

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI



FACULTAD DE COMERCIO INTERNACIONAL, INTEGRACIÓN, ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA EMPRESARIAL

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema: “Capital humano y Cultura organizacional en las cooperativas de ahorro y crédito de la Provincia del Carchi ”

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

AUTORAS: Ortiz Buesaquillo Sandy Jamilex

Velasco Navarro Lesli Johana

TUTOR: MSc. Viveros Almeida Luis Homero

Tulcán, 2026.

CERTIFICADO DEL TUTOR

Certifico que las estudiantes Ortiz Buesaquillo Sandy Jamilex y Velasco Navarro Leslie Johana con el número de cédula 0402088231 y 0401672753 respectivamente han desarrollado el Trabajo de Integración Curricular: "Capital humano y Cultura organizacional en las cooperativas de ahorro y crédito de la Provincia del Carchi "

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

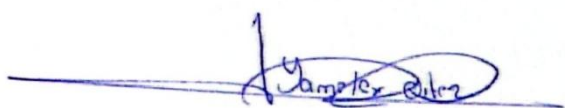
MSc. Viveros Almeida Luis Homero
TUTOR

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, Ortiz Buesaquillo Sandy Jamilex y Velasco Navarro Leslie Johana con cédula de identidad número 0402088231 y 0401672753 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.



Ortiz Buesaquillo Sandy Jamilex
AUTORA



Velasco Navarro Leslie Johana
AUTORA

Tulcán, julio de 2026

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

Nosotras, Ortiz Buesaquillo Sandy Jamilex y Velasco Navarro Lesli Johana declaramos ser autoras de los criterios emitidos en el Trabajo de Integración Curricular: "Capital humano y Cultura organizacional en las cooperativas de ahorro y crédito 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.



Ortiz Buesaquillo Sandy Jamilex
AUTORA



Velasco Navarro Lesli Johana
AUTORA

Tulcán, julio de 2026

AGRADECIMIENTO

Agradezco profundamente a mis padres por su amor, esfuerzo y sacrificio incondicional. En especial a mi madre, Mayra Navarro, quien con su esfuerzo, entrega y amor hizo posible que hoy pueda alcanzar este sueño. Gracias por haber luchado cada día para brindarme las oportunidades que la vida no le permitió tener, por cada sacrificio, cada lágrima y cada oración dedicada a mi bienestar y a mi futuro. Hoy puedo decir con orgullo que todo su esfuerzo valió la pena, porque he logrado convertirme en una profesional. Este título lleva su nombre y su historia, porque detrás de cada uno de mis logros siempre estuvo su apoyo, su fortaleza y su amor incondicional.

A mi hermano, mis hermanas y mi pareja, gracias por estar a mi lado en cada paso de este camino, por sus palabras de aliento, su paciencia y por ser mi fortaleza cuando más lo necesité.

A mi familia, gracias por su amor incondicional, por ser mi refugio y por enseñarme con su ejemplo los valores que hoy me definen.

Lesli Johana Velasco Navarro

En primer lugar, agradezco a Dios por brindarme la vida, la salud, la fortaleza y la sabiduría necesarias para culminar esta importante etapa de mi formación profesional. Expreso mi más profundo agradecimiento a mis padres, quienes han sido mi principal fuente de apoyo, inspiración y motivación. Gracias por su amor incondicional, sus consejos, sacrificios y esfuerzo constante para ayudarme a alcanzar mis metas. Este logro también les pertenece a ustedes.

A mi abuelita, quien hoy me acompaña desde el cielo. Aunque ya no está físicamente conmigo, su amor, enseñanzas y recuerdos han sido una fuente de inspiración para seguir adelante y no rendirme ante las dificultades.

A mi familia, por sus palabras de aliento y su apoyo constante durante este proceso. A mi tutor de tesis, por su guía, orientación y colaboración en el desarrollo de esta investigación. Finalmente, agradezco a todas las personas que contribuyeron de una u otra manera al cumplimiento de este logro.

Sandy Yamilex Ortiz Buesaquillo

DEDICATORIA

Dedico este logro, en primer lugar, a Dios, por ser mi guía, darme la fortaleza para superar cada obstáculo y permitirme llegar hasta este momento tan especial. A mis padres, hermano, hermanas y a toda mi familia, quienes con su amor, sacrificio y apoyo incondicional han sido la base de cada uno de mis sueños. A mi tutor de tesis, por compartir sus conocimientos y brindarme su guía durante este proceso académico; y a mi compañera de tesis, por su compromiso, paciencia y por acompañarme en este camino lleno de aprendizajes y desafíos. Finalmente, a todas las personas que estuvieron presentes en mi vida durante esta etapa.

Lesli Johana Velasco Navarro

Dedico este trabajo, en primer lugar, a Dios, por guiar mis pasos, darme fortaleza en los momentos difíciles y permitirme alcanzar esta importante meta en mi vida profesional. A mis padres, por ser mi pilar fundamental, por su amor incondicional, sacrificio, apoyo y confianza. Gracias por enseñarme a luchar por mis sueños y por acompañarme en cada etapa de mi vida. A mi hermano, por su cariño, compañía y palabras de aliento, que me motivaron a seguir adelante y no rendirme ante los desafíos.

Y de manera muy especial, a mi hija, quien es la luz de mi vida, mi mayor inspiración y la razón que me impulsa cada día a ser mejor. Este logro es para ti, porque has sido la fuerza que me motivó a perseverar y alcanzar esta meta.

Sandy Yamilex Ortiz Buesaquillo

ÍNDICE

RESUMEN	11
ABSTRACT.....	12
INTRODUCCIÓN	13
I. EL PROBLEMA.....	15
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	15
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	17
1.3. JUSTIFICACIÓN	17
1.4. OBJETIVOS Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	18
1.4.1. Objetivo General	18
1.4.2. Objetivos Específicos.....	18
1.4.3. Preguntas de Investigación.....	18
II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	19
2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	19
2.2. MARCO TEÓRICO	24
2.2.1. Capital Humano.....	24
2.2.1.1. Habilidades Blandas.....	25
2.1.1.1. Autoconocimiento	26
2.2.1.2. Estilo de Vida	26
2.2.1.3. Pensamiento Crítico	27
2.2.1.4. Pensamiento Creativo	27
2.2.1.5. Autoconfianza.....	27
2.2.1.6. Ética	27
2.2.1.7. Resiliencia.....	28
2.2.1.8. Empatía	28
2.2.1.9. Resolución de Problemas	28

2.2.1.10 Trabajo en Equipo.....	28
2.2.1.11. Negociación.....	29
2.2.1.12. Comunicación Efectiva	29
2.2.1.13. Liderazgo.....	29
2.2.1.14. Gestión del Tiempo.....	29
2.2.1.2. Habilidades Duras	29
2.2.1.2.1. La alfabetización tecnológica	30
2.2.1.2.2. Educación Financiera	30
2.2.1.2.3. Análisis e Interpretación de Datos Cuantitativos	30
2.2.1.2.4. Gestión de Proyectos	31
2.2.2. Cultura Organizacional.....	31
2.2.2.1. Innovación y Adaptación	32
2.2.2.2. Orientación a Resultados	32
2.2.2.3. Clima Organizacional	33
2.2.2.4. Trabajo en Equipo.....	33
2.2.2.5. Valores Organizacionales.....	34
2.2.3. Relación entre Capital Humano y Cultura Organizacional	35
III. METODOLOGÍA	36
3.1. ENFOQUE METODOLÓGICO	36
3.1.1. Enfoque	36
3.1.2. Tipo de Investigación	36
3.2. HIPÓTESIS	37
3.3. DEFINICIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	37
3.3.1 Definición de variables.....	37
3.3.2. Operacionalización de Variable	39
3.4. MÉTODOS UTILIZADOS	40
3.4.1. Método.....	40
3.4.2 Técnica.....	40

3.5. ANÁLISIS ESTADÍSTICO	41
3.5.1. Población	41
3.5.2. Muestra	41
3.5.3 Pruebas estadísticas	42
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	44
4.1. RESULTADOS	44
4.1.1. Caracterización sociodemográfica de la muestra	44
4.1.2. Capital humano.....	45
4.1.2.1. Importancia relativa de las habilidades blandas	46
4.1.2.2. Importancia relativa de las habilidades duras.....	49
4.1.3. Cultura organizacional.....	53
4.1.3.1. Índice de importancia Relativa de la cultura organizacional.....	54
4.1.3.1. Diferencias significativas de la cultura organizacional.....	55
4.1.5. Relación entre capital humano y cultura organizacional	56
4.2. DISCUSIÓN	59
V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	70
5.1. CONCLUSIONES.....	70
5.2. RECOMENDACIONES.....	70
VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	71
VII. ANEXOS.....	75

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Operacionalización de la variables capital humano y cultura organizacional	39
Tabla 2. Distribución de la muestra de las cooperativas de ahorro y crédito por Cantón.....	42
Tabla 3 . Resultados de confiabilidad del Instrumento	43
Tabla 4. Resultados de la prueba de normalidad	43
Tabla 5. Caracterización sociodemográfica de la muestra	44
Tabla 6. Estadísticos descriptivos del capital humano	45
Tabla 7. Análisis de las subdimensiones de las habilidades duras	49
Tabla 8. Comparativa habilidades blandas - habilidades duras	50
Tabla 9. Diferencias significativas del capital humano según el género	51
Tabla 10. Diferencias significativas del capital humano según nivel educativo.....	52
Tabla 11. Índice de Importancia Relativa de la cultura organizacional	54
Tabla 12. Diferencias significativas de la cultura organizacional según el género	55
Tabla 13. Diferencias significativas de la cultura organizacional según nivel educativo.....	55
Tabla 14. Correlación de Spearman entre capital humano y cultura organizacional	56

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Diagrama de bigotes	46
Figura 2. Análisis de subdimensiones de las habilidades blandas	47
Figura 3. Análisis de las subdimensiones de las habilidades duras.....	49
Figura 4. Habilidades blandas y habilidades duras	51
Figura 5. Distribución por subdimensiones.....	53
Figura 6. Importancia Relativa cultura organizacional	54
Figura 7. Matriz de correlaciones de Spearman entre las subdimensiones del capital humano y las dimensiones de la cultura organizacional.	57

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Certificado del abstract por parte de idiomas	75
Anexo 2. Cuestionario	76

RESUMEN

Esta investigación tuvo como propósito analizar la relación entre el capital humano y la cultura organizacional en las cooperativas de ahorro y crédito de la provincia del Carchi, considerando al talento humano como un recurso estratégico para el fortalecimiento institucional y a la cultura organizacional como el conjunto de valores, prácticas y comportamientos que orientan el desempeño organizacional. El estudio se fundamentó en la teoría del capital humano y en la teoría de la cultura organizacional aplicados al contexto cooperativo. Se trabajó bajo un enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo y correlacional, con un diseño no experimental de corte transversal. La información fue recopilada mediante la aplicación de un cuestionario estructurado tipo Likert a funcionarios y empleados de cooperativas de ahorro y crédito de la provincia del Carchi. Los resultados evidenciaron niveles favorables de capital humano, destacándose las habilidades blandas relacionadas con la ética, la confianza y la colaboración, así como habilidades duras vinculadas con la gestión financiera y el uso de herramientas digitales. De igual manera, la cultura organizacional presentó valoraciones positivas, sobresaliendo los valores organizacionales, el trabajo en equipo y la orientación a resultados. Asimismo, se identificó una relación positiva y estadísticamente significativa entre el capital humano y la cultura organizacional, mostrando que mayores niveles de desarrollo de las habilidades se asocian con percepciones favorables de la cultura organizacional. Los hallazgos aportan evidencia razonable para la gestión estratégica del talento humano y el fortalecimiento de la cultura organizacional como factores clave en las cooperativas de ahorro y crédito.

Palabras clave: capital humano, cultura organizacional, cooperativas de ahorro y crédito, habilidades blandas, habilidades duras, sector financiero popular y solidario.

ABSTRACT

The purpose of this study was to analyze the relationship between human capital and organizational culture in credit unions in the Carchi Province, considering human talent as a strategic resource for institutional strengthening and organizational culture as the set of values, practices, and behaviors that guide organizational performance. The study was based on human capital theory and organizational culture theory, as applied to the cooperative context. It was conducted using a quantitative, descriptive, and correlational approach, with a non-experimental cross-sectional design. The data was gathered through a structured questionnaire administered to employees of credit unions in the Carchi Province and analyzed using statistical techniques. The results showed favorable levels of human capital, with particular emphasis on soft skills related to ethics, trust, and collaboration, as well as hard skills linked to financial management and the use of digital tools. Similarly, the organizational culture received positive ratings, with organizational values—particularly teamwork and a results-oriented approach—being the most prominent. Furthermore, a positive and statistically significant relationship was identified between human capital and organizational culture, showing that higher levels of human competency development tend to be associated with more favorable perceptions of organizational culture. The findings of the study allowed for a more in-depth analysis of strategic human talent management and the strengthening of organizational culture as factors that contribute to the competitiveness, sustainability, and adaptability of credit unions.

Keywords: Human capital, organizational culture, credit unions, soft skills, hard skills, the popular and solidarity-based financial sector.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones cooperativas de ahorro y crédito cumplen un papel estratégico dentro del sistema financiero, debido a su contribución al desarrollo económico, inclusión financiera y fortalecimiento social de los territorios donde operan. A escala internacional, el cooperativismo financiero se ha erigido como un modelo de organización que defiende no solo el acceso a servicios financieros, sino también el bienestar colectivo, la participación democrática y el desarrollo comunitario; el cooperativismo se ha apropiado de una cultura organizacional que requiere permanentemente fortalecer las capacidades organizacionales para poder atender terminales dinámicos, competitivos y altamente digitalizados.

El capital humano, en el marco de la organización moderna, se ha convertido en uno de los recursos más importantes para garantizar la sostenibilidad institucional, la innovación y la competitividad organizacional. Las habilidades blandas asociadas a liderazgo, comunicación, trabajo en equipo y resiliencia, junto con las habilidades duras relacionadas con competencias tecnológicas, financieras y analíticas son aspectos fundamentales para el desarrollo eficiente del trabajo de los colaboradores y para la consecución de los objetivos institucionales. A la par, la cultura organizacional representa un grupo o conjunto de normas, reglas, valores, prácticas y comportamientos compartidos que permiten dar la dirección adecuada al funcionamiento interno de las organizaciones y determinan la forma de cómo se relacionan, toman decisiones y reaccionan los trabajadores a los cambios del entorno.

Las cooperativas de ahorro y crédito en Ecuador son parte del Sector Financiero Popular y Solidario y tienen un rol bastante importante dentro de la economía nacional, principalmente en los territorios geográficos en donde permiten el acceso a servicios financieros e impulsan procesos de desarrollo local. Sin embargo, estas organizaciones enfrentan diferentes retos en relación con la gestión del talento humano, adaptación tecnológica, fortalecimiento organizacional y afianzamiento de culturas institucionales orientadas a la innovación y resultados, eso es decir que se han desarrollado en un ambiente bastante crítico y cambiante.

Para la provincia del Carchi, las cooperativas de ahorro y crédito son instituciones claves para la dinamización económica y para la inclusión financiera de la población.

Sin embargo, se evidencian limitaciones relacionadas con habilidades técnicas, competencias socioemocionales y aspectos asociados a la cultura organizacional, tales como comunicación interna, innovación, liderazgo, trabajo en equipo y alineación de valores institucionales. Estas problemáticas pueden afectar directamente el desempeño organizacional, la eficiencia institucional y la sostenibilidad de las cooperativas dentro de un entorno financiero cada vez más competitivo y digitalizado.

En este contexto, la presente investigación tiene como propósito analizar la relación entre el capital humano y la cultura organizacional en las cooperativas de ahorro y crédito de la provincia del Carchi durante el año 2026. Para ello, se aborda el estudio de las habilidades blandas y habilidades duras como dimensiones del capital humano, así como las dimensiones de innovación y adaptación, orientación a resultados, clima organizacional, trabajo en equipo y valores organizacionales dentro de la cultura organizacional.

Metodológicamente, la investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, de tipo exploratorio, descriptivo y correlacional. La recolección de información se realizó mediante la aplicación de un cuestionario estructurado con escala tipo Likert dirigido a empleados de cooperativas de ahorro y crédito de la provincia del Carchi. Posteriormente, los datos fueron procesados mediante técnicas estadísticas descriptivas y correlacionales utilizando el coeficiente de Rho de spearman, permitiendo determinar el grado de relación existente entre las variables objeto de estudio.

La investigación adquiere relevancia académica y social debido a que aporta evidencia científica sobre la relación entre el capital humano y la cultura organizacional dentro del sector cooperativo financiero del Carchi, contribuyendo al fortalecimiento de procesos de gestión organizacional, innovación institucional y desarrollo del talento humano. Asimismo, el estudio se articula con los Objetivos de Desarrollo Sostenible relacionados con trabajo decente, crecimiento económico e innovación organizacional, así como con las líneas de investigación de la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, orientadas a gestión organizacional, capital intelectual y desarrollo empresarial.

I. EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Según el informe estadístico del Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito (WOCCU, 2024), al cierre del año 2023 existían 74 634 cooperativas distribuidas en 104 países, atendiendo a más de 411 millones de socios y administrando activos superiores a 3,8 billones de dólares, cifras que evidencian la relevancia e impacto del sector cooperativo dentro del sistema financiero internacional. No obstante, la aparición y el crecimiento de estas organizaciones, existen problemáticas en el modo que gestionan el capital humano y cómo construyen culturas organizacionales capaces de responder a los entornos cambiantes, competitivos y altamente digitalizados.

Al respecto, Escobar et al. (2024) apuntan que el capital humano incide directamente en la competitividad, la innovación y la gestión del conocimiento, y que la cultura organizacional explica el modo en que las personas trabajadoras interiorizan valores institucionales, el sentido de pertenencia y el desempeño organizacional. Esta investigación teórica señala que la escisión entre estas dos variables hace que las organizaciones cooperativas presenten limitaciones en cuanto a su eficiencia operativa, adaptabilidad y sostenibilidad institucional.

El Sector Financiero Popular y Solidario en el Ecuador, compuesto por 408 entidades principalmente cooperativas de ahorro y crédito, forma parte del (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria [SEPS], 2023). Este fenómeno cumple un rol estratégico en inclusión financiera, desarrollo económico territorial y en el fortalecimiento social comunitario, sin embargo, diferentes tipos de estudios muestran que hay debilidades asociadas a la gestión organizacional y el desarrollo del talento humano. Carrillo-Punina (2019), en su estudio de cultura organizacional y el desempeño financiero de cooperativas ecuatorianas, encontró que las culturas organizacionales orientadas a resultados poseen una relación positiva con el desempeño institucional, pero también evidenció la existencia de frustración cultural que es conocida como la diferencia entre la cultura organizacional percibida y la cultura que desean los colaboradores. La frustración cultural conlleva efectos negativos en el clima laboral, la motivación, el compromiso organizacional y la

eficiencia institucional, evidenciando limitantes en la conjunción entre capital humano y cultura organizacional.

El contexto provincial de la cooperativa de ahorro y crédito es preciso para la disponibilidad de la oferta de servicios financieros. A nivel meso, las cooperativas de ahorro y crédito responden al entorno, el del sector cooperativo financiero que encuentra presión de cambios tecnológicos, regulatorios y competitivos que cada vez exigen más un talento humano calificado, flexible y orientado a la innovación. A pesar de esto, en el contexto provincial hay limitaciones de la mano de obra, en el tipo de habilidades difíciles sobre la alfabetización tecnológica, análisis de datos, innovación, gestión de información o adaptación digital. Esto imposibilita el avance hacia la modernización de los procesos, la utilización informada de la información y del aprendizaje continuo de las ofertas de servicios financieros atendidas a los socios. A nivel micro, es decir, en la cooperativa de ahorro y crédito, el capital humano representa diferentes limitaciones en la búsqueda y el desarrollo de habilidades blandas como liderazgo, comunicación coadyuvante, trabajo en equipo, resiliencia, resolución de conflictos y orientación a brindar el servicio. Estas habilidades son necesarias para desarrollar habilidades laborales que favorezcan la atención al socio y la adaptación a las exigencias que ofrece el entorno de las finanzas locales. Si no se desarrollan, para las cooperativas de ahorro y crédito se presentará una reducción de la posibilidad de poder abordar esta dificultad.

En relación con la cultura organizacional, se constata, desde el microenfoque, la necesidad de lograr modelos de gestión cooperativa que estén más conectados con los valores institucionales y con la innovación, la responsabilidad social, la eficiencia y la orientación al resultado. Las cooperativas como organizaciones de carácter social y financiero necesitan una cultura organizacional que conjugue la confianza, la participación, la transparencia y el compromiso por el desarrollo territorial de un lado; en la óptica meso encontramos del otro lado, que en el cooperativo financiero de la provincia existen aún problemáticas relacionadas con la integración organizacional, la adaptación al cambio y la generalización de prácticas que favorezcan la sostenibilidad y la competitividad de la corporación.

Desde el microenfoque, la cultura organizacional de las cooperativas se encuentra con limitaciones relacionadas con el clima de trabajo, la alineación de los valores institucionales, la comunicación interna, la participación del personal y la orientación hacia los objetivos comunes, influyendo de esta forma directamente en la conducta

de los trabajadores, en la calidad del servicio prestado a los socios y en la capacidad de la organización de crear confianza y sentido de pertenencia. Por lo cual una cultura organizacional poco desarrollada puede llevar a desajustes en la cohesión interna, un bajo compromiso del trabajador y un escaso cumplimiento de los objetivos institucionales.

En consecuencia, la interacción entre un capital humano con competencias insuficientes y una cultura organizacional débil incide negativamente en la competitividad, sostenibilidad y capacidad de adaptación de las entidades financieras de ahorro y crédito que se encuentran en la provincia. A pesar de esta problemática, existe escasa evidencia científica que analice de manera conjunta la relación entre el capital humano y la cultura organizacional dentro del sector cooperativo financiero provincial, situación que evidencia un vacío de conocimiento relevante y justifica el desarrollo de la presente investigación.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

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

1.3. JUSTIFICACIÓN

La presente investigación posee relevancia académica, científica y social debido a que aborda el análisis del capital humano y la cultura organizacional dentro de las cooperativas de ahorro y crédito de la provincia del Carchi, organizaciones que cumplen un rol estratégico en la inclusión financiera, el desarrollo económico territorial y el fortalecimiento del sector de economía popular y solidaria.

Desde la perspectiva internacional, el estudio se articula con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) planteados por la Organización de las Naciones Unidas, especialmente con el ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico, al promover organizaciones más eficientes mediante el fortalecimiento de competencias laborales, ambientes organizacionales saludables y capacidades institucionales sostenibles; además, se relaciona con el ODS 9: Industria, innovación e infraestructura, porque se requiere establecer capacidades tecnológicas, innovación organizacional, y adaptabilidad institucional en el sector financiero cooperativo.

La investigación también guarda relación con los parámetros de la UNESCO en el ámbito de Ciencias Sociales, Educación Comercial y Administración, en particular en la subárea 34: Educación comercial y administración. Esta subárea abarca estudios

relacionados a administración de talento humano, gestión organizacional, relaciones laborales, administración institucional y desarrollo empresarial.

En cuanto a lo institucional, la investigación se enlaza a las líneas de investigación de la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, en particular con la línea de investigación "Gestión de intangibles y capital intelectual", centrada en el análisis del capital humano, gestión del conocimiento y desarrollo organizacional.

Asimismo, el estudio es coherente con la estructura curricular de la carrera de Administración de Empresas de la UPEC, en particular con materias vinculadas a Gestión del Talento Humano, Sistemas de Información Gerencial, Gerencia de Ventas, Administración Estratégica, Comunicación y Relaciones Públicas, Gestión por Procesos y Auditoría de Gestión, las cuales buscan establecer competencias vinculadas a liderazgo, innovación, gestión organizacional y competitividad empresarial.

1.4. OBJETIVOS Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1.4.1. Objetivo General

- Analizar el capital humano y la cultura organizacional en las cooperativas de ahorro y crédito de la provincia del Carchi para el año 2026

1.4.2. Objetivos Específicos

- Identificar la situación actual del capital humano en las cooperativas de ahorro y crédito de la provincia del Carchi.
- Caracterizar la cultura organizacional de las cooperativas de ahorro y crédito de la provincia del Carchi.
- Analizar la relación entre capital humano y la cultura organizacional en las cooperativas de ahorro y crédito de la provincia del Carchi

1.4.3. Preguntas de Investigación

- ¿Cuál es la situación actual del capital humano en las cooperativas de ahorro y crédito de la provincia del Carchi?
- ¿Cuáles son las características predominantes de la cultura organizacional en las cooperativas de ahorro y crédito de la provincia del Carchi?
- ¿Qué relación existe entre capital humano y cultura organizacional en las cooperativas de ahorro y crédito de la provincia del Carchi?

II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Alcívar-Zambrano et al. (2025) analizaron la cultura organizacional y su impacto en la satisfacción laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Comercio Limitada, con el propósito de determinar cómo las dinámicas internas y los valores compartidos influyen en el bienestar del personal de la entidad. Metodológicamente, el estudio se rigió bajo un enfoque mixto de diseño correlacional, recolectando datos cualitativos mediante una entrevista a la gerencia subrogante y datos cuantitativos a través de encuestas aplicadas a una muestra de 106 trabajadores de la institución. Los resultados principales revelaron la existencia de una cultura organizacional de carácter predominantemente paternalista y apático, con una limitada presencia de enfoques colaborativos y exigentes, lo cual repercute desfavorablemente sobre la percepción de satisfacción del equipo y debilita el compromiso institucional.

El aporte de este estudio radica en que valida empíricamente la fragilidad del rendimiento y satisfacción del talento cuando la cultura no fomenta la colaboración adaptativa, lo cual sirve como un eje analítico de contraste fundamental para evaluar la relación de Rho de spearman entre la cultura y las habilidades del capital humano dentro del ecosistema cooperativo de la provincia.

Silva y Cortés (2023) desarrollaron una investigación centrada en un caso de estudio sobre el sector cooperativo a fin de dar cuenta de la relación que existe entre sus resultados económicos y su filosofía corporativa interna. La investigación se llevó a cabo sobre la base de un enfoque cuantitativo de carácter descriptivo, con un diseño correlacional, y para ello se usaron encuestas estructuradas de tipo con escalas de Likert, dirigidas al personal operativo y al personal administrativo, además de herramientas estadísticas de carácter analítico que permitieron la evaluación de variables asociadas a los valores comunes y a los indicadores de eficiencia a corto plazo. Los resultados de la investigación evidencian que en las organizaciones analizadas es mayor la existencia de un direccionamiento orientado hacia la meta, lo que a su vez se traduce en una mejora de la rentabilidad y de la sostenibilidad institucional, lo que indicaría que esta estrategia es capaz de sustentar la permanencia empresarial de estas organizaciones.

La aportación de este antecedente a la presente investigación es de tipo metodológico y teórico al dar sustento a la pertinencia de evaluar las variables de orden relacional del cooperativismo ecuatoriano, además de servir como referente para contrastar si las cooperativas de ahorro y crédito de la provincia del Carchi, también ubican en el medidor una orientación moderadamente alta hacia los resultados o bien si, por el contrario, sus limitaciones técnicas del capital humano superan a los procesos de innovación y adaptación cultural.

Silva y Cunalata (2024) llevaron a cabo una indagación en el sector de las finanzas populares y solidarias orientada a conocer la relación existente entre la filosofía corporativa interna y el rendimiento operativo de los colaboradores de una entidad de ahorro y crédito; la indagación fue de tipo metodológico cuantitativa, diseño transversal e incluso de alcance correlacional, para la misma se procesaron los datos obtenidos en medios digitales con herramientas de regresión lineal simple y coeficientes de correlación aplicados a la estructura del personal.

Los resultados demostraron la existencia de una relación regresional fuerte, directa y positiva entre la cultura y el rendimiento interno de los trabajadores; se corroboraron incluso correlaciones moderadas y fuertes en dimensiones cruciales como las normas de responsabilidad, la actitud de servicio frente al cambio, la cohesión social y el empoderamiento institucional. Este trabajo empírico que muestra que a medida que se fortalezca el entorno cultural también tiende a aumentar de forma paralela la eficacia de los colaboradores en el trabajo aporta a esta tesis doctoral, pues sirve de marco de referencia para contrastar la correlación de Pearson en la provincia del Carchi y para analizar si las deficiencias que se encuentran en las habilidades del capital humano local son un factor limitante.

Córdova y Pazmiño(2025) realizaron uno de los tantos estudios con finalidad de establecer la relación existente entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de instituciones financieras de la provincia del Carchi. La investigación se ajustó a un enfoque cuantitativo, diseño no experimental, transversal y de alcance correlacional, aplicando cuestionarios estructurados a los trabajadores de distintas instituciones y utilizando coeficientes estadísticos analíticos que permiten medir el grado de relación entre las variables analizadas. Los resultados encontrados apuntaban en la dirección de establecer una relación directa significativa, positiva, entre la cohesión interna, motivación, y productividad laboral de los trabajadores, concluyendo que "una cultura organizacional fortalecida propicia un rendimiento de

la organización en forma directa". La utilidad de los resultados obtenidos para el presente trabajo surge en la medida que constituyó una alerta empírica para el contexto del Carchi que permite examinar si las brechas encontradas en la falta de dominio de habilidades técnicas y comunicacionales del personal local, conducen a una serie de factores orgánicos que debilitan la motivación de los equipos de trabajo y fragmentan el sentido de identidad institucional, con lo que se logra establecer un claro paralelo para demostrar como una cultura organizacional débil provoca el freno del desempeño operativo en la provincia en cuestión.

Esparza (2021) estudió el compromiso y la cultura organizacional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda., con la intención de proponer un modelo estratégico cuya finalidad sería el fortalecimiento del compromiso de la organización y la consolidación de una cultura institucional de tipo flexible. Para ello planteó un estudio con enfoque cuantitativo, un diseño no experimental, de corte transversal y con un alcance descriptivo. La muestra estuvo conformada por 205 colaboradores de las áreas administrativas y Comerciales a los que les fue aplicado un cuestionario de compromiso y cultura organizacional. Se evaluó la confiabilidad de los instrumentos aplicados mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, obteniendo un valor de 0,90 lo que evidenció una adecuadísima consistencia interna. Los resultados encontraron debilidades en torno al compromiso laboral, comunicación interna y alineación de valores institucionales, así el compromiso por desarrollar puede relacionarse también con el trabajo en equipo e identificación organizacional. La contribución a la presente investigación radica en demostrar cómo los aspectos culturales influyen en las actitudes y comportamientos de los colaboradores, constituyendo las bases teóricas necesarias para el entendimiento del capital humano en un determinado entorno organizacional.

Chuquiana (2023) realizó una investigación con el objetivo de establecer la influencia que ejerce la motivación laboral en el desempeño del capital humano en el sector financiero popular y solidario del Ecuador. El estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental, de corte transversal y un alcance correlacional, recolectando datos mediante cuestionarios estructurados aplicados a los colaboradores para evaluar los factores de incentivo y eficiencia interna. Los hallazgos principales demostraron que los estímulos internos y el reconocimiento al esfuerzo inciden de manera directa y positiva en los niveles de productividad del personal, optimizando los resultados operativos de la organización. El aporte de este

estudio a la presente tesis es sumamente valioso, ya que genera una perspectiva diferenciada que sirve para analizar cómo las deficiencias detectadas en las habilidades técnicas del personal de la provincia del Carchi podrían estar ligadas a una falta de incentivos o fallas en el clima de estímulos organizacionales, ofreciendo un punto de comparación real sobre el rendimiento del talento.

Molina (2021) ejecutó una investigación cuyo objetivo fue determinar la relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral en una cooperativa de ahorro y crédito del sector popular y solidario. El estudio presentó un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental, transversal y de alcance correlacional, aplicando cuestionarios estructurados a los colaboradores de la institución financiera y utilizando coeficientes estadísticos analíticos para medir el grado de asociación entre las variables. Los hallazgos demostraron la existencia de una correlación positiva y significativa entre los procesos técnicos de administración del personal y la eficiencia de los trabajadores, concluyendo que la optimización de las competencias del talento humano favorece directamente el rendimiento de la organización. La utilidad de estos resultados radica en que sirven de base para analizar el contexto de la provincia del Carchi, permitiendo evaluar si las limitaciones identificadas en las habilidades del personal local debilitan el rendimiento y la productividad de los equipos de trabajo.

Skomorovsky et al. (2026) llevaron a cabo un estudio con intención de estudiar la influencia de las herramientas de transformación tecnológica en la mejora de la cultura organizacional y en el aumento de la eficiencia en la gestión del capital humano. La investigación fue basada metodológicamente en un enfoque de tipo cuantitativo y con alcance correlacional, analizando la manera en la que la automatización de los procesos rutinarios, la utilización de datos en real time, y la incorporación de plataformas de comunicación interna cambian la forma en las que se trabaja en las organizaciones. Los resultados principales demostraron que la digitalización del talento no solo acelera el procesamiento de la información, sino que además fomenta una mediana y nueva identidad corporativa de carácter creativo, disminuye costes y además mejora la comunicación interna. Esta investigación es realmente relevante, pues convierte en un referente a nivel global y en la actualidad, para contrarrestar si en las cooperativas de la provincia del Carchi, la ausencia de las competencias y habilidades tecnológicas del capital humano

local están siendo la causa del estancamiento en el camino de evolución hacia culturas organizacionales más innovadoras, dinámicas y eficaces.

Akbar et al. (2026) examinaron el efecto que tiene el capital humano y la gestión del conocimiento sobre el desempeño organizativo, incluyendo el papel mediador del aprendizaje organizativo en el sector bancario indonesio. El estudio tuvo como objetivo analizar cómo las capacidades, conocimientos y experiencias de los colaboradores contribuyen al fortalecimiento institucional. La investigación adoptó un enfoque cuantitativo y utilizó un cuestionario aplicado a 144 empleados de entidades bancarias. Los datos fueron analizados mediante el modelo de ecuaciones estructurales por mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM) utilizando el software SmartPLS 4.0. Los resultados evidenciaron que el capital humano influye de manera positiva y significativa en el desempeño organizacional, al igual que la gestión del conocimiento, mientras que el aprendizaje organizacional fortalece dicha relación al promover la adquisición y transferencia de conocimientos. Asimismo, se determinó que las competencias, habilidades y experiencia del personal constituyen factores estratégicos para mejorar la productividad y la competitividad organizacional. La contribución de esta investigación radica en poner de manifiesto la consideración que se quiere dar al capital humano como un recurso relevante en lo que respecta al desarrollo de las capacidades de las organizaciones y la generación de ventajas competitivas que puedan considerarse sostenibles.

Masaquiza (2024) realizó una investigación orientada a considerar la influencia que el capital intelectual tenía en el desempeño financiero de las cooperativas de ahorro y crédito de la categoría 1 de la provincia de Tungurahua, para lo cual se adoptó un enfoque cuantitativo de tipo descriptivo y correlacional que, además, hacía uso del corte de la información financiera proporcionada por las entidades cooperativas objeto de estudio. La investigación estuvo sustentada por la teoría de los recursos y capacidades, y utilizaba los activos intangibles como proveedores de ventajas competitivas. Asimismo, a partir de la metodología VAIC se evaluó la eficiencia del capital humano, del capital estructural y del capital intelectual frente a indicadores financieros como rentabilidad de los activos y rentabilidad del capital. Entre los principales hallazgos se pudo concluir que, a partir de una gestión eficiente del capital intelectual se puede contribuir significativamente a mejorar los resultados financieros de la institución, sobresaliendo el capital humano como uno de los elementos de mayor influencia en la generación de valor. Desde este punto de vista

el estudio facilita la posibilidad de comprender la importancia que tienen las competencias, conocimientos y capacidades del personal, como recursos para fortalecer la sostenibilidad y el desarrollo.

2.2. MARCO TEÓRICO

2.2.1. Capital Humano

El capital humano se sitúa como uno de los activos más relevantes que pueden encontrarse en las actuales organizaciones de tipo moderno. En este sentido, Becker (1964), desde una óptica económica, fue el primero en formalizarlo afirmando que las personas van acumulando conocimientos, competencias y habilidades a través de la educación y la experiencia laboral, lo que lleva a un aumento en su productividad individual y, de esa manera, en el valor económico que las personas aportan a las organizaciones y, de ese modo, a la sociedad en conjunto. Esta inversión en capital humano, tal como lo señala el autor, resulta homologable a cualquier inversión de capital físico: resulta en gastos presentes con miras a obtener beneficios futuros.

Schultz (1961), quien a su vez asume el rol de precursor de la teoría del capital humano y es una de las personas que aboga en favor de la misma, vino a plantear que la inversión en educación y formación no solo mejora las capacidades productivas de las personas de forma muy considerable, sino que, para este autor, el capital humano no son solo los conocimientos de tipo escolar, sino que se potencia toda la gama de atributos que se obtienen o se adquieren y que a las personas les permiten generar valor en el terreno laboral y en la práctica propia de las organizaciones. Esta postura hizo que se ampliara el significado del capital humano y se llega a ampliar la concepción del capital humano como un recurso estratégico que puede ser construido conscientemente mediante unas políticas de formación y capacitación. Desde una concepción más reciente, Dessler (2015) define capital humano como el conjunto de competencias, conocimientos y habilidades de que disponen los trabajadores, los cuales determinan la capacidad de colaborar al logro de los propósitos organizacionales. De acuerdo con esta teoría, la gestión del capital humano tiene un carácter estratégico, dado que las organizaciones que dedican sus esfuerzos a invertir en el desarrollo de sus trabajadores alcanzan ventajas competitivas sostenibles, en comparación con aquellas otras que no desarrollan dicho capital.

2.2.1.1. Habilidades Blandas

Las habilidades blandas, a las que también se les conoce como habilidades socioemocionales o competencias interpersonales, son un grupo de habilidades que están asociadas con la manera de relacionarse, con la manera de comunicarse, y de resolver conflictos y regular las emociones en el trabajo. Goleman (1995) fue uno de los primeros autores que sistematizó este tipo de competencias con el concepto de inteligencia emocional, y sostiene que la habilidad de regular nuestra propia emoción o comprender la de los demás es una mejor predictora del desempeño laboral que el IQ.

Robbins y Judge (2017), desde una perspectiva organizacional, indican que las habilidades blandas son dimensiones que incluyen la comunicación eficaz, el trabajo en equipo, el liderazgo, la empatía, la resolución de problemas y la capacidad de adaptación al cambio. Los autores señalan que las habilidades blandas son muy importantes para garantizar la cohesión interna de los equipos, y la capacidad de respuesta de las organizaciones para responder a entornos cambiantes en contextos laborales cada vez más dinámicos e inciertos.

Según el World Economic Forum (2020), en su informe sobre el futuro del trabajo las habilidades blandas en demanda en el mercado laboral son el pensamiento crítico, la creatividad, la comunicación, la negociación y la inteligencia emocional. En el contexto cooperativo, estas habilidades son de particular importancia ya que las instituciones del sector financiero popular y solidario demandan colaboradores capaces de generar relaciones de confianza con los socios, trabajar de forma coordinada con sus equipos y adaptar su conducta a los valores institucionales en los que se sustentan estas organizaciones.

La resiliencia, o la capacidad de hacer frente a situaciones adversas de manera que se mantenga al mismo tiempo la funcionalidad laboral, es otra habilidad blanda muy en auge. En este sentido, Luthans (2002) la incluye dentro del propio concepto de capital psicológico positivo (PsyCap), junto con la autoeficacia, el optimismo y la esperanza, componentes que resultan predictores positivos del rendimiento, de la satisfacción con el trabajo y del compromiso organizacional. En organizaciones cooperativas, donde la presión por resultados y la atención al cliente son constantes, la resiliencia del personal tiene un impacto directo en la calidad del servicio y la estabilidad organizacional, permitiendo a los colaboradores adaptarse eficazmente

a los cambios, superar dificultades y mantener un desempeño eficiente orientado al cumplimiento de los objetivos institucionales.

Se puede decir entonces que Las habilidades blandas constituyen un conjunto de competencias socioemocionales e interpersonales que permiten a las personas relacionarse adecuadamente dentro de los entornos organizacionales, facilitando la comunicación, la adaptación al cambio, la resolución de conflictos y el trabajo colaborativo. Goleman (1995) señala que estas habilidades se encuentran estrechamente relacionadas con la inteligencia emocional, entendida como la capacidad de reconocer, comprender y gestionar las emociones propias y las de los demás. En el contexto organizacional, las habilidades blandas fortalecen la interacción humana, el liderazgo y la cohesión institucional, convirtiéndose en elementos fundamentales para el desempeño laboral y la sostenibilidad organizacional. A continuación detallamos las subdimensiones:

2.1.1.1. Autoconocimiento

El autoconocimiento hace referencia a la capacidad que posee una persona para identificar sus fortalezas, debilidades, emociones y comportamientos frente a diferentes situaciones laborales y personales. Según Goleman (1995), el autoconocimiento constituye uno de los componentes esenciales de la inteligencia emocional, debido a que permite mejorar la toma de decisiones, el autocontrol y la adaptación organizacional. Dentro de las cooperativas de ahorro y crédito, esta competencia favorece el desarrollo de trabajadores conscientes de sus capacidades y limitaciones, permitiendo un mejor desempeño institucional.

2.2.1.2. Estilo de Vida

La resiliencia, o la capacidad que tiene una persona para afrontar las situaciones adversas y al mismo tiempo mantener la funcionalidad laboral, se presenta como otra habilidad blanda que ha cobrado gran protagonismo en estos últimos años. En este caso, Luthans (2002) lo incluye dentro del mismo concepto que él mismo define como capital psicológico positivo (PsyCap), junto a la autoeficacia, el optimismo y la esperanza, componentes que se convierten en predictores positivos del rendimiento, la satisfacción con el trabajo y el compromiso organizacional. Asimismo, esta habilidad permite a los colaboradores adaptarse a los cambios del entorno organizacional, afrontar los desafíos laborales con mayor eficacia y contribuir al logro de los objetivos institucionales.

2.2.1.3. Pensamiento Crítico

Por su parte, el pensamiento crítico se define como la capacidad para examinar situaciones, valorar información y tomar decisiones fundamentadas a través de procesos racionales y analíticos. Paul y Elder (2005) argumentan que esta habilidad es la que permite ir elaborando criterios objetivos para la solución de problemas y el afrontamiento eficaz de situaciones complejas dentro de las organizaciones. Por consiguiente, el pensamiento crítico, en las cooperativas financieras, es el que facilita la correcta toma de decisiones y el que potencia la eficiencia de la institución.

2.2.1.4. Pensamiento Creativo

El pensamiento creativo se refiere a la habilidad para generar ideas nuevas y soluciones originales frente a los problemas que aparecen bajo la organización. Según De Bono (1994) la creatividad es una herramienta fundamental para llevar a cabo procesos de innovación y de adaptación organizacional. En el ámbito de las finanzas cooperativas dicha habilidad permite llevar a cabo mejoras en los procesos, construir servicios y diseñar propuestas orientadas a la solución de las necesidades de los socios.

2.2.1.5. Autoconfianza

La autoconfianza se relaciona con la seguridad que presenta una persona respecto a sus capacidades y habilidades para hacer frente a retos y situaciones laborales. Bandura (1997) vincula el término autoconfianza a la teoría de la autoeficacia; de forma que si comparamos personas con niveles altos de confianza tendríamos que podemos observar que suelen tener mejores desempeños y mejores adaptaciones en procesos de adaptación organizativos. Dentro del trabajo, la autoconfianza favorece la iniciativa, el liderazgo y la posible asunción de responsabilidades.

2.2.1.6. Ética

La ética organizacional es el conjunto de principios y valores que orientan el comportamiento humano en medio de las instituciones. Cortina (2013) expone que la ética organiza el incremento de la transparencia, la responsabilidad y la confianza en la organización. En las cooperativas de ahorro y crédito la ética adquiere una especial relevancia ya que las cooperativas de ahorro y crédito fundamentan su funcionamiento en principios cooperativistas vinculados con la honestidad, la solidaridad y la responsabilidad social.

2.2.1.7. Resiliencia

La resiliencia se considera la capacidad que poseen las personas para poder enfrentarse a situaciones adversas, adaptarse a los cambios de forma natural y superar las dificultades que se presentan en su vida diaria. Luthans (2002) hace referencia a este concepto al considerarlo como una habilidad integrada dentro del capital psicológico positivo, el cual influye entre otros factores en la motivación, en la emocionalidad y en la productividad organizacional. En las cooperativas de ahorro y crédito, esta competencia colaborará en la adaptación a un entorno cambiante y en las exigencias propias de la organización.

2.2.1.8. Empatía

La empatía es entendida como la capacidad de comprender las emociones, necesidades y las perspectivas de las demás personas. La empatía, según Goleman (1995), es una de las competencias que fortalecen las relaciones interpersonales, la comunicación y el trabajo en equipo. Dentro del ámbito de las cooperativas de ahorro y crédito, la empatía fomentará la atención del socio y la mejora de las relaciones de trabajo.

2.2.1.9. Resolución de Problemas

La resolución de problemas significa la capacidad de reconocer la existencia de problemas y de generar soluciones correctas a partir del análisis y de la toma de decisiones. Tal y como afirman Robbins y Judge (2017), la resolución de problemas permitirá mejorar la eficiencia de la organización y favorecerá el desempeño de la misma. En el sector cooperativo financiero, esta competencia favorecerá la respuesta a los problemas operativos y administrativos.

2.2.1.10 Trabajo en Equipo

El trabajo en equipo se refiere a la capacidad de interactuar de manera coordinada con otras personas para lograr objetivos comunes. Para Katzenbach y Smith (1993) los equipos organizacionales mejoran la productividad, facilitan la cohesión institucional y la eficiencia operativa. En las cooperativas, esta competencia es especialmente importante, dado que el modelo cooperativista se caracteriza por conducirse de manera colaborativa y solidaria. Además, fomenta la comunicación efectiva, el intercambio de conocimientos y la toma de decisiones consensuada entre los colaboradores.

2.2.1.11. Negociación

La negociación es la suma de habilidades orientadas a la obtención de acuerdos a partir de la comunicación y la persuasión estratégica. Fisher y Ury (2011) consideran que la negociación eficaz resulta en la resolución de conflictos, así como en el desarrollo de relaciones organizacionales. En el ámbito del financiamiento para cooperativas, esta competencia permite interactuar con socios, clientes y colaboradores, promoviendo relaciones de confianza, soluciones consensuadas y una gestión más eficiente de los recursos disponibles.

2.2.1.12. Comunicación Efectiva

La comunicación eficaz es la capacidad de proporcionar información clara, precisa y comprensible. De acuerdo con Chiavenato (2009), la comunicación ayuda a fortalecer el clima de la organización y a mejorar la coordinación institucional. En las cooperativas de ahorro y crédito, una buena comunicación contribuye a mejorar las relaciones laborales y la calidad del servicio.

2.2.1.13. Liderazgo

El liderazgo es la capacidad de influir positivamente sobre otras personas para alcanzar objetivos organizacionales. Robbins y Judge (2017) consideran que el liderazgo genera compromiso, motivación y desempeño institucional. En las cooperativas de ahorro y crédito, el liderazgo es el elemento básico para guiar equipos de trabajo y crear culturas institucionales participativas.

2.2.1.14. Gestión del Tiempo

La administración de tiempo implica la habilidad que tienen los individuos para poder organizar y priorizar determinadas actividades en el día a día para poder mejorar el rendimiento en la actividad que está llevando a cabo. Como refiere Covey (1989), si se administra el tiempo se mejora la productividad y se pueden llevar a cabo los objetivos de las organizaciones. En el ámbito de la cooperación, esta competencia puede hacer que la eficiencia institucional y el logro de los objetivos puedan consolidarse.

2.2.1.2. Habilidades Duras

Las competencias técnicas o habilidades duras se definen como el conjunto de conocimientos y habilidades concretas que efectivamente se enseñan a través de la

educación formal, la formación técnica o la experiencia profesional reglada o establecida. A diferencia de las habilidades blandas, competencias que pueden ser añadidas a personas, las habilidades duras son someterse a pruebas o informes (Levy y Murnane, 2004), la educación financiera, la aceptación del tiempo, la posibilidad de analizar los datos mediante el tiempo y la aceptación del tiempo mediante los datos cuantitativos y la gestión de proyectos.

2.2.1.2.1. La alfabetización tecnológica

La alfabetización tecnológica (la que permite utilizar herramientas digitales para la búsqueda, el tratamiento y la producción de la información) ha emergido como una competencia transversal fundamental en las competencias laborales actuales. Como señalan Brynjolfsson y McAfee (2014), las organizaciones que no crean estas capacidades en su personal o equipo corren el riesgo de quedarse obsoletas en un entorno marcado por la aceleración tecnológica. En el ámbito financiero cooperativo, el uso de plataformas digitales para la atención de los clientes, la gestión de créditos y el cumplimiento normativo exige que las personas colaboradoras dispongan de competencias tecnológicas actualizadas.

2.2.1.2.2. Educación Financiera

La educación financiera es otra dimensión fundamental de las habilidades duras en el contexto cooperativo considerando que, según Lusardi y Mitchell (2014), la educación financiera es el conocimiento y la comprensión de los conceptos financieros que contribuyen a la toma de decisiones informadas referidas al ahorro, la inversión, al crédito y a la planificación económica. En el caso de los trabajadores de las cooperativas de ahorro y crédito, dicha competencia no es solo importante desde un punto de vista personal, sino también profesional: deberán orientar de forma adecuada a los socios en la gestión de sus recursos.

2.2.1.2.3. Análisis e Interpretación de Datos Cuantitativos

El análisis en sí y la interpretación de los datos cuantitativos, involucra la habilidad de procesar información numérica, a modo de sustento de procesos de toma de decisiones en las organizaciones. De acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2018), el análisis de datos es el hecho de que fundamenta la objetividad y exactitud en el manejo institucional. En las cooperativas de ahorro y crédito, esta competencia

permite analizar resultados, estudiar tendencias y mejorar procesos de carácter administrativo y de carácter financiero.

2.2.1.2.4. Gestión de Proyectos

El manejo del tiempo y el manejador de proyectos son también competencias técnicas básicas. Covey (1989) pone de manifiesto que la competencia de cómo priorizar tareas y cómo administrar bien el tiempo es la que determina mayoritariamente la productividad individual y realmente la productividad organizacional. Por su parte, el Project Management Institute (PMI, 2017) expone que la gestión de proyectos de manera formal gestión considera que una gestión de proyectos gestión de proyectos que considera la planificación, ejecución, el control, de las iniciativas orientadas al cumplimiento de objetivos que la gestión de proyectos mejora la eficiencia operativa y la capacidad de innovación de las organizaciones.

2.2.2. Cultura Organizacional

La cultura organizacional es un concepto central en la teoría de las organizaciones y ha sido abordado desde múltiples perspectivas teóricas a lo largo de las últimas décadas. Schein (1985), uno de los autores más influyentes en este campo, define la cultura organizacional como el conjunto de supuestos básicos compartidos que un grupo ha desarrollado al aprender a enfrentar sus problemas de adaptación externa e integración interna, y que ha funcionado suficientemente bien como para ser considerado válido y, por tanto, enseñado a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas. Este modelo propone que la cultura opera en tres niveles: los artefactos visibles, los valores declarados y los supuestos básicos subyacentes.

En cambio, el trabajo de Cameron y Quinn (1999) aborda el llamado Competing Values Framework (CVF para abreviar). Se trata de un modelo que permite clasificar los tipos de cultura organizacional en cuatro categorías que son las siguientes: (1) clan, (2) adhocracia, (3) mercado y (4) jerarquía. Cada tipo de cultura organizacional da importancia a unos valores y a unas maneras de hacer: la cultura clan se define por el trabajo en grupo, la cohesión interna y el desarrollo de las personas; la adhocracia está centrada en la innovación, la creatividad y la adaptación; la cultura del mercado es orientada hacia los resultados y la competitividad, y la cultura jerárquica es prioritaria en el orden, los procedimientos y la eficiencia operativa. Este

marco teórico ha sido ampliamente utilizado en estudios sobre organizaciones del sector financiero, incluidas las cooperativas.

Según Robbins y Judge (2017), la cultura organizacional asume diversas funciones significativas en las organizaciones: define las fronteras en el comportamiento que es aceptable, ofrece una identidad a los miembros, hace posible el compromiso con algo más amplio que el interés personal, contribuye a la estabilidad del sistema social y actúa como un mecanismo de control de la actitud y la conducta que atañe a los trabajadores. Estas funciones son muy importantes en el caso de las cooperativas de ahorro y crédito, dado que los principios cooperativos la solidaridad, la participación democrática o el servicio a los socios son un eje fundamental de la identidad institucional y su propósito social en las comunidades. Aseguran que todas las decisiones y acciones se orienten hacia el bienestar colectivo de los asociados.

2.2.2.1. Innovación y Adaptación

Innovación y adaptación son dimensiones fundamentales de la cultura organizacional en situaciones cambiantes. Drucker (1999) afirma que las organizaciones que no fomentan una actitud sistemática hacia la innovación están condenadas a desaparecer, ya que el entorno económico y tecnológico cambia continuamente. En el contexto cooperativo, por su parte, la apertura a la nueva idea, la disposición para aprender de los socios y la adecuación de los servicios a las necesidades del mercado local influyen, en gran medida, en la competitividad de estas organizaciones.

Senge (1990) introduce el concepto de organización que aprende (learning organization) para describir a aquellas entidades que fomentan el aprendizaje continuo de sus miembros y transforman ese aprendizaje en mejoras organizacionales. Este enfoque implica que la cultura de una organización debe promover activamente la curiosidad intelectual, la experimentación controlada y la revisión crítica de los procesos existentes. Las cooperativas que desarrollan esta dimensión cultural logran adaptarse con mayor agilidad a los cambios regulatorios, tecnológicos y de demanda que caracterizan al sector financiero popular y solidario.

2.2.2.2. Orientación a Resultados

La orientación a resultados como dimensión cultural hace referencia al grado en que una organización prioriza el cumplimiento de metas, la medición del desempeño y el reconocimiento de los logros alcanzados. Quinn y Rohrbaugh (1983) identificaron esta

dimensión como un componente central del Competing Values Framework, argumentando que las organizaciones con alta orientación a resultados tienden a generar mejores indicadores de eficiencia y productividad. Carrillo-Punina (2019) confirmó esta relación en el contexto ecuatoriano, encontrando que las cooperativas de ahorro y crédito con culturas orientadas a resultados presentan mejores indicadores de desempeño financiero.

Para que la orientación a resultados sea efectiva, es necesario que las metas organizacionales sean claras, comunicadas oportunamente y percibidas como alcanzables por los colaboradores. Locke y Latham (2002) demostraron en sus investigaciones sobre la teoría del establecimiento de metas que los objetivos específicos y desafiantes producen niveles de desempeño superiores en comparación con objetivos vagos o inexistentes. En el ámbito cooperativo, esto implica que la cultura organizacional debe incorporar mecanismos sistemáticos de definición, seguimiento y reconocimiento de metas que motiven a los empleados a comprometerse con los resultados institucionales.

2.2.2.3. Clima Organizacional

El clima organizacional, aunque conceptualmente distinto de la cultura organizacional, constituye una de sus manifestaciones más directamente perceptibles por los miembros de la organización. Litwin y Stringer (1968) definen el clima organizacional como el conjunto de características relativamente permanentes del ambiente interno de una organización que influyen en las actitudes y conductas de sus miembros. A diferencia de la cultura, que opera en niveles más profundos y subjetivos, el clima se refiere a las percepciones compartidas que los empleados tienen sobre su entorno laboral inmediato.

Chiavenato (2009) vincula el clima organizacional con variables como el reconocimiento del desempeño, la comunicación interna, la confianza institucional y el bienestar laboral. Cuando el clima es percibido como favorable, los empleados experimentan mayores niveles de motivación, satisfacción y compromiso organizacional, lo que se traduce en mejor calidad de servicio y menores tasas de rotación.

2.2.2.4. Trabajo en Equipo

El trabajo en equipo como dimensión de la cultura organizacional es el grado en que los miembros de una organización comparten responsabilidades, coordinan esfuerzos

y se apoyan para realizar tareas orientadas al logro de los objetivos comunes. Según los autores Katzenbach y Smith (1993) se presenta diferencia entre los grupos de trabajo donde los componentes de un grupo trabajan cada uno de manera independiente con responsabilidades individuales y aquellos que merecen el título de verdaderos equipos, los cuales destacan por la responsabilidad compartida, la complementariedad de habilidades y, en definitiva, el compromiso con resultados. En el ámbito de la cooperación, el carácter solidario y democrático de la cooperativa hace del trabajo en equipo un valor primordial de la misma. La investigación realizada por Barona y Tipan (2024) sobre cooperativas de ahorro y crédito mostró que factores como el liderazgo, la comunicación interna o el clima organizacional que están muy relacionados con el trabajo en equipo tienen una alta incidencia en la retención del talento humano. Este resultado demuestra que el trabajo en equipo tiene una alta relevancia en el éxito cooperativo, pero también que las organizaciones que interpretan la cultura en términos de colaboración y coordinación no sólo obtienen resultados más satisfactorios, sino que también crean las condiciones para satisfacer a sus colaboradores y para tener un coste de retención del personal reducido.

2.2.2.5. Valores Organizacionales

Los valores organizacionales son el núcleo normativo de la cultura y aspiran a ser las creencias honorables que orientan el comportamiento de los miembros de dicha organización. Los valores organizacionales son definidos por Dolan y García (2006) como aquellos principios que guían la toma de decisiones y la actuación de las personas en el contexto del trabajo, operan como criterios implícitos de evaluación de lo que es correcto, deseable y legítimo dentro de la organización. En el caso de las cooperativas, los valores fundacionales del cooperativismo solidaridad, democracia, responsabilidad social, honestidad y transparencia constituyen el marco axiológico que permite distinguir a estas organizaciones del resto del universo de organizaciones financieras.

Desde la óptica de la Alianza Cooperativa Internacional (2015) los principios y valores cooperativos no son meramente declaraciones de intenciones, sino que han de impregnar activamente prácticas de gestión, la relación entre la organización y sus socios y las decisiones institucionales. Cuanto más interiorizan y más practican los colaboradores estos valores, más se genera un efecto de cohesión identitaria que robustece la cultura organizacional que distingue de forma positiva a esta variable

en el mercado. Por el contrario, la existencia de brechas entre lo que se dice y lo que se hace da lugar a lo que Schein (1985) llama incongruencia cultural, lo que tiene efectos negativos sobre la confianza, el compromiso y la reputación institucional.

2.2.3. Relación entre Capital Humano y Cultura Organizacional

La conexión que presentan las dos variables mencionadas ha sido cada vez más reconocida en la literatura existente, ya que ambas variables se encuentran interrelacionadas y se influyen mutuamente en el trabajo de las organizaciones. Barney (1991) menciona, en clave de teoría de recursos y capacidades, que las organizaciones pueden alcanzar ventajas competitivas sostenibles cuando poseen recursos que son, al mismo tiempo, valiosos, escasos, difíciles de imitar y no sustituibles; condiciones que favorecen en gran medida tanto el capital humano como la cultura organizacional. En este sentido, la cultura organizacional robusta favorece el desarrollo del capital humano y promueve el aprendizaje continuo, la motivación y la retención del talento.

En cuanto a corroborar dicha relación en el contexto de la cooperativa ecuatoriana, Tamayo y Moreno (2023) han encontrado que en las cooperativas ecuatorianas, el uso de capacidades del capital humano, así como de oportunidades de desarrollo y de mecanismos de motivación, favorecía el desempeño laboral y la estabilidad organizacional, lo cual supone que las cooperativas que desarrollan una cultura organizacional para el desarrollo del talento están mejor preparadas para que sus colaboradores desplieguen sus capacidades al máximo, fortaleciendo la capacidad institucional en su conjunto.

Empresas como Denison (1990) hallaron empíricamente una correlación positiva y significativa entre la cultura organizacional y el rendimiento empresarial, y que tal explicador del efecto lo es, en buena medida, el capital humano: una cultura que promueve el aprendizaje, la participación y las recompensas es también la cultura que consolida el desarrollo de las habilidades tanto individuales como grupales, que a su vez se traducen en mayores rendimientos financieros y operacionales. En el caso de las cooperativas de ahorro y crédito de la provincia Carchi, esto reviste una especial importancia, dado que las limitaciones encontradas en ambas variables influyen, directamente, en la calidad del servicio, la eficiencia operativa y la sostenibilidad de estas organizaciones. Por ello, resulta fundamental fortalecer el capital humano y promover una cultura organizacional sólida que favorezca el desempeño institucional y la satisfacción de los socios y clientes.

III. METODOLOGÍA

3.1. ENFOQUE METODOLÓGICO

3.1.1. Enfoque

El presente trabajo requerirá un enfoque cuantitativo, el cual, teniendo en cuenta lo abordado en una publicación de Hernández, Fernández y Baptista (2018), hace uso de un patrón empírico analítico, que tiene como fin, en el contexto del presente enfoque, la medición, el análisis y la explicación de los fenómenos sociales, mediante la recolección sistemática de los datos cuya naturaleza sea numérica, utilizando para ello los instrumentos de recolección estandarizados y los métodos estadísticos que garantizan la objetividad y la validez de los resultados. Este enfoque requiere, además, que las observaciones que se realicen del entorno se conviertan en información comprobable, que satisfaga tal condición, pudiendo coleccionarse, compararse y generalizarse, lo que aportará una explicación sistemática y fundamentada de la realidad investigada.

El enfoque cuantitativo permitió analizar el capital humano y la cultura organizacional en las cooperativas de ahorro y crédito de la provincia del Carchi, mediante la aplicación de un cuestionario realizado de forma estructurada y validada con escala de Likert dirigido a los empleados de dichas instituciones. Este instrumento facilitó la medición objetiva de las percepciones relacionadas con habilidades blandas y duras del capital humano, así como los aspectos de la cultura organizacional.

3.1.2. Tipo de Investigación

La investigación es de carácter exploratoria, debido a que se analiza una problemática que ha sido poco estudiada en el contexto de las cooperativas de ahorro y crédito de la provincia del Carchi. Según (Corona & Fonseca, 2023), los estudios exploratorios se aplican en temáticas donde existe escaso conocimiento debido a la falta de investigaciones previas, lo que genera un alto grado de incertidumbre e imprecisión. Su propósito principal es proporcionar una comprensión inicial de un fenómeno poco conocido o escasamente estudiado, constituyéndose así en una fase preliminar que orienta y fundamenta futuras investigaciones de mayor profundidad.

La Investigación descriptiva, tiene por objeto caracterizar un hecho, fenómeno o grupo, permitiendo comprender su comportamiento dentro de un contexto determinado (Arias, 2012). Por ellos este estudio busca caracterizar las variables de investigación según sus respectivas dimensiones, esto permitirá describir de manera detallada las características y percepciones de los empleados, proporcionando una visión clara de la situación actual de dichas variables dentro de las organizaciones analizadas.

Por otra parte, la Investigación correlacional nos ayuda a determinar cómo se relacionan o vinculan diversos hechos, fenómenos, conceptos, variables o características entre sí o, también, si no se relacionan. Como menciona (Hernández Sampieri & Mendoza, 2018) los estudios correlacionales miden el grado de relación que existe entre dos o más variables, sin manipularlas permitiéndonos comprobar un mayor desarrollo en nuestras variables. En nuestro contexto este tipo de investigación pretende determinar la relación existente entre el capital humano y la cultura organizacional.

3.2. HIPÓTESIS

H0: No existe relación entre el capital humano y la cultura organizacional en las cooperativas de ahorro y crédito de la provincia del Carchi

H1: Existe relación entre capital humano y la cultura organizacional en las cooperativas de ahorro y crédito de la provincia del Carchi

3.3. DEFINICIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

3.3.1 Definición de variables

El capital humano se entiende como el conjunto de conocimientos, habilidades, competencias y capacidades que posee una persona, adquiridas a través de la educación, la capacitación, la experiencia laboral y los hábitos de vida. Estos elementos constituyen recursos intangibles que permiten a los individuos desempeñarse de manera eficiente en diferentes contextos organizacionales. Además, el capital humano representa uno de los principales factores para el crecimiento y desarrollo de las organizaciones, debido a que contribuye al mejoramiento de la productividad, la innovación y la generación de valor.

Desde la perspectiva de (Becker, 1964), el capital humano constituye una inversión estratégica, ya que el desarrollo de habilidades técnicas y personales mejora el

desempeño individual y colectivo, permitiendo a las organizaciones alcanzar mayores niveles de eficiencia, competitividad y sostenibilidad; en este sentido, tanto las habilidades duras, relacionadas con conocimientos técnicos y específicos, como las habilidades blandas, vinculadas al comportamiento, la interacción social y la gestión emocional, son componentes fundamentales del capital humano y determinan la capacidad de los trabajadores para adaptarse a los cambios del entorno laboral.

La cultura organizacional se define como el conjunto de valores, creencias, normas, supuestos y prácticas compartidas que se desarrollan y consolidan en una organización a lo largo del tiempo, y que orientan la forma en que sus miembros piensan, actúan y toman decisiones frente a los procesos internos y a las demandas del entorno. De acuerdo con (Cameron & Quinn, 1999), la cultura organizacional constituye un marco de referencia que determina qué comportamientos son aceptables, qué estilos de liderazgo predominan y cómo se define el éxito organizacional, influyendo directamente en el compromiso del personal, el clima laboral y el desempeño institucional.

Actúa como mecanismo de cohesión que facilita la integración de los miembros y proporciona sentido de pertenencia, fundamentales para el bienestar laboral y la retención de talento. Asimismo, una cultura organizacional sólida y positiva fortalece la identidad corporativa, diferencia a la organización de sus competidores y genera un entorno propicio para la innovación y la creatividad. Sin embargo, culturas organizacionales rígidas o inadecuadas pueden generar resistencia al cambio, la operacionalización de las variables de estudio requiere la identificación de dimensiones e indicadores que permitan medir de forma objetiva cada constructo teórico.

En el caso del capital humano, se consideran tres dimensiones fundamentales: la primera dimensión aborda los conocimientos y competencias técnicas, comprendiendo el nivel de formación académica, las certificaciones profesionales y la experiencia laboral acumulada; la segunda dimensión se enfoca en las habilidades blandas, evaluando la capacidad de comunicación, el liderazgo, el trabajo en equipo y la inteligencia emocional de los colaboradores; y la tercera dimensión contempla la capacitación y desarrollo, considerando la participación en programas de entrenamiento, la actualización de competencias y el acceso a oportunidades de aprendizaje continuo.

3.3.2. Operacionalización de las Variables

Variable	Dimensiones	Subdimensiones	Indicadores	Técnica	Instrumento
Capital Humano	Habilidades Blandas	Autoconocimiento	CH-1/CH-4	Encuesta	Cuestionario
		Estilo de vida	CH-5/CH-8		
		Pensamiento crítico	CH-9/CH_10		
		Pensamiento creativo	CH-11/CH_12		
		Autoconfianza	CH-13/CH_14		
		Ética	CH-15/CH_16		
		Resiliencia	CH-17/CH_18		
		Empatía	CH-19/CH_20		
		Resolución de problemas	CH-21/CH_22		
		Trabajo en equipo	CH-23/CH_24		
		Negociación	CH-25/CH_26		
		Comunicación efectiva	CH-27/CH_28		
		Liderazgo	CH-29/CH_30		
		Gestión del tiempo	CH-31/CH_32		
	Habilidades Duras	Alfabetización tecnológica	CH-33/CH-36	Encuesta	Cuestionario
		Educación financiera	CH-37/CH_38		
		Análisis e interpretación de datos cuantitativos	CH-39 /CH-42		
		Gestión de proyectos	CH-43/CH_44		
Cultura Organizacional	Innovación y adaptación		CO-1/CO-3	Encuesta	Cuestionario
	Orientación a resultados		CO-4/CO-6		
	Clima organizacional		CO-7/CO-11		
	Trabajo en equipo		CO-12/CO-14		
	Valores organizacionales		CO-15/CO-17		

Tabla 1. Operacionalización de la variables capital humano y cultura organizacional

Nota: Los ítems codificados como CH-1 al CH-32 corresponden a las habilidades blandas y los ítems CH-33 al CH-44 a las habilidades duras de la variable Capital Humano. Los ítems CO-1 al CO- 17 corresponden a la variable cultura organizacional. El detalle de los ítems se presenta en el anexo 2.

La operacionalización de la Cultura Organizacional permitió medir sus principales componentes mediante un cuestionario estructurado.

3.4. MÉTODOS UTILIZADOS

3.4.1. Método

El método empleado en esta investigación es el deductivo, que parte de principios teóricos generales sobre el capital humano y la cultura organizacional para contrastarlos con la realidad de las cooperativas de ahorro y crédito que existen en provincia del Carchi. (Arias, 2012) explica que este método aplica teorías y fundamentos universales a contextos específicos. Bajo este enfoque, se tomaron como punto de partida los postulados teóricos sobre el desarrollo del talento humano (habilidades blandas y duras) y los modelos de cultura organizacional, para contrastarlos con las condiciones particulares del sector cooperativo carchense, permitiendo identificar las brechas existentes entre lo que la teoría establece y lo que efectivamente ocurre en las instituciones objeto de estudio.

3.4.2 Técnica

En esta investigación se empleó la técnica de la encuesta, la cual permitió recolectar información de manera sistemática y objetiva a partir de las percepciones de los empleados de las cooperativas de ahorro y crédito de la provincia del Carchi. Esta técnica se seleccionó debido a su pertinencia dentro del enfoque cuantitativo, ya que facilita la obtención de datos medibles y comparables, necesarios para analizar la relación entre el capital humano y la cultura organizacional en el contexto institucional.

El cuestionario fue diseñado bajo una escala tipo Likert, considerando los aportes teóricos de Becker (1993) sobre capital humano, las dimensiones de cultura organizacional propuestas por Schein (2010) y los planteamientos sobre comportamiento organizacional y habilidades blandas de Robbins y Judge (2022), permitiendo cuantificar el nivel de acuerdo de los encuestados.

La variable capital humano se abordó a través de dos grandes dimensiones: habilidades blandas, que incluyen aspectos como autoconocimiento, pensamiento crítico, liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, empatía y resiliencia; y habilidades duras, relacionadas con competencias técnicas como alfabetización tecnológica, educación financiera, gestión del tiempo, análisis de datos y gestión de proyectos. Por su parte, la cultura organizacional se analizó mediante dimensiones como innovación, orientación a resultados, clima organizacional, trabajo en equipo y valores institucionales. La aplicación del instrumento se realizó a los empleados de

dichas instituciones, además garantizó la confidencialidad de la información, lo que permitió obtener datos válidos y confiables para su posterior análisis estadístico respectivo

3.5. ANÁLISIS ESTADÍSTICO

3.5.1. Población

La población objeto de estudio está conformada por los 417 empleados de las cooperativas de ahorro y crédito con presencia operativa en la provincia del Carchi. Para la identificación de estas instituciones, se consultó en primera instancia el directorio oficial de la (SEPS, 2025); Donde se identificaron 17 cooperativas de ahorro y crédito activas, las cuales operan a través de aproximadamente 38 agencias distribuidas en los cantones de Tulcán, Montúfar, Bolívar, Espejo, San Pedro de Huaca y Mira. Dichas instituciones financieras, ya sean cooperativas de ahorro y crédito o cooperativas de vivienda, aunque no están registradas, forman parte del universo de estudio, ya que llevan a cabo la actividad financiera cooperativa dentro de la provincia.

En lo que respecta al cálculo del empleado, no todas las cooperativas que hemos detectado publican su plantilla de forma desagregada a nivel provincial, por ello, la elaboración del marco poblacional se fundamentó en una doble fuente: la información oficial existente, la que era procedente de informes de universidad e informes institucionales y balances sociales - por las que se deducen estimaciones razonables de las cooperativas que no contaban con información públicamente detallada. Este procedimiento es coherente con las afirmaciones de Hernández-Sampieri et al. (2014) quienes apuntan que el hecho de que no se tenga acceso a los datos exactos lleva a que el investigador deba recurrir a fuentes secundarias fiables para construir el marco de muestreo de forma válida y sistemática. Así se llegó a una población total de $N = 417$ trabajadores, que servirá como base para calcular la información de la muestra.

3.5.2. Muestra

Para determinar el tamaño de la muestra se aplicó la fórmula estadística de muestreo probabilístico para poblaciones finitas.

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{e^2 \cdot (N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q} = 200$$

Se establecieron los siguientes parámetros: nivel de confianza del 95 % ($Z = 1,96$), probabilidad de éxito y fracaso del 50 % respectivamente ($p = q = 0,5$), y un margen de error del 5 %. Aplicada la fórmula sobre una población de $N = 417$ empleados pertenecientes cooperativas y sus agencias, se obtuvo un tamaño de muestra de $n = 200$ empleados, lo que garantiza representatividad estadística con un nivel de error aceptable para el contexto del estudio.

Dado que la población de estudio se distribuye en los distintos cantones de la provincia del Carchi, se aplicó un muestreo probabilístico estratificado proporcional, considerando cada cantón como un estrato. Este procedimiento permitió garantizar la representatividad de todas las zonas geográficas según su número de empleados, evitando sesgos por sobre o subrepresentación. Para la asignación de la muestra se utilizó un factor de proporcionalidad que permitió distribuir los 200 encuestados de manera acorde a la población de cada cantón, como se detalla en la Tabla 3.

Tabla 2. Distribución de la muestra de las cooperativas de ahorro y crédito por Cantón

Cantón	Empleados	Distribución de la muestra
Tulcán	259	123
Huaca	14	7
Montúfar	91	44
Bolívar	21	10
Espejo	12	6
Mira	20	10
Total	417	200

Nota. La distribución de la muestra se realizó mediante un muestreo probabilístico estratificado proporcional, considerando el número de empleados registrados en las cooperativas de ahorro y crédito de cada cantón de la provincia del Carchi.

3.5.3 Pruebas estadísticas

Para el procesamiento y análisis de los datos obtenidos mediante la aplicación del cuestionario, se utilizó el software JASP. El análisis estadístico se desarrolló mediante técnicas descriptivas y correlacionales, permitiendo interpretar el comportamiento de las variables estudiadas y determinar el nivel de relación existente entre el capital humano y la cultura organizacional.

En primera instancia, se aplicaron los coeficientes Alfa de Cronbach y Omega de McDonald con la finalidad de determinar la confiabilidad y consistencia interna del instrumento de investigación. Como se evidencia en la tabla 4, se obtuvo un coeficiente Alpha de Cronbach de 0,89 y un Omega de McDonald de 0,89 permitiendo, una vez más, observar que el cuestionario alcanza una alta

confiabilidad, dado que los valores obtenidos superan el mínimo aceptable, es decir 0,70. En este sentido, se concluye que el instrumento presenta estabilidad, coherencia interna y significa que es estadísticamente pertinente para medir las variables capital humano y cultura organizacional mediante escalas Likert.

Tabla 3 . Resultados de confiabilidad del Instrumento

Coeficiente	Estimación
Omega de McDonald	0,898
Alfa de Cronbach	0,899

De manera posterior, se llevó a cabo la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov con corrección de Lilliefors con el objetivo de detectar el comportamiento distributivo de los datos y, finalmente, determinar cuál sería la prueba correlacional más adecuada para el estudio. Los resultados obtenidos se presentan en la Tabla 5.

Tabla 4. Resultados de la prueba de normalidad

Variable	Prueba estadística	Estadístico K-S con Lilliefors	Sig.	Interpretación
Capital humano	Kolmogorov-Smirnov con corrección de Lilliefors	0,112	< 0,001	Distribución no normal
Cultura organizacional	Kolmogorov-Smirnov con corrección de Lilliefors	0,131	< 0,001	Distribución no normal

Los resultados evidenciaron que la variable capital humano registró un estadístico de 0,13, mientras que la variable cultura organizacional presentó igualmente un valor de significancia inferior a 0,001. En ambos casos, los valores de significancia fueron menores al nivel de significancia establecido de 0,05, por lo que se rechazó la hipótesis nula de normalidad.

En consecuencia, debido a que los datos no presentaron una distribución normal y fueron obtenidos mediante una escala tipo Likert, se procedió a utilizar el coeficiente de correlación Rho de Spearman, prueba estadística no paramétrica adecuada para determinar la asociación entre las variables estudiadas.

El coeficiente de correlación Rho de Spearman permitió identificar la dirección, intensidad y significancia estadística de la relación existente entre el capital humano y la cultura organizacional. Este análisis facilitó determinar si la asociación entre las variables era positiva o negativa, así como establecer el grado de fuerza correlacional y el nivel de significancia de los resultados obtenidos en la investigación. Además, los resultados obtenidos constituyen una base objetiva para la aceptación o rechazo de las hipótesis planteadas en el estudio, aportando evidencia estadística para sustentar los hallazgos.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. RESULTADOS

La presente investigación tuvo como finalidad analizar la relación existente entre el capital humano y la cultura organizacional en las cooperativas de ahorro y crédito de la provincia del Carchi, considerando las habilidades blandas y habilidades duras del talento humano como elementos estratégicos para el fortalecimiento organizacional.

4.1.1. Caracterización sociodemográfica de la muestra

Con la finalidad de identificar las principales características de los colaboradores participantes en la investigación, se realizó un análisis sociodemográfico considerando variables relacionadas con género, edad, nivel educativo y área laboral dentro de las cooperativas de ahorro y crédito. Este análisis permitió comprender la composición de la muestra y contextualizar los resultados obtenidos respecto al capital humano y la cultura organizacional dentro del sector cooperativo financiero.

Tabla 5. Caracterización sociodemográfica de la muestra

Variable	Categoría	Frecuencia (n)	Porcentaje (%)
Género	Femenino	107	53,5
	Masculino	93	46,5
Edad	18 - 25 años	22	11,0
	26 – 35 años	74	37,0
	36 – 45 años	48	24,0
	46 años o más	56	28,0
Nivel Educativo	Bachillerato	11	5,5
	Tecnología	52	26,0
	Tercer nivel	90	45,0
	Cuarto nivel	47	23,5
Área Laboral	Administrativa	42	21,0
	Operativa	46	23,0
	Financiera	85	42,5
	Atención al cliente	27	13,5
Total		200	100,0

En la tabla (Ver Tabla 6), La composición sociodemográfica de la muestra revela una organización con una base de capital humano diversa pero con tendencias

marcadas que definen su capacidad operativa. En cuanto al género, existe una participación equilibrada con una ligera predominancia femenina del 53,5 %, lo que sugiere un entorno laboral inclusivo. La estructura de edad muestra una fuerza laboral joven-adulta predominante, donde el grupo de 26 a 35 años representa el 37 %, lo que aporta dinamismo y adaptabilidad tecnológica a la institución, mientras que el 28 % de colaboradores con 46 años o más garantiza la transferencia de experiencia y estabilidad institucional.

En el ámbito educativo, se observa un perfil de alta especialización técnica y profesional. El hecho de que el 45 % posea un título de tercer nivel y un 23,5 % cuente con estudios de cuarto nivel indica que la organización dispone de un capital intelectual robusto, capaz de enfrentar desafíos complejos y liderar procesos de innovación. Solo una minoría mínima (5,5 %) se mantiene en el nivel de bachillerato, lo que refuerza la imagen de una entidad que valora y atrae talento con formación académica superior, factor determinante para la competitividad en el mercado actual.

Finalmente, la distribución por áreas laborales posiciona a la función financiera como el eje central de la actividad, concentrando al 42,5 % de la muestra. Esta especialización es coherente con los hallazgos previos sobre la importancia de las habilidades técnicas en la cultura organizacional. Las áreas operativa y administrativa mantienen una presencia equilibrada (23 % y 21 % respectivamente), asegurando el soporte necesario para la ejecución estratégica. En conjunto, este perfil sociodemográfico configura una organización madura, profesionalizada y con una estructura operativa sólida, preparada para integrar sus habilidades individuales en una cultura organizacional cohesionada.

4.1.2. Capital humano

La evaluación del capital humano se llevó a cabo a partir de dos dimensiones fundamentales: las habilidades blandas y las habilidades duras. Para un entendimiento más certero del funcionamiento de los datos se anexaron medidas de tendencia central y posición, tales como, mediana, moda y cuartiles, permitiendo observar la distribución de las respuestas de los colaboradores (Ver Tabla 7).

Tabla 6. Estadísticos descriptivos del capital humano

Dimensión	Q1	(Mediana) Q2	Q3
Habilidades blandas	4,031	4,172	4,438
Habilidades duras	3,917	4,167	4,500

La mediana evidencia que al menos el 50 % de los colaboradores perciben estas competencias en niveles superiores a cuatro puntos sobre cinco.

Los resultados evidencian que las habilidades blandas presentan una valoración ligeramente superior respecto a las habilidades duras. Asimismo, la mediana y los cuartiles muestran una concentración importante de respuestas en niveles altos, evidenciando que estas competencias se encuentran ampliamente desarrolladas entre los colaboradores (Ver Figura 1).

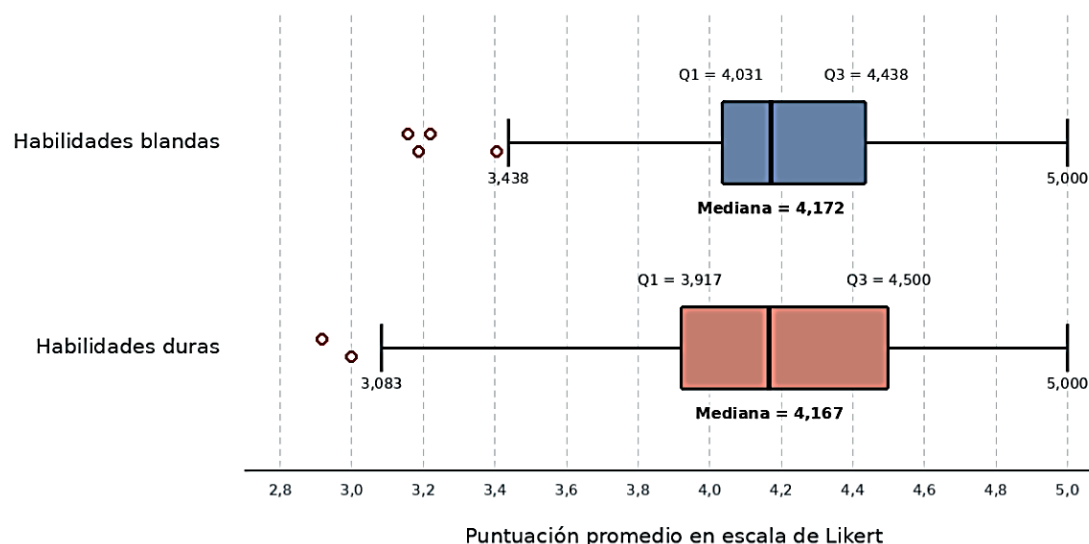


Figura 1. Diagrama de bigotes

Como se observa en el diagrama de caja, tanto las habilidades blandas como las habilidades duras presentan valoraciones favorables, ya que sus medianas superan los cuatro puntos en una escala máxima de cinco. En el caso de las habilidades blandas, la mediana alcanzó 4,17; mientras que para las habilidades duras fue de 4,16. La cercanía entre ambos valores sugiere que los colaboradores perciben un nivel de desarrollo similar en estas competencias.

En relación con las habilidades blandas, el 50 % central de las respuestas se concentró entre 4,03 y 4,43 puntos. Esta distribución evidencia una menor variabilidad en las valoraciones, lo que indica que la mayoría de los colaboradores comparte percepciones semejantes respecto a competencias como la comunicación, el liderazgo, el trabajo en equipo, la resiliencia y la resolución de problemas. Además, los límites representados por los bigotes se ubicaron entre 3,43 y 5 puntos, reflejando el comportamiento general de los datos. También se identificaron cuatro valores atípicos inferiores, los cuales corresponden a respuestas que se encuentran alejadas de la tendencia predominante observada en el grupo. Estos casos reflejan percepciones menos favorables respecto a la variable evaluada.

Por su parte, las habilidades duras registraron un rango intercuartílico comprendido entre 3,91 y 4,5 puntos. Los bigotes se extendieron desde 3,08 hasta 5 puntos, mostrando una dispersión más amplia en comparación con las habilidades blandas. Este comportamiento indica una mayor heterogeneidad en las valoraciones de las competencias técnicas entre los colaboradores. Asimismo, se detectaron dos valores atípicos inferiores, que representan observaciones considerablemente más bajas respecto al conjunto de respuestas analizadas.

En términos generales, los resultados permiten concluir que los colaboradores mantienen una percepción positiva de sus competencias, tanto blandas como duras. Sin embargo, la mayor dispersión observada en las habilidades técnicas evidencia que las valoraciones no son tan uniformes como en las habilidades blandas. Si bien el diagrama de caja permite identificar diferencias en la distribución de los datos y la presencia de valores atípicos, no proporciona información suficiente para determinar las causas que originan dichas variaciones, por lo que sería necesario realizar análisis complementarios para profundizar en su interpretación.

4.1.2.1. Importancia relativa de las habilidades blandas

Con la finalidad de identificar las competencias socioemocionales de mayor relevancia dentro del sector cooperativo financiero, se realizó el análisis del índice de importancia relativa de las habilidades blandas. (Ver Figura 2)

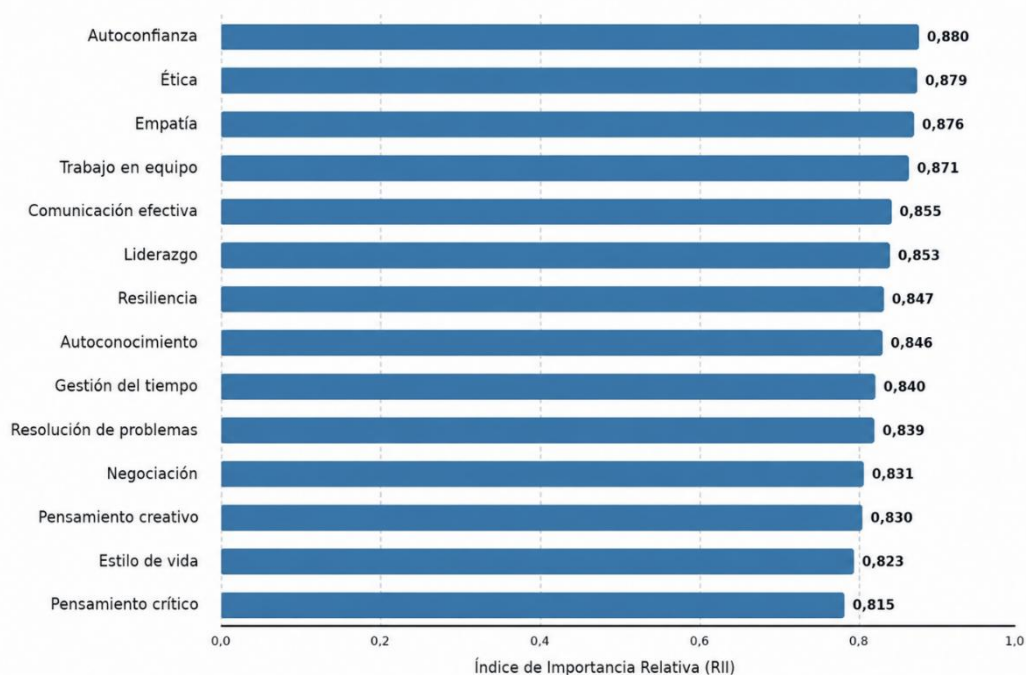


Figura 2. Análisis de subdimensiones de las habilidades blandas

El nivel de importancia se presenta como una etiqueta cualitativa para mayor interpretación, y la longitud de cada barra corresponde al valor numérico del RII. Como se observa en el gráfico anterior, la subdimensión mejor valorada fue la confianza en uno mismo con un RII de 0,88; lo que refleja que los empleados reconocen la importancia de confiar en sus propias capacidades para afrontar los retos laborales.

Este resultado es significativo porque el autoconocimiento fortalece la iniciativa, la toma de decisiones y la capacidad de respuesta ante situaciones propias de un entorno económico cooperativo. En segundo lugar, se encuentra la ética con un RII de 0,87. Este resultado confirma que los principios éticos son la principal fortaleza del capital humano en las cooperativas estudiadas. La ética es fundamental en este tipo de instituciones, ya que los socios administran los recursos financieros de los miembros y deben actuar de manera transparente, responsable y justa.

La empatía también obtiene una puntuación alta con un RII de 0,87. Esto indica que los empleados reconocen la importancia de comprender a los demás, lo cual es un aspecto clave para mejorar el servicio al cliente, fortalecer las relaciones laborales y fomentar un ambiente organizacional favorable.

Asimismo, el trabajo en equipo alcanza un RII 0,87; lo que indica que la cooperación entre compañeros genera una mayor competencia dentro de las cooperativas. Este resultado corresponde al carácter cooperativo de estas instituciones, donde la cooperación, la coordinación y el cumplimiento de objetivos comunes son elementos esenciales del funcionamiento de la organización. Por otro lado, las subdimensiones con puntuaciones relativas más bajas fueron el pensamiento crítico con un RII de 0,81; el estilo de vida con un RII de 0,82 y el pensamiento creativo con un RII de 0,83. Aunque estos valores siguen siendo muy altos, muestran margen de mejora en términos de razonamiento pre decisional, generación de nuevas ideas y aplicación de prácticas de bienestar físico y mental.

En síntesis, las habilidades blandas constituyen una fortaleza del capital humano en las cooperativas estudiadas, especialmente en autoconfianza, ética, empatía y trabajo en equipo. Sin embargo, se recomienda fortalecer procesos de capacitación orientados al pensamiento crítico, creatividad, bienestar laboral y gestión emocional, debido a que estas competencias son necesarias para responder a entornos financieros cada vez más dinámicos, competitivos y digitalizados. El fortalecimiento de estas habilidades contribuirá a mejorar la capacidad de adaptación.

4.1.2.2. Importancia relativa de las habilidades duras

El análisis de importancia relativa de las habilidades duras permitió identificar las principales competencias técnicas presentes dentro de las cooperativas investigadas.

Tabla 7. Análisis de las subdimensiones de las habilidades duras

Subdimensión	RII
Educación financiera	0,865
Alfabetización tecnológica	0,839
Análisis e interpretación de datos cuantitativos	0,832
Gestión de proyectos	0,821

Los resultados muestran que las habilidades duras también presentan una valoración favorable, con medias superiores a 4 puntos en todas las subdimensiones. Esto evidencia que los colaboradores poseen competencias técnicas adecuadas para desempeñarse en el sector cooperativo financiero.

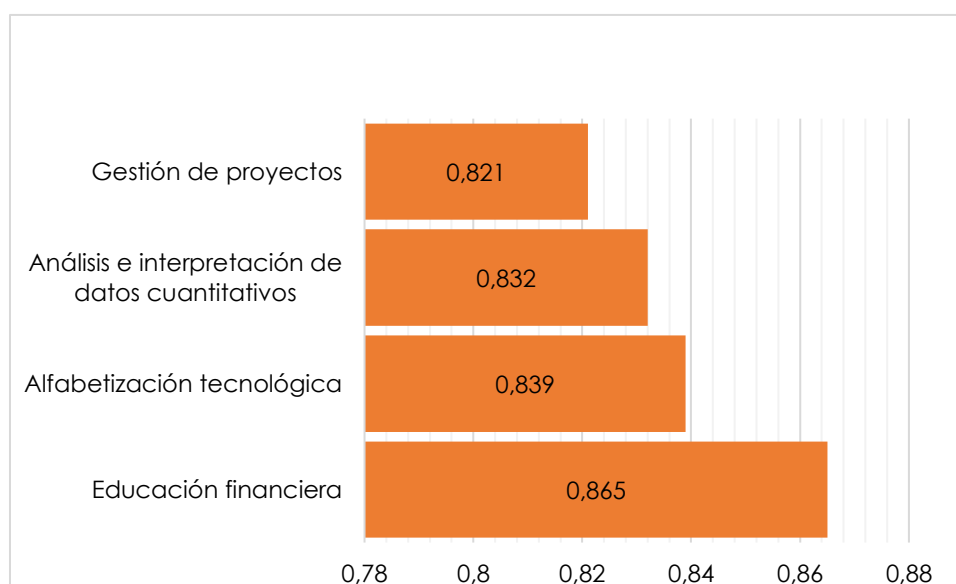


Figura 3. Análisis de las subdimensiones de las habilidades duras

Como se puede observar en la gráfica anterior (Ver Figura 3) la subdimensión mejor valorada fue educación financiera, con una media de 4,32 y un RII de 0,86. Este resultado demuestra que los colaboradores tienen conocimientos favorables sobre el manejo del dinero y la administración de recursos financieros. Esta competencia es fundamental en las cooperativas de ahorro y crédito, debido a que su actividad principal se relaciona con servicios financieros, ahorro, crédito, orientación al socio y manejo responsable de recursos económicos.

La alfabetización tecnológica obtuvo una media de 4,19 y un RII de 0,83; lo que indica una valoración positiva del uso de herramientas digitales básicas. Sin embargo,

dentro de esta subdimensión se observa que la aplicación de herramientas de inteligencia artificial presenta una valoración relativamente menor, lo que evidencia una oportunidad de mejora en competencias digitales avanzadas. El propio documento señala que la aplicación práctica de herramientas de inteligencia artificial tiene uno de los RII más bajos, con un valor de 0,79.

La subdimensión análisis e interpretación de datos cuantitativos presentó una media de 4,16 y un RII de 0,83. Este resultado refleja que los colaboradores poseen una percepción favorable sobre su capacidad para analizar información cuantitativa y utilizarla en la toma de decisiones. No obstante, al ubicarse por debajo de educación financiera y alfabetización tecnológica, se evidencia la necesidad de fortalecer el uso aplicado de datos para mejorar la gestión institucional, el análisis de resultados y la toma de decisiones basada en evidencia.

Finalmente, la gestión de proyectos alcanzó una media de 4,10 y un RII de 0,82. Aunque se mantiene en un nivel muy alto, es la subdimensión técnica con menor valoración dentro de las habilidades duras. Esto sugiere que los colaboradores conocen las fases básicas de un proyecto, pero podrían requerir mayor formación en planificación, ejecución, seguimiento, control de resultados y evaluación de proyectos institucionales.

Como se puede apreciar, las habilidades duras presentan un comportamiento favorable, especialmente en educación financiera, lo cual es coherente con la naturaleza de las cooperativas de ahorro y crédito. Sin embargo, se identifican oportunidades de mejora en inteligencia artificial, análisis de datos y gestión de proyectos. Por ello, se recomienda implementar procesos de capacitación técnica orientados a transformación digital, uso de herramientas tecnológicas avanzadas, análisis cuantitativo aplicado y formulación de proyectos de mejora institucional. (Ver Tabla 9)

Tabla 8. Comparativa habilidades blandas - habilidades duras

Dimensión	Número de subdimensiones	Subdimensiones consideradas	RII
Habilidades blandas	14	Autoconocimiento, estilo de vida, pensamiento crítico, pensamiento creativo, autoconfianza, ética, resiliencia, empatía, resolución de problemas, trabajo en equipo, negociación, comunicación efectiva, liderazgo y gestión del tiempo	0,846
Habilidades duras	4	Alfabetización tecnológica, educación financiera, análisis e interpretación de datos cuantitativos y gestión de proyectos	0,838

Los resultados muestran que las habilidades blandas alcanzan un RII estimado de 0,84; que es ligeramente superior al RII de las habilidades duras, que alcanza un valor

estimado de 0,83. Esta diferencia es mínima, pero permite interpretar que los encuestados valoran un poco más las competencias relacionadas con la comunicación, el liderazgo, la cooperación, la resiliencia, la ética, la confianza en uno mismo y las relaciones laborales.

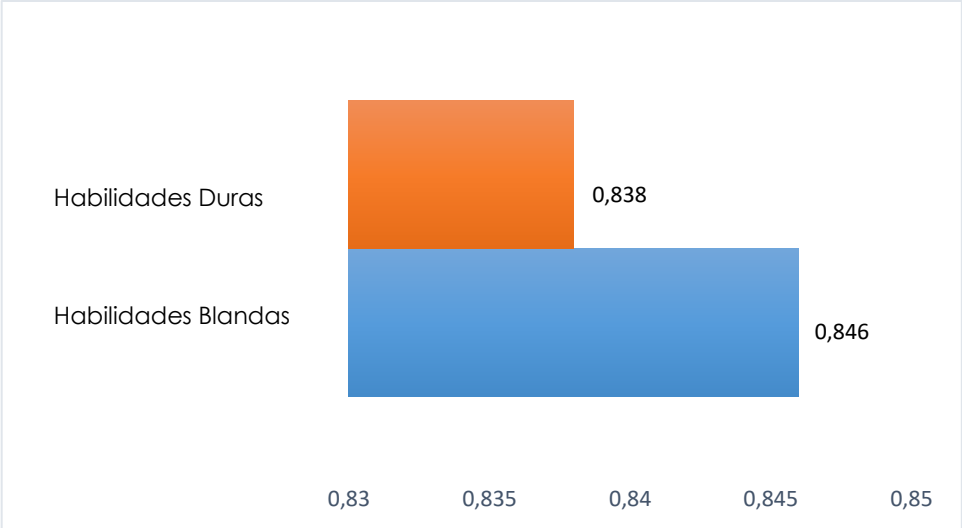


Figura 4.Habilidades blandas y habilidades duras

Este resultado (Ver Figura 4), es significativo, porque muestra que el trabajo o el funcionamiento de la institución en el contexto analizado no depende sólo del dominio técnico, sino también de la capacidad de las personas para comunicarse, resolver conflictos, cooperar, comunicarse con claridad y adaptarse a situaciones difíciles.

Por otro lado, las habilidades duras también son muy valoradas. Esto indica que los encuestados reconocen la importancia de las habilidades relacionadas con el análisis de datos, la gestión financiera, el uso de herramientas tecnológicas, la inteligencia artificial, la gestión de proyectos, las ventas y la toma de decisiones cuantitativas. Sin embargo, algunos elementos relacionados con la aplicación práctica de la inteligencia artificial y el análisis de datos muestran puntuaciones medias ligeramente inferiores, lo que indica una oportunidad de mejora en la formación técnica aplicada.

4.1.2.3 Diferencias significativas del capital humano

Variable	U	p
Capital humano	4,95	0,96
Habilidades blandas	5,13	0,69
Habilidades duras	4,43	0,18

Tabla 9. Diferencias significativas del capital humano según el género

Los resultados evidencian que ninguna de las variables analizadas presenta diferencias estadísticamente significativas según el género ($p > 0,05$ en todos los casos). Los valores de U obtenidos son 4,95, 5,13 y 4,43 para capital humano, habilidades blandas y habilidades duras respectivamente reflejan distribuciones muy similares entre colaboradores masculinos y femeninos.

Desde una perspectiva administrativa, este hallazgo es relevante porque sugiere que la percepción del capital humano en las cooperativas de ahorro y crédito es homogénea entre géneros, lo que evidencia condiciones relativamente equitativas en el desarrollo de competencias institucionales. Esto implica que las estrategias de formación, capacitación y gestión del talento humano no requieren ser diferenciadas por género, y pueden diseñarse de manera transversal para toda la organización sin riesgo de subestimar las necesidades de algún grupo en particular.

Cabe destacar que las habilidades duras presentaron el p-valor más bajo del grupo (0,18), lo que, sin constituir una diferencia estadísticamente significativa, podría señalar una leve tendencia descriptiva a explorar en estudios futuros con muestras más amplias.

Tabla 10. Diferencias significativas del capital humano según nivel educativo

Variable	H	p
Capital humano	6,353	0,095
Habilidades blandas	6,425	0,092
Habilidades duras	6,435	0,092

Los resultados del análisis indican que no existen diferencias estadísticamente significativas en la percepción del capital humano, las habilidades blandas y las habilidades duras según el nivel educativo de los colaboradores ($p > 0,05$). En consecuencia, no se rechazó la hipótesis nula, lo que evidencia que el nivel de instrucción no constituye un factor diferenciador en estas variables dentro de la muestra analizada.

Sin embargo, los valores de significancia obtenidos ($p = 0,092-0,095$) muestran una tendencia cercana al umbral de significancia, lo que sugiere una posible influencia del nivel educativo sobre la percepción del capital humano. Aunque esta evidencia no es concluyente con el tamaño muestral actual, la consistencia de esta tendencia en las tres dimensiones evaluadas indica que futuras investigaciones con muestras más amplias podrían confirmar dicha relación. Desde el ámbito de la gestión organizacional, estos hallazgos respaldan la conveniencia de fortalecer estrategias

de capacitación y desarrollo del talento que consideren el nivel educativo como un posible factor para potenciar las competencias del personal

4.1.3. Cultura organizacional

La cultura organizacional fue evaluada mediante cinco dimensiones fundamentales que permitieron analizar el comportamiento institucional y la dinámica organizacional en las cooperativas de ahorro y crédito. Estas dimensiones corresponden a innovación y adaptación, orientada a identificar la capacidad organizacional frente a cambios y procesos de mejora; orientación a resultados, enfocada en el cumplimiento de objetivos y desempeño institucional; clima organizacional, relacionado con el ambiente laboral y las relaciones internas; trabajo en equipo, vinculado con la cooperación y coordinación entre colaboradores; y valores organizacionales, asociados a principios éticos, compromiso institucional y cultura corporativa que caracterizan el funcionamiento de las organizaciones estudiadas. (Ver Figura 5)

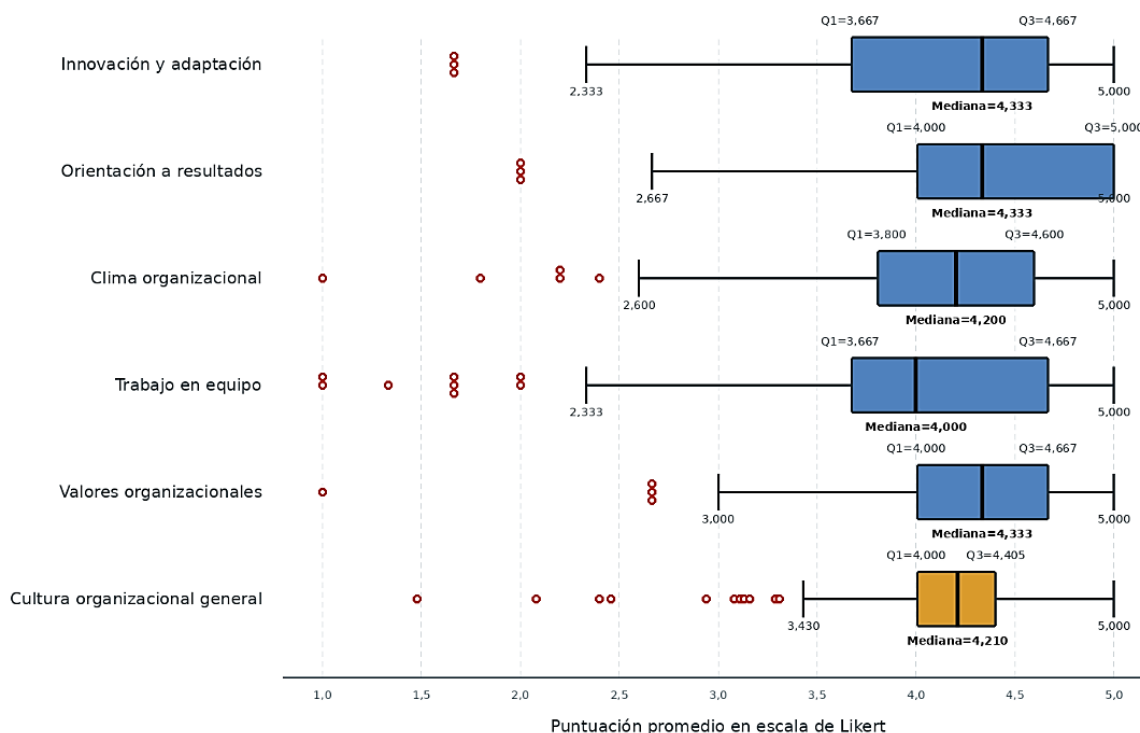


Figura 5. Distribución por subdimensiones

En términos generales, las medianas se ubican entre 4 y 4,33, lo que evidencia una percepción favorable de la cultura organizacional por parte de la mayoría de los colaboradores. Asimismo, los rangos intercuartílicos presentan una dispersión moderada, indicando que las respuestas se concentran principalmente en los niveles

altos de la escala. De igual manera, la presencia de algunos valores atípicos sugiere la existencia de percepciones individuales diferentes a la tendencia general.

No obstante, en todas las dimensiones se identifican valores atípicos inferiores, lo que indica que un reducido grupo de colaboradores percibe la cultura organizacional de forma menos favorable que el resto de la muestra. Estos valores atípicos se presentan principalmente en las dimensiones de Clima organizacional e Innovación y adaptación, donde también se observa una mayor variabilidad en las respuestas.

Entre las dimensiones analizadas, Orientación a resultados presenta la mediana más alta y una menor dispersión, lo que refleja una percepción más homogénea entre los colaboradores. Por el contrario, Clima organizacional evidencia una mayor dispersión y un mayor número de valores atípicos inferiores, sugiriendo que esta dimensión presenta una percepción menos uniforme dentro de la organización.

En conjunto, los resultados indican que, aunque la cultura organizacional es valorada favorablemente por la mayoría de los colaboradores, existen diferencias en la percepción de algunos grupos, especialmente en aspectos relacionados con el clima organizacional y la innovación.

4.1.3.1. Índice de importancia Relativa de la cultura organizacional

Tabla 11. *Índice de Importancia Relativa de la cultura organizacional*

Dimensiones	RII
Orientación a resultados	0,865
Valores organizacionales	0,854
Innovación y adaptación	0,830
Trabajo en equipo	0,820
Clima organizacional	0,817

Los valores más cercanos a uno representan dimensiones con mayor importancia relativa

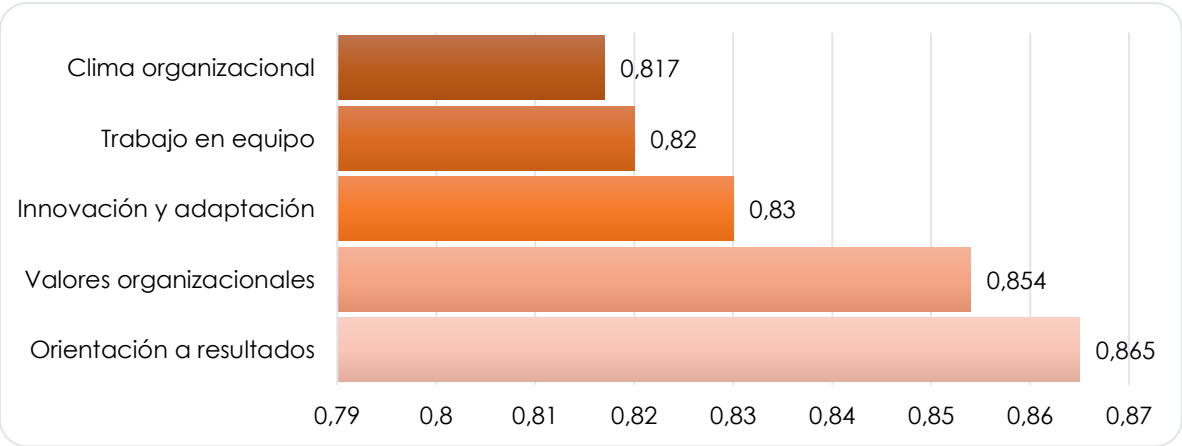


Figura 6. Importancia Relativa cultura organizacional

Los resultados muestran que la orientación a resultados constituye la dimensión más importante de la cultura organizacional, seguida por los valores organizacionales (Ver figura 4). Este comportamiento evidencia que las cooperativas mantienen una cultura enfocada en el cumplimiento de metas institucionales sin descuidar principios éticos y de responsabilidad social.

4.1.3.2. Diferencias significativas de la cultura organizacional

Tabla 12. Diferencias significativas de la cultura organizacional según el género

Variable	U	p
Cultura organizacional	4470	0,21

La prueba U de Mann-Whitney se aplicó para determinar si la percepción de la cultura organizacional difiere según el género de los colaboradores. Los resultados evidenciaron un estadístico $U = 4,47$, con un valor de significancia $p = 0,21$. Dado que este valor supera el nivel de significancia establecido ($\alpha = 0,05$), no se rechazó la hipótesis nula, concluyéndose que no existen diferencias estadísticamente significativas en la percepción de la cultura organizacional según el género.

Desde una perspectiva administrativa, este hallazgo sugiere que los valores, prácticas y normas institucionales han sido interiorizados de manera homogénea por colaboradores de ambos géneros, lo que evidencia una cultura organizacional cohesionada y transversal. Las intervenciones orientadas al fortalecimiento cultural, comunicación interna, socialización de valores, liderazgo institucional, pueden aplicarse sin necesidad de diferenciación por género.

Tabla 13. Diferencias significativas de la cultura organizacional según nivel educativo

Variable	H	p
Cultura organizacional	4,615	0,202

Los resultados fueron obtenidos mediante la prueba H de Kruskal-Wallis. No se encontraron diferencias estadísticamente significativas en la percepción de la cultura organizacional según el nivel educativo, debido a que $p = 0,202 > 0,05$.

La prueba H de Kruskal-Wallis se aplicó con el propósito de determinar si la percepción de la cultura organizacional difiere según el nivel educativo de los colaboradores. Los resultados evidenciaron un estadístico $H = 4,61$, con tres grados de libertad y un valor de significancia de $p = 0,20$. Dado que este valor es superior al nivel de significancia establecido ($\alpha = 0,05$), no se rechazó la hipótesis nula, concluyéndose que no existen

diferencias estadísticamente significativas en la percepción de la cultura organizacional entre los distintos niveles educativos de los colaboradores.

Aunque de manera descriptiva algunos grupos con mayor nivel de formación académica presentaron puntuaciones ligeramente superiores en determinadas dimensiones de la cultura organizacional, estas variaciones no fueron lo suficientemente consistentes desde el punto de vista estadístico para afirmar que el nivel educativo influye en la percepción de la cultura organizacional. En consecuencia, la evidencia empírica sugiere que la valoración de la cultura organizacional es relativamente homogénea entre los colaboradores, independientemente de su grado de instrucción académica.

Los resultados permiten inferir que la cultura organizacional en las cooperativas estudiadas es percibida de manera similar por los colaboradores, independientemente de su nivel educativo. Esto podría indicar que las prácticas, valores y normas institucionales han sido interiorizados de forma homogénea por el personal, favoreciendo una percepción compartida de la cultura organizacional dentro de las entidades financieras analizadas.

4.1.4. Relación entre capital humano y cultura organizacional

Para determinar la relación entre las variables se aplicó el coeficiente de correlación de Rho de Spearman como se puede apreciar en la siguiente tabla.

Tabla 14. *Correlación de Spearman entre capital humano y cultura organizacional*

Variables	Rho de Spearman	Sig. (bilateral)
Capital Humano – Cultura Organizacional	0,476	0,001

Nota. La correlación es significativa al nivel de 0,01.

Los resultados evidencian una relación positiva moderada y estadísticamente significativa entre el capital humano y la cultura organizacional ($p = 0,47$; $p < 0,001$). Esto indica que mayores niveles de desarrollo del capital humano tienden a asociarse con percepciones más favorables de la cultura organizacional dentro de las cooperativas de ahorro y crédito de la provincia del Carchi.

La magnitud de la correlación permite identificar una asociación moderada entre ambas variables, evidenciando que las competencias humanas y las prácticas organizacionales se encuentran relacionadas en el contexto institucional estudiado. Debido al carácter correlacional de la investigación, estos resultados permiten establecer asociación entre las variables, mas no relaciones de causalidad.

No obstante, debido al carácter correlacional de la investigación, los resultados permiten establecer asociación entre las variables, mas no relaciones de causalidad. En consecuencia, se rechaza la hipótesis nula, concluyendo que existe una relación positiva y estadísticamente significativa entre el capital humano y la cultura organizacional en las cooperativas de ahorro y crédito de la provincia del Carchi.

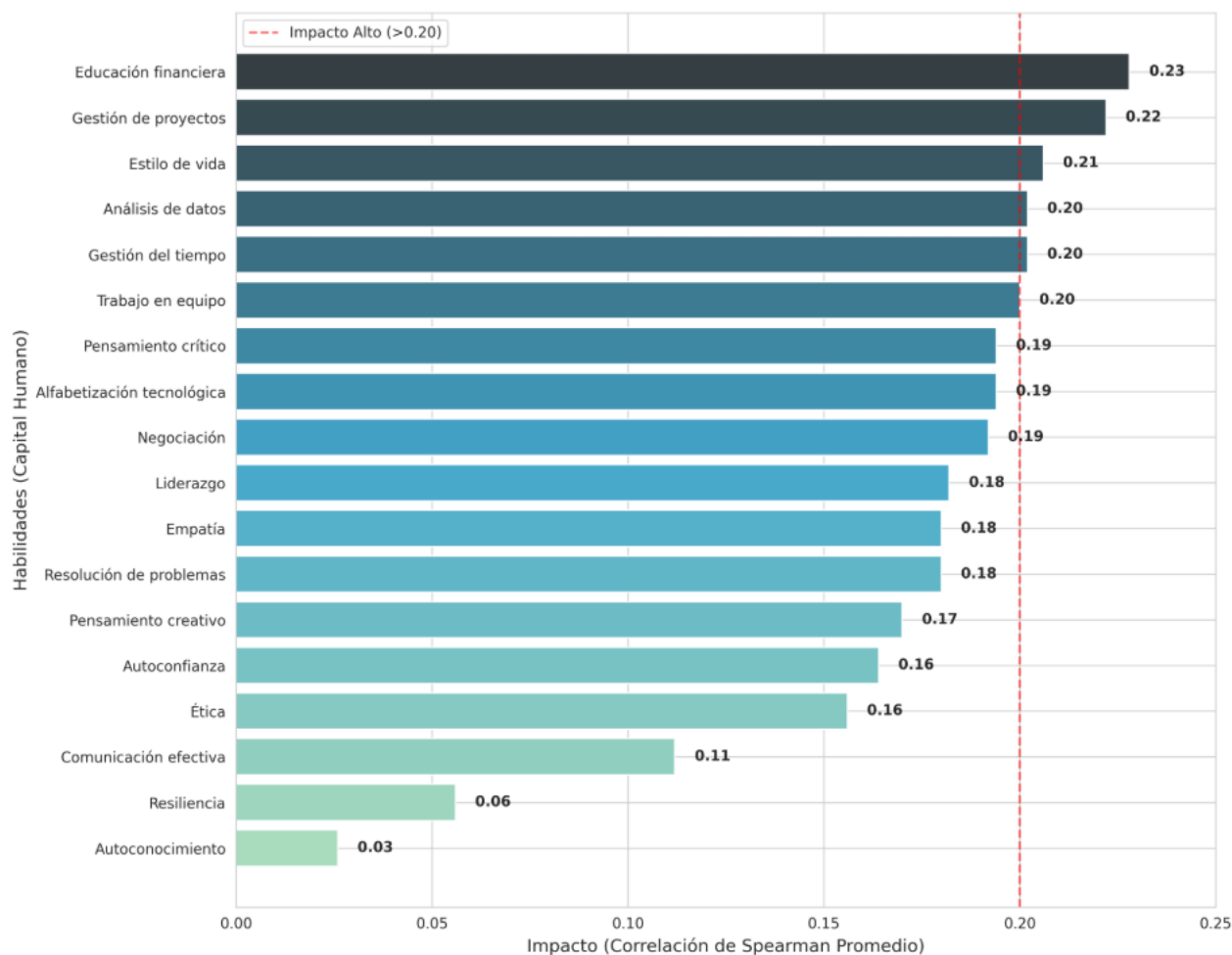


Figura 7. Correlaciones de Spearman entre las subdimensiones del capital humano y las dimensiones de la cultura organizacional.

El gráfico de barras que presenta el ranking de impacto de las habilidades en la cultura organizacional, basado en la correlación promedio de Spearman, ofrece una visualización directa de la relación relativa entre cada habilidad y las dimensiones culturales. A primera vista, la disposición de las barras permite identificar rápidamente qué habilidades exhiben una mayor o menor asociación con la cultura organizacional. Sin embargo, un análisis crítico exige ir más allá de la mera observación del orden, prestando atención a la magnitud real de estas correlaciones y sus implicaciones.

Al observar el gráfico, se destaca que las habilidades con mayor correlación promedio son la Educación Financiera (0,23) y la Gestión de Proyectos (0,22). Estas cifras, aunque las más altas en el conjunto, son estadísticamente modestas. En el ámbito de las ciencias sociales, correlaciones por debajo de 0,30 suelen considerarse débiles. Esto sugiere que, si bien estas habilidades muestran la asociación más fuerte con la cultura organizacional dentro de este estudio, su capacidad para explicar la variabilidad en la cultura es limitada. Podría interpretarse que la organización valora implícitamente estas competencias, o que su desarrollo contribuye de manera más consistente, aunque no dominante, a la percepción de la cultura.

Continuando el descenso en el ranking, encontramos habilidades como el Estilo de Vida (0,21), el Análisis de Datos (0,20), la Gestión del Tiempo (0,20) y el Trabajo en Equipo (0,20). Estas habilidades mantienen una correlación promedio similar, indicando una contribución consistente a la cultura, pero igualmente modesta. La agrupación de estas habilidades en un rango tan estrecho y con valores relativamente bajos refuerza la idea de que la cultura organizacional es un constructo complejo, influenciado por múltiples factores que van más allá de las habilidades individuales medidas en este estudio. La presencia de habilidades como el Estilo de Vida en un puesto tan alto es particularmente interesante y podría sugerir una cultura que valora el bienestar personal o la integración vida-trabajo, aunque la correlación sigue siendo débil.

En la parte inferior del ranking, habilidades como la Comunicación Efectiva (0,11), la Resiliencia (0,06) y el Autoconocimiento (0,03) muestran correlaciones promedio extremadamente bajas, cercanas a cero. Esto es un hallazgo crítico, ya que estas son habilidades blandas fundamentales que se consideran esenciales en muchos entornos laborales. Su baja correlación podría indicar varias cosas: primero, que la forma en que se midieron estas habilidades o las dimensiones culturales no capturó adecuadamente su interconexión; segundo, que su impacto en la cultura es más indirecto o mediado por otras variables no analizadas; o tercero, que, en el contexto específico de esta organización, estas habilidades no están siendo activamente fomentadas o valoradas de una manera que se traduzca en una percepción cultural colectiva. No implica que estas habilidades sean irrelevantes, sino que su relación con la cultura organizacional, tal como se mide aquí, es prácticamente inexistente o muy débil, lo que podría señalar una brecha entre la importancia teórica de estas habilidades y su manifestación práctica en la cultura de la empresa.

En síntesis, el gráfico, aunque visualmente claro, subraya la necesidad de una interpretación cautelosa. La línea de "Impacto Alto ($> 0,20$)" sirve como un umbral de referencia, pero incluso las habilidades que superan este umbral lo hacen por un margen mínimo y con correlaciones que, en un sentido práctico, son débiles. Esto sugiere que la cultura organizacional de la entidad estudiada es un fenómeno robusto y multifacético, cuya dinámica no puede ser explicada de manera sustancial por las habilidades individuales analizadas. Para una comprensión más profunda y para diseñar intervenciones efectivas, sería imperativo explorar otros factores contextuales, organizacionales y de liderazgo que, con alta probabilidad, ejercen una influencia mucho mayor en la configuración y el mantenimiento de la cultura.

4.2. DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos permiten comprender que el capital humano y la cultura organizacional no funcionan como elementos aislados dentro de las cooperativas de ahorro y crédito del Carchi. Por el contrario, ambas variables se encuentran relacionadas: cuando los colaboradores reconocen un mayor desarrollo de sus competencias personales y técnicas, también suelen percibir de manera más favorable las prácticas, los valores y las relaciones que caracterizan a la institución. Esta relación debe entenderse como una asociación y no como causalidad, debido al alcance correlacional de la investigación.

Las habilidades blandas se presentaron como una de las principales fortalezas del personal. La autoconfianza, la ética, la empatía y el trabajo en equipo ocuparon posiciones destacadas, lo que resulta coherente con la naturaleza social de las cooperativas. Estas instituciones necesitan generar confianza en sus socios, manejar responsablemente los recursos y mantener relaciones cercanas con la comunidad. En este contexto, no basta con dominar procedimientos financieros; también se requiere comprender a las personas, comunicarse adecuadamente y actuar con responsabilidad.

Este hallazgo se relaciona con Goleman (1995), quien explica que el reconocimiento y la gestión de las emociones favorecen la interacción y el desempeño laboral. También coincide con Robbins y Judge (2017), para quienes la comunicación, el liderazgo, la empatía y la cooperación contribuyen a la cohesión de los equipos. La realidad observada en las cooperativas respalda estos planteamientos, aunque no de manera absoluta, porque el pensamiento crítico, la creatividad y el bienestar personal mostraron mayores posibilidades de fortalecimiento.

Los resultados también encuentran sustento en Becker (1964), Schultz (1961) y Dessler (2015), quienes consideran que los conocimientos, las experiencias y las capacidades de los trabajadores representan una inversión para la organización. Desde esta perspectiva, Las competencias favorables identificadas podrían constituir un recurso estratégico para apoyar el cumplimiento de los objetivos institucionales. Sin embargo, como el estudio se basó en las percepciones del personal, no es posible afirmar que dichas competencias generen por sí solas mayor productividad o mejores resultados financieros.

Al comparar estos hallazgos con Molina (2021), se reconoce una coincidencia en la importancia atribuida al talento humano. Dicho autor encontró que una adecuada gestión del personal se relaciona con el desempeño laboral. En el presente estudio también se evidencia que las capacidades de los colaboradores ocupan un lugar relevante, aunque el análisis se centró en su relación con la cultura organizacional. Los estudios coinciden en valorar al talento humano como un componente estratégico, pero se diferencian en los resultados organizacionales examinados.

Una relación semejante se observa con el trabajo de Akbar et al. (2026), quienes destacaron la contribución del capital humano y la gestión del conocimiento al fortalecimiento institucional. En ambos casos, la experiencia y las competencias de los trabajadores son entendidas como recursos capaces de apoyar el funcionamiento de la organización. No obstante, aquel estudio analizó relaciones explicativas y procesos de mediación, mientras que esta investigación se limitó a establecer la asociación existente entre las variables. Por esta razón, los hallazgos respaldan la importancia del capital humano, pero no explican el mecanismo mediante el cual este podría influir en el desempeño.

Masaquiza (2024) también reconoce al capital humano como parte de los activos intangibles que generan valor en las cooperativas. Esta postura coincide con los resultados obtenidos, ya que los colaboradores manifestaron una percepción favorable de sus competencias. La diferencia se encuentra en que ese antecedente empleó información financiera, mientras que la presente investigación trabajó con las opiniones del personal. Por tanto, la coincidencia se produce en el reconocimiento estratégico del capital humano, pero no permite relacionar directamente los resultados encontrados con la rentabilidad institucional.

En las habilidades técnicas se destacó especialmente la educación financiera, lo cual es comprensible por la actividad propia de las cooperativas de ahorro y crédito.

En cambio, la aplicación de inteligencia artificial, el análisis de información y la gestión de proyectos evidenciaron mayores necesidades de fortalecimiento. Esto muestra que el personal posee conocimientos vinculados con sus actividades habituales, pero requiere ampliar sus competencias para responder a los procesos de transformación tecnológica.

Este resultado coincide parcialmente con Skomorovsky et al. (2026), quienes señalan que la incorporación de herramientas digitales puede mejorar la eficiencia y favorecer una cultura más innovadora. En las cooperativas investigadas existe una base tecnológica favorable, pero todavía se observa una distancia entre conocer una herramienta y utilizarla de manera efectiva. Por ello, el planteamiento teórico encuentra respaldo, aunque su cumplimiento todavía es parcial en las competencias tecnológicas avanzadas.

La cultura organizacional también fue percibida favorablemente. La orientación a resultados y los valores institucionales fueron los componentes más destacados. Esto refleja que las cooperativas procuran cumplir sus metas sin apartarse de principios como la honestidad, la responsabilidad social y el servicio a los socios. Sin embargo, el clima laboral, la colaboración y la innovación mostraron mayores oportunidades de mejora.

La importancia concedida al cumplimiento de metas coincide con Silva y Cortés (2023), quienes identificaron que el direccionamiento hacia los resultados puede favorecer la eficiencia y sostenibilidad de las cooperativas. También guarda relación con Quinn y Rohrbaugh (1983) y con Locke y Latham (2002), quienes sostienen que los objetivos claros orientan el esfuerzo de los trabajadores. En el contexto estudiado, los colaboradores reconocen la existencia de una cultura enfocada en los resultados, pero esto no permite afirmar que se produzca automáticamente una mejora financiera, porque esa relación no fue medida.

Desde el enfoque de Cameron y Quinn (1999), las cooperativas analizadas presentan características de diferentes tipos culturales. El cumplimiento de metas se aproxima a una cultura de mercado; la relevancia de los valores y la cooperación se relaciona con una cultura de clan; mientras que la innovación y la adaptación representan rasgos de una cultura adhocrática. Esto permite entender que las cooperativas no poseen una única orientación cultural, sino una combinación de principios sociales, exigencias operativas y necesidades de cambio.

Los resultados difieren de los obtenidos por Alcívar-Zambrano et al. (2025), quienes encontraron una cultura paternalista y apática, acompañada de limitaciones en la colaboración y satisfacción laboral. En las cooperativas del Carchi se observa una percepción más favorable, especialmente en los valores y en la orientación hacia las metas. Esta diferencia puede responder a las características particulares de cada institución y a sus prácticas de gestión. No obstante, existe una coincidencia parcial, debido a que el clima y el trabajo en equipo todavía presentan posibilidades de mejora.

También se identifican diferencias respecto de Esparza (2021), quien encontró dificultades en el compromiso, la comunicación y la alineación de valores. En el presente estudio, los valores organizacionales fueron reconocidos como una fortaleza. A pesar de ello, la valoración comparativamente menor del clima laboral permite considerar que esos principios no siempre se manifiestan de la misma forma en la experiencia cotidiana de todos los trabajadores.

Esta situación puede interpretarse desde Schein (1985), quien explica que la cultura está formada por elementos visibles, valores declarados y supuestos compartidos. Las cooperativas parecen contar con principios institucionales reconocidos por sus integrantes; sin embargo, todavía deben procurar que esos principios se reflejen permanentemente en la comunicación, el reconocimiento, la coordinación y el bienestar laboral. De esta manera, la teoría encuentra respaldo, aunque también revela una posible distancia entre lo que la organización declara y lo que algunos colaboradores experimentan.

La relevancia de los valores institucionales también coincide con Robbins y Judge (2017) y con la Alianza Cooperativa Internacional (2015). Estos enfoques sostienen que los valores compartidos orientan el comportamiento y fortalecen la identidad colectiva. En el caso estudiado, la honestidad, el respeto, la responsabilidad social y el bien común forman parte importante de la percepción cultural. Sin embargo, reconocer estos principios no es suficiente; es necesario convertirlos en prácticas permanentes de participación, comunicación y servicio.

El clima organizacional presentó una posición comparativamente menor frente a las demás dimensiones. Este hallazgo puede analizarse desde Litwin y Stringer (1968) y Chiavenato (2009), quienes relacionan el ambiente laboral con la confianza, el reconocimiento, la comunicación y el bienestar. Aunque la percepción general fue

favorable, todavía existen espacios para mejorar la experiencia interna de los colaboradores y fortalecer sus relaciones con la institución.

Esta interpretación también guarda relación con Chuquiana (2023), quien destaca que la motivación, los incentivos y el reconocimiento contribuyen al desempeño del personal. Las cooperativas muestran una clara preocupación por cumplir sus objetivos, pero esa orientación debe acompañarse de acciones que valoren el esfuerzo de los trabajadores. El cumplimiento de metas puede perder sostenibilidad si no se complementa con comunicación, reconocimiento y condiciones laborales adecuadas.

La relación observada entre capital humano y cultura organizacional coincide con Silva y Cunalata (2024), quienes encontraron que una cultura interna fortalecida se vincula con un mejor desenvolvimiento de los colaboradores. También se aproxima a Córdova y Pazmiño (2025), quienes destacaron la importancia de la cohesión y la motivación en el entorno laboral. La diferencia es que estos antecedentes examinaron el desempeño como resultado, mientras que la presente investigación se concentró en la relación entre las competencias del personal y la cultura institucional. Los hallazgos respaldan parcialmente la teoría de recursos y capacidades de Barney (1991). Desde esta perspectiva, el capital humano y la cultura pueden convertirse en recursos estratégicos cuando aportan valor y resultan difíciles de imitar. La relación encontrada demuestra que ambas variables están vinculadas dentro de las cooperativas. Sin embargo, no es posible concluir que generen directamente una ventaja competitiva, porque el estudio no evaluó indicadores específicos de competitividad o rendimiento financiero.

La investigación también guarda correspondencia con Denison (1990), quien señala que una cultura sólida integra participación, consistencia, adaptación y orientación institucional. El énfasis en los resultados y en los valores muestra que las cooperativas poseen una dirección compartida. A su vez, las oportunidades de mejora identificadas en innovación, clima y trabajo en equipo evidencian que la cultura no está desarrollada de manera uniforme en todos sus componentes.

Por otra parte, la percepción de la cultura organizacional fue semejante entre los diferentes niveles educativos. Esto sugiere que las prácticas y los valores institucionales son compartidos por los colaboradores independientemente de su formación académica. El resultado se relaciona con Schein (1985), porque una cultura consolidada debería trascender las diferencias individuales. Asimismo, no contradice

a Schultz (1961), dado que su teoría se refiere al efecto de la educación sobre las capacidades productivas y no específicamente sobre la forma en que las personas perciben la cultura de su organización.

En conjunto, los hallazgos respaldan buena parte de los antecedentes y enfoques teóricos revisados. El capital humano representa una fortaleza y la cultura organizacional se sostiene principalmente en los valores cooperativos y en la orientación hacia los objetivos. Sin embargo, esta correspondencia no es completa. Todavía existen necesidades relacionadas con pensamiento crítico, creatividad, tecnología avanzada, análisis de datos, gestión de proyectos, clima laboral, colaboración e innovación. En consecuencia, las cooperativas cuentan con una base humana y cultural favorable, pero requieren fortalecerla mediante procesos continuos de formación, participación, aprendizaje y adaptación institucional.

Los resultados de la investigación permiten comprender que el capital humano y la cultura organizacional se relacionan de manera importante dentro de las cooperativas de ahorro y crédito de la provincia del Carchi. Esta relación no debe entenderse como una causa directa entre una variable y otra, sino como una asociación que evidencia cómo las competencias de los colaboradores y las prácticas internas de la organización se encuentran conectadas en la dinámica institucional. Es decir, cuando el personal percibe que cuenta con mejores capacidades personales y técnicas, también tiende a valorar de forma más favorable la cultura organizacional en la que se desempeña.

Este hallazgo guarda relación con los planteamientos de Becker (1993) y Schultz (1961), quienes consideran que el capital humano representa una inversión en conocimientos, habilidades y capacidades que puede aportar al desarrollo de las organizaciones. En el caso de las cooperativas estudiadas, el capital humano se manifiesta principalmente en competencias relacionadas con la ética, la autoconfianza, la empatía, la colaboración y la educación financiera. Estas habilidades son coherentes con la naturaleza del sector cooperativo, ya que estas instituciones no solo administran recursos económicos, sino que también sostienen relaciones de confianza con socios, clientes y comunidad.

Al comparar estos resultados con el estudio de Molina (2021) se observa una similitud importante, debido a que dicho antecedente también reconoce la relevancia de la gestión del talento humano para el desempeño laboral en cooperativas de ahorro y crédito. En ambos casos, el personal aparece como un recurso estratégico para el

funcionamiento institucional. Sin embargo, existe una diferencia en el enfoque: mientras Molina relaciona el talento humano con el desempeño laboral, la presente investigación analiza su relación con la cultura organizacional. Esto permite ampliar la comprensión del capital humano, no solo como generador de productividad, sino también como parte activa de la construcción del ambiente, los valores y las prácticas internas de la organización.

De igual manera, los resultados se relacionan con los aportes de Akbar et al. (2026), quienes señalan que el capital humano y la gestión del conocimiento fortalecen el desempeño organizacional. La coincidencia se encuentra en que ambos estudios reconocen que las competencias, experiencias y conocimientos del personal son factores clave para la sostenibilidad institucional. No obstante, el presente estudio se diferencia porque no mide directamente el desempeño financiero u operativo, sino la percepción de los colaboradores sobre sus competencias y la cultura organizacional. Por ello, los hallazgos deben interpretarse como evidencia de asociación entre variables y no como una comprobación de efectos causales.

En cuanto a las habilidades blandas, los resultados muestran que estas ocupan un lugar relevante dentro del capital humano de las cooperativas. La ética, la empatía, la autoconfianza y el trabajo en equipo aparecen como competencias especialmente importantes. Esto guarda relación con Goleman (1995), quien sostiene que la inteligencia emocional favorece las relaciones interpersonales y el desempeño laboral. También coincide con Robbins y Judge (2022), quienes explican que la comunicación, el liderazgo, la cooperación y la capacidad de adaptación fortalecen la cohesión interna de las organizaciones. En el contexto cooperativo, estas habilidades no son secundarias; por el contrario, forman parte de la manera en que los valores institucionales se expresan en la práctica diaria.

Sin embargo, también se identifican aspectos que requieren fortalecimiento, especialmente en pensamiento crítico, creatividad y bienestar personal. Esta situación muestra que las cooperativas cuentan con competencias útiles para sostener el trabajo cotidiano, pero todavía deben fortalecer aquellas capacidades que permiten anticiparse a los cambios, proponer soluciones nuevas y responder a entornos financieros más dinámicos. En este punto, los resultados cumplen parcialmente con la teoría del capital humano, porque evidencian una base favorable de competencias, pero también muestran que el desarrollo del talento no es uniforme en todas sus dimensiones.

Respecto a las habilidades duras, los resultados evidencian una valoración favorable de la educación financiera, lo cual resulta lógico por la actividad propia de las cooperativas de ahorro y crédito. El personal necesita comprender el manejo del dinero, el ahorro, el crédito y la orientación financiera al socio. Este resultado coincide con Lusardi y Mitchell (2014), quienes destacan la importancia de la educación financiera para la toma de decisiones informadas. No obstante, las competencias relacionadas con inteligencia artificial, análisis de datos y gestión de proyectos muestran mayores necesidades de fortalecimiento. Esto significa que las cooperativas poseen una base técnica adecuada, pero todavía enfrentan retos asociados a la transformación digital y al uso estratégico de la información.

Este hallazgo coincide parcialmente con Skomorovsky et al. (2026), quienes sostienen que la digitalización y el uso de herramientas tecnológicas contribuyen a mejorar la eficiencia y la cultura organizacional. En las cooperativas del Carchi se observa una familiaridad con herramientas digitales básicas, pero aún existe una brecha entre conocer la tecnología y aplicarla de manera estratégica. Por tanto, la teoría se cumple de forma parcial: la tecnología es reconocida como necesaria, pero su aplicación avanzada todavía requiere procesos de formación, acompañamiento y cambio organizacional.

En relación con la cultura organizacional, los resultados muestran una percepción favorable, especialmente en la orientación a resultados y los valores organizacionales. Esto permite señalar que las cooperativas estudiadas cuentan con una cultura enfocada en el cumplimiento de metas, pero también sostenida en principios como honestidad, responsabilidad social, respeto y servicio. Este resultado se relaciona con Schein y Schein (2021), quienes entienden la cultura organizacional como un conjunto de valores, creencias y prácticas compartidas que orientan la forma de pensar y actuar de los miembros de una organización. En este caso, los valores cooperativos parecen ocupar un lugar importante en la identidad institucional.

La presencia de valores organizacionales también coincide con los principios de la Alianza Cooperativa Internacional (2015), que reconoce a las cooperativas como organizaciones basadas en la solidaridad, la democracia, la responsabilidad y el compromiso con la comunidad. En las cooperativas del Carchi, estos principios se reflejan en la valoración positiva que los colaboradores otorgan a la responsabilidad social, el respeto y la honestidad. Sin embargo, el cumplimiento de la teoría no debe

entenderse de forma absoluta, porque una cultura fuerte no depende únicamente de declarar valores, sino de convertirlos en prácticas constantes de comunicación, reconocimiento, participación y bienestar laboral.

Al comparar estos resultados con el estudio de Alcívar-Zambrano et al. (2025), se observan diferencias importantes. Dicho antecedente encontró una cultura con rasgos paternalistas y apáticos, con limitaciones en la colaboración y en la satisfacción laboral. En cambio, en la presente investigación la cultura organizacional fue percibida de manera más favorable, especialmente en valores y orientación a resultados. Esta diferencia puede explicarse por las particularidades de cada cooperativa, su contexto territorial, sus estilos de gestión y sus dinámicas internas. No obstante, existe una coincidencia parcial, ya que el clima organizacional y el trabajo en equipo también aparecen como dimensiones que requieren mayor fortalecimiento.

De manera similar, el estudio de Esparza (2021) identificó debilidades en compromiso, comunicación interna y alineación de valores institucionales. En la presente investigación, los valores organizacionales son percibidos como una fortaleza; sin embargo, el clima laboral presenta mayores oportunidades de mejora. Esta diferencia permite reflexionar sobre un aspecto importante: una organización puede tener valores reconocidos por sus colaboradores, pero aun así presentar dificultades en la experiencia cotidiana del trabajo. Desde la teoría de Schein y Schein (2021), esto puede interpretarse como una distancia entre los valores declarados y las prácticas vividas dentro de la institución.

El clima organizacional, al ubicarse entre los aspectos que requieren mayor atención, muestra que las cooperativas deben fortalecer la comunicación interna, el reconocimiento del trabajo, la confianza y el bienestar laboral. Este hallazgo coincide con Chiavenato (2009), quien señala que el clima organizacional influye en la motivación, la satisfacción y el compromiso de los trabajadores. También se relaciona con Chuquiana (2023), quien encontró que los incentivos, la motivación y el reconocimiento inciden favorablemente en el desempeño del capital humano. Por tanto, una cultura orientada a resultados debe complementarse con prácticas que cuiden la experiencia laboral de los colaboradores.

Desde el modelo de Cameron y Quinn (2011), los resultados permiten interpretar que las cooperativas presentan una combinación de rasgos culturales. La orientación a resultados se relaciona con una cultura de mercado; los valores, la cooperación y el

sentido de pertenencia se aproximan a una cultura de clan; mientras que la innovación y la adaptación representan una dimensión que todavía necesita fortalecerse. Esta combinación no es negativa, pero sí muestra que las cooperativas deben equilibrar el cumplimiento de metas con la colaboración, la innovación y el bienestar interno. Si se priorizan únicamente los resultados, se corre el riesgo de debilitar la dimensión humana que distingue al modelo cooperativo.

La relación encontrada entre capital humano y cultura organizacional también puede analizarse desde la teoría de recursos y capacidades de Barney (1991). Según este enfoque, los recursos intangibles pueden generar ventajas para la organización cuando son valiosos, difíciles de imitar y adecuadamente gestionados. En las cooperativas estudiadas, tanto las competencias del personal como los valores institucionales constituyen recursos intangibles relevantes. Sin embargo, no es posible afirmar que estos generen directamente ventaja competitiva, porque la investigación no midió indicadores financieros ni de desempeño organizacional. Lo que sí puede sostenerse es que existe una relación importante entre el desarrollo del personal y la percepción de una cultura organizacional favorable.

Los hallazgos también se relacionan con Denison (1990), quien sostiene que una cultura organizacional sólida se apoya en la participación, la consistencia, la adaptabilidad y la orientación hacia la misión. En el presente estudio, la orientación a resultados y los valores organizacionales reflejan una cultura con dirección institucional. Sin embargo, las dimensiones de innovación, trabajo en equipo y clima organizacional muestran que la cultura aún puede fortalecerse para responder de mejor manera a los cambios del entorno. Por tanto, la teoría encuentra respaldo general, aunque no completo, porque las dimensiones culturales no presentan el mismo nivel de desarrollo.

La comparación con Silva y Cunalata (2024) resulta pertinente, ya que estos autores encontraron que una cultura interna fortalecida se relaciona con el rendimiento operativo de los colaboradores. La presente investigación coincide en reconocer que la cultura organizacional influye en la manera en que las personas trabajan, se relacionan y se comprometen con la institución. No obstante, se diferencia porque no analiza el rendimiento como resultado final, sino la relación entre capital humano y cultura organizacional. Esta diferencia permite aportar una mirada complementaria: antes de medir el desempeño, es necesario comprender cómo las

competencias del personal y la cultura institucional se articulan dentro de la organización.

Asimismo, los resultados guardan relación con Córdova y Pazmiño (2025), quienes identificaron que la cohesión, la motivación y la cultura organizacional fortalecida se vinculan con el desempeño laboral en instituciones financieras del Carchi. En la presente investigación también se observa que la cultura y el capital humano están asociados, especialmente en aspectos como cooperación, valores y orientación institucional. Sin embargo, la asociación encontrada no permite establecer causalidad. Esto significa que no se puede afirmar que el capital humano produzca por sí solo una mejor cultura, ni que la cultura genere automáticamente mejores competencias; más bien, ambas variables parecen desarrollarse de manera conjunta dentro de las dinámicas organizacionales.

Un aspecto relevante de la investigación es que la percepción de la cultura organizacional no presenta diferencias significativas según el nivel educativo. Este resultado puede interpretarse como una señal de que los valores y prácticas institucionales son compartidos por colaboradores con distintas trayectorias formativas. Desde la perspectiva de Schein y Schein (2021), esto puede sugerir que la cultura organizacional trasciende ciertas características individuales y se convierte en un marco común de comportamiento. Sin embargo, también invita a revisar si esa cultura se encuentra suficientemente interiorizada o si algunos valores son percibidos de forma general, pero no siempre aplicados con la misma intensidad en la práctica cotidiana.

En síntesis, los resultados muestran que las cooperativas de ahorro y crédito del Carchi cuentan con una base favorable de capital humano y cultura organizacional. Las habilidades blandas, la educación financiera, los valores institucionales y la orientación a resultados constituyen fortalezas importantes para el funcionamiento de estas entidades. No obstante, también se identifican desafíos relacionados con pensamiento crítico, creatividad, inteligencia artificial, análisis de datos, gestión de proyectos, clima laboral, innovación y trabajo en equipo.

Por ello, los antecedentes y las teorías revisadas se cumplen de manera parcial. Se confirma que el capital humano y la cultura organizacional son elemento estratégicos para las cooperativas, pero también se evidencia que su fortalecimiento

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

El capital humano de las cooperativas presenta una condición favorable, especialmente en competencias como la ética, la autoconfianza, la empatía, el trabajo colaborativo y la educación financiera. Sin embargo, este desarrollo no es uniforme, pues todavía se observan necesidades de fortalecimiento en el uso práctico de inteligencia artificial, el análisis de datos y la gestión de proyectos.

La cultura organizacional se caracteriza por una marcada orientación al cumplimiento de objetivos y por la presencia de valores vinculados con la honestidad, la responsabilidad y el servicio. No obstante, el clima laboral, el trabajo en equipo y la capacidad de innovación requieren mayor atención para lograr ambientes más participativos, colaborativos y abiertos al cambio.

Se determinó la existencia de una relación positiva y estadísticamente significativa entre el capital humano y la cultura organizacional en las cooperativas estudiadas. Por lo que mayores niveles de desarrollo del capital humano se asocian con percepciones más favorables de la cultura organizacional

5.2. RECOMENDACIONES

Implementar programas de formación práctica en inteligencia artificial, análisis e interpretación de datos y gestión de proyectos. Las capacitaciones deberían partir de un diagnóstico de necesidades e incorporar ejercicios relacionados con decisiones financieras, automatización de procesos y formulación de proyectos aplicables a cada cooperativa.

Fortalecer la innovación y la adaptación mediante equipos de mejora integrados por colaboradores de diferentes áreas. Estos equipos podrían proponer y poner a prueba nuevas formas de atención al socio, digitalización de servicios y optimización de procesos, acompañadas de espacios para compartir conocimientos y aprendizajes. Establecer acciones permanentes para mejorar el clima organizacional y el trabajo en equipo, incluyendo canales de comunicación interna, reconocimiento al desempeño, actividades de bienestar y participación del personal en las decisiones.

VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Becker, G. S. (1993). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education* (3rd ed.). The University of Chicago Press.
- Cameron, K. S., y Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3rd ed.). Jossey-Bass.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3rd ed.). Jossey-Bass.
- Corder, G. W., & Foreman, D. I. (2014). *Nonparametric statistics: A step-by-step approach* (2nd ed.). Wiley.
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage Learning.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Education.
- Lusardi, A., & Mitchell, O. S. (2023). The importance of financial literacy: Opening a new field. *Journal of Economic Perspectives*, 37(4), 137-154. <https://doi.org/10.1257/jep.37.4.137>
- Naciones Unidas. (2024). *The Sustainable Development Goals Report 2024*. United Nations. <https://unstats.un.org/sdgs/report/2024/>
- OECD. (2023). *OECD skills outlook 2023: Skills for a resilient green and digital transition*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/27452f29-en>
- Schein, E. H., & Schein, P. A. (2021). *Organizational culture and leadership* (6th ed.). Wiley.
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (s. f.). Estadísticas SFPS. Portal Estadístico SEPS. Recuperado el 1 de julio de 2026, de <https://estadisticas.seps.gob.ec/index.php/estadisticas-sfps/>
- World Economic Forum. (2025). *The Future of Jobs Report 2025*. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/>

- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2023). *Boletín estadístico del sector financiero popular y solidario*. Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.
- Tamayo-Noroña, M. A., y Moreno-Gavilanes, K. A. (2023). Capital humano y desempeño laboral en cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador. *Revista Científica de Administración y Economía*, 8(2), 115–132.
- UNESCO. (2021). *Reimagining our futures together: A new social contract for education*. UNESCO Publishing.
- World Council of Credit Unions. (2024). *2024 statistical report*. World Council of Credit Unions.
- Akbar, M., Nugroho, A., & Rahman, T. (2026). Human capital, knowledge management and organizational performance: The mediating role of organizational learning in the banking sector. *Journal of Knowledge Management and Business Innovation*, 14(2), 88–105.
- Alcívar-Zambrano, M. J., Zambrano-Mendoza, L. A., & Vélez-Cedeño, C. M. (2025). Cultura organizacional y satisfacción laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Comercio Limitada. *Revista Científica Multidisciplinaria Arbitrada Yachasun*, 9(16), 45–63.
- Alianza Cooperativa Internacional. (2015). *Notas de orientación para los principios cooperativos*. Alianza Cooperativa Internacional.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Becker, G. S. (1993). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education* (3.ª ed.). The University of Chicago Press.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3rd ed.). Jossey-Bass.
- Carrillo-Punina, Á. P. (2019). Cultura organizacional y desempeño financiero en las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas. *Revista Economía y Política*, 29, 13–32.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones* (2.ª ed.). McGraw-Hill.
- Chuquiana, M. A. (2023). Motivación laboral y desempeño del capital humano en el sector financiero popular y solidario del Ecuador. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, 9(3), 112–130.
- Córdova, P. A., & Pazmiño, J. R. (2025). Cultura organizacional y desempeño laboral en instituciones financieras de la provincia del Carchi. *Revista Científica de Administración, Economía y Empresa*, 7(1), 55–72.

- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. John Wiley & Sons.
- Esparza, M. G. (2021). *Compromiso y cultura organizacional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda.* [Tesis de maestría, Universidad Técnica de Ambato].
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam Books.
- Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, 22(140), 1–55.
- Masaquiza, J. E. (2024). *Capital intelectual y desempeño financiero en las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 1 de la provincia de Tungurahua* [Tesis de maestría, Universidad Técnica de Ambato].
- Molina, K. P. (2021). *Gestión del talento humano y desempeño laboral en una cooperativa de ahorro y crédito del sector popular y solidario* [Tesis de maestría, Universidad Técnica de Ambato].
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Comportamiento organizacional* (18.ª ed.). Pearson Educación.
- Schein, E. H., & Schein, P. A. (2021). *Organizational culture and leadership* (6th ed.). John Wiley & Sons.
- Schultz, T. W. (1961). Investment in human capital. *The American Economic Review*, 51(1), 1–17.
- Silva, M. A., & Cortés, D. F. (2023). Cultura organizacional y resultados económicos en el sector cooperativo: Un estudio de caso. *Revista Latinoamericana de Estudios Cooperativos*, 18(2), 77–94.
- Silva, R. M., & Cunalata, P. A. (2024). Filosofía corporativa interna y rendimiento operativo en entidades del sector financiero popular y solidario. *Revista Científica de Ciencias Administrativas y Económicas*, 6(2), 101–119.
- Skomorovsky, A., Ivanova, T., & Petrenko, M. (2026). Digital transformation tools and organizational culture improvement in human capital management. *International Journal of Organizational Innovation*, 19(1), 34–52.
- Spearman, C. (1904). The proof and measurement of association between two things. *The American Journal of Psychology*, 15(1), 72–101. <https://doi.org/10.2307/1412159>
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2023). *Boletín estadístico del sector financiero popular y solidario*. SEPS.

Tamayo-Noroña, M. A., & Moreno-Gavilanes, K. A. (2023). Capital humano y desempeño laboral en cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador. *Revista Científica de Administración y Economía*, 8(2), 115–132.

World Council of Credit Unions. (2024). 2024 statistical report. World Council of Credit Unions.

VII. ANEXOS

Anexo 1. Certificado del abstract por parte de idiomas



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI- FOREIGN AND NATIVE LANGUAGES CENTER

Informe sobre el Abstract de Artículo Científico o Investigación.

Autor: Ortiz Buesaquillo Sandy Jamilex & Velasco Navarro Lesli Johana

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

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

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

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

Observaciones:

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

Atentamente



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

MA. Martha Viveros
RESPONSABLE CIDEN

Anexo 2. Cuestionario

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

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

Por la atención que se dé al presente anticipamos nuestro agradecimiento

Datos demográficos

Género:

- ☐ Masculino
- ☐ Femenino

Edad (números enteros): _____

Nivel educativo:

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

Su empresa se cataloga como:

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

Sectores:

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

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

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

Ubicación de la Mipyme

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

Sector

- ☐ Urbano
- ☐ Rural

CAPITAL HUMANO

Instrucciones:

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

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

Autoconocimiento

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

Estilo de vida

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

Pensamiento crítico

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

Pensamiento creativo

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

Autoconfianza

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

Ética

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

Resiliencia

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

Empatía

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

Resolución de problemas

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

Trabajo en equipo

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

Conozco como colaborar con las personas.					
Pongo en práctica la colaboración con las personas.					

Negociación

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

Comunicación efectiva

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

Liderazgo

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

Alfabetización tecnológica

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

Educación financiera

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

Gestión del tiempo

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

Análisis e interpretación de datos cuantitativos

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

Gestión de proyectos

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

CULTURA ORGANIZACIONAL

Instrucciones:

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

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

Innovación y adaptación

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

Orientación a resultados

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

Clima organizacional

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

Trabajo en equipo

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

Valores organizacionales

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

Por la atención que se dé al presente anticipamos nuestro agradecimiento.