

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 el sistema financiero de la provincia del Carchi"

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

AUTORES: Cacuango Conlago Nadya Danixa
Pinsag Oyagata John Franklin

TUTORA: MSc. Bastidas Guerrón Jeaneth Lucía

Tulcán, 2026.

CERTIFICADO DEL TUTOR

Certifico que los estudiantes Cacuango Conlago Nadya Danixa y Pinsag Oyagata John Franklin con el número de cédula 1727460287 y 1004804637, respectivamente han desarrollado el Trabajo de Integración Curricular: "Capital humano y cultura organizacional en el sistema financiero de la provincia del Carchi"

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

MSc. Bastidas Guerrón Jeaneth Lucía

TUTOR

Tulcán, julio 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 Conlago Nadya Danixa y Pinsag Oyangata John Franklin con cédula de identidad número 1727460287 y 1004804637 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 Conlago Nadya Danixa

AUTORA



Pinsag Oyangata John Franklin

AUTOR

Tulcán, julio de 2026

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

Nosotros Cacuangó Conlago Nadya Danixa y Pinsag Oyagata John Franklin declaramos ser autores de los criterios emitidos en el Trabajo de Integración Curricular: "Capital humano y cultura organizacional en el sistema financiero 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 Conlago Nadya Danixa

AUTORA



Pinsag Oyagata John Franklin

AUTOR

Tulcán, julio de 2026

AGRADECIMIENTO

A Dios, por guiarme en este camino con fe, sabiduría y fortaleza en todo momento, por rodearme de personas maravillosas a lo largo de esta etapa y concederme la gracia de cumplir esta meta tan anhelada. A mi querida madre por su amor y apoyo incondicional, por sus palabras de aliento en los días difíciles. Gracias por creer incluso cuando yo dudaba de mí, es y será mi mayor motivación para seguir adelante, cada uno de mis logros lleva una parte de su esfuerzo, sacrificio y amor. A mis queridos abuelitos, quienes con sus sabios consejos y enseñanzas me motivaron a ser una persona perseverante. Gracias por sus oraciones y apoyo incondicional. A mi compañero de tesis y pareja, por su amor, paciencia, comprensión y apoyo constante. Gracias por recorrer este camino a mi lado, este logro es resultado del esfuerzo que hemos atravesado y los sueños que compartimos durante esta etapa. Expreso mi sincero agradecimiento a mi tutora de tesis por su orientación, conocimientos, paciencia y apoyo constante durante el desarrollo de esta investigación, contribuyendo de manera significativa a la culminación de este trabajo académico.

Cacuango Conlago Nadya Danixa

Agradezco primero a Dios, por ser la luz que guio cada uno de mis pasos y por darme la fortaleza, la esperanza y la perseverancia para seguir adelante aun en los momentos más difíciles. A mis padres, por su amor infinito, sus enseñanzas, sus sacrificios y por creer siempre en mí, siendo el pilar fundamental para alcanzar esta meta. A mi compañera de vida, quien además compartió conmigo este proyecto de investigación, por su compañía, su paciencia, su apoyo incondicional y por caminar a mi lado durante todo este trayecto. A mi tutor de tesis, por su conocimiento, orientación y compromiso, cuya guía fue fundamental para el desarrollo y culminación de este trabajo. A la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, por abrirme las puertas del conocimiento, brindarme una formación profesional de calidad y permitirme crecer tanto en el ámbito académico como en el personal. A todos ellos les expreso mi más profundo agradecimiento, porque cada palabra de aliento, cada enseñanza y cada gesto de confianza hicieron posible la culminación de esta importante etapa de mi vida.

Pinsag Oyagata John Franklin

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a la mujer que ha sido mi mayor ejemplo de amor, fortaleza y sacrificio: mi madre, Inés Conlago. Su esfuerzo incansable, su apoyo incondicional y cada una de las enseñanzas que me ha brindado han sido importantes para alcanzar esta meta. Detrás de cada logro que hoy celebro se encuentran los sacrificios que realizó a lo largo de los años, siempre impulsándome a seguir adelante con valentía, responsabilidad y perseverancia. Muchas veces dejo de lado sus propias necesidades para darme lo mejor, poniendo mi bienestar y mi futuro por encima de todo. A mis queridos sobrinos Alejandro, Axel, Santiago, Liam y Sofía, quienes llenan mi vida de alegría, cariño e ilusión. Cada uno de ustedes representa una motivación para seguir creciendo y superándome. Espero que este logro les recuerde que, con dedicación, esfuerzo y constancia, es posible alcanzar los sueños que se persiguen con determinación.

Cacuango Conlago Nadya Danixa

Dedico este trabajo, en primer lugar, a Dios, por iluminar mi camino, sostener mi fe en los momentos de incertidumbre. A mi querida madre, María Oyagata, por su amor incondicional, por sus enseñanzas, por corregirme con sabiduría cuando fue necesario y por ser la persona que siempre me impulsó a seguir adelante con valentía y humildad. A mi querido padre, Tomás Pinsag, por su apoyo constante, su cariño y el ejemplo de trabajo y perseverancia que ha guiado cada paso de mi vida. A mis hermanos, Luis, Elvis e Inti, por confiar en mí, por compartir mis alegrías y desafíos y por recordarme que la familia es la fuerza que sostiene cualquier sueño. A mi novia y compañera de vida, quien recorrió conmigo este camino académico, por su amor, paciencia y comprensión, por demostrarme que las metas se disfrutan más cuando se construyen de la mano de la persona que se ama. A mi abuelita, que desde el cielo continúa cuidando mis pasos y acompañando mi destino con su recuerdo imborrable y su amor eterno, cuya presencia vive en cada paso que doy.

Finalmente, me dedico este trabajo a mí mismo, por creer en mis capacidades, por no rendirme ante las dificultades, por levantarme después de cada caída y por demostrar que nunca es tarde para perseguir los sueños cuando se trabaja con esfuerzo, constancia y corazón.

Pinsag Oyagata John Franklin

ÍNDICE

RESUMEN	10
ABSTRACT.....	11
INTRODUCCIÓN	12
I EL PROBLEMA.....	14
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	14
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	16
1.3 JUSTIFICACIÓN	16
1.4 OBJETIVOS Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	18
1.4.1 Objetivo General	18
1.4.2 Objetivos Específicos	18
1.4.3 Preguntas de Investigación	19
II FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	20
2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	20
2.2 MARCO TEÓRICO.....	26
2.2.1 Evolución de los términos recurso humano, talento y capital humanos.....	26
2.2.2 Gestión del capital humano	27
2.2.3 Capital humano	27
2.2.4 Habilidades blandas.....	29
2.2.5 Habilidades duras	35
2.2.6 Gestión organizacional	38
2.2.7 Cultura organizacional.....	39
III METODOLOGÍA	45
3.1 ENFOQUE METODOLÓGICO.....	45
3.1.1 Enfoque	45
3.1.2 Tipo de Investigación	45
3.2 HIPÓTESIS.....	46
3.3 DEFINICIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	46
3.3.1 Variable independiente: Capital Humano	46
3.3.2 Variable dependiente: Cultura Organizacional	48
3.4 MÉTODOS UTILIZADOS	48
3.4.1 Método deductivo	48

3.5	ANÁLISIS ESTADÍSTICO	50
3.5.1	Población de estudio	50
3.5.2	Muestra	52
3.5.3	Técnica de muestreo.....	53
3.5.4	Confiabilidad del instrumento.....	54
3.5.5	Pruebas de normalidad	55
IV	RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	56
4.1	RESULTADOS.....	56
4.1.1	Caracterización de la muestra en estudio	56
4.1.2	Habilidades blandas y duras del capital humano en el sistema financiero de la provincia del Carchi.....	60
4.1.3	Dimensiones de la cultura organizacional que predominan en las entidades del sistema financiero de la provincia del Carchi.	63
4.2	DISCUSIÓN	65
V	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	69
5.1	CONCLUSIONES.....	69
5.2	RECOMENDACIONES.....	70
VI	REFERENCIAS	72
VII	ANEXOS	79

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Operacionalización de la variable Capital Humano	47
Tabla 2.	Operacionalización de la variable Cultura Organizacional	48
Tabla 3.	Población de estudio.....	51
Tabla 4.	Muestreo de instituciones financieras por cantones.	53
Tabla 5.	Distribución por género de los colaboradores del sistema financiero del Carchi	56
Tabla 6.	Distribución de la muestra según grupo de edad	57
Tabla 7.	Distribución de la muestra según tipo de institución financiera	57
Tabla 8.	Distribución de la muestra según nivel educativo	58

Tabla 9. Distribución de la muestra según área de trabajo	58
Tabla 10. Distribución de la muestra según cantón de la institución financiera	59
Tabla 11. Distribución de la muestra según sector de ubicación de la institución financiera	59
Tabla 12. Mediana y desviación estándar de las subdimensiones Intrapersonales.	60
Tabla 13. Comparación de habilidades blandas intrapersonales entre bancos y cooperativas de ahorro y crédito mediante la prueba U de Mann-Whitney	61
Tabla 14. Mediana y desviación estándar de las subdimensiones Interpersonales.	61
Tabla 15. Comparación de habilidades blandas interpersonales entre bancos y cooperativas de ahorro y crédito mediante la prueba U de Mann-Whitney	62
Tabla 16. Mediana y desviación estándar de las subdimensiones de Habilidades Duras.	62
Tabla 17. Comparación de habilidades duras entre bancos y cooperativas de ahorro y crédito mediante la prueba U de Mann-Whitney	63
Tabla 18. Mediana y desviación estándar por dimensión de cultura organizacional	63
Tabla 19. Comparación de las dimensiones de la cultura organizacional entre bancos y cooperativas de ahorro y crédito mediante la prueba U de Mann-Whitney	64
Tabla 20. Correlación de Rho de Spearman	64

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Clasificación de las habilidades blandas.....	30
Figura 2. Clasificación de las habilidades duras	36

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Certificado del abstract por parte de idiomas	79
Anexo 2. Cuestionario aplicado	80

RESUMEN

La investigación tiene como objetivo analizar el capital humano, a través de sus habilidades blandas y duras, y la cultura organizacional mediante sus dimensiones: innovación y adaptación, orientación a resultados, clima organizacional, trabajo en equipo y valores organizacionales en el sistema financiero de la provincia del Carchi. El estudio tuvo un enfoque cuantitativo, de tipo exploratorio, descriptivo, correlacional, con diseño no experimental. La población estuvo integrada por 553 colaboradores pertenecientes al sistema financiero, el cálculo de la muestra se hizo con un 2 % de error obteniéndose un total de 450, a quienes se aplicó un cuestionario estructurado con escala de Likert. Los datos fueron sometidos a pruebas de confiabilidad Alfa de Cronbach (0,921) y Omega de McDonald (0,921) lo que indica una alta consistencia interna del instrumento. La prueba de normalidad Kolmogorov Smirnov, evidenció que no existe una distribución normal de los datos. Los resultados demostraron una valoración favorable del capital humano, con predominio de habilidades blandas interpersonales, especialmente la autoconfianza, la ética, la empatía y el trabajo en equipo, las cuales alcanzaron medianas de 5, lo que indica un alto nivel de desarrollo de dichas habilidades. Las habilidades duras mostraron niveles positivos, destacando la educación financiera con una mediana de 5, lo que evidencia un dominio en relación con la actividad financiera. Con respecto a la cultura organizacional destacaron dimensiones como: la orientación a resultados y los valores organizacionales. El coeficiente Rho de Spearman ($\rho=0,457$; $p < 0,001$) demostró una relación positiva moderada y estadísticamente significativa entre capital humano y cultura organizacional indicando que el fortalecimiento de las habilidades de los colaboradores contribuye al desarrollo de una cultura organizacional más sólida dentro del sistema financiero de la provincia del Carchi.

Palabras Claves: capital humano, cultura organizacional, habilidades interpersonales, instituciones financieras, habilidades.

ABSTRACT

This research aims to analyze human capital through its soft and hard skills, as well as organizational culture through its dimensions of innovation and adaptability, results orientation, organizational climate, teamwork, and organizational values within the financial system of the Carchi Province. The study adopted a quantitative approach with an exploratory, descriptive, and correlational scope, using a non-experimental design. The population consisted of 553 employees working in the financial system. The sample size was calculated with a 2 % margin of error, resulting in a total of 450 participants, to whom a structured questionnaire with a Likert scale was administered. The data were subjected to reliability tests, obtaining a Cronbach's Alpha coefficient of 0.921 and a McDonald Omega coefficient of 0.921, indicating high internal consistency of the instrument. The Kolmogorov-Smirnov normality test showed that the data did not follow a normal distribution. The results demonstrated a favorable assessment of human capital, with a predominance of interpersonal soft skills, particularly self-confidence, ethics, empathy, and teamwork, all of which achieved median scores of 5, indicating a high level of development. Hard skills also showed positive levels, with financial literacy standing out with a median score of 5, reflecting strong proficiency in relation to financial activities. Regarding organizational culture, the most prominent dimensions were results orientation and organizational values. Spearman's Rho coefficient ($\rho = 0.457$; $p < 0.001$) revealed a moderate positive and statistically significant relationship between human capital and organizational culture, indicating that strengthening employees' skills contributes to the development of a stronger organizational culture within the financial system of the Province of Carchi.

Keywords: Human capital, organizational culture, interpersonal skills, financial institutions, skills.

INTRODUCCIÓN

El capital humano y la cultura organizacional constituyen elementos fundamentales para las instituciones del sistema financiero, debido a que el capital humano integra habilidades blandas (intrapersonales e interpersonales) y habilidades duras. Por su parte, la cultura organizacional comprende dimensiones como la innovación y adaptación, la orientación a resultados, el clima organizacional, el trabajo en equipo y los valores organizacionales, las cuales contribuyen al cumplimiento de los objetivos institucionales.

El Capítulo I presenta el problema de investigación, partiendo de una revisión del contexto internacional, nacional y local que permitió identificar la necesidad de estudiar el capital humano y la cultura organizacional en las entidades financieras de la provincia del Carchi. Además, se exponen la justificación, los objetivos, las preguntas de investigación y las hipótesis que orientaron el desarrollo del estudio.

El Capítulo II contiene la fundamentación teórica y conceptual de la investigación, constituyendo los antecedentes nacionales e internacionales relacionados con las variables de análisis. De igual manera, se presentan los principales enfoques teóricos, conceptos y dimensiones del capital humano y la cultura organizacional, que sustentan el análisis realizado.

El Capítulo III describe la metodología utilizada para el desarrollo de la investigación, donde se especifica el enfoque, el tipo, el diseño y el alcance que guían el estudio. También presenta la población, la muestra y el procedimiento de muestreo empleado, junto con las técnicas e instrumentos utilizados para la recolección de la información. El capítulo incorpora los procedimientos estadísticos aplicados al procesamiento y análisis de los datos, los cuales permitieron dar respuesta a los objetivos de la investigación.

El Capítulo IV presenta los resultados obtenidos mediante la aplicación de los instrumentos de investigación. Esta sección examina las habilidades blandas y duras del capital humano, así como las dimensiones de la cultura organizacional presentes en las instituciones del sistema financiero de la provincia del Carchi. También expone

el análisis de la relación existente entre ambas variables con base en la información obtenida durante el estudio.

El Capítulo V presenta las conclusiones y recomendaciones elaboradas a partir de los resultados obtenidos durante la investigación, considerando el cumplimiento de los objetivos y las preguntas que orientaron el estudio. Las conclusiones reúnen los principales hallazgos y ofrecen una visión integral de la relación entre el capital humano y la cultura organizacional del sistema financiero. Las recomendaciones proponen acciones orientadas al fortalecimiento de ambas variables con el propósito de aportar criterios que apoyen la toma de decisiones y el desarrollo institucional.

I EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El sector financiero es uno de los pilares fundamentales de cualquier economía y sociedad. Sin embargo, en la actualidad enfrenta desafíos cada vez más importantes debido a la creciente competencia, los rápidos avances tecnológicos y la necesidad de innovar continuamente para mantener la eficiencia operativa y brindar satisfacción al cliente.

Por lo tanto, dos de los factores más importantes para la sostenibilidad y el desempeño de las empresas del sistema financiero son el capital humano y la cultura organizacional. El capital humano incluye el tiempo, el dinero y los recursos invertidos en capacitación, educación y experiencia laboral que permiten a las empresas mejorar las habilidades de sus empleados (Becker, 1993). Por su parte, la cultura organizacional abarca el conjunto de valores, creencias y comportamientos que dan forma al funcionamiento de una organización y afectan la manera en que los empleados piensan, se comportan e interactúan en su entorno laboral (Cameron y Quinn, 1999).

A nivel global, se han evidenciado numerosos desafíos en lo que respecta a sus culturas organizacionales, particularmente en el sector financiero, especialmente al intentar crear culturas que fomenten el compromiso de los empleados, apoyen la creatividad y la innovación, y promuevan la colaboración. Esta problemática se alinea con lo expuesto por el World Bank Group (2019), institución que señala que, aún existen importantes deficiencias en la formación del capital humano debido a limitaciones en educación, salud y desarrollo de habilidades. Cuando esta alineación no se produce en todos los niveles de la organización, se producen impactos significativos en la productividad de los colaboradores, así como en las economías nacionales, al competir con las exigencias que impone la globalización a las empresas.

Según Deloitte (2018), una cultura organizacional inadecuada genera vulnerabilidades en la gobernanza, la gestión de riesgos y los controles de las instituciones financieras, lo que disminuye la confianza y reduce tanto el desempeño de las instituciones. Además, señala que, si una organización establece controles formales, pero no proporciona comportamientos y mentalidades coherentes con los valores institucionales de la organización, puede crear un entorno que aumente la probabilidad de consecuencias negativas como resultado de un fallo organizacional.

En Ecuador, las entidades centran su gestión casi exclusivamente al rendimiento financiero, relegando a un papel secundario los procesos de fortalecimiento del talento humano (Luque y Peñaherrera, 2021). Esta situación afecta directamente el desempeño de los colaboradores, perjudicando su motivación, su compromiso y su alineación con los valores institucionales. La deficiencia de una gestión eficaz de los recursos humanos o de una cultura organizacional adecuada puede derivar en un bajo rendimiento laboral, resistencia al cambio y dificultades para ofrecer servicios financieros de alta calidad.

Cedeño y Zambrano (2022) sostienen que la cultura organizacional constituye un factor determinante en la gestión del talento humano en las instituciones financieras. Cuando el personal no encuentra en su entorno una cultura que reconozca sus competencias y fomente su desarrollo, el resultado es la desmotivación, la rotación o la pérdida de conocimiento institucional. El ambiente organizacional y la satisfacción del personal en las instituciones financieras están particularmente vinculados al rendimiento óptimo y a la calidad de los resultados (Paredes et al., 2021).

En la provincia del Carchi, las cooperativas de ahorro y crédito y los bancos que conforman el sistema financiero enfrentan desafíos propios en la gestión de su capital humano y en la consolidación de su cultura organizacional. La desalineación entre las políticas de desarrollo de talento y la cultura institucional de las entidades ubicadas en la región norte de Ecuador genera problemas significativos, como una alta rotación de personal, resistencia a los avances tecnológicos y deficiencias en la calidad de los procesos administrativos. Estos problemas reflejan el reto que enfrenta la gestión del talento humano de equilibrar las compensaciones con la capacidad competitiva, dado que entre sus funciones se incluye la administración de la cultura organizacional, el clima, la disciplina, la higiene, la seguridad y la calidad de vida (Palles y Palles, 2020).

La bibliografía que aborda tanto las habilidades blandas como las duras como parte del capital humano no incluye suficientes estudios en los que se analicen conjuntamente las dimensiones de la cultura organizacional dentro del sistema financiero de la provincia del Carchi. La ausencia de un diagnóstico sistemático del estado real tanto del capital humano como de la cultura organizativa dentro del sistema financiero provincial conlleva resultados específicos y observables: los directivos institucionales no disponen de información sistemática para priorizar las inversiones en formación y desarrollo de su personal; los empleados no cuentan con directrices definitivas sobre las habilidades necesarias para desarrollarse como profesionales; y las áreas de trabajo no disponen de otros indicadores, aparte de los financieros tradicionales, para gestionar el talento. Esta situación limita la capacidad del sistema financiero de la provincia para responder de manera eficiente a las necesidades de sus usuarios y para contribuir al desarrollo económico incluyente de la provincia.

Ante este escenario, resulta necesario y pertinente la generación de conocimiento empírico que permita determinar si existe una relación significativa entre el nivel de desarrollo del capital humano expresado en sus habilidades intrapersonales, interpersonales y duras y la percepción de la cultura organizacional prevaleciente en las entidades del sistema financiero de la provincia del Carchi.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Existe relación entre el capital humano y la cultura organizacional en las instituciones del sistema financiero de la provincia del Carchi?

1.3 JUSTIFICACIÓN

La presente investigación surge de la necesidad de comprender de manera integral dos elementos fundamentales en cualquier institución: el capital humano y la cultura organizacional. Las variables impactan directamente en el desempeño de las entidades financieras, en la calidad de los servicios que ofrecen y en su capacidad de adaptarse a un entorno cada vez más competitivo. Hoy en día, el sector financiero se ve constantemente afectado por la evolución tecnológica, las crecientes exigencias regulatorias y las mayores expectativas de los clientes.

Como organización, no basta con utilizar la tecnología como solución; también es necesario contar con personal capacitado que posea las habilidades y competencias necesarias para responder a las demandas del entorno. Por lo tanto, una gestión eficaz de los recursos humanos y el desarrollo de una sólida cultura organizacional son componentes cruciales para mantener la ventaja competitiva y la eficiencia de institucional.

La investigación se justifica además porque aborda de manera conjunta las variables, capital humano y cultura organizacional. Aunque estos temas han sido estudiados ampliamente de manera independiente, todavía existe un vacío investigativo respecto al análisis integrado de las variables dentro del sistema financiero, especialmente en la provincia del Carchi. Además, esta investigación se enmarca dentro de la línea de investigación de "Gestión de Activos Intangibles y Capital Intelectual", que abarca el análisis del capital humano, el capital estructural, el capital relacional y la gestión del conocimiento como factores relevantes para el fortalecimiento de las instituciones.

Este trabajo resulta pertinente para el perfil de egreso de la carrera de Administración de Empresas, ya que aporta al desarrollo de habilidades relacionadas con la gestión estratégica del talento humano, el liderazgo organizacional, el trabajo en equipo y la mejora continua de las organizaciones. La investigación también fortalece la capacidad para analizar información y apoyar la toma de decisiones mediante el diagnóstico del capital humano y la cultura organizacional, aspectos que contribuyen a optimizar los procesos institucionales. Estos conocimientos representan herramientas valiosas para afrontar los desafíos del entorno empresarial y favorecer la competitividad de las instituciones.

Los resultados permitirán identificar posibles deficiencias en las capacidades del personal y determinar el tipo de cultura organizacional predominante en las instituciones financieras de la provincia del Carchi. Los datos recopilados en esta investigación servirán de apoyo a la gerencia para la toma de decisiones orientadas a la mejora del personal y a la creación de un óptimo ambiente laboral, así como a alinear la cultura organizacional con sus objetivos corporativos, contribuyendo además al cumplimiento de los objetivos profesionales de los colaboradores y a su desarrollo dentro de la organización. Este estudio puede ayudar a las instituciones financieras a desarrollar programas de capacitación para sus empleados, evaluar el

desempeño e implementar políticas de recursos humanos adaptadas a las necesidades específicas de estas instituciones.

Desde el ámbito social y económico, el fortalecimiento del capital humano y de la cultura organizacional en las instituciones financieras de la provincia del Carchi tendrá repercusiones positivas en la calidad de los servicios ofrecidos a la población. Se favorecerán relaciones de confianza con los usuarios, se mejorará la atención al cliente y se incrementará la capacidad de respuesta ante las necesidades de los usuarios, contribuyendo así al desarrollo económico local, al fortalecimiento del sistema financiero y a la consolidación de instituciones más sólidas, eficientes y comprometidas con su entorno.

La investigación se vincula con el Objetivo de Desarrollo Sostenible 8, ya que analiza aspectos relacionados con el capital humano y aporta información útil para comprender el conocimiento y la aplicación de habilidades que apoyan el desarrollo de las organizaciones. También se relaciona con el ODS 9 mediante el análisis de dimensiones asociadas con la innovación y adaptación dentro de las instituciones financieras. Su aporte al ODS 16 radica en el estudio de elementos de la cultura organizacional que favorecen entornos institucionales más sólidos y orientados al cumplimiento de sus objetivos.

1.4 OBJETIVOS Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1.4.1 Objetivo General

Analizar el capital humano y la cultura organizacional en las instituciones del sistema financiero de la provincia del Carchi.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Identificar las habilidades blandas y duras del capital humano en las entidades del sistema financiero de la provincia del Carchi.
- Describir las dimensiones de la cultura organizacional presentes en las entidades del sistema financiero de la provincia del Carchi.
- Determinar la relación entre el capital humano y la cultura organizacional en las entidades del sistema financiero de la provincia del Carchi.

1.4.3 Preguntas de Investigación

- ¿Cuáles son las habilidades blandas y duras del capital humano de las entidades del sistema financiero de la provincia del Carchi?
- ¿Cuáles son las dimensiones de la cultura organizacional que predominan en las entidades del sistema financiero de la provincia del Carchi?
- ¿Cuál es la relación entre el capital humano y la cultura organizacional en las entidades del sistema financiero de la provincia del Carchi?

II FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Andrade et al. (2025) analizaron la vinculación entre la cultura organizacional y el desempeño financiero de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone (Ecuador). Se trató de una investigación mixta de tipo descriptivo. El instrumento utilizado fue un cuestionario estructurado diseñado a través del Modelo de Cultura Organizacional de Denison y adaptado a seis dimensiones de estudio las cuales fueron: clima organizacional, desarrollo profesional, reconocimiento y motivación, estabilidad laboral, liderazgo y adaptabilidad, constando un total de 20 ítems medidos bajo la escala de Likert. Se realizó un total de 136 encuestas que conformó el 100 % de la población estudiada. El instrumento se validó mediante el coeficiente de Alfa de Cronbach el cual tuvo como resultado un valor mayor 0,70 del umbral aceptable. Los resultados obtenidos evidenciaron que una cultura organizacional fuerte y participativa se relaciona de manera positiva con resultados financieros mejores que se reflejan en el crecimiento del activo, la mejora de la liquidez y mayores niveles de rentabilidad. El estudio aporta notablemente a lo teórico y metodológico que demuestra empíricamente la relación que tienen las variables de cultura y finanzas proporcionando métricas referenciales contextualizadas en el sector cooperativo nacional y justifica que la inversión orientada al empoderamiento, bienestar y desarrollo del capital humano se traduce directamente en una ventaja estratégica que permite la liquidez, resiliencia y sostenibilidad económica de la organización.

Por otra parte, Sankhla (2024), en su estudio *Impact of Human Resource Management Practices on Organizational Culture and Commitment in Commercial Bank*, analizó el impacto de las prácticas de gestión de recursos humanos sobre la cultura organizacional y el compromiso de los empleados. Se emplearon modelos de ecuaciones estructurales con estimación de máxima verosimilitud. Su investigación fue cuantitativa de corte transversal en bancos comerciales de la ciudad de Jaipur, India, con una muestra de 384 empleados pertenecientes tanto al sector público y privado. Los hallazgos mostraron que tanto las prácticas de recursos humanos como

la capacitación, valoración del rendimiento, compensación y comunicación impacta de manera positiva y significativa en la cultura y compromiso organizacional, lo que indica que al fortalecer las habilidades, competencias y desarrollo de los trabajadores. El estudio es oportuno para la presente investigación ya que fue realizado en el sector bancario que evidencia que los sistemas de gestión de los recursos humanos que están bien estructurados consolidan una cultura organizacional favorable e incrementa la vinculación de los trabajadores con la organización.

Sánchez et al. (2025) investigaron el Impacto del capital intelectual en el desempeño laboral de los empleados de las cajas de ahorro del cantón La Maná, publicada en la revista Kosmos, se plantearon como objetivo determinar la influencia del capital intelectual a través de sus dimensiones humana, estructural y relacional sobre el rendimiento de los trabajadores en el sector financiero popular del cantón La Maná, provincia de Cotopaxi, Ecuador. El estudio fue cuantitativo, correlacional, no experimental y de corte transversal, empleando un cuestionario estructurado realizado a una muestra de 16 colaboradores pertenecientes a tres cajas de ahorro, validándolo mediante el coeficiente de Alfa de Cronbach con una distribución examinada mediante pruebas de normalidad. Los resultados mostraron una correlación significativa y positiva entre las variables capital intelectual y eficiencia en el desempeño laboral. Los autores concluyeron que a través de una inversión constante en el desarrollo de optimización de los procesos internos y el fortalecimiento de los canales relacionales no solo incrementan los niveles de productividad individual de los colaboradores. Este antecedente aporta a esta investigación en el sentido de que el capital humano es un factor determinante del desempeño organizacional, lo que refuerza la necesidad de analizar su gestión en conjunto con la cultura organizacional en el contexto financiero.

De tal manera Valdez et al. (2025) analizaron el efecto que ejerce el capital humano sobre la competitividad y la cultura organizacional, y también verificar si esta última cumple un rol moderador en dicha relación. El estudio cuantitativo, explicativo realizado a una muestra de 516 MiPyMEs del sector comercial y de servicios en Sonora, México, El procesamiento de datos se realizó mediante método de ecuaciones estructurales con la técnica de Modelado de Ecuaciones Estructurales mediante Mínimos Cuadrados Parciales (PLS-SEM). Los resultados evidenciaron que el capital

humano influye de manera significativa y positiva en la cultura organizacional como también en la competitividad empresarial. Los autores concluyeron que el fortalecimiento del capital humano a través de procesos de capacitación, desarrollo profesional, trabajo colaborativo y evaluación del desempeño, contribuye al fortalecimiento de la cultura organizacional y al mejoramiento de la competitividad empresarial. El estudio aporta a la presente investigación ya que muestra de manera empírica la relación que existe entre las variables capital humano y la cultura organizacional lo que evidencia que las habilidades, conocimientos y capacidades de los trabajadores influyen de manera directa en el fortalecimiento de los valores, comportamientos y practicas organizacionales.

López et al. (2024) realizaron un estudio en México en el cual tuvieron como objetivo analizar estrategias inclusivas en la gestión del talento humano en cooperativas en la Economía Social y Solidaria (ESS), considerando que las cooperativas favorecen a la creación de empleos en comunidades locales y su papel en mejorar de condiciones laborales en cooperativas que enfrentan deficiencias en la gestión del talento humano. La metodología de la investigación fue cualitativa con un enfoque documental, descriptiva y explicativa, basándose en la revisión y análisis de la literatura que se especializa en gestión del talento humano y las cooperativas solidarias. Los resultados demostraron que al implementar estrategias inclusivas en la GTH se reduce las desigualdades y consolida una cultura organizacional que se basa en la solidaridad y el desarrollo colectivo. Los autores concluyeron en que, la efectividad de las estrategias radica en crear entornos que valoren la diversidad y promuevan la integración de todos los miembros de la organización. Este antecedente aporta evidencia sobre la importancia de la gestión del talento humano en la construcción de una cultura organizacional participativa e inclusiva en organizaciones cooperativas.

Vargas y Díaz (2025) analizaron los principales factores, estrategias y prácticas de gestión del capital humano que inciden en la productividad organizacional. Adoptaron un enfoque cualitativo descriptivo explicativo, de diseño no experimental y corte transversal, mediante revisión bibliográfica en bases de datos como Scopus y Science Direct. Los resultados evidenciaron que la experiencia, la formación y las habilidades individuales influyen significativamente en la productividad, y que el fortalecimiento del capital humano mediante capacitación continua, evaluación

por competencias y una cultura organizacional orientada al aprendizaje favorece de manera sostenible el desempeño y la competitividad institucional. Este estudio demuestra que el capital humano constituye un recurso estratégico para el logro de mejores resultados organizacionales, recalcando la importancia de analizar sus dimensiones en conjunto con la cultura organizacional en diferentes instituciones.

Paredes y Bustamante (2021), en el artículo científico Gestión de talento humano y satisfacción laboral en bancos de Guayaquil, analizaron la relación entre la gestión del talento humano y la satisfacción laboral de los colaboradores del sector bancario de Guayaquil, en especial a los que tienen mayor capital financiero dentro de la ciudad. Se utilizó un enfoque cuantitativo, con diseño no experimental, transversal y correlacional para una mayor comprensión de las variables en estudio. Para la recolección de información realizaron un cuestionario de 40 ítems con escala Likert a una muestra de 370 trabajadores. Los resultados evidenciaron una relación positivamente significativa entre las dos variables estudiadas y con un alto nivel de confiabilidad del instrumento con un valor $\alpha = 0,911$, las pruebas estadísticas confirmaron la asociación entre las hipótesis planteadas con valor de significancia de $p < 0,05$. Además, se determinó que aspectos relacionados con la formación, el desarrollo, la integración y la retención del personal contribuyen significativamente a la satisfacción laboral de los trabajadores de los bancos. El aporte de este estudio para la investigación, se fundamenta al demostrar que la gestión adecuada del talento humano dentro de los bancos constituye un factor importante para fortalecer el bienestar de los trabajadores y mejorar el desempeño organizacional dentro de las instituciones financieras evidenciando que las prácticas orientadas al desarrollo y retención del personal contribuyen a generar entornos laborales más favorables, incrementando el compromiso de los colaboradores y favoreciendo el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Carrillo (2019), en su tesis doctoral Cultura organizacional y desempeño financiero en las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas. Analizó la problemática de comprender cómo las instituciones operan en entornos cada vez más competitivos y la influencia de la cultura organizacional en el desempeño financiero de las cooperativas del Ecuador. Su objetivo principal se basó en obtener una visión integral de las dimensiones culturales presentes en las cooperativas y su incidencia en los resultados institucionales, para ello utilizó un enfoque cuantitativo y cualitativo,

empleando encuestas estructuradas, entrevistas, revisión documental y análisis estadísticos para examinar la relación entre las dos variables estudiadas. Los principales hallazgos evidenciaron que las culturas organizacionales orientadas a los resultados, mantienen una relación favorable con el desempeño financiero de las cooperativas de ahorro y crédito y que factores como el orgullo de pertenencia, la igualdad de oportunidades y la participación de los colaboradores fortalecen el clima organizacional y contribuyen al cumplimiento de los objetivos institucionales, lo cual demuestra que la cultura organizacional constituye un recurso estratégico capaz de impulsar la eficiencia y competitividad. Este estudio aporta a la presente investigación al demostrar que las dimensiones culturales influyen directamente en el desempeño de los trabajadores de las instituciones, lo que respalda la importancia de analizar la cultura organizacional junto con el capital humano dentro del sistema financiero de la provincia.

Cofre y Tandalla (2023), en su investigación titulada *Cultura organizacional y su influencia en el comportamiento innovador en el sector financiero*, tuvieron como objetivo determinar la relación existente entre la cultura organizacional y el comportamiento innovador en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Samy. El estudio abordó la problemática relacionada con la necesidad de fortalecer la innovación dentro de las instituciones financieras tomando como consideración que la conducta de aspecto innovador de los colaboradores constituye un factor importante para la adaptación y competitividad. Los autores desarrollaron su estudio bajo un enfoque cuantitativo, de tipo exploratorio, descriptivo, bibliográfico y correlacional, con un módulo de estudio conformado por 20 colaboradores, a quienes aplicaron dos cuestionarios basados en el modelo de cultura organizacional de Denison (1990) y el instrumento de comportamiento innovador de Janssen (2000). La confiabilidad de los instrumentos fue evaluada mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, obteniendo valores de 0,73 para cultura organizacional y 0,69 para comportamiento innovador. Los resultados afirmaron la necesidad de fortalecer diversos componentes de las dos variables estudiadas y que las prácticas organizacionales influyen en la capacidad de los colaboradores para generar e implementar nuevas ideas. El estudio concluyó que una cultura organizacional desarrollada favorece el desarrollo innovador, impulsa la participación de los trabajadores y contribuye a la adaptación de las organizaciones frente a las exigencias del entorno financiero. Los hallazgos de esta investigación contribuyen a

comprender cómo las dimensiones culturales pueden influir en el desempeño de los colaboradores, aportando fundamentos teóricos para el análisis conjunto del capital humano y la cultura organizacional.

En el estudio de Bernal et al. (2020) abordaron la problemática asociada a la necesidad de comprender el papel que desempeñan los conocimientos, habilidades y capacidades de los trabajadores en el logro de los objetivos, considerando que muchas organizaciones buscan fortalecer su competitividad mediante una gestión más eficiente de sus recursos humanos. El objetivo de la investigación fue determinar la influencia del capital humano sobre el desempeño institucional y establecer la importancia de este recurso dentro de la estrategia. Se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, bajo un alcance correlacional y diseño no experimental. Se utilizó un cuestionario estructurado aplicado a colaboradores de diferentes organizaciones, cuyos resultados fueron sometidos a análisis estadísticos para identificar la relación entre las variables de estudio. Los hallazgos mostraron una relación positiva entre el capital humano y el desempeño organizacional, lo cual identificó que las organizaciones con personal mejor capacitado, mayor experiencia laboral y niveles más altos de compromiso alcanzaban resultados más favorables en términos de productividad, eficiencia y cumplimiento de metas. Además, se observó que la formación continua y el aprovechamiento de las capacidades del personal fortalecen el funcionamiento organizacional y ayudan a la adaptación a entornos cada vez más exigentes. El aporte de esta investigación para el presente estudio radica en destacar la importancia del capital humano como un recurso estratégico para las organizaciones, este resultado respalda el análisis de las habilidades, competencias y capacidades de los colaboradores como elementos fundamentales dentro del desarrollo institucional.

Los estudios revisados y analizados demuestran que tanto el capital humano como la cultura organizacional son factores determinantes del desempeño institucional en el sector financiero. Sin embargo, son escasos los estudios que analizan de manera conjunta las habilidades blandas y duras del capital humano con las dimensiones de la cultura organizacional en un contexto regional como el estudiado. Este vacío de conocimiento justifica la pertinencia y originalidad de la presente investigación.

2.2 MARCO TEÓRICO

2.2.1 Evolución de los términos recurso humano, talento y capital humanos

La terminología utilizada para referirse al elemento humano en las organizaciones no ha permanecido estable a lo largo del tiempo si no que han experimentado cambios en el concepto y significado, reflejando una transformación en la forma en que las organizaciones comprenden sus relaciones con las personas que las integra. La percepción de esta evolución léxica es de relevancia no solo por su aspecto histórico sino también como indicador de valores y modelos de administración que predominan en cada época.

El concepto recursos humanos tomo fuerza en la segunda mitad del siglo XX coincidiendo con el auge de las teorías de la administración, bajo esta denominación el trabajador era considerado como un aporte al proceso productivo haciendo referencia a recursos materiales, financiero y tecnológicos de la organización priorizando la eficacia y eficiencia de la organización por encima del bienestar humano (Chiavenato, 2007). Pese a que esta perspectiva posibilitó procesos importantes en la administración del personal fue cuestionada por su connotación deshumanizadora que implicaba hacia las personas.

Debido a las limitaciones del enfoque anterior, el término talento humano gano relevancia durante las últimas décadas del siglo XX, y principios del XXI, impulsada por el crecimiento de la gestión del conocimiento y por economías centradas en activos intangibles resaltando las capacidades únicas de los individuos, reconociendo que no todas las personas poseen el mismo nivel habilidades y por lo tanto encontrar, atraer y retener a los trabajadores más aptos ofrece una ventaja competitiva. De acuerdo con Jericó (2001), el talento comprende a un conjunto de habilidades individuales y también a un grupo de competencias, compromiso y acción orientada a resultados, lo que otorga al concepto una dimensión dinámica y contextual que el término "recursos" no abarca.

El capital humano permite tener una visión de inversión a largo plazo que va más allá de la percepción utilitaria del recurso humano y del enfoque en las diferencias individuales del talento humano. Al considerarlo como capital, se admite de manera explícita que los trabajadores generan valor a lo largo del tiempo por medio de la

educación, la experiencia y el aprendizaje continuo. Además, se reconoce que este valor tiene el potencial de disminuir si no se actualiza de forma continua (Becker, 1993), por lo tanto, el cambio hacia este término indica un avance en la comprensión de la función estratégica de las personas en las organizaciones modernas.

De acuerdo con Alles (2015), estos tres términos coexisten en la literatura especializada y en la práctica gerencial, aunque no siempre tienen límites conceptuales claramente definidos. Sin embargo, cada uno sugiere un conjunto particular de creencias sobre la relación entre el individuo y la organización: el recurso humano implica una relación de dependencia y reemplazo; el talento humano, una de distinción y valor; y el capital humano, una de inversión compartida y acumulación de valor. Esta evolución de conceptos no supone que se superen de forma definitiva los términos previos, ya que su empleo cambia dependiendo del contexto institucional, sectorial y cultural en el cual se inscriben las organizaciones.

2.2.2 Gestión del capital humano

La gestión del capital humano es el conjunto de prácticas, políticas y procedimientos que las organizaciones utilizan para organizar, fomentar, motivar y mantener el talento necesario para cumplir sus metas. A diferencia de la administración tradicional del personal la cual se enfoca en funciones operativas como lo son el control de asistencia y la nómina, la gestión del capital humano tiene un enfoque estratégico que une las decisiones relacionadas con los individuos con los resultados organizacionales a largo plazo (Ulrich y Brockbank, 2005).

Según el enfoque de Armstrong (2014), la administración estratégica del capital humano se basa en la idea de que los individuos representan la principal fuente de ventaja competitiva sostenible, por lo cual deben ser administrados en concordancia con la estrategia general de la organización. Es así como manejar el talento siguiendo una línea estrictamente estratégica, los empleados se convierten en el recurso más complicado de replicar para el entorno exterior, asegurando así la estabilidad y la colocación de la empresa en el mercado.

2.2.3 Capital humano

El concepto de capital humano ha ido evolucionando y pasando desde perspectivas clásicas hacia perspectivas contemporáneas las cuales se han enfocado en la

competitividad organizacional y el conocimiento. En un principio se planteó que las capacidades obtenidas por las personas podrían compararse con una clase de capital productivo, según autores como Smith (1776). A pesar de ello las contribuciones realizadas por Becker (1964) y Schultz (1960) fue que el concepto se estableció como una teoría económica en la cual se definió la educación y la formación como inversiones que aumentan la productividad y los ingresos futuros de los individuos.

El capital humano hace referencia a la inversión en temas como educación, experiencia y capacitación los cuales aumentan la productividad y habilidades de las personas (Becker, 1993). Estos componentes forman las bases para que las personas desarrollen su potencial profesional, convirtiéndose así en agentes activos del cambio en las organizaciones. De este modo las organizaciones priorizan la formación de sus colaboradores para que logren ventajas competitivas significativas que sean difíciles de replicar, ya que la experiencia y el conocimiento acumulado representan un gran impacto de valor intangible.

El valor intangible incluye aquellos recursos no físicos que favorecen el desempeño y la expansión de las empresas, a pesar de que no puedan ser observados o medidos igual que los activos físicos. En este sentido, el conocimiento, las competencias, las capacidades y la experiencia de los colaboradores son activos no tangibles que crean valor y robustecen la capacidad competitiva de las empresas (Casanovas, 2023).

Su importancia radica en que es un activo intangible con alto valor para las organizaciones debido a que aporta al fortalecimiento de la innovación, competitividad y crecimiento empresarial. Las empresas que invierten por la formación profesional logran mayores tasas de eficiencia y adaptación a los cambios del mercado. Es por esto que esta variable es un componente esencial en la gestión moderna que incide en la calidad del trabajo, en la toma de decisiones y el cumplimiento de metas organizacionales.

Según Becker (1993), el capital humano se caracteriza por ser acumulable y desarrollable a través de la educación o por medio de la experiencia laboral, lo que implica que las competencias de las personas pueden fortalecerse de manera continua mediante el aprendizaje y la capacitación. Otra característica fundamental

es la capacidad de generar valor para la organización debido a que el conocimiento y las habilidades de los colaboradores inciden en la eficiencia de los procesos y por ende en la calidad de los bienes o servicios que ofrecen.

2.2.4 Habilidades blandas

Las habilidades blandas abarcan un grupo de capacidades relacionadas con la conducta, interacción social y la comunicación entre individuos en diferentes contextos, sobre todo en el laboral (Ramírez y Manjarrez, 2022). Estas habilidades posibilitan que las personas se desarrollen de manera efectiva en diferentes contextos organizacionales los cuales favorecen a la resolución de conflictos, adaptación y trabajo colaborativo. Goleman (1998) fundamentó teóricamente las habilidades blandas a través del concepto de inteligencia emocional y sostuvo el hecho de poder identificar y gestionar sus propias emociones, así como de sentir e influir en las emociones de los demás, anticipa el desempeño profesional superior con mayor rendimiento que el coeficiente intelectual.

De acuerdo con Garavito et al. (2024), las habilidades blandas son las capacidades personales e interpersonales que influyen en como los individuos interactúan con otros, tales como la comunicación efectiva, liderazgo, empatía y el trabajo en equipo, las cuales son esenciales para el rendimiento profesional ya que añaden conocimientos técnicos que ayudan a un mejor ambiente laboral. Estas habilidades complementan la formación de los profesionales y se han vuelto un factor diferenciador en el mercado laboral actual. Las organizaciones valoran la capacidad de adaptarse, colaborar y resolver conflictos de forma constructiva, su desarrollo favorece el desempeño individual, fortalece la cohesión de los equipos y ayuda a construir entornos de trabajo más saludables.

Dentro de las habilidades blandas se pueden apreciar dos dimensiones fundamentales las cuales son habilidades intrapersonales y las interpersonales, las cuales facilitan la comprensión de la relación del individuo con el mismo y con los demás (Gardner, 2003). El desarrollo de estas capacidades favorece la adaptación a diferentes entornos de trabajo, fortalece las relaciones interpersonales y mejora la capacidad de los colaboradores para afrontar los desafíos organizacionales y contribuye a una comunicación más efectiva, a la resolución de conflictos y al cumplimiento eficiente de los objetivos institucionales.

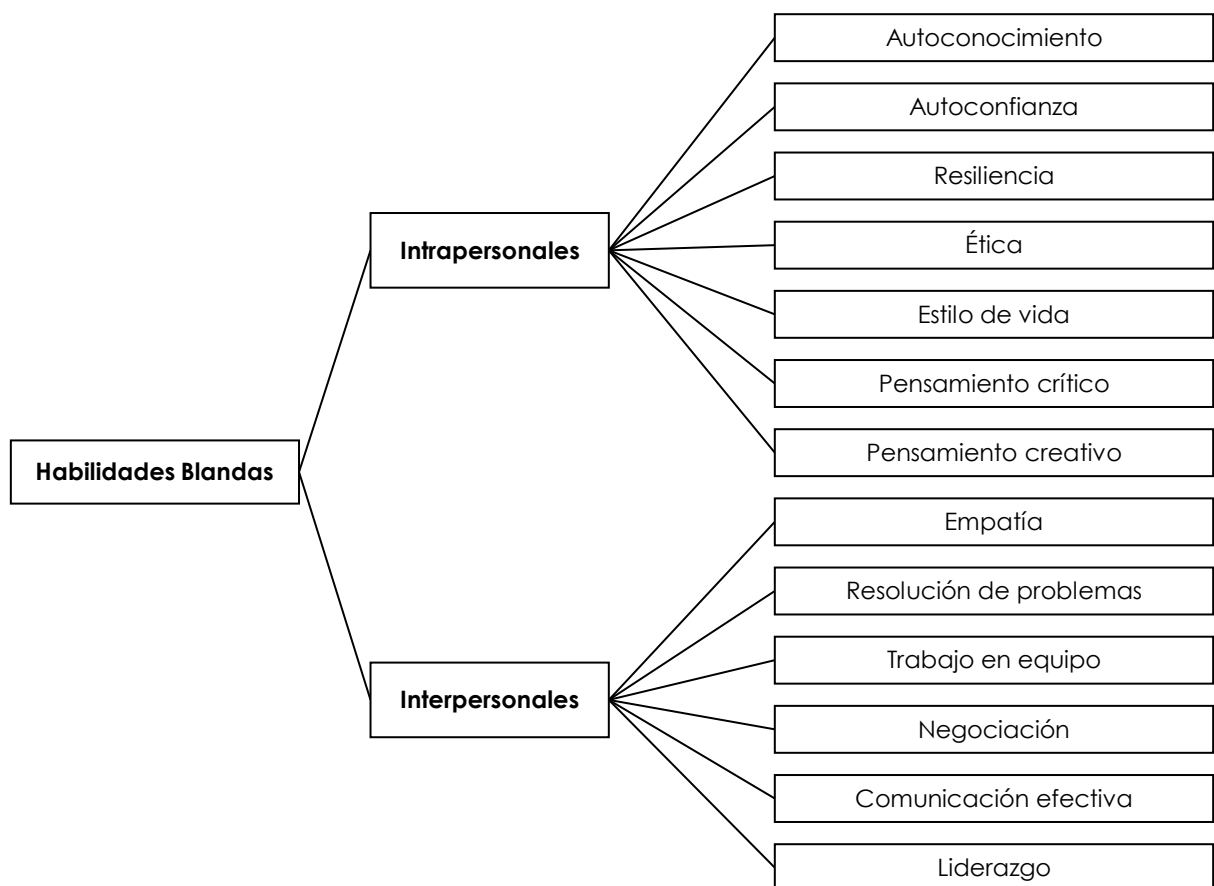


Figura 1. Clasificación de las habilidades blandas

2.2.4.1 Habilidades Intrapersonales

Las habilidades intrapersonales se refieren a que una persona se conozca a sí misma, reconocer sus emociones y controlar su comportamiento en función de estas, incluyen también procedimientos como el autoconocimiento y la autonomía emocional. Estas habilidades se relacionan con la percepción del ser propio, lo que posibilita la interpretación y gestión adecuada de las emociones y acciones personales (Gutiérrez, 2020). Además, varios estudios indican que los elementos de las habilidades intrapersonales incluyen componentes como la autonomía, optimismo y conciencia emocional los cuales son fundamentales para el rendimiento y el bienestar individual (Torres, 2020).

a) Autoconocimiento

El autoconocimiento es una habilidad intrapersonal importante debido a que impacta al crecimiento personal y sobre todo laboral ya que posibilita a que la persona identifique y entienda sus emociones, debilidades, fortalezas, obstáculos y

valores. Esta habilidad facilita un mejor entendimiento de uno mismo, lo cual favorece en la toma de decisiones, control emocional y la adaptación en diferentes contextos sociales y laborales.

De acuerdo con Bernal (2023), el autoconocimiento es una parte importante de la inteligencia emocional debido a que permite reconocer las propias emociones y entender como estas afectan su conducta y desempeño. En lo laboral esta habilidad favorece en el crecimiento profesional y la capacidad de afrontar desafíos, ya que el profesional tiene la capacidad de regular sus reacciones bajo presión al identificar las fortalezas y debilidades individuales.

b) Autoconfianza

La confianza en sí mismo es la creencia que tiene una persona de sus capacidades, habilidades y conocimientos para enfrentar diversas situaciones. Entonces, se dice que la autoconfianza es una habilidad que se fortalece cada vez que optamos por actuar a pesar de la incertidumbre, recolectando pruebas de la capacidad para responder ante la realidad. La percepción de la persona acerca de sus habilidades afecta en su actuación, rendimiento y el esfuerzo que realiza respecto a los objetivos (Colón et al., 2022).

c) Resiliencia

La resiliencia es una habilidad que destaca por la capacidad de asumir dificultades, superar situaciones complicadas y conservar el optimismo ante cambios o problemas que se presentan en el día a día. Además, fortalece el equilibrio entre lo emocional y la persistencia frente a los desafíos. Según Moncini (2023), la resiliencia hace que el individuo se reconstruya emocionalmente después de atravesar situaciones traumáticas o difíciles, que lo ayuda a crecer como persona y adaptarse a la sociedad.

d) Ética

La ética hace referencia a los principios y valores con los que cuenta una persona y la cual lo orienta hacia la manera de actuar responsable, con honestidad y moralidad (Durán, 2022). Este indicador es necesario en lo que respecta al crecimiento personal y organizacional, ya que afecta la manera en que las personas

deciden y se relacionan con los demás, la práctica de estos valores éticos favorece al respeto, confianza y participación ante la sociedad. Para Maldonado et al. (2025), la ética constituye una dimensión importante en el comportamiento humano, ya que impulsa la responsabilidad y el respeto en las acciones y decisiones que las personas realizan en su entorno social y laboral.

e) Estilo de vida

El estilo de vida hace referencia al conjunto de hábitos y conductas que una persona mantiene en su vida cotidiana y que factores como la alimentación, actividad física, descanso e interacción social impactan directamente en su salud física y mental (OMS, 1998). Adoptar hábitos saludables contribuye al bienestar integral de las personas y favorece un mejor rendimiento tanto en el ámbito personal como laboral.

f) Pensamiento crítico

El pensamiento crítico es la habilidad que tienen las personas de analizar la información de manera objetiva, evaluar argumentos y alcanzar conclusiones apoyadas mediante la lógica. Para Quezada (2025), el pensamiento crítico es un proceso en el cual el individuo toma el control de las estructuras propias del acto de pensar y las somete a criterios rigurosos para mejorar la calidad de razonamiento sobre cualquier asunto o problema. Esta habilidad suele ser parcial o distorsionada por la naturaleza, y es fundamental ejercitarlo de manera continua para mejorar la calidad de vida.

Pazos y Aguilar (2024) afirman que los profesionales con un elevado pensamiento crítico son capaces de cuestionarse supuestos establecidos, identificar las causas de los problemas y sugerir soluciones innovadoras en lugar de simplemente aplicar respuestas convencionales. Esta habilidad es fundamental en las organizaciones, ya que permite a los individuos anticiparse a los cambios y mitigar riesgos antes de que se conviertan en crisis.

g) Pensamiento creativo

El pensamiento creativo es la capacidad para generar ideas nuevas y originales que permitan buscar formas diferentes de enfrentar problemas o situaciones. Esta habilidad mejora la innovación, la adaptación al cambio y la búsqueda de

alternativas distintas a las comunes. A su vez permite desarrollar nuevas propuestas y mejorar procesos en los diferentes entornos. El concepto de pensamiento lateral en un enfoque creativo es una forma deliberada de exploración intencional de puntos de vista y maneras de pensar no convencionales, desarrollando técnicas prácticas para impulsar la creatividad individual y grupal (Muñoz, 2021).

2.2.4.2 Habilidades Interpersonales

Las habilidades interpersonales permiten a los individuos comunicarse e interactuar con otros entornos de manera eficaz. La empatía, gestión del tiempo, comunicación, trabajo en equipo y resolución de conflictos son algunos componentes que incluyen en las habilidades interpersonales. De acuerdo con Berra (2024), las habilidades interpersonales están relacionadas directamente con la manera en que los individuos se relacionan y establecen vínculos sociales, lo cual favorece la cooperación y convivencia. Se destaca que estas habilidades permiten a los individuos la expresión adecuada de sus pensamientos y emociones, respetando a los demás y desarrollando relaciones interpersonales exitosas.

a) Empatía

La empatía se define como la capacidad de reconocer el estado emocional y perspectivas de otro individuo, aun cuando estos no los hayan manifestado directamente. Es una competencia emocional social sencilla, que incluye tanto la empatía cognitiva que es la capacidad de comprender la perspectiva del otro, la empatía emocional la cual permite sentir lo que el otro siente y la preocupación que es la disposición a hacer algo por el bienestar de los demás (Ramos , 2024).

b) Resolución de problemas

La resolución de problemas corresponde a la habilidad para reconocer, analizar y resolver problemas, dificultades e incluso situaciones complejas con otras personas o intereses implicados en el mismo (Campayo, 2021). La resolución eficaz de problemas es una competencia que integra diferentes aspectos del capital humano, ya que fusiona habilidades analíticas, pensamiento sistémico, creatividad y comunicación asertiva. La capacidad de resolver problemas eficazmente va más allá de hallar soluciones técnicas, se trata de una ventaja competitiva clave que transforma la complejidad en colaboración y los obstáculos en motores de innovación.

c) Trabajo en equipo

El trabajo en equipo consiste en colaborar con otras personas para alcanzar objetivos en común y hace que se coordinen los esfuerzos, la cooperación para compartir conocimientos. Según Iza et al. (2023), el trabajo en equipo consiste en la colaboración organizada de varias personas que coordinan esfuerzos, habilidades y responsabilidades para alcanzar un objetivo común, favoreciendo además el desarrollo de competencias como la comunicación, el liderazgo y la resolución de problemas. Por otra parte, Galarza et al. (2020) argumentan que la base de un equipo no solamente reside en trabajar juntos o tener una buena relación entre los miembros, sino en una disciplina estricta donde un pequeño grupo de personas con talentos individuales se complementan y asumen un compromiso firme para cumplir con metas y responsabilidades compartidas sobre los resultados finales.

d) Negociación

Para Fisher et al. (1999), la negociación basada en principios es un método muy útil y no una postura moral, creada para solucionar conflictos personales o laborales de manera pacífica y sin renunciar a lo esencial. Este método se basa en distinguir a las personas del problema y centrarse en los intereses positivos en vez de en posturas rígidas, fomentando la generación de alternativas que favorezcan a las partes según criterios objetivos.

En las organizaciones esta habilidad es esencial al momento de gestionar acuerdos comerciales y contractuales, también es aplicable en la resolución de conflictos, asignación de recursos, coordinación de departamentos y la gestión de relaciones con grupos de interés. Alva (2022) plantea que la competencia de influencia y negociación implica la capacidad de aproximar las posturas de los involucrados a través del diálogo y la lógica compartida, garantizando que los acuerdos obtenidos respondan directamente a las metas estratégicas de la organización.

e) Comunicación efectiva

La comunicación efectiva es aquella que permite que los mensajes sean captados y entendidos de la manera que el emisor esperaba, es decir es la capacidad de expresar ideas, emociones, información de la forma exacta y apropiada para el receptor. De acuerdo con Toledo (2025), la comunicación efectiva va más allá de la

simple transmisión de información, ya que implica establecer vínculos significativos que favorecen la colaboración, la resolución de conflictos, la motivación de los equipos y la participación dentro de las organizaciones.

Suárez (2024) sostiene que la comunicación interpersonal efectiva consiste en entender al otro antes de intentar ser comprendido. Explica que el entrenamiento tradicional tiende a enfocarse en técnicas visuales o de personalidad que resultan ser manipuladoras, mientras que una comunicación genuina necesita una escucha empática basada en la fortaleza de carácter y un deseo de comprender las necesidades o emociones de los otros. La efectividad de la comunicación organizacional no consiste solamente en la transmisión técnica del mensaje sino en la capacidad de la comunicación para generar el significado y entendimiento mutuo que oriente a los colaboradores de la organización hacia metas en común (Arévalo y Del Prado, 2026).

f) Liderazgo

En las habilidades interpersonales el liderazgo es la competencia que tiene la posibilidad de dirigir de forma positiva a otras personas para el logro de objetivos en común y generar motivación, compromiso y superación en las personas que lideran. De acuerdo con Lussier y Achua (2011), el liderazgo es un proceso de influencia e interacción que se establece entre líderes y seguidores cuyo propósito es alcanzar las metas organizacionales a través de procesos que impulsan el cambio.

Hernández (2026) explica que el liderazgo es un conjunto de dinámicas que buscan transformar a fondo las organizaciones. Este proceso se basa en la capacidad de anticipar el futuro de una institución, reunir a su personal en torno a las metas y motivarlos para que superen cualquier obstáculo que se presente.

2.2.5 Habilidades duras

Según Ruiz y Puerto (2025), las habilidades duras corresponden a los conocimientos técnicos que permiten desarrollar funciones en áreas específicas de trabajo, como el uso de tecnología, la programación y las ciencias matemáticas. Por otra parte, Llorente del Río y Cuenca (2020) indican que las habilidades duras hacen referencia a los conocimientos técnicos que las personas desarrollan durante la educación formal y la experiencia acumulada en la práctica profesional.

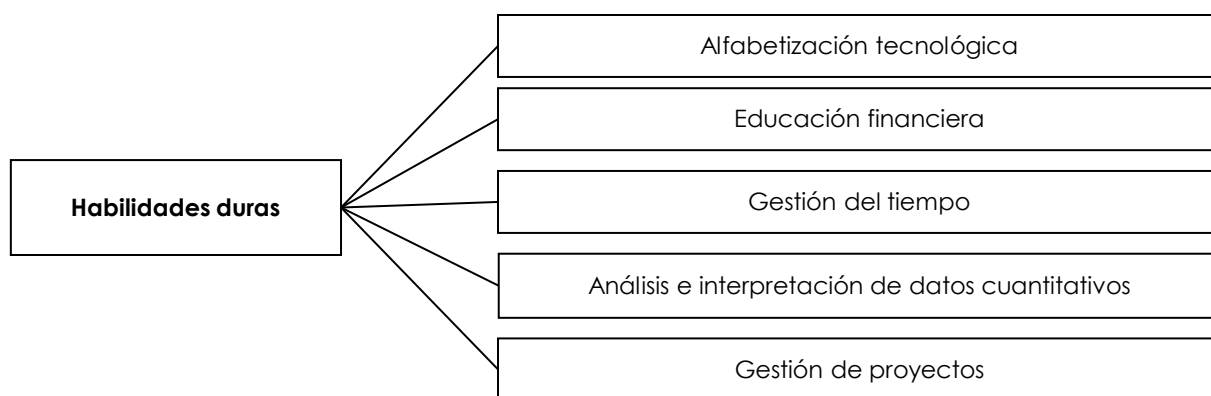


Figura 2. Clasificación de las habilidades duras

a) Alfabetización tecnológica

La alfabetización tecnológica consiste en la integración de las personas a una sociedad del conocimiento y posibilita no solo el uso instrumental de las tecnologías emergentes sino también el fortalecimiento de las habilidades requeridas para su utilización (Anguita, 2021). A medida que la sociedad va evolucionando y con ello, la tecnología adquiere mayor protagonismo en la vida diaria de las personas cambiando prácticas en el trabajo, en el hogar el cual afecta el estilo de vida cotidiana, resulta importante el uso y la comprensión de esas nuevas tecnologías para así no caer en una brecha digital que afecte la calidad de vida de las personas.

b) Gestión del tiempo

La gestión del tiempo es la capacidad de planificar, organizar y priorizar actividades tanto personales como profesionales de tal manera que se logren las metas propuestas mediante el mejor uso del tiempo disponible. Covey (2003) desarrolló la Matriz de Gestión del Tiempo la cual categoriza las actividades según su urgencia e importancia, se menciona que los profesionales de alto rendimiento emplean la mayor parte de su tiempo en tareas significativas, pero no urgentes como lo es la planificación, desarrollo de habilidades y construcción de relaciones, en lugar de estar siempre reaccionando a lo urgente.

Drucker y Maciariello (2025) señalaron que el tiempo es el recurso más valioso y escaso del ejecutivo y que una gestión eficaz de este necesita en primer lugar, un estudio de la forma en que el tiempo se emplea realmente para así poder detectar las actividades que consumen tiempo y no aportan valor para poder eliminarlas o delegarlas. Una adecuada administración del tiempo permite priorizar las tareas más

importantes y optimizar el desempeño en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

c) Educación financiera

Proceso integral y estratégico mediante el cual las personas desarrollan habilidades, conocimientos y competencias esenciales para la correcta administración de sus recursos económicos (Agilera y Haro, 2025). De acuerdo con Uyaguari y Sagbay (2023), esta habilidad permite tomar decisiones más efectivas en relación con los recursos económicos, lo cual impacta en el ámbito personal como profesional.

Según Mungaray et al. (2021), la educación financiera es una competencia esencial dentro del capital humano, ya que permite a las personas adquirir conocimientos y habilidades para gestionar adecuadamente sus recursos económicos, tomar decisiones financieras responsables y mejorar su bienestar financiero a largo plazo. Su fortalecimiento favorece una mayor inclusión en las actividades económicas y contribuye al desarrollo personal de los individuos lo cual los ayuda a llevar una vida económicamente activa.

d) Análisis e interpretación de datos numéricos

Otro componente esencial es el análisis y la interpretación de datos ya que consiste en emplear valores numéricos para apoyar la toma de decisiones que permite identificar patrones, tendencias, relaciones entre variables, facilita una comprensión más profunda de los fenómenos estudiados y aporta mayor precisión al momento de evaluar resultados y plantear estrategias. En este sentido, Cobo (2016) indica que la capacidad de analizar datos permite una mayor comprensión de todos los contextos y la toma de decisiones fundamentadas en evidencia.

Para Molina (2020), el análisis e interpretación de datos es fundamental en cualquier investigación, tanto cualitativa como cuantitativa y menciona que los resultados obtenidos ayudan a robustecer la investigación y otorga mayor peso y comprensión a todas las dimensiones de los fenómenos estudiados. Así, el análisis e interpretación de datos son fundamentales para entender los resultados logrados y apoyar las conclusiones de una investigación de manera objetiva y metódica, ya que permiten transformar la información recolectada en conocimiento útil, identificar patrones y

tendencias, reducir el riesgo de conclusiones erróneas y reforzar la validez y credibilidad de los hallazgos.

e) Gestión de proyectos

La gestión de proyectos se entiende como un proceso integral que incluye la identificación, formulación, evaluación y ejecución de proyectos, con el objetivo de asignar adecuadamente los recursos disponibles para alcanzar metas específicas (Montes, 2022). Esta competencia supone habilidades para coordinar equipos de trabajo, administración de tiempos, organización de tareas y la posibilidad de prever riesgos convirtiéndose en un elemento esencial en ambientes laborales dinámicos como el del sistema financiero en el cual es indispensable el fomento de procesos innovadores y aplicación de mejoras operativas que ayuden al desarrollo y transformaciones institucionales.

Moreno et al. (2024) señalan que una adecuada gestión de proyectos permite optimizar el uso del tiempo y los recursos financieros, los cuales son considerados factores estratégicos en las economías actuales. Es por ello, que las organizaciones dependen mucho de esta competencia ya que es una gran herramienta que brinda apoyo e influye de manera significativa en las operaciones futuras de una institución.

2.2.6 Gestión organizacional

La gestión organizacional se denomina con el conjunto de procesos que planifica, coordina, organiza, y dirige los recursos de una institución con el fin de alcanzar objetivos estratégicos y cumplirlos de manera eficiente ya sea en corto o largo plazo. Según Carrión y Flores (2022), las organizaciones o instituciones deben entenderse como sistemas dinámicos que están en constante interacción con su entorno y donde la toma de decisiones, la adaptación al cambio, gestión de los recursos y la coordinación interna son fundamentales para su desarrollo y sostenibilidad a lo largo del tiempo. Además, implica la articulación de, normas, valores y prácticas que orientan el actuar de los miembros de una institución el cual influye directamente en el clima laboral, el compromiso y el desempeño colectivo.

Barón (2024) mencionan que la gestión dentro de las instituciones está fuertemente relacionada con factores como el desarrollo humano, condiciones laborales, ambiente laboral y la productividad, elementos que influyen en como las personas

interactúan, toman decisiones y promueven entornos laborales más estructurados y participativos con el objetivo de consolidar una gestión y cultura organizacional más sólida y sostenible. Este fortalecimiento favorece el cumplimiento de los objetivos institucionales y contribuye al mejoramiento continuo del desempeño organizacional, genera una mayor coordinación entre los colaboradores, mejora la eficiencia de los procesos internos y fortalece el compromiso con los valores y metas establecidos por la organización.

2.2.7 Cultura organizacional

La cultura organizacional constituye un componente esencial para saber cómo operan las organizaciones internamente, sobre todo en contextos complejos como lo es el sistema financiero. Edgar Schein es un referente esencial al momento de hablar sobre cultura organizacional desde una perspectiva teórica. El define a la cultura organizacional como un conjunto de suposiciones básicas compartidas por un grupo que han obtenido al abordar sus conflictos de integración interna y adaptación externa, y que han funcionado de manera eficaz para que sean validadas y se transmitan a los nuevos miembros de manera adecuada de percibir, pensar y actuar (Schein, 2016).

De acuerdo con Schein (2016), la cultura organizacional comprende tres niveles en los cuales se encuentran artefactos que corresponde a las expresiones visibles de la cultura, la vestimenta, lenguaje, símbolos y prácticas organizacionales. Las creencias y valores declarados incluyen principios, estrategias y metas las cuales orientan al proceder de los individuos, estos componen el segundo nivel. El tercer y último nivel es más profundo ya que se compone de suposiciones fundamentales subyacentes, que son las creencias arraigadas e inconscientes que determinan como los individuos perciben la realidad interna de la organización.

Desde la perspectiva de Cameron y Quinn (1999), la cultura organizacional se comprende mediante el Modelo de Valores en Competencia, el cual comprende a partir de cuatro orientaciones como lo son:

- Cultura clan
- Cultura adhocrática
- Cultura de mercado

- Cultura jerarquizada

Con base en este modelo, la presente investigación estructuró la variable cultura organizacional mediante cinco dimensiones que reflejan dichas orientaciones.

La dimensión innovación y adaptación se fundamenta en la cultura adhocrática, caracterizada por la creatividad, la flexibilidad y la capacidad de responder a los cambios del entorno. La orientación a resultados corresponde a la cultura de mercado, cuyo interés principal es el cumplimiento de metas, la competitividad y la productividad institucional.

Por su parte, las dimensiones clima organizacional y trabajo en equipo se relacionan con la cultura clan, ya que promueven la colaboración, la participación, la confianza y el compromiso entre los colaboradores. La dimensión valores organizacionales se asocia con la cultura jerarquizada debido a que comprende los principios, normas y lineamientos que orientan el funcionamiento interno y favorecen la estabilidad de la organización.

Para Robbins y Judge (2009), la cultura organizacional actúa como una identidad colectiva dentro de la empresa, fundamentada en un conjunto de valores compartidos que le permiten diferenciarse de cualquier otra entidad del mercado. De igual manera, Chiavenato (2009) menciona que la cultura organizacional está formada por el conjunto de hábitos, valores, creencias, tradiciones, así como por las interacciones y relaciones sociales que identifican a una organización. Es así que una cultura organizacional consolidada fortalece el compromiso, identidad institucional y motivación del personal, facilitando la adaptación al cambio y un mejor ambiente laboral.

La cultura organizacional se caracteriza por guiar la conducta de los colaboradores dentro de la institución, estos reconocen los comportamientos que son aceptables, cuáles son las reglas internas y que practicas forman parte de la dinámica de la organización. Según Schein (2016), la cultura de un grupo se desarrolla como una serie de suposiciones básicas que el grupo adquiere a medida que se resuelven los problemas de adaptación externa e integración interna, lo que ha demostrado ser lo suficientemente efectivo como para ser consideradas válidas y por ello se las enseña

a los nuevos trabajadores como la forma correcta de percibir, sentir y pensar en relación con estas problemáticas.

La cultura proporciona continuidad y sostiene determinados valores y prácticas a través del tiempo, lo que beneficia a la unión entre los miembros de la organización. Sin embargo, posee un carácter cambiante ya que puede ser alterado por las exigencias del entorno como lo son los avances tecnológicos o nuevas necesidades institucionales. En el sector financiero esta característica es muy indispensable ante la constante evolución de los servicios digitales y la necesidad de innovación continua.

2.2.7.1 Dimensiones de la cultura organizacional

Comprender las distintas dimensiones resulta esencial para analizar cómo se construye el ambiente interno y de qué manera influye en el desempeño y la cohesión de la organización. La cultura organizacional reúne elementos que orientan la forma de ser y las relaciones dentro de una institución. Sus dimensiones permiten comprender su estructura y alcance dentro del entorno organizacional y las cuales se detallan a continuación:

a) Innovación y adaptación

La innovación y adaptación se definen como la capacidad de una persona o institución para responder de manera efectiva a los cambios que puede existir en un entorno competitivo y se caracteriza mediante la generación de ideas nuevas, aplicación de mejoras continuas y toma de decisiones estratégicas (Alcívar, 2025). Aunque estas dos capacidades se encuentren estrechamente relacionados, resulta necesario abordarlos de manera individual para una mejor comprensión:

o Innovación

La innovación es un proceso sistemático basado en el análisis de oportunidades, el conocimiento especializado, identificación de oportunidades y la diferenciación ante los demás. García y Quiñonez (2022) menciona que la innovación debe entenderse como una práctica deliberada que requiere observación, análisis y una comprensión precisa del entorno que nos rodea y de las expectativas de las personas con el objetivo de no quedar rezagado mediante el paso del tiempo y los constantes avances tecnológicos.

- Adaptación

Según Duarte y Ochoa (2024), la adaptación es la capacidad de responder de manera ágil y efectiva a las señales y cambios del entorno mediante ajustes en el comportamiento, los procesos, la incorporación de nuevas formas de actuar y comprensión clara del ambiente con el objetivo de reaccionar de manera positiva ante situaciones nuevas, además de aprender y adquirir conocimientos que ayuden a enfrentar mejor los futuros desafíos. En el ámbito organizacional, la adaptación organizacional fortalece la capacidad de la institución para mantenerse vigente y responder de manera más eficiente a contextos dinámicos como los del sistema financiero.

- b) Orientación a resultados

La orientación a resultados es un aspecto que muestra cuánto una institución valora el cumplimiento de metas, la evaluación del desempeño, la responsabilidad por los resultados obtenidos y la capacidad de la organización para establecer objetivos claros y medibles. Robbins y Judge (2013) la consideran una de las características principales de la cultura organizacional en donde los colaboradores son motivados a alcanzar estándares altos mediante sistemas de reconocimiento y compensación ligados al rendimiento individual y grupal.

Por otra parte, una cultura centrada en resultados ayuda a tomar decisiones basadas en indicadores de desempeño, facilitando una mejor conexión entre las actividades individuales y los objetivos estratégicos de la organización. Cuando esta dimensión está bien establecida, los trabajadores de la institución entienden mejor sus responsabilidades y se enfocan más en la calidad y efectividad de su trabajo (Gámez y Toscano, 2023).

- c) Clima organizacional

El clima organizacional se entiende como la manera en que los miembros de una institución u organización perciben su entorno laboral y cómo este influye en su comportamiento, motivación y desempeño. Cortez (2023) señala que se trata de un elemento fundamental para comprender las dinámicas internas de una organización, ya que permite identificar de qué forma factores como el liderazgo, la comunicación, la participación y la motivación impactan en la interacción entre los

colaboradores y en el funcionamiento general de la institución. Además, comprender el clima organizacional proporciona información útil para reconocer las fortalezas e identificar oportunidades de mejora dentro del entorno laboral.

La cultura organizacional permite identificar a tiempo los problemas externos que podrían afectar el desempeño y la eficiencia de los procesos de una organización. Evaluar la cultura organizacional proporciona información valiosa sobre las necesidades de la organización en cuanto a comunicación interna, coordinación interdepartamental y adaptación a nuevas formas de trabajo. Conocer estas necesidades facilita la toma de decisiones sobre esta variable y el desarrollo de estrategias para mejorarla, convirtiéndola en una herramienta para optimizar la capacidad de la organización de anticipar posibles desafíos y crear un entorno más propicio para su desarrollo y sostenibilidad.

d) Trabajo en equipo

Ramírez (2022) señala que trabajar en equipo implica reconocer cómo se relacionan y dependen entre sí sus integrantes, de manera que esa interacción contribuya al logro de objetivos específicos. Esta modalidad laboral no significa solo reunir a varias personas para cumplir una tarea, sino unir esfuerzos, complementarse y generar una dinámica de colaboración que permita obtener mejores resultados y fortalecer el desempeño del grupo, lo que se puede entender como la capacidad de varias personas para colaborar de forma organizada y coordinada con el propósito de alcanzar una meta común.

La coordinación del trabajo en equipo facilita el intercambio de ideas, la resolución de problemas en grupo y el establecimiento de un entorno laboral más colaborativo. Al fomentar la colaboración, también aumenta la eficiencia en la ejecución del trabajo dentro de la organización y construye una cultura cooperativa, solidaria y comprometida (Cardona y Wilkinson, 2006).

e) Valores organizacionales

Los valores organizacionales son principios y creencias compartidas que guían la forma en que actúan las personas dentro de una organización y establecen criterios para la toma de decisiones en el ámbito laboral (Cordero et al., 2021). Cuando estos valores son asumidos por todos, fortalecen la identidad institucional y favorecen una

mayor coherencia entre las acciones de cada miembro y los objetivos de la organización.

Estos valores constituyen un elemento esencial para fortalecer una cultura organizacional sólida, puesto que favorecen comportamientos acordes con las normas, las responsabilidades y las expectativas de la institución. En el sistema financiero, valores como la responsabilidad, el respeto, la honestidad y el compromiso contribuyen a consolidar la ética institucional, generan confianza y refuerzan el sentido de pertenencia de los colaboradores.

III METODOLOGÍA

3.1 ENFOQUE METODOLÓGICO

3.1.1 Enfoque

El presente trabajo de investigación es de enfoque cuantitativo, ya que busca analizar el capital humano y la cultura organizacional en el sistema financiero de la provincia del Carchi, a través de la recolección y el análisis de datos numéricos que permitan establecer correlaciones entre las variables planteadas. Según Hernández et al. (2006), el enfoque cuantitativo se define por la recolección y el análisis de datos numéricos con el fin de comprobar la hipótesis mediante técnicas estadísticas, lo que permite identificar patrones de comportamiento y sustentar teorías. Este enfoque ayuda a generar resultados que sean confiables y replicables, los cuales servirían como base para la toma de decisiones en el ámbito gerencial y también para el diseño de estrategias enfocadas en fortalecer tanto el capital humano como la cultura organizacional en el sistema financiero de la provincia del Carchi.

3.1.2 Tipo de Investigación

La presente investigación comprende tres alcances investigativos que se complementan para lograr una comprensión profunda del tema de estudio. Cada uno aporta información relevante para analizar el fenómeno desde distintas perspectivas, permitiendo obtener resultados consistentes y alineados con los objetivos planteados.

3.1.2.1 Exploratoria

El componente exploratorio de esta investigación se justifica ya que existen limitados antecedentes investigativos que analicen de manera conjunta el capital humano, específicamente, y la cultura organizacional, en el contexto del sistema financiero de la provincia del Carchi. Hernández (2018) señala que los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación, sobre el cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes.

3.1.2.2 Descriptiva

La investigación tiene un enfoque descriptivo ya que busca caracterizar las variables del capital humano y cultura organizacional que existen en el sistema financiero de la provincia del Carchi. El enfoque permite examinar y observar la realidad tal cual se manifiesta en la cultura organizacional, proporcionando una visión clara y estructurada de las condiciones actuales del fenómeno estudiado.

Según Tamayo y Tamayo (2003), la investigación descriptiva “comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o procesos de los fenómenos”. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre cómo una persona, grupo o cosa se conduce o función en el presente”.

3.1.2.3 Correlacional

“Los estudios correlacionales miden las dos o más variables que se pretende ver si están o no relacionadas en los mismos sujetos y después se analiza la correlación” (Hernández et al., 2006, p. 72). Mediante este tipo de estudio se intentará conocer si las relaciones entre las variables son positivas, negativas o nulas, con el fin de poder aportar evidencia empírica para que este tipo de estudios sirvan de base para la formulación de nuevos estudios en materia de fortalecimiento del capital humano en el sector.

3.2 HIPÓTESIS

Hipótesis nula (H_0): No existe relación entre el capital humano y la cultura organizacional en las entidades del sistema financiero de la provincia del Carchi.

Hipótesis alternativa (H_1): Existe relación entre el capital humano y la cultura organizacional en las entidades del sistema financiero de la provincia del Carchi.

3.3 DEFINICIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

3.3.1 Variable independiente: Capital Humano

El capital humano se concibe como el conjunto de conocimientos, habilidades, competencias y actitudes que poseen los individuos, los cuales inciden directamente en el desempeño laboral y en la capacidad de las organizaciones para lograr sus objetivos (Becker, 1993).

Tabla 1. Operacionalización de la variable Capital Humano

Variable	Dimensión	Subdimensión	Indicador	Técnica	Instrumento
Capital humano	Habilidades blandas	Intrapersonales		Encuesta	Cuestionario
		Auto conocimiento	Nivel de identificación y uso de fortalezas y debilidades personales		
		Autoconfianza	Nivel de seguridad personal al enfrentar retos y desafíos		
		Resiliencia	Capacidad de afrontamiento y superación ante situaciones adversas		
		Ética	Grado de conocimiento y aplicación de principios éticos en el ejercicio profesional		
		Estilo de vida	Grado de conocimiento y aplicación de prácticas de bienestar físico y mental		
		Pensamiento crítico	Capacidad de análisis y razonamiento en la toma de decisiones		
		Pensamiento creativo	Capacidad de generación y aplicación de ideas innovadoras		
		Interpersonales			
		Empatía	Capacidad de comprensión y consideración hacia los demás		
	Habilidades duras	Resolución de problemas	Nivel de uso de estrategias para identificar y solucionar problemas	Encuesta	Cuestionario
		Trabajo en equipo	Grado de colaboración y participación activa con otros		
		Negociación	Capacidad de aplicación de técnicas para alcanzar acuerdos		
		Comunicación efectiva	Nivel de claridad y eficiencia en la transmisión de mensajes		
		Liderazgo	Capacidad de influir y guiar a otros hacia el logro de objetivos comunes		
		Alfabetización tecnológica	Nivel de manejo y uso de herramientas digitales e inteligencia artificial		
		Gestión del tiempo	Capacidad de organización y administración eficiente del tiempo		
		Educación financiera	Grado de conocimiento y aplicación de prácticas de gestión del dinero		
		Análisis e interpretación de datos cuantitativos	Nivel de uso del análisis de datos cuantitativos para la toma de decisiones		
		Gestión de proyectos	Capacidad de planificación y ejecución de proyectos por fases		

3.3.2 Variable dependiente: Cultura Organizacional

La cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias, normas y prácticas compartidas que influyen en el comportamiento de los miembros de una organización y orientan cómo se desarrollan sus procesos internos. En este sentido, constituye un sistema de significados que define "la forma en que se hacen las cosas" dentro de la organización y proporciona identidad y coherencia a sus integrantes (Cameron y Quinn, 1999).

Tabla 2. Operacionalización de la variable Cultura Organizacional

Variable	Dimensión	Ítems	Técnica	Instrumento
Cultura organizacional	Innovación y adaptación	Grado de apertura institucional a nuevas ideas y aprendizaje continuo	Encuesta	Cuestionario
	Orientación a resultados	Nivel de claridad, seguimiento y reconocimiento del logro de metas		
	Clima organizacional	Percepción del ambiente laboral en términos de reconocimiento, comunicación, confianza y bienestar		
	Trabajo en equipo	Grado de colaboración, coordinación y calidad de las relaciones laborales		
	Valores organizacionales	Nivel de práctica institucional de la responsabilidad social, el respeto y la honestidad		

3.4 MÉTODOS UTILIZADOS

3.4.1 Método deductivo

El método deductivo consiste en un proceso que parte de principios generales o teóricos para llegar a conclusiones específicas, es decir, va de lo general a lo particular (Hernández, 2014). Es por ello que, la presente investigación se desarrolló bajo este método, tomando como base las teorías relacionadas con el capital humano y la cultura organizacional, con el propósito de analizar su relación en el sistema financiero de la provincia del Carchi.

3.4.2 Técnicas

Para el desarrollo de la presente investigación se empleó la encuesta como técnica de recolección de datos la cual es entendida como un procedimiento sistemático para obtener información de manera directa y ordenada. De acuerdo con Ramos

(2018), las técnicas constituyen herramientas que facilitan la obtención de información, la cual, una vez procesada y analizada, permite dar respuesta a las interrogantes planteadas dentro del estudio, independientemente del enfoque utilizado. La encuesta permitió recopilar de forma estructurada la información de los colaboradores de las instituciones financieras de la provincia del Carchi, obteniendo datos relevantes sobre las variables de capital humano y cultura organizacional.

La recolección de información se realizó mediante la aplicación de un cuestionario estructurado diseñado bajo la escala de Likert. El instrumento consideró cinco niveles de respuesta: 1 = "Totalmente en desacuerdo", 2 = "En desacuerdo", 3 = "Neutral", 4 = "De acuerdo" y 5 = "Totalmente de acuerdo". Esta escala facilitó la medición del nivel de conocimiento y aplicación de las habilidades del capital humano y de las dimensiones de la cultura organizacional presentes en las instituciones del sistema financiero de la provincia del Carchi.

El cuestionario estuvo conformado por 7 preguntas de carácter demográfico donde se recolectó datos como género, edad, tipo de institución, nivel educativo, área empresarial, ubicación de la institución financiera y el sector al que pertenecen. En lo que respecta a la variable capital humano estuvo conformada por 2 dimensiones: habilidades blandas (intrapersonales e interpersonales) y habilidades duras.

Las habilidades intrapersonales incluyeron 7 subdimensiones como autoconocimiento, autoconfianza, resiliencia, ética, estilo de vida, pensamiento crítico y pensamiento creativo. Las habilidades interpersonales abarcaron 6 subdimensiones como la empatía, resolución de problemas, trabajo en equipo, negociación, comunicación efectiva y liderazgo.

En cuanto a las habilidades duras estuvieron integradas por 5 subdimensiones, alfabetización tecnológica, educación financiera, gestión del tiempo, análisis e interpretación de datos cuantitativos y gestión de proyectos. En total la variable capital humano estuvo conformada por 44 ítems. La variable cultura organizacional estuvo estructurada en 5 dimensiones: innovación y adaptación, orientación a resultados, clima organizacional, trabajo en equipo y valores organizacionales, conformada por un total de 17 ítems.

El cuestionario estuvo conformado por 61 preguntas distribuidas de acuerdo con las dimensiones establecidas para cada variable de estudio. Su estructura permitió recopilar información relacionada con el conocimiento y la aplicación de las habilidades del capital humano y de las dimensiones de la cultura organizacional presentes en las instituciones del sistema financiero de la provincia del Carchi. La organización de los ítems facilitó el análisis de ambas variables en función de los objetivos planteados en la investigación.

La distribución de las preguntas se hizo en función de los indicadores definidos en la operacionalización de las variables, lo que permitió evaluar de forma precisa cada una de sus dimensiones. Además, la organización del instrumento facilitó la identificación de fortalezas y puntos de mejora, en relación a las variables. Los datos obtenidos por medio del cuestionario fueron el apoyo para el procesamiento estadístico de los mismos y el análisis de la relación entre las variables, contribuyendo para el logro de los objetivos propuestos y la comprobación de la hipótesis de investigación.

3.5 ANÁLISIS ESTADÍSTICO

3.5.1 Población de estudio

Según Arias et al. (2016), "la población de estudio es un conjunto de casos, definido, limitado y accesible, que formará el referente para la elección de la muestra, y que cumple con una serie de criterios predeterminados" (p. 81). Es así como, la población de este estudio está conformada por el capital humano de los bancos y cooperativas de ahorro y crédito de la provincia del Carchi, que se encuentran distribuidos en los cantones de Tulcán, Huaca, Montúfar, Espejo, Mira y Bolívar. La delimitación de esta población se realizó mediante un levantamiento de información de campo.

Para determinar el número de colaboradores que conforman la población en estudio se realizaron visitas presenciales en las diferentes instituciones financieras ubicadas en los cantones de la provincia del Carchi, en las cuales se solicitó información a los funcionarios responsables de proporcionar datos institucionales, quienes facilitaron el número exacto de trabajadores de cada sucursal. De esta manera se obtuvo la información actualizada y confiable para la conformación de la población objeto de estudio.

Tabla 3. Población de estudio

Cantones	Tipo de institución	Entidad financiera	Número de colaboradores
Tulcán	Bancos	• Banco Pichincha • Banco Guayaquil • Banco del Austro • Banco VisionFund • BanEcuador	67
Huaca		—	—
Montúfar		• Banco Pichincha • Banco VisionFund • BanEcuador • Banco Codesarrollo	49
Espejo		• Banco Pichincha • Banco VisionFund • BanEcuador	16
Mira		• BanEcuador	5
Bolívar		—	—
SUBTOTAL			137
Tulcán	Cooperativas de Ahorro y Crédito	• Pablo Muñoz Vega Ltda. • Tulcán Ltda. • Pilahuín Tío Ltda. • Chibuleo Ltda. • 23 de Julio Ltda. • San Gabriel Ltda. • CACET Ltda. • Ecuacrédito Ltda. • Pablo Vicente Ponce Rubio Ltda. • Acción Imbaburapak Ltda. • Mujeres Unidas • Cooperativa Policía Nacional • 29 de octubre Ltda. • Rural Sierra Norte Ltda.	259
Huaca		• Tulcán Ltda. • San Gabriel Ltda. • Rural Sierra Norte Ltda.	14
Montúfar		• Pablo Muñoz Vega Ltda. • Tulcán Ltda. • San Gabriel Ltda. • Acción Imbaburapak Ltda. • Santa Anita Ltda. • Atuntaqui • Rural Sierra Norte Ltda.	91
Espejo		• Tulcán Ltda. • 29 de octubre Ltda.	12
Mira		• Pablo Muñoz Vega Ltda. • Santa Anita Ltda. • Andina Ltda. • Rural Sierra Norte Ltda. • Pablo Muñoz Vega Ltda.	22
Bolívar		• San Gabriel Ltda. • Santa Anita Ltda. • Rural Sierra Norte Ltda.	18
SUBTOTAL			416
TOTAL			553

La población de estudio está conformada por 553 colaboradores que conforman el capital humano del sistema financiero de la provincia del Carchi, las cuales incluyen bancos y cooperativas de ahorro y crédito, distribuidos en los cantones de Tulcán, Montúfar, Espejo, Mira, Bolívar y Huaca. Para efectos de la investigación, las distintas sucursales se consideran como unidades operativas independientes, debido a que presentan características propias en cuanto a gestión, cultura organizacional y capital humano.

3.5.2 Muestra

Considerando que la población es finita y conocida, se determinó el tamaño de la muestra mediante la aplicación de la fórmula para poblaciones finitas, con el propósito de obtener resultados confiables y estadísticamente válidos. Para ello, se estableció un nivel de confianza del 95 % ($Z = 1,96$), un margen de error del 2 % ($e = 0.02$) y una proporción de éxito y fracaso de 0,5 ($p; q = 0,5$).

- Formula:

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

Donde:

- **n** = tamaño de la muestra.
- **N** = tamaño de la población (total de empleados del sistema financiero de la provincia del Carchi).
- **Z** = Nivel de confianza.
- **p** = probabilidad de ocurrencia del evento.
- **q** = probabilidad de no ocurrencia del evento.
- **e** = margen de error permitido.

$$n = \frac{553 \cdot (1,96)^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}{0,02^2(553 - 1) + (1,96)^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}$$

$$\approx 450$$

Una vez depurada la información y con base en los parámetros establecidos se determinó un margen de error del 2 % para asegurar precisión en los resultados y reducir la variabilidad entre la muestra y la población, lo cual posibilita que el análisis

de la relación entre las variables estudiadas sea más confiable; un nivel de confianza del 95 %, se determinó un tamaño de muestra de 450, lo cual garantiza la obtención de información representativa, confiable y estadísticamente válida para analizar la relación entre las variables de capital humano y la cultura organizacional. Además, se utilizó el software estadístico JASP para la manipulación, el análisis, la interpretación y el procesamiento posterior de los datos. El uso de JASP permite seleccionar los procedimientos estadísticos adecuados, organizar los datos y calcular con precisión los resultados que respaldan la hipótesis propuesta.

3.5.3 Técnica de muestreo

La técnica de muestreo seleccionada es muestro probabilístico estratificado proporcional ya que segmenta a la población según el cantón y el tipo de institución financiera, lo que garantiza que cada grupo este representado adecuadamente. Este procedimiento asegura que la muestra realmente represente la estructura real de la población original, lo cual proporciona un balance metodológico esencial para lograr resultados representativos y válidos en el estudio.

Tabla 4. Muestreo de instituciones financieras por cantones.

Cantón	Tipo de institución	Población	Muestra
Tulcán	Bancos	67	54
	Cooperativas de ahorro y crédito	259	212
Montúfar	Bancos	49	41
	Cooperativas de ahorro y crédito	91	73
Espejo	Bancos	16	13
	Cooperativas de ahorro y crédito	12	10
Mira	Bancos	5	4
	Cooperativas de ahorro y crédito	22	18
Huaca	Cooperativas de ahorro y crédito	14	11
Bolívar	Cooperativas de ahorro y crédito	18	14
Total		553	450

Se aplicó el muestreo estratificado con afijación proporcional para distribuir el número de encuestas entre los distintos cantones y tipos de instituciones financieras considerados en el estudio. Esta fórmula permite asignar a cada estrato una cantidad de participantes según su tamaño dentro de la población total, con el propósito de conservar su estructura original.

Fórmula:

$$n_i = n * \frac{N_i}{N}$$

n_i = número de encuestas asignadas

n = tamaño de la muestra

N_i = número de elementos del estrato

N = número de elementos de la población

$$n_i = 450 * \frac{67}{553}$$

$$\approx 54$$

3.5.4 Confiabilidad del instrumento

Para asegurar la consistencia interna del instrumento de estudio, se evalúa las escalas correspondientes a las variables Capital Humano y Cultura Organizacional. La confiabilidad es una parte esencial ya que garantiza la validez de los resultados obtenidos, lo cual representa el nivel en que el instrumento genera resultados consistentes y estables al ser aplicado en condiciones similares. Con este propósito se emplearon dos coeficientes de confiabilidad ampliamente reconocidos como los son Omega de McDonald y Alpha de Cronbach.

El coeficiente de Omega de McDonald es un método el cual da resultados más precisos en comparación con otros métodos tradicionales, su cálculo se basa en las cargas factoriales de los ítems, lo que permite ser más estable al estimar la confiabilidad y reducir la influencia del número de ítems en la prueba (Colorado et al., 2024). El coeficiente de Alpha de Cronbach se entiende como la precisión y estabilidad de las mediciones obtenidas a través de un cuestionario o escala que permite verificar la consistencia de los resultados en un contexto determinado (Rodríguez y Reguant, 2013). De acuerdo con Reild (2013), "los valores típicos de esta prueba van de 0 a 1, porque conceptualmente, este coeficiente, al igual que los otros coeficientes de confiabilidad, se calcula para responder a la pregunta de qué tan semejante es ese conjunto de datos" (p. 109).

El capital humano tiene un Omega de McDonald de 0,906 y un Alfa de Cronbach de 0,905, ambos con un error de 0,013 lo cual quiere decir que su nivel de confiabilidad es excelente. La relación entre los dos coeficientes hace que los resultados tengan

solidez y confirman que los ítems de la variable capital humano miden de manera consistente y coherente el instrumento evaluado.

La cultura organizacional tiene un Omega de McDonald de 0,873 y un Alfa de Cronbach de 0,872, con un error típico de 0,018, indicando un nivel de confiabilidad bueno. Al igual que en la variable anterior, la similitud entre ambos coeficientes confirma la estabilidad y consistencia interna del instrumento para medir esta variable.

El instrumento en su totalidad alcanzó valores de McDonald y Cronbach de 0,921, con un error típico de 0,011, lo que garantiza que los ítems mantienen coherencia en la medición de las variables estudiadas. La similitud entre los coeficientes calculados respalda la estabilidad de las estimaciones realizadas, permitiendo afirmar que el cuestionario es adecuado para la recolección de información y proporciona resultados confiables para el desarrollo de la investigación.

3.5.5 Pruebas de normalidad

Las pruebas de normalidad son procedimientos estadísticos utilizados para determinar si los datos de una muestra provienen de una población con distribución normal, los cuales es fundamental para la selección de un método de análisis adecuado (Flores y Flores, 2021). Se optó por emplear la prueba de Kolmogorov-Smirnov mediante el software JASP, debido a que el tamaño de la muestra es superior a 50, criterio que justifica la aplicación de esta prueba.

La prueba de normalidad aplicada a las variables Capital Humano y Cultura Organizacional mostró valores de 0,115 y 0,136. En los dos casos, el nivel de significancia fue menor a 0,05 ($p < 0,001$), lo que indica que los datos no presentan una distribución normal.

Ante estos resultados, el análisis estadístico se desarrolló mediante pruebas no paramétricas, debido a que este tipo de procedimientos responde de mejor manera cuando no se cumple el supuesto de normalidad. Estas pruebas ofrecen una alternativa metodológica válida para examinar diferencias entre grupos y establecer relaciones entre variables.

IV RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 RESULTADOS

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos a través de las encuestas aplicadas a los colaboradores del sistema financiero de la provincia del Carchi, con el propósito de analizar las habilidades del capital humano y la cultura organizacional dentro de las instituciones financieras. En un primer momento, se expone la caracterización de la muestra para conocer los principales rasgos de los participantes y comprender de manera clara la composición de la muestra considerando aspectos como género, edad, nivel educativo, área empresarial y ubicación de la institución. Se desarrolló los resultados correspondientes a cada una de las variables de estudio a partir de sus dimensiones y subdimensiones, tomando en cuenta los análisis descriptivos, exploratorios, correlacionales y las pruebas estadísticas aplicadas, lo que permite examinar de manera más detallada los hallazgos obtenidos y establecer una discusión sustentada en relación con los antecedentes revisados en la investigación.

4.1.1 Caracterización de la muestra en estudio

La caracterización de la muestra permite conocer la composición de la población participante para la interpretación de los resultados obtenidos. En este apartado se presenta la distribución de los colaboradores del sistema financiero de la provincia del Carchi según el género.

Tabla 5. Distribución por género de los colaboradores del sistema financiero del Carchi

Género	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	251	55,8
Masculino	199	44,2
Total	450	100,0

En la investigación participaron 450 colaboradores del sistema financiero de la provincia del Carchi. Del total de participantes, 251 son mujeres, lo que representa el 55,8 %, mientras que 199 hombres, equivalente al 44,2 %. Estos datos muestran una mayor participación del género femenino dentro de la muestra. La diferencia entre

los grupos fue de 11,6 puntos porcentuales, aunque la presencia de hombres también resultó considerable. En términos generales, la distribución observada permite contar con información proveniente de los géneros y ofrece una descripción adecuada de la población que formó parte del estudio.

Tabla 6. Distribución de la muestra según grupo de edad

Edad	Frecuencia	Porcentaje
18-22	4	0,9
23-27	60	13,3
28-32	83	18,4
33-37	101	22,4
38-42	70	15,6
43-47	39	8,7
48-52	47	10,4
53-57	32	7,1
58-62	14	3,1
Total	450	100,0

El grupo con el rango de edad más alto es el de 33 a 37 años con un total de 101 encuestados que representa el 22,4 % de la muestra. El segundo grupo de edad más numeroso es el de 28 a 32 años con 83 encuestados equivalente a 18,4 %, el 29,3 % tiene entre 43 años o más, su presencia es significativa, ya que aportan tanto conocimiento tácito como conocimiento institucional, el grupo más joven representa el 14,2 % con solo 64 personas. En conjunto, la mayor parte de los colaboradores se concentra entre los 28 y 42 años, lo que refleja una presencia importante de personal en etapas intermedias de su trayectoria laboral.

Tabla 7. Distribución de la muestra según tipo de institución financiera

Tipo de institución	Frecuencia	Porcentaje
Bancos	112	24,9
Cooperativas de Ahorro y Crédito	338	75,1
Total	450	100,0

Del total de 450 participantes, el 75,1 % de las personas (n = 338) trabaja en cooperativas de ahorro y crédito, mientras que el 24,9 % restante (n = 112) labora en bancos. Esto demuestra que, en el Carchi, el sector cooperativo tiene un mayor peso de capital humano dentro del sistema financiero. A pesar de esta diferencia, los dos tipos de instituciones se encuentran presentes en el estudio, lo que permite contar con información proveniente de los principales actores que conforman el sistema financiero de la provincia del Carchi.

Esta distribución ofrece una visión general de la composición de la muestra según el tipo de entidad financiera a la que pertenecen los participantes. Los muestran con claridad que los dos tipos de institución tienen alcances territoriales distintos dentro del estudio, lo que ayuda a entender mejor cada modelo en el contexto provincial.

Tabla 8. Distribución de la muestra según nivel educativo

Nivel educativo	Frecuencia	Porcentaje
Secundaria	20	4,4
Técnico/tecnólogo	128	28,4
Tercer nivel (licenciatura/ingeniería)	210	46,7
Posgrado (maestría/doctorado)	92	20,4
Total	450	100,0

La distribución del nivel educativo muestra que la mayor parte de los colaboradores posee formación de tercer nivel, con 210 participantes que representan el 46,7 % de la muestra. La formación técnica o tecnológica ocupa el segundo lugar con 128 personas, equivalente al 28,4 %, mientras que 92 colaboradores cuentan con estudios de posgrado, cifra que corresponde al 20,4 %. La educación secundaria registra la menor participación con 20 casos, que representan el 4,4 % del total, lo que evidencia una población con niveles de formación académica predominantemente superiores.

Tabla 9. Distribución de la muestra según área de trabajo

Área de trabajo	Frecuencia	Porcentaje
Finanzas	214	47,6
Gestión administrativa	67	14,9
Marketing y ventas	61	13,6
Producción/operaciones	68	15,1
TICS	19	4,2
Talento humano	21	4,7
Total	450	100,0

La distribución de la muestra según el área empresarial muestra una mayor participación de colaboradores vinculados al área de finanzas, con 214 personas que representan el 47,6 % del total. Producción y operaciones registra 68 participantes, equivalente al 15,1 %, seguida de gestión administrativa con 67 colaboradores y marketing y ventas con 61. Las áreas de talento humano y tecnologías de la información y comunicación presentaron una participación menor dentro del estudio, con 21 y 19 personas, respectivamente.

La concentración de participantes en el área financiera guarda relación con la naturaleza de las instituciones analizadas, centradas en actividades asociadas con servicios económicos y administrativos. La presencia de colaboradores provenientes

de distintas áreas permite incorporar miradas diversas sobre el capital humano y la cultura organizacional, lo que amplía la comprensión del funcionamiento interno del sistema financiero en la provincia.

Tabla 10. Distribución de la muestra según cantón de la institución financiera

Cantón	Frecuencia	Porcentaje
Bolívar	14	3,1
Espejo	23	5,1
Huaca	11	2,4
Mira	22	4,9
Montúfar	114	25,3
Tulcán	266	59,1
Total	450	100,0

La distribución de la muestra según la ubicación de la institución financiera muestra una mayor concentración de participantes en el cantón Tulcán, con 266 colaboradores que representan el 59,1 % del total. Montúfar registró 114 participantes, equivalente al 25,3 %, mientras que Espejo, Mira, Bolívar y Huaca presentaron porcentajes menores dentro de la población analizada. Esta composición muestra que la mayor parte de la información recopilada proviene de los cantones con mayor presencia de entidades financieras dentro de la provincia.

La participación de instituciones ubicadas en distintos cantones permite incorporar perspectivas procedentes de varios entornos del sistema financiero del Carchi. La diferencia en la cantidad de colaboradores entre cantones guarda relación con la distribución territorial de las entidades y con el tamaño de sus equipos de trabajo, lo que aporta una visión más amplia sobre las condiciones del capital humano y la cultura organizacional en el ámbito provincial.

Tabla 11. Distribución de la muestra según sector de ubicación de la institución financiera

Sector	Frecuencia	Porcentaje
Rural	12	2,7
Urbano	438	97,3
Total	450	100,0

La muestra según el sector evidencia una marcada concentración de participantes en el sector urbano, con 438 colaboradores que representan el 97,3 % del total. El sector rural registró 12 participantes, equivalente al 2,7 %, lo que indica una presencia mucho menor dentro del estudio. Esta diferencia guarda relación con la distribución territorial de las instituciones financieras incluidas en la investigación.

La predominancia del sector urbano permite examinar con mayor amplitud las condiciones del capital humano y la cultura organizacional en espacios donde se concentra la mayor actividad financiera de la provincia. La participación del sector rural, aunque reducida, incorpora una visión complementaria que contribuye a reconocer posibles diferencias vinculadas con el contexto geográfico y las dinámicas propias de cada entorno, enriqueciendo el análisis de la población estudiada y proporcionando una perspectiva más amplia sobre la realidad del sistema financiero en la provincia.

4.1.2 Habilidades blandas y duras del capital humano en el sistema financiero de la provincia del Carchi

El empleo de la mediana y la desviación estándar permite describir el comportamiento de las respuestas, mostrando tanto el valor central como la dispersión de las puntuaciones registradas en cada subdimensión. Estos estadísticos aportan una visión integral sobre la valoración de las habilidades blandas intrapersonales del capital humano.

Tabla 12. Mediana y desviación estándar de las subdimensiones Intrapersonales.

Subdimensiones	Mediana	Desv. Est
Autoconfianza	5,00	0,75
Ética	5,00	0,82
Autoconocimiento	4,00	0,90
Resiliencia	4,00	0,87
Estilo de vida	4,00	0,93
Pensamiento crítico	4,00	0,92
Pensamiento creativo	4,00	0,84

Los resultados de las habilidades blandas intrapersonales evaluadas en los colaboradores del sistema financiero de la provincia del Carchi. Se observa que autoconfianza y ética obtienen la mediana más alta de 5, mientras que autoconocimiento, estilo de vida, pensamiento crítico, pensamiento creativo y resiliencia registran una mediana de 4. Esto indica que, en general, las respuestas se concentran en los valores altos de la escala, reflejando una valoración favorable de todas las subdimensiones.

En cuanto a la variabilidad, las desviaciones estándar se encuentran entre 0,75 y 0,93, lo que indica que las respuestas fueron relativamente similares entre los participantes. La menor variación corresponde a autoconfianza (0,75), mientras que estilo de vida presenta la mayor (0,93). Sin embargo, las diferencias entre estos valores son

pequeñas, por lo que el comportamiento de las subdimensiones puede considerarse bastante uniforme.

Tabla 13. Comparación de habilidades blandas intrapersonales entre bancos y cooperativas de ahorro y crédito mediante la prueba *U* de Mann-Whitney

Subdimensiones	<i>U</i>	<i>p</i>
Autoconocimiento	19 040	0,925
Estilo de vida	18 190	0,530
Pensamiento crítico	22 080	0,006
Pensamiento creativo	17 940	0,392
Autoconfianza	18 970	0,972
Ética	24 270	< 0,001
Resiliencia	19 370	0,703

Los resultados evidencian que las dimensiones de autoconocimiento ($p = 0,925$), estilo de vida ($p = 0,530$), pensamiento creativo ($p = 0,392$), autoconfianza ($p = 0,972$) y resiliencia ($p = 0,703$) no presentan diferencias estadísticamente significativas entre los colaboradores de bancos y cooperativas de ahorro y crédito, debido a que sus valores de significancia son superiores a 0,05. Por el contrario, las dimensiones de pensamiento crítico ($U = 22\ 080$; $p = 0,006$) y ética ($U = 24\ 270$; $p < 0,001$) muestran diferencias estadísticamente significativas entre ambos tipos de instituciones, al registrar valores de significancia inferiores a 0,05. Estos resultados indican que la percepción de estas habilidades varía según el sector financiero al que pertenecen los colaboradores.

Tabla 14. Mediana y desviación estándar de las subdimensiones Interpersonales.

Subdimensiones	Mediana	Desv. Est
Empatía	5,00	0,78
Resolución de problemas	4,00	0,89
Trabajo en equipo	5,00	0,80
Negociación	4,00	0,92
Comunicación efectiva	4,00	0,80
Liderazgo	4,00	0,84

Los resultados descriptivos indican que las subdimensiones de las habilidades blandas interpersonales presentan una tendencia central concentrada en valores altos de la escala. La empatía y trabajo en equipo registran una mediana de 5, mientras que resolución de problemas, negociación, comunicación efectiva y liderazgo alcanzan una mediana de 4, evidenciando un comportamiento consistente entre las competencias evaluadas.

La dispersión de las respuestas se mantiene en niveles reducidos, con desviaciones estándar comprendidas entre 0,78 y 0,92. La menor variabilidad corresponde a empatía ($DE = 0,78$), en tanto que negociación presenta la desviación estándar más

alta ($DE = 0,92$). Sin embargo, todas las subdimensiones muestran una dispersión inferior a una unidad, lo que refleja una distribución relativamente homogénea de las respuestas.

Tabla 15. Comparación de habilidades blandas interpersonales entre bancos y cooperativas de ahorro y crédito mediante la prueba U de Mann-Whitney

Subdimensiones	U	p
Empatía	20 820	0,098
Resolución de problemas	19 000	0,954
Trabajo en equipo	21 800	0,012
Negociación	19 240	0,786
Comunicación efectiva	19 830	0,434
Liderazgo	20 840	0,099

Los resultados muestran que las dimensiones de empatía ($p = 0,098$), resolución de problemas ($p = 0,954$), negociación ($p = 0,786$), comunicación efectiva ($p = 0,434$) y liderazgo ($p = 0,099$) no presentan diferencias estadísticamente significativas entre los colaboradores de bancos y cooperativas de ahorro y crédito, debido a que sus niveles de significancia son superiores a 0,05. Por lo contrario, la dimensión trabajo en equipo registró diferencias estadísticamente significativas entre ambos grupos ($U = 21\ 800$; $p = 0,012$), al presentar un valor de significancia inferior a 0,05. Este resultado sugiere que la percepción sobre esta habilidad interpersonal varía según el tipo de institución financiera en la que laboran los colaboradores.

Tabla 16. Mediana y desviación estándar de las subdimensiones de Habilidades Duras.

Subdimensiones	Mediana	Desv. Est
Alfabetización tecnológica	4,00	0,91
Educación financiera	5,00	0,87
Gestión del tiempo	4,00	0,83
Análisis e interpretación de datos	4,00	0,90
Gestión de proyectos	4,00	0,92

Las subdimensiones de las habilidades duras presentan una tendencia central ubicada en valores altos de la escala de respuesta. Educación financiera registra la mediana más elevada de 5, mientras que alfabetización tecnológica, gestión del tiempo, análisis e interpretación de datos y gestión de proyectos presentan una mediana de 4. Esta distribución evidencia una concentración de las respuestas en los niveles superiores de la escala para todas las dimensiones evaluadas.

Las desviaciones estándar oscilan entre 0,83 y 0,92, lo que refleja una dispersión relativamente baja de las respuestas. La menor variabilidad se observa en gestión del tiempo ($DE = 0,83$), mientras que gestión de proyectos presenta la mayor dispersión

(DE = 0,92). No obstante, las diferencias entre las desviaciones estándar son pequeñas, indicando un comportamiento descriptivo similar entre las dimensiones.

Tabla 17. Comparación de habilidades duras entre bancos y cooperativas de ahorro y crédito mediante la prueba *U* de Mann-Whitney

Subdimensiones	<i>U</i>	<i>P</i>
Alfabetización tecnológica	16 470	0,037
Educación financiera	21 360	0,034
Gestión del tiempo	19 940	0,380
Análisis e interpretación de datos cuantitativos	17 000	0,100
Gestión de proyectos	16 460	0,033

Las dimensiones de gestión del tiempo ($p = 0,380$) y análisis e interpretación de datos cuantitativos ($p = 0,100$) no presentan diferencias estadísticamente significativas entre los colaboradores de bancos y cooperativas de ahorro y crédito, puesto que los valores de significancia son superiores a 0,05. En cambio, la alfabetización tecnológica ($U = 16\,470$; $p = 0,037$), la educación financiera ($U = 21\,360$; $p = 0,034$) y la gestión de proyectos ($U = 16\,460$; $p = 0,033$) registran diferencias estadísticamente significativas entre ambos grupos, al presentar valores de significancia inferiores a 0,05. Esto indica que estas habilidades duras muestran un comportamiento diferente según el tipo de institución financiera.

4.1.3 Dimensiones de la cultura organizacional que predominan en las entidades del sistema financiero de la provincia del Carchi.

El análisis descriptivo de las dimensiones de la cultura organizacional permite conocer la percepción de los colaboradores respecto a los valores, prácticas y características que orientan el funcionamiento de las entidades financieras. La mediana y la desviación estándar ofrecen información sobre la tendencia central y la dispersión de las respuestas, facilitando la interpretación del comportamiento de cada dimensión dentro del contexto institucional.

Tabla 18. Mediana y desviación estándar por dimensión de cultura organizacional

Dimensiones	Mediana	Desv. Est
Innovación y adaptación	4,00	0,91
Orientación a resultados	5,00	0,86
Clima organizacional	4,00	0,94
Trabajo en equipo	4,00	1,00
Valores organizacionales	5,00	0,88

Los resultados descriptivos muestran que las dimensiones de la cultura organizacional presentan medianas concentradas en valores altos de la escala. Orientación a

resultados y valores organizacionales registran una mediana de 5, mientras que innovación y adaptación, clima organizacional y trabajo en equipo presentan una mediana de 4, reflejando un comportamiento consistente entre las dimensiones evaluadas.

La dispersión de las respuestas se mantiene entre 0,86 y 1 de desviación estándar. La menor variabilidad corresponde a orientación a resultados ($DE = 0,86$), mientras que trabajo en equipo presenta la mayor dispersión ($DE = 1$). A pesar de ello, la variabilidad observada continúa siendo moderada y relativamente uniforme entre las dimensiones analizadas.

Tabla 19. Comparación de las dimensiones de la cultura organizacional entre bancos y cooperativas de ahorro y crédito mediante la prueba U de Mann-Whitney

Dimensiones	U	p
Innovación y adaptación	20 780	0,116
Orientación a resultados	25 740	< 0,001
Clima organizacional	21 380	0,039
Trabajo en equipo	20 830	0,105
Valores organizacionales	24 460	< 0,001

Las dimensiones de innovación y adaptación ($p = 0,116$) y trabajo en equipo ($p = 0,105$) no presentan diferencias estadísticamente significativas entre los colaboradores de bancos y cooperativas de ahorro y crédito, ya que los valores de significancia son superiores a 0,05. Por otra parte, la orientación a resultados ($U = 25\ 740$; $p < 0,001$), el clima organizacional ($U = 21\ 380$; $p = 0,039$) y los valores organizacionales ($U = 24\ 460$; $p < 0,001$) muestran diferencias estadísticamente significativas entre ambos grupos. Estos resultados evidencian variaciones en la percepción de estas dimensiones de la cultura organizacional según el tipo de institución financiera.

Tabla 20. Correlación de Rho de Spearman

Variable 1	Variable 2	Rho de Spearman	p
Capital Humano	Cultura Organizacional	0,457	< 0,001

El análisis de correlación de Spearman arrojó un coeficiente de $p = 0,457$ ($p < 0,001$), lo que indica una correlación positiva moderada y estadísticamente significativa entre el capital humano y la cultura organizacional en las entidades del sistema financiero de la provincia del Carchi. Con base en este resultado, se rechaza la

hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alternativa (H_1): sí existe una relación entre las variables.

El valor del coeficiente (0,457) refleja que, en las instituciones del sistema financiero del Carchi, un mayor nivel de desarrollo del capital humano tanto en habilidades blandas como duras y que tiende a asociarse con una cultura organizacional más sólida. Esta asociación es positiva, lo que significa que las variables evolucionan en el mismo sentido: cuando el capital humano crece, la cultura organizacional también mejora, aunque no de manera perfectamente lineal ni excluyendo la influencia de otros factores.

4.2 DISCUSIÓN

Los resultados de la investigación muestran que los trabajadores del sistema financiero de la provincia del Carchi tienen un conjunto de habilidades blandas y duras que utilizan de manera consistente en el desempeño en su trabajo. Dentro de las habilidades intrapersonales, la autoconfianza y la ética muy valorados obteniendo una mediana máxima de la escala de Likert ($Md = 5$), con desviaciones estándar reducidas ($DE = 0,75$ y $0,82$, respectivamente), en lo que respecta a las habilidades interpersonales, la empatía y el trabajo en equipo alcanzaron igualmente una mediana de 5 ($DE = 0,78$ y $0,8$), y entre las habilidades duras sobresalió la educación financiera con una mediana de 5 ($DE = 0,87$). Estos resultados evidencian que los trabajadores del sistema financiero de la provincia del Carchi tienen un perfil de capital humano en el que conviven las habilidades blandas y las habilidades duras firmemente, lo que refleja la capacidad de los equipos para sostener la confianza del cliente, gestionar información sensible de manera ética y resolver problemas de manera efectiva.

Estos hallazgos se alinean con la teoría del capital humano de Becker (1993), según la cual la educación, la experiencia y la formación acumuladas elevan la productividad y el valor estratégico de las personas dentro de la organización. La ventaja de la educación financiera en la muestra puede interpretarse como la expresión experimental de esta inversión acumulada propia de un sector en el que se exige dominio técnico especializado.

En este mismo sentido Vargas y Díaz (2025) sostienen que las habilidades y conocimientos de los trabajadores influyen en el desempeño organizacional, planteamiento que coincide con Bernal et al. (2020), quienes consideran que las

capacidades de las personas constituyen un recurso importante para el cumplimiento de objetivos y el fortalecimiento institucional. Esta similitud entre estos antecedentes permite comprender que el desarrollo de las habilidades blandas y duras favorece el desempeño laboral y aporta al funcionamiento eficiente de las organizaciones.

Aunque las valoraciones alcanzadas son favorables, su posición relativamente inferior constituye un hallazgo analíticamente relevante y no un dato menor. En un entorno marcado por la transformación digital, la innovación tecnológica y crecientes exigencias de adaptación, el pensamiento crítico y creativo, resolución de problemas, liderazgo, negociación y gestión de proyectos son los que habilitan a las organizaciones para la anticipación de escenarios complejos.

Las diferencias evidenciadas entre bancos y entre bancos y cooperativas mediante la prueba *U* de Mann-Whitney aportan un enfoque importante: lejos de evidenciar una superioridad generalizada de un tipo de institución sobre otro, las diferencias estadísticamente significativas se concentraron en habilidades y dimensiones puntuales. mientras que en la mayoría de las subdimensiones no se hallaron diferencias significativas ($p > 0,05$). Se identificaron diferencias significativas en la ética ($p < 0,001$), el trabajo en equipo ($p = 0,012$), la alfabetización tecnológica ($p = 0,037$), la educación financiera ($p = 0,034$) y la gestión de proyectos ($p = 0,033$) entre las habilidades del capital humano, así como en la orientación a resultados ($p < 0,001$), el clima organizacional ($p = 0,039$) y los valores organizacionales ($p < 0,001$) entre las dimensiones de la cultura organizacional. La ausencia de diferencias significativas en la mayor parte de las subdimensiones sugiere que el capital humano y la cultura organizacional del sistema financiero de la provincia poseen una base en común que trasciende el tipo de entidad.

La cultura organizacional mostró valoraciones positivas en todas las dimensiones evaluadas como la orientación a resultados y los valores organizacionales alcanzaron la mediana máxima ($Md = 5$; $DE = 0,86$ y $0,88$), en tanto que la innovación y adaptación, el clima organizacional y el trabajo en equipo registraron una mediana de 4. Estas valoraciones reflejan la presencia de entornos orientados al cumplimiento de objetivos, la adaptación frente a los cambios y el fortalecimiento de principios compartidos dentro de las instituciones.

Carrillo (2019) señala que las culturas organizacionales orientadas a resultados favorecen el fortalecimiento institucional y contribuyen al cumplimiento de metas organizacionales. Andrade et al. (2025) identificaron que una cultura organizacional sólida se relaciona con mejores niveles de desempeño dentro de las entidades financieras. La coincidencia entre estas investigaciones y la información obtenida confirma la importancia que tienen los valores compartidos, la capacidad de adaptación y la orientación al logro en el funcionamiento de las organizaciones.

Al contrastar estos hallazgos con el Modelo de Valores en Competencia de Cameron y Quinn (1999), que clasifica la cultura en cuatro orientaciones clan, adhocrática, de mercado y jerarquizada, se observa que el sistema financiero de la provincia del Carchi no se inclina hacia un único tipo cultural dominante, sino que combina rasgos de las cuatro orientaciones de manera equilibrada. La valoración favorable de la innovación y adaptación (Mdn = 4) corresponde a la cultura adhocrática, asociada con la creatividad, la flexibilidad y la respuesta a los cambios del entorno. Cofre y Tandalla (2023) demostraron, en una cooperativa de ahorro y crédito ecuatoriana, que una cultura organizacional desarrollada favorece el comportamiento innovador de los colaboradores y la adaptación de la entidad frente a las exigencias del entorno financiero, lo que respalda la relevancia de esta dimensión en el perfil cultural del sector.

La orientación a resultados (Mdn = 5) se vincula con la cultura de mercado, centrada en el cumplimiento de metas, la competitividad y la productividad; los valores organizacionales (Mdn = 5) se relacionan con la cultura jerarquizada, sustentada en normas y principios que favorecen la estabilidad interna; mientras que el clima organizacional (Mdn = 4) y el trabajo en equipo (Mdn = 4) reflejan la cultura clan, basada en la colaboración, la confianza y el compromiso de los colaboradores. Esta Estructura coincide con el planteamiento de Cameron y Quinn (1999), quienes sostienen que las organizaciones más efectivas desarrollan perfiles culturales mixtos capaces de equilibrar la orientación interna y externa, así como la flexibilidad y el control.

El trabajo en equipo, junto con el clima organizacional y la innovación y adaptación, se ubicó en una mediana de 4, por debajo de la orientación a resultados y los valores organizacionales. Si bien esta valoración continúa siendo favorable, su posición relativa sugiere que la colaboración, aun formando parte de la dinámica institucional, está menos consolidada que la orientación al logro y la adhesión a los

valores compartidos. Este resultado nos obliga a mirar de cerca la cultura organizacional del sector, en la medida en que un enfoque centrado en los resultados sin un soporte colaborativo sólido podría limitar la sostenibilidad del desempeño en el largo plazo; de ahí que el fortalecimiento de la dimensión clan represente una oportunidad estratégica para equilibrar el perfil cultural de las organizaciones.

La correlación de Spearman ($\rho = 0,457$; $p < 0,001$) confirmó una relación positiva moderada y estadísticamente significativa entre el capital humano y la cultura organizacional. Este comportamiento indica que mayores niveles de habilidades blandas y duras se asocian con percepciones más favorables de la innovación y adaptación, la orientación a resultados, el clima organizacional, el trabajo en equipo y los valores organizacionales. Las habilidades blandas y duras se relacionan directamente con la forma en que los colaboradores perciben el entorno organizacional en el que desarrollan sus actividades.

Valdez et al. (2025) identificaron, mediante modelos de ecuaciones estructurales, que el capital humano influye de manera significativa y positiva en la cultura organizacional y en la competitividad empresarial, mientras que Sankhla (2024) concluyó que el fortalecimiento de las prácticas de gestión de recursos humanos consolida culturas organizacionales más sólidas y eleva el compromiso de los trabajadores. La similitud entre estos estudios y la evidencia obtenida confirma que las habilidades de las personas y las dimensiones culturales de las organizaciones mantienen una relación estrecha dentro del contexto institucional.

La relación identificada confirma que las habilidades de los colaboradores y las dimensiones de la cultura organizacional forman parte de una dinámica que influye en el funcionamiento de las instituciones financieras. Las habilidades blandas y duras se vinculan con percepciones más favorables sobre la adaptación al cambio, la orientación a resultados, el clima organizacional, el trabajo en equipo y los valores institucionales. En función de la evidencia estadística obtenida, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, confirmando la existencia de una relación significativa entre el capital humano y la cultura organizacional en las entidades del sistema financiero de la provincia del Carchi.

V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- El capital humano de las entidades del sistema financiero de la provincia del Carchi se caracteriza por la presencia de habilidades blandas y duras valoradas favorablemente por los colaboradores. La autoconfianza y la ética, entre las habilidades intrapersonales; la empatía y el trabajo en equipo, entre las interpersonales; y la educación financiera, entre las habilidades duras, alcanzaron la mediana máxima de la escala ($Md = 5$), con desviaciones estándar reducidas que reflejan respuestas homogéneas. El resto de las habilidades evaluadas registró medianas de 4, valor igualmente favorable. Se concluye que el sector dispone de un capital humano sólido, que combina ética, habilidades duras y fortaleza relacional, si bien las habilidades de orden superior asociadas al pensamiento crítico, el pensamiento creativo, la resolución de problemas, el liderazgo, la negociación y la gestión de proyectos presentan el mayor margen de desarrollo, por lo que constituyen la principal oportunidad de mejora en la formación del capital humano del sistema financiero de la provincia del Carchi.
- La cultura organizacional presente en las entidades del sistema financiero de la provincia del Carchi se distingue por una orientación hacia resultados y los valores organizacionales, dimensiones que alcanzaron la mediana máxima ($Md = 5$), seguidas por la innovación y adaptación, el clima organizacional y el trabajo en equipo ($Md = 4$). Interpretadas de acuerdo con el Modelo de Valores en Competencia de Cameron y Quinn (1999), estas dimensiones reflejan la coexistencia de las culturas adhocrática, de mercado y jerarquizada, mientras que el clima organizacional y el trabajo en equipo expresan la cultura clan. Lo que evidencia que los colaboradores perciben un perfil cultural mixto y equilibrado, caracterizado por la capacidad de adaptación, el cumplimiento de objetivos y el fortalecimiento de principios compartidos, sin el predominio excluyente de un único tipo cultural
- La relación entre el capital humano y la cultura organizacional fue positiva, moderada y estadísticamente significativa ($p = 0,457$; $p < 0,001$), por lo que se

rechaza la hipótesis nula y se acepta la alternativa. Por lo tanto, se identifica que mayores niveles de habilidades blandas y duras se asocian con percepciones más favorables de la cultura organizacional en las instituciones del sistema financiero de la provincia del Carchi.

- El análisis comparativo entre bancos y cooperativas de ahorro y crédito, realizado mediante la prueba U de Mann-Whitney, permitió concluir que ambos tipos de institución comparten una base común de habilidades de capital humano y dimensiones de cultura organizacional, ya que en la mayoría de las subdimensiones no se hallaron diferencias estadísticamente significativas. Las diferencias significativas se concentraron en aspectos puntuales como la ética, el trabajo en equipo, la alfabetización tecnológica, la educación financiera, la gestión de proyectos, la orientación a resultados, el clima organizacional y los valores organizacionales.
- Entre las principales limitaciones de la investigación se identificó la dificultad de acceso a determinadas instituciones financieras y la restricción en el manejo de información interna, situación que condicionó el nivel de profundidad en algunos análisis comparativos entre entidades del sistema financiero provincial.

5.2 RECOMENDACIONES

- Se recomienda a las áreas de talento humano y a la dirección de las entidades financieras diseñar e implementar programas de capacitación continua orientados a fortalecer las habilidades de orden superior que registraron las valoraciones más bajas dentro del perfil del capital humano (pensamiento crítico, pensamiento creativo, resolución de problemas, liderazgo, negociación y gestión de proyectos), mediante talleres prácticos y formación basada en casos reales del sector. Esta acción responde directamente a la conclusión de que dichas habilidades representan la principal oportunidad de mejora del capital humano en las entidades financieras de la provincia y que su fortalecimiento contribuirá a incrementar la capacidad de adaptación, la innovación, la toma de decisiones estratégicas y la competitividad organizacional frente a los cambios del entorno financiero.
- Se sugiere a los directivos y responsables de área fortalecer la dimensión colaborativa de la cultura organizacional (trabajo en equipo y clima organizacional), que obtuvo las valoraciones relativamente más bajas dentro

del perfil cultural, a través de dinámicas de integración, espacios de comunicación interna y proyectos interdepartamentales. Al mismo tiempo, conviene preservar las fortalezas identificadas en orientación a resultados, valores organizacionales e innovación y adaptación, de modo que el perfil cultural mixto se equilibre y se evite que el énfasis en el logro de objetivos opere en detrimento de la cohesión interna.

- Se recomienda a los directivos integrar la gestión del capital humano con las iniciativas de fortalecimiento de la cultura organizacional dentro de una misma planificación estratégica, en lugar de abordarlas como procesos separados. Dado que ambas variables mantienen una relación positiva y significativa, el desarrollo de las competencias de los colaboradores debe acompañarse del fortalecimiento equilibrado de las cuatro orientaciones culturales del Modelo de Valores en Competencia de Cameron y Quinn (1999), de manera que las inversiones en formación se traduzcan efectivamente en una cultura organizacional más sólida y en mejores resultados institucionales.
- Las áreas de talento humano y responsables de cada área diseñar e implementar mecanismos institucionales de reconocimiento, desarrollo y retención del talento que permitan consolidar las habilidades mejor valoradas del capital humano, entre ellas la ética, la autoconfianza, la empatía, el trabajo en equipo y educación financiera. De igual manera, conviene incorporar estas habilidades como criterios de valoración en los procesos de selección, evaluación del desempeño, promoción interna y planes de desarrollo profesional, con el propósito de fortalecer las habilidades del personal, promover la permanencia del talento y contribuir al cumplimiento sostenido de los objetivos institucionales.
- Para futuras investigaciones se recomienda ampliar el estudio hacia otras provincias del sistema financiero e incorporar diseños longitudinales que permitan observar la evolución de las variables y complementar el enfoque cuantitativo con técnicas cualitativas (entrevistas en profundidad y grupos focales) que profundicen en las percepciones y experiencias de los colaboradores. Es pertinente explorar variables mediadoras o moderadoras (como el liderazgo o las prácticas de gestión de recursos humanos) que ayuden a explicar la parte de la cultura organizacional no atribuible al capital humano, dado el carácter moderado de la correlación hallada.

VI REFERENCIAS

- Colorado Romero, J., Romero Montoya, M., Salazar Medina, M., Cabrera Zepeda, G., & Castillo Intriago, V. (2024). Análisis comparativo de los coeficientes alfa de Cronbach, Omega de McDonald y alfa ordinal en la validación de cuestionarios. *Estudios y Perspectivas Revista Científica y Académica*, 2743.
- Deepa Sankhla, S. S. (2024). Impact of Human Resource Management Practices on Organizational Culture and Commitment in Commercial Banks. *Journal of Information Systems Engineering and Management*. Obtenido de https://www.jisem-journal.com/download/132_Shrishti.pdf
- Agilera, X., & Haro, J. (2025). Impacto de la educación financiera en la gestión y sostenibilidad de las microfinanzas en Ecuador. *TESLA Revista Científica*. doi:<https://doi.org/10.55204/trc.v5i1.e472>
- Alcívar, B. (2025). Capacidades dinámicas y su abordaje en la innovación organizacional en el contexto hispanoamericano. *Revista San Gregorio*, 94-105. doi:http://dx.doi.org/10.36097/rsan.v1iEspecial_2.3273
- Alles, M. (2015). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Alva, C. (2022). Liderazgo en la negociación y manejo de conflictos para una organización. *Revista Multidisciplinaria Ciencia Latina*. doi:https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i2.2226
- Andrade Intriago, C., Márquez Bravo, Y., & Zambrano Delgado, J. (2025). Cultura organizacional y desempeño financiero en el sector cooperativo. *Revista Científica Multidisciplinaria*, 104.
- Anguita, J. (2021). Comunicación y educación. Alfabetización y sociedad del conocimiento. *Vivat Academia, Revista de Comunicación*.
- Arévalo, R., & Del Prado, R. (2026). *Comunicación organizacional: fundamentos y perspectivas teóricas*. México: Sindéresis.
- Arias Gómez, J., Villasís Kever, M., & Miranda Novales, M. (2016). El protocolo de investigación III: la población de estudio. *Alergia México*, 81.
- Barón, R. (2024). Cultura Organizacional: Una Reflexión Teórica Hacia la Construcción de Organizaciones Inteligentes. *Ciencia latina Revista Científica Multidisciplinar*. doi:https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i2
- Becker, G. (1993). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. University of Chicago Press.

- Bernal Gonzáles, I., Pedraza Melo, N. A., & Castillo Hernández, L. (2020). El capital humano y su relación con el desempeño organizacional. *Revista Espacios*.
- Bernal, R. (2023). *Autoconocimiento, sentimientos y emociones*. Repositorio Institucional UNAD.
- Berra, C. (2024). Habilidades socioemocionales y su impacto en redes sociales en el Siglo XXI. *RIDE Revista Iberoamericana Para La Investigación Y El Desarrollo Educativo*. doi:<https://doi.org/10.23913/ride.v15i29.2155>
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Campayo, J. (2021). *Técnicas de resolución de problemas: en la vida diaria y profesional*. Editorial Siglantana.
- Cardona, P., & Wilkinson, H. (2006). Trabajo en equipo. *IESE Business School*.
- Carrillo Punina, Á. (2019). *Cultura organizacional y desempeño financiero en las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas*. Buenos Aires: Universidad Nacional de La Plata.
- Carrión, B., & Flores, M. (2022). Gestión organizacional: un análisis teórico para la acción. *Revista Científica de la UCSA*, 81-103.
- Casanovas, M. (2023). La valoración de los intangibles: una visión general. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 11 - 22.
- Cedeño, J., & Zambrano, J. (2022). La recuperación de cartera vencida y su incidencia en la liquidez de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Magisterio Manabita LTDA. . *Polo del conocimiento*, 1949-1973.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones* (2 ed.). Mexico, D.F: McGraw-Hill.
- Cobo, C. (2016). *La innovación pendiente: Reflexiones (y provocaciones) sobre educación, tecnología y conocimiento*. Montevideo: Colección Fundación Ceibal. Obtenido de https://www.aprendevirtual.org/centro-documentacion-pdf/La_innovacion_pendiente.pdf
- Cofre , P., & Tandalla, K. (2023). *Cultura organizacional y su influencia en el comportamiento innovador en el sector financiero*. Latacunga: Universidad Técnica de Cotopaxi.
- Colón, A., Delgado, I., & Pérez, A. (2022). La autoconfianza y satisfacción con aprendizaje activo en estudiantes universitarios de programas de ciencias. *Revista Varela*, 67-76. Obtenido de <https://revistavarela.uclv.edu.cu/index.php/rv/article/view/1330/2414>

- Cordero, I., González, M., & Gómez, F. (2021). Los valores organizacionales compartidos para el ejercicio de la dirección. *Didáctica y educación*, 201 - 213.
- Cortez, N. (2023). Clima organizacional en satisfacción laboral: una revisión. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*. doi:<https://doi.org/10.23913/ride.v14i27.1668>
- Covey, S. (2003). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva: : la revolución ética en la vida cotidiana y en la empresa*. Buenos Aires (Argentina): Paidós.
- Deloitte. (2018). *Culture in financial services: Scrutiny by the regulator, in principle and in practice*. Deloitte LLP.
- Díaz, G., Quintana, M., & Fierro, D. (2021). La competitividad como factor de crecimiento para las organizaciones. *INNOVA Research Journal*, 145-161. doi:<https://doi.org/10.33890/innova.v6.n1.2021.1465>
- Drucker, P., & Maciariello, J. (2025). *El ejecutivo eficaz en acción*. Barcelona (España): Deusto.
- Duarte, K., & Ochoa, S. (2024). Innovación y adaptación en la cultura organizacional: un estudio documental. *REICE: Revista Electrónica De Investigación En Ciencias Económicas*, 1-18. doi:<https://doi.org/10.5377/reice.v12i23.18271>
- Durán, C. (2022). Ética profesional, una responsabilidad humanística. *Revista Boletín Redipe*, 188-195.
- Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (1999). *Obtenga el Sí: El arte de negociar sin ceder*. Barcelona (España): Gestion 2000.
- Flores Tapia, C., & Flores Cevallos, K. (2021). Pruebas para comprobar la normalidad de datos en procesos productivos: Anderson Darling, Ryan Joiner, Shapiro Wilk y Kolmogórov Smirnov. *Revista de ciencias sociales y humanísticas*, 84-85. Obtenido de <https://revistas.up.ac.pa/index.php/societas/article/view/2302>
- Galarza, S., Carrillo, Á., Bonilla, B., & Cazar, B. (2020). Trabajo en equipo y orientación al cambio organizacional de los estudiantes en una Universidad Pública Ecuatoriana. *Qualitas*.
- Gámez, D., & Toscano, J. (2023). Importancia del Liderazgo Transformacional en la Cultura y Resultados. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 1108 - 1126. doi:https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i6.8748
- Garavito, Y., Villamizar, A., & Castañeda, L. (2024). Importancia de las habilidades blandas en el contexto laboral: una revisión de la literatura académica. *INNOVA Research Journal*, 1-24. doi:<https://doi.org/10.33890/innova.v9.n3.2024.2531>
- García, M., & Quiñonez, L. (2022). Innovación empresarial: Una revisión de literatura. *Innovación empresarial: Una revisión de literatura. Excelencia Administrativa Online*. Obtenido de

<https://revistascientificas.uach.mx/index.php/excelencia-administrativa/article/view/1131>

- Gardner, H. (2003). *La inteligencia reformulada. Las inteligencias Múltiples en el siglo XXI*. Paidós.
- Goleman, D. (1998). *La práctica de la inteligencia emocional*. Editorial Kairós. S.A. .
- Gutiérrez, Y. (2020). *Relación entre habilidades interpersonales e intrapersonales en una muestra de adolescentes Colombianos*. Fundación Universitaria Konrad Lorenz. Obtenido de <https://repositorio.konradlorenz.edu.co/handle/001/4184>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Hernández, J. (2026). *Estilo de Liderazgo: Innovación organizacional en administración moderna. Enfoques Revista de Investigación en Ciencias de la Administración*. doi:<http://doi.org/10.33996/revistaenfoques.v10i37.225>
- Hernández, R. (2014). *Metodología de investigación*. México: McGRAW-HILL / Interamericana Editores, S.A.
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: McGrawHill Education.
- Iza, R., Arias, M., Artieda, R., Yáñez, D., & Padilla, H. (2023). Estrategias Metodológicas para Fomentar el Trabajo en Equipo. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 2782-2796. doi:https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i5.7917
- Jericó, P. (2001). *Gestión del talento: del profesional con talento al talento organizativo*. Madrid (España): Prentice Hall.
- Llorente del Río, E., & Cuenca Velasco, C. (2020). *Perspectiva sobre las soft skills y hard skills*. España: Colegio Oficial de Psicología de Castilla y León.
- López Cortés, A., Nava Perez, M., & Lara Escamilla, S. (2024). La gestión del talento humano en cooperativas para optimizar las estrategias inclusivas en el marco de la economía social y solidaria. *Ciencia Latina Internacional*. Obtenido de https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i6.15242
- Luque, A., & Peñaherrera, J. (2021). Cooperativas de ahorro y crédito en Ecuador: el desafío de ser cooperativas. *Revista de Estudios Cooperativos*, 138. doi:<https://doi.org/10.5209/reve.73870>
- Lussier, R., & Achua, C. (2011). *Liderazgo: Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades* (4 ed.). México, D.F: CENGAGE Learning.
- Maldonado, W., Hallo, K., Sánchez, A., & Ramírez, D. (2025). Modelo integral de evaluación ética en organizaciones. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*.

- Molina Molina, D. (2020). Análisis e interpretación de datos: aportes de la información cuantitativa a los estudios sociales. *Anekumene*, 86 - 87. doi:10.17227/Anekumene.2020.num20.15824
- Moncini, R. (2023). *Resiliencia Organizacional: ¿Cómo emerger a los desafíos de hechos fortuitos?* Cabimas, Venezuela: UNERMB.
- Montes, H. (2022). Gestión de proyectos como estrategia para la evaluación de desempeño del talento humano en la empresa. *Ciencias administrativas Revista digital*. doi:<https://doi.org/https://doi.org/10.24215/23143738e093>
- Moreno , J., Rave, E., Arcila, W., Gallego, N., & Naranjo, L. (2024). *Madurez empresarial y gestión de proyectos*. Institución Universitaria de Envigado.
- Mungaray, A., Gonzalez, N., & Osorio, G. (2021). Educación financiera y su efecto en el ingreso en México. *Revista Latinoamericana de Economía*, 55. doi:<https://doi.org/10.22201/iiiec.20078951e.2021.205.69709>
- Muñoz, C. (2021). Enfoques, teorías e investigaciones sobre el pensamiento creativo. Un estudio de revisión. *Revista Innova Educación*.
- Palles, R., & Palles, N. (2020). *Análisis de la gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal de la Federación FEGRANDINOS NORTE periodo 2019 -2020*. Tulcan: Universidad Politécnica Estatal del Carchi.
- Paredes, P., & Bustamante, J. (2021). Gestión del talento humano y satisfacción laboral en bancos de Guayaquil. *Journal of the Academy*, 44-61. doi:<https://doi.org/10.47058/joa5.4>
- Paredes, P., Castro, T., & Alemán, A. (2021). Ambiente organizacional y satisfacción laboral en instituciones financieras de la provincia del Guayas, Ecuador. *Revista disciplinaria en ciencias económicas y sociales*, 1-25. doi:<https://doi.org/10.47666/summa.3.2.23>
- Pazos, E., & Aguilar, F. (2024). El Aprendizaje Basado en Problemas como estrategia metodológica para el desarrollo del Pensamiento Crítico. *Revista de Estudios y Experiencias en Educación*, 313-340.
- Quezada, O. (2025). El Liderazgo de las Habilidades Blandas en la Gestión Directiva: Una Revisión Crítica para Fortalecer la Permanencia Educativa. *Revista Veritas de Difusao Científica*. doi:<https://doi.org/10.61616/rvdc.v6i3.950>
- Ramírez, M., & Manjarrez, N. (2022). Habilidades blandas y habilidades duras, clave para la formación profesional integral. *Revista Ciencias Sociales y Economicas- UTEQ*. Obtenido de <https://doi.org/10.18779/csye.v6i2.590>
- Ramírez, W. (2022). Gestión del capital humano por competencias laborales en el contexto empresarial: una revisión de literatura. *Lúmina*. doi:<https://doi.org/10.30554/lumina.v23.n1.4081.2022>.
- Ramos , J. (2024). *Empatía: el poder de entender a los demás*. XinXii.

- Ramos Chagoya, E. (1 de julio de 2018). *Gestiopolis*. Obtenido de Métodos y técnicas de investigación: <https://www.gestiopolis.com/metodos-y-tecnicas-de-investigacion/>
- Reild Martínez, L. (2013). Confiabilidad en la medición. *Metodología de investigación en educación médica*, 110. Obtenido de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-50572013000200007&lng=es&tlng=es.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Organizational Behavior*. Boston: Pearson Education.
- Rodríguez Rodríguez, J., & Mercedes Reguant, Á. (2013). Calcular la fiabilidad de un cuestionario o escala mediante el SPSS: el coeficiente alfa de Cronbach. *Revista d'Innovació i Recerca en Educació*, 6. doi:<https://doi.org/10.1344/reire2020.13.230048>
- Ruiz, N. J., & Puerto, A. J. (2025). Enseñanza de habilidades blandas y duras: clave para la formación holística de los estudiantes. *Dialectica*, 348-365. Obtenido de <https://revistas.upel.edu.ve/index.php/dialectica/article/view/3862/4336>
- Sánchez Chevez, E. L., Albarrasin Reinoso, M. V., & Cabrera Toscano, E. F. (2025). Impacto del capital intelectual en el desempeño laboral de los empleados de las cajas de ahorro del cantón La Maná. *Kosmos Revista Científica*, 184-203. doi:<https://doi.org/10.62943/rck.v4n1.2025.178>
- Schein, E. (2016). *Organizational culture and leadership*. Wiley.
- Suárez, A. (2024). Gerencia y comunicación efectiva en organizaciones. *Rwvista crítica con ciencia*.
- Tamayo y Tamayo, M. (2003). *El proceso de la Investigación Científica*. México: LIMUSA.
- Toledo, A. (2025). Comunicación efectiva y estratégica en organizaciones: claves para el liderazgo y la gestión del cambio. *Revista Multidisciplinaria RIIDG*, 108-121. Obtenido de <https://doi.org/10.64041/riidg.v4i3.52>
- Torres, E. (2020). Habilidades intrapersonales y su relación con el burnout en docentes de educación básica en León, México. *Revista de Estudios y Experiencias en Educación*, 163-179. Obtenido de https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-51622020000100163
- Ulrich, D., & Brockbank, W. (2005). *The HR value proposition*. Harvard Business School Press.
- Uyaguari, J., & Sagbay, J. (2023). *La importancia de la Educación Financiera en la toma de decisiones financieras. Un enfoque desde la economía popular y solidaria en Cuenca*. Cuenca: Universidad de Cuenca.

- Valdez Juárez, L. E., Ruiz Zamora, J. A., & Ramos Escobar, E. A. (2025). Influencia del capital humano y la cultura organizacional en el desempeño competitivo de las MiPyMEs. *Revista Electrónica Arbitrada APCAM*. Obtenido de https://www.jesussandoval.com.mx/wp-content/uploads/2025/07/24-Influencia-del-capital-humano-y-la-cultura-organizacional-en-el-desempeno-competitivo-de-las-MiPyMEs_ITSON.pdf
- Vargas Landín, G., & Díaz López, K. (2025). *El capital humano y su incidencia en la productividad organizacional*. Ecuador: Universidad Espíritu Santo. Obtenido de <https://repositorio.uees.edu.ec/handle/123456789/5057>
- World Bank Group. (2019). *The Changing Nature of Work*. Washington, DC: World Bank Group.
- World Health Organization. (1998). *The world health report 1998 Life in the 21st century: a vision for all*. Geneva: World Health Organization.

VII ANEXOS

Anexo 1. Certificado del abstract por parte de idiomas



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI- FOREIGN AND NATIVE LANGUAGES CENTER

Informe sobre el Abstract de Artículo Científico o Investigación.

Autor: Cacuango Conlago Nadya Danixa - Pinsag Oyagata John Franklin

Fecha de recepción del abstract: Lunes, 15 de junio de 2026

Fecha de entrega del informe: Lunes, 15 de junio de 2026

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

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

Observaciones:

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

Atentamente



Martha Viveros Almeyda
Catedrática de Idiomas
MARTHA VIVEROS ALMEYDA

MA. Martha Viveros
RESPONSABLE CIDEN

Anexo 2. Cuestionario aplicado

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

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

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

Datos demográficos

Género:

- ☐ Masculino
- ☐ Femenino

Edad (números enteros): _____

Nivel educativo:

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

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

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

Ubicación de la Institución Bancaria

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

Sector

- ☐ Urbano
- ☐ Rural

CAPITAL HUMANO

Instrucciones:

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

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

Autoconocimiento

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 confío en lo que puedo hacer al enfrentar retos.					

Ética

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

Resiliencia

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

Empatía

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

Resolución de problemas

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

Trabajo en equipo

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

Negociación

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

Comunicación efectiva

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

Liderazgo

Ítem	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

Ítem	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

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

Gestión del tiempo

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

Análisis e interpretación de datos cuantitativos

Ítem	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

Ítem	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

Ítem	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

Ítem	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

Ítem	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

Ítem	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

Ítem	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