



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO**

**TEMA:**

**ANÁLISIS DEL USO DE LA CAPACITACIÓN EN LOS EMPLEADOS PARA  
AUMENTAR LA RESILIENCIA ORGANIZACIONAL FRENTE A LAS CRISIS  
ECONÓMICAS**

**CASO: INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO JUAN BAUTISTA AGUIRRE**

**AUTORES:**

**BUSTOS CÓRDOVA, INGRID ILIANA**

**BRIONES LUCIO, MARILYN ANTONIETA**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL GRADO ACADÉMICO DE: MAGÍSTER EN  
GESTIÓN DE TALENTO HUMANO**

**TUTOR:**

**ING. TOBED CABELLO, JENIFER PILAR MGS.**

**GUAYAQUIL, ECUADOR**

**2022**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**CERTIFICACIÓN**

Certifico que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la Lcda. Bustos Córdova Ingrid y la Ing. Briones Lucio Marilyn Antonieta, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de Magíster en Gestión del Talento Humano.

**DIRECTOR DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

---

**Ing. Jenifer Tobed Cabello Mgs.**

**REVISOR**

---

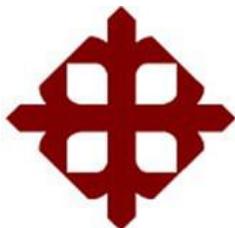
**Econ. Laura Zambrano Chumo Mgs.**

**DIRECTORA DEL PROGRAMA**

---

**Ing. Zoila Bustos Goya, Mgs.**

**Guayaquil, a los 26 días del mes de julio del año 2022**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRIA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

**Yo, Bustos Córdova Ingrid Iliana y Briones Lucio Marilyn Antonieta**

**DECLARO QUE:**

El Artículo Profesional de Alto nivel en el **Análisis del uso de la capacitación en los empleados para aumentar la resiliencia organizacional frente a las crisis económicas. Caso: Instituto Superior Tecnológico Juan Bautista Aguirre, previa a la obtención del Grado Académico de Magíster en Gestión del Talento Humano**, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del artículo profesional de alto nivel del Grado Académico en mención.

**Guayaquil, a los 26 días del mes de julio del año 2022**

**LAS AUTORAS**

f. 

Nombre: Bustos Córdova Ingrid

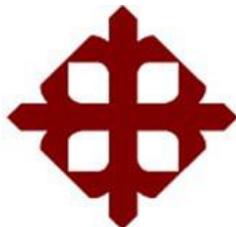
C.C: 095196643-1



f. \_\_\_\_\_

Nombre: Briones Lucio Marilyn Antonieta

C.C: 093101509-3



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**AUTORIZACIÓN**

**Yo, Bustos Córdova Ingrid Iliana y Briones Lucio Marilyn  
Antonieta**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del **Artículo Profesional de Alto Nivel de Magíster en Gestión del Talento Humano** titulado: **“Análisis del uso de la capacitación en los empleados para aumentar la resiliencia organizacional frente a las crisis económicas. Caso: Instituto Superior Tecnológico Juan Bautista Aguirre”**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi/nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 26 días del mes de julio del año 2022**

**LAS AUTORAS**

f. \_\_\_\_\_

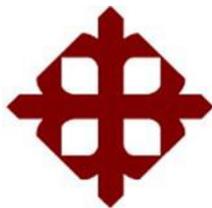
Nombre: Bustos Córdova Ingrid

C.C: 095196643-1

f. \_\_\_\_\_

Nombre: Briones Lucio Marilyn Antonieta

C.C: 093101509-3



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**INFORME DE URKUND**

**TEMA:** Análisis del uso de la capacitación en los empleados para aumentar la resiliencia organizacional frente a las crisis económicas. Caso: Instituto Superior Tecnológico Juan Bautista Aguirre

**MAESTRANTE/S:**

Bustos Córdova Ingrid Iliana

Briones Lucio Marilyn Antonieta

**MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, I COHORTE**

Ing. Jenifer Tobed Cabello Mgs.

**DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACION**

## AGRADECIMIENTO

A Dios, a mis padres ya que han sabido guiarme por el buen camino; a mis maestros que con su nobleza y paciencia supieron enseñarme y poder cumplir con este anhelado objetivo.

A mis hermanos que siempre están dispuestos a extender su mano para ayudarme en todo lo que necesite.

A las autoridades del Instituto Superior Tecnológico Juan Bautista Aguirre, por brindarnos la información necesaria.

A mi compañera Marilyn y mi tutora que gracias a su apoyo cumplimos con el objetivo de este proyecto.

### **Ingrid Bustos C.**

Principalmente a Dios por su misericordia y bondad en todos los tiempos. A mi madre, hermanas y mi sobrina quienes son los motores de mi vida.

A Cesibel, la Dra. Ida, a mi compañera Ingrid y a nuestra tutora quienes han sido parte fundamental para el logro de esta nueva meta.

### **Marilyn Briones L.**

## **DEDICATORIA**

Ingrid Bustos C. A Dios y a mis padres ya que siempre me han dado las fuerzas para cumplir con este objetivo tan anhelado.

Y a ti Renato por tu amor incondicional y siempre estar cuando el camino resulte arduo.

Marilyn Briones L. A mi madre que ha sabido formarme con valores, principios y por su inmenso amor incondicional. A Nicola por ser mi apoyo en todo momento.

## **RESUMEN**

Actualmente las exigencias en el ámbito educativo son cada vez mayores, los docentes deben estar en constante preparación para poder ofrecer a los estudiantes una educación de calidad, poniendo en práctica todos los conocimientos, herramientas y metodologías vanguardistas. Pero para que esto sea posible, debe existir internamente una excelente gestión en talento humano y otros departamentos a fines en la institución, quiénes implementen correctas estrategias de gestión, aplicando un buen plan de capacitación, fortalecimiento y potencializando conocimientos para hacer frente a las diferentes entornos competitivos y crisis al que están expuestos constantemente. La presente investigación tiene como objetivo evaluar el empleo de la capacitación y como esta aumenta la resiliencia organizacional frente a crisis económica en el Instituto Superior Tecnológico Juan Bautista Aguirre. Para efecto de este estudio se utilizó un enfoque cualitativo, aplicando el método inductivo en la cual se recabó información a través las diferentes teorías existentes y de una encuesta realizada a todo el personal de la institución. El alcance de la investigación es descriptivo, pues ahonda en un tema que a priori parece sencillo, pero puede volverse complejo. Como resultados se pudo observar que el 97% de los encuestados manifestaron que la capacitación es una herramienta eficaz e importante para todo el personal. El 100% de ellos indicaron que, si reciben capacitaciones, de ellas el 96% son recibidas de manera semestral un total de 3 a 6 dependiendo las necesidades. Como resultado el 94,1% del personal indica que se consideran personas resilientes con lo que pueden afrontar diferentes situaciones como adaptarse a los cambios y a las crisis.

**Palabras clave:** Capacitación, resiliencia, productividad, motivación

## **ABSTRACT**

Currently the demands in the educational field are increasing, teachers must be in constant preparation to be able to offer students a quality education, putting into practice all the knowledge, tools and avant-garde methodologies. But for this to be possible, there must be excellent management of human talent and other relevant departments in the institution internally, who implement correct management strategies, applying a good training plan, strengthening and potentiating knowledge to deal with the different environments. competitive and crises to which they are constantly exposed. The objective of this research is to evaluate the use of training and how it increases the development of personnel and organizational resilience in the face of economic crisis in the Juan Bautista Aguirre Technological Institute Educational Unit. For the purpose of this study, used a qualitative approach, applying the inductive method in which information was collected through the different existing theories and a survey of all the institution's staff. The scope of the research is descriptive, since it delves into a topic that seems simple a priori, but can become complex. As a result, we can see that 97% of respondents state that training is an effective and important tool for all staff. 100% of them indicated that, if they receive training, 96% of them are received every six months, a total of 3 to 6 depending on the needs. As a result, 94.1% of the staff indicates that they consider themselves resilient people with which they can face different situations such as adapting to changes and crises.

**Keywords:** Training, resilience, productivity, motivation

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la globalización ha generado continuos cambios políticos, económicos, tecnológicos y sociales; razones por las cuales los líderes de las organizaciones en todo el mundo, han cambiado sus objetivos, ahora no solo se preocupan por obtener rentabilidad y márgenes mayores de producción, sino que han cambiado su visión comprendiendo que las personas son las que tienen el potencial para permitir y aumentar la competitividad de los productos o servicios ofrecidos en el mercado; ellos son quienes tienen las ideas que marcan la diferencia de una empresa a otra, por tal motivo, es necesario desarrollar herramientas necesarias para maximizar el aprovechamiento humano (Camacho, 2016, pág. 10).

Galván (2016), considera que las organizaciones resilientes son aquellas que realizan un arduo trabajo para estar preparadas para lo mejor, pero también para lo peor. Si se tiene un liderazgo efectivo, buenas prácticas de gobernanza y un clima de trabajo de calidad basado en los valores de la ética laboral, los convierte en verdaderas organizaciones de aprendizaje organizacional. Las investigaciones realizadas en este campo de la resiliencia, han demostrado que: toda organización resiliente es capaz de prever escenarios probables que se pueden presentar y tener efectos adversos, tanto en las operaciones como en la reputación de la organización (Galván, 2016, pág. 8).

En cuanto a la capacitación profesional, se constituye actualmente en un factor de suma importancia en el presente trabajo, ya que ésta debe estar orientada a alcanzar una competencia aplicable acorde al perfil de cada trabajador; por tanto, es un proceso permanente que se debe ajustar a la mejora continua, lo cual permitirá realizar un trabajo de eficiencia aportando calidad total a los servicios ofertados por la institución a la comunidad.

### **Planteamiento del problema**

En muchas organizaciones hay quienes consideran la capacitación como un gasto innecesario y no como una inversión que beneficiará tanto a la empresa como a sus colaboradores.

Para Alonso de Molina (2016), la capacitación es una de las inversiones más rentables que puede realizar una empresa. Una planificación adecuada del componente humano en una organización requiere de una política de capacitación permanente. Los jefes deben ser los primeros interesados en su propia formación y los primeros responsables en capacitar al personal a su cargo. Así, los equipos de trabajo mejorarán su desempeño (Conexionesan, 2016).

Para Idalberto Chiavenato (2007), La capacitación, el desarrollo del personal y el desarrollo organizacional constituyen tres estratos de diferente extensión en la concepción del desarrollo de los recursos humanos. Esta división se debe al hecho de que los estratos menores, como capacitación y desarrollo del personal (CyD), se basan en la psicología industrial, mientras que los estratos más amplios del desarrollo organizacional (DO) se basan en la psicología organizacional. En otras palabras, los primeros dos estratos se refieren al aprendizaje en el nivel individual, mientras que el estrato más amplio y abarcante se refiere a la forma en que las organizaciones aprenden y se desarrollan (Chiavenato, 2007, pág. 146)

Con esta investigación se pretende proveer de hallazgos que permitan analizar y fortalecer la resiliencia en cada uno de los colaboradores del Instituto Superior Tecnológico Juan Bautista Aguirre, para que puedan hacer frente a cada situación de riesgos o cambios motivados por factores internos, así como los externos entre ellos las crisis. Con esto se demuestra que es un proyecto, delimitado, claro, evidente, relevante, original y que servirá como soporte para otras instituciones que deseen capacitar a su personal, tener un constante desarrollo de sus empleados y no cambiar al talento humano que posee.

### **Contextualización.**

En el Ecuador, el pensamiento materialista tiene más peso, para poder comenzar a generar un cambio positivo a nivel organizacional se debe entender que el principal capital son los empleados. Si su nivel intelectual está siendo enriquecido según su área mediante capacitaciones, dicha inversión dará resultados positivos a mediano o largo plazo según lo planificado (Herrero, Torres, A, & Ramirez, 2019)

Si bien es cierto para pequeñas y medianas empresas (PYMES), mantener planes de capacitación resulta complicado, ya que los resultados no son inmediatos, demoran en verse reflejados en sus colaboradores, sin embargo, garantizan de manera positiva un resultado favorable para todos los que la conforman.

Para complementar el pensamiento anterior de acuerdo a lo citado por Rivera (2017), una buena capacitación es el resultado de una actuación objetiva y clara, que se manifiesta no sólo en el logro de los planes de la empresa, sino, además, en el actuar de los empleados, cuya conducta es el resultado de la formación recibida por el líder, presentando diversas cualidades que los convierte en seguidores eficientes (Rivera, 2017).

Hacemos referencia a Deloitte (2020), en su proyecto denominado: La organización resiliente, prospera ante la incertidumbre, donde resalta que las organizaciones resilientes y sus líderes se enfocan en los escenarios de qué pasaría si y qué sigue. Estos escenarios pueden prever cambios en el mercado, descubrir interdependencias y riesgos inesperados o incluso ofrecer pronósticos acerca de las oportunidades relacionadas con la cadena de suministro, los modelos de talento, el compromiso y las expectativas del consumidor y la evaluación de los modelos comerciales y tecnológicos. De hecho, no se trata solo de riesgos, sino también de oportunidades (Deloitte, 2020, pág. 8)

### **Sistematización de la investigación**

**Delimitado:** Realizar capacitaciones especializadas para fortalecer la resiliencia organizacional frente a las crisis económicas en el Instituto Superior Tecnológico Juan Bautista Aguirre.

La crisis sanitaria por COVID, cambió de forma radical los procesos de funcionamiento de las organizaciones, también impactó fuertemente la economía mundial. El mundo no estaba preparado para un problema de esta magnitud, sin embargo, desde el inicio de la pandemia, los gobiernos, las personas y las empresas utilizan todos sus recursos para enfrentarla, adaptarse al nuevo contexto y transformar la situación en una oportunidad para innovar. Para lograr un buen nivel de resiliencia organizacional, no sólo es contar con profesionales resilientes, sino establecer una cultura que posibilite y sobre todo, motive la adopción de actitudes resilientes en todos los departamentos de la organización, por ello es importante

identificar las necesidades de capacitación que fortalezcan y mejoren las habilidades y competencias mejorando la productividad y así cumplir con los objetivos organizacionales planteados. La capacitación, aunque está pensada para mejorar la productividad de la organización, tiene importantes efectos sociales. Los conocimientos, destrezas y aptitudes adquiridos por cada persona no solo lo perfeccionan para trabajar, sino también para su vida.

Las variables independientes para este estudio son las actividades de capacitación y la dependiente la resiliencia, como se observa en la tabla siguiente.

*Tabla 1*

Tabla de variables

<i>Tipo de variable</i>	<i>Descripción</i>	<i>Detalle</i>
<i>Independiente</i>	Actividades de capacitación	Se mide por la cantidad de actividades de capacitación dirigidas al personal.
<i>Dependiente</i>	Resiliencia	Capacidad para solucionar problemas frente a las adversidades.

Elaborado por: las autoras, 2022

### **Formulación del problema:**

La capacitación es un factor importante para que una organización sea exitosa, se considera que cuando los colaboradores comienzan a ser mejores profesionales y productivos las organizaciones toman vida propia y los resultados llegan por la naturaleza de sus integrantes y no por las políticas establecidas de las organizaciones.

Por todo lo anterior surge la siguiente pregunta de investigación.

¿Cuál es la relación de la capacitación a empleados y la resiliencia organizacional?

### **Justificación**

La presente investigación se enfocará en las capacitaciones como herramienta fundamental de los empleados para ser más resilientes y poder ejecutar sus actividades diarias con eficacia y eficiencia antes las diversas situaciones que se presenten. En tiempos de pandemia la dinámica de la enseñanza y aprendizaje cambió súbitamente y sin ningún tipo de preparación, docentes y estudiantes de todo el país empezaron a

enseñar y asistir a clases on line lo que significó un gran desafío en la equidad educativa. Por ellos se requiere investigar qué medidas adoptó la institución objeto de estudio para afrontar el desafío y mantenerse vigente en el ámbito educativo.

La implementación de estrategias que permitan continuar los procesos de enseñanza-aprendizaje en el hogar y en el lugar de trabajo fueron fundamentales. Los docentes se volvieron actores claves en escenario de pandemia y en lo posterior. Por ello es importante reforzar la importancia de la capacitación docente pues ésta debe ser entendida como el proceso orientado a desarrollar las capacidades profesionales docentes para afirmar los conocimientos lo cual se torna indispensable para el desarrollo y optimización de las capacidades educativas institucionales proporcionando un sólido fundamento teórico, metodológico, didáctico operativo así como el compromiso ético-social que sustente una educación innovadora.

Los docentes bien preparados y entrenados en enseñanza virtual son capaces de articular y dar coherencia al uso de innumerables herramientas y plataformas digitales, a programas educativos vía radio y televisión, entre otros. Sin embargo, persiste el problema de la falta de conectividad y de dispositivos digitales que permitan un uso efectivo de esas herramientas. Se percibe, por ende, que pueda emerger una mayor desigualdad en la formación académica.

Es por ello que se considera importante para todo colaborador contar con una capacitación laboral que refuerce sus conocimientos y en base a ello poder hacerle frente a cualquier cambio social y aumentar su resiliencia en la adversidad.

La organización seleccionada aún se encuentra en proceso de cambio. Es por ello que se considera fundamental proponer un proyecto donde la idea principal es desarrollar la resiliencia mediante la capacitación y poder combatir esta crisis económica que enfrenta el mundo entero con la finalidad de no perder a los colaboradores.

### **Objetivo general.**

Evaluar el empleo de la capacitación y como ésta aumenta la resiliencia organizacional frente a la crisis económica en el Instituto Superior Tecnológico Juan Bautista Aguirre.

### **Objetivos específicos**

- Analizar teorías existentes sobre el uso de herramientas de capacitación y su influencia en el desarrollo del personal

Determinar el grado de relación de la capacitación y resiliencia en el ejercicio de las funciones Proponer estrategias de capacitación que sirvan para aumentar la resiliencia organizacional frente a crisis.

### **Preguntas de la investigación.**

¿La capacitación aumenta la resiliencia organizacional frente a crisis económicas?

¿Qué impacto genera la capacitación para los empleados en su resiliencia organizacional?

¿Qué estrategias se pueden desarrollar para aumentar la resiliencia organizacional?

### **Desarrollo**

#### **Capacitación: Mirada histórica al proceso de capacitación en el mundo**

La capacitación en el siglo XX se caracterizó por la demanda de sistemas rápidos de entrenamiento, período de efervescencia en lo relacionado con marcos teóricos como el Conductismo y el desarrollo del Diseño de Instrucción Sistemático (DIS), sistema de auto instrucción que fue un intento de integrar todos los componentes del proceso de instrucción (Mitnik & Coria, 2012).

Con la Segunda Guerra Mundial, surgen los métodos sistemáticos y masivos de capacitación, asociados con la Defensa. En el período de posguerra, aparece la capacitación individualizada que se expande, a partir de la incorporación de la computadora, como una innovación tecnológica de relevancia primordial hasta nuestros días.

En los años sesenta, a consecuencia del desarrollo de la ciencia y la tecnología, así como de los cambios que en el orden económico y social se suscitaron en el mundo, se comienzan a implantar «sistemas de aprendizajes» con una formación ligada a trabajos industrialistas y, en esa época, muchos países contaron con las llamadas Instituciones de Formación Profesional de obreros y técnicos, con incremento de especialidades y diversificación de la dirección y atención desde el punto de vista pedagógico y de financiamiento de estas escuelas, en tanto no siempre se encuentran dentro del sistema de educación de los diferentes países (Infante & Breijo, 2017). El costo de la capacitación y el desarrollo es sumamente alto cuando se considera en términos globales y cuando se considera su efecto sobre los presupuestos de los diferentes

## **departamentos de una empresa. Evaluación del impacto de la capacitación: retos y beneficios para las organizaciones actuales.**

Para Díaz Leyva, C. A., y Marrero Fornaris, C. (2021), el objetivo que persigue la capacitación es incidir sobre las personas para transformar su campo de conocimientos, modificar sus actitudes y desarrollar sus habilidades y competencias (Díaz & Marrero, 2021).

En un estudio reciente sobre el impacto de la capacitación Orozco (2017) menciona que la capacitación en una actividad educativa que coadyuva al desarrollo de las capacidades humanas (Orozco, 2017).

### **Capacitación y desempeño laboral.**

Para Rojas (2018); en la actualidad la capacitación es una de las actividades más importantes de la cultura organizacional y se considera como una de las prácticas que forjan el camino al éxito de una empresa. Como todo proceso de aprendizaje, se pretende desempeñar un proyecto didáctico en el que los colaboradores no solo puedan participar de pláticas de algún tema relacionado a la empresa, sino que sean incluidos como una parte determinante el método de educación Las necesidades de capacitación dependerán de las metas propuestas por la organización y también de la complejidad de la tarea que el colaborador tendrá que realizar.

La actualización de conocimientos otorga a las personas mayor flexibilidad para reaccionar de acuerdo a los cambios que se presentan en el entorno y, consecuentemente, desarrollar unas ventajas competitivas.

### **Teoría del Capital Humano**

Para Armijos, Bermúdez y Mora (2019), El personal de una empresa, ya no es solo percibido como recurso o capital humano; además, es visto como talento humano susceptible de ser potenciado en beneficio de la gestión empresarial competitiva (Armijos, Bermúdez, & Mora, 2019).

#### **Desarrollo del capital humano**

Es importante enfatizar que del capital humano parten los conocimientos, las habilidades, los valores y el potencial innovador y estratégico para la organización. El fin de un proceso de capacitación es proporcionar, acrecentar y perfeccionar

conocimientos a quienes las reciben.

Es importante que las organizaciones emprendan procesos de capacitaciones, pero para que eso sea efectivo los empleados también deben comprender que adquirir diferentes conocimientos y experticia implica esfuerzo y dedicación por parte de ellos, debe ser un complemento para que sea exitoso todo el proceso.

### **La motivación y el talento.**

Uno de los aspectos que cada día incrementa su relación con el desarrollo personal y el organizacional es la motivación. Por otra parte, la explicación más convincente sobre los efectos de la motivación en los individuos fueron formulados por el psicólogo Abraham Maslow y la famosa Pirámide de Maslow (Salmon, 2021), la propuesta de *Abraham Maslow*, la cual se enfoca en la jerarquía de las necesidades y factores que motivan a las personas. Para darle énfasis esta teoría desarrolló cinco categorías, fisiológicas, de seguridad, de amor y pertenencia, de estima y de auto-realización (Quintero, 2016):

Necesidades fisiológicas: son de origen biológico y refieren a la supervivencia del hombre; como: necesidad de respirar, de beber agua, de dormir, de comer, de sexo, de refugio

Necesidades de seguridad: surge un segundo escalón de necesidades que se orienta a la seguridad personal, el orden, la estabilidad y la protección.

Necesidades de amor, afecto y pertenencia: necesidades que contienen el amor, el afecto y la pertenencia o afiliación a un cierto grupo social y buscan superar los sentimientos de soledad y alienación.

Necesidades de estima: surgen cuando las necesidades de estima que refieren a la autoestima, el reconocimiento hacia la persona, el logro particular y el respeto hacia los demás. Maslow propuso dos necesidades de estima: una inferior que incluye el respeto de los demás; y otra superior, que determina la necesidad de respeto de sí mismo. (Quintero, 2016)

Necesidades de auto-realización: responde a la necesidad de una persona para ser y hacer lo que la persona “nació para hacer

**Figura 1**  
*Pirámide de Maslow*



Tomado de (Navarro, 2019)

## **Resiliencia**

La resiliencia es la capacidad que tiene una persona para superar y sobreponerse a situaciones traumáticas que le ocurren en la vida. Boris Cyrulnik, psiquiatra, expone lo siguiente sobre resiliencia a través de su libro «Los patitos feos» donde en un capítulo expresa “Pese a la desolación del desierto afectivo, supo constituirse un mundo interior, un ensueño poético que le protegió de la repulsiva realidad” (Cyrulnik, 2001, pág. 122).

### **Resiliencia organizacional.**

La resiliencia organizacional es la capacidad organizacional para sobreponerse a las situaciones adversas y responder oportunamente ante eventualidades. Es clave en el manejo de cambios y retos de manera óptima. Incluso impulsando aprendizaje con visión de futuro (**Quendler, 2017**).

La resiliencia organizacional requiere proveer de condiciones como seguridad psicológica, capital social, distribución del poder y compromiso con la rendición de cuentas.

McClelland propone que todas las personas tienen tres necesidades psicológicas: logro, poder y afiliación y todos cuentan con las tres necesidades, sin embargo, solo una es más fuerte que las otras. Las personas con una fuerte necesidad de logro buscan la excelencia y la realización personal, las personas con necesidad de poder buscan influir

a lo demás y tener el control y las personas con necesidad de afiliación buscan ser aceptados por los demás (Ceolevel, 2018).

## **Metodología de investigación.**

### **Enfoque de la investigación**

Este artículo de investigación pretende brindar solución a un fenómeno o problema existente, para ello se debe aplicar el método que dé respuestas a nuestras variables, de una manera inductiva.

Se utilizará el enfoque cualitativo, ya que permite medir en base a los resultados las necesidades de los colaboradores de la institución educativa y directores de la organización, y de esta manera tener conclusiones beneficiosas para aplicarlas en las capacitaciones. Los datos se obtuvieron mediante encuestas a público en dos segmentaciones, que son los maestros y el personal administrativo, obteniendo información final concluyente sobre la importancia de la capacitación y como esta ayuda en el desarrollo de los colaboradores fortaleciendo la resiliencia frente a la crisis económica, de una manera descriptiva.

### **Alcance de la investigación**

La investigación descriptiva, ayudó a analizar y comprender un objeto de estudio de manera específica y concreta, también se aplica para estudios con un nivel de investigación profunda.

Así pues, el alcance de la investigación fue descriptiva, pues se analizarán comportamientos que antes no fueron tomados en cuenta, partiendo de lo general a lo inductivo y aterrizando conclusiones en la organización.

### **Población y muestra.**

La población para efectos de este estudio estuvo conformada por todo el personal de la institución, 83 docentes y 2 administrativos un total de 85 empleados. Para mejores resultados, se tomó como muestra a la totalidad de la población, es decir, a los 85 empleados, trabajando en una muestra a conveniencia. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos

Para la obtención de información, se elaboró una encuesta que gracias a la eficacia de

la autoridad del plantel se la pudo realizar a todo el personal. Considerando las respuestas para análisis de la institución, en relación a los supuestos planteados por otros autores.

Adicionalmente, el método inductivo como método científico ayudó a obtener un resultado particular de lo general de las interrogantes planteadas de forma estructurada con el objetivo de dar solución al problema actual planteado.

La locación de la Institución es Daule- Ecuador, Km 48 vía Santa Lucía, y el periodo que se desarrolla la investigación es el 2021-2022.

### **Encuesta**

Se puede definir técnicamente a la encuesta como un instrumento para recoger información cualitativa y/o cuantitativa de una población estadística. Para ello, se elabora un cuestionario, cuyos datos obtenidos serán procesados con métodos estadísticos (Westreicher, 2020).

En este caso, se dirigió la encuesta a todos los empleados del instituto, con la intención de obtener información a través de un banco de preguntas cerradas y de elección múltiples. El objetivo de esta encuesta es identificar y medir la importancia de la capacitación en el desempeño de las actividades cotidianas de la docencia, en las áreas administrativas y, así, tomar decisiones del nivel jerárquico superior, en tiempos de crisis, donde la resiliencia organizacional juega un papel muy importante en la institución, para hacer frente y mantenerse a la vanguardia del sistema exigente como es el sistema educativo.

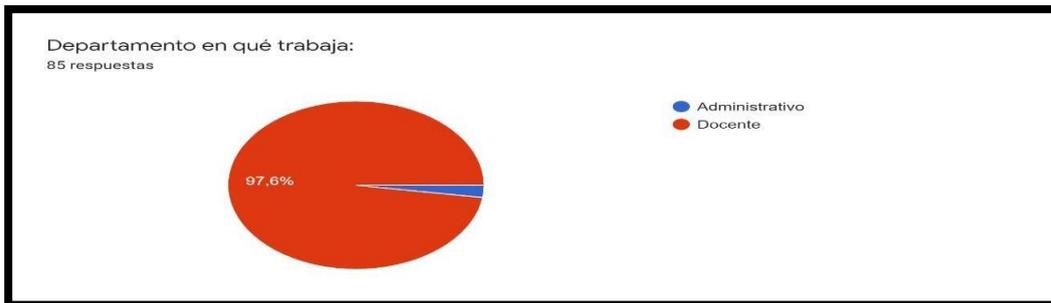
### **Análisis de resultados**

#### **Pregunta 1: ¿En qué Departamento trabaja?**

Se realizó encuestas al personal que conforma la Institución Superior, con un total de 85 personas, de las cuales el 97,6% lo conforman el personal docente y sólo el 2.4% corresponde al personal administrativo.

**Figura 2**

*Porcentaje del Personal Administrativo y Docente.*



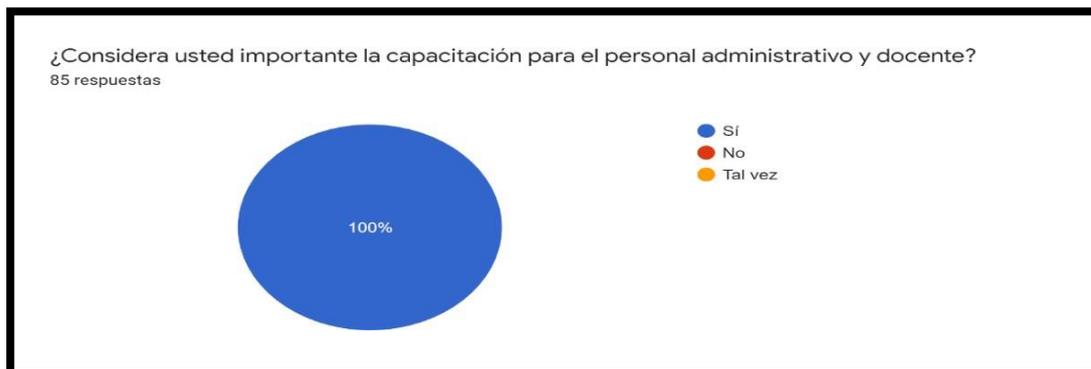
Tomado de: personal de la Institución Superior Tecnológico Juan Bautista Aguirre.

**Pregunta 2: ¿Considera usted importante la capacitación para el personal administrativo y docente?**

Todo el personal del Instituto está consciente que las capacitaciones son importantes para el desempeño y la productividad en la ejecución de las actividades diarias.

**Figura 3**

*Resultados de la Importancia de la Capacitación.*



Tomado de: personal de la Institución Superior Tecnológico Juan Bautista Aguirre.

**Pregunta 3: ¿Usted recibe capacitaciones por parte de su Institución?**

Todos, quienes trabajan en la institución, afirman que reciben capacitaciones, las cuáles son creadas para poder fortalecer y adquirir nuevas habilidades.

**Figura 4**

## Resultados de las Capacitaciones que da la Institución



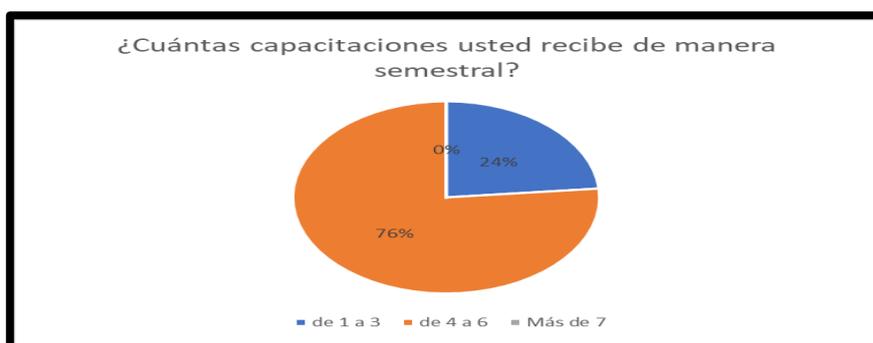
Tomado de: Personal de la Institución Superior Tecnológico Juan Bautista Aguirre.

### **Pregunta 4: ¿Cuántas capacitaciones usted recibe de manera semestral?**

Con un 76% el personal del Instituto afirmó que reciben de 4 a 6 capacitaciones comprendidas en un periodo hasta de seis meses. Es importante hacer énfasis que al trabajar en el ámbito educativo y público implica actualizaciones constantes en diversos temas cumpliendo así el número horas (100) de capacitaciones anuales.

### **Figura 5**

*Número de Capacitaciones Impartidas de Manera Semestral*



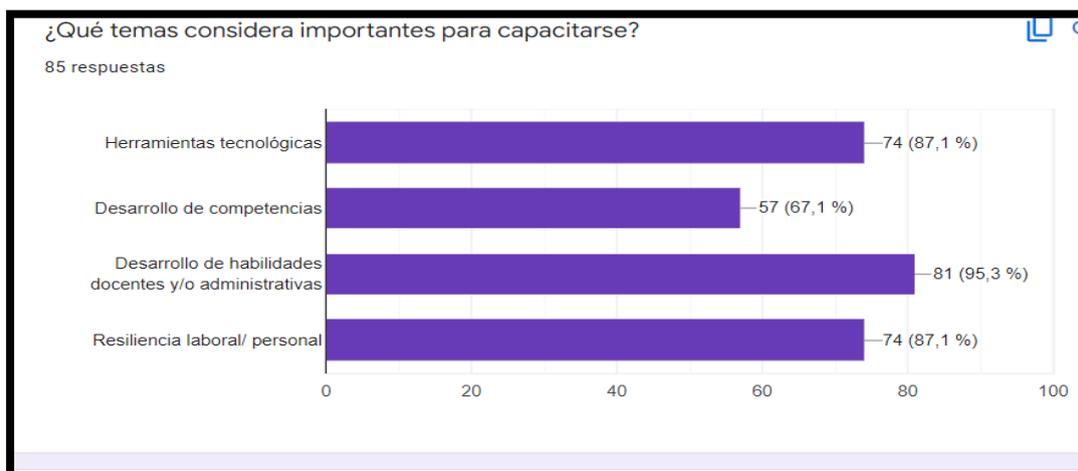
Tomado de: Personal de la Institución Superior Tecnológico Juan Bautista Aguirre.

### **Pregunta 5: ¿Qué temas considera importantes para capacitarse?**

Con un 95.3% podemos verificar que los temas puntuales de capacitaciones en la institución son las de Desarrollo de habilidades docentes y administrativas, seguidas con un 87.10% las herramientas tecnológicas y temas sobres Resiliencia laboral y personal y con un 67,1% el desarrollo de otras competencias.

### **Figura 6.**

*Temas de Interés para Recibir Capacitación.*



Tomado de: personal de la Institución Superior Tecnológico Juan Bautista Aguirre.

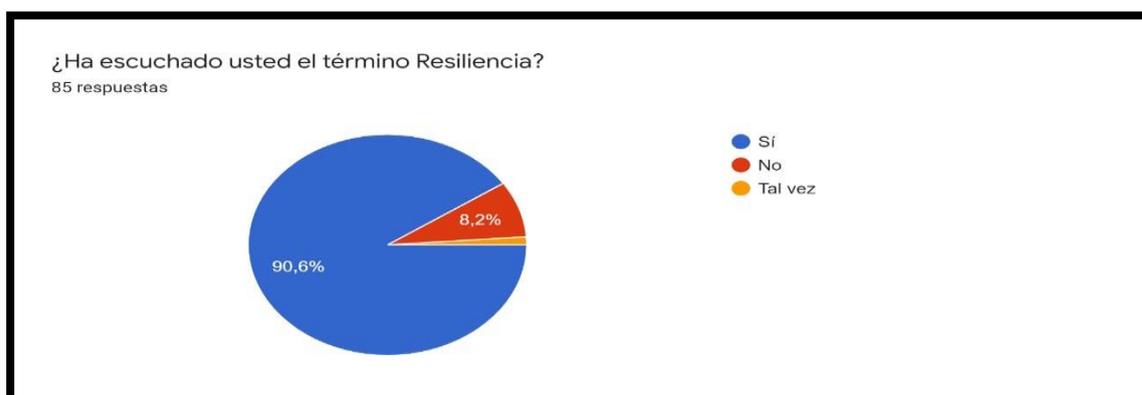
**Pregunta 6: ¿Ha escuchado usted el término resiliencia?**

Con un 90.6% el personal del instituto afirma que si ha escuchado el término.

Resiliencia y apenas un 8,2% dijo no conocer el término.

**Figura 7**

*Conocimiento del Término Resiliencia.*



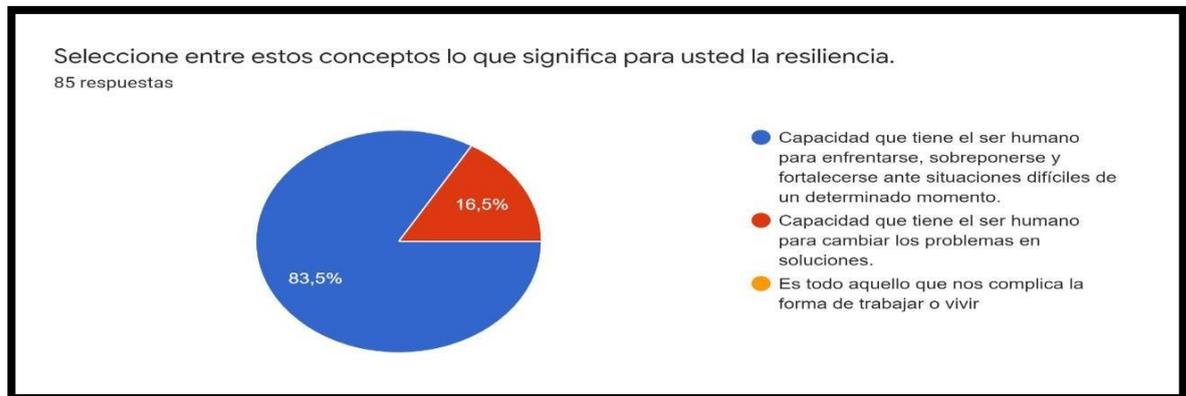
Tomado de: personal de la Institución Superior Tecnológico Juan Bautista Aguirre.

**Pregunta 7: Seleccione entre estos conceptos lo que significa para usted la resiliencia.**

El gráfico demuestra que el 83,5% indican que el concepto más acertado de Resiliencia Capacidad que tiene el ser humano para enfrentarse, sobreponerse y fortalecerse ante situaciones difíciles de un determinado momento.

El 16,50% Indica que el concepto de resiliencia es la capacidad que tiene el ser humano para cambiar los problemas en soluciones.

**Figura 8**  
*Concepto de Resiliencia.*

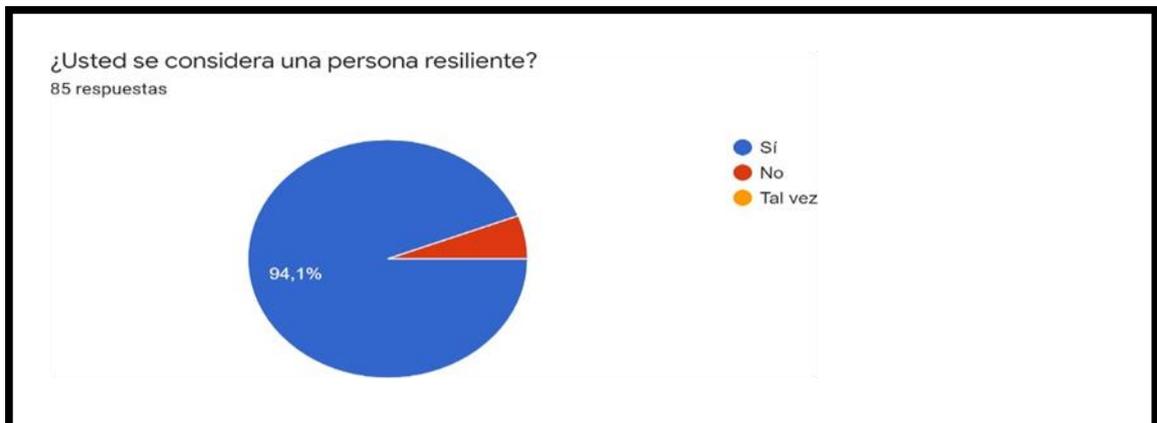


Tomado de: personal de la Institución Superior Tecnológico Juan Bautista Aguirre.

**Pregunta 8: ¿Usted se considera una persona resiliente?**

El 94,1% del personal indica que se consideran una persona resiliente y apenas el 5,90% no se considera resiliente.

**Figura 9.**  
*Percepción del Personal Administrativo y Docentes como Personas Resilientes.*



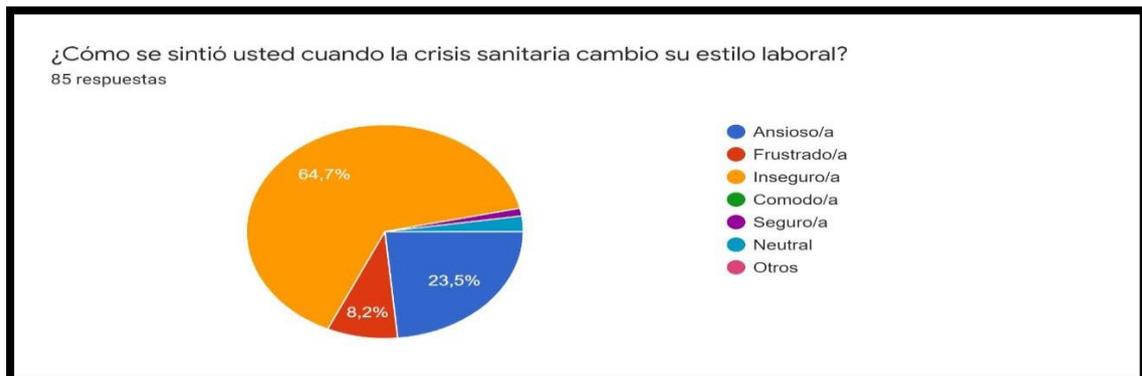
Tomado de: personal de la Institución Superior Tecnológico Juan Bautista Aguirre.

**Pregunta 9: ¿Cómo se sintió usted cuando la crisis sanitaria cambio su estilo laboral?**

Esta es una de las preguntas con más respuestas divididas, durante la crisis sanitaria, muchos del personal experimentaron varios sentimientos, el 64,7% manifestó que se sentía inseguro, el 23,50% ansioso, el 8,2% frustrado, el 2,4% neutral y el 1,2% seguro.

**Figura 10**

*Emociones Reflejadas del Personal Frente a la Crisis Sanitaria.*



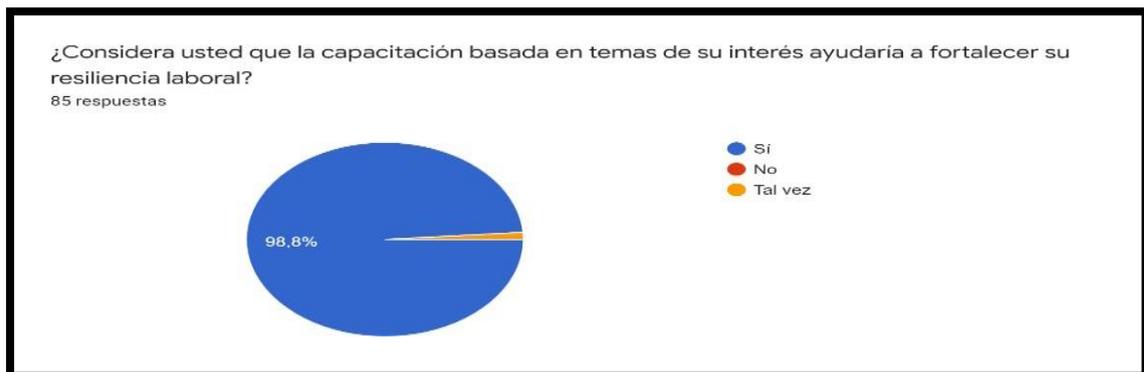
Tomado de: personal de la Institución Superior Tecnológico Juan Bautista Aguirre.

**Pregunta 10: ¿Considera usted que la capacitación basada en temas de su interés ayudaría a fortalecer su resiliencia laboral?**

El 98,80% indica que si considera que la capacitación basada en temas de su interés ayudaría a fortalecer su resiliencia laboral. El 1,2% mencionan que tal vez, es decir están en duda si esos temas de capacitación servirán para la preparación y fortalecimiento.

**Figura 11**

*La Capacitación como Ayuda para Fortalecer la Resiliencia Laboral.*



Tomado de: personal de la Institución Superior Tecnológico Juan Bautista Aguirre.

**Discusión**

Debido a los exigentes cambios de un mundo globalizado, hoy en día las

organizaciones deben implementar mejoras, empleando estrategias innovadoras acompañadas de una buena aptitud para afrontar las crisis y asumir riesgos elevando su seguridad, lo cual le permitirá responder de forma oportuna y rápida antes las adversidades que se puedan presentar. El instituto de educación superior no es la excepción, en base a la información obtenida de las encuestas, se puede manifestar que uno de los recursos empleados es la capacitación, el 100% de los encuestados considera que es muy importante que el personal esté en constante crecimiento de conocimientos a través de las diferentes capacitaciones que si reciben todos en la institución.

El trabajo de investigación, tuvo como principal objetivo identificar las necesidades de los colaboradores para fortalecer sus inseguridades ante los cambios que puedan presentarse en la sociedad y en el mundo. Además, conocer los temas de mayor interés de los participantes para realizar trabajos de capacitación, entre estos se destacan: Desarrollo de habilidades docentes y administrativas resiliencia laboral; Desarrollo de Competencias.

En general, en los resultados presentados, se puede observar la inseguridad y la complejidad del personal docente y administrativos de la institución al responder las preguntas. Esto puede ser por el sigilo que deben a la institución que laboran o por la misma naturaleza de su trabajo como no saber definir el termino resiliencia.

Esto demuestra lo delicado que resulta hacer una encuesta donde estén comprometidos los datos de los participantes, se recomienda hacerlo de forma anónima para dar más confianza y libertad al momento de responder. Por lo tanto, es comprensible la actitud de los participantes.

Retomando a la expresión del párrafo anterior, de acuerdo a los datos obtenidos el 64,7% manifestó que se sentía inseguro, el 23,50% ansioso, el 8,2% frustrado, el 2,4% neutral y el 1,2% seguro. Esto nos impulsa a realizar los trabajos de capacitación con la finalidad de potencializar las emociones de los colaboradores de manera positiva.

Las estrategias que se proponen en el Instituto se basan en la obtención de beneficios, en resultados y productividad, y son las siguientes:

- Crear un plan de capacitación, una vez identificadas las necesidades de la planta

docente y administrativa de la institución.

-Ejecutar el plan de capacitación donde se aborden temas para mejorar la productividad en relación a las actividades diarias acorde al perfil de cada puesto, así como temas para que incentiven la estabilidad emocional del personal.

**-Evaluar los resultados de la implementación del plan de capacitación, se debe controlar si los objetivos se cumplieron y si existe un aumento en la productividad y motivación de los servidores. Conclusiones y recomendaciones**

Los procesos de capacitación y formación tienen como objetivo profundizar en diversos puntos como las habilidades, conocimientos y actitudes. Un buen plan de capacitación que sea diseñado para adaptarse y cubrir las necesidades o carencias del personal es indispensable para obtener resultados exitosos. En el estudio, el 98,80% de los encuestados, indica que si considera que la capacitación basada en temas de su interés ayudaría a fortalecer su resiliencia laboral. El 1,2% mencionan que tal vez, es decir están en duda si esos temas de capacitación servirán para la preparación y fortalecimiento.

La capacitación es considerada una de las herramientas más eficaces y una de las inversiones más rentables, para mantener elevados índices de productividad, es por ello que el 96% de los encuestados reciben de 4 – 6 capacitaciones semestralmente en la institución seleccionada. Con un 90.6% el personal del instituto afirma que si ha escuchado el término de Resiliencia. El esfuerzo de las autoridades de la institución por potencializar las habilidades de los servidores, han rendido sus frutos por lo que el 94,1% se consideran personas resilientes capaces de realizar su trabajo con eficacia y eficiencia manteniendo así a la institución vigente con acogida de más de 1200 alumnos.

En tiempos de crisis, es inevitable que los empleados experimenten muchas emociones no tan positivas, las cuáles pueden influir directamente en la consecución de las actividades. En este estudio, se observa que el 64,7% manifestó que se sentía inseguro, el 23,50% ansioso, el 8,2% frustrado, el 2,4% neutral y el 1,2% seguro, ante la crisis vivida. El impacto de estas emociones puede contrarrestar en conjunto, cuando los empleados son resilientes y son apoyados por la organización, tienen la capacidad de utilizar recursos para adaptarse y prosperar continuamente en lo

laboral, incluso cuando se enfrentan a circunstancias muy complejas. La educación superior no se detiene ni se detuvo en pandemia, el Instituto implementó programas de capacitación en base a las herramientas tecnológicas para poder implementar las clases online sin inconveniente alguno, se pudo analizar que dieron resultados efectivos las capacitaciones recibidas antes, durante y en la actualidad. Por ello es importante que el plan de capacitación esté actualizado con las necesidades que puedan ocurrir y anticiparse a las mismas.

Como futuras líneas de investigación proponemos, primero que la institución incorpore un estudio descriptivo y se emplee estrategias para seguir manteniendo la competitividad y productividad, esto permitirá mantener una mejor dinámica institucional, debido a que puede ser la protagonista del bienestar social en el entorno donde los servidores desarrollan diariamente sus actividades. En segundo lugar, planteamos que se debe realizar un diagnóstico de las necesidades de capacitación en función al manual de funciones, y la identificación de brechas existentes entre el perfil del cargo y el ocupante del puesto de trabajo y por último identificar los factores psico-sociales que pueden influir en la salud física y mental, rendimiento y satisfacción del personal de la institución en tiempos de crisis, para promover y proveer las condiciones de trabajo necesarias logrando obtener un nivel de satisfacción idóneo

## Referencias

- Armijos, M. F., Bermúdez, B. A., & Mora, S. N. (2019). Gestión de administración de recursos humanos. *SCIELO*, 3.
- Camacho, S. (2016). *Construyendo una nueva ética del cuidado interno organizacional*. México: Universidad Nacional Autónoma de México. Obtenido de <http://132.248.9.195/ptd2016/abril/0743736/0743736.pdf>
- Ceolevel. (10 de 12 de 2018). Obtenido de [https://www.ceolevel.com/teoria\\_mcclelland](https://www.ceolevel.com/teoria_mcclelland)
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. MEXICO: Atlas, S.A. All rights reserved.
- Conexionesan. (2016). Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/08/la-importancia-de-la-capacitacion-en-la-empresa/>
- Cyrułnik, B. (2001). *La resiliencia: una infancia infeliz no determina la vida*. Paris: Éditions Odile Jacob.
- Deloitte. (2020). *Prosperar ante la incertidumbre*. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cl/Documents/risk/the-resilient-organization-ES.pdf>
- Díaz, C., & Marrero, C. (2021). La evaluación y el impacto de la capacitación: retos y beneficios para las organizaciones actuales. *Universidad y Sociedad*, 5-6.
- Galván, S. G. (2016). *Repositorio Universidad Nacional Autónoma de México*. Obtenido de *Resiliencia: Construyendo una nueva ética del cuidado interno organizacional.*: <http://132.248.9.195/ptd2016/abril/0743736/0743736.pdf>
- Herrero, V., Torres, J., A, T., & Ramirez, M. &. (2019). El teletrabajo en salud laboral. *CES Derecho*, 287-297.
- Infante, V., & Breijo, T. (2017). Mirada histórica al proceso de capacitación en el mundo. *Mendive*, 3.
- Navarro, M. J. (19 de ABRIL de 2019). *Economía*. Obtenido de <https://www.mheducation.es/blog/la-piramide-de-maslow>
- Orozco, F. A. (2017). *El impacto de la capacitación*. MEXICO: UNID EDITORIAL DIGITAL.
- Quendler. (2017). *Resiliencia organizacional: ideas para el debate en el contexto*. Obtenido de [file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/Dialnet-ResilienciaOrganizacional-6128528%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/Dialnet-ResilienciaOrganizacional-6128528%20(1).pdf)
- Rivera, M. L. (2017). *CYTA*. Obtenido de <http://www.cyta.com.ar/ta1602/v16n2a3.htm>
- Salmon. (2021). *El Blog Salmon*. Obtenido de <https://www.elblogsalmon.com/conceptos-de-economia/que-es-la-piramide-de-maslow>
- Westreicher, G. (23 de 02 de 2020). *Encuesta.Economipedia.com*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/encuesta.html>

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Nosotras, Bustos Córdova Ingrid Iliana, con C.C: # 0951966431; Briones Lucio Marilyn Antonieta, con C.C: # 093101509-3, autoras del trabajo de titulación: *Análisis del uso de la capacitación en los empleados para aumentar la resiliencia organizacional frente a las crisis económicas. Caso: Instituto Superior Tecnológico Juan Bautista Aguirres*, previo a la obtención del grado de **MAGISTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaramos tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizamos a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 26 de julio del 2022

f. \_\_\_\_\_



Nombre: Bustos Córdova Ingrid Iliana

C.C: 095196643-1

f. \_\_\_\_\_



Nombre: Briones Lucio Marilyn Antonieta

C.C: 093101509-3



<b>REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA</b>			
<b>FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN</b>			
<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b>	Análisis del uso de la capacitación en los empleados para aumentar la resiliencia organizacional frente a las crisis económicas. Caso: Instituto Superior Tecnológico Juan Bautista Aguirre		
<b>AUTOR(ES)</b> (apellidos/nombres):	Bustos Córdova Ingrid Iliana; Briones Lucio Marilyn Antonieta		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b> (apellidos/nombres):	Tobed Cabello, Jenifer		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>UNIDAD/FACULTAD:</b>	Sistema de Posgrado		
<b>MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:</b>	Maestría en Gestión del Talento Humano		
<b>GRADO OBTENIDO:</b>	Magister en Gestión del Talento Humano		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	26 de julio de 2022	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	29
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Administración de Recursos Humanos		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Capacitación, resiliencia, productividad, motivación/ Training, resilience, productivity, motivation.		
<b>RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):</b> Actualmente las exigencias en el ámbito educativo son cada vez mayores, los docentes deben estar en constante preparación para poder ofrecer a los estudiantes una educación de calidad, poniendo en práctica todos los conocimientos, herramientas y metodologías vanguardistas. Pero para que esto sea posible, debe existir internamente una excelente gestión en talento humano y otros departamentos a fines en la institución, quiénes implementen correctas estrategias de gestión, aplicando un buen plan de capacitación, fortalecimiento y potencializando conocimientos para hacer frente a las diferentes entornos competitivos y crisis al que están expuestos constantemente. La presente investigación tiene como objetivo evaluar el empleo de la capacitación y como está aumenta el desarrollo de personal y la resiliencia organizacional frente a crisis económica en la Unidad Educativa Instituto Superior Tecnológico Juan Bautista Aguirre. Para efecto de este estudio se utilizó un enfoque cualitativo, aplicando el método inductivo en la cual se recabó información a través las diferentes teorías existentes y de una encuesta realizada a todo el personal de la institución. El alcance de la investigación es descriptivo, pues ahonda en un tema que a priori parece sencillo, pero puede volverse complejo. Como resultados podemos observar que el 97% de los encuestados manifiestan que la capacitación es una herramienta eficaz e importante para todo el personal. El 100% de ellos indicaron que, si reciben capacitaciones, de ellas el 96% son recibidas de manera semestral un total de 3 a 6 dependiendo las necesidades. Como resultado el 94,1% del personal indica que se consideran personas resilientes con lo que pueden afrontar diferentes situaciones como adaptarse a los cambios y a las crisis.			
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	NO
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono: 0979000023;</b> <b>0968873326</b>	<b>E-mail: <a href="mailto:ingrid23_521@hotmail.es">ingrid23_521@hotmail.es</a>;</b> <b><a href="mailto:marilyn-briones-1992@hotmail.es">marilyn-briones-1992@hotmail.es</a></b>	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:</b>	<b>Nombre:</b> Bustos Goya, Zoila Rosa		
	<b>Teléfono:</b> +593-9-92410481		
	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:zoila.bustos@cu.ucsg.edu.ec">zoila.bustos@cu.ucsg.edu.ec</a>		
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>			
<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>			
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>			
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>			