conocimiento

científico y favorece futuras investigaciones orientadas al fortalecimiento de las organizaciones financieras.

Además, la investigación contribuirá al área de estudio mediante el diseño y validación estadística de instrumentos para medir las variables de Capital Humano y Cultura Organizacional, adaptados al contexto bancario de Carchi. Estos instrumentos podrán utilizarse posteriormente en investigaciones relacionadas con otros sectores económicos o regiones del Ecuador. Esta investigación se vincula con la malla curricular de la carrera porque integra conocimientos de varias asignaturas relacionadas con la gestión del talento humano: Administración I, II y III, Administración Estratégica, Sistemas de Información Gerencial, Gestión por Procesos, Comunicación, Realidad Socioeconómica y Metodología de la Investigación.

De este modo cumple con la integración curricular que exige el proceso de titulación. El estudio se enmarca en la Línea de Investigación 2: Gestión de Intangibles y Capital Intelectual, definida por el Comité Académico Estratégico de la Carrera de Administración de Empresas de la UPEC, dentro de las sublíneas de Capital Humano y Gestión del Conocimiento. También responde al perfil de egreso institucional. En cuanto al Saber Hacer, desarrolla competencias de gestión del talento humano basadas en el liderazgo, el trabajo colaborativo y los valores profesionales. En el ámbito del Saber Conocer, fortalece el análisis e interpretación de información sobre planificación, organización y control de los recursos empresariales.

1.4. OBJETIVOS Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1.4.1. Objetivo General

Analizar el capital humano y la cultura organizacional en las instituciones bancarias de la Provincia del Carchi.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Identificar las habilidades blandas y duras del capital humano de las instituciones bancarias de la provincia del Carchi.
- Caracterizar la cultura organizacional en las Instituciones bancarias de la provincia del Carchi
- Determinar la relación entre capital humano y la cultura organizacional en las Instituciones Bancarias de la provincia del Carchi

1.4.3. Preguntas de Investigación

- ¿Cuáles son las competencias, habilidades y valores del capital humano en las instituciones bancarias de la provincia del Carchi?
- ¿Cuál es la situación actual de la cultura organizacional en las instituciones bancarias de la provincia del Carchi, y cómo está involucrado el capital humano en su implementación?
- ¿De qué manera se relacionan el Capital Humano y la Cultura Organizacional en las instituciones bancarias de la provincia del Carchi

II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación ejecutada por Cedeño y Zambrano (2021), referente al *Clima organizacional en la gestión del Talento Humano de las Instituciones Financieras*, analizaron el clima organizacional en la gestión del talento humano de las instituciones financieras mediante su valoración histórica, los modelos de medición y las dimensiones que lo integran. Para ello, emplearon una metodología descriptiva con enfoque cualitativo y desarrollaron una revisión bibliográfica sustentada en artículos científicos, libros, revistas, documentos oficiales y normativas; asimismo, utilizaron el método analítico sintético para el análisis de la información y la formulación de las conclusiones. Los resultados evidenciaron que el clima organizacional corresponde a la percepción que los colaboradores tienen de su entorno laboral y que un ambiente favorable fortalece el desempeño, el crecimiento profesional y el compromiso institucional. Además, identificaron como dimensiones principales el liderazgo, la motivación, la comunicación, el trabajo en equipo y el espacio físico. Concluyeron que el clima organizacional influye directamente en el desempeño laboral y la satisfacción del personal. Este antecedente aporta a la presente investigación fundamentos teóricos sobre las dimensiones del clima organizacional y su relación con la gestión del capital humano en las instituciones bancarias de la provincia del Carchi.

Por otra parte, en la investigación realizada por Sauñe y Ramos (2024), en referencia al estudio *comparativo de la cultura organizacional actual y requerida 2019-2021 en una institución bancaria*, tuvieron como objetivo identificar las diferencias entre la cultura organizacional actual y la requerida, de acuerdo con el modelo Competing Values Framework, en una entidad bancaria ecuatoriana. La investigación se desarrolló mediante un estudio de caso comparativo con enfoque cuantitativo y diseño longitudinal. La muestra estuvo conformada por 1822 colaboradores, a quienes se les aplicó el instrumento OCAI de Cameron y Quinn mediante una escala tipo Likert, con un nivel de confianza del 95 % y un error muestral del 1,54 %. Los resultados mostraron que la cultura organizacional predominante fue de tipo Mercado Jerárquica, con una valoración de 4,23 en 2021, mientras que la cultura

requerida correspondió al tipo Clan, con un valor de 4,62. Asimismo, las brechas de la cultura Clan disminuyeron de 0,67 en 2019 a 0,50 en 2021. Los autores concluyeron que aún persiste una diferencia entre la cultura organizacional existente y la deseada, por lo que resulta necesario mantener estrategias orientadas al cambio organizacional. Este antecedente aporta evidencia metodológica y empírica para la medición de la cultura organizacional en instituciones bancarias y constituye un referente para analizar su relación con el capital humano en las entidades financieras de la provincia del Carchi.

Según Quispe Farfán (2025), en su estudio denominado *la cultura organizacional del sector bancario de Lima Metropolitana en relación con el compromiso de sus colaboradores millennials en el 2021*, analizó la relación existente entre la cultura organizacional y el compromiso laboral de los colaboradores millennials del sector bancario de Lima Metropolitana. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, con diseño no experimental, alcance correlacional y corte transversal. La muestra estuvo conformada por 264 trabajadores millennials de diferentes entidades bancarias, seleccionados mediante un muestreo probabilístico. Para la recolección de la información se aplicaron cuestionarios validados, basados en el modelo de cultura organizacional de Denison y el modelo de compromiso organizacional de Meyer y Allen. Los resultados evidenciaron una relación positiva y estadísticamente significativa entre la cultura organizacional y el compromiso laboral ($r = 0,69$; $p < 0,05$). Además, la dimensión misión presentó la mayor correlación con el compromiso laboral ($r = 0,61$). El autor concluyó que una cultura organizacional sólida, sustentada en la participación, la adaptabilidad, la consistencia y una misión institucional claramente definida, favorece mayores niveles de compromiso entre los colaboradores millennials. Este antecedente aporta evidencia teórica y empírica sobre la importancia de fortalecer la cultura organizacional para potenciar el compromiso y la gestión del capital humano, constituyéndose en un referente para el análisis del sector bancario de la provincia del Carchi.

Se tomó como referencia el estudio realizado por Sáiz Sepúlveda et al. (2022), denominado *la importancia del factor humano en el cambio organizacional de la banca evolución y sistemática entre dos crisis*, cuyo análisis se centró en evaluar la evolución de la banca sistémica española entre la crisis de las hipotecas subprime y la pandemia de COVID-19, con énfasis en la gestión del factor humano y el cambio organizacional. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, con

diseño descriptivo, mediante el análisis de indicadores económicos financieros, balances y memorias anuales del Banco Santander, CaixaBank y BBVA durante el período 2011-2021, entidades que concentraban aproximadamente el 70 % de la actividad financiera nacional. Los resultados evidenciaron una reducción progresiva del personal y de los centros de negocio, acompañada de procesos de digitalización y mejoras en la eficiencia operativa, lo que aceleró los cambios organizacionales durante ambas crisis. Asimismo, se determinó que la eficiencia institucional y la reducción de costos dependieron, en gran medida, de una adecuada gestión del recurso humano. Los autores concluyeron que el factor humano constituye un elemento estratégico para la adaptación, la sostenibilidad y la competitividad de las instituciones bancarias. Este antecedente aporta fundamentos teóricos y empíricos para comprender la incidencia del capital humano y la cultura organizacional en la sostenibilidad del sector financiero, fortaleciendo el análisis de las instituciones bancarias de la provincia del Carchi.

Garzón Franco et al. (2025), publico la investigación titulada *el rol de la inteligencia artificial en la gestión del talento humano en la banca privada de Guayaquil*, analizaron el uso de la inteligencia artificial en los procesos de gestión del talento humano de la banca privada de Guayaquil. La investigación adoptó un enfoque cuantitativo, de alcance descriptivo y diseño no experimental, debido a que las variables fueron observadas en su contexto natural sin manipulación. Para la recopilación de la información aplicaron una encuesta digital, elaborada en Microsoft Forms, al personal responsable de la gestión del talento humano de bancos privados de la ciudad. Los resultados mostraron que la inteligencia artificial se emplea principalmente en la planeación estratégica, la selección de personal, la evaluación del desempeño y los procesos de capacitación, especialmente en las instituciones bancarias de mayor tamaño. En contraste, las entidades medianas y pequeñas presentaron un menor nivel de implementación tecnológica y enfrentaron limitaciones relacionadas con la inversión en infraestructura digital y la aceptación del personal frente a las nuevas tecnologías. Los autores concluyeron que la incorporación de la inteligencia artificial fortalece la eficiencia organizacional y mejora la toma de decisiones en la gestión del talento humano. Este antecedente aporta evidencia sobre la relación entre la innovación tecnológica, la gestión del capital humano y la cultura organizacional en las instituciones financieras, constituyéndose en un referente para la presente investigación.

La investigación de Benítez Kely (2022), en su estudio *Desarrollo profesional y la retención del talento humano en una institución financiera de Ecuador, 2022*, examinó la relación existente entre el desarrollo profesional y la permanencia del talento humano dentro de una institución financiera ecuatoriana. Con un enfoque cuantitativo de tipo básico, un diseño no experimental y un alcance correlacional de corte transversal, recopiló información de 262 colaboradores mediante la aplicación de un cuestionario estructurado. El procesamiento estadístico se realizó con el coeficiente Rho de Spearman, cuyos resultados reflejaron una significancia inferior a 0,05 y un coeficiente de correlación de 0,56, evidenciando una relación positiva entre las variables estudiadas. Los resultados respaldaron la hipótesis alterna y confirmaron que el fortalecimiento de las competencias profesionales favorece la satisfacción laboral y la permanencia del personal en las organizaciones. A partir de estos hallazgos, el autor destacó que las estrategias dirigidas al desarrollo profesional son fundamentales para consolidar equipos de trabajo estables y comprometidos. Este antecedente aporta evidencia empírica que respalda la importancia del desarrollo del capital humano en el fortalecimiento de la cultura organizacional y en la retención del talento dentro de las instituciones bancarias, aspectos que guardan una estrecha relación con la presente investigación.

Asimismo, Paredes y Bustamante (2021), en su trabajo titulado *gestión de talento humano y satisfacción laboral en bancos de Guayaquil*, determinaron la relación entre la gestión del talento humano y la satisfacción laboral en los bancos de mayor capital financiero. El estudio fue cuantitativo, con método inferencial y diseño no experimental, descriptivo y correlacional, sobre una muestra de 370 empleados elegidos con un 95 % de confianza y un margen de error del 5 %. Para la recolección de la información se utilizó un cuestionario tipo Likert de 40 ítems. El instrumento alcanzó un Alfa de Cronbach de 0,91 y un índice KMO de 0,90, resultados que evidenciaron una alta consistencia interna y una adecuada calidad muestral. La prueba de Chi-cuadrado presentó una significancia de $p = 0,01$, confirmando una relación positiva y estadísticamente significativa entre las variables. Además, el análisis factorial confirmatorio mostró cargas superiores a 0,30 y un coeficiente global de 0,95. Entre las dimensiones con mayor influencia en la satisfacción laboral se encontraron la integración, la organización, la formación y la retención. A partir de estos resultados, los autores concluyeron que una adecuada gestión del talento humano fortalece el bienestar organizacional y la productividad. Este antecedente

aporta evidencia empírica relevante para la presente investigación, ya que demuestra la influencia del capital humano sobre variables organizacionales que también se relacionan con la cultura organizacional en instituciones del sector financiero.

López Cortés et al. (2025), en su estudio sobre *la gestión del talento humano en cooperativas para mejorar las estrategias inclusivas en el marco de la economía social y solidaria*, analizaron cómo la gestión del talento humano contribuye al desarrollo de prácticas inclusivas orientadas al crecimiento equitativo y sostenible de estas organizaciones. La investigación se desarrolló con un enfoque cualitativo y un alcance exploratorio, descriptivo y explicativo, sustentado en la revisión de literatura científica y documentos relacionados con la economía social y solidaria, por lo que no contempló una muestra estadística. Los resultados mostraron que una gestión del talento humano con enfoque inclusivo fortalece la participación de los colaboradores, impulsa el desarrollo de competencias y favorece ambientes de trabajo más equitativos. También se evidenció un mayor nivel de cooperación, confianza y cohesión dentro de las organizaciones. De igual forma, las políticas inclusivas incrementaron la motivación, el compromiso y la permanencia del personal al fortalecer una cultura institucional basada en la solidaridad, la equidad y la participación democrática. A partir de estos resultados, los autores señalaron que la gestión inclusiva del talento humano es un componente fundamental para consolidar culturas organizacionales sostenibles y participativas. Este antecedente aporta fundamentos conceptuales para comprender la influencia del capital humano en el fortalecimiento de la cultura organizacional, aspecto que guarda relación con el análisis desarrollado en las instituciones financieras de la provincia del Carchi.

Carreño Villavicencio et al. (2019), en su investigación sobre la gestión del talento humano en cooperativas de emprendimiento rural, analizaron el efecto de un programa de formación dirigido a cooperativas de la provincia de Manabí. El estudio se desarrolló con un enfoque cuantitativo de tipo explicativo y un diseño cuasiexperimental de preprueba y posprueba con grupo de control. La población estuvo conformada por 67 emprendedores, distribuidos en 36 participantes del grupo de control y 31 del grupo experimental. En la posprueba, el grupo experimental registró una significancia bilateral de 0,04, señal de un efecto significativo del programa, frente a valores de 0,01 en la preprueba de ambos grupos, lo que confirma que las diferencias posteriores se debieron al tratamiento. La capacitación

sistemática fortaleció las competencias, la productividad y la consolidación de las iniciativas de negocio en las cooperativas. Los autores concluyeron que la formación continua del talento humano es un factor decisivo para el crecimiento organizacional y la sostenibilidad empresarial. Su aporte a esta investigación está en la evidencia de la importancia del desarrollo del capital humano como eje de la cultura organizacional, sobre todo donde el aprendizaje y la capacitación inciden en el desempeño institucional.

Finalmente Brito Francis (2024), en su investigación sobre *la gestión del talento humano y su relación con las finanzas empresariales*, identificó la incidencia de la gestión del talento humano en los resultados financieros alcanzados por las organizaciones. El estudio adoptó un enfoque cualitativo de carácter descriptivo y se sustentó en una revisión documental de artículos científicos, documentos académicos y fuentes estadísticas, seleccionados a partir de criterios sistemáticos de búsqueda, evaluación y contraste de la información. Los resultados mostraron que las principales dificultades se encontraban en los procesos de selección, capacitación, compensación y retención del personal. También se identificó que la rotación de colaboradores representa un costo importante para las empresas, ya que el reemplazo de un trabajador puede tardar hasta 45 días y la adaptación a cargos gerenciales alrededor de 60 días. Con base en estos resultados, el autor señaló que una gestión eficiente del talento humano favorece el desempeño organizacional y contribuye a la generación de valor económico. Este antecedente ofrece evidencia conceptual y empírica relevante para la presente investigación, al respaldar la relación entre el capital humano, la cultura organizacional y el desempeño institucional en las entidades bancarias de la provincia del Carchi.

2.2. MARCO TEÓRICO

2.2.1. El Capital Humano

Gary S. Becker (1964) definió el capital humano como el conjunto de conocimientos, habilidades y capacidades que las personas desarrollan a través de la educación, la formación y la experiencia laboral. Para el autor, invertir en el desarrollo de las personas permite mejorar la productividad y fortalecer el desempeño dentro de las organizaciones. También señaló que el fortalecimiento continuo de las competencias laborales favorece el crecimiento institucional y contribuye a la generación de ventajas competitivas sostenibles.

Schultz (1961) consideró que la formación de las personas constituye una inversión que fortalece sus capacidades y favorece el crecimiento de la productividad. Desde su perspectiva, la educación y la capacitación permiten desarrollar conocimientos y habilidades que impulsan el desempeño de los trabajadores y aportan al logro de los objetivos de las organizaciones. Por ello, invertir en el desarrollo del talento de los colaboradores contribuye a mejorar la eficiencia y favorece un crecimiento sostenible de las entidades.

Brian Keeley (2007) explica que este conjunto de capacidades reúne conocimientos, habilidades, aptitudes y rasgos personales que las personas desarrollan y que aportan valor tanto a las organizaciones como a la economía. Estas cualidades influyen directamente en la capacidad de innovar, adaptarse y mantenerse competitivos en contextos cambiantes. Bajo esta perspectiva, este recurso se convierte en un elemento clave para el desarrollo organizacional y la sostenibilidad de las empresas, ya que impulsa el rendimiento laboral, mejora los procesos internos y contribuye al cumplimiento de los objetivos institucionales, además de favorecer la creación de ventajas competitivas duraderas.

Chiavenato (2009) sostiene que este recurso es el más valioso dentro de las organizaciones contemporáneas, ya que son las personas quienes aportan conocimientos, creatividad y habilidades fundamentales para el cumplimiento de los objetivos institucionales. En este sentido, el talento de los colaboradores influye directamente en la innovación, la capacidad de adaptación y la mejora constante de los procesos. Una adecuada gestión del personal permite elevar el rendimiento organizacional, hacer un mejor uso de los recursos y sostener la competitividad de la institución en contextos exigentes.

En el ámbito financiero, este recurso tiene un valor estratégico por la necesidad de contar con personal preparado para responder a las exigencias tecnológicas, normativas y operativas del sector bancario. La calidad del servicio, la eficiencia en los procesos y la satisfacción del cliente dependen en gran medida de las habilidades que desarrollan los colaboradores. Por ello, mantenerse en constante actualización y fortalecer las competencias profesionales resulta clave para elevar el desempeño institucional y cumplir los objetivos organizacionales. Esto también impulsa la innovación, facilita la adaptación a los cambios del entorno, mejora la toma de decisiones y ayuda a sostener ventajas competitivas en el tiempo.

2.2.1.2. Dimensiones del capital humano

El capital humano se entiende como el conjunto de conocimientos, habilidades, capacidades y competencias que permiten a los colaboradores cumplir sus funciones de manera eficiente dentro de una organización (Gaspar, 2021). Estas características no solo facilitan el cumplimiento de los objetivos institucionales, sino que también fortalecen la capacidad de adaptación de las empresas ante los cambios del entorno. En esta investigación, este recurso se aborda a partir de tres dimensiones principales: habilidades intrapersonales, habilidades interpersonales y habilidades técnicas, consideradas claves para el desempeño del personal en las instituciones financieras.

2.2.1.2.1. Habilidades intrapersonales

Las habilidades intrapersonales hacen referencia a la capacidad de una persona para conocerse, regularse y desarrollarse en el entorno laboral. Macedo y Romaní (2024) indican que este tipo de habilidades abarca el autoconocimiento, la gestión emocional y el desarrollo personal, aspectos que facilitan la adaptación al trabajo y mejoran el desempeño profesional. En el contexto de las instituciones financieras, estas competencias ayudan a que los colaboradores respondan de forma adecuada a las exigencias del puesto y mantengan una conducta alineada con los objetivos de la organización.

El autoconocimiento se entiende como la capacidad de identificar las propias fortalezas, debilidades, habilidades y aspectos que pueden mejorarse. Salguero y García (2024) señalan que esta competencia contribuye a una toma de decisiones más acertada y ayuda a que los trabajadores reconozcan las áreas en las que necesitan fortalecerse. De esta manera, se mejora el desempeño en el trabajo y se impulsa el crecimiento profesional dentro de la organización.

El estilo de vida saludable hace referencia a un conjunto de hábitos orientados al bienestar físico, emocional y mental de los colaboradores. Chávez Angela (2022) indica que mantener este tipo de prácticas ayuda a disminuir el estrés, mejorar la calidad de vida y aumentar la productividad en el trabajo. De esta forma, esta dimensión incide de manera positiva en el desempeño individual y también en la organización, ya que reduce el ausentismo, refuerza el compromiso laboral, contribuye a un mejor ambiente de trabajo y facilita el cumplimiento eficiente de las responsabilidades institucionales.

El pensamiento crítico es la capacidad de analizar la información con objetividad, valorar distintas alternativas y tomar decisiones con base en argumentos sólidos. Aguilar Vargas et al. (2020) destacan que esta habilidad es clave para la resolución de problemas y el manejo de situaciones complejas en el ámbito laboral. En el sector financiero, donde el análisis y la precisión son fundamentales, esta competencia aporta de forma directa a la calidad de las decisiones dentro de la organización.

El pensamiento creativo es una habilidad que permite a los colaboradores generar ideas innovadoras y proponer soluciones frente a los retos que aparecen en entornos organizacionales cambiantes. Gómez (2021) indica que esta competencia fortalece la capacidad de adaptación y promueve la innovación constante dentro de las organizaciones, impulsando la mejora de sus actividades. Su desarrollo contribuye a optimizar procesos, utilizar mejor los recursos disponibles, mejorar la competitividad institucional y crear propuestas de valor acordes a las necesidades del entorno.

La autoconfianza hace referencia a la seguridad que una persona tiene en sus capacidades y conocimientos para desempeñar sus funciones de forma eficiente. Araya-Pizarro (2021) señala que esta habilidad impulsa la iniciativa, facilita la toma de decisiones y fortalece el liderazgo en el entorno laboral. Además, favorece el compromiso de los colaboradores con los objetivos institucionales y contribuye a mejorar su desempeño profesional.

La ética reúne los principios y valores que orientan el comportamiento de las personas en el entorno laboral. Dayana González (2024) señalan que esta competencia promueve la transparencia, la honestidad y la confianza en las relaciones de trabajo. En el sector financiero, su importancia es aún mayor, ya que contribuye a garantizar prácticas responsables, fortalecer la credibilidad de las instituciones y favorecer su sostenibilidad a largo plazo.

La resiliencia es la capacidad de afrontar situaciones difíciles, adaptarse a los cambios y recuperarse después de las adversidades. Carrillo Saldarreaga y Escudero Darquea (2025) señalan que esta habilidad ayuda a mantener la estabilidad emocional y el desempeño laboral, incluso en contextos complejos. Su desarrollo fortalece el compromiso con la organización y favorece el bienestar de los colaboradores.

2.2.1.2.2. Habilidades interpersonales

Las habilidades interpersonales son el conjunto de competencias que facilitan la interacción y las relaciones entre las personas dentro de la organización. Baque et al. (2021) señalan que estas capacidades fortalecen la comunicación, el trabajo colaborativo y las relaciones profesionales, lo que favorece un ambiente laboral positivo. En las instituciones financieras, estas habilidades son fundamentales para promover la coordinación entre los colaboradores y facilitar el cumplimiento de los objetivos comunes.

La empatía es la capacidad de comprender y valorar las emociones, necesidades y puntos de vista de los demás. Esta habilidad favorece relaciones laborales más armoniosas y mejora la calidad del servicio que se brinda a los clientes. También fortalece la comunicación entre los colaboradores, incrementa la satisfacción de los equipos de trabajo y de los usuarios, y facilita la resolución de conflictos. Además, promueve un ambiente basado en el respeto y la confianza, impulsa la colaboración entre los miembros de la organización y contribuye al cumplimiento de los objetivos institucionales (Corchado et al., 2025).

La resolución de problemas consiste en identificar las dificultades, analizar sus causas y plantear soluciones efectivas. Esta habilidad permite responder de manera oportuna ante situaciones complejas y aporta al mejoramiento continuo de los procesos organizacionales. Su desarrollo fortalece la eficiencia operativa y mejora la capacidad de respuesta de la institución (Barcia et al., 2024).

El trabajo en equipo es la capacidad de colaborar con otras personas para alcanzar objetivos comunes (Canales y García, 2024). Esta competencia fortalece la integración entre los colaboradores, facilita el intercambio de conocimientos y contribuye a mejorar la productividad de la organización. También promueve un ambiente de cooperación que facilita el logro de las metas institucionales.

La negociación es la habilidad para alcanzar acuerdos que beneficien a las distintas partes involucradas, tanto dentro como fuera de la organización (Manzanal et al., 2020). Su adecuada aplicación facilita la resolución de conflictos, fortalece las relaciones laborales y aporta a la estabilidad institucional. En el sector financiero, esta competencia resulta especialmente importante para mantener relaciones efectivas con clientes, colaboradores y directivos.

La comunicación eficaz consiste en transmitir y recibir información de forma clara, precisa y oportuna. Esta competencia facilita la coordinación entre los diferentes niveles de la organización, disminuye la posibilidad de errores en los procesos de trabajo y mejora la atención al cliente. También favorece el desarrollo de relaciones profesionales más efectivas (Marcuello, 2013).

El liderazgo es la capacidad de influir de manera positiva en otras personas para orientarlas hacia el logro de objetivos comunes dentro de la organización (Mera et al., 2021). Esta competencia fortalece el compromiso de los colaboradores, incrementa su motivación y favorece una mayor participación en las actividades y responsabilidades de la institución. Un liderazgo efectivo también mejora el desempeño organizacional, promueve ambientes de trabajo más productivos y fortalece la identificación de los colaboradores con la visión y los objetivos institucionales.

2.2.1.2.3. Habilidades duras

Las habilidades duras hacen referencia a los conocimientos técnicos y especializados que los colaboradores desarrollan a través de la educación formal, la capacitación y la experiencia profesional. Muñoz C y Huacón C (2021) señalan que estas competencias permiten realizar tareas específicas con precisión y eficiencia, por lo que son fundamentales para un buen desempeño laboral. En el sector financiero, su desarrollo facilita la adaptación a los avances tecnológicos y fortalece la capacidad operativa de las instituciones.

La gestión del tiempo permite organizar las actividades laborales de forma ordenada para cumplir las responsabilidades dentro de los plazos establecidos. Esta habilidad ayuda a distribuir mejor las tareas diarias, evitar retrasos y aprovechar los recursos disponibles, lo que favorece un desempeño más eficiente en el trabajo. (Hernández et al., 2024) sostienen que una adecuada administración del tiempo mejora la productividad y facilita el cumplimiento de los objetivos organizacionales, ya que cada actividad se desarrolla con mayor planificación, control y sentido de prioridad dentro de la jornada laboral.

La alfabetización tecnológica comprende el uso adecuado de herramientas digitales y sistemas tecnológicos que facilitan el desarrollo de las actividades dentro del entorno laboral. Esta competencia permite a los colaboradores adaptarse con mayor facilidad a los cambios tecnológicos, resolver tareas de manera más ágil y

utilizar los recursos digitales con seguridad y eficiencia. Macas et al, (2021) señalan que el fortalecimiento de esta capacidad impulsa la innovación, mejora el funcionamiento de los procesos institucionales y contribuye a que las organizaciones respondan con mayor eficacia a las exigencias de la transformación digital.

La educación financiera abarca los conocimientos relacionados con la administración de los recursos económicos, los productos financieros y los procesos bancarios. Esta habilidad ayuda a los colaboradores a comprender mejor el funcionamiento de la institución y les permite brindar un asesoramiento más eficiente a los clientes. También favorece la toma de decisiones con mayor fundamento dentro de la organización (Grijalva y Zambrano, 2025).

El análisis e interpretación de datos cuantitativos consiste en examinar información numérica para identificar tendencias, evaluar resultados y respaldar la toma de decisiones (Zamora, 2021). Esta competencia mejora la precisión en los procesos y facilita el diseño de estrategias orientadas al fortalecimiento del desempeño institucional. Por ello, resulta indispensable para una gestión eficiente en las organizaciones financieras.

La gestión de proyectos consiste en planificar, coordinar y supervisar actividades orientadas al cumplimiento de objetivos específicos (Bracho et al., 2024). Esta habilidad permite aprovechar mejor los recursos, fortalece la capacidad de la organización y favorece la innovación. También impulsa el desarrollo sostenible mediante la ejecución eficiente de iniciativas estratégicas.

2.2.2. Cultura Organizacional

La cultura organizacional representa la forma en que una organización trabaja y se relaciona internamente. Está conformada por los valores, las creencias, las normas y las prácticas que comparten quienes forman parte de ella, aspectos que influyen en su manera de actuar y tomar decisiones (Llanos, 2016). También tiene un papel importante en las relaciones entre los colaboradores y en el logro de los objetivos institucionales. Cuando existe una cultura organizacional sólida, la organización puede desenvolverse con mayor coherencia y mantenerse competitiva a lo largo del tiempo.

Desde otra perspectiva, Robbins y Judge (2017) la describen como un sistema de valores, normas y conductas compartidas que identifica a una organización y la diferencia de otras. Estos elementos moldean la forma en que los trabajadores

interpretan su entorno laboral y desarrollan sus actividades diarias. De esta manera, se convierte en una referencia que guía tanto el comportamiento individual como el colectivo, orientando el trabajo hacia el logro de las metas institucionales.

Aguilar et al. (2018) señalan que está formada por patrones de pensamiento, conducta y acción que surgen de la interacción constante entre los miembros de la organización. Dichos patrones influyen en las relaciones laborales y determinan la manera en que el personal responde a las normas y expectativas internas. Bajo esta visión, se consolida como un factor que da forma a la identidad y al funcionamiento de la institución.

Este elemento también incide de manera directa en las actitudes y formas de trabajo del personal, orientando sus esfuerzos hacia los objetivos de la organización. Deal y Kennedy (1985) destacan que una cultura sólida impulsa la motivación, mejora la productividad y favorece un mejor desempeño laboral. A su vez, su fortalecimiento permite consolidar el compromiso de los colaboradores y contribuye a la sostenibilidad y crecimiento de la institución a largo plazo.

Cameron y Quinn's (2011) indican que influye en los estilos de liderazgo, en los procesos internos y en la capacidad de adaptación frente a los cambios del entorno. Asimismo, ayuda a comprender cómo se desarrollan las dinámicas dentro de la organización y por qué se generan ciertos comportamientos en el trabajo. Por ello, se relaciona estrechamente con la innovación, la eficiencia y la mejora continua.

En el ámbito financiero, este aspecto cobra mayor importancia por la necesidad de mantener transparencia, responsabilidad y un enfoque claro en la atención al cliente. Las entidades bancarias requieren entornos que promuevan el cumplimiento de normas, la adaptación a nuevas tecnologías y el compromiso institucional. En ese contexto, una base cultural sólida fortalece la confianza y mejora el desempeño general de la organización.

2.2.2.2. Dimensiones de la Cultura Organizacional

La cultura organizacional se refleja en distintos aspectos del día a día dentro de una institución. Estos aspectos influyen en la forma en que los colaboradores se comportan y en cómo la organización avanza hacia el cumplimiento de sus objetivos. Para Calderón Hernández et al. (2023) la cultura organizacional puede analizarse mediante cinco dimensiones fundamentales, adaptación e innovación, enfoque en los resultados, clima organizacional, trabajo en equipo y valores organizacionales.

Estas dimensiones permiten comprender las características culturales que favorecen el desempeño institucional dentro del sector financiero.

La adaptación e innovación se refieren a la capacidad de la organización para responder eficazmente a los cambios del entorno y desarrollar nuevas estrategias orientadas a mejorar su desempeño, esta dimensión permite a las instituciones enfrentar los desafíos derivados de los avances tecnológicos, las exigencias regulatorias y las transformaciones del mercado financiero. Asimismo, favorece la generación de soluciones innovadoras que fortalecen la competitividad y la sostenibilidad organizacional (Duarte y Ochoa, 2024).

La orientación a resultados representa una competencia organizacional que impulsa a los colaboradores hacia el cumplimiento eficiente de los objetivos institucionales, mediante acciones planificadas, responsabilidad y compromiso con el desempeño laboral (Sauñe, 2022)). Los colaboradores orientados a resultados enfocan sus esfuerzos en alcanzar metas establecidas, optimizan los recursos disponibles, fortalecen la productividad institucional y contribuyen al logro sostenible de los objetivos estratégicos organizacionales. Las instituciones bancarias promueven esta competencia para incrementar la eficiencia operativa, mejorar la calidad del servicio, favorecer la toma de decisiones y consolidar una cultura organizacional enfocada en el cumplimiento de resultados.

El clima organizacional constituye un elemento fundamental que refleja las percepciones de los colaboradores sobre el ambiente laboral, influyendo directamente en la motivación, el compromiso y el desempeño institucional (Alegría y Alarcón, 2022). Los colaboradores perciben el clima organizacional a partir de las relaciones que mantienen con sus compañeros, el estilo de liderazgo, la comunicación interna y las condiciones de trabajo. Estos elementos influyen en su nivel de satisfacción, en la disposición para colaborar y en el cumplimiento de metas compartidas. En el caso de las instituciones bancarias, este entorno se fortalece cuando se promueven espacios participativos, se fomenta el trabajo en equipo, se mejoran las relaciones laborales y se busca ofrecer un servicio financiero de mayor calidad.

El trabajo en equipo representa una dimensión esencial de la cultura organizacional y promueve la colaboración entre los colaboradores para coordinar esfuerzos hacia el logro de objetivos institucionales compartidos (Valencia y Ángel, 2022). Esta

práctica integra conocimientos, habilidades y experiencias de los miembros de la organización, lo que permite generar soluciones más eficientes, mejorar procesos internos y optimizar el funcionamiento institucional vigente actual. Los autores señalan que el trabajo en equipo fortalece el cumplimiento de metas organizacionales y mejora la toma de decisiones en la institución.

Los valores organizacionales funcionan como principios que guían la forma de actuar, decidir y comportarse de los colaboradores. Estos fortalecen la identidad de la institución y ayudan a que las acciones diarias estén alineadas con sus objetivos estratégicos (Reyes et al., 2022). En la práctica, estos valores se van incorporando mediante la convivencia diaria en el trabajo, lo que impulsa el compromiso, la responsabilidad, la ética profesional y el respeto. En el ámbito bancario, cuando estos valores son compartidos y aplicados de forma constante, se fortalecen las relaciones laborales, la confianza entre compañeros y el cumplimiento de las metas institucionales.

2.2.3. Relación teórica entre capital humano y cultura organizacional

El capital humano y la cultura organizacional están muy relacionados dentro de las organizaciones y tienen un impacto directo en su funcionamiento. El capital humano se refiere a lo que aportan las personas desde su formación, experiencia, habilidades y conocimientos, mientras que la cultura organizacional tiene que ver con la forma en que se trabaja en la institución, es decir, sus valores, normas y costumbres compartidas. Cuando ambos elementos se integran de manera adecuada, se fortalece el desempeño de los colaboradores y se facilita el cumplimiento de los objetivos, mejorando así la productividad y la eficiencia organizacional (Viteri y Franco, 2022).

Desde el punto de vista organizacional, el capital humano tiene un papel clave en la formación de la cultura dentro de las instituciones. Las competencias, actitudes y formas de actuar de los colaboradores influyen directamente en cómo se dan las relaciones de trabajo y en cómo se van consolidando los valores que identifican a la organización. Cuando una empresa apuesta por el desarrollo de su gente, suele fortalecerse una cultura más comprometida, abierta a la innovación y enfocada en la mejora constante (Santana y Loor, 2024).

Drucker Peter (2006) plantea que el conocimiento y las capacidades de los trabajadores son recursos clave dentro de las organizaciones, ya que influyen

directamente en su éxito. El autor considera que el talento humano puede convertirse en una ventaja competitiva, porque aporta valor y impulsa el crecimiento institucional. Bajo esta idea, invertir en el desarrollo de los colaboradores no solo mejora su desempeño individual, también contribuye a consolidar los valores, hábitos y formas de comportamiento que dan forma a la cultura organizacional.

La capacitación, el aprendizaje continuo y el fortalecimiento de competencias ayudan a que los colaboradores respondan mejor a las exigencias del entorno organizacional. Cuando las instituciones promueven el desarrollo profesional de su personal, se facilita la adopción de valores compartidos y se refuerza el compromiso con los objetivos institucionales. Esto también contribuye a consolidar una cultura enfocada en el alto desempeño. Así, el capital humano se vuelve un pilar importante para construir entornos laborales más positivos y productivos (Rojas y Reyes, 2024).

La cultura organizacional influye de manera directa en el comportamiento, la motivación y el desempeño de los colaboradores, ya que guía sus acciones hacia el cumplimiento de los objetivos de la institución. Cuando la organización se basa en valores como la confianza, el respeto, la transparencia y la colaboración, se fortalece el sentido de pertenencia de los trabajadores y aumenta su compromiso. Un ambiente organizacional positivo también facilita el desarrollo de habilidades y competencias, lo que contribuye tanto al crecimiento profesional del personal como al fortalecimiento del desempeño institucional de forma sostenida (Sánchez y Barcia, 2025).

Chiavenato (2009) plantea que las organizaciones actuales necesitan integrar la gestión del talento humano con la cultura institucional si quieren alcanzar mejores niveles de eficiencia y competitividad. Cuando existe coherencia entre las competencias de los colaboradores y los valores de la organización, el desempeño mejora y la institución responde mejor a los cambios del entorno. En este contexto, la relación entre capital humano y cultura organizacional se vuelve un elemento clave para el éxito de las organizaciones.

En el sector financiero, esta relación es especialmente importante por las exigencias constantes de innovación tecnológica, calidad en el servicio y cumplimiento de normas que caracterizan la actividad bancaria. Las instituciones financieras necesitan colaboradores capacitados, comprometidos y alineados con los valores de la organización para ofrecer una atención eficiente, generar confianza en los

clientes y responder de forma adecuada a las demandas del entorno. En este contexto, el fortalecimiento del capital humano contribuye al desarrollo de una cultura organizacional sólida, enfocada en la excelencia, la transparencia, la mejora continua y el cumplimiento sostenible de los objetivos institucionales (Bravo, 2024).

La relación entre el capital humano y la cultura organizacional constituye un factor fundamental para fortalecer la competitividad y mejorar el desempeño de las instituciones bancarias de la provincia del Carchi. El desarrollo de habilidades, competencias y conocimientos en los colaboradores favorece la consolidación de valores organizacionales positivos, fortaleciendo la identidad institucional y el compromiso con los objetivos estratégicos.

II. METODOLOGÍA

3.1. ENFOQUE METODOLÓGICO

3.1.1. Enfoque

Para la presente investigación se utilizó un enfoque cuantitativo, lo que permitirá la recolección y análisis de datos numéricos que nos ayuden a identificar patrones, tendencias y relaciones entre las variables, en las instituciones Bancarias de la provincia del Carchi.

3.1.2. Tipo de Investigación

La investigación es de tipo No exploratoria, descriptiva y correlacional.

Exploratoria

Según Hernández Sampieri et. (2014), definen a la investigación exploratoria como, los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Es decir, cuando descubrimos que no hay estudios previos sobre el tema, solo ideas generales, o cuando queremos estudiarlo desde un punto de vista nuevo.

Descriptiva

Según Tamayo (2003), la investigación descriptiva busca detallar, analizar y explicar las características y el funcionamiento actual de un fenómeno. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre cómo una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente De la cita mencionada permitirá describir las variables de estudio de manera estratégica y recopilar el levantamiento de información a las instituciones Bancarias de la provincia del Carchi. De la misma manera facilitara la descripción de los hechos y resultados de la recopilación de datos para aclarar la relación de las variables de investigación.

Correlacional

Este tipo de investigación busca identificar cómo se relacionan diferentes factores. Su enfoque principal es determinar el grado de conexión que hay entre ellos en una

situación particular, ya sea analizando un par de variables o varias al mismo tiempo. Hernández Sampieri et. (2014).

3.2. IDEA A DEFENDER Ó HIPÓTESIS

Hipótesis nula (H_0): El Capital humano no incide en la Cultura Organizacional de las instituciones Bancarias de la provincia del Carchi.

Hipótesis alternativa (H_1): El Capital humano incide en la Cultura Organizacional de las instituciones Bancarias de la provincia del Carchi.

3.3. DEFINICIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

3.3.1. Definición de las variables

Variable Independiente: Capital Humano

Según Becker (1964), el capital humano comprende el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que poseen las personas y que contribuyen al desarrollo y desempeño de las organizaciones. Estos elementos constituyen recursos estratégicos que permiten mejorar la productividad, la calidad del trabajo y la capacidad de adaptación frente a los cambios del entorno. Asimismo, el capital humano representa una fuente de ventaja competitiva sostenible, ya que el talento, la experiencia y las competencias de los colaboradores influyen directamente en el cumplimiento de los objetivos organizacionales. En la presente investigación, el capital humano se analiza como un factor determinante que aporta valor a la institución financiera a través de dimensiones relacionadas con las habilidades interpersonales, las habilidades intrapersonales y los valores organizacionales que poseen sus colaboradores.

Variable Dependiente: Cultura Organizacional

Cameron y Quinn's (2011) definen la cultura organizacional como el conjunto de valores, creencias, normas y supuestos compartidos que orientan la adaptación al entorno y fortalecen la integración institucional. La cultura organizacional influye en la percepción, interpretación y comportamiento de los colaboradores, debido a que orienta las relaciones laborales, los procesos de decisión y el cumplimiento de objetivos institucionales. La presente investigación analiza la cultura organizacional mediante dimensiones relacionadas con la adaptación e innovación, el enfoque en resultados, el clima organizacional, el trabajo en equipo y los valores organizacionales.

3.3.2. Operacionalización de variables

Tabla 1. Matriz de Operacionalización del Capital Humano y la Cultura Organizacional.

Variable	Dimensión	Subdimensión	Técnica	Instrumento
Capital Humano	Habilidades Blandas	Intrapersonales	Encuesta	Cuestionario
		Autoconocimiento		
		Estilo de vida		
		Pensamiento crítico		
		Pensamiento creativo		
		Autoconfianza		
		Ética		
		Resiliencia		
		Empatía		
		Interpersonales		
		Resolución de problemas		
		Trabajo en Equipo		
		Negociación		
		Comunicación efectiva		
	Habilidades Duras	Liderazgo		
		Gestión de tiempo		
		Alfabetización tecnológica		
		Educación financiera		
		Análisis e interpretación de datos cuantitativos		
		Gestión de proyectos		
		Innovación y adaptación		
Cultura Organizacional		Orientación a resultados		
		Clima organizacional		
		Trabajo en equipo		
		Valores organizacionales		

3.4. MÉTODOS UTILIZADOS

A continuación, se presenta el tipo de metodología como una técnica particular, donde se describe a la diferente forma en que el sujeto que investiga puede interactuar con el objeto de estudio.

3.4.1. Método deductivo

El método deductivo consiste en comenzar con teorías o conocimientos generales para analizar un caso específico. En esta investigación, se tomó como base la teoría sobre el capital humano y la cultura organizacional para estudiar su relación en las instituciones bancarias de la provincia del Carchi. De esta manera, fue posible

interpretar los resultados obtenidos y establecer conclusiones de acuerdo con los objetivos planteados (Hernández Sampieri et al., (2014).

3.4.2. Técnica

Medina et al. (2023) plantea que la encuesta es una técnica de investigación versátil que recoge datos de una muestra amplia. Su objetivo es medir comportamientos, opiniones, actitudes y datos demográficos de una población definida.

Esta técnica nos permitirá obtener información de un amplio número de participantes de manera estandarizada, garantizando la comparabilidad de los datos. Las encuestas serán estructuradas con preguntas cerradas y escalas de Likert para evaluar las percepciones y actitudes de las instituciones Bancarias sobre su capacidad para contribuir a la Cultura Organizacional en su comunidad.

3.5. ANÁLISIS ESTADÍSTICO

3.5.1. Población y enfoque censal

Para esta investigación se eligió un enfoque censal en lugar de un muestreo, porque la población era finita y de tamaño accesible. El estudio incluyó a los 163 colaboradores de las instituciones bancarias de la provincia del Carchi, sin seleccionar un subconjunto. Este enfoque es apropiado cuando la población es reducida y está plenamente identificada, ya que así se trabaja con todos sus elementos y se elimina el error asociado a la selección de una muestra.

El número total de colaboradores se determinó mediante visitas directas a cada institución, donde se consultó al personal administrativo responsable la cantidad de empleados activos al momento del levantamiento. Con este procedimiento se construyó un registro propio y verificado de la población, conformada por 163 colaboradores distribuidos en trece agencias pertenecientes a seis instituciones bancarias ubicadas en los cantones Tulcán, Montúfar, Espejo y Mira.

El instrumento se aplicó a todo el personal disponible durante el período de recolección. De los 163 colaboradores que integraban la población, 137 dieron respuesta efectiva, una cobertura del 84,05 %. Esta tasa es alta para un estudio de campo en contextos organizacionales y respalda que los resultados sean representativos del conjunto del sistema bancario provincial, al reflejar adecuadamente las percepciones del personal y fortalecer la confiabilidad de los datos obtenidos durante la investigación.

Población

Carrillo (2015), argumenta que la población es “Conjunto de elementos que presentan una característica o condición común que es objeto de estudio” (pág.7). El Sistema Financiero Nacional del Ecuador está integrado por el Sector Financiero Público, el Sector Financiero Privado y el Sector Financiero Popular y Solidario, de acuerdo con el artículo 160 del Código Orgánico Monetario y Financiero. Dirección Nacional de Programación y Regulación Monetaria y Financiera (2023). Para esta investigación se optó por un enfoque censal en lugar de un muestreo, dado que la población era finita y de tamaño accesible. Cuando la población es reducida y está plenamente identificada, conviene estudiarla en su totalidad sin recurrir a una muestra, pues así se trabaja con todos sus elementos y se elimina el error que introduce la selección de un subconjunto.

Por esa razón, el estudio abarcó a todos los colaboradores de las instituciones bancarias de la provincia del Carchi, sin seleccionar una parte de ellos. La delimitación del universo de estudio se realizó mediante la revisión de fuentes oficiales, incluido el sitio web de la Superintendencia de Bancos del Ecuador. No obstante, esta entidad no divulga la cifra de empleados por agencia a nivel provincial. Se generó un registro propio y verificado de la población total utilizando este procedimiento: 163 trabajadores que pertenecen a trece agencias de seis entidades bancarias, distribuidos de la siguiente manera: 4 de BanEcuador, 3 del Banco Pichincha, 3 del Banco VisionFund, 1 del Banco de Guayaquil, 1 del Banco del Austro y 1 del Banco Codesarrollo, ubicadas en los cantones Tulcán, Montúfar, Espejo y Mira.

Tabla 2. Distribución de la Población de Colaboradores Bancarios por Institución y Cantón

Institución Bancaria	Tulcán	Montúfar	Espejo	Mira	Total, empleados
Banco Pichincha	24	22	7	-	53
Banco VisionFund	22	12	8	-	42
BanEcuador	17	9	6	6	38
Banco del Austro	10	-	-	-	10
Banco de Guayaquil	11	-	-	-	11
Banco Codesarrollo	-	9	-	-	9
Total	84	52	21	6	163

Nota. Datos obtenidos mediante visita directa a las instituciones bancarias del Carchi. El símbolo (—) indica ausencia de agencia. Elaboración propia.

El instrumento se aplicó a todo el personal disponible durante el período de recolección. De los 163 colaboradores que integraban la población, 137 dieron

respuesta efectiva, una cobertura del 84,05 %. Esta tasa es alta para un estudio de campo en contextos organizacionales y respalda que los resultados sean representativos del conjunto del sistema bancario provincial. La siguiente tabla detalla la población y la cobertura alcanzada en cada institución.

Tabla 3. Cobertura del Censo por Institución Bancaria

Institución Bancaria	Población	Encuestados efectivos	Cobertura en %
Banco Pichincha	53	53	100,00
Banco VisionFund	42	33	78,57
BanEcuador	38	33	86,84
Banco de Guayaquil	11	5	45,45
Banco del Austro	10	5	50,00
Banco Codesarrollo	9	8	88,89
Total	163	137	84,05

Nota. La cobertura expresa la proporción de colaboradores que respondieron respecto del total de cada institución. Elaboración propia.

En esta investigación, por razones de disponibilidad y ausencia del personal durante el período de recolección, no fue posible aplicar el instrumento a todos los colaboradores. Por esa razón, aunque el diseño fue censal, se calculó la muestra mínima requerida mediante la fórmula de población finita. Este cálculo sirve como criterio de verificación: si la cantidad de instrumentos efectivamente respondidos iguala o supera la muestra calculada, los datos recogidos son estadísticamente representativos del conjunto, aunque no se haya alcanzado al total de la población.

Fórmula de población finita:

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

En donde:

N= Población Total del estudio

n= Tamaño de la muestra

Z²= Parámetro estadístico que depende el nivel de confianza (95 % = 1,96)

p= Probabilidad de que ocurra el evento estudiado (éxito)

q = Probabilidad de que no ocurra el evento estudiado (fracaso)

e²= Limite de error muestral (5 % = 0,05)

Aplicando los valores en la fórmula:

$$n = \frac{163 \cdot 3,8416 \cdot 0,50 \cdot 0,50}{0,0016 \cdot (162) + 3,8416 \cdot 0,50 \cdot 0,50}$$

$$n = \frac{156,5452}{1,2196} \approx 128,36 \approx 128 \text{ colaboradores}$$

Aplicando la fórmula con un nivel de confianza del 95 % y un margen de error del 5 %, la muestra mínima necesaria fue de 128 colaboradores. Al haberse obtenido 137 respuestas válidas, que corresponden al 84,05 % de la población, el número de instrumentos recopilados supera ese umbral mínimo. Esto confirma que los resultados tienen respaldo estadístico suficiente para representar al sistema bancario provincial en su conjunto.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En este capítulo se presentan los hallazgos obtenidos a partir del análisis estadístico de la información recopilada mediante el cuestionario aplicado a los 137 colaboradores de las instituciones bancarias de la provincia del Carchi. En cuanto a los resultados obtenidos estos se organizan conforme a los objetivos anteriormente planteados los cuales se desglosan de la siguiente manera: descripción de las habilidades blandas y de las habilidades duras del capital humano, caracterización de la cultura organizacional y la determinación de la relación entre ambas variables, complementada con comparaciones según género, nivel educativo y cantón.

La gestión de los datos se llevó a cabo a través de estadística descriptiva e inferencial no paramétrica, ya que las variables no satisficieron la condición de normalidad. Cada elemento estadístico es complementado con su respectiva interpretación y su contraste con los referentes teóricos y empíricos examinados en el contexto teórico, asegurando consistencia entre los descubrimientos y los principios conceptuales de la investigación, lo que facilita una respuesta fundamentada a las interrogantes y metas propuestas.

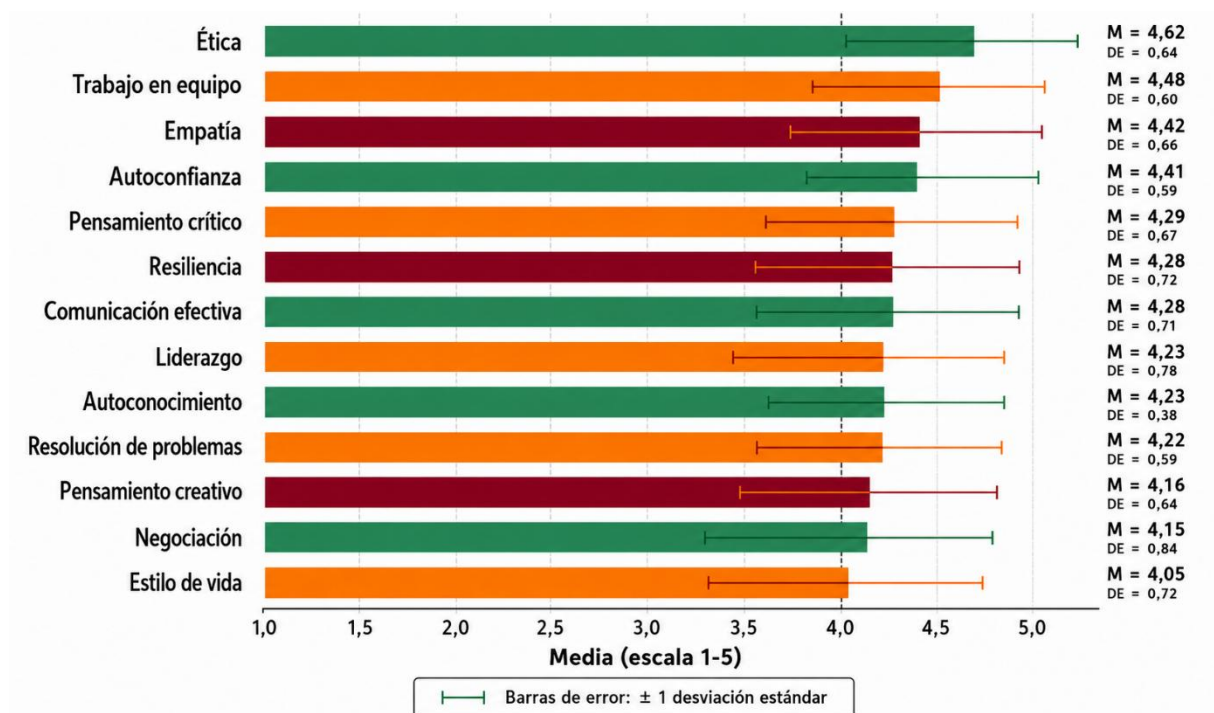


Figura 1. Evaluación de Habilidades Blandas del Talento Humano Bancario

Fuente: Elaborado con soporte de diseño asistido por IA (Claude, 2026).

El gráfico muestra las trece competencias blandas evaluadas en los empleados de las entidades bancarias de la provincia del Carchi, basándose en la media aritmética lograda en una escala de 1 a 5. Las barras de error incluyen una desviación estándar de ± 1 , lo que facilita el reconocimiento de la variabilidad de las respuestas registradas para cada competencia evaluada.

Los resultados indican que todas las competencias exceden el valor de 4,00, lo que demuestra un alto grado de evolución de las habilidades interpersonales entre los empleados del sector financiero.

La ética recibió la puntuación más alta con un promedio de 4,62, en cambio, el estilo de vida obtuvo la puntuación más baja con un promedio de 4,05, lo que evidencia las discrepancias entre las competencias estudiadas. El trabajo colaborativo obtuvo un promedio de 4,48 y la empatía recibió un promedio de 4,42, lo que evidencia que los trabajadores aprecian la colaboración, la comunicación y las relaciones interpersonales.

Chiavenato (2009) sostuvo que el capital humano es el recurso estratégico más relevante para las organizaciones y que potenciar las competencias interpersonales potencia el rendimiento de la institución.

El estilo de vida obtuvo el puntaje más bajo con un promedio de 4,05 y registró una de las desviaciones estándar más elevadas ($DE = 0,72$), lo que refleja una mayor variabilidad en las respuestas de los participantes. Estos hallazgos indican que hay variaciones en las circunstancias vinculadas al bienestar físico y emocional de los empleados en las instituciones bancarias analizadas. Aunque las habilidades blandas muestran un desarrollo favorable, el bienestar del personal constituye un aspecto que requiere mayor atención dentro de la gestión del talento humano.

En síntesis, el capital humano de las instituciones bancarias de la provincia del Carchi presenta un perfil sólido en el desarrollo de las habilidades blandas, destacándose la ética, el trabajo en equipo y la empatía como sus principales fortalezas. Los resultados también evidencian que el estilo de vida y la negociación representan las competencias con mayor oportunidad de fortalecimiento para los colaboradores. En consecuencia, el desarrollo equilibrado de estas habilidades contribuirá a consolidar relaciones laborales estables y fortalecer la cultura organizacional del sector financiero provincial. Asimismo, potenciar estas competencias permitirá mejorar la

comunicación entre los equipos de trabajo, incrementar la capacidad para resolver conflictos, favorecer la adaptación a los cambios organizacionales y promover un ambiente laboral más colaborativo, orientado al cumplimiento eficiente de los objetivos institucionales.

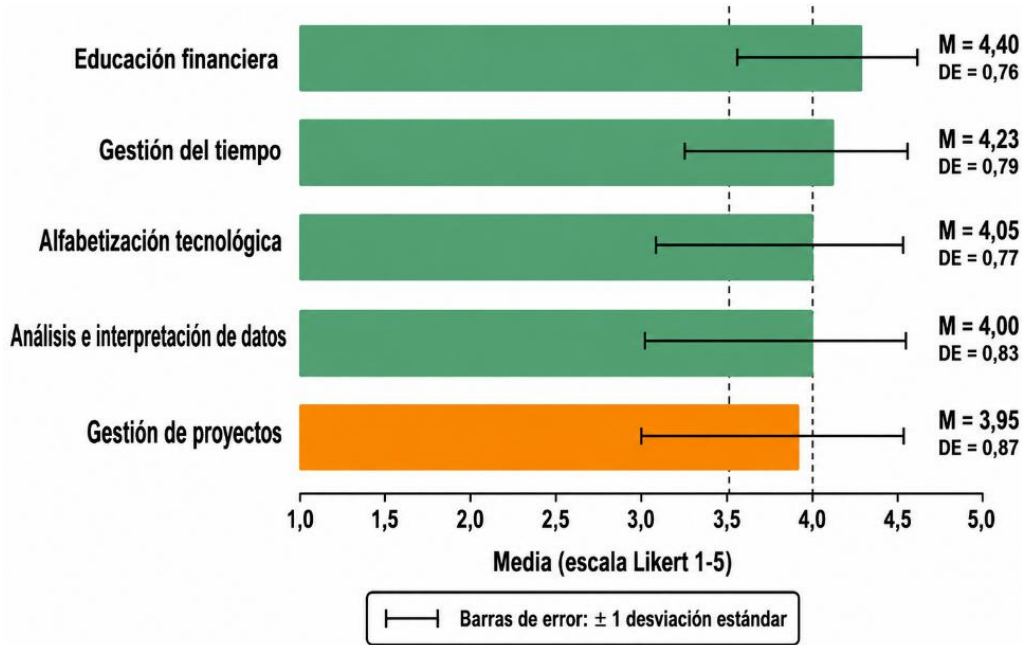


Figura 2. Evaluación de Habilidades Duras del Talento Humano Bancario

Fuente: Elaborado con soporte de diseño asistido por IA (Claude, 2026).

La figura presenta las cinco habilidades duras evaluadas en el personal de las instituciones bancarias de la provincia del Carchi mediante la media aritmética en una escala de 1 a 5 y barras de error de ± 1 desviación estándar. Los resultados muestran que la mayoría de las competencias técnicas superan el valor de 4,00, lo que evidencia un nivel favorable de desarrollo entre los colaboradores. La educación financiera alcanzó la puntuación más alta con 4,40, mientras que la gestión de proyectos obtuvo la menor media con 3,95, situándose ligeramente por debajo de dicho umbral.

La educación financiera ocupa el primer lugar porque constituye una competencia esencial para el desempeño de las actividades propias del sector bancario. El trabajo diario de los colaboradores requiere conocimientos sobre administración del dinero, productos financieros e interpretación de información económica para responder adecuadamente a las necesidades de los clientes. Asimismo, la gestión del tiempo alcanzó una media de 4,23 y la alfabetización tecnológica obtuvo 4,05, resultados

que reflejan un dominio adecuado de las competencias técnicas y digitales necesarias para las operaciones actuales.

Gary S. Becker (1964) afirmó que el capital humano está conformado por los conocimientos y habilidades adquiridos mediante la educación y la experiencia, los cuales incrementan la productividad de las organizaciones. Los resultados muestran que la gestión de proyectos (3,95) y el análisis e interpretación de datos (4,00) registran los niveles más bajos y las mayores desviaciones estándar ($DE = 0,87$ y $0,83$), evidenciando una mayor variabilidad entre los trabajadores. En síntesis, el talento técnico del personal bancario presenta fortalezas en educación financiera y gestión del tiempo, mientras que la gestión de proyectos y el análisis de datos constituyen áreas prioritarias para fortalecer la eficiencia institucional y la capacidad de respuesta del sector financiero.

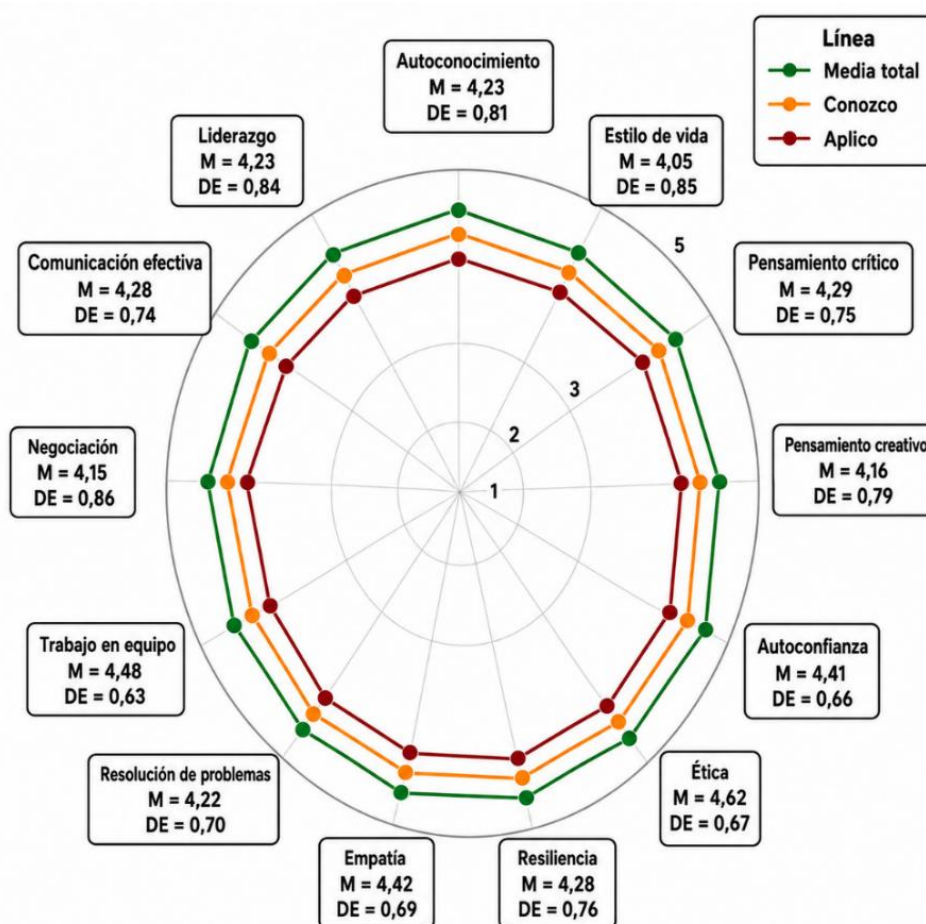


Figura 3. Distribución del Nivel de Conocimiento y Aplicación de Habilidades Blandas

Fuente: Elaborado con soporte de diseño asistido por IA (Claude, 2026).

El gráfico radial compara el nivel de conocimiento y el nivel de aplicación práctica de las trece habilidades blandas evaluadas en los colaboradores de las instituciones bancarias de la provincia del Carchi. La representación incluye tres líneas correspondientes al promedio general, la dimensión "Yo sé" y la dimensión "Aplico", permitiendo identificar las diferencias entre ambas dimensiones. Los resultados muestran que, en casi todas las habilidades, el conocimiento reportado supera ligeramente la aplicación práctica desarrollada por los trabajadores durante el desempeño de sus actividades laborales.

La autoconciencia presenta la mayor diferencia entre el conocimiento y la aplicación, lo que indica que los colaboradores reconocen sus fortalezas y debilidades con mayor facilidad de la que las incorporan en sus decisiones diarias. En contraste, la ética y el trabajo en equipo muestran una mínima diferencia entre ambas dimensiones, reflejando una elevada correspondencia entre lo que los trabajadores conocen y lo que aplican en su entorno laboral. Estos resultados evidencian que determinadas habilidades blandas logran trasladarse con mayor eficacia desde el conocimiento hacia la práctica cotidiana.

Schultz (1961) sostuvo que la educación y la capacitación fortalecen las habilidades laborales y mejoran el desempeño institucional mediante el desarrollo continuo del capital humano. Los resultados sugieren que el conocimiento adquirido no siempre se transforma en comportamientos observables, por lo que las instituciones deben implementar estrategias que favorezcan la aplicación práctica de las competencias desarrolladas. En síntesis, el personal bancario posee un nivel elevado de conocimiento en habilidades blandas, aunque la autoconciencia presenta una brecha moderada cuya reducción contribuiría a fortalecer el desempeño individual y la cultura organizacional del sector.

De manera general, los resultados reflejan que los colaboradores poseen un nivel favorable de habilidades blandas, ya que todas las dimensiones alcanzan promedios superiores a cuatro puntos. Sin embargo, la diferencia constante entre conocer una habilidad y ponerla en práctica evidencia que el dominio teórico no siempre se traduce en comportamientos observables dentro del entorno laboral. Esta situación pone de manifiesto la necesidad de fortalecer espacios de formación, acompañamiento y retroalimentación continua que permitan consolidar estas competencias en el trabajo diario y contribuir a un mejor desempeño organizacional.

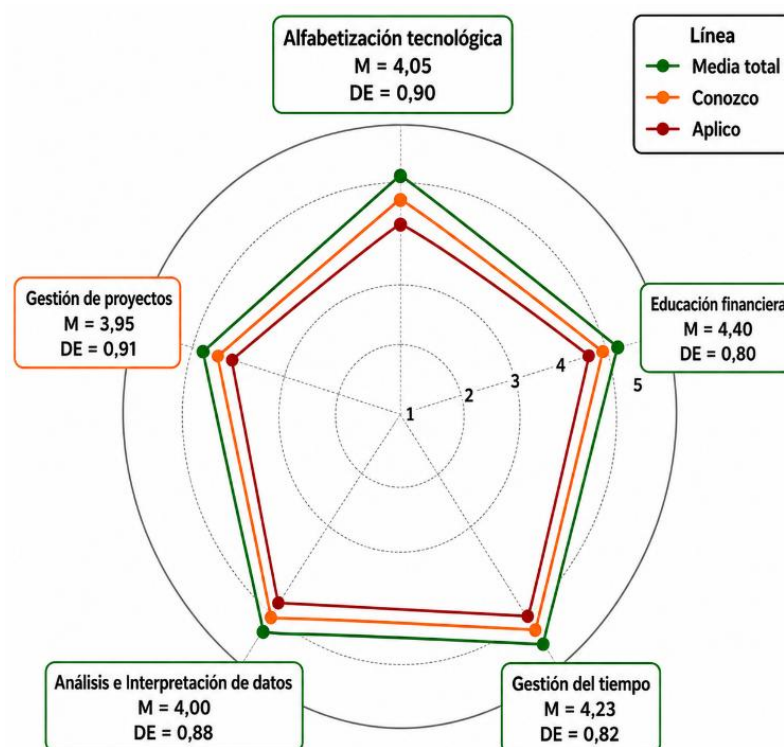


Figura 4. Distribución del Nivel de Conocimiento y Aplicación de Habilidades Duras

Fuente: Elaborado con soporte de diseño asistido por IA (Claude, 2026).

Este segundo gráfico radial muestra las cinco habilidades duras evaluadas en los colaboradores de las instituciones bancarias de la provincia del Carchi. La figura compara el nivel de conocimiento declarado con el nivel de aplicación práctica mediante las líneas correspondientes al promedio general, la dimensión "Conozco" y la dimensión "Aplico", lo que permite identificar la relación entre ambas. Los resultados evidencian una elevada coherencia entre el dominio técnico que poseen los colaboradores y la aplicación de esas competencias durante el desarrollo de sus actividades laborales.

Las tres líneas permanecen muy próximas en todas las habilidades duras, lo que evidencia una elevada correspondencia entre el conocimiento y la aplicación práctica de las competencias técnicas. La educación financiera (4,40) y la gestión del tiempo (4,23) presentan la mayor coincidencia entre ambas dimensiones, debido a que son habilidades utilizadas de manera permanente en las actividades bancarias. En cambio, la gestión de proyectos (3,95) y el análisis e interpretación de datos (4,00) registran las puntuaciones más bajas, aunque conservan una relación consistente entre el conocimiento y la práctica.

Garzón Franco et al. (2025) demostraron que la incorporación de herramientas tecnológicas en la gestión del talento humano incrementó la eficiencia institucional y fortaleció la toma de decisiones en las entidades bancarias. Los resultados obtenidos muestran que la alfabetización tecnológica (4,05) y el análisis de datos (4,00) constituyen competencias que aún requieren fortalecimiento para responder a los procesos de transformación digital del sector financiero. En síntesis, las habilidades duras presentan un perfil consistente, donde la educación financiera y la gestión del tiempo representan fortalezas, mientras que la gestión de proyectos y el análisis de datos constituyen oportunidades de mejora para incrementar la eficiencia operativa y la competitividad institucional.

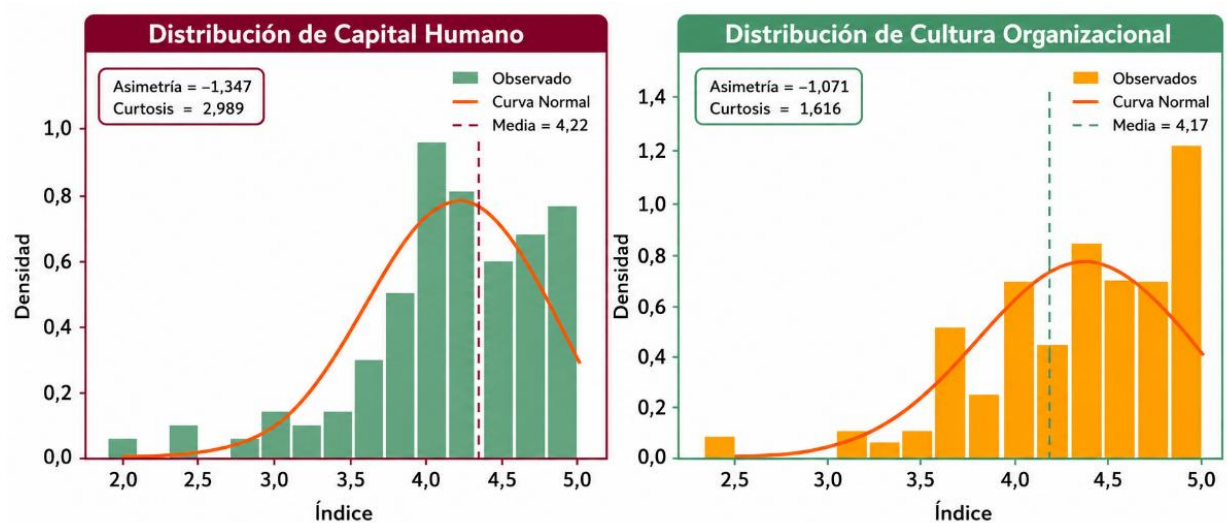


Figura 5. Distribución de Frecuencias de las Variables Capital Humano y Cultura Organizacional

Fuente: Elaborado con soporte de diseño asistido por IA (Claude, 2026).

Los histogramas presentan la distribución de las variables Capital Humano y Cultura Organizacional a partir de las respuestas proporcionadas por los 137 colaboradores de las instituciones bancarias de la provincia del Carchi. Cada gráfico incorpora la curva normal teórica superpuesta junto con los coeficientes de asimetría, curtosis y la media de cada variable para facilitar su interpretación. Esta representación permite observar cómo se distribuyen las percepciones del personal sobre ambos constructos y comparar su comportamiento con una distribución normal teórica.

Las dos variables presentan una asimetría negativa, ya que el Capital Humano registra un valor de -1,34 y la Cultura Organizacional alcanza un valor de -1,07, concentrando la mayoría de las respuestas en los niveles superiores de la escala. Este comportamiento corresponde al denominado efecto techo, el cual evidencia que

los colaboradores valoran favorablemente tanto sus competencias como la cultura organizacional de sus instituciones. Además, la diferencia entre los histogramas y la curva normal indica que ninguna de las variables sigue una distribución normal, debido a la concentración de respuestas en los valores más altos.

Chiavenato (2009) señaló que el capital humano constituye el recurso estratégico más importante para las organizaciones y que su adecuada gestión favorece el fortalecimiento de la cultura institucional. Los resultados muestran que la concentración de calificaciones altas refleja una percepción positiva de los colaboradores sobre su desarrollo profesional y sobre el entorno laboral en el que desempeñan sus funciones. Sin embargo, los resultados también aconsejan considerar el posible sesgo de deseabilidad social propio de los instrumentos de autoinforme utilizados en este tipo de investigaciones.

En conjunto, ambas distribuciones presentan una marcada asimetría negativa y una elevada concentración de respuestas en los niveles superiores de la escala, comportamiento esperado en variables de actitud medidas mediante escalas tipo Likert. Esta característica fue considerada durante la selección de los métodos estadísticos empleados, lo que fortalece la validez de las conclusiones obtenidas sobre la relación entre las variables analizadas. En síntesis, los colaboradores valoran favorablemente el capital humano y la cultura organizacional, situación que evidencia un entorno laboral positivo y una adecuada gestión del talento humano orientada al logro de los objetivos institucionales.

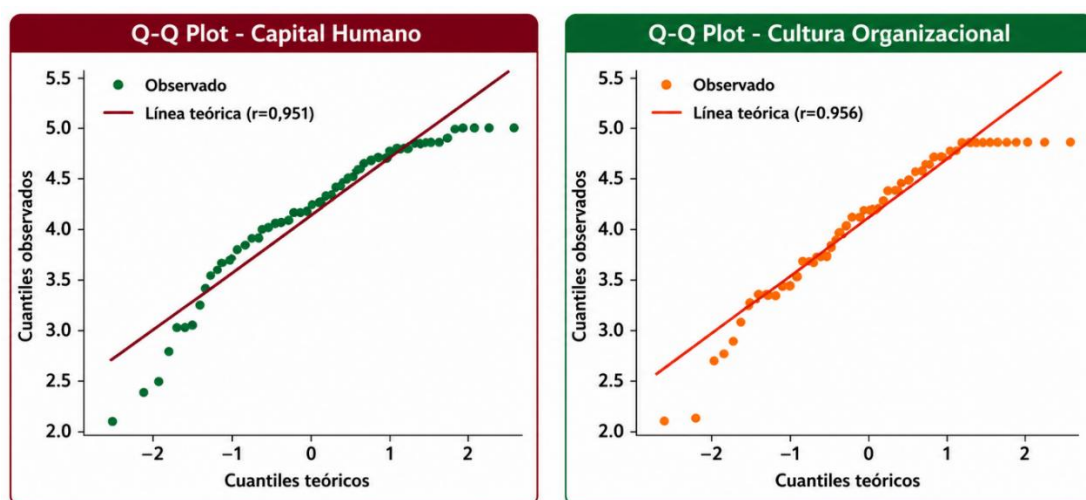


Figura 6. Prueba de Normalidad de las Variable Capital Humano y Cultura Organizacional

Fuente: Elaborado con soporte de diseño asistido por IA (Claude, 2026).

Los gráficos Q-Q (cuantil-cuantil) muestran el ajuste de las variables Capital Humano y Cultura Organizacional respecto a una distribución normal teórica. Cada panel presenta los valores observados mediante puntos y la distribución esperada mediante una línea diagonal, permitiendo comparar visualmente el comportamiento de los datos. Los resultados evidencian que los puntos se alejan de la diagonal, especialmente en los extremos inferiores, lo que indica que ambas variables no siguen completamente una distribución normal.

Los coeficientes de correlación de los gráficos Q-Q alcanzan un valor de 0,95 tanto para Capital Humano como para Cultura Organizacional, reflejando una elevada asociación entre los valores observados y la distribución teórica. Sin embargo, la desviación sistemática de los puntos en las colas confirma la presencia de una asimetría negativa previamente identificada en ambas variables. Hernández Sampieri et. (2014) señalaron que la verificación de los supuestos estadísticos constituye una etapa fundamental de la investigación porque orienta la selección de los métodos de análisis más apropiados.

Los resultados obtenidos confirman que ninguna variable cumple completamente el supuesto de normalidad, aunque los gráficos Q-Q registran coeficientes de correlación de $r = 0,95$ para ambas variables analizadas. La desviación sistemática de los puntos en las colas, junto con la asimetría negativa previamente identificada, justificó la utilización de la correlación de Spearman, la prueba U de Mann-Whitney y Kruskal-Wallis. En síntesis, estos procedimientos permitieron evaluar adecuadamente la relación entre el capital humano y la cultura organizacional, garantizando resultados confiables, interpretaciones válidas y conclusiones sólidas para esta investigación.

En ambos gráficos se aprecia que la mayor parte de las observaciones mantiene una distribución relativamente cercana a la línea teórica en los cuantiles centrales. Sin embargo, conforme los datos se aproximan a los extremos, la separación entre los valores observados y los esperados se hace más evidente. Este comportamiento refleja que las diferencias respecto a la distribución normal se concentran principalmente en las colas. En consecuencia, la evidencia gráfica complementa los resultados obtenidos mediante las pruebas de normalidad y respalda la selección de técnicas estadísticas no paramétricas para el análisis de la información.

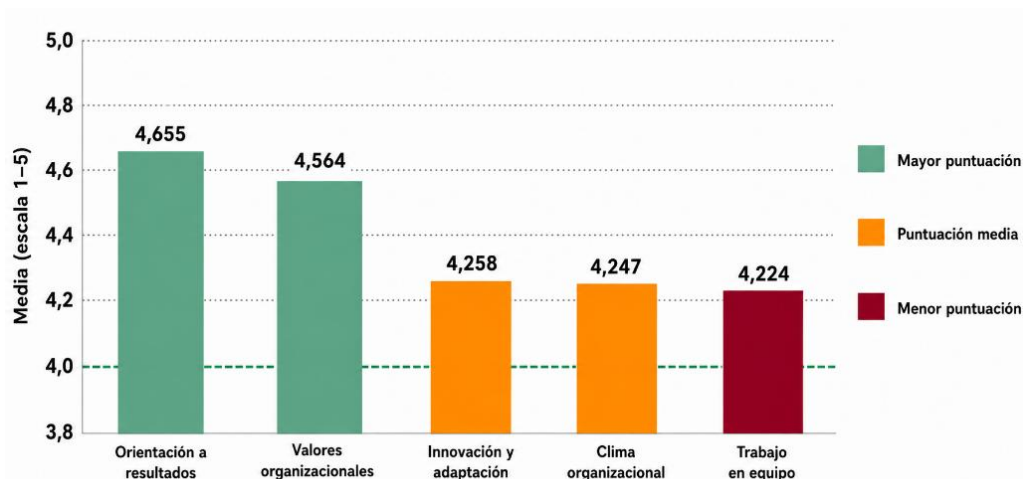


Figura 7. Media de las Dimensiones de la Cultura Organizacional de las Instituciones Bancarias

Fuente: Elaborado, con soporte de diseño asistido por IA (Claude, 2026).

La figura presenta las medias de las cinco dimensiones de la cultura organizacional evaluadas en los 137 colaboradores de las instituciones bancarias de la provincia del Carchi mediante una escala Likert de 1 a 5. La dimensión recibió una puntuación superior a 4,00, lo que indica una percepción positiva de la cultura organizacional en las entidades financieras examinadas. Los resultados muestran que los colaboradores mantienen una evaluación positiva de las prácticas institucionales, los valores y las dinámicas que se encuentran en la industria bancaria de la provincia. Con una puntuación media de 4,65, la orientación a los resultados alcanzó la puntuación más alta, mientras que los valores organizacionales alcanzaron una puntuación media de 4,56, ubicándolos entre las dimensiones más valoradas Robbins y Judge (2017) plantearon que la cultura organizacional se manifiesta mediante valores y comportamientos compartidos que orientan el desempeño institucional y fortalecen la identidad corporativa. Los resultados obtenidos evidencian que las instituciones financieras orientan su gestión hacia el logro de objetivos, la eficiencia en los procesos, la transparencia y la rendición de cuentas, aspectos que constituyen pilares esenciales para su funcionamiento. En conjunto, estos elementos favorecen el fortalecimiento de la confianza institucional, incrementan el compromiso del personal e impulsan la mejora continua del desempeño organizacional. Por su parte, el trabajo en equipo registró una media de 4,22, mientras que el clima organizacional alcanzó una media de 4,24, siendo las dimensiones con las valoraciones más bajas, aunque ambas mantienen una percepción favorable por parte de los colaboradores. En este sentido Deal y Kennedy (1985), señalaron que las organizaciones exitosas desarrollan

culturas consistentes en todas sus dimensiones, fortaleciendo tanto el desempeño como la cooperación entre sus integrantes. A partir de estos hallazgos, se infiere la necesidad de fortalecer las relaciones de colaboración y promover el bienestar laboral, con el propósito de consolidar una cultura organizacional más equilibrada y sostenible.

La dimensión innovación y adaptación obtuvo una media de 4,25, situándose en un nivel intermedio dentro de las dimensiones evaluadas. Este resultado indica que los colaboradores perciben una disposición favorable, aunque moderada, hacia el cambio y el aprendizaje organizacional. En consecuencia, se observa que las instituciones cuentan con la capacidad para responder a nuevas exigencias; sin embargo, aún disponen de oportunidades para fortalecer esta dimensión estratégica. En síntesis, la cultura organizacional presenta un perfil favorable, donde predominan la orientación a resultados y los valores organizacionales, mientras el trabajo en equipo, el clima organizacional y la innovación representan oportunidades de mejora para fortalecer el desempeño institucional.

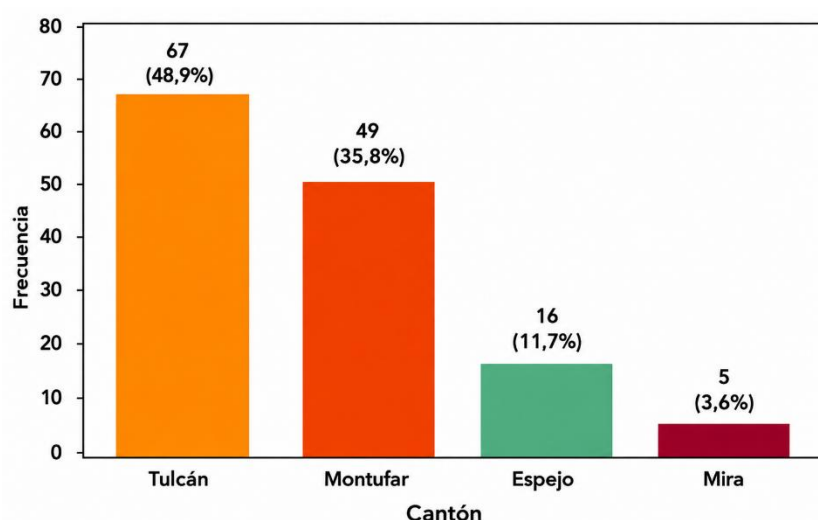


Figura 8. Distribución del personal encuestado en las instituciones bancarias del Carchi por cantón

Fuente: Elaborado con soporte de diseño asistido por IA (Claude, 2026).

La figura presenta la distribución de los 137 colaboradores encuestados según el cantón donde se ubica la institución bancaria en la que desempeñan sus funciones. La información se expresa mediante frecuencias absolutas y porcentajes, permitiendo identificar la participación de los cantones Tulcán, Montúfar, Espejo y Mira dentro de la investigación. Esta representación facilita la ubicación geográfica

de los colaboradores y proporciona una visión general de la distribución territorial del talento humano en el sector bancario de la provincia del Carchi.

Los resultados muestran que Tulcán concentra el 48,90 % de los colaboradores y que Montúfar reúne el 35,80 %, representando conjuntamente la mayor parte del personal evaluado. Espejo participa con el 11,70 % y Mira registra el 3,60 %, evidenciando una presencia considerablemente menor dentro de la muestra analizada. Esta distribución responde al papel de Tulcán como principal centro económico y administrativo de la provincia, donde existe una mayor concentración de instituciones financieras y colaboradores.

Chiavenato (2009), planteó que el capital humano constituye el principal recurso estratégico de las organizaciones y que su disponibilidad depende de las condiciones del entorno donde desarrollan sus actividades. Los resultados obtenidos indican que las oportunidades de desarrollo profesional, capacitación e interacción laboral tienden a concentrarse en los cantones con mayor actividad financiera y presencia institucional. En contraste, los cantones con menor cantidad de agencias bancarias pueden ofrecer menos oportunidades para fortalecer las competencias y el desarrollo del talento humano.

En síntesis, la mayor concentración de colaboradores en Tulcán y Montúfar refleja la distribución territorial de la actividad financiera dentro de la provincia del Carchi y la ubicación de las principales instituciones bancarias. Esta característica debe considerarse durante la interpretación de los resultados generales porque la mayor parte de la información proviene de los cantones con mayor presencia de entidades financieras. En consecuencia, los hallazgos representan principalmente la realidad de las zonas donde se concentra el mayor número de colaboradores del sistema bancario provincial. No obstante, la información recopilada proporciona una visión amplia del funcionamiento organizacional del sector bancario en la provincia, debido a que estas entidades concentran una parte importante de las operaciones financieras, del personal y de la atención a los usuarios. Además, los resultados obtenidos constituyen una base sólida para orientar estrategias de gestión del talento humano, fortalecer la cultura organizacional y respaldar futuras investigaciones que profundicen en las particularidades de otros cantones con menor participación dentro del sistema financiero provincial.

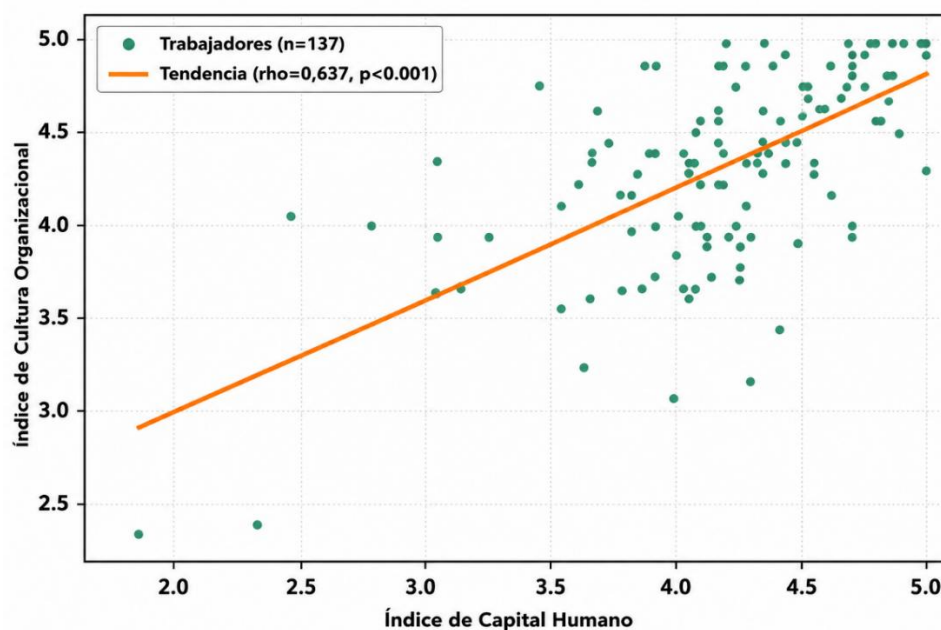


Figura 9. Correlación de Spearman entre el Capital Humano y la Cultura Organizacional

Fuente: Elaborado con soporte de diseño asistido por IA (Claude, 2026).

La figura presenta el diagrama de dispersión que relaciona el índice de Capital Humano con el índice de Cultura Organizacional de los 137 colaboradores de las instituciones bancarias de la provincia del Carchi. El gráfico incorpora la línea de tendencia y el coeficiente de correlación de Spearman, debido a que ambas variables no cumplieron el supuesto de normalidad. Además, el recuadro muestra el valor de rho y el nivel de significancia, indicadores que permiten determinar la dirección, la fuerza y la significancia estadística de la relación entre las variables.

Los resultados evidencian una relación positiva, significativa y de intensidad moderada a fuerte entre el capital humano y la cultura organizacional ($\rho = 0,63$; $p < 0,001$), indicando que un mayor nivel de capital humano se asocia con una percepción más favorable de la cultura organizacional. La correlación de Spearman confirma que el orden de los colaboradores en una variable mantiene una correspondencia consistente con el orden observado en la otra, sin requerir el cumplimiento del supuesto de normalidad. Drucker Peter (2006) afirmó que las organizaciones exitosas fundamentan su competitividad en el conocimiento, las capacidades y el desempeño estratégico de su talento humano. Desde esta perspectiva, la inversión en el desarrollo de las personas fortalece la innovación, mejora la productividad, facilita la adaptación a entornos cambiantes y contribuye al logro sostenible de los objetivos organizacionales.

El análisis estadístico confirma la existencia de una relación significativa entre el capital humano y la cultura organizacional en las instituciones bancarias de la provincia del Carchi. Los resultados obtenidos permiten rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa, debido a que el coeficiente de correlación alcanzó un valor de $\rho = 0,63$ con un nivel de significancia de $p < 0,001$. En síntesis, este hallazgo respalda el fundamento teórico de la investigación y demuestra que una adecuada gestión del talento humano contribuye al fortalecimiento de la cultura organizacional en el sector bancario.

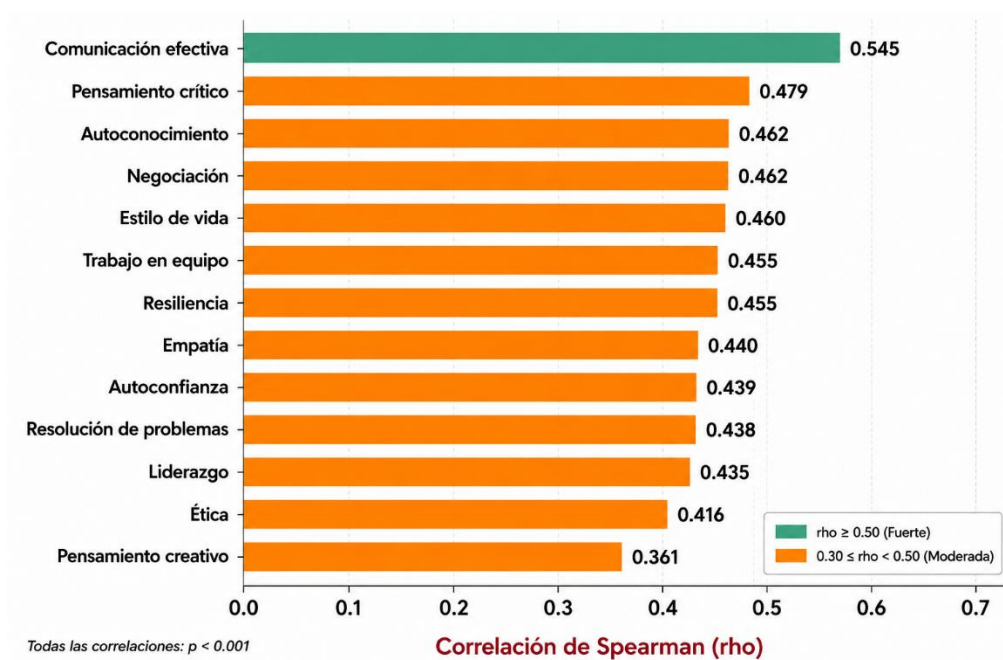


Figura 10. Correlación de Spearman de las Habilidades Blandas con la Cultura Organizacional

Fuente: Elaborado con soporte de diseño asistido por IA (Claude, 2026).

La figura presenta los coeficientes de correlación de Spearman ordenados de mayor a menor entre las trece habilidades blandas y el Índice Global de Cultura Organizacional de las instituciones bancarias de la provincia del Carchi. El análisis utilizó este coeficiente no paramétrico porque las variables evaluadas no cumplieron el supuesto de normalidad establecido para las pruebas paramétricas. Además, la clasificación diferencia las correlaciones fuertes ($\rho \geq 0,50$) de las moderadas ($0,30 \leq \rho < 0,50$), mostrando que todas las asociaciones fueron estadísticamente significativas con un valor de $p < 0,001$.

Los resultados muestran que las trece habilidades blandas mantienen una relación positiva y significativa con la cultura organizacional, evidenciando que todas

contribuyen al fortalecimiento del entorno institucional. La comunicación efectiva presentó la correlación más alta con un valor de $\rho = 0,54$, seguida del pensamiento crítico con $\rho = 0,47$, el autoconocimiento con $\rho = 0,46$ y la negociación con $\rho = 0,46$. Estos hallazgos indican que las competencias relacionadas con la comunicación, el análisis y la interacción interpersonal ejercen una mayor influencia sobre la percepción de la cultura organizacional.

Las demás habilidades blandas registraron correlaciones moderadas con valores similares entre sí, lo que demuestra que la cultura organizacional depende de un conjunto de competencias y no únicamente de una habilidad específica. Cedeño y Zambrano (2021) señalaron que la comunicación, el liderazgo y el trabajo colaborativo influyen directamente en el ambiente laboral y en la eficacia de las instituciones financieras. Los resultados obtenidos son consistentes con este planteamiento, ya que la comunicación efectiva se posiciona como la habilidad que presenta la mayor relación con la cultura organizacional entre las dimensiones analizadas.

Los resultados también evidencian que fortalecer las habilidades interpersonales favorece el desarrollo de una cultura organizacional más sólida dentro de las instituciones bancarias analizadas. Aunque la intensidad de las correlaciones varía entre las diferentes competencias, todas presentan asociaciones positivas y estadísticamente significativas con la cultura institucional. Esta evidencia demuestra que el desarrollo de las habilidades blandas contribuye al fortalecimiento de la interacción, el compromiso y el desempeño de los colaboradores en el contexto organizacional.

En síntesis, las habilidades blandas presentan una relación significativa con la cultura organizacional de la banca carchense, destacándose la comunicación efectiva, el pensamiento crítico, el autoconocimiento y la negociación como las competencias de mayor influencia. Estos resultados permiten concluir que el fortalecimiento de las capacidades interpersonales constituye un factor estratégico para consolidar la cultura organizacional y mejorar el desempeño institucional. Asimismo, esta evidencia respalda la importancia de incorporar programas permanentes de desarrollo del talento humano dentro de las instituciones financieras, favoreciendo un ambiente laboral colaborativo, el compromiso de los colaboradores, la adaptación al cambio y el cumplimiento efectivo de los objetivos organizacionales.

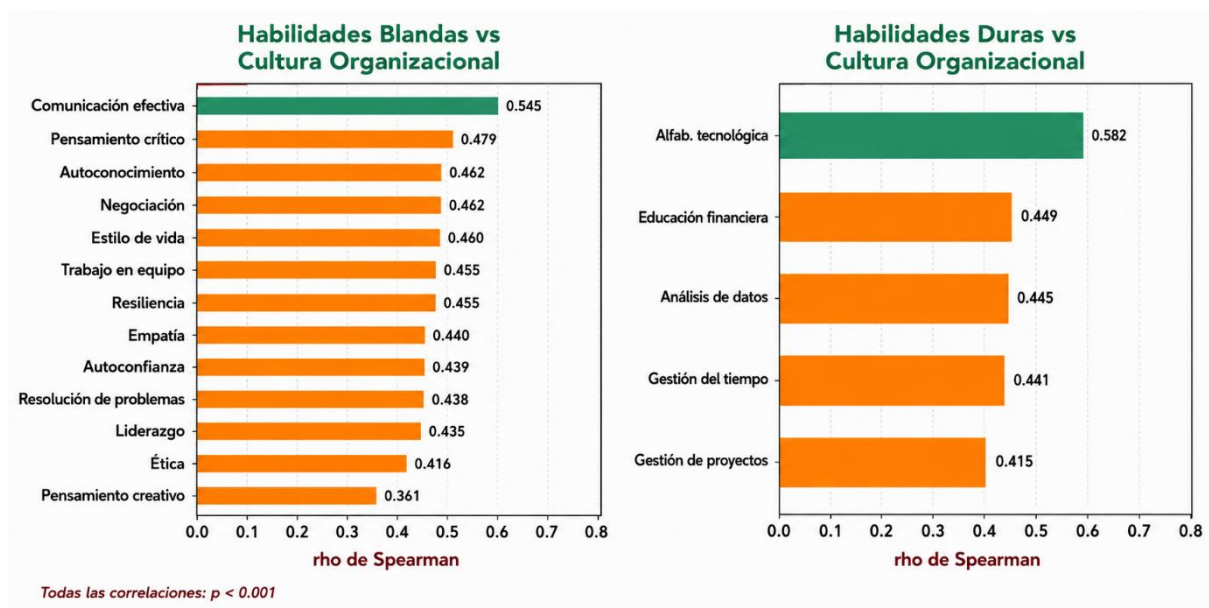


Figura 11. Comparativa de la Correlación de Spearman de las Habilidades Blandas y Duras con la Cultura Organizacional

Fuente: Elaborado con soporte de diseño asistido por IA (Claude, 2026).

La figura compara los coeficientes de correlación de Spearman entre las habilidades blandas, las habilidades duras y el índice global de cultura organizacional mediante dos paneles contruidos con la misma escala. El diseño permite contrastar de manera directa la intensidad de la relación que mantiene cada tipo de competencia con la cultura institucional. Los resultados muestran que tanto las habilidades blandas como las habilidades duras presentan correlaciones positivas con la cultura organizacional y que los rangos de asociación entre ambas competencias son similares.

La comunicación efectiva obtuvo la mayor correlación entre las habilidades blandas con un valor de $\rho = 0,54$, mientras que la alfabetización tecnológica alcanzó el valor más alto de todo el análisis con $\rho = 0,58$. Estos resultados evidencian que las competencias técnicas relacionadas con el uso de herramientas digitales mantienen una asociación incluso superior a la observada en las competencias interpersonales. En consecuencia, la cultura organizacional también depende del desarrollo de capacidades técnicas que fortalecen el desempeño de los colaboradores en el sector bancario.

Garzón Franco et al. (2025) demostraron que la incorporación de habilidades tecnológicas en la gestión del talento humano incrementó la eficiencia institucional y fortaleció la toma de decisiones dentro de las entidades bancarias. Los resultados obtenidos respaldan este planteamiento, debido a que la alfabetización tecnológica

presenta la correlación más alta con la cultura organizacional entre todas las competencias analizadas. Esta evidencia demuestra que el dominio de herramientas digitales constituye un componente estratégico para fortalecer la cultura institucional junto con las habilidades interpersonales.

En síntesis, las habilidades blandas y las habilidades duras presentan relaciones positivas y significativas con la cultura organizacional, sin que un grupo de competencias predomine claramente sobre el otro. Los resultados indican que ambas dimensiones aportan de manera complementaria al fortalecimiento del entorno institucional y al desempeño de las organizaciones financieras. Por ello, las instituciones bancarias deben implementar estrategias integrales que desarrollen simultáneamente las competencias interpersonales y las capacidades técnicas de sus colaboradores para consolidar una cultura organizacional sólida y sostenible.

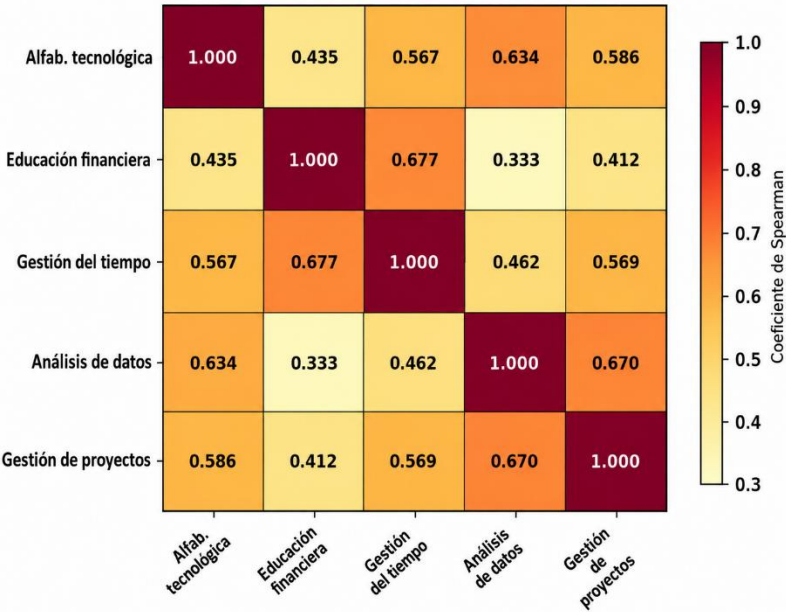


Figura 12. Matriz de Correlación de Spearman Entre Habilidades Duras

Fuente: Elaborado con soporte de diseño asistido por IA (Claude, 2026).

La figura presenta una matriz de correlación de Spearman representada mediante un mapa de calor que muestra el grado de asociación existente entre las cinco habilidades duras evaluadas en los colaboradores bancarios. La intensidad de los colores representa la magnitud de cada coeficiente de correlación, mientras que la diagonal principal con valor 1,00 corresponde a la relación de cada habilidad consigo misma. Los resultados evidencian que todas las habilidades duras mantienen

correlaciones positivas, indicando que el desarrollo de una competencia técnica suele acompañarse del fortalecimiento de las demás.

La educación financiera y la gestión del tiempo registraron la correlación más alta con un valor de $\rho = 0,67$, seguidas por el análisis e interpretación de datos con la gestión de proyectos ($\rho = 0,67$). La alfabetización tecnológica también presentó una asociación elevada con el análisis e interpretación de datos, alcanzando un coeficiente de $\rho = 0,63$. En contraste, la educación financiera y el análisis e interpretación de datos obtuvieron la correlación más baja con $\rho = 0,33$, aunque esta continúa representando una asociación positiva de intensidad moderada.

Carreño Villavicencio et al. (2019) demostraron que la capacitación sistemática fortalece simultáneamente las competencias, la productividad y el desarrollo del talento humano dentro de las organizaciones. Los resultados obtenidos respaldan este planteamiento porque evidencian que las habilidades técnicas se encuentran estrechamente relacionadas y evolucionan de manera conjunta durante los procesos de formación. Esta interdependencia sugiere que fortalecer una competencia técnica también favorece el desarrollo de otras capacidades necesarias para mejorar el desempeño organizacional.

En síntesis, las habilidades duras del personal bancario de la provincia del Carchi presentan relaciones positivas entre sí, destacándose la asociación entre la educación financiera y la gestión del tiempo con un coeficiente de $\rho = 0,67$. Los resultados indican que la capacitación técnica puede generar efectos de transferencia entre competencias debido a la interrelación existente entre ellas. En consecuencia, las instituciones bancarias pueden fortalecer el desempeño de sus colaboradores mediante programas de formación continua orientados al desarrollo integral de las competencias técnicas. Este comportamiento evidencia que el fortalecimiento de una competencia específica puede repercutir favorablemente en el desarrollo de otras capacidades relacionadas, incrementando la eficiencia en la ejecución de las actividades laborales. Asimismo, una formación técnica planificada contribuye a mejorar la capacidad de respuesta frente a los cambios del entorno financiero, optimizar la calidad del servicio, reducir errores operativos y consolidar una gestión institucional más eficiente, competitiva y alineada con los objetivos estratégicos de las entidades bancarias.

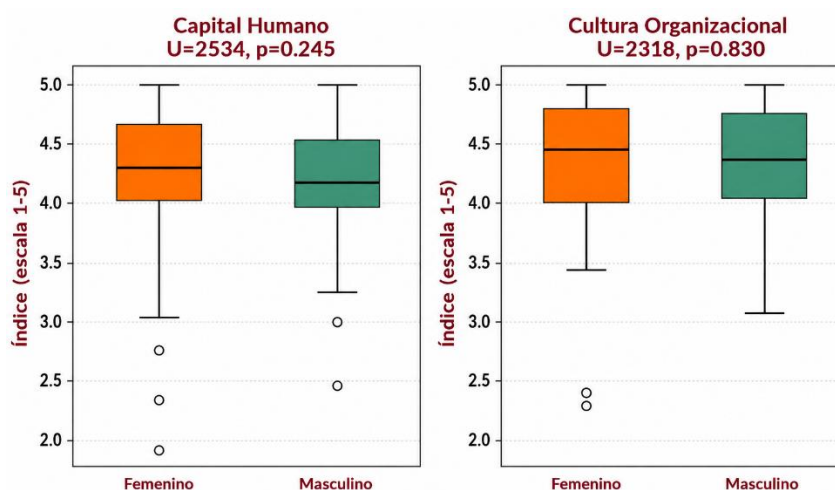


Figura 13. Comparación del Capital Humano y la Cultura Organizacional Según el Género (Prueba U de Mann-Whitney)

Fuente: Elaborado con soporte de diseño asistido por IA (Claude, 2026).

La figura presenta diagramas de caja que comparan la distribución del índice de Capital Humano y del índice de Cultura Organizacional entre los colaboradores de género femenino y masculino. El análisis incorpora los resultados de la prueba U de Mann-Whitney, debido a que esta técnica no paramétrica permite comparar dos grupos independientes cuando las variables no cumplen el supuesto de normalidad. La representación gráfica facilita la identificación de posibles diferencias entre ambos géneros respecto al desarrollo del capital humano y la percepción de la cultura organizacional.

Los resultados muestran que no existen diferencias estadísticamente significativas entre hombres y mujeres en ninguna de las variables analizadas, debido a que los niveles de significancia superan el umbral de 0,05. El Capital Humano registró un valor de $U = 253$ y $p = 0,24$, mientras que la Cultura Organizacional obtuvo un valor de $U = 231$ y $p = 0,83$. Además, las medianas de ambos grupos presentan diferencias mínimas, evidenciando que el desarrollo de competencias y la percepción de la cultura organizacional se distribuyen de manera similar entre ambos géneros.

Benítez Kely (2022), señaló que el fortalecimiento de las competencias profesionales incrementa la satisfacción laboral y favorece la retención del talento humano en las instituciones financieras, independientemente de las características individuales de los colaboradores. Los resultados obtenidos respaldan este planteamiento porque demuestran que el capital humano y la cultura organizacional dependen principalmente del desarrollo de capacidades profesionales. Esta evidencia indica

que el género no constituye un factor determinante en la percepción de estas variables dentro de las instituciones bancarias de la provincia del Carchi.

En síntesis, el género no establece diferencias significativas en los niveles de capital humano ni de cultura organizacional entre los colaboradores de las instituciones bancarias analizadas. Los resultados permiten concluir que hombres y mujeres presentan niveles equivalentes en ambas variables, respaldados por los valores obtenidos en la prueba U de Mann-Whitney (Capital Humano: $U = 253$; $p = 0,24$ y Cultura Organizacional: $U = 231$; $p = 0,83$). En consecuencia, las instituciones pueden implementar estrategias integrales de gestión del talento humano sin necesidad de segmentarlas en función del género.

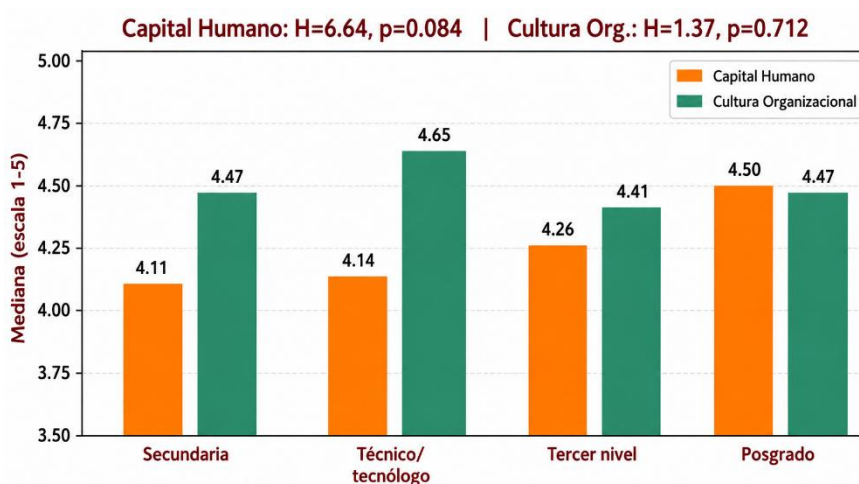


Figura 14. Comparación del Capital Humano y la Cultura Organizacional Según el Nivel Educativo (Prueba de Kruskal-Wallis)

Fuente: Elaborado con soporte de diseño asistido por IA (Claude, 2026).

La figura compara las medianas del índice de Capital Humano y del índice de Cultura Organizacional según cuatro niveles educativos: secundaria, técnico o tecnólogo, tercer nivel y posgrado. El análisis emplea la prueba no paramétrica de Kruskal-Wallis porque esta técnica permite comparar tres o más grupos independientes cuando las variables no cumplen el supuesto de normalidad. La representación gráfica facilita la identificación de posibles diferencias entre los niveles educativos respecto a ambas variables analizadas dentro de las instituciones bancarias de la provincia del Carchi.

Los resultados muestran que el capital humano presenta una tendencia creciente conforme aumenta el nivel educativo, registrando una media de 4,11 en educación secundaria y de 4,50 en estudios de posgrado. Sin embargo, esta diferencia no alcanzó significancia estadística, debido a que la prueba de Kruskal-Wallis obtuvo un

valor de $H = 6,64$ con un nivel de significancia de $p = 0,08$. Por otra parte, la cultura organizacional permaneció estable entre los distintos niveles educativos, alcanzando un valor de $H = 1,37$ y un nivel de significancia de $p = 0,71$.

Schultz (1961), señaló que la educación y la capacitación fortalecen las competencias laborales e incrementan la productividad dentro de las organizaciones mediante el desarrollo continuo del capital humano. Los resultados obtenidos respaldan este planteamiento porque evidencian una tendencia ascendente del capital humano conforme aumenta el nivel educativo de los colaboradores. En contraste, la cultura organizacional mantiene niveles similares entre todos los grupos, lo que sugiere que su desarrollo depende principalmente de las dinámicas institucionales compartidas.

En síntesis, el capital humano muestra una tendencia de crecimiento conforme aumenta el nivel educativo, aunque las diferencias observadas no resultaron estadísticamente significativas según la prueba de Kruskal-Wallis ($H = 6,64$; $p = 0,08$). Asimismo, la cultura organizacional permaneció homogénea entre los distintos niveles educativos, registrando un valor de $H = 1,37$ y un nivel de significancia de $p = 0,71$. En consecuencia, la inversión en educación y capacitación continúa siendo una estrategia relevante para fortalecer las competencias del talento humano dentro de un entorno organizacional estable y favorable.

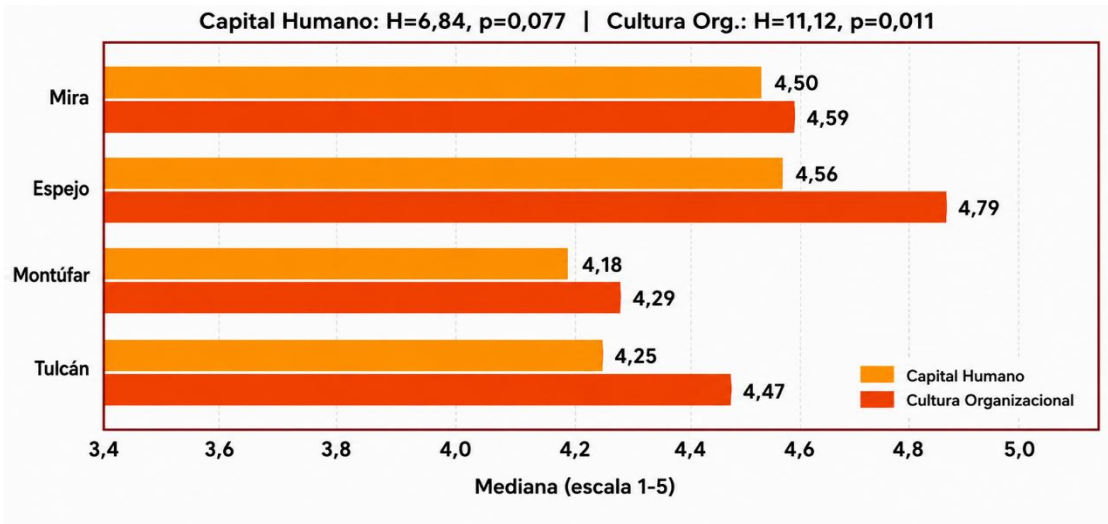


Figura 15. Comparación del Capital Humano y la Cultura Organizacional por Cantón (Prueba de Kruskal-Wallis)

Fuente: Elaborado con soporte de diseño asistido por IA (Claude, 2026).

La figura compara las medianas del índice de Capital Humano y del índice de Cultura Organizacional entre los colaboradores de los cantones Espejo, Mira, Montúfar y

Tulcán, donde existe presencia de instituciones bancarias. El análisis emplea la prueba no paramétrica de Kruskal-Wallis porque esta técnica permite comparar tres o más grupos independientes cuando las variables no cumplen el supuesto de normalidad. La representación gráfica facilita la identificación de posibles diferencias entre los cantones respecto al comportamiento de ambas variables analizadas.

Los resultados muestran que el Capital Humano no presentó diferencias estadísticamente significativas entre los cantones, debido a que la prueba de Kruskal-Wallis registró un valor de $H = 6,84$ con un nivel de significancia de $p = 0,07$. Las medianas más altas correspondieron a Espejo (4,56) y Mira (4,50), mientras que Montúfar registró la mediana más baja con un valor de 4,18. Estos resultados indican que el desarrollo del capital humano mantiene un comportamiento relativamente homogéneo entre las distintas localidades de la provincia.

La Cultura Organizacional presentó diferencias estadísticamente significativas entre los cantones, alcanzando un valor de $H = 11,12$ y un nivel de significancia de $p = 0,01$. Espejo registró la mediana más alta con un valor de 4,79, mientras que Montúfar obtuvo la menor mediana con un valor de 4,29, aunque Espejo y Mira cuentan con un menor número de colaboradores. Sáiz Sepúlveda et al. (2022), señalaron que el componente humano favorece la adaptación de las instituciones bancarias y que las condiciones del entorno influyen directamente en la eficiencia y la competitividad organizacional.

En síntesis, el Capital Humano presenta niveles similares entre los cantones analizados, mientras que la Cultura Organizacional muestra diferencias significativas de acuerdo con la localidad donde operan las instituciones bancarias. Los resultados identifican a Espejo como el cantón con la percepción cultural más favorable y a Montúfar como el territorio con los valores más bajos en esta variable. En consecuencia, resulta conveniente que las instituciones financieras impulsen estrategias orientadas al fortalecimiento de la cultura organizacional, con especial énfasis en el cantón Montúfar y considerando las particularidades que distinguen a cada cantón.

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- Los resultados evidencian que el capital humano de las instituciones bancarias de la provincia del Carchi posee un conjunto de competencias sólido y consistente, ya que tanto las habilidades blandas como las habilidades duras alcanzaron niveles elevados. Dentro de las habilidades blandas sobresalieron la ética, el trabajo en equipo y la empatía, mientras que, entre las habilidades duras, la educación financiera obtuvo la valoración más alta. Asimismo, se identificó una estrecha correspondencia entre los conocimientos manifestados por los colaboradores y su aplicación en las actividades laborales, lo que demuestra que dichas competencias se reflejan en el desempeño cotidiano. Este hallazgo permite matizar el diagnóstico inicial, puesto que, aunque aún se presentan limitaciones en los procesos formales de gestión del talento humano, las instituciones disponen de un capital humano con fortalezas relacionales que pueden ser aprovechadas. En contraste, la gestión de proyectos y el análisis de datos registraron los niveles más bajos, evidenciando una brecha en capacidades analíticas y digitales que representa el principal desafío para el desarrollo formativo del sector.
- En términos generales, la cultura organizacional de las instituciones evaluadas obtuvo valoraciones favorables en todas las dimensiones analizadas. Los valores organizacionales y la orientación a resultados se consolidaron como los componentes más destacados, mientras que el trabajo en equipo, el clima laboral y la innovación presentaron las puntuaciones relativamente más bajas. Este comportamiento refleja organizaciones orientadas al cumplimiento de objetivos, la eficiencia y la integridad, rasgos acordes con las exigencias propias del sector bancario. A su vez, las menores valoraciones registradas en el trabajo en equipo y el clima laboral confirman una situación identificada previamente durante el análisis del problema, al evidenciar una diferencia entre los valores promovidos por las instituciones y las prácticas cotidianas, particularmente en aquellos aspectos que demandan una mayor colaboración entre los colaboradores. A pesar de esto, los promedios de las

cinco dimensiones están bastante equilibrados entre sí y todos exceden el 4,0. La cultura, por lo tanto, se presenta como bastante balanceada y representa una base sólida para los procesos de mejora institucional.

- El capital humano impacta de manera favorable, con una fuerza moderada y con validez estadística, en la cultura de la organización, lo que llevó a descartar la hipótesis nula y a aceptar la alternativa. Se considera una parte importante de la estructura cultural; el resto está influenciado por otros elementos institucionales y contextuales, tales como el liderazgo, las normas internas y el ambiente local. Las competencias interpersonales, lideradas por la comunicación efectiva, evidenciaron una relación algo más marcada que las habilidades el género ni la región mostraron diferencias significativas, a pesar de que el capital humano aumentó con un mayor nivel educativo. En general, los resultados indican que potenciar el capital humano es una condición técnica, lo que respalda el aspecto humano y relacional de la cultura. Ni el género ni la región mostraron diferencias significativas, a pesar de que el capital humano aumentó con un mayor nivel educativo. En general, los resultados indican que potenciar el capital humano es una condición esencial, aunque no suficiente, para establecer una cultura organizacional robusta dentro del sector bancario de Carchi.

5.2. RECOMENDACIONES

- Es conveniente que las entidades financieras desarrollen iniciativas de formación completas que eliminen las diferencias en habilidades analíticas y digitales de su equipo. Dichas iniciativas deben centrarse en la administración de proyectos, el tratamiento de datos y la educación tecnológica, sin olvidar las competencias interpersonales ya adquiridas. Asimismo, es importante proporcionar esa educación de forma equitativa entre instituciones de diferentes tamaños, con el fin de mitigar la disparidad en el conocimiento técnico y asegurar que todos los empleados tengan acceso a las mismas herramientas en medio de la rápida digitalización de la industria financiera.
- Se sugiere a los líderes fortalecer el cuadrante Clan, enfocándose en la cooperación y el ambiente laboral, utilizando tácticas de colaboración, comunicación interna y aprecio al personal que contrarresten la intensa orientación hacia los resultados. Asimismo, es importante promover un estilo de

liderazgo más transformador que transaccional, que pueda conectar los valores institucionales expresados con las acciones diarias y disminuir la tensión entre las demandas comerciales y la unidad del equipo.

- En conclusión, es importante ver la gestión del personal como una herramienta clave para dar forma y fortalecer la cultura dentro de la organización. Para lograr esto, las etapas de selección, formación, avance y retención deben estar en consonancia con los valores que la empresa desea promover. Dado que el capital humano es un aspecto significativo, aunque no el único, de la cultura, el desarrollo de habilidades debería ir acompañado de políticas que consideren otros factores institucionales y del entorno. En particular, se sugiere enfocar la atención en el cantón Montúfar, que mostró los indicadores más bajos, y emplear los hallazgos de esta investigación como base para decisiones gerenciales fundamentadas en evidencias en el ámbito financiero de Carchi.

VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar Rodríguez, I., Ortega Pereira, J., Borja Borja, F., Vera Zamora, M., y Montalván Burbano, R. (2018). Dimensiones culturales de Hofstede en la sociedad ecuatoriana. *Amauta*, 16(31), 71–86. <https://doi.org/10.15648/am.31.2018.5>
- Aguilar Vargas, L. R. I., Alcántara Llanas, I. T., y Braun Mondragón, K. A. (2020). Impacto del Pensamiento Crítico en las habilidades para el campo laboral. *ACADEMO Revista de Investigación En Ciencias Sociales y Humanidades*, 7(2), 166–174. <https://doi.org/10.30545/academo.2020.jul-dic.7>
- Alegría y Alarcón. (2022). Habilidades gerenciales y clima organizacional en Instituciones Bancarias en el estado de Nuevo León, México. *Vinculatégica EFAN*, 8(4), 1–14. <https://doi.org/10.29105/vtga8.4-317>
- Anrango y Mimalchi. (2023). *El capital intelectual y su relación con la productividad en las organizaciones del sector real de la Economía Popular y Solidaria (EPS) del cantón Montúfar provincia del Carchi*.
- Araya. (2021). Autoconfianza y actitud hacia la enseñanza del emprendimiento Impulsores clave de la intención emprendedora Self-confidence and attitude towards entrepreneurship teaching Key driving factors of the entrepreneurial intention Autoconfiança e atitude em relação ao ensino do empreendedorismo. *Cuadernos de Investigación Educativa*, 12(2). <https://doi.org/10.18861/cied.2021.12.2>
- Baque L, Viteri D, y Izquierdo A. (2021). *Las habilidades interpersonales en la eficiencia de las empresas ecuatorianas Interpersonal Skills in the Efficiency of Ecuadorian Companies*. <https://orcid.org/0000-0001-7886-8094>
- Barcia, Carvajal, Boyes, Cantos, Murillo, Zambrando, Mero, Delgado, Delgado, y Barcia. (2024). Desarrollo de habilidades blandas en la educación. In *Desarrollo de habilidades blandas en la educación*. Centro de Investigación y Desarrollo Ecuador. <https://doi.org/10.33996/cide.ecuador.dh2679260>
- Becker, G. S. (1964). *CAPITAL HUMANO*.
- Benitez Kely. (2022). *Desarrollo Profesional y la Retención del Talento Humano en una Institución Financiera de Ecuador, 2022*.
- Bracho, Márquez, Droguett, y Villasmil. (2024). *Metodología para gestionar proyectos de implementación de sistemas de gestión, basados en la estructura de alto nivel (HLS) de las normas ISO, bajo el enfoque de dirección de proyectos de la guía PMBOK*.
- Bravo. (2024). *Gestión del talento humano en el sistema financiero ecuatoriano*.
- Brito. (2024). *La gestión del talento humano y su relación con las finanzas empresariales*.

- Calderón Hernández, G., Vivares, J. A., y Jiménez-Munive, J. M. (2023). Hacia la comprensión de la cultura organizacional colombiana. Un enfoque desde los valores en competencia. *Revista Universidad y Empresa*, 24(43), 1–29. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.12190>
- Cameron y Quinn's. (2011). Cameron and quinn's model of organizational culture: A case study in cac bank. *Journal Of Organizational Behavior Research*, 7(2), 259–266. <https://doi.org/10.51847/NsL9E5rPjr>
- Canales y García. (2024). *El trabajo en equipo y la productividad laboral de los colaboradores de los principales bancos del sistema financiero, en Lima Metropolitana*. <https://doi.org/10.19083/tesis/673416>
- Carreño Villavicencio, D. V., Molina Quiroz, C. A., Granda García, M. I., y Mero Rosado, V. F. (2019). Gestión del talento humano en cooperativas de emprendimiento rural. *CIENCIAMATRIA*, 6(10), 585–597. <https://doi.org/10.35381/cm.v6i10.234>
- Carrillo. (2015). *Población y Muestra*.
- Carrillo y Escudero. (2025). La resiliencia organizacional y su impacto en la calidad de vida de los colaboradores: Modelo de las organizaciones saludables y resilientes (HERO). *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(6), 6374–6396. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i6.15327
- Castillo. (2021). *Relación del Aprendizaje Organizacional y el Rendimiento en Instituciones Financieras*.
- Cedeño y Zambrano. (2021). *Clima Organizacional en la gestión del Talento Humano de las Instituciones Financieras*.
- Chávez. (2022). *Para optar el título profesional de Médica Cirujana* AUTOR: ASESOR.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión de Talento Humano*.
- Corchado, Montiel, Ramírez, Ruiz, y Tovar. (2025). La Empatía como Factor Determinante en el Bienestar Psicológico: Un Análisis Multidimensional. *Ciencia y Reflexión*, 4(2), 93–127. <https://doi.org/10.70747/cr.v4i2.284>
- Deal y Kennedy. (1985). *Las empresas como sistema*.
- Dirección Nacional de Programación y Regulación Monetaria y Financiera. (2023). *APUNTES DE ECONOMÍA Subgerencia de Programación y Regulación*. <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/Apuntes/indapun.htm>
- Duarte y Ochoa. (2024). Innovación y adaptación en la cultura organizacional: un estudio documental. *REICE: Revista Electrónica de Investigación En Ciencias Económicas*, 12(23), 1–18. <https://doi.org/10.5377/reice.v12i23.18271>
- Esparza, Álvarez, Guadalupe, y Esparza. (2026). Clima laboral como variable estratégica de productividad en la banca pública. *Revista Científica Ciencia y Método*, 4(2), 428–447. <https://doi.org/10.55813/gaea/rcym/v4/n2/204>

- Flores y Huera. (2025). *La competitividad del sistema financiero, en los cantones Montúfar y Bolívar, provincia del Carchi, dentro del contexto Fintech*.
- Gary. (1964). *REVOLUCIONARIA TEORIA DEL CAPITAL HUMANO*.
- Garzón Franco et al. (2025). El rol de la inteligencia artificial en la gestión del talento humano en la banca privada de Guayaquil. *MQRInvestigar*, 9(1), e401. <https://doi.org/10.56048/mqr20225.9.1.2025.e401>
- Gaspar. (2021). *Dialnet-LaGestionDeTalentoHumanoYSuInfluenciaEnElDesempeno-8042592*.
- Gómez. (2021). *PENSAMIENTO GERENCIAL CREATIVO: VISIÓN DESDE LA TRANSCOMPLEJIDAD ORGANIZACIONAL CREATIVE MANAGEMENT THINKING: VISION FROM ORGANIZATIONAL TRANSCOMPLEXITY*. <https://orcid.org/0000-0001-6321-9200>
- González y Ochoa. (2024). *ÉTICA EMPRESARIAL Y SU RELACIÓN CON EL BIENESTAR LABORAL*.
- Grijalva, y Zambrano. (2025). *La educación financiera como herramienta estratégica para la gestión y formación integral en las universidades del Ecuador*. <https://ORCID.org/0009-0002->
- Hernández, Chávez, Chávez, Parra, y Espinosa. (2024). Manejo de la gestión del tiempo en estudiantes universitarios, percepción y herramientas. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 5(4). <https://doi.org/10.56712/latam.v5i4.2288>
- Hernández Sampieri et., al. (2014). *Metodología de la Investigación 6.ª ed.* chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/<https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-Metodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf>
- Keeley. (2007). *Capital humano: Cómo influye en su vida lo que usted sabe*.
- Llanos. (2016). *LA CULTURA ORGANIZACIONAL: EJE DE ACCIÓN DE LA GESTIÓN HUMANA*.
- López Cortés, A. M., Nava Perez, M. T., y Lara Escamilla, S. (2025). La Gestión del Talento Humano en Cooperativas para Optimizar las Estrategias Inclusivas en el Marco de la Economía Social y Solidaria. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(6), 5212–5223. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i6.15242
- Macas, Granda, y Carbay. (2021). *Rol del docente en la alfabetización digital en el siglo XXI*.
- Macedo y Romaní. (2024). *Habilidades intrapersonales en la formación profesional*.
- Manzanal, Chávez, y Rivero. (2020). *LOS ELEMENTOS DE LA NEGOCIACIÓN: ¿CÓMO INTERVIENEN DENTRO DE LAS ETAPAS?*

- Marcuello. (2013). *Habilidades de comunicación: Técnicas para la Comunicación Eficaz*. http://www.psicologia-online.com/monografias/5/comunicacion_eficaz.shtml
- Medina, M., Rojas, R., Bustamante, W., Loaiza, R., Martel, C., y Castillo, R. (2023). Metodología de la investigación: Técnicas e instrumentos de investigación. In *Metodología de la investigación: Técnicas e instrumentos de investigación*. Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú. <https://doi.org/10.35622/inudi.b.080>
- Mera, Cruz, y Zambrano. (2021). *EL LIDERAZGO Y SU IMPORTANCIA EN LAS ORGANIZACIONES* Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato. <https://www.eumed.net/es/revistas/rilcoDS/15-enero21/liderazgo-organizaciones>
- Muñoz y Huacón. (2021). *MANUAL DE ESTRATEGIAS DE HABILIDADES BLANDAS Y DURAS*.
- Paredes, y Bustamante. (2021). Gestión de talento humano y satisfacción laboral en bancos de Guayaquil. *Journal of the Academy*, (5), 44–61. <https://doi.org/10.47058/joa5.4>
- Quispe. (2025). La cultura organizacional del sector bancario de Lima Metropolitana en relación al compromiso de sus colaboradores millennials en el 2021. *Alpha Centauri*, 6(3), 44–51. <https://doi.org/10.47422/ac.v6i3.207>
- Reyes y, Leyva y, Pérez y, y Sánchez. (2022). Variables de la responsabilidad social corporativa. Un modelo de. *Retos(Ecuador)*, 12(24), 286–305. <https://doi.org/10.17163/ret.n24.2022.06>
- Robbins y Judge. (2017). *Comportamiento organizacional 17ª edición*.
- Rojas y Reyes. (2024). Estrategias para mejorar la competitividad a través de la Gestión del talento humano en organizaciones públicas. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(4), 6496–6503. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i4.12844
- Sáiz Sepúlveda, Á., Orden-Cruz, C., y Prado Román, C. (2022). La importancia del factor humano en el cambio organizacional de la banca. Evolución y sistemática entre dos crisis. *ESIC Market*, 53(3), e293. <https://doi.org/10.7200/esicm.53.293>
- Salguero y García. (2024). Inteligencia emocional y liderazgo en las organizaciones. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 5(6). <https://doi.org/10.56712/latam.v5i6.2990>
- Sánchez. (2006). Cuadernos Latinoamericanos de Administración. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 11(2), 69–89. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=409634344005>
- Sánchez y Barcia. (2025). *CULTURA ORGANIZACIONAL COMO FACTOR DETERMINANTE DEL RENDIMIENTO LABORAL ORGANIZATIONAL CULTURE AS A DETERMINING FACTOR OF JOB PERFORMANCE*. <https://doi.org/10.46296/yc.v9i16.0582>

- Santana y Llor. (2024). CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO DE LAS PYMES. In *Journal Business Science* (Vol. 5). https://revistas.uleam.edu.ec/index.php/business_science LicenciadeCreative Commons
- Sauñe. (2022). *Aplicación del modelo del liderazgo de valores en competencia para la identificación de competencias clave orientadas a la cultura de innovación.*
- Sauñe, y Ramos. (2024). Liderazgo y Competencias Organizacionales. *European Public and Social Innovation Review*, 9, 1–21. <https://doi.org/10.31637/epsir-2024-294>
- Schultz. (1961). *EL CAPITAL HUMANO EN LA ECONOMIA.*
- Superintendencia de Bancos. (2026, March 12). *Innovación y conocimiento: Superintendencia de Bancos refuerza capacidades tecnológicas.* <https://www.superbancos.gob.ec/bancos/innovacion-y-conocimiento-superintendencia-de-bancos-refuerza-capacidades-tecnologicas/>
- Tamayo. (2003). *El proceso de la Investigación Científica.* www.noriega.com.mx
- Valencia y Ángel. (2022). Equipos de Trabajo en las Organizaciones: Factores Favorecedores de la Innovación. *Sotavento M.B.A.*, (34), 34–43. <https://doi.org/10.18601/01233734.n34.04>
- Viteri y Franco. (2022). El desarrollo organizacional a través del talento humano. *E-IDEA Journal of Business Sciences*. <https://doi.org/10.53734/eidea.vol4.id233>
- Zamora. (2021). *Análisis e Interpretación de los resultados.*

VII. ANEXOS

Anexo 1. Certificado de 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: Dania Julieth Huera Chugá - Joselyn Antonella Palacios Guerrero

Fecha de recepción del abstract: Lunes, 1 de junio de 2026

Fecha de entrega del informe: Miércoles, 3 de junio de 2026

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

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

Observaciones:

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

Atentamente



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

MA. Martha Viveros
RESPONSABLE CIDEN

Anexo 2. Formato de Encuesta

Evaluación del Capital Humano y Cultura Organizacional en las Instituciones Bancarias de la Provincia del Carchi

Este cuestionario busca recolectar información solo para el uso académico.
Por la atención que se dé al presente anticipamos nuestro agradecimiento.

Datos demográficos

Género:

- ☐ Masculino
- ☐ Femenino

Edad (números enteros): _____

Nivel educativo:

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

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

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

Ubicación de la Institución Bancaria

- ☐ Bolívar
- ☐ Espejo
- ☐ Mira
- ☐ Montufar
- ☐ San Pedro de Huaca
- ☐ Tulcán

CAPITAL HUMANO

Instrucciones:

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

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

Autoconocimiento

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

Estilo de vida

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

Pensamiento crítico

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

Pensamiento creativo

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

Autoconfianza

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

Ética

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

Resiliencia

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

Empatía

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

Resolución de problemas

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

Trabajo en equipo

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

Negociación

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

Comunicación efectiva

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

Liderazgo

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

Alfabetización tecnológica

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

Educación financiera

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

Gestión del tiempo

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

Análisis e interpretación de datos cuantitativos

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

Gestión de proyectos

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

CULTURA ORGANIZACIONAL

Instrucciones:

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

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

Innovación y adaptación

Item	1	2	3	4	5
La institución toma en cuenta la opinión de los clientes.					
La institución acepta mis ideas nuevas en el trabajo.					
En la institución se aprende temas nuevos constantemente.					

Orientación a resultados

Item	1	2	3	4	5
------	---	---	---	---	---

La institución tiene metas claras.					
La institución revisa los resultados obtenidos.					
La institución reconoce el cumplimiento de metas.					

Clima organizacional

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

Trabajo en equipo

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

Valores organizacionales

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

Por la atención que se dé al presente anticipamos nuestro agradecimiento

