

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI



FACULTAD DE COMERCIO INTERNACIONAL, INTEGRACIÓN, ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA EMPRESARIAL

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema: "Capital humano y cultura organizacional en las MiPymes del sector de servicios de la provincia del Carchi"

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

AUTORES: Cacuangó Paucar Kerly Gisell
Lita Campo Wesley Rumiñahui
TUTOR: PhD. Carvajal Pérez Luis Alfredo

Tulcán, 2026

CERTIFICADO DEL TUTOR

Certifico que los estudiantes Cacuangó Paucar Kerly Gisell y Lita Campo Wesley Rumiñahui con el número de cédula 1727696047 y 0402117238 respectivamente han desarrollado el Trabajo de Integración Curricular: "Capital humano y cultura organizacional en las MiPymes del sector de servicios 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.

PhD. Luis Alfredo Carvajal Pérez

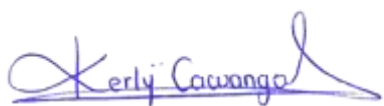
TUTOR

Tulcán, septiembre de 2026

AUTORÍA DE TRABAJO

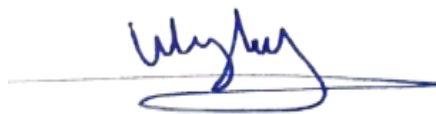
El presente Trabajo de Integración Curricular constituye un requisito previo para la obtención del título de Licenciados en la Carrera de Administración de Empresas de la Facultad de Comercio Internacional, Integración, Administración y Economía Empresarial.

Nosotros, Cacuang Paucar Kerly Gisell y Lita Campo Wesley Rumiñahui con cédula de identidad número 1727696047 y 0402117238 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.



Cacuang Paucar Kerly Gisell

AUTORA



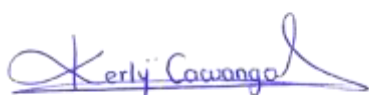
Lita Campo Wesley Rumiñahui

AUTOR

Tulcán, septiembre de 2026

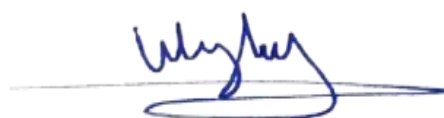
ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

Nosotros Cacuangó Paucar Kerly Gisell y Lita Campo Wesley Rumiñahui declaramos ser autores de los criterios emitidos en el Trabajo de Integración Curricular: "Capital humano y cultura organizacional en las MiPymes del sector de servicios 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.



Cacuangó Paucar Kerly Gisell

AUTORA



Lita Campo Wesley Rumiñahui

AUTOR

Tulcán, septiembre de 2026

AGRADECIMIENTO

Expreso mi agradecimiento a Dios por brindarme fortaleza, fe y perseverancia para superar los desafíos presentados durante este proceso. A mis padres, por su amor, apoyo constante y sacrificio, así como por motivarme a alcanzar esta importante meta. A la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, por contribuir a mi formación profesional y personal, y a mis docentes, por compartir sus conocimientos y experiencias a lo largo de mi aprendizaje. De forma particular agradezco a mi tutor PhD. Luis Carvajal, por su guía, paciencia y apoyo durante el desarrollo de este trabajo. Finalmente, agradezco a todas las personas que, de una u otra manera, estuvieron presentes y contribuyeron a que este sueño se hiciera realidad, les expreso mi más sincero agradecimiento.

Kerly Gisell Cacuango Paucar

Agradezco a Dios por la vida, por toda la enseñanza de lo bueno y lo malo que me ha brindado a lo largo de mi vida, por la persistencia para poder terminar mi carrera universitaria. A mis padres, quienes desde pequeño me enseñaron a salir adelante a pesar de las circunstancias. Cada consejo recibido de ellos ha sido de gran ayuda para convertirme en un buen hombre. A mis hermanos, que siempre estuvieron presentes con una palabra de aliento cuando más lo necesitaba. A mi tío José Ramón y mi tía Diana, por su apoyo constante y por todas las enseñanzas que aprendí de ellos. A todas las personas que conocí en cada nivel y a las que formaron parte de todo este proceso, sin sus palabras de aliento y apoyo, este logro no habría sido posible. A la UPEC, por permitirme formarme como profesional. A mi tutor, PhD. Luis Carvajal, por su paciencia y por todo el aprendizaje brindado. Y, por último, quiero agradecer profundamente a mi novia, EJ, quien estuvo conmigo en todo este proceso. En las noches de desvelo siempre estuviste a mi lado, cuidándome, brindándome palabras de aliento, ayudándome en cada locura y apoyándome en todo lo que tenía que hacer. Gracias por estar siempre a mi lado en todo momento, y por todas esas noches sin dormir que pasamos juntos.

Wesley Rumiñahui Lita Campo

DEDICATORIA

Este trabajo de titulación dedico con todo mi amor y gratitud, a mis padres, Ramiro Cacuango y Carmen Paucar, por ser mi ejemplo, mi guía y mi mayor motivación. Gracias por su amor, paciencia y apoyo constante en cada paso de esta etapa. Este logro también es suyo, porque sin su esfuerzo y sacrificio no habría sido posible llegar hasta aquí. A mi querida abuelita María Cabascango, por su cariño, sus consejos y por su compañía incondicional. A mi abuelito Luis Cacuango, mi estrellita del cielo, aunque ya no este conmigo, siempre estuvo presente en mi corazón y me acompañó durante este camino. A toda mi familia, por su afecto y palabras de aliento, y a mis amigos, por su compañía, comprensión y apoyo en los momentos más importantes. Finalmente, dedico este logro a todas las personas que, con un consejo, una palabra de ánimo o un gesto de cariño, contribuyeron a que nunca dejara de creer en mí.

Kerly Gisell Cacuango Paucar

Dedico este logro a mis hermanas, Emily y Sarita, quienes en las primeras etapas de mi vida universitaria fueron fundamentales para que pudiera seguir adelante. Cuando mis padres no estaban, ellas estaban ahí, cuidando de todos y asegurándose de que estuviéramos bien. A mis padres, Miguel y Concepción, mi mayor inspiración para salir adelante y no defraudarlos. Saber que ellos luchaban frente a las dificultades de ese momento me dio fuerza para luchar yo también, siendo así un pilar fundamental para concluir esta carrera y aprobar cada nivel hasta llegar a este objetivo. A mis hermanos, Brayan y Miguel Ángel, quienes estuvieron presentes en cada etapa de mi vida universitaria. Siempre los tuve en mente, no quería defraudarlos, quería demostrarles que sí se puede, y que nunca se den por vencidos en todo lo que se propongan. A mi tío José Ramon y mi tía Diana, quienes me apoyaron en todo este proceso, me enseñaron muchas cosas y me dieron tanto cariño. Por eso siempre estaré muy agradecido. Y, por último, a mí mismo, que, sin ser el mejor estudiante, nunca me rendí en ningún nivel de esta carrera universitaria. A pesar de todas las circunstancias, siempre intenté aprobar y seguir adelante. Me dedico este trabajo a mí mismo, por no haberme dado por vencido y por demostrar que sí pude, y que siempre podré si me lo propongo.

Wesley Rumiñahui Lita Campo

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	18
1.4. OBJETIVOS Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	20
1.4.1. Objetivo General	20
1.4.2. Objetivos Específicos	20
1.4.3. Preguntas de Investigación.....	20
II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	21
2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	21
2.2. MARCO TEÓRICO	27
2.2.1. Talento humano	27
2.2.2. Gestión del talento humano	28
2.2.3. Capital humano.....	29
2.2.4. Cultura Organizacional: Fundamento Teórico desde Schein.....	32
III. METODOLOGÍA	38
3.1. ENFOQUE METODOLÓGICO	38
3.1.1. Enfoque	38
3.1.2. Tipo de Investigación	38
3.2. HIPÓTESIS	39
3.3. DEFINICIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	39
3.3.1. Definición de variables	39

3.4. MÉTODOS UTILIZADOS	41
3.4.1. Método deductivo	41
3.4.2. Técnica	41
3.5. ANÁLISIS ESTADÍSTICO	42
3.5.1. Tamaño de la muestra	42
3.5.2. Pruebas estadísticas	43
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	47
4.1. RESULTADOS.....	47
4.1.1. Habilidades blandas y duras del capital humano	47
4.1.2. Cultura organizacional.....	51
4.1.3. Correlación entre variables.....	54
4.2. DISCUSIÓN	55
4.2.1. Caracterización de las habilidades blandas y duras.....	55
4.2.2. Caracterización de la cultura organizacional	57
4.2.3. Relación del capital humano y la cultura organizacional.....	58
V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	60
5.1. CONCLUSIONES.....	60
5.2. RECOMENDACIONES.....	61
VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	63
VII. ANEXOS.....	69

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz de operacionalización de variables.....	40
Tabla 2. Distribución de la muestra por cantón y sector de servicios.....	43
Tabla 3. Estadísticos descriptivos de los indicadores de habilidades blandas	48
Tabla 4. Comparaciones Post-hoc de Dunn para habilidades blandas según el tamaño de empresa	49
Tabla 5. Estadísticos descriptivos de los indicadores de habilidades duras.....	50
Tabla 6. Comparaciones Post-hoc de Dunn para habilidades duras según el nivel educativo.....	50
Tabla 7. Comparaciones Post-hoc de Dunn para habilidades duras según el sector de servicios.....	51
Tabla 8. Estadísticos descriptivos de los indicadores de la cultura organizacional	52
Tabla 9. Comparaciones Post-hoc de Dunn para cultura organizacional según nivel educativo.....	53
Tabla 10. Comparaciones Post-hoc de Dunn para cultura organizacional según el sector de servicios.....	53
Tabla 11. Comparaciones Post-hoc de Dunn para cultura organizacional según tamaño de empresa	54
Tabla 12. Correlación entre el capital humano y la cultura organizacional	54

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Certificado del abstract por parte de idiomas	69
Anexo 2. Cuestionario	70
Anexo 3. Comparaciones Post-hoc de Dunn para habilidades blandas según nivel educativo.....	75
Anexo 4. Estadísticos descriptivos de las habilidades blandas según el nivel educativo	75
Anexo 5. Estadísticos descriptivos de las habilidades blandas según el tamaño de empresa	75
Anexo 6. Estadísticos descriptivos de las habilidades duras según el nivel educativo	75

Anexo 7. Estadísticos descriptivos de las habilidades duras según el sector de servicios	76
Anexo 8. Comparaciones Post-hoc de Dunn para habilidades duras según el tamaño de empresa.....	76
Anexo 9. Estadísticos descriptivos de las habilidades duras según el tamaño de empresa	76
Anexo 10. Estadísticos descriptivos de la cultura organizacional según el nivel educativo.....	76
Anexo 11. Estadísticos descriptivos de la cultura organizacional según el sector de servicios.....	77
Anexo 12. Estadísticos descriptivos de la cultura organizacional según el tamaño de empresa	77

RESUMEN

El capital humano y la cultura organizacional son activos estratégicos para la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas. Esta investigación tuvo como objetivo analizar la relación entre el capital humano y la cultura organizacional en las MiPymes del sector de servicios de la provincia del Carchi. El estudio empleó un enfoque cuantitativo, con alcance descriptivo y correlacional. Se aplicó un cuestionario con escala Likert de cinco niveles a una muestra de 351 colaboradores, seleccionados mediante muestreo no probabilístico por cuotas en los seis cantones de la provincia. La confiabilidad del instrumento se confirmó con un alfa de Cronbach y un omega de McDonald de 0.953. Como la prueba de Kolmogórov-Smirnov mostró que los datos no seguían una distribución normal, se utilizaron pruebas no paramétricas: U de Mann-Whitney, H de Kruskal-Wallis con comparaciones post-hoc de Dunn y el coeficiente de correlación Rho de Spearman. Los resultados mostraron que el nivel educativo y el tamaño de la empresa se relacionan con mayores niveles de habilidades blandas y duras, mientras que el nivel educativo, el sector y el tamaño se asocian con la percepción de la cultura organizacional; el género y la ubicación por cantón no presentaron diferencias significativas. La correlación de Spearman reveló una relación positiva moderada y estadísticamente significativa entre ambas variables ($Rho = 0.600$; $p < 0.001$), por lo que se aceptó la hipótesis alternativa. Se concluye que el desarrollo del capital humano se asocia con la consolidación de la cultura organizacional, lo que aporta información útil para orientar las decisiones de formación y gestión del talento en estas empresas.

Palabras Claves: capital humano, cultura organizacional, MiPymes, sector servicios, competencias laborales.

ABSTRACT

This research aimed to analyze the relationship between human capital and organizational culture in micro, small, and medium-sized enterprises (MSMEs) within the service sector of Carchi Province. The study employed a quantitative approach with a descriptive and correlational scope. A five-point Likert-scale questionnaire was administered to a sample of 351 employees selected through non-probability quota sampling across the six cantons of the province. The reliability of the instrument was confirmed through a Cronbach's alpha coefficient and McDonald's omega coefficient of 0.953. The Kolmogorov-Smirnov test indicated a non-normal distribution of the data; therefore, non-parametric tests were applied, including the Mann-Whitney U test, the Kruskal-Wallis H test with Dunn's posthoc comparisons, and Spearman's Rho correlation coefficient. The results showed that higher educational attainment and larger company size were associated with stronger soft and hard skills. Additionally, educational level, economic sector, and company size influenced employees' perceptions of organizational culture. In contrast, gender and canton location did not present statistically significant differences. Spearman's correlation analysis revealed a moderate, positive, and statistically significant relationship between the two variables ($Rho = 0.600$; $p < 0.001$), leading to the acceptance of the alternative hypothesis. It is concluded that the development of human capital is associated with the strengthening of organizational culture, providing useful insights for guiding training initiatives and talent management decisions in these MSMEs.

Keywords: Competitiveness, MSMEs, corporate social responsibility, sustainable competitive performance

INTRODUCCIÓN

El capital humano y la cultura organizacional son elementos básicos para el desarrollo de una empresa. Los dos se relacionan con el desempeño de los empleados, el logro de metas y la capacidad de adaptarse a los cambios del entorno. Hoy las empresas enfrentan mercados cada vez más competitivos. Por eso necesitan desarrollar las habilidades de su personal y construir culturas que favorezcan la innovación, el trabajo en equipo y el cumplimiento de objetivos.

El propósito de este estudio es analizar la relación entre el capital humano y la cultura organizacional en las MiPymes del sector de servicios de la provincia del Carchi. Es un tema de interés para la administración de empresas, porque se vincula con la productividad, la competitividad y el crecimiento de las organizaciones.

El capital humano es uno de los recursos más valiosos de una empresa, pues reúne los conocimientos, las habilidades y las competencias de los trabajadores. Becker (1993) sostiene que invertir en las personas contribuye al crecimiento económico y al desarrollo empresarial, porque fortalece la productividad y la creación de valor. Chiavenato (2020) agrega que el talento humano es un factor estratégico para alcanzar los objetivos de la organización y responder a las demandas del mercado. Por su parte, Schein (2010) explica que la cultura organizacional está formada por los valores, creencias y prácticas compartidas que guían el comportamiento de los miembros de la empresa y fortalecen su identidad.

Las micro, pequeñas y medianas empresas tienen un papel importante en la economía del Ecuador, ya que generan empleo y dan dinamismo a los sectores productivos. Sin embargo, muchas de estas empresas tienen limitaciones en la capacitación del personal, el desarrollo de habilidades, la comunicación interna, el liderazgo y la consolidación de valores compartidos.

Estas situaciones pueden relacionarse con un menor desempeño de los trabajadores y limitar la competitividad de las empresas. En la provincia del Carchi, las MiPymes del sector de servicios son una fuente importante de empleo y de actividad económica. Por eso resulta relevante comprender cómo se relaciona el capital humano con la cultura organizacional en este contexto.

El primer capítulo presenta el problema de investigación desde las perspectivas internacional, nacional y local. También describe los fundamentos del estudio, las preguntas, los objetivos y las hipótesis que guían su diseño. El segundo capítulo reúne los antecedentes y la fundamentación teórica sobre el capital humano y la cultura organizacional, con aportes que ayudan a comprender las dimensiones e indicadores de cada variable.

El tercer capítulo describe el método utilizado. El estudio tiene un enfoque cuantitativo, con alcance descriptivo y correlacional. Además, explica los métodos, técnicas y herramientas que se usaron para recoger y analizar la información de los colaboradores de las MiPymes del sector de servicios del Carchi, junto con las pruebas estadísticas aplicadas.

El cuarto capítulo presenta los resultados obtenidos con los instrumentos de investigación. Los hallazgos permiten conocer las características del capital humano, describir la cultura organizacional y determinar la relación entre ambas variables. Después se desarrolla la discusión, donde los resultados se comparan con estudios previos y aportes teóricos sobre el tema.

El quinto capítulo presenta las conclusiones y recomendaciones. Esta sección resume los principales resultados y plantea orientaciones para fortalecer el capital humano y la cultura organizacional en las MiPymes del sector de servicios del Carchi. Al final del documento se incluyen las referencias y los anexos que respaldan el trabajo.

Esta investigación es relevante porque el capital humano es uno de los activos más importantes de una empresa, mientras que la cultura organizacional orienta las acciones que permiten alcanzar los objetivos. Comprender la relación entre las dos variables aporta información útil para propietarios, administradores y responsables de la gestión, quienes pueden fortalecer las capacidades de su personal y promover ambientes de trabajo que favorezcan la productividad, la innovación y la competitividad.

I. EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El capital humano y la cultura organizacional son factores estratégicos en la gestión de las organizaciones a escala mundial. Su desarrollo conjunto permite a las organizaciones mejorar su productividad y fortalecer sus equipos de trabajo. En los siguientes párrafos se describe la situación internacional, nacional y local de esta problemática.

A nivel internacional, el desarrollo de las habilidades del personal, tanto técnicas como interpersonales, mostró una relación significativa con los resultados de las organizaciones. Pulido et al. (2025), a través del Modelo de Ecuaciones Estructurales, evidenciaron que habilidades como la comunicación, la solución de conflictos y el trabajo en equipo tienen una relación fuerte y positiva con el rendimiento organizacional. Sin embargo, muchas empresas, sobre todo las más pequeñas, aún tienen dificultades para incorporar el desarrollo de estas habilidades de forma ordenada, ya sea por estructuras organizacionales débiles o por poca inversión en la formación de su personal (Deloitte, 2024).

Rojero et al. (2023) identificaron que, aunque cada vez más se reconoce a la cultura organizacional como un factor clave para la competitividad, muchas micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) aún no comprenden su potencial ni su relación con los resultados del negocio. Esto es relevante porque estas empresas enfrentan retos cada vez mayores para mantenerse competitivas en mercados cambiantes, con recursos limitados y alta rotación de personal. Por su parte, Litardo (2026) sostuvo que la cultura organizacional es un recurso estratégico valioso, y que su ausencia se asocia con una menor capacidad de la empresa para adaptarse, aprender e innovar, especialmente en organizaciones poco desarrolladas.

En América Latina, las MiPymes constituyen aproximadamente el 99 % de las organizaciones de la zona y generan cerca del 60 % de los puestos de trabajo formales, lo que refleja su importancia como motor del desarrollo económico (CAF, 2023). Sin embargo, Tenelema et al. (2024) mostraron que la gestión del talento humano con enfoque en innovación y competitividad ha sido un tema históricamente descuidado en este tipo de organizaciones. Carvallo (2022)

documentó que muchas MiPymes de la región no cuentan con sistemas formales para gestionar a su personal, lo que se relaciona con una brecha importante entre las habilidades que tienen los trabajadores y las que realmente se necesitan para operar bien.

Arroyo y Peñalver (2024) identificaron que la falta de conexión entre los programas de capacitación y las necesidades reales del trabajo es una de las grandes limitaciones que impide el avance del capital humano en el sector de servicios de la región. Céspedes et al. (2024) señalaron que la ausencia de mecanismos para identificar las brechas de habilidades del personal lleva a programas de formación desconectados de lo que el negocio realmente necesita. Todo esto se vincula con pérdidas sostenidas de productividad y dificulta que las MiPymes construyan una cultura organizacional orientada a la mejora continua.

A nivel nacional, el INEC (2022) registró que las MiPymes conforman la mayor parte del tejido empresarial del Ecuador, y que el sector de servicios es uno de los principales generadores de empleo formal en el país. No obstante, Ushco y Veintimilla (2024) encontraron que la falta de procesos estructurados para gestionar el talento humano limita la construcción de entornos de trabajo orientados a la innovación y la mejora continua en las Pymes ecuatorianas. Santana y Llor (2024) hallaron evidencia estadística de que las empresas sin una cultura organizacional definida presentan mayores dificultades para retener y desarrollar a su personal.

Macas y Guerrero (2025) concluyeron que las organizaciones ecuatorianas sin una cultura claramente definida presentan mayores niveles de desmotivación, alta rotación de personal y dificultades para alcanzar sus objetivos. Esta situación limita la capacidad de las MiPymes para diferenciarse en el mercado y acceder a nuevas oportunidades comerciales dentro del país. Estos hallazgos reflejan una realidad presente en varias provincias del Ecuador, especialmente en aquellas con menor desarrollo organizacional.

La revisión de la literatura mostró que la gestión del capital humano y la cultura organizacional han sido estudiadas de forma separada en distintos contextos, pero su relación dentro de las MiPymes del sector de servicios de la provincia del Carchi no ha sido explorada, lo que representa un vacío de investigación. En la zona norte del país, Viveros et al. (2025), en un estudio sobre competitividad y capital intelectual

en MiPymes con afiliación a la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, encontraron que estas organizaciones tienen limitaciones importantes en el desarrollo de su capital intelectual.

Esas limitaciones se relacionan con su rendimiento competitivo y señalan la necesidad de fortalecer la gestión del talento humano como condición básica para aumentar la competitividad de las MiPymes de la zona. La falta de procesos ordenados para seleccionar, capacitar, evaluar y retener al personal en las MiPymes del sector de servicios del Carchi dificulta la formación de equipos de trabajo comprometidos con objetivos comunes.

Esta situación se relaciona con una alta rotación de empleados, un bajo rendimiento laboral y problemas para construir una cultura organizacional coherente dentro de estas empresas. Como consecuencia, las decisiones sobre la asignación de responsabilidades y la formación del personal se toman sin información estructurada, lo que pone en riesgo la productividad y la sostenibilidad económica de estas organizaciones.

Esta realidad ha limitado la capacidad de las MiPymes del Carchi para diferenciarse en el mercado y ha dificultado su acceso a nuevas oportunidades comerciales, como reflejo de una gestión débil del capital humano y una cultura organizacional poco consolidada. La escasa atención al desarrollo de habilidades técnicas e interpersonales del personal representa un obstáculo para que estas empresas construyan ventajas competitivas duraderas en el sector de servicios (Pulido et al., 2025). Ante esta situación, es fundamental examinar el vínculo entre el capital humano y la cultura organizacional en las MiPymes del sector de servicios de la provincia del Carchi, con el propósito de ofrecer datos concretos que ayuden a mejorar la administración del capital humano y a fomentar decisiones basadas en evidencia.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Existe relación entre el capital humano y la cultura organizacional en las MiPymes del sector de servicios de la provincia del Carchi?

1.3. JUSTIFICACIÓN

Esta investigación se enmarcó en dos líneas de la carrera de Administración de Empresas: la Gestión de Intangibles y Capital Intelectual, y la Competitividad Empresarial. En la primera, el capital humano y la cultura organizacional son activos no tangibles que se relacionan con la capacidad competitiva de las organizaciones. En la segunda, el fortalecimiento del capital humano y la consolidación de una cultura organizacional sólida son necesarios para que las MiPymes compitan con mayor eficacia en mercados dinámicos y en constante cambio.

La investigación se relacionó con dos ejes transversales de la carrera que enriquecieron su pertinencia académica y social. El primero fue el eje de Innovación y Emprendimiento, donde el fortalecimiento del capital humano permite a las MiPymes desarrollar capacidades de innovación orientadas al aprendizaje continuo. El segundo fue el eje de Sostenibilidad y Sustentabilidad, ya que las organizaciones que invierten en el desarrollo de su talento humano tienden a construir modelos de gestión más estables, resilientes y con mayor proyección a largo plazo.

Este estudio resultó necesario porque las MiPymes del sector de servicios del Carchi no contaban con información organizada sobre el estado de su capital humano ni de su cultura organizacional. Esta ausencia limitó la capacidad de sus propietarios y administradores para tomar decisiones estratégicas en temas de contratación, formación y evaluación del desempeño. Contar con un diagnóstico objetivo sobre estas variables permitió orientar la gestión de las organizaciones hacia la mejora continua y la competitividad sostenible.

La investigación benefició directamente a los propietarios, administradores y trabajadores de las MiPymes del sector de servicios de la provincia del Carchi. El fortalecimiento de la gestión del capital humano y la consolidación de culturas organizacionales sólidas se relacionan con la generación de empleo de calidad, el bienestar laboral y el desarrollo económico del territorio. En este sentido, el estudio se vinculó con el ODS 8, enfocado en el empleo digno y el crecimiento económico inclusivo, al reconocer elementos que se asocian con el bienestar del capital humano dentro de las empresas.

También proporcionó a los dueños y administradores de las MiPymes del Carchi información concreta sobre el estado actual de su capital humano y su cultura organizacional. Los resultados del estudio aportaron orientaciones para mejorar los procesos de reclutamiento, capacitación, valoración del rendimiento y crecimiento organizacional, aspectos que se relacionan con la productividad y competitividad de estas empresas. Además, el estudio se vinculó con el ODS 9, referido a industria, innovación e infraestructura, al reconocer el fortalecimiento del capital humano como una inversión en las personas que sostiene la capacidad de innovación y el desarrollo productivo del territorio.

Su valor teórico representó una contribución original al campo de la administración de empresas, al abordar la relación entre el capital humano y la cultura organizacional en un contexto provincial que no había sido explorado antes. La investigación enriqueció el debate académico sobre la gestión de activos no tangibles en las MiPymes y aportó evidencia empírica desde una realidad empresarial local, que complementó los hallazgos de estudios realizados en otros contextos regionales y nacionales. Estos resultados ampliaron el conocimiento sobre cómo las habilidades del personal, tanto técnicas como interpersonales, se relacionan con la construcción y consolidación de la cultura organizacional en empresas de pequeña escala.

Finalmente, los instrumentos de medición, el diseño metodológico y los marcos de análisis utilizados en esta investigación pueden servir como base para futuros estudios que exploren la relación entre el capital humano y la cultura organizacional en contextos empresariales similares. Tanto en la provincia del Carchi como en otras zonas del país con condiciones socioeconómicas semejantes, este estudio contribuyó a consolidar una línea de investigación aplicada que vinculó la teoría administrativa con las realidades del tejido empresarial local.

De esta manera, el estudio no solo respondió a una necesidad concreta del entorno empresarial provincial, sino que también aportó herramientas metodológicas que pueden replicarse en futuras investigaciones sobre la gestión de activos no tangibles y la competitividad de las MiPymes.

1.4. OBJETIVOS Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1.4.1. Objetivo General

Analizar la relación entre el capital humano y la cultura organizacional en las MiPymes del sector de servicios de la provincia del Carchi.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Caracterizar las habilidades blandas y duras del capital humano de las MiPymes del sector de servicios de la provincia del Carchi.
- Caracterizar la cultura organizacional de las MiPymes del sector de servicios de la provincia del Carchi.
- Determinar la relación entre el capital humano y la cultura organizacional en las MiPymes del sector de servicios de la provincia del Carchi.

1.4.3. Preguntas de Investigación

- ¿Cuáles son las habilidades blandas y duras del capital humano de las MiPymes del sector de servicios de la provincia del Carchi?
- ¿Cuál es la cultura organizacional de las MiPymes del sector de servicios de la provincia del Carchi?
- ¿Qué relación existe entre el capital humano y la cultura organizacional en las MiPymes del sector de servicios de la provincia del Carchi?

II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Viveros et al. (2025) exploraron el vínculo entre el capital intelectual y la competitividad sostenible en las MiPymes de la región norte del Ecuador. Su análisis abarcó los activos intangibles —capital humano, estructural y relacional— y su relación con el rendimiento competitivo de las empresas en las provincias de Carchi, Imbabura, Sucumbíos y Esmeraldas. La investigación utilizó un diseño cuantitativo, descriptivo y de corte transversal, desarrollado con afiliación a la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, aplicando un cuestionario con escala Likert a una muestra de 343 respuestas válidas, seleccionadas mediante muestreo aleatorio simple y representativa de la zona norte del país. Los resultados mostraron que el capital intelectual es un factor que predice de manera significativa el rendimiento competitivo sostenible, con correlación positiva moderada entre las dos variables (Rho de Spearman = 0.575; $p < 0.01$). Además, se evidenció que el sector de servicios presenta niveles más altos de capital intelectual en comparación con el sector agropecuario, diferencia que pide estrategias distintas para cada sector. Los autores concluyeron que los activos intangibles son factores determinantes para la competitividad empresarial, y que fortalecer el capital intelectual en sus tres dimensiones dentro de las MiPymes es la estrategia más eficaz para alcanzar niveles competitivos sostenibles en regiones como el norte de Ecuador. Al haberse desarrollado en la misma zona geográfica y con afiliación a la UPEC, sus resultados ofrecen un punto de partida directo para analizar el capital humano como dimensión del capital intelectual en las MiPymes de servicios del Carchi.

Tenelema et al. (2024) describieron las prácticas de gestión del talento humano en las pequeñas y medianas empresas ecuatorianas, y señalaron los principales desafíos y oportunidades del momento económico actual, con atención a la distancia entre lo que pide el mercado y las capacidades reales del personal. El trabajo revisó 15 estudios del sector empresarial ecuatoriano publicados entre 2017 y 2023. Los resultados revelaron que las mayores debilidades se encuentran en los procesos de selección de personal, capacitación y motivación. También se detectaron vacíos en

la formación de habilidades dentro del sector de servicios, y se observó que el liderazgo y la cultura organizacional, elementos clave para la competitividad, suelen estar poco desarrollados en las pymes ecuatorianas, lo que limita su capacidad de adaptación y crecimiento. Los autores concluyeron que es urgente promover investigaciones cuantitativas y experimentales sobre gestión del talento humano en las pymes, así como generar evidencia empírica más profunda sobre los factores que explican las deficiencias detectadas y las iniciativas más efectivas para resolverlas. Este antecedente define el estado actual de la gestión del talento humano en Ecuador y establece claramente la brecha de conocimiento que justifica el estudio específico de las MiPymes de servicios en la provincia del Carchi.

Santana y Loor (2024) realizaron una investigación de enfoque cuantitativo con el objetivo de analizar la importancia de la cultura organizacional y su relación con la administración del talento humano en pequeñas y medianas empresas del cantón Santa Elena, Ecuador. Su estudio examinó la relación entre los elementos de la cultura organizacional y los procesos de administración del personal en organizaciones de menor tamaño dentro del contexto ecuatoriano, a partir de la percepción de los propios trabajadores. Con un diseño descriptivo correlacional, aplicaron un cuestionario a 351 trabajadores de pymes del cantón, lo que permitió obtener resultados representativos del sector empresarial estudiado. Los resultados mostraron que existe una relación estadísticamente significativa entre la cultura organizacional y la gestión del talento humano en las pymes analizadas, confirmando que la forma en que está configurada la cultura de una organización se relaciona con cómo se gestiona el personal. Los autores concluyeron que fortalecer la cultura organizacional en las pymes es fundamental para optimizar la administración del talento humano y, por ende, el desempeño general de las organizaciones dentro del ámbito empresarial ecuatoriano. Este estudio aporta evidencia nacional sobre la cultura organizacional y la gestión del talento humano en pymes ecuatorianas. Aunque hablan de gestión del talento humano, sus hallazgos sirven para el estudio del capital humano, porque los dos enfoques tratan a las personas como un factor clave del desempeño en las pymes ecuatorianas.

Macas y Guerrero (2025) publicaron un estudio de posgrado con la finalidad de analizar la relación entre la cultura organizacional y la gestión de talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Chilla, provincia de El Oro, Ecuador.

En este trabajo se examinó cómo los valores, creencias y prácticas culturales propias de la organización se relacionan con la forma en que se gestiona el personal, estudiando la interacción entre ambas variables en una institución del contexto ecuatoriano. La investigación adoptó un enfoque mixto con diseño no experimental de carácter descriptivo y correlacional, aplicando encuestas a 85 servidores públicos de diversas áreas administrativas. El instrumento fue validado mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, que alcanzó un valor de 0.994, lo cual garantiza un elevado nivel de confiabilidad. Los resultados mostraron una correlación positiva y significativa entre la cultura organizacional y la administración del talento humano, con un coeficiente de 0.992, y cada dimensión analizada, como la comunicación interna, la identidad organizacional, los procesos de capacitación y la evaluación del desempeño, presentó coeficientes superiores a 0.95, lo cual confirma la estrecha relación de ambas variables en el contexto organizacional ecuatoriano. Los autores concluyeron que entender y gestionar adecuadamente la cultura organizacional es fundamental para mejorar la gestión del talento humano y alcanzar los objetivos de las organizaciones. Este estudio aporta evidencia académica de posgrado sobre la relación entre cultura organizacional y administración del talento humano en el contexto ecuatoriano. Aunque se desarrolló en una institución pública, sus hallazgos son aplicables al análisis de las MiPymes del sector de servicios del Carchi, pues refuerzan la relevancia de la cultura organizacional como elemento determinante del desarrollo del capital humano.

Ushco y Veintimilla (2024) analizaron la relación entre la cultura organizacional y la innovación en las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Latacunga, Ecuador. En este trabajo se analizó cómo las características culturales internas de las pymes de una provincia ecuatoriana con condiciones económicas similares a las del Carchi se relacionan con su capacidad de innovar y diferenciarse en un mercado competitivo. La investigación empleó un diseño cuantitativo correlacional con una muestra de 157 empresas, aplicando un instrumento validado con una confiabilidad del 84 % y el coeficiente de correlación de Spearman para medir la relación entre las variables. Los hallazgos evidenciaron que, aunque la cultura organizacional y la innovación presentan una correlación positiva, esta es considerablemente baja, por lo que no es posible afirmar con certeza que exista una relación estadísticamente significativa entre ambas variables en el contexto estudiado. Esto sugiere que existen otros factores que intervienen en la relación entre cultura e innovación en las pymes

ecuatorianas. Los autores concluyeron que la cultura organizacional en las pymes de Latacunga se encuentra en una etapa inicial de desarrollo en cuanto a su capacidad de impulsar procesos de innovación, lo que evidencia la necesidad de fortalecer sus dinámicas culturales internas. Este estudio aporta evidencia de una provincia ecuatoriana con características empresariales similares a las del Carchi. Aunque analiza cultura organizacional e innovación sin abordar directamente el capital humano, sus hallazgos son relevantes porque la innovación depende de las capacidades del talento disponible, estableciendo un vínculo indirecto pero relevante entre las variables centrales de esta investigación.

Arroyo y Peñalver (2024) presentaron un estudio con enfoque mixto con el objetivo de promover la transformación organizacional a través de la forma en que se capacita y se valora al personal que trabaja en empresas de servicios. En este trabajo se analizó cómo las estrategias de capacitación y seguimiento del personal se relacionan con el desempeño dentro de las organizaciones, identificando tanto fortalezas como debilidades en los procesos de gestión del talento dentro del sector de servicios. La investigación utilizó un diseño exploratorio secuencial que combinó métodos cualitativos y cuantitativos, aplicando entrevistas y un cuestionario semiestructurado a 40 empleados, lo que permitió obtener una visión amplia y detallada de las dinámicas del capital humano en el contexto estudiado. Los resultados destacaron como fortalezas la importancia de los planes de formación que ofrece la empresa y el respaldo que reciben los trabajadores; sin embargo, también evidenciaron problemas importantes, como que las capacitaciones no siempre responden a lo que realmente se necesita en el trabajo, y que tampoco existe mucha claridad en la forma en que se evalúa a los empleados, aspectos que limitan el desarrollo del personal y la transformación organizacional. Los autores propusieron como mejoras realizar un diagnóstico detallado de necesidades, diseñar programas de capacitación por módulos, implementar un sistema de evaluación más transparente y fortalecer el liderazgo organizacional, como elementos clave para mejorar la gestión del capital humano en el sector de servicios. Este estudio aporta evidencia aplicable directamente a las MiPymes del sector de servicios del Carchi, ya que aborda al mismo tiempo el capital humano y la transformación organizacional en el mismo sector que analiza esta investigación, lo que refuerza la importancia de estudiar las brechas en la gestión del talento como un factor que se vincula con la cultura organizacional.

Pulido et al. (2025) evaluaron el efecto que tienen las habilidades blandas en el rendimiento de los empleados como apoyo al desempeño organizacional, a través de una gestión eficaz del talento humano. En este trabajo se analizó la relación entre las habilidades interpersonales y los resultados laborales en empresas públicas y privadas de Bogotá, Colombia, identificando qué habilidades blandas tienen mayor relación con la productividad del personal. Para llevar a cabo la investigación se empleó el modelo de ecuaciones estructurales con un diseño no experimental, basado en datos obtenidos de 287 cuestionarios aplicados a trabajadores de distintas organizaciones, lo que garantizó solidez estadística en los resultados. Los hallazgos mostraron una relación fuerte y clara entre las habilidades blandas y la productividad, destacando como competencias clave la comunicación, la resolución de problemas y el trabajo en equipo. Además, se identificó que la formación del personal, los avances tecnológicos y el entorno de trabajo son los factores organizacionales que presentan mayor relación con dicha productividad. Los autores concluyeron que las habilidades blandas son elementos esenciales para el crecimiento tanto de las personas como de las organizaciones, y que fortalecerlas es una estrategia prioritaria para mejorar el rendimiento en cualquier tipo de organización. Este estudio aporta evidencia latinoamericana reciente sobre la comunicación efectiva, la resolución de problemas y el trabajo en equipo como habilidades centrales del capital humano que se relacionan directamente con la productividad organizacional. Sus hallazgos justifican la inclusión de estas habilidades blandas como dimensiones centrales del capital humano en las MiPymes del sector de servicios de la provincia del Carchi.

Céspedes et al. (2024) identificaron las necesidades de capacitación en las MiPymes de la región sur de Veracruz, México. En este trabajo se analizó el nivel de competencias y habilidades de los trabajadores de pequeñas y medianas empresas, e identificaron las diferencias entre la formación actual del capital humano y las exigencias del entorno empresarial global. La investigación utilizó un diseño descriptivo de corte transversal, con datos recolectados mediante una encuesta validada aplicada a una muestra de 75 empresas, seleccionadas mediante muestreo probabilístico con un nivel de confianza del 95 % y un margen de error del 10 %, tomando como referencia una muestra de 350 organizaciones que forman parte de la Cámara Nacional de Comercio de Veracruz, lo que garantizó que los resultados fueran representativos del sector empresarial de la región. Los resultados mostraron que los trabajadores cuentan con una base sólida para cumplir con sus

responsabilidades; sin embargo, se detectó la necesidad de fortalecer sus conocimientos y habilidades de manera más integral y acorde a los desafíos del entorno actual, especialmente en habilidades relacionadas con su área de trabajo. Los autores concluyeron que, aunque los empleados ya participan en procesos de capacitación, es necesario que estos se enfoquen en las áreas que cada persona realmente necesita desarrollar para seguir creciendo profesionalmente frente a las demandas del entorno. Este estudio constituye un referente valioso para esta investigación, dado que aborda las brechas de habilidades en el capital humano de MiPymes latinoamericanas en el sector de servicios. La similitud estructural entre la región sur de Veracruz y la provincia del Carchi, caracterizadas por empresas con recursos limitados, refuerza la necesidad de diagnosticar y fortalecer las competencias de los trabajadores como estrategia de desarrollo organizacional.

Rojero et al. (2023) investigaron cómo la cultura organizacional dentro de las organizaciones se relaciona con el funcionamiento de las MiPymes de Durango, México. En este trabajo se examinó cómo los diferentes tipos de cultura, como la cultura clan, adhocrática, de mercado y jerárquica, se relacionan con la disposición hacia la innovación en las pequeñas y medianas empresas del sector. El estudio se llevó a cabo con un enfoque no experimental y transversal, con una muestra de 383 empresas elegidas con un nivel de confianza del 95 %, a las cuales se les aplicó un cuestionario con escala de respuesta de seis niveles, verificando la confiabilidad y validez de los resultados mediante modelos de regresión lineal. Los resultados mostraron que la cultura predominante entre las MiPymes de Durango es la cultura de mercado, presente en el 38 % de las empresas. Sin embargo, los modelos estadísticos evidenciaron que la cultura clan es la que mayor relación presenta con la disposición a innovar, seguida de la cultura adhocrática, lo que revela una diferencia entre la cultura que predomina y la que más favorece la innovación. Los autores concluyeron que la cultura organizacional es un elemento estructural clave en el comportamiento competitivo de las empresas de menor tamaño, y que conocerla y gestionarla de forma estratégica es fundamental para fortalecer la capacidad innovadora de las MiPymes. Este estudio representa un referente metodológico sólido para esta investigación por su diseño con muestreo probabilístico, escala Likert validada y modelos de regresión en MiPymes. Aunque no se limita al sector de servicios, sus hallazgos sobre tipos de cultura organizacional y

comportamiento competitivo son transferibles al contexto de las MiPymes del sector de servicios del Carchi.

Litardo (2026) realizó un estudio cuantitativo con la finalidad de examinar de qué manera la cultura organizacional innovadora se relaciona con la capacidad competitiva de las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Quevedo, Ecuador. En este trabajo se examinó cómo las características culturales predominantes en las pymes ecuatorianas se relacionan con su capacidad de adaptarse, aprender e innovar frente a los desafíos del entorno competitivo local. La investigación empleó un diseño no experimental, transversal y de alcance correlacional-explicativo, con datos obtenidos a través de una encuesta estructurada aplicada a un grupo de 120 personas, lo que permitió identificar con claridad los tipos de cultura predominantes en las empresas estudiadas. Los resultados mostraron que predominan culturas tradicionales y poco innovadoras, con una presencia limitada de culturas orientadas a la innovación, especialmente en aspectos como el liderazgo, el aprendizaje dentro de la organización y la manera en que se gestiona el conocimiento. También se identificó que las empresas con una cultura más innovadora presentan mejores condiciones para mantener procesos de innovación y competitividad. La autora concluyó que la cultura organizacional innovadora es un elemento fundamental para que las empresas puedan competir mejor y que fortalecerla representa una estrategia viable y accesible para las MiPymes en contextos latinoamericanos. Este estudio aporta evidencia ecuatoriana reciente sobre la cultura organizacional en pymes con características similares a las de las MiPymes del sector de servicios del Carchi, lo que refuerza la necesidad de estudiar esta variable como un factor determinante del desarrollo organizacional en esta investigación.

2.2. MARCO TEÓRICO

2.2.1. Talento humano

Ramírez (2023) explicó que el talento humano va más allá de saber hacer bien el trabajo, pues también incluye la forma en que las personas se relacionan con sus compañeros y contribuyen al crecimiento de la empresa. Por esta razón, en las MiPymes cada trabajador tiene un peso importante, ya que sus actitudes y

habilidades se relacionan de manera directa con la estabilidad y el avance del negocio.

En la misma línea, Del Pino y González (2023) sostuvieron que el talento humano es un factor clave en la capacidad de adaptación de una organización y en su ventaja competitiva. Por eso, contar con un capital humano idóneo y comprometido resulta determinante para el desempeño de la empresa. No obstante, cuando los trabajadores no tienen las competencias necesarias para comunicarse o resolver problemas, el ambiente de trabajo se deteriora.

Los dos autores coincidieron en que las personas son el factor clave para que una empresa sea competitiva. En las MiPymes del sector de servicios de la provincia del Carchi, esta idea cobra mayor importancia, ya que atender bien al cliente y trabajar en equipo son actividades del día a día. Cuando esas competencias son escasas, aparecen problemas de comunicación y organización que dificultan una cultura de trabajo sólida.

2.2.2. Gestión del talento humano

Chiavenato (2020) definió la gestión del talento humano como el conjunto de acciones que realiza una empresa para contratar, capacitar, motivar y desarrollar a sus trabajadores, con el fin de que alcancen su mayor potencial. En complemento, Ramírez (2022) precisó que cuando estos procesos se ejecutan bien, la empresa mejora su productividad y fortalece su capacidad competitiva.

Por su parte, Oyola y Román (2025) encontraron que una buena gestión del personal eleva la satisfacción de los trabajadores y mejora la calidad del servicio. Este hallazgo muestra que no basta con contratar personas, sino que es necesario crear las condiciones para que los colaboradores crezcan y den lo mejor de sí mismos.

En el contexto de las MiPymes del sector de servicios del Carchi, este tema es muy relevante, ya que estas empresas no siempre disponen de recursos para programas de capacitación. La ausencia de estos procesos limita el crecimiento de las habilidades del personal, incide en el ambiente interno y reduce la capacidad de la empresa para adaptarse a un mercado cambiante.

2.2.3. Capital humano

Becker (1993) sostuvo que el capital humano es uno de los activos más valiosos de una organización, debido a que el conocimiento y las capacidades del personal contribuyen al crecimiento económico y a la generación de valor. Desde esta perspectiva, invertir en la formación de las personas es una vía para fortalecer la productividad y la competitividad empresarial.

A partir de este enfoque, el capital humano se expresa en el conjunto de habilidades y conocimientos de cada trabajador, que pueden agruparse en dos categorías: las habilidades blandas, relacionadas con las emociones y la forma de relacionarse con los demás; y las habilidades duras, vinculadas con los conocimientos técnicos y metodológicos. Estas dos dimensiones constituyen la base sobre la cual se analiza el capital humano en las MiPymes del sector de servicios de la provincia del Carchi.

2.2.3.1. Habilidades blandas

Tito y Serrano (2016) definieron las habilidades blandas como las capacidades relacionadas con las emociones, las actitudes y la forma en que las personas se relacionan en el trabajo. Estas habilidades no dependen del cargo que ocupa cada persona, sino que se relacionan con todos los niveles de la empresa y con la calidad del liderazgo interno.

Asimismo, Zambrano et al. (2023) identificaron que, en las pequeñas empresas de servicios de América Latina, el 68 % de los problemas para coordinar equipos tiene su origen en la falta de habilidades blandas. Este dato muestra que la capacitación en estas áreas no es un elemento secundario, sino una necesidad estratégica para mejorar el desempeño organizacional.

En resumen, los dos autores coincidieron en que las habilidades blandas son fundamentales para que las MiPymes funcionen bien, sobre todo en la comunicación, el liderazgo y el trabajo en equipo. En la provincia del Carchi, donde el trato al cliente distingue a los negocios del sector de servicios, estas competencias marcan la diferencia entre una empresa que se destaca y una que no logra competir.

- **Habilidades intrapersonales**

Goleman et al. (2013) sostuvieron que el autoconocimiento, la resiliencia y el pensamiento crítico son habilidades clave para rendir bien en el trabajo y mantener un buen clima organizacional. En particular, destacaron que reconocer las propias emociones y limitaciones es fundamental para actuar con calma y tomar decisiones acertadas en momentos de presión.

En esa misma dirección, Ruiz et al. (2023) encontraron que los profesionales con mayor autoconocimiento toman decisiones más acertadas y construyen relaciones laborales más sanas. Esta idea coincide con la de Goleman et al. (2013), quienes también resaltaron que la seguridad en uno mismo es la base para ser efectivo en cualquier entorno de trabajo.

Flórez (2024) distinguió entre dos formas de pensar: el pensamiento crítico, que permite analizar información con rigor, y el pensamiento creativo, que ayuda a encontrar soluciones nuevas. Juntos, estos dos tipos de pensamiento permiten a las personas enfrentar situaciones difíciles, sobre todo en contextos de incertidumbre como el que viven las MiPymes del Carchi.

Rivera y Cabrera (2025) agregaron que la ética profesional y la capacidad de recuperarse ante las dificultades también forman parte de las habilidades intrapersonales. La ética genera confianza dentro de la empresa, mientras que la resiliencia permite superar los obstáculos del entorno. Así, el comportamiento ético se conecta con la buena reputación y la estabilidad de las organizaciones a largo plazo.

El estilo de vida también forma parte de las habilidades intrapersonales, entendido como el conjunto de hábitos que la persona adopta para cuidar su salud física y mental. Pelayo y Gómez (2020), mediante un análisis bibliométrico, señalaron que estos hábitos se relacionan con la salud y la productividad laboral. En las MiPymes del sector de servicios del Carchi, promover hábitos saludables contribuye al bienestar y al desempeño de los trabajadores.

- **Habilidades interpersonales**

Calderón Quino et al. (2024) afirmaron que las habilidades interpersonales son esenciales para que las personas trabajen bien juntas dentro de una empresa. La comunicación efectiva y el manejo adecuado de las emociones en las relaciones con los demás son la base para que un equipo funcione de forma unida y coordinada.

Garavito et al. (2024) ampliaron esta idea al mostrar que las habilidades interpersonales no actúan de forma aislada, sino que forman un conjunto integrado. En su estudio, la comunicación asertiva, el trabajo en equipo, la empatía y el liderazgo se potencian entre sí y hacen que la organización funcione de manera más eficiente y cohesionada.

En concordancia, Bradberry y Greaves (2023) identificaron la empatía, la comunicación efectiva y el liderazgo como los pilares de la inteligencia interpersonal. Señalaron que cuando estas habilidades están presentes, se crean ambientes de trabajo más inclusivos y colaborativos.

Estas competencias se relacionan con la calidad del servicio y la convivencia interna. Un trabajador con empatía atiende mejor al cliente y ayuda a reducir los conflictos, mientras que quien se comunica con claridad transmite mejor las ideas y los objetivos. Para las MiPymes del Carchi, donde la atención al cliente es el principal factor de diferenciación, estas competencias tienen un valor estratégico alto.

Por último, Sánchez et al. (2025) señalaron que el trabajo en equipo, la negociación y la resolución de problemas definen la capacidad de una empresa para encontrar soluciones de manera conjunta. El liderazgo, entendido como la habilidad que integra a todas las demás, permite orientar al equipo hacia un objetivo común y mantener la cohesión organizacional.

2.2.3.2. Habilidades duras

Soria et al. (2025) explicaron que las habilidades duras son los conocimientos técnicos y metodológicos que se adquieren a través del estudio formal y la práctica profesional. Sin embargo, precisaron que estas habilidades pierden valor cuando no

van acompañadas de competencias interpersonales, ya que en el trabajo real no basta con saber hacer algo si no se sabe trabajar bien con los demás.

Por otro lado, Sarmiento et al. (2024) identificaron el manejo de la tecnología como una de las habilidades técnicas más importantes en la actualidad. La digitalización transformó la forma en que funcionan los negocios, y las MiPymes que fortalecen las competencias digitales de su personal pueden aumentar su productividad. En el caso del Carchi, el bajo uso de herramientas tecnológicas limita su capacidad de competir, lo que vuelve prioritario el desarrollo de habilidades digitales.

En cuanto a la educación financiera, Lusardi y Mitchell (2023) mostraron que es una habilidad técnica fundamental para la sostenibilidad de una empresa. Los trabajadores con una buena base financiera toman decisiones más acertadas, administran mejor los recursos y hacen a la organización menos vulnerable ante las crisis económicas.

En lo referente al análisis e interpretación de datos, Rúa et al. (2023) señalaron que el manejo de datos se ha convertido en una de las habilidades tecnológicas más demandadas en el entorno organizacional actual. Esta competencia permite tomar mejores decisiones y reducir la incertidumbre en contextos cambiantes.

Por su parte, Canossa Montes de Oca (2022) destacó que la gestión de proyectos es una competencia técnica clave, pues permite estructurar el trabajo con objetivos claros, plazos definidos y tareas ordenadas. De esta forma, facilita ejecutar las acciones sin desperdiciar recursos.

Finalmente, Chavarría (2024) definió la gestión del tiempo como el conjunto de técnicas y estrategias que permiten aprovechar el tiempo y alcanzar objetivos de manera eficiente. Organizar bien el tiempo y establecer prioridades se relaciona con la eficiencia de cada persona y con la productividad de la organización. En las MiPymes del sector de servicios del Carchi, fortalecer estas competencias técnicas contribuye a mejorar el desempeño y la adaptación de las empresas.

2.2.4. Cultura Organizacional: Fundamento Teórico

Schein (2010) describió la cultura organizacional como un fenómeno que funciona en tres niveles. Los artefactos son los aspectos visibles de la organización y los valores

expresados son los principios que la empresa declara de forma explícita. Los supuestos básicos subyacentes son las creencias más profundas que guían el comportamiento del grupo sin que las personas siempre las reconozcan.

Este modelo permite comprender qué es la cultura organizacional y en qué niveles se manifiesta. Su aplicación resulta útil para analizar la cultura dentro de las MiPymes del sector de servicios de la provincia del Carchi. De esta forma, ofrece un punto de partida claro para estudiar cómo se construye la cultura en este tipo de empresas.

Si bien el modelo de Schein (2010) explica la naturaleza de la cultura, las dimensiones de esta investigación se sustentan en el modelo de Denison y Mishra (1995), en su adaptación al español de Bonavia et al. (2010). Este modelo organiza la cultura en cuatro aspectos: involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión. De ellos se desprenden las cinco dimensiones analizadas: innovación y adaptación, orientación a resultados, clima organizacional, trabajo en equipo y valores organizacionales.

Schein (2010) aporta la comprensión conceptual de la cultura y el modelo de Denison y Mishra (1995) ofrece la estructura para medirla. Esta combinación da un sustento teórico y metodológico sólido al estudio de la cultura en las MiPymes del sector de servicios del Carchi. Así, el análisis parte de una base conceptual firme y de criterios claros de medición.

Mena (2019), desde una perspectiva latinoamericana, complementó esta visión. El autor señaló que la cultura organizacional no es algo abstracto, sino que se expresa en el día a día de la empresa: en la forma de trabajar y en el trato entre las personas. Por eso, una empresa que quiera una cultura sólida debe definir sus valores con claridad y lograr que todos sus miembros los practiquen.

Fajardo et al. (2025) realizaron un estudio bibliométrico sobre la cultura organizacional y el desempeño laboral en América Latina. Los autores hallaron que dimensiones como la comunicación, el liderazgo y el compromiso se relacionan de forma significativa con la cultura de las organizaciones. Su revisión concluyó que fortalecer la cultura organizacional se asocia con un mejor desempeño del talento humano, lo que respalda la relevancia de esta variable en las MiPymes del Carchi.

2.2.4.1. Innovación y adaptación

Esta dimensión se relaciona con el rasgo de adaptabilidad del modelo de Denison, entendido como la capacidad de la organización para responder a los cambios del entorno. Toro y García (2025) identificaron la innovación como una de las características más importantes de la cultura organizacional, ya que se relaciona con el rendimiento de las personas y los equipos. Su estudio mostró que las empresas con culturas abiertas a la innovación y al trabajo conjunto obtienen mejores resultados, mientras que las organizaciones con estructuras muy rígidas y jerárquicas tienden a quedarse atrás frente a los cambios del entorno.

Solarte et al. (2020) añadieron que la innovación también reduce el riesgo de cierre de una MiPyme, porque permite crear productos y servicios que responden a las necesidades reales de los clientes y que contribuyen a mejorar los ingresos de la empresa. Esta capacidad de adaptación resulta especialmente valiosa para las organizaciones de menor tamaño, que suelen operar con recursos limitados y enfrentan una alta competencia. En ese contexto, innovar se convierte en una vía para diferenciarse y sostenerse en el mercado.

El aprendizaje organizacional continuo constituye otro componente esencial de esta dimensión, entendido como la capacidad de la empresa para adquirir, compartir y aplicar nuevos conocimientos de forma permanente. Bravo (2024) sostuvo que las organizaciones capaces de aprender y adaptarse de manera constante logran un diferenciador clave frente a sus competidores, mientras que aquellas que no lo hacen ponen en riesgo su permanencia en el mercado. En las MiPymes del sector de servicios del Carchi, fomentar el aprendizaje continuo permite que el personal incorpore nuevas prácticas y responda mejor a los cambios del entorno, sin depender necesariamente de grandes inversiones en formación.

Al comparar ambas perspectivas, se observa que la innovación fortalece tanto la identidad interna de la empresa como su capacidad de competir en el mercado. En otras palabras, innovar no es solo una estrategia comercial, sino también una forma de que la organización se adapte y se mantenga frente a los cambios del entorno.

2.2.4.2. Orientación a resultados

Esta dimensión corresponde al rasgo de misión del modelo de Denison, relacionado con la claridad de metas y la orientación de la organización hacia el logro de objetivos. Calderón et al. (2022) señalaron que las empresas con culturas más ordenadas y enfocadas en el rendimiento tienden a ser más competitivas y a obtener mejores resultados económicos. Por esta razón, conocer qué tipo de cultura predomina en una empresa resulta útil para la toma de decisiones, ya que existe una relación clara entre la forma en que funciona la cultura y el desempeño general de la organización.

Dentro de esta dimensión, la revisión y el reconocimiento de los resultados cumplen un papel central. López et al. (2024) señalaron que cuando las organizaciones dan seguimiento al cumplimiento de sus metas y reconocen los logros del personal, impulsan una cultura centrada en el logro de resultados que favorece el crecimiento sostenible de la empresa. Para las MiPymes del sector de servicios del Carchi, revisar de forma periódica los resultados y reconocer el esfuerzo del equipo es una práctica accesible que refuerza la orientación al desempeño y mantiene la motivación de los colaboradores.

Al contrastar estos enfoques, se observa que la orientación a resultados no depende solo de tener estructuras organizadas, sino también de lograr que las personas trabajen unidas hacia un mismo objetivo. En las MiPymes del Carchi, donde los recursos son limitados, esta orientación se vuelve más efectiva cuando existe un buen ambiente de trabajo y un liderazgo que involucra a todos.

2.2.4.3. Clima organizacional

Esta dimensión se vincula con el rasgo de involucramiento del modelo de Denison, asociado a la participación y al ambiente interno percibido por los trabajadores. Ponce et al. (2023) explicaron que el clima organizacional es la percepción que tienen los trabajadores sobre el ambiente en el que desarrollan sus actividades, tanto en lo humano como en lo físico. Cada empresa tiene su propio clima, y este puede variar según el puesto o el nivel jerárquico de cada persona. Lo relevante es que ese ambiente se relaciona de forma directa con la manera en que cada colaborador trabaja y con los resultados que alcanza.

En la misma línea, Sumba et al. (2022) señalaron que el clima organizacional es uno de los factores con mayor relación con el rendimiento laboral de las MiPymes ecuatorianas. Existen elementos psicológicos individuales, grupales e institucionales que moldean ese ambiente, y cuando estos no están bien alineados, se ven afectados el compromiso, la motivación y los resultados de la organización.

El reconocimiento y el bienestar laboral también forman parte del clima organizacional. Domínguez et al. (2025) indicaron que el apoyo emocional al trabajador y la atención a su bienestar fortalecen su sentido de pertenencia y su intención de permanecer en la organización, lo que repercute de forma directa en el clima interno. En las MiPymes del Carchi, donde los equipos suelen ser reducidos, reconocer el trabajo bien hecho y cuidar la salud física y mental del personal tiene un efecto inmediato sobre el ambiente laboral y el compromiso de los colaboradores.

2.2.4.4. Trabajo en equipo

Esta dimensión también forma parte del rasgo de involucramiento del modelo de Denison, en el que el trabajo en equipo es uno de sus componentes centrales junto con el empoderamiento y el desarrollo de capacidades. Quiñónez y Saltos (2024) encontraron que el trabajo en equipo es la habilidad con mayor relación con el desempeño en las MiPymes. Este hallazgo indica que promover la colaboración entre los trabajadores es una estrategia efectiva para mejorar el ambiente laboral y la productividad de estas empresas.

Andrade y Ureta (2021) sostuvieron que la cultura organizacional se construye entre todos los miembros de la empresa a través de las interacciones del día a día. Cuando los trabajadores se identifican con la organización y comparten valores y formas de actuar similares, ese vínculo se convierte en la base del trabajo colaborativo y del sentido de pertenencia.

Espinoza et al. (2025) confirmaron esta relación al encontrar una correlación positiva significativa entre el trabajo en equipo y el desempeño organizacional, lo que muestra que una cultura de colaboración se relaciona con la eficiencia institucional. Desde esta perspectiva, la colaboración, la coordinación y las buenas relaciones laborales constituyen los indicadores que reflejan la presencia efectiva del trabajo en equipo dentro de las MiPymes del sector de servicios del Carchi.

2.2.4.5. Valores organizacionales

Esta dimensión corresponde al rasgo de consistencia del modelo de Denison, en el que los valores compartidos constituyen el núcleo que da coherencia a la cultura organizacional. Cancino y Vial (2022) explicaron que los valores organizacionales son los que dan coherencia a cuatro factores clave que definen la cultura de una empresa: la formalidad y estructura, la estabilidad, el liderazgo técnico y el establecimiento de metas. Son precisamente los valores los que permiten que todos estos elementos funcionen de manera coordinada y estén orientados hacia un mismo propósito organizacional.

Trejo y Díaz (2023) confirmaron que cuando una empresa tiene una cultura organizacional clara y sólida, sus trabajadores suelen tener una percepción positiva de ella. Además, contar con valores bien definidos mejora la satisfacción del personal, reduce la rotación de trabajadores y genera ventajas competitivas que se mantienen en el tiempo, lo que resulta especialmente valioso para las MiPymes del sector de servicios de la provincia del Carchi.

Entre los valores que definen la cultura destacan la responsabilidad social, el respeto y la honestidad. Rodríguez y Constante (2026) explicaron que cuando la cultura se centra en la transparencia y la responsabilidad, se fortalece la actuación ética del personal y aumenta la confianza dentro de la empresa. En las MiPymes del Carchi, estos valores sostienen la reputación del negocio y fortalecen el vínculo con los clientes y la comunidad local.

III. METODOLOGÍA

3.1. ENFOQUE METODOLÓGICO

3.1.1. Enfoque

Este estudio utilizó un enfoque cuantitativo, lo que significa que las habilidades del personal y los aspectos de la cultura organizacional fueron medidos a través de datos numéricos. Para obtener esta información se aplicaron encuestas, cuyos resultados fueron analizados estadísticamente con el fin de comprobar o descartar las hipótesis planteadas en la investigación. Este tipo de enfoque permite obtener resultados precisos y objetivos. Según Hernández-Sampieri et al. (2014), el enfoque cuantitativo es útil para estudiar fenómenos sociales y organizacionales, ya que se basa en la medición ordenada y el análisis estadístico de los datos.

3.1.2. Tipo de Investigación

Esta investigación se desarrolló en dos niveles que se complementan entre sí: descriptivo y correlacional. Combinarlos permitió estudiar de forma progresiva y ordenada la relación entre el capital humano y la cultura organizacional en las MiPymes del sector de servicios de la provincia del Carchi. Se comenzó con la caracterización de las variables en su contexto real y se avanzó hasta identificar, mediante estadística, si existe una relación entre las dos variables estudiadas. Sobre esto, Arias et al. (2022) explican que el alcance de una investigación define la profundidad con que se aborda un fenómeno, y que la combinación de niveles facilita la descripción inicial de las variables hasta el análisis de sus relaciones estadísticas.

- Descriptiva

La investigación descriptiva permitió conocer cómo se encuentran realmente el capital humano y la cultura organizacional en las MiPymes del sector de servicios de la provincia del Carchi, con el objetivo de entender cómo estas dos variables se presentan en el día a día de las empresas. Los datos recolectados reflejaron las

condiciones reales de las organizaciones estudiadas, lo que dio mayor objetividad y confiabilidad a los resultados. Sobre ello, Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) indican que la investigación descriptiva busca medir y caracterizar un fenómeno tal como ocurre en la realidad.

- Correlacional

En este estudio se utilizó la investigación correlacional con el objetivo de identificar si existe alguna relación entre el capital humano y la cultura organizacional en las MiPymes del sector de servicios de la provincia del Carchi. El análisis buscó determinar si las habilidades del personal, tanto blandas como duras, tienen relación estadística con la cultura organizacional. Este enfoque se basa en lo planteado por Arias y Covinos (2021), quienes indican que la investigación correlacional tiene como objetivo medir el grado de relación que existe entre dos o más variables dentro de un contexto específico.

3.2. HIPÓTESIS

Hipótesis nula (H0): No existe relación entre el capital humano y la cultura organizacional en las MiPymes del sector de servicios de la provincia del Carchi.

Hipótesis alternativa (H1): Existe relación entre el capital humano y la cultura organizacional en las MiPymes del sector de servicios de la provincia del Carchi.

3.3. DEFINICIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

3.3.1. Definición de variables

Variable independiente: Capital humano

El capital humano se define, según Becker (1993), como el conjunto de conocimientos, habilidades y capacidades del personal que se relacionan con el crecimiento empresarial y la generación de valor. En las MiPymes, donde el funcionamiento diario depende del compromiso del equipo de trabajo, su desarrollo constituye una estrategia clave para mejorar la productividad y mantener la competitividad en el mercado.

Variable dependiente: Cultura organizacional

Schein (2010) explica que la cultura organizacional se desarrolla a partir de los valores, creencias, normas y prácticas que son compartidas por los integrantes de una empresa, elementos que determinan su funcionamiento y le otorgan una identidad propia a cada organización. En este sentido, la cultura organizacional fortalece la unión entre los trabajadores, consolida su sentido de pertenencia hacia la empresa y orienta su comportamiento en el desarrollo de las actividades diarias.

Tabla 1. Matriz de operacionalización de variables

Variable	Dimensiones	Indicadores	Técnica	Instrumento
Capital Humano	Habilidades Blandas	• Autoconocimiento • Estilo de vida • Pensamiento crítico • Pensamiento creativo • Autoconfianza • Ética • Resiliencia • Empatía • Resolución de problemas	Encuesta a trabajadores de las MiPymes del sector de servicios de la provincia del Carchi	Cuestionario
		• Trabajo en equipo • Negociación • Comunicación efectiva • Liderazgo • Alfabetización tecnológica		
		• Educación financiera • Gestión del tiempo • Análisis e interpretación de datos		
		• Gestión de proyectos • Apertura a las ideas y opiniones • Aprendizaje continuo • Claridad de metas		
Cultura organizacional	Orientación a resultados	• Revisión y reconocimiento de resultados	Encuesta a trabajadores de las MiPymes del sector de servicios de la provincia del Carchi	Cuestionario
	Clima organizacional	• Comunicación y confianza interna • Reconocimiento y bienestar laboral		
	Trabajo en equipo	• Colaboración y coordinación		
	Valores organizacionales	• Relaciones laborales • Responsabilidad social • Respeto y honestidad		

3.4. MÉTODOS UTILIZADOS

3.4.1. Método deductivo

En esta investigación se utilizó el método deductivo para analizar la relación entre el capital humano y la cultura organizacional en las MiPymes del sector de servicios de la provincia del Carchi. Su aplicación permitió extender los resultados obtenidos al conjunto de empresas del sector y orientó el estudio hacia la comprobación o descarte de la hipótesis planteada, lo que le dio una estructura lógica y bien fundamentada. Al respecto, Bernal (2016) afirma que el método deductivo parte de ideas o principios generales ya establecidos para aplicarlos a situaciones concretas y comprobar si se cumplen en contextos específicos.

3.4.2. Técnica

Para este estudio se utilizó la encuesta como técnica de recolección de información, lo que permitió conocer de manera ordenada las opiniones, actitudes y comportamientos de las personas que formaron parte de la investigación en relación con las variables estudiadas. Esta técnica facilitó el acceso a las percepciones del personal de las MiPymes del sector de servicios de la provincia del Carchi de forma clara y organizada, siendo coherente con el enfoque descriptivo-correlacional que guio la investigación. De acuerdo con Hernández-Sampieri et al. (2014), la encuesta es un medio eficaz para obtener información en investigaciones de este tipo.

El instrumento utilizado fue un cuestionario organizado en tres partes. La primera reunió información general sobre los participantes, lo que permitió conocer las características básicas de las personas encuestadas. La segunda evaluó el capital humano como variable independiente, dividida en dos grupos: habilidades blandas y habilidades duras, con un total de 18 indicadores entre ambas. La tercera parte evaluó la cultura organizacional como variable dependiente, a través de cinco aspectos clave: innovación y adaptación, orientación a resultados, clima organizacional, trabajo en equipo y valores organizacionales.

Todo el cuestionario se respondió mediante una escala Likert del 1 al 5, donde 1 significaba totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo. Esta escala permitió medir las respuestas de forma ordenada y consistente con el enfoque de la investigación. En esa línea, Creswell y Creswell (2023) afirman que el cuestionario es

el instrumento más adecuado para medir variables en investigaciones cuantitativas, ya que permite recopilar datos de manera estandarizada mediante escalas de respuesta que garantizan la confiabilidad y comparabilidad de los resultados.

3.5. ANÁLISIS ESTADÍSTICO

3.5.1. Tamaño de la muestra

La población de estudio se determinó a partir del Registro Estadístico de Empresas (REEM 2024, edición definitiva), elaborado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos del Ecuador. La base de datos fue procesada en el programa estadístico SPSS.

Se seleccionaron los establecimientos pertenecientes a cuatro sectores económicos según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU, Revisión 4): sector I (alojamiento y servicio de comidas), sector H (transporte y almacenamiento), sector Q (actividades de atención de la salud humana) y sector M (actividades profesionales, científicas y técnicas), todos ubicados en la provincia del Carchi. Tomando como referencia el número de trabajadores reportado por cada establecimiento, se estableció una población total de 3 990 trabajadores (INEC, 2024).

Para calcular el tamaño de la muestra se utilizó la fórmula de población finita, que se aplica cuando se conoce con precisión el número total de personas que forman parte del estudio.

Fórmula de población finita:

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

En donde:

N= Población total del estudio

n= Tamaño de la muestra

Z^2 = Parámetro estadístico que depende del nivel de confianza (95 %= 1.96)

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

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

e^2 = Límite de error muestral (5 % = 0.05)

$$\text{Cálculo: } n = \frac{3\,990(1.96)^2(0.5)(0.5)}{(0.05)^2(3\,990 - 1) + (1.96)^2(0.5)(0.5)} = 351$$

Para seleccionar a los participantes de la muestra de 351 se utilizó el muestreo no probabilístico por cuotas. Este método consiste en dividir previamente el total de la muestra entre los grupos definidos para el estudio y, luego, seleccionar a los participantes de cada grupo según su disponibilidad y accesibilidad, hasta completar el número asignado. Se eligió este método, descrito por Hernández-Sampieri et al. (2014), porque no se contaba con una lista completa de los 3 990 trabajadores que conforman la población.

La recolección de información se realizó mediante visitas directas a los seis cantones de la provincia del Carchi: Tulcán, Montúfar, Espejo, Mira, San Pedro de Huaca y Bolívar. En cada cantón se aplicó el cuestionario al personal de los establecimientos pertenecientes a los cuatro sectores, hasta completar el número de encuestas requerido, lo que permitió que todos los cantones de la provincia estuvieran representados en el estudio. La distribución detallada de la muestra por cantón y sector se presenta en la Tabla 2.

Tabla 2. Distribución de la muestra por cantón y sector de servicios

Cantón	Servicios Turísticos	Servicios de Salud	Transporte	Servicios Profesionales	Total
Tulcán	25	18	30	33	106
Montúfar	18	8	38	22	86
Espejo	11	8	21	18	58
Mira	10	10	19	13	52
San Pedro de Huaca	13	6	0	8	27
Bolívar	9	5	0	8	22
Total	86	55	108	102	351

3.5.2. Pruebas estadísticas

3.5.2.1. Validación del instrumento

Para validar el cuestionario, este fue revisado por expertos académicos de la carrera de Administración de Empresas, quienes confirmaron que las preguntas eran claras, relevantes y coherentes con los temas abordados en el estudio. Esta revisión permitió hacer los ajustes necesarios para que las preguntas fueran más fáciles de entender y

estuvieran correctamente relacionadas con los indicadores del capital humano y la cultura organizacional. Este proceso se apoya en lo planteado por Frías (2025), quien indica que validar un instrumento requiere tanto la revisión por parte de expertos como el análisis de su confiabilidad mediante pruebas estadísticas de consistencia interna, lo que garantiza que el instrumento sea válido y coherente antes de ser aplicado definitivamente.

Confiabilidad del instrumento

- Alfa de Cronbach y Omega de McDonald

Se realizó una prueba piloto con 30 trabajadores pertenecientes a las MiPymes del sector de servicios de la provincia del Carchi, quienes evaluaron si las preguntas estaban bien estructuradas y eran fáciles de responder. Tal como lo establece Díaz (2020), para llevar a cabo una prueba piloto en un estudio cuantitativo se recomienda contar con entre treinta y cincuenta personas, ya que es un número suficiente para verificar que el instrumento sea viable.

Una vez realizada la prueba piloto, se analizó la confiabilidad del cuestionario utilizando el coeficiente alfa de Cronbach y el coeficiente Omega de McDonald en el programa estadístico JASP versión 0.97.1, con el objetivo de comprobar que las respuestas obtenidas fueran consistentes entre sí, pues, como lo sostiene Frías (2025), la confiabilidad de un instrumento debe evaluarse mediante pruebas de consistencia interna, lo que garantiza que las mediciones sean precisas y estables.

Los resultados mostraron un alfa de Cronbach de 0.953 y un omega de McDonald de 0.953, ambos con un error estándar de 0.006. Estos valores superan el umbral mínimo aceptable de 0.7 establecido por Frías (2025), lo que confirma que el instrumento presenta una alta consistencia interna.

3.5.2.2. Prueba de normalidad

- Kolmogórov-Smirnov

Esta prueba se aplicó con el objetivo de conocer cómo se distribuyen los datos de las variables estudiadas y así elegir las técnicas estadísticas más adecuadas para el análisis, lo cual es un paso necesario antes de usar métodos estadísticos más complejos. Este criterio se apoya en Molina y Molina (2025), quienes indican que

verificar si los datos siguen una distribución normal es un requisito previo al análisis estadístico, ya que, si esto no se cumple, es necesario recurrir a métodos no paramétricos que permitan garantizar que los resultados obtenidos sean válidos y confiables.

Los resultados obtenidos con el programa estadístico JASP versión 0.97.1 indicaron que ninguna de las dos variables sigue una distribución normal, lo que llevó a utilizar métodos estadísticos no paramétricos para realizar el análisis correspondiente de manera adecuada. En el caso del capital humano se obtuvo un valor $D = 0.338$ con $p < 0.001$, mientras que para la cultura organizacional el valor fue $D = 0.315$ con $p < 0.001$. En ambos casos, estos valores de significancia resultaron menores al nivel de referencia establecido de 0.05.

3.5.2.3. Análisis correlacional

- Rho de Spearman

Para identificar la relación entre el capital humano y la cultura organizacional se utilizó el coeficiente Rho de Spearman mediante el programa estadístico JASP versión 0.97.1. Esta decisión se basó en dos criterios. Por un lado, los resultados de la prueba de normalidad de Kolmogórov-Smirnov mostraron que los datos no siguen una distribución normal. Por otro lado, las variables fueron medidas con una escala ordinal tipo Likert, condición que también respalda el uso de pruebas no paramétricas. Este enfoque se respalda en lo que mencionan Mendivelso y Rodríguez (2021), quienes indican que este coeficiente es una prueba no paramétrica que mide el grado de relación entre variables ordinales, donde valores cercanos a 1 indican una correlación fuerte entre ellas.

- Pruebas no paramétricas

El análisis se complementó con la prueba U de Mann-Whitney, utilizada para comparar diferencias entre dos grupos independientes, en este caso la variable género, y con la prueba H de Kruskal-Wallis, empleada para comparar diferencias entre más de dos grupos, considerando las variables nivel educativo, sector, tamaño de las MiPymes y ubicación por cantón. Dado que estas variables se midieron mediante una escala ordinal tipo Likert y que los datos no presentaron distribución normal, el uso de estas pruebas no paramétricas resultó el más adecuado. Además,

se aplicaron las correcciones de Dunn para obtener un análisis más detallado y preciso. En ese sentido, Berlanga y Rubio (2012) precisan que la prueba U de Mann-Whitney permite comparar dos grupos independientes, mientras que la prueba H de Kruskal-Wallis es su versión ampliada para comparar tres o más grupos independientes.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. RESULTADOS

En este apartado se presentan los resultados del análisis aplicado a las MiPymes del sector de servicios de la provincia del Carchi, estructurados conforme a los objetivos de la investigación. Los resultados se presentan mediante técnicas estadísticas y tablas que facilitan su interpretación. Para cada variable se expone primero una caracterización descriptiva general y, posteriormente, las comparaciones según las características demográficas y organizacionales de los encuestados.

4.1.1. Habilidades blandas y duras del capital humano

Para conocer las habilidades blandas y duras del capital humano de las MiPymes del sector de servicios de la provincia del Carchi, se aplicó una encuesta a 351 colaboradores. Los datos se analizaron con pruebas no paramétricas y se tomaron en cuenta cinco características de los encuestados: género, nivel educativo, sector de servicios, tamaño de la empresa y ubicación por cantón.

4.1.1.1. Habilidades blandas

Las habilidades blandas se evaluaron con 13 indicadores. Presentaron una mediana de 4.00 sobre 5 y una media de 3.821, lo que ubica a la mayoría de los colaboradores en un nivel claramente favorable. El detalle de los datos descriptivos por cada indicador se encuentra en la Tabla 3.

Los indicadores mejor valorados fueron la resiliencia (media = 4.08), la ética (media = 4.05) y la empatía (media = 4.02). Esto refleja que los colaboradores se ven como personas capaces de afrontar dificultades, actuar con integridad y comprender mejor a los demás dentro del entorno laboral diario. En cambio, los indicadores más bajos fueron el estilo de vida (media = 3.84) y el autoconocimiento (media = 3.86). Aunque son valores positivos, representan las áreas con mayor espacio de mejora y atención dentro de las organizaciones, y deben considerarse en futuras estrategias de desarrollo del personal.

Tabla 3. Estadísticos descriptivos de los indicadores de habilidades blandas

Indicador	N	Mediana	Media	Desviación típica
Resiliencia	351	4.000	4.080	0.7593
Ética	351	4.000	4.054	0.8176
Empatía	351	4.000	4.017	0.7366
Liderazgo	351	4.000	3.989	0.7782
Resolución de problemas	351	4.000	3.986	0.7763
Trabajo en equipo	351	4.000	4.034	0.7282
Autoconfianza	351	4.000	3.980	0.7538
Comunicación efectiva	351	4.000	3.983	0.7360
Negociación	351	4.000	3.963	0.7531
Pensamiento crítico	351	4.000	3.940	0.7554
Pensamiento creativo	351	4.000	3.940	0.7924
Autoconocimiento	351	4.000	3.863	0.7473
Estilo de vida	351	4.000	3.843	0.7059

A continuación, se presentan las comparaciones según cada característica analizada.

- Género

Se usó la prueba U de Mann-Whitney, que dio un valor de $U = 14\,020$ y $p = 0.791$, mayor a 0.05. Esto indica que hombres y mujeres no presentan diferencias en su nivel de habilidades blandas.

- Nivel educativo

La prueba de Kruskal-Wallis dio un valor de $H = 19.25$ con 4 grados de libertad y $p < 0.001$. Esto indica que sí hay diferencias entre los grupos según su nivel de estudios. La prueba post-hoc de Dunn (Anexo 4) indica que la mayor diferencia fue entre quienes tienen primaria y quienes tienen tercer nivel ($p = 0.002$). También hubo diferencias entre primaria y técnico/tecnológico ($p = 0.014$), primaria y secundaria ($p = 0.018$) y posgrado y primaria ($p < 0.001$). Los datos descriptivos por nivel educativo están en el Anexo 5. En resumen, los colaboradores con primaria tuvieron el nivel más bajo (media = 3.07) y los de posgrado el más alto (media = 4.05). Esto sugiere que, a mayor nivel educativo, mayores habilidades blandas.

- Sector

La prueba de Kruskal-Wallis dio un valor de $H = 5.79$ con 3 grados de libertad y $p = 0.122$, valor que resulta claramente mayor al nivel de 0.05. Esto indica que el tipo de servicio no genera diferencias importantes ni significativas en las habilidades blandas de los colaboradores de la empresa.

- Tamaño de las MiPymes

La prueba de Kruskal-Wallis dio un valor de $H = 9.25$ con 2 grados de libertad y $p = 0.010$. Esto indica que sí hay diferencias según el tamaño. La prueba de Dunn (Tabla 4) mostró que la única diferencia significativa fue entre la mediana empresa y la pequeña empresa ($p = 0.011$). Los colaboradores de medianas empresas (media = 3.97) superaron a los de pequeñas (media = 3.72). Los datos descriptivos por tamaño de empresa están en el Anexo 6.

Tabla 4. Comparaciones Post-hoc de Dunn para habilidades blandas según el tamaño de empresa

Comparación	p	pBonf	pHolm
Mediana empresa (50 - 199 trabajadores) - Microempresa (1 - 9 trabajadores)	0.063	0.189	0.101
Mediana empresa (50 - 199 trabajadores) - Pequeña empresa (10 - 49 trabajadores)	0.004	0.011	0.011
Microempresa (1 - 9 trabajadores) - Pequeña empresa (10 - 49 trabajadores)	0.051	0.152	0.101

- Ubicación de las MiPymes por cantón

La prueba de Kruskal-Wallis dio un valor de $H = 7.53$ con 5 grados de libertad y $p = 0.184$, mayor a 0.05. Esto indica que el cantón no influye en el nivel de habilidades blandas.

4.1.1.2. Habilidades duras

Las habilidades duras se evaluaron con 5 indicadores, los resultados se presentan en la tabla 5. Presentaron una mediana de 4.000 sobre 5 y una media de 3.593, un nivel un poco menor que el de las habilidades blandas de los colaboradores. Los indicadores mejor valorados fueron la gestión del tiempo (media = 3.92) y la educación financiera (media = 3.92). El más bajo, de forma clara, fue el análisis e interpretación de datos (media = 3.38), seguido de la alfabetización tecnológica (media = 3.63).

Este resultado muestra que las competencias técnicas para manejar y analizar información representan la principal brecha del capital humano en estas empresas. Es un aspecto importante para tomar decisiones acertadas y oportunas basadas en datos, ya que su fortalecimiento permitiría mejorar la gestión interna de las organizaciones.

Tabla 5. Estadísticos descriptivos de los indicadores de habilidades duras

Indicador	N	Mediana	Media	Desviación típica
Gestión de tiempo	351	4.000	3.920	0.7888
Educación financiera	351	4.000	3.917	0.7341
Gestión de proyectos	351	4.000	3.695	0.9295
Alfabetización tecnológica	351	4.000	3.627	0.8621
Análisis de datos	351	4.000	3.382	1.013

A continuación, se presentan las comparaciones según cada característica analizada.

- Género

Se usó la prueba U de Mann-Whitney, que dio un valor de $U = 14\ 200$ y $p = 0.979$, mayor a 0.05. Esto indica que hombres y mujeres no presentan diferencias en su nivel de habilidades duras.

- Nivel educativo

La prueba de Kruskal-Wallis dio un valor de $H = 50.20$ con 4 grados de libertad y $p < 0.001$. Esto confirma que hay diferencias entre grupos. La prueba de Dunn (Tabla 6) mostró diferencias entre posgrado y primaria ($p < 0.001$), posgrado y secundaria ($p < 0.001$), primaria y tercer nivel ($p < 0.001$), primaria y técnico/tecnológico ($p = 0.005$) y secundaria y tercer nivel ($p < 0.001$). Los datos descriptivos por nivel educativo están en el Anexo 7. Los colaboradores con primaria tuvieron el nivel más bajo (media = 2.64) y los de posgrado el más alto (media = 3.93). Esto muestra que, a mayor nivel educativo, mayor desarrollo de habilidades duras.

Tabla 6. Comparaciones Post-hoc de Dunn para habilidades duras según el nivel educativo

Comparación	p	pBonf	pHolm
Posgrado (maestría/doctorado) - Primaria	< 0.001	< 0.001	< 0.001
Posgrado (maestría/doctorado) - Secundaria	< 0.001	< 0.001	< 0.001
Posgrado (maestría/doctorado) - Tercer Nivel (licenciatura/ingeniería)	0.384	1.000	0.392
Posgrado (maestría/doctorado) - Técnico/tecnológico	0.079	0.788	0.236
Primaria - Secundaria	0.022	0.215	0.108
Primaria - Tercer Nivel (licenciatura/ingeniería)	< 0.001	< 0.001	< 0.001
Primaria - Técnico/tecnológico	< 0.001	0.008	0.005
Secundaria - Tercer Nivel (licenciatura/ingeniería)	< 0.001	< 0.001	< 0.001
Secundaria - Técnico/tecnológico	0.028	0.278	0.111
Tercer Nivel (licenciatura/ingeniería) - Técnico/tecnológico	0.196	1.000	0.392

- Sector

La prueba de Kruskal-Wallis dio un valor de $H = 41.34$ con 3 grados de libertad y $p < 0.001$. Esto indica que hay diferencias entre sectores. La prueba de Dunn (Tabla 7) mostró que los colaboradores de servicios de salud (media = 3.93) tuvieron más habilidades duras que los de transporte ($p < 0.001$) y turismo ($p < 0.001$). También los de servicios profesionales (media = 3.78) superaron a los de transporte ($p = 0.006$) y turismo ($p < 0.001$). Los datos descriptivos por sector están en el Anexo 8. Los sectores de salud y servicios profesionales tuvieron los niveles más altos de competencias técnicas.

Tabla 7. Comparaciones Post-hoc de Dunn para habilidades duras según el sector de servicios

Comparación	p	pBonf	pHolm
Servicios de salud - Servicios de transporte	< 0.001	< 0.001	< 0.001
Servicios de salud - Servicios de turismo	< 0.001	< 0.001	< 0.001
Servicios de salud - Servicios profesionales	0.148	0.890	0.148
Servicios de transporte - Servicios de turismo	0.048	0.290	0.097
Servicios de transporte - Servicios profesionales	0.002	0.012	0.006
Servicios de turismo - Servicios profesionales	< 0.001	< 0.001	< 0.001

- Tamaño de las MiPymes

La prueba de Kruskal-Wallis dio un valor de $H = 31.90$ con 2 grados de libertad y $p < 0.001$. La prueba de Dunn (anexo 9) mostró que las medianas empresas (media = 3.94) superaron a las pequeñas ($p < 0.001$), las microempresas (media = 3.69) superaron a las pequeñas ($p < 0.001$) y las medianas superaron a las microempresas ($p = 0.035$). Los datos descriptivos por tamaño de empresa están en el Anexo 10. Esto muestra que las pequeñas empresas tienen el nivel más bajo de habilidades duras (media = 3.31).

- Ubicación de las MiPymes por cantón

La prueba de Kruskal-Wallis dio un valor de $H = 6.56$ con 5 grados de libertad y $p = 0.256$, mayor a 0.05. Esto indica que la ubicación geográfica no influye en el nivel de habilidades duras.

4.1.2. Cultura organizacional

Para conocer la cultura organizacional de las MiPymes del sector de servicios de la provincia del Carchi, se aplicó una encuesta a 351 colaboradores. Esta variable se

medió con 5 indicadores y se tomaron en cuenta las mismas cinco características del apartado anterior: género, nivel educativo, sector de servicios, tamaño de la empresa y ubicación por cantón.

La cultura organizacional presentó una mediana de 4.00 sobre 5 y una media de 3.806, lo que ubica la percepción de los colaboradores en un nivel favorable. El indicador mejor valorado fue el de los valores organizacionales (media = 3.95), que refleja el compromiso de los trabajadores con la empresa. Le siguieron el clima organizacional (media = 3.80) y el trabajo en equipo (media = 3.76).

Los indicadores más bajos fueron la innovación y adaptación (media = 3.75) y la orientación a resultados (media = 3.73). Este último, relacionado con el cumplimiento de metas y la evaluación del desempeño, es el aspecto con mayor espacio de mejora. En resumen, los resultados muestran una cultura que se apoya sobre todo en los valores compartidos y las relaciones internas, con menor desarrollo en las prácticas orientadas a los resultados y a la innovación.

Tabla 8. Estadísticos descriptivos de los indicadores de la cultura organizacional

Indicador	N	Mediana	Media	Desviación típica
Valores organizacionales	351	4.000	3.952	0.7638
Clima organizacional	351	4.000	3.801	0.7484
Trabajo en equipo	351	4.000	3.758	0.8007
Innovación y adaptación	351	4.000	3.752	0.8202
Orientación a resultados	351	4.000	3.732	0.8957

A continuación, se presentan las comparaciones según cada característica analizada.

- Género

Se usó la prueba U de Mann-Whitney, que dio un valor de $U = 14\,910$ y $p = 0.397$, valor superior a 0.05. Esto indica que hombres y mujeres no presentan diferencias estadísticamente significativas en su percepción de la cultura organizacional, por lo que el sexo tampoco es un factor determinante en este caso.

- Nivel educativo

La prueba de Kruskal-Wallis dio un valor de $H = 17.10$ con 4 grados de libertad y $p = 0.002$. Esto indica que sí hay diferencias entre los grupos según su nivel de estudios. La prueba post-hoc de Dunn (Tabla 9) mostró que la mayor diferencia fue entre quienes

tienen primaria y quienes tienen tercer nivel ($p = 0.006$), junto con la diferencia entre posgrado y primaria ($p = 0.006$). Los datos descriptivos por nivel educativo están en el Anexo 11. Los colaboradores con primaria tuvieron la percepción más baja (media = 3.07), mientras que los de posgrado (media = 4.00) y tercer nivel (media = 3.93) tuvieron las más altas. Esto sugiere que una mayor formación académica se asocia con una mejor percepción de la cultura organizacional.

Tabla 9. Comparaciones Post-hoc de Dunn para cultura organizacional según nivel educativo

Comparación	p	pBonf	pHolm
Posgrado (maestría/doctorado) - Primaria	< 0.001	0.007	0.006
Posgrado (maestría/doctorado) - Secundaria	0.036	0.359	0.179
Posgrado (maestría/doctorado) - Tercer Nivel (licenciatura/ingeniería)	0.618	1.000	1.000
Posgrado (maestría/doctorado) - Técnico/tecnológico	0.173	1.000	0.692
Primaria - Secundaria	0.015	0.152	0.122
Primaria - Tercer Nivel (licenciatura/ingeniería)	< 0.001	0.006	0.006
Primaria - Técnico/tecnológico	0.017	0.172	0.122
Secundaria - Tercer Nivel (licenciatura/ingeniería)	0.021	0.211	0.127
Secundaria - Técnico/tecnológico	0.720	1.000	1.000
Tercer Nivel (licenciatura/ingeniería) - Técnico/tecnológico	0.241	1.000	0.722

- Sector

La prueba de Kruskal-Wallis dio un valor de $H = 16.40$ con 3 grados de libertad y $p < 0.001$. Esto indica que hay diferencias entre sectores. La prueba de Dunn (Tabla 10) mostró que los colaboradores de servicios de salud (media = 4.07) se diferenciaron de los de transporte ($p < 0.001$), que fue el contraste más fuerte. También los servicios profesionales (media = 3.89) se diferenciaron de los de transporte (media = 3.58) ($p = 0.027$). Los datos descriptivos por sector están en el Anexo 12. Esto indica que los colaboradores de salud y servicios profesionales perciben una cultura organizacional más sólida que los de transporte.

Tabla 10. Comparaciones Post-hoc de Dunn para cultura organizacional según el sector de servicios

Comparación	p	pBonf	pHolm
Servicios de salud - Servicios de transporte	< 0.001	< 0.001	< 0.001
Servicios de salud - Servicios de turismo	0.031	0.188	0.126
Servicios de salud - Servicios profesionales	0.139	0.834	0.278
Servicios de transporte - Servicios de turismo	0.072	0.431	0.216
Servicios de transporte - Servicios profesionales	0.005	0.032	0.027
Servicios de turismo - Servicios profesionales	0.397	1.000	0.397

- Tamaño de las MiPymes

La prueba de Kruskal-Wallis dio un valor de $H = 15.76$ con 2 grados de libertad y $p < 0.001$. Esto confirma que hay diferencias entre grupos. La prueba de Dunn (Tabla 11) mostró que la única diferencia significativa fue entre la microempresa y la pequeña empresa ($p < 0.001$). Los colaboradores de microempresas (media = 3.93) percibieron una cultura organizacional más favorable que los de pequeñas empresas (media = 3.61). Los datos descriptivos por tamaño de empresa están en el Anexo 13.

Tabla 11. Comparaciones Post-hoc de Dunn para cultura organizacional según tamaño de empresa

Comparación	p	pBonf	pHolm
Mediana empresa (50 - 199 trabajadores) - Microempresa (1 - 9 trabajadores)	0.295	0.884	0.364
Mediana empresa (50 - 199 trabajadores) - Pequeña empresa (10 - 49 trabajadores)	0.182	0.546	0.364
Microempresa (1 - 9 trabajadores) - Pequeña empresa (10 - 49 trabajadores)	< 0.001	< 0.001	< 0.001

- Ubicación de la MiPymes por cantón

La prueba de Kruskal-Wallis dio un valor de $H = 2.57$ con 5 grados de libertad y $p = 0.766$, mayor a 0.05. Esto indica que el cantón donde se ubica la empresa no influye en la percepción de la cultura organizacional.

4.1.3. Correlación entre variables

Para conocer si existe una relación entre el capital humano y la cultura organizacional de las MiPymes del sector de servicios de la provincia del Carchi, se utilizó el coeficiente de correlación de Spearman. Los resultados, que se presentan en la Tabla 12, mostraron una $\rho = 0.600$ y un $p < 0.001$, lo que indica que existe una relación positiva moderada y estadísticamente significativa entre las dos variables. Esto significa que los colaboradores con un mayor nivel de capital humano tienden a percibir, asimismo, una cultura organizacional más desarrollada, sin que ello implique una relación de causa y efecto entre ambas variables.

Tabla 12. Correlación entre el capital humano y la cultura organizacional

Variable independiente	Variable dependiente	Rho de Spearman	p
Capital humano	Cultura organizacional	0.600	< 0.001

A partir de estos resultados, se aceptó la hipótesis alternativa, que establece que el capital humano y la cultura organizacional están relacionados, y se rechazó la hipótesis nula, que planteaba que no existía relación entre ellas.

4.2. DISCUSIÓN

Los resultados de esta investigación permiten responder a los objetivos planteados, relacionando los hallazgos obtenidos con la evidencia disponible en estudios previos sobre capital humano y cultura organizacional en MiPymes.

4.2.1. Caracterización de las habilidades blandas y duras

El nivel educativo fue un factor clave en las habilidades blandas de los colaboradores. La prueba de Kruskal-Wallis mostró diferencias entre los grupos ($H = 19.25$; $p < 0.001$). Los colaboradores con posgrado tuvieron el nivel más alto (media = 4.05) y los de primaria, el más bajo (media = 3.07). Las habilidades duras mostraron diferencias todavía mayores según el nivel educativo ($H = 50.20$; $p < 0.001$).

Estos resultados coinciden con Céspedes et al. (2024), quienes hallaron en MiPymes de Veracruz que los trabajadores necesitan fortalecer sus habilidades según las exigencias de su entorno. También coinciden con Tenelema et al. (2024), quienes notaron vacíos en la formación del personal en pymes ecuatorianas del sector de servicios.

Para la gestión, este resultado tiene una lectura clara. Los planes de capacitación deberían dar prioridad al personal con menor formación académica. Es en ese grupo donde hay la mayor brecha de competencias y, por lo tanto, el mayor espacio para mejorar.

En cuanto al tamaño de la empresa, las medianas tuvieron mejores habilidades blandas que las pequeñas ($p = 0.011$). En las habilidades duras hubo diferencias entre todos los grupos ($p < 0.001$), y las pequeñas empresas obtuvieron el nivel más bajo (media = 3.31). Esto coincide con Arroyo y Peñalver (2024), quienes vieron que las empresas más pequeñas tienen problemas para conectar la capacitación con las necesidades reales del trabajo.

Esto sugiere que las micro y pequeñas empresas necesitan procesos de formación más ordenados. No tienen la misma capacidad que las medianas para desarrollar las competencias de su personal, por lo que requieren más apoyo en este aspecto.

Pulido et al. (2025) confirmaron en empresas de Bogotá que la comunicación, la resolución de problemas y el trabajo en equipo se relacionan con la productividad. En este estudio, esas competencias estuvieron entre las mejor valoradas (resolución de problemas, media = 3.99; trabajo en equipo, media = 4.03). En cambio, el autoconocimiento y el estilo de vida fueron las más bajas.

Por eso conviene que las MiPymes del Carchi mantengan sus fortalezas en trabajo en equipo y resiliencia. A la vez, deberían reforzar el autoconocimiento, que es la base del desarrollo personal y del liderazgo dentro de la empresa.

Sobre el sector, solo las habilidades duras mostraron diferencias ($H = 41.34$; $p < 0.001$). Los colaboradores de salud (media = 3.93) y de servicios profesionales (media = 3.78) tuvieron las competencias técnicas más altas. Esto indica que estos sectores piden una formación más especializada que el transporte y el turismo. El hallazgo coincide con Céspedes et al. (2024), para quienes las competencias deben responder a cada área de trabajo.

En la práctica, esto implica que la capacitación técnica debe pensarse por separado para cada sector. El transporte y el turismo son las áreas que más necesitan reforzar el análisis de datos y la alfabetización tecnológica, que fueron las competencias más bajas del estudio.

Por último, el género no mostró diferencias en ninguna dimensión ($p = 0.791$ en blandas; $p = 0.979$ en duras). Tampoco la hubo según el cantón. Hombres y mujeres presentan niveles parecidos de competencias.

Para la gestión, este punto es útil. Las brechas de competencias no dependen del género ni del lugar, sino de la formación, el tamaño de la empresa y el sector. Esos son los factores en los que conviene concentrar los esfuerzos para desarrollar el talento.

4.2.2. Caracterización de la cultura organizacional

La percepción de la cultura organizacional cambió según algunos factores. El nivel educativo ($H = 17.10$; $p = 0.002$), el sector ($H = 16.40$; $p < 0.001$) y el tamaño de la empresa ($H = 15.76$; $p < 0.001$) mostraron diferencias claras. Estos tres fueron las variables más relacionadas con la forma en que los colaboradores perciben la cultura de su empresa.

Los colaboradores con posgrado (media = 4.00) y tercer nivel (media = 3.93) percibieron mejor la cultura que los de primaria (media = 3.07; $p = 0.006$). Esto coincide con Tenelema et al. (2024), para quienes el liderazgo y la cultura están poco desarrollados en pymes con personal de baja formación.

Para la gestión, esto sugiere que mejorar la formación del personal con menos estudios trae un doble beneficio. No solo mejora sus competencias, sino que también ayuda a que comprendan y asuman mejor los valores de la empresa.

Según el sector, los colaboradores de salud (media = 4.07) tuvieron la mejor percepción frente a los de transporte (media = 3.58; $p < 0.001$), que fue el contraste más fuerte. Los servicios profesionales (media = 3.89) también se diferenciaron del transporte ($p = 0.027$). Litardo (2026) halló algo parecido en pymes de Quevedo, con culturas más tradicionales en sectores de menor exigencia. Rojero et al. (2023) también vieron que la cultura es clave en el comportamiento competitivo de las MiPymes.

En la práctica, el transporte y el turismo son los sectores que más necesitan mejorar su cultura interna. Pueden tomar como referencia las prácticas de salud y servicios profesionales, que mostraron culturas más sólidas.

Sobre el tamaño, los colaboradores de microempresas (media = 3.93) percibieron mejor la cultura que los de pequeñas empresas (media = 3.61; $p < 0.001$). Una posible explicación es que las empresas más pequeñas tienen un trato más cercano, donde los valores y las relaciones pesan más. Ushco y Veintimilla (2024) añaden que la cultura en pymes de Latacunga aún está en una etapa inicial.

Para la gestión, esto muestra que el tamaño no asegura por sí solo una cultura más fuerte. Las pequeñas empresas deberían cuidar su comunicación y su liderazgo internos para no perder la cercanía que beneficia a las microempresas.

Por último, el género y el cantón no mostraron diferencias ($p = 0.397$ y $p = 0.766$). Esto indica que la percepción de la cultura depende sobre todo de factores internos: la formación, el sector y el tamaño de la empresa. Esos tres deben ser los ejes prioritarios al diseñar estrategias para fortalecer estas organizaciones.

4.2.3. Relación del capital humano y la cultura organizacional

El estudio confirmó una relación positiva moderada y significativa entre el capital humano y la cultura organizacional ($\rho = 0.600$; $p < 0.001$). Esto quiere decir que los colaboradores con mayor capital humano tienden a percibir una cultura más desarrollada, aunque sin que una cosa sea causa de la otra. Con este resultado se aceptó la hipótesis alternativa y se rechazó la nula.

Este hallazgo coincide con Santana y Loor (2024), quienes hallaron en pymes de Santa Elena una relación significativa entre la cultura y la gestión del talento humano. Concluyeron que una cultura más fuerte ayuda a mejorar la gestión del personal y el desempeño de la empresa.

Macas y Guerrero (2025) también hallaron una relación positiva y significativa en una organización ecuatoriana ($\rho = 0.992$). La relación de este estudio es más baja que la de ellos. Una explicación es que las MiPymes privadas tienen procesos menos formales que las instituciones públicas.

Viveros et al. (2025) hicieron un estudio en la zona norte del Ecuador con apoyo de la UPEC. Encontraron una relación positiva moderada entre el capital intelectual y la competitividad ($\rho = 0.575$; $p < 0.01$), muy parecida a la de este estudio. Esto refuerza que el capital humano es un factor importante para el desarrollo de las MiPymes de la región.

En el plano profesional, esta relación deja un mensaje claro para propietarios y administradores. El capital humano y la cultura organizacional avanzan juntos. Cuando la empresa invierte en la formación de su personal, también mejora el

ambiente, el liderazgo y la comunicación interna. Por eso conviene trabajar ambos aspectos de forma integrada y no por separado.

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

Sobre el primer objetivo específico, acerca de las habilidades blandas y duras del capital humano, se concluye que el nivel educativo y el tamaño de la empresa son los factores más relacionados con las competencias de los colaboradores, mientras que el sector influyó únicamente en las habilidades duras. Quienes tienen mayor formación académica, en especial con posgrado, alcanzaron los niveles más altos en ambas dimensiones. En cambio, quienes solo completaron la primaria obtuvieron los más bajos, lo que refleja una brecha importante en el capital humano de las MiPymes del Carchi.

En cuanto al tamaño, las medianas empresas tuvieron los niveles más altos de habilidades blandas y duras frente a las pequeñas y microempresas. Esto indica que las organizaciones más grandes tienen mejores condiciones para desarrollar las competencias de su personal. Sobre el sector, solo las habilidades duras mostraron diferencias, y los sectores de salud y servicios profesionales tuvieron las competencias técnicas más altas.

El género y la ubicación por cantón no fueron factores relacionados con las competencias de los colaboradores. Esto quiere decir que las brechas no dependen de si la persona es hombre o mujer, ni del cantón donde está la empresa, sino de la formación, el tamaño y el sector.

Sobre el segundo objetivo específico, acerca de la cultura organizacional, se concluye que el nivel educativo, el sector y el tamaño de la empresa son los factores más relacionados con la percepción de los colaboradores. Quienes tienen mayor formación percibieron mejor la cultura de su empresa. Esto sugiere que una mayor preparación ayuda a comprender y asumir mejor los valores y dinámicas de la organización.

Las MiPymes con personal de baja formación académica enfrentan más dificultades para consolidar una cultura sólida. Sobre el sector, los colaboradores de salud y

servicios profesionales tuvieron la mejor percepción, mientras que los de transporte obtuvieron la más baja. Sobre el tamaño, los de microempresas percibieron mejor la cultura que los de pequeñas empresas, quizá por el trato más cercano de las organizaciones pequeñas. El género y el cantón no mostraron diferencias.

Sobre el tercer objetivo específico, acerca de la relación entre las dos variables, se concluye que existe una relación positiva moderada y significativa entre el capital humano y la cultura organizacional ($\rho = 0.600$; $p < 0.001$). Esto indica que los colaboradores con mayor capital humano tienden a percibir una cultura más desarrollada, aunque sin que una variable sea causa de la otra. Con este resultado se aceptó la hipótesis alternativa.

En respuesta al objetivo general, se concluye que el capital humano y la cultura organizacional en las MiPymes del sector de servicios del Carchi se relacionan de forma positiva y moderada. El nivel educativo, el tamaño de la empresa y el sector son los factores que más se asocian con el desarrollo de ambas variables.

Esta relación muestra que el desarrollo de las competencias del personal se asocia con una cultura organizacional más sólida. Por eso, fortalecer el capital humano a través de la formación y la capacitación conviene tratarlo como una prioridad para el desarrollo de las MiPymes del Carchi.

5.2. RECOMENDACIONES

El nivel educativo fue el factor más relacionado con las habilidades blandas y duras de los colaboradores. Por eso se recomienda a los directivos de las MiPymes del Carchi orientar sus esfuerzos de formación hacia el personal con menor preparación académica, que es donde se concentra la mayor brecha de competencias. La idea es que la capacitación responda a las necesidades reales de cada puesto de trabajo y dé prioridad a competencias como la comunicación, la resolución de problemas y el trabajo en equipo.

Las medianas empresas tuvieron mejores niveles de competencias que las pequeñas y microempresas. Ante esto, se recomienda a las empresas de menor tamaño prestar mayor atención al desarrollo de su personal. Conviene que fortalezcan sus prácticas de formación, valoración del desempeño y motivación, como vías para reducir la brecha de competencias y mejorar su posición en el mercado.

El nivel educativo, el sector y el tamaño fueron los factores más relacionados con la percepción de la cultura organizacional. Por eso se recomienda a los propietarios y directivos cuidar los valores y las dinámicas internas de sus organizaciones. Resulta útil promover espacios de participación, comunicación y liderazgo que ayuden a todos los colaboradores a comprender mejor la cultura de su empresa, sin importar su nivel de formación.

El sector de transporte tuvo la percepción más baja de la cultura organizacional. Se recomienda a las MiPymes de este sector poner especial atención en fortalecer su cultura interna. Pueden tomar como referencia las prácticas de los sectores de salud y servicios profesionales, que mostraron una cultura más sólida, para reducir la brecha entre los distintos tipos de servicio.

La relación positiva entre el capital humano y la cultura organizacional lleva a una última recomendación. Conviene que los directivos de las MiPymes del Carchi vean el desarrollo del personal como una inversión que se asocia con una cultura más fuerte. Para ello es útil tratar la formación académica, la capacitación y la valoración del desempeño como parte de un mismo proceso, y no como acciones separadas.

VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andrade Zambrano, A. A., & Ureta Alvear, M. P. (2021). La eficacia de la cultura organizacional para el mejoramiento del desempeño docente en la Unidad Educativa Liceo Nacional. *593 Digital Publisher CEIT*, 6(2-2), 34-50. doi:<https://doi.org/10.33386/593dp.2021.2-2.594>
- Arias, J., & Covinos, M. (2021). *Diseño y metodología de la investigación* (1.º ed.). Enfoques Consulting EIRL.
- Arias, J., Holgado, J., Tafur, T., & Vasquez, M. (2022). *Metodología de la investigación: El método ARIAS para realizar un proyecto de tesis*. Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú. doi:<https://doi.org/10.35622/inudi.b.016>
- Arroyo Sánchez, L., & Peñalver Higuera, M. (2024). Transformación organizacional mediante la formación y evaluación del capital humano en el sector servicios. *Gestio et Productio. Revista Electrónica de Ciencias Gerenciales*, 6(11), 148-172. doi:<https://doi.org/10.35381/gep.v6i11.181>
- Becker, G. (1993). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education* (3.º ed.). The University of Chicago Press.
- Berlanga Silvente, V., & Rubio Hurtado, M. J. (2012). Clasificación de pruebas no paramétricas. Cómo aplicarlas en SPSS. *REIRE, Revista d'Innovació i Recerca en Educació*, 5(2), 101-113. doi:<https://doi.org/10.1344/reire2012.5.2528>
- Bernal Torres, C. (2016). *Metodología de la investigación: Administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Pearson Educación de Colombia S.A.S.
- Bonavia, T., Prado, V., & García, A. (2010). Adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional de Denison. *Summa Psicológica UST*, 7(1), 15-32.
- Bradberry, T., & Greaves, J. (2023). *Inteligencia emocional 2.0. Estrategias para conocer y aumentar su coeficiente*. Conecta.
- Bravo Bravo, I. (2024). Cultura de aprendizaje organizacional y su relación con la adaptabilidad empresarial. *Revista Científica Zambos*, 3(1), 1-18. doi:<https://doi.org/10.69484/rcz/v3/n1/9>
- CAF - banco de desarrollo de América Latina y el Caribe. (2023). *Las pymes en Ecuador*. CAF.
- Calderón Quino, K. M., Arpasi Mamani, U., Coapaza Mamani, M. Y., & Coqueña Mayta, E. (2024). *Habilidades interpersonales: de la teoría a la práctica*. EIP Editorial IDICAP Pacífico. doi:<https://doi.org/10.53595/eip.013.2024>

- Calderón, G., Vivares, J., & Jiménez, J. M. (2022). Hacia la comprensión de la cultura organizacional colombiana. Un enfoque desde los valores en competencia. *Revista Universidad y empresa*, 24(43), 1-29. doi:<http://dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa>
- Cancino, V., & Vial, M. (2022). Instrumento de evaluación de la cultura organizacional: revisión sistemática de su aplicación. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(97), 107-126. doi:<https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.97.8>
- Canossa Montes de Oca, H. (2021). Gestión de Proyectos como Estrategia para la Evaluación de Desempeño del Talento Humano en las Empresas. *Ciencias Administrativas*(19). doi:<https://doi.org/10.24215/23143738e093>
- Carvallo Monsalve, Y. (2022). ¿Cómo se gestiona el talento humano en las MiPymes de la provincia El Oro, Ecuador, para mejorar los niveles competitivos? *Ciencia y Sociedad*, 47(4), 55-64. doi:<https://doi.org/10.22206/cys.2022.v47i4.pp55-64>
- Céspedes Gallegos, S., Pavón Valencia, L., & Clara Zafra, M. (2024). Innovación en la detección de necesidades de capacitación de mipymes de la región sur de Veracruz, México. *Revista Perspectiva Empresarial*, 11(2), 37-55. doi:<https://doi.org/10.16967/23898186.897>
- Chavarría Briceño, R. (2024). Cinco Aspectos De La Gestión Del Tiempo. *Revista GEON*, 11(2). doi:<https://doi.org/10.22579/23463910.1065>
- Checa Calderón, V. N. (2022). Cultura organizacional y la calidad del servicio del Hospital Universitario de Guayaquil en el 2022. *Espíritu Emprendedor TES*, 7(2), 68-87. doi:<https://doi.org/10.33970/eetes.v7.n2.2023.335>
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano: El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. McGraw- Hill USA.
- Creswell, J., & Creswell, D. (2023). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (6.º ed.). SAGE.
- Del Pino Yépez, G., & González Gómez, Á. (2023). Talento humano y desempeño laboral del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Cantón Paján. *Revista Científica Multidisciplinaria Arbitrada Yachasun*, 7(13), 57-77. Obtenido de <https://editorialibkn.com/index.php/Yachasun/article/view/392>
- Deloitte. (2024). *Tendencias Globales de Capital Humano 2024. Prosperar más allá de las fronteras: el rendimiento humano en un mundo sin límites*. Deloitte Insights.
- Denison, D., & Mishra, A. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204-223. doi:<https://doi.org/10.1287/orsc.6.2.204>
- Díaz-Muñoz, G. (2020). Metodología del estudio piloto. *Revista Chilena de Radiología*, 26(3), 100-104.
- Domínguez Ruiz, X., Guerrero Bejarano, M., Manosalvas Vaca, C., & Vaca López, G. (2025). Clima organizacional y satisfacción laboral en el distrito educativo de

Santa Elena. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 27(1), 149-163. doi:<https://doi.org/10.36390/telos271.11>

- Espinoza Zambrano, A., Loor Solórzano, J., & Toala Mendoza, S. (2025). Trabajo en equipo y su influencia en el desempeño organizacional de la Asociación de Mujeres Comunitarias del cantón Tosagua. *Revista Científica Arbitrada Multidisciplinaria de Ciencias Contables, Auditoría y Tributación: CORPORATUM* 360, 8(15), 219-236. doi:<https://doi.org/10.56124/corporatum-360.v8i15.012>
- Fajardo Abreo, N. R., Costain Cevallos, M. J., & Espinoza Bravo, M. G. (2025). Un Estudio Bibliométrico sobre el impacto de la Cultura Organizacional en el Desempeño Laboral del Talento Humano. *Polo del Conocimiento*, 10(6). doi:<https://doi.org/10.23857/pc.v10i6.9657>
- Flórez, L. (2024). Revisión teórica sobre el concepto de habilidades blandas del emprendedor en relación con la Epistemología del Pensamiento Complejo. *Digital Publisher CEIT*, 9(5), 443-453. doi:<https://doi.org/10.33386/593dp.2024.5.2354>
- Frías Navarro, D. (2025). *Apuntes de estimación de la fiabilidad de consistencia interna de los ítems de un instrumento de medida*. Universidad de Valencia. Obtenido de <https://www.uv.es/friasnav/AlfaCronbach.pdf>
- Garavito Hernández, Y., Villamizar Mancilla, A. F., & Castañeda Villamizar, L. P. (2024). Importancia de las habilidades blandas en el contexto laboral: una revisión de la literatura académica. *INNOVA Research Journal*. doi:<https://doi.org/10.33890/innova.v9.n3.2024.2531>
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2013). *Primal Leadership: Unleashing the Power of Emotional Intelligence*. Harvard Business Review Press.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.º ed.). McGraw-Hill Education.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (1 ed.). McGraw-Hill Education.
- INEC. (2022). *Instituto Nacional de Estadística y Censos*. Obtenido de INEC: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/directoriodeempresas/>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). (2024). *Directorio de Empresas*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística y Censos: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/directoriodeempresas/>
- Litardo Caicedo, L. (2026). Cultura organizacional innovadora como clave para la competitividad empresarial. *Revista Científica Multidisciplinar SAGA*, 3(1), 202-214. doi:<https://doi.org/10.63415/saga.v3i1.339>
- López, J., García, A., & Suarez, R. (2024). El impacto del liderazgo en el cumplimiento de metas organizacionales. *Revista Conocimiento, Investigación y Educación CIE*, 1(18). doi:<https://doi.org/10.24054/cie.v1i18.2885>

- Lusardi, A., & Mitchell, O. (2023). The importance of financial literacy: Opening a new field. *Journal of Economic Perspectives*, 37(4), 137-154. doi:<https://doi.org/10.1257/jep.37.4.137>
- Macas Cartuche, J., & Guerrero Velastegui, C. (2025). Cultura Organizacional y Gestión del Talento Humano: Gad del Cantón Chilla. *Ibero Ciencias - Revista Científica Y Académica*, 4(3), 2025-2050. doi:<https://doi.org/10.63371/ic.v4.n3.a211>
- Mena Méndez, D. (2019). La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones. *Pensamiento & Gestión*(46), 11-47. doi:<https://doi.org/10.14482/pege.46.1203>
- Mendivelso, F., & Rodríguez, M. (2021). Prueba no paramétrica de correlación de Spearman. *Revista Médica Sanitas*, 24(1), 42-45. doi:<https://doi.org/10.26852/01234250.578>
- Molina Panchi, P., & Molina Panchi, D. (2025). Pruebas estadísticas de normalidad: un análisis comparativo entre Kolmogórov-Smirnov, Shapiro-Wilk, Anderson-Darling, Ryan-Joiner Y Jarque-Bera. *Revista Ciencia UNEMI*, 18(49), 152-171.
- Oyola Sigüenza, J. P., & Román Relica, L. G. (2025). Impacto de la gestión del talento humano en la calidad de atención en instituciones de salud: una revisión sistemática de la literatura (2020-2025). *Arandu UTIC: Revista Científica Internacional*, 12(2), 2408-2424. doi:<https://doi.org/10.69639/arandu.v12i2.1073>
- Pelayo Zavalza, A., & Gómez Chávez, L. (2020). Estilos de vida saludables en trabajadores: Análisis bibliométrico (2011-2020). *Dilemas contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 8. doi:<https://doi.org/10.46377/dilemas.v8i.2506>
- Ponce Pincay, S. L., Ponce Toala, S. E., & Sumba Bustamante, R. Y. (2023). Aporte de la motivación laboral en el clima organizacional de las pymes en Ecuador. *Polo del Conocimiento*, 8(5), 211-232. Obtenido de Polo del Conocimiento: <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/5559/13750>
- Pulido, J., Muñoz, F., & Aguilar, D. (2025). Habilidades blandas y productividad de los empleados: Estado actual y propuesta de un modelo de impacto. *AD-minister*, 126-152. doi:<https://doi.org/10.17230/Ad-minister.46.6>.
- Quiñónez Cercado, M., & Saltos Zambrano, J. C. (2024). Cultura organizacional y el desempeño laboral en el área de talento humano del GAD Jipijapa. *Ciencia y Desarrollo. Universidad Alas Peruanas*, 27(3), 232-241. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9734647.pdf>
- Ramírez Torres, W. E. (2022). Gestión del capital humano por competencias laborales en el contexto empresarial: una revisión de literatura. *Lúmina*, 23(1). doi:<https://doi.org/10.30554/lumina.v23.n1.4081.2022>.
- Ramírez Torres, W. E. (2023). Análisis de la gestión del talento humano en el contexto empresarial actual: una revisión bibliográfica. *INNOVA Research Journal*, 8(2), 83- 106. doi:<https://doi.org/10.33890/innova.v8.n2.2023.2234>

- Rivera, M. A., & Cabrera Chepe, N. (2025). Habilidades blandas y desempeño laboral en los trabajadores de un gobierno local distrital de Chiclayo- Perú, 2023. *Revista científica en ciencias sociales*, 7, 01-10. doi:<https://doi.org/10.53732/rccsociales/e701104>
- Rodríguez Bravo, A., & Constante León, L. (2026). La cultura organizacional como factor de cambio en la ética contable de SERHITEC S.A. *Revista Científica Multidisciplinaria Arbitrada Yachasun*, 10(18), 2031-2047. Obtenido de <https://editorialibkn.com/index.php/Yachasun/article/view/981>
- Rojero Jiménez, R., Gómez Romero, J., & Arrieta Cabrales, K. (2023). El impacto de la cultura organizacional en la innovación de las MiPyMEs de Durango capital. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(3).
- Rúa Barrera, S., Gaviria Yepes, L., & Moná Martínez, H. (2023). Competencias requeridas en la industria 4.0 en el entorno organizacional. *Revista Ingeniería: Ciencia, Tecnología e Innovación*, 10(1), 13-30. doi:<https://doi.org/10.26495/icti.v10i1.2396>
- Ruiz Cuellar, B. A., Tumay Romero, N. Y., & Guavita Rozo, N. C. (2023). Habilidades intrapersonales de la inteligencia emocional: una competencia para el cuidado de enfermería. *Cuaderno de investigaciones semilleros andina*(16), 125-141. doi:<https://doi.org/10.33132/26196301.2365>
- Sanchez Henriquez, J., Román Palma, L. P., Argandoña Gomez, F., Dueñas Casallas, R., & Camargo Mayorga, D. A. (2025). Trabajo en equipo: Un análisis bibliométrico. *Revista de investigación, Administración e Ingeniería.*, 13(3), 1-12. doi:<https://doi.org/10.15649/2346030X.5026>
- Santana Moncada, Y., & Looor Chávez, T. (2024). Cultura organizacional en la gestión de talento humano de las pymes, cantón Santa Elena 2024. *Journal Business Science*, 9(1).
- Sarmiento Suárez, J. E., Gutiérrez Navas, E. B., & Ramírez Montañez, J. C. (2024). Oportunidades y desafíos para la digitalización de las mipymes en Colombia. *Scielo*(57), 128-154. doi:<https://doi.org/10.14482/pege.57.240.855>
- Schein, E. (2010). *Organizational culture and leadership* (4.º ed.). Jossey-Bass.
- Solarte Solarte, C. M., Solarte Solarte, M. L., & Barahona Vinasco, J. F. (2020). Cultura organizacional e innovación en la orientación al mercado de empresas familiares de Pasto (Colombia). *Scielo*, 1-25. doi:<https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2019.1725>
- Soría Puerta, M., Sanchez Labrador, V., Salvador , B. G., Lahuerta Alonso, E., & Grande Baquedano, M. (2025). Desarrollo de habilidades de comunicación: Asertiva y empatía. *Revista medica*. Obtenido de <https://revistamedica.com/desarrollo-habilidades-comunicacion-asertividad-empatia/>
- Sumba Bustamante, R., Moreno Gonzabay, P. L., & Villafuerte Peñafiel , N. A. (2022). Clima organizacional como factor del desempeño laboral en las Mipymes en Ecuador. *Dominio de las Ciencias*, 234-261. doi:<https://doi.org/10.23857/dc.v8i1.2569>

- Tenelema Jiménez, I., Plua Panta, K., Cusme Palma, C., & Estrada Hernández, J. (2024). Gestión del talento humano en las Pymes. *Religación. Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 9(41), e2401201. doi:<https://doi.org/10.46652/rgn.v9i41.1201>
- Tito Maya, M., & Serrano Orellano, B. (2016). Desarrollo de soft skills una alternativa a las escasez de talento humano. *INNOVA Research*, 59-76. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5920579>
- Toro Añazco , L. E., & García Aguilar, J. (2025). Efecto de la cultura organizacional en el rendimiento de las fincas florícolas de Cayambe y Pedro Moncayo. *Journal of Economic and Social Science Research*, 5(4), 1-21. doi:<https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v5/n4/215>
- Trejo Moreno, S., & Díaz Nieto, E. (2023). Cultura organizacional: estrategia de ventaja competitiva en las PYMEs exportadoras. *SUMMA. Revista disciplinaria en ciencias económicas y sociales.*, 5(1), 1-14. doi:<https://doi.org/10.47666/summa.5.1.3>
- Ushco Cuchiparte, W., & Veintimilla Ruiz, J. (2024). Análisis de la cultura organizacional y los factores de innovación en las pymes de la ciudad de Latacunga. *Revista Sigma*, 11(1), 122-132. doi:<https://doi.org/10.24133/sys70c82>
- Viveros Almeida, L., Fernández Fernández, Y., & Realpe Cabrera, E. (2025). Competitividad sostenible y capital intelectual en MiPymes de la zona norte de Ecuador. *Axioma*, 32(1), 31-39. doi:<https://doi.org/10.26621/ra.v1i32.1001>
- Zambrano Chamba, M. L., Vallejo Piza , G. L., & Tafur Méndez, F. J. (2023). Habilidades blandas como complemento para la formación profesional de los estudiantes. *593 Digital Publisher CEIT*, 8(3), 257-267. doi:<https://doi.org/10.33386/593dp.2023.3.1627>

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.

Autores: Lita Campo Wesley Rumiñahui
Cacuango Paucar Kerly Gisell

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

Fecha de entrega del informe: Viernes, 03 de julio 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



MA. Jairo Guevara

MA. Jairo Guevara

Director de Centros y de Formación
Complementaria

Anexo 2. Cuestionario

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

De presente cuestionario tiene el objetivo de conocer el nivel de desarrollo y aplicación del capital humano en las MiPymes, para comprender cómo influye en el desempeño y crecimiento de sus actividades empresariales.

La participación en este cuestionario es completamente voluntaria y al realizarlo, usted otorga su conocimiento para el uso de la información proporcionada, la cual será tratada con estricta confidencialidad y utilizada exclusivamente con fines académicos.

Datos demográficos

Género:

- ☐ Masculino
- ☐ Femenino

Edad (números enteros): _____

Nivel educativo:

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

Nivel educativo:

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

Sector servicios al que pertenece

- ☐ Turismo (Hotel, restaurantes, cafeterías, hostal)
- ☐ Salud (Consultorios médicos, laboratorios clínicos, centros odontológicos)
- ☐ Transporte (Taxis, buses, transporte pesado)
- ☐ Servicios profesionales (Arquitectura, Asesoría legal (Abogados), Consultorías, Diseño gráfico, Servicios contables/auditoría)

Su empresa se cataloga como

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

Ubicación de la empresa

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

CAPITAL HUMANO

Instrucciones:

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

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

Autoconocimiento

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

Estilo de vida

Ítem	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

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

Pensamiento creativo

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

Autoconfianza

Ítem	1	2	3	4	5
------	---	---	---	---	---

Conozco que es importante confiar en lo que puedo hacer.					
Demuestro que confié en lo que puedo hacer al enfrentar retos.					

Ética

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

Resiliencia

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

Empatía

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

Resolución de problemas

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

Trabajo en equipo

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

Negociación

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

Comunicación efectiva

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

Liderazgo

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

Conozco cuales son las cualidades de un buen líder (inspirar, guiar, etc.).					
Aplico las cualidades de un buen líder.					

Alfabetización tecnológica

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

Educación financiera

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

Gestión del tiempo

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

Análisis e interpretación de datos cuantitativos

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

Gestión de proyectos

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

CULTURA ORGANIZACIONAL

Instrucciones:

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

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

Innovación y adaptación

Item	1	2	3	4	5
La institución toma en cuenta la opinión de los clientes.					

La institución acepta mis ideas nuevas en el trabajo.					
En la institución se aprende temas nuevos constantemente.					

Orientación a resultados

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

Clima organizacional

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

Trabajo en equipo

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

Valores organizacionales

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

Por la atención que se dé al presente anticipamos nuestro agradecimiento

Anexo 3. Comparaciones Post-hoc de Dunn para habilidades blandas según nivel educativo

Comparación	p	pBonf	pHolm
Posgrado (maestría/doctorado) – Primaria	< 0.001	< 0.001	< 0.001
Posgrado (maestría/doctorado) – Secundaria	0.015	0.155	0.093
Posgrado (maestría/doctorado) – Tercer Nivel (licenciatura/ingeniería)	0.166	1.000	0.704
Posgrado (maestría/doctorado) – Técnico/tecnológico	0.196	1.000	0.704
Primaria – Secundaria	0.003	0.026	0.018
Primaria – Tercer Nivel (licenciatura/ingeniería)	< 0.001	0.003	0.002
Primaria – Técnico/tecnológico	0.002	0.017	0.014
Secundaria – Tercer Nivel (licenciatura/ingeniería)	0.141	1.000	0.704
Secundaria – Técnico/tecnológico	0.448	1.000	0.897
Tercer Nivel (licenciatura/ingeniería) – Técnico/tecnológico	0.821	1.000	0.897

Anexo 4. Estadísticos descriptivos de las habilidades blandas según el nivel educativo

Nivel educativo	N	Media	DT	ET	Coefficiente de variación
Postgrado (maestría/doctorado)	40	4.050	0.5970	0.0944	0.1474
Tercer Nivel (licenciatura/ingeniería)	123	3.878	0.6725	0.0606	0.1734
Técnico/tecnológico	37	3.865	0.5355	0.0880	0.1386
Secundaria	137	3.766	0.6215	0.0531	0.1650
Primaria	14	3.071	0.9169	0.2450	0.2985

Anexo 5. Estadísticos descriptivos de las habilidades blandas según el tamaño de empresa

Tamaño de la empresa	N	Media	DT	ET	Coefficiente de variación
Mediana empresa (50-199 trabajadores)	32	3.969	1.062	0.1878	0.2676
Microempresa (1-9 trabajadores)	209	3.852	0.5900	0.0408	0.1532
Pequeña empresa (10-49 trabajadores)	110	3.718	0.6373	0.0608	0.1714

Anexo 6. Estadísticos descriptivos de las habilidades duras según el nivel educativo

Nivel educativo	N	Media	DT	ET	Coefficiente de variación
Postgrado (maestría/doctorado)	40	3.925	0.5723	0.0905	0.1458
Tercer Nivel (licenciatura/ingeniería)	123	3.821	0.6277	0.0566	0.1643
Técnico/tecnológico	37	3.649	0.5383	0.0885	0.1475
Secundaria	137	3.372	0.7175	0.0613	0.2128
Primaria	14	2.643	1.008	0.2695	0.3815

Anexo 7. Estadísticos descriptivos de las habilidades duras según el sector de servicios

Sector de servicios	N	Media	DT	ET	Coefficiente de variación
Servicios de salud	55	3.927	0.5394	0.0727	0.1373
Servicios profesionales	102	3.784	0.6073	0.0601	0.1605
Servicios de transporte	108	3.463	0.9009	0.0867	0.2602
Servicios de turismo	86	3.314	0.5586	0.0602	0.1686

Anexo 8. Comparaciones Post-hoc de Dunn para habilidades duras según el tamaño de empresa

Comparación	p	pBonf	pHolm
Mediana empresa (50 - 199 trabajadores) - Microempresa (1 - 9 trabajadores)	0.035	0.106	0.035
Mediana empresa (50 - 199 trabajadores) - Pequeña empresa (10 - 49 trabajadores)	< 0.001	< 0.001	< 0.001
Microempresa (1 - 9 trabajadores) - Pequeña empresa (10 - 49 trabajadores)	< 0.001	< 0.001	< 0.001

Anexo 9. Estadísticos descriptivos de las habilidades duras según el tamaño de empresa

Tamaño de la empresa	N	Media	DT	ET	Coefficiente de variación
Mediana empresa (50-199 trabajadores)	32	3.938	1.045	0.1848	0.2655
Microempresa (1-9 trabajadores)	209	3.689	0.6076	0.0420	0.1647
Pequeña empresa (10-49 trabajadores)	110	3.309	0.7388	0.0704	0.2233

Anexo 10. Estadísticos descriptivos de la cultura organizacional según el nivel educativo

Nivel educativo	N	Media	DT	ET	Coefficiente de variación
Postgrado (maestría/doctorado)	40	4.000	0.5991	0.0947	0.1498
Tercer Nivel (licenciatura/ingeniería)	123	3.927	0.7148	0.0645	0.1820
Técnico/tecnológico	37	3.784	0.7124	0.1171	0.1883
Secundaria	137	3.723	0.6938	0.0593	0.1864
Primaria	14	3.071	1.072	0.2864	0.3489

Anexo 11. Estadísticos descriptivos de la cultura organizacional según el sector de servicios

Sector de servicios	N	Media	DT	ET	Coefficiente de variación
Servicios de salud	55	4.073	0.6341	0.0855	0.1557
Servicios profesionales	102	3.892	0.6880	0.0681	0.1768
Servicios de turismo	86	3.814	0.4731	0.0510	0.1240
Servicios de transporte	108	3.583	0.9082	0.0874	0.2534

Anexo 12. Estadísticos descriptivos de la cultura organizacional según el tamaño de empresa

Tamaño de la empresa	N	Media	DT	ET	Coefficiente de variación
Microempresa (1-9 trabajadores)	209	3.933	0.6243	0.0432	0.1587
Mediana empresa (50-199 trabajadores)	32	3.656	1.234	0.2182	0.3376
Pequeña empresa (10-49 trabajadores)	110	3.609	0.6786	0.0647	0.1880