



UNIVERSIDAD  
CATÓLICA  
DE CUENCA

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA**

*Comunidad Educativa al Servicio del Pueblo*

**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
EMPRESARIALES**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**DIAGNÓSTICO DEL NIVEL DE RESILIENCIA EN EL TALENTO  
HUMANO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO  
PARTICIPATIVO INTERCULTURAL MUNICIPAL DEL TAMBO**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO  
DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORA: ANA LUCIA LOJA MAYANCELA**

**DIRECTORA: ING. PRISILA ORBE GUARACA, MGS.**

**CAÑAR-ECUADOR**

**2025**

**DIOS, PATRIA, CULTURA Y DESARROLLO**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA**

*Comunidad Educativa al Servicio del Pueblo*

**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
EMPRESARIALES**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**DIAGNÓSTICO DEL NIVEL DE RESILIENCIA EN EL TALENTO  
HUMANO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO  
PARTICIPATIVO INTERCULTURAL MUNICIPAL DEL TAMBO**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO  
DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORA: ANA LUCIA LOJA MAYANCELA**

**DIRECTORA: ING. PRISILA ORBE GUARACA, MGS.**

**CAÑAR- ECUADOR**

**2025**

**DIOS, PATRIA, CULTURA Y DESARROLLO**



**DECLARATORIA DE AUTORÍA Y RESPONSABILIDAD**

Ana Lucia Loja Mayancela portador(a) de la cédula de ciudadanía N.º 0302978648 Declaro ser la autora de la obra: **“Diagnóstico del nivel de resiliencia en el talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Participativo Intercultural Municipal del Tambo”**, sobre la cual me hago responsable sobre las opiniones, versiones e ideas expresadas. Declaro que la misma ha sido elaborada respetando los derechos de propiedad intelectual de terceros y eximo a la Universidad Católica de Cuenca sobre cualquier reclamación que pudiera existir al respecto. Declaro finalmente que mi obra ha sido realizada cumpliendo con todos los requisitos legales, éticos y bioéticos de investigación, que la misma no incumple con la normativa nacional e internacional en el área específica de investigación, sobre la que también me responsabilizo y eximo a la Universidad Católica de Cuenca de toda reclamación al respecto.

Cañar, 02 de octubre de 2025

**Ana Lucia Loja Mayancela**  
C.I.: 0302978648



Universidad  
Católica  
de Cuenca

## CERTIFICADO DEL TUTOR

### CERTIFICADO DEL TUTOR

Certifico que el presente trabajo denominado " **Diagnóstico del nivel de resiliencia en el talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Participativo Intercultural Municipal del Tambo** " realizado por **Ana Lucia Loja Mayancela**, con documento de identidad No. **0302978648**, previo a la obtención del título profesional de licenciada en Administración de Empresas, ha sido asesorado, supervisado y desarrollado bajo mi tutoría en todo su proceso, cumpliendo con la reglamentación pertinente que exige la Universidad Católica de Cuenca y los requisitos que determina la investigación científica.

Cañar, 02 de octubre de 2025

**Ing. Frisila Orbe Guaraca.**  
DIRECTO/TUTOR

## DEDICATORIA

Con todo mi amor, dedico este trabajo a mis amados padres, Jacinto Loja Mayancela y Victoria Mayancela Loja por haberme inculcado desde siempre los valores del esfuerzo, la responsabilidad y la perseverancia. Gracias por ser el ejemplo más grande de amor, sacrificio y dedicación. Cada palabra de aliento, cada consejo y cada gesto de apoyo fueron la fuerza que me sostuvo en los momentos de cansancio y dificultad. Este logro es también suyo, porque sin su guía y confianza en mí, no habría llegado hasta aquí. Los llevo siempre en mi corazón y en cada paso que doy.

A mi esposo, Segundo Patricio Chicayza Granda por su comprensión, paciencia y apoyo constante durante todo este proceso. Gracias por caminar a mi lado, por creer en mí incluso cuando yo misma dudaba, y por brindarme su amor incondicional en cada momento. Tu compañía, tus palabras de aliento y tu fortaleza fueron esenciales para que pudiera culminar esta etapa tan importante. Este triunfo también es tuyo, porque sin ti no habría sido posible.

A mis hijos Camila Lizbeth Chicayza Loja y Lucas Alexander Chicayza Loja quienes son mi mayor inspiración y la razón de mis luchas diarias. Ustedes me enseñan cada día el verdadero significado del amor, la esperanza y la perseverancia. Todo el esfuerzo, las noches de desvelo y las horas dedicadas a este proyecto tienen un propósito: mostrarles que los sueños se alcanzan con trabajo, fe y determinación. Cada logro mío también les pertenece, porque su amor y sonrisas son el impulso que me motiva a ser siempre mejor persona, madre y profesional.

Con todo mi amor, dedico este trabajo a ustedes, mi familia, mi mayor bendición y el pilar fundamental de mi vida.

## AGRADECIMIENTO

A Dios,

por ser mi guía y fortaleza en cada paso de este camino. Gracias por darme la vida, la sabiduría y la perseverancia necesarias para superar los obstáculos y alcanzar mis metas. En los momentos de incertidumbre y cansancio, tu presencia me dio paz, esperanza y la convicción de que todo esfuerzo tiene su recompensa. A ti encomiendo este logro, fruto de tu infinita bondad.

A mis amados padres,

por su amor incondicional, por creer en mí y por enseñarme con su ejemplo el valor del trabajo, la humildad y la honestidad. Su sacrificio, apoyo constante y consejos sabios han sido el pilar que me sostuvo para alcanzar esta meta. Todo lo que soy y lo que logro se los debo a ustedes, con inmenso cariño y gratitud.

A mi esposo,

por su paciencia, comprensión y por estar siempre a mi lado brindándome palabras de ánimo y apoyo en cada etapa de este proceso. Gracias por ser mi compañero fiel, por compartir mis sueños y por motivarme a continuar incluso en los momentos más difíciles. Este triunfo también es tuyo.

A mis hijos,

por ser mi fuente de inspiración y la razón más grande de mi esfuerzo. Su amor, su sonrisa y su inocencia llenaron de luz mis días y me recordaron la importancia de luchar por un futuro mejor. Este logro se lo dedico con todo mi corazón, como ejemplo de que con fe y constancia todo es posible.

A mis hermanos,

por su cariño, comprensión y apoyo en todo momento. Gracias por estar presentes, por compartir alegrías y preocupaciones, y por ser una parte fundamental de mi vida. Su respaldo y palabras de aliento fueron una gran motivación en este camino.

A todos ustedes, mi familia y mi sustento, les agradezco profundamente por acompañarme en este proceso. Este logro no solo es mío, sino también de quienes me rodean con amor, fe y esperanza.

## RESUMEN

La presente investigación aborda el nivel de resiliencia en el talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Participativo Intercultural Municipal del Tambo, donde se analiza la manera en que esta competencia se manifiesta en el espacio público, caracterizado por limitaciones de recursos y exigencias sociales en crecimiento, Para ello se empleó un enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo, utilizando un diseño no experimental y transversal donde se identificaron factores claves de resiliencia organizacional como la autorregulación emocional, el apoyo social, el clima organizacional, la motivación, la identidad institucional y el desempeño resiliente. Los resultados revelan que, a pesar de las presiones propias del servicio público y las limitaciones de recursos, el equipo humano muestra un fuerte sentido de pertenencia, compromiso y orgullo por su labor. Si bien se identificaron aspectos a fortalecer como el apoyo entre áreas y la colaboración interna, los datos confirman que la resiliencia es un valor presente y estratégico en la organización capaz de sostener la eficiencia y la estabilidad en tiempos de cambio e incertidumbre.

***Palabras Clave:*** *resiliencia organizacional, talento humano, gestión pública, clima laboral, desempeño resiliente.*

## ABSTRACT

This research addresses the level of resilience in the human resources of the Municipal Participatory Intercultural Decentralized Autonomous Government of Tambo. It analyzes how this competence manifests in public spaces, characterized by resource limitations and increasing social demands. A quantitative, descriptive approach was used, using a non-experimental and cross-sectional design where key factors of organizational resilience were identified, including emotional self-regulation, social support, organizational climate, motivation, institutional identity, and resilient performance. The results reveal that, despite the pressures of the public service and resource limitations, the human team shows a strong sense of belonging, commitment, and pride in their work. Although aspects to be strengthened were identified, such as inter-area support and internal collaboration, the data confirm that resilience is a present and strategic value in the organization, capable of sustaining efficiency and stability in times of change and uncertainty.

***Keywords:*** organizational resilience, human resources, public management, organizational climate, resilient performance.

## INDICE

DEDICATORIA.....	V
AGRADECIMIENTO.....	VI
RESUMEN.....	VII
ABSTRACT.....	VIII
INDICE.....	9
1 Introducción.....	10
2 Referencial Teórico.....	11
2.1 La resiliencia como un pilar del desarrollo humano en entornos laborales cambiantes.....	12
2.2 La resiliencia organizacional con enfoque en el bienestar de los empleados.....	12
2.3 Factores psicosociales que condicionan la resiliencia en el talento humano.....	13
3 Metodología.....	15
4 Resultados.....	16
4.1 Autorregulación Emocional.....	16
4.2 Apoyo Social.....	17
4.3 Clima y Cultura Organizacional.....	19
4.4 Motivación y bienestar laboral.....	20
4.5 Identidad y compromiso organizacional.....	22
4.6 Eficiencia y desempeño resiliente.....	23
4.7 Análisis global y comparativo de las dimensiones de resiliencia.....	25
5 Conclusiones.....	27
6 Referencias Consultadas.....	28

## **1 Introducción**

En un contexto institucional caracterizado por constantes transformaciones y desafíos, la resiliencia organizacional se ha convertido en un elemento fundamental para garantizar tanto la sostenibilidad como el rendimiento eficiente del talento humano, particularmente en el ámbito del sector público. La habilidad de los colaboradores para ajustarse, sobreponerse y fortalecerse ante situaciones adversas o de crisis no solo favorece su bienestar individual, sino que también influye de manera directa en la optimización de los procesos internos de la institución (López-Roldán et al., 2021). “El Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Municipal del Tambo” no es ajeno a esta realidad pues como entidad pública es responsable de la gestión territorial y el desarrollo local enfrenta exigencias sociales, económicas y políticas que demandan altos niveles de adaptabilidad en su recurso humano.

El estudio de la resiliencia en contextos institucionales ha cobrado relevancia es así que, según González-Castro et al. (2022) evidencian que los servidores públicos que presentan mayores niveles de resiliencia manifiestan también una mayor capacidad para resolver conflictos laborales, mantener el compromiso organizacional y mejorar el clima laboral. No obstante, gran parte de estas investigaciones se han desarrollado en grandes ciudades o contextos nacionales, dejando de lado los entornos de menor escala administrativa como es el caso del GAD Municipal del Tambo. Esta investigación se diferencia de trabajos anteriores al centrarse específicamente en una institución local, permitiendo comprender cómo se manifiesta la resiliencia en espacios públicos con limitaciones estructurales y presupuestarias.

La relevancia de este estudio radica en la necesidad de identificar y fortalecer los niveles de resiliencia organizacional y los factores interno que favorecen la estabilidad emocional y operativa de los servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado Participativo Intercultural Municipal del Tambo. De acuerdo con Ramos y Ortega (2020) el desarrollo de políticas de gestión del talento humano debe basarse en diagnósticos integrales que incluyan dimensiones psicosociales como la resiliencia, Es así que la presente investigación mediante un foque cuantitativo pretende diagnosticar el nivel de resiliencia del talento humano del GAD de El Tambo, considerando que su fortalecimiento constituye un predictor clave del desempeño sostenible.

Desde una perspectiva práctica, los hallazgos permitirán al GAD de El Tambo diseñar estrategias de capacitación, acompañamiento y fortalecimiento emocional alineadas con las necesidades reales de sus colaboradores. Teóricamente, el estudio aportará al cuerpo académico sobre resiliencia organizacional en entornos públicos locales, subrayando la importancia de esta competencia en el desarrollo institucional y la prestación efectiva de servicios públicos (Mendoza et al., 2023). Así, este diagnóstico no solo será una herramienta para la toma de decisiones internas, sino también una base para futuras investigaciones en contextos similares.

La evaluación del nivel de resiliencia se convierte en un eje fundamental para garantizar la eficacia en la prestación de servicios públicos, ya que el talento humano requiere herramientas psicosociales que les permitan no solo adaptarse sino también fortalecerse frente a la adversidad. Este diagnóstico permite identificar las fortalezas y debilidades del entorno laboral en relación con la resiliencia promoviendo una gestión pública consciente orientada al bienestar humano y al mejoramiento del desempeño institucional.

## **2 Referencial Teórico**

En el entorno dinámico de las organizaciones contemporáneas, especialmente en el sector público, se ha incrementado la atención hacia las capacidades humanas que permiten enfrentar la adversidad sin perder la motivación, el compromiso ni la funcionalidad laboral. En este contexto, el estudio de la resiliencia del talento humano se convierte en una herramienta estratégica clave para garantizar el bienestar institucional, mejorar la productividad y prevenir fenómenos como el estrés crónico o el burnout. Esta competencia emocional no solo implica resistencia al cambio sino también adaptación creativa y fortalecimiento individual y colectivo tras experiencias difíciles.

En el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de El Tambo, las condiciones de presión social, recursos limitados y estructuras administrativas tradicionales pueden generar un clima organizacional vulnerable si el personal no cuenta con las competencias adecuadas para afrontar dichos desafíos en este contexto, la resiliencia en el ámbito laboral, se define como la capacidad de las personas y de la organización para enfrentarse a los desafíos del trabajo de manera flexible y adaptarse a los cambios del entorno (Sardán et al., 2023). Por ello, se vuelve necesario comprender y evaluar la resiliencia desde una mirada integral

considerando tanto los factores individuales como los organizacionales que la fomentan o limitan.

## **2.1 La resiliencia como un pilar del desarrollo humano en entornos laborales cambiantes**

La resiliencia inicialmente entendida como una característica meramente estática ha evolucionado a lo largo del tiempo hacia una capacidad dinámica, pues las organizaciones deben ajustarse y mantener sus operaciones en tiempos de crisis por lo que debe ser entendida en un contexto de cambios estructurales dados por la globalización que se puede desencadenar en situaciones de alta presión y estrés (Masten & Barnes, 2018). En el contexto laboral, esta habilidad se describe como la capacidad de los individuos para recuperarse, aprender y crecer frente a experiencias desafiantes manteniendo un desempeño efectivo y una actitud proactiva (Luthans et al., 2020). En este sentido, Windle (2020) señala que la resiliencia en el ámbito laboral no se limita únicamente a la resistencia al estrés sino aborda procesos continuos de adaptación y aprendizaje, con lo que las personas mejoran sus prácticas laborales.

Autores como Smith y Yang (2021) argumentan que las personas resilientes poseen una mayor capacidad de autorregulación emocional, lo que les permite cultivar relaciones laborales estables y mitigar los efectos negativos del conflicto organizacional, es decir se destaca el aspecto emocional en la resolución de conflictos. En este contexto tanto las dimensiones individuales y organizacionales deben proteger la salud y bienestar laboral, disminuyendo los efectos del burnout de los entornos exigentes. Según los autores Oliveira & Sala (2021), una mayor resiliencia individual se relaciona con una mayor satisfacción laboral menor fatiga y menor riesgo de enfermedades causadas por el estrés, por lo que es importante incorporar estrategias de salud ocupacional enfocadas en la resiliencia.

## **2.2 La resiliencia organizacional con enfoque en el bienestar de los empleados**

La resiliencia organizacional, desde el punto de vista institucional se entiende como la capacidad de una organización para enfrentar impactos, adaptarse a los cambios y transformar sus procesos mientras mantiene su funcionamiento (Mallak & Yildiz, 2021).

Para Jiménez & Rodríguez (2024) la resiliencia depende de factores de gestión, entre los cuales se destacan el liderazgo efectivo, el compromiso y participación del personal en la toma de decisiones, la creatividad e innovación en la solución de problemas, el flujo de información, el control interno y la proactividad frente al cambio que facilitan las capacidades de anticipación, adaptación y recuperación frente a las crisis.

Autores como Sutcliffe y Vogus (2020) destacan el papel de la estructura organizacional flexible para fomentar la resiliencia, pues no se limita a modelos jerárquicos de gestión, ni procesos burocráticos por lo que facilita la comunicación horizontal, la colaboración entre equipos de trabajo y la toma de decisiones informadas y ágiles. Por otro lado, Ortiz & Hernández (2021) señalan que el liderazgo transformacional es el factor más determinante en contextos institucionales públicos ya que este estilo trata de motivar a los empleados hacia una visión compartida que fomenta la innovación y la confianza bilateral, a través de valores como la empatía, participación, respeto e inspiración se logra la inclusión de los trabajadores en espacios públicos., Por consiguiente, las instituciones resilientes no solo enfrentan con éxito los desafíos externos, sino que también construyen capital humano y social sostenible en el tiempo.

### **2.3 Factores psicosociales que condicionan la resiliencia en el talento humano**

La resiliencia laboral se entiende como la capacidad del individuo para enfrentar, adaptarse y recuperarse ante situaciones adversas dentro del entorno organizacional, manteniendo su bienestar emocional y desempeño (Luthans et al., 2020). Por lo anterior, se destacan factores psicosociales que son determinantes en la resiliencia laboral, se relacionan directamente con la forma en la que los individuos enfrentan y superan situaciones adversas en el entorno laboral, incluyen el apoyo percibido por parte de los superiores, el reconocimiento laboral, la equidad organizacional y la cohesión del equipo de trabajo (Barreto & Gómez, 2023). En esta línea, la percepción de justicia y participación activa en la toma de decisiones son factores que refuerzan la capacidad del individuo para sobrellevar la presión del entorno.

Por otro lado, autores como Vargas & León (2020) sostienen que el clima laboral negativo, la ambigüedad de roles, el estrés y la sobrecarga laboral actúan como elementos que erosionan la resiliencia, generando mayores niveles de agotamiento emocional. Sin embargo,

en un entorno organizacional con comunicación transparente y oportunidades de capacitación se mejora significativamente la capacidad adaptativa del personal mediante dimensiones de autorregulación emocional, el control frente a la adversidad, el optimismo, el apoyo social percibido y la motivación intrínseca (Windle, 2020).

A continuación, se muestran los factores que determinan la resiliencia organizacional:

**Tabla 1:**

*Factores Psicosociales de Resiliencia*

<b>Factores psicosociales</b>	<b>Descripción</b>
<b>Autorregulación emocional</b>	Una buena autorregulación emocional ayuda al trabajador a enfrentar contratiempos con serenidad y a prevenir reacciones impulsivas ante la adversidad, lo que facilita un afrontamiento más adaptativo de los desafíos laborales (Mouatsou & Koutra 2021).
<b>Apoyo social</b>	La presencia de redes de apoyo social en el trabajo refuerza la resiliencia del personal, ya que el respaldo emocional y práctico de los demás mejora la gestión del estrés y la eficacia laboral, facilitando que los empleados se recuperen ante la adversidad (Rosero-Placencia et al. 2025).
<b>Liderazgo y motivación</b>	Es necesario que los líderes comuniquen con claridad, muestren empatía y provean retroalimentación constructiva para crear un clima de seguridad psicológica, además de motivar a los trabajadores con componentes intrínsecos y extrínsecos, lo que permite a los trabajadores adaptarse mejor frente a cambios y retos (ABS Hari & Chinisaz. 2021).
<b>Demandas laborales y estrés crónico</b>	La exposición continua a estrés laboral, las cargas de trabajo excesiva, las altas demandas emocionales y el burnout crónico agota los recursos de afrontamiento y se ha vinculado con menor resiliencia (Ramírez & Calva-Camacho.2023).

---

**Compromiso organizacional y satisfacción laboral** La dedicación y el sentido de pertenencia del empleado hacia su organización, junto con una alta satisfacción en el trabajo, se asocian con mayores niveles de resiliencia, es decir que los empleados comprometidos y satisfechos suelen mostrar más motivación para superar obstáculos y permanecer enfocados en objetivos a pesar de las dificultades (Jiménez & Rodríguez 2024).

---

*Nota: Elaboración Propia, con base a Afshari et al. (2021), Jiménez & Rodríguez (2024), Mouatsou & Koutra (2021), Ramírez & Calva-Camacho (2023), Rosero-Placencia et al. (2025).*

Los factores psicosociales y dimensiones de la resiliencia se enfocan tanto en las competencias individuales como en la calidad de los entornos organizacionales y sociales en los que se desempeñan los trabajadores, por lo que se requiere de un enfoque integral que conjugue estrategias de desarrollo personal con políticas organizacionales orientadas al bienestar, la formación continua y la cohesión colectiva.

### 3 Metodología

La presente investigación adoptó un enfoque cuantitativo, pues se centró en medir de manera objetiva el nivel de resiliencia en el talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Participativo Intercultural Municipal de El Tambo. El estudio fue de tipo descriptivo y de campo, lo que permitió recolectar datos directamente en el entorno laboral de la institución.

La población estuvo conformada por 100 servidores y empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado Participativo Intercultural Municipal de El Tambo. Debido al tamaño accesible de la población se aplicó un censo garantizando la participación de todos los funcionarios y evitando sesgos muestrales.

Para la recolección de datos se aplicó una encuesta estructurada de 52 ítems, diseñada en una escala tipo Likert de 5 puntos (1 = totalmente en desacuerdo, 2 = en desacuerdo, 3 = ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 = de acuerdo y 5 = totalmente de acuerdo). El cuestionario permitió abordar las dimensiones de autorregulación emocional, manejo del estrés y las emociones en el trabajo, el apoyo social percibido, la calidad del clima laboral, la motivación y bienestar en el trabajo, la identidad y compromiso organizacional y la eficiencia y desempeño laboral resiliente. Para la confiabilidad del instrumento se determinó mediante el

coeficiente Alfa de Cronbach con un resultado de 0.976, lo que indica una alta consistencia interna.

## 4 Resultados

Los resultados obtenidos en la investigación muestran una visión integral sobre el nivel de resiliencia en el talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Participativo Intercultural Municipal de El Tambo, donde se evidenciaron las dinámicas individuales y colectivas para identificar fortalezas y áreas de mejora y atención. A continuación, se detallan los resultados y hallazgos:

### 4.1 Autorregulación Emocional

En cuanto a la dimensión de autorregulación los encuestados manifestaron su capacidad de manejar el estrés y las emociones en el contexto laboral, con una marcada estabilidad emocional y resiliencia psicológica individual, precondiciones necesarias para un desempeño consistente en entornos volátiles.

Tabla 2:

*Autorregulación emocional*

Ítems evaluados	De acuerdo/ Totalmente de acuerdo	Neutral	En desacuerdo/ Totalmente en desacuerdo
Mantener la calma ante situaciones de presión	90%	7%	3%
Reconocer y gestionar las emociones en momentos de crisis	98%	1%	1%
Controlar la frustración frente a tareas complejas	94%	3%	3%

<b>Expresar emociones de manera adecuada en el entorno laboral</b>	91%	6%	3%
<b>Recuperación emocional después de jornadas con altos niveles de estrés</b>	89%	8%	3%

*Nota: Encuesta aplicada*

El 90% de los encuestados indicó que mantiene la calma ante situaciones de alta presión y el 98% afirmó ser capaz de identificar y gestionar sus emociones en momentos de crisis. Del mismo modo, el 94% reconoció la facilidad de controlar la frustración ante tareas complejas, evitando que las dificultades deriven en respuestas impulsivas o improductivas. En cuanto a la expresión emocional, 91% denota inteligencia emocional en la convivencia diaria, ya que puede expresar sus emociones de manera adecuada. Por último, un 89% refirió a recuperarse emocionalmente después de una jornada laboral difícil, indicando que casi nueve de cada diez funcionarios cuentan con estrategias de autocuidado y resiliencia para reponerse del desgaste diario. Lo que revela que la institución posee un talento humano con alta capacidad de autorregulación emocional, lo que constituye una fortaleza significativa, ya que los empleados emocionalmente equilibrados pueden enfrentar el estrés ocupacional de forma constructiva, manteniendo la eficacia y el trato cordial incluso bajo presión.

## 4.2 Apoyo Social

En la dimensión de apoyo social se exploró el grado en que los colaboradores sienten respaldo de sus colegas, jefaturas y de la organización en su conjunto.

**Tabla 3:**

*Apoyo Social*

<b>Ítems evaluados</b>	<b>De acuerdo/Totalmente de acuerdo (%)</b>	<b>Neutral (%)</b>	<b>En desacuerdo/Totalmente en desacuerdo (%)</b>
------------------------	---	--------------------	---

<b>Contar con el respaldo de los compañeros ante una dificultad</b>	82%	15%	3%
<b>Sentirse escuchado(a) y valorado(a) por los colegas</b>	80%	17%	3%
<b>Colaboración efectiva entre áreas y departamentos</b>	67%	16%	17%
<b>Recibir apoyo oportuno de los líderes cuando es necesario</b>	76%	14%	10%
<b>Promoción de relaciones interpersonales saludables en el equipo</b>	75%	22%	3%

*Nota: Encuesta aplicada*

Los resultados revelan una tendencia en general positiva, aunque con focos de alerta que ameritan atención y ofrecen oportunidades de mejora, el 82% de los colaboradores manifestaron que pueden contar con sus compañeros ante una dificultad, lo que indica que cuatro de cada cinco trabajadores encuentran en su equipo un respaldo solidario para resolver problemas. Además, el 80% expresó sentirse en un clima interpersonal basado en el respeto y reconocimiento mutuo, lo que evidencia relaciones laborales saludables.

Sin embargo, aparecen ciertas brechas que no deben pasarse por alto. Solo el 67% percibe una colaboración fluida entre departamentos, lo que implica que cerca de uno de cada cinco colaboradores advierte falta de coordinación o sinergia entre áreas. Asimismo, si bien el 76% afirmó recibir apoyo de sus líderes cuando lo necesita todavía existe un grupo de funcionarios

que no siente suficiente acompañamiento o guía de sus superiores en momentos de dificultad, lo que podría impactar en su motivación y resiliencia.

En conjunto, el talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Participativo Intercultural Municipal de El Tambo demuestra ser sólido, destacando la confianza y la ayuda mutua entre colegas como elementos centrales de su cultura laboral. No obstante, se identifican espacios de mejora que pueden abordarse mediante estrategias de fortalecimiento de la cohesión interdepartamental y el desarrollo de un liderazgo más cercano y proactivo.

### 4.3 Clima y Cultura Organizacional

Se ha analizado el clima y cultura organizacional, en el Gobierno Autónomo Descentralizado Participativo Intercultural Municipal de El Tambo con el objetivo de identificar niveles saludables como la cordialidad, el respeto a la dignidad de los trabajadores y una cultura de resiliencia

Tabla 4:

*Clima y Cultura Organizacional*

<b>Ítems evaluados</b>	<b>De acuerdo/Totalmente de acuerdo (%)</b>	<b>Neutral (%)</b>	<b>En desacuerdo/Totalmente en desacuerdo (%)</b>
<b>Ambiente laboral favorable para el bienestar personal</b>	84%	10%	6%
<b>Respeto y equidad como principios del entorno laboral</b>	85%	8%	7%
<b>Cultura organizacional que fomenta la resiliencia</b>	75%	16%	9%
<b>Clima institucional que impulsa el</b>	88%	5%	7%

---

**desarrollo**  
**profesional**

---

*Nota: Encuesta aplicada*

Los resultados evidencian un panorama ampliamente favorable respecto al ambiente y la cultura organizacional. Un 84% del personal confirma que el ambiente laboral es propicio para su bienestar, lo que sugiere que las condiciones de trabajo contribuyen de manera positiva a su salud ocupacional y a su equilibrio personal. Esta percepción coincide con el 85 % de los colaboradores que afirman que en la institución prevalecen el respeto y la equidad, lo que refleja la existencia de políticas y prácticas de trato justo e inclusivo. De igual forma, el 75% considera que la cultura organizacional instaurada en el Gobierno Autónomo Descentralizado Participativo Intercultural Municipal de El Tambo favorece la resiliencia, por lo que los valores y normativas vigentes alientan la adaptabilidad, la innovación y la mentalidad de crecimiento frente a las dificultades. Este hallazgo es importante, ya que la resiliencia es un factor clave para sostener el compromiso y la motivación del talento humano frente a situaciones de cambio.

Por otro lado, el 88% de los encuestados señalan que el clima institucional promueve su desarrollo profesional favoreciendo la adquisición de nuevos conocimientos y el crecimiento en habilidades o responsabilidades. Sin embargo, cabe mencionar que un 7% no percibe dichas oportunidades por lo que se recomienda establecer políticas de equidad en el acceso a capacitación, promoción y crecimiento para todos los colaboradores.

#### **4.4 Motivación y bienestar laboral**

En cuanto a la motivación y bienestar laboral, según los datos de la investigación existe un alto nivel de motivación y satisfacción de los empleados en su trabajo, que se genera gracias a su fuerte sentido de propósito y reconocimiento. Estos hallazgos coinciden con lo planteado por Orbe-Guaraca y Tacuri-Palaguachi (2021) quienes destacan que la motivación constituye un motor esencial para impulsar el compromiso y mejorar el desempeño laboral, siendo un factor clave para la calidad institucional y el bienestar de los colaboradores.

**Tabla 5:**

*Motivación y Bienestar Laboral*

<b>Ítems evaluados</b>	<b>De acuerdo/Totalmente de acuerdo (%)</b>	<b>Neutral (%)</b>	<b>En desacuerdo/Totalmente en desacuerdo (%)</b>
<b>Sentirse motivado(a) en el entorno de trabajo</b>	87%	8%	5%
<b>Satisfacción general con el trabajo en el GAD</b>	97%	2%	1%
<b>Encontrar sentido en las actividades que realiza</b>	63%	33%	4%
<b>Mantener la satisfacción pese a las dificultades diarias</b>	96%	2%	2%
<b>Percepción de que la labor es valorada por la institución</b>	89%	8%	3%

*Nota: Encuesta aplicada*

La encuesta reveló niveles elevados de motivación y bienestar entre los servidores municipales, pues el 87% del personal manifestó sentirse motivado en su entorno de trabajo, además el 97% de los encuestados indicó estar satisfecho con su trabajo. Además, el 63% de los colaboradores afirmó encontrar sentido en las actividades que realizan, lo que representa un indicador positivo, aunque con espacio para fortalecer el propósito individual y el significado del trabajo en un tercio de los encuestados. Un dato especialmente relevante es que el 96% experimenta satisfacción a pesar de las dificultades diarias, evidenciando una actitud resiliente en cuanto a mantener el ánimo y la realización personal aún frente a los

obstáculos como limitaciones de recursos o trámites burocráticos. Asimismo, el 89 % percibe que su labor es valorada por la institución lo que refuerza el vínculo entre el reconocimiento y la motivación.

#### 4.5 Identidad y compromiso organizacional

El eje de identidad y compromiso organizacional se muestra como una de las áreas más sólidas identificadas en la investigación fue destacando el sentido de pertenencia e identidad institucional del talento humano.

*Tabla 6:*

*Identidad y Compromiso Organizacional*

<b>Ítems evaluados</b>	<b>De acuerdo/Totalmente de acuerdo (%)</b>	<b>Neutral (%)</b>	<b>En desacuerdo/Totalmente en desacuerdo (%)</b>
<b>Compromiso con la misión institucional</b>	97%	2%	1%
<b>Orgullo de pertenencia al GAD</b>	98%	1%	1%
<b>Identificación con los valores institucionales</b>	100%	0%	0%
<b>Sentirse parte fundamental de la institución</b>	91%	7%	2%
<b>Valoración de la identidad intercultural</b>	97%	2%	1%
<b>Apego emocional hacia la institución</b>	91%	6%	3%
<b>Promoción de la unidad e identidad</b>	90%	6%	4%

---

## **institucional en los equipos**

---

*Nota: Encuesta aplicada*

El análisis de los datos muestra un altísimo nivel de compromiso e identificación del personal con la institución. El 97% de los empleados se siente comprometido con la misión del Gobierno Autónomo Descentralizado Participativo Intercultural Municipal de El Tambo, lo que indica que la visión y objetivos institucionales están claramente interiorizados por la gran mayoría, generando cohesión en torno al servicio público. Asimismo, el 98% expresó que se siente orgulloso de formar parte de la institución lo que refleja un fuerte sentido de identidad corporativa; y, el 100% afirmó identificarse con los valores institucionales, evidenciando que los principios y la cultura organizacional han sido exitosamente transmitidos y adoptados de manera efectiva por sus trabajadores.

Por otro lado, el 91% de los trabajadores indicó sentirse parte fundamental de la institución y experimentar apego emocional hacia ella, reconociendo que su aporte individual es significativo para el cumplimiento de la misión institucional. Además, El 97% valora la identidad intercultural de la organización, lo que revela un respeto profundo por la diversidad cultural y el compromiso con la inclusión. Finalmente, el 90% considera que en su equipo de trabajo se promueve la unidad e identidad institucional fortaleciendo el espíritu de cuerpo y los valores compartidos.

### **4.6 Eficiencia y desempeño resiliente**

La eficiencia y desempeño resiliente es la capacidad del talento humano para mantener su productividad y eficacia incluso en condiciones adversas. En la investigación estos KPI'S benefician a la institución pues se cuenta con un capital humano que no solo resiste la adversidad, sino que mantiene estándares altos de eficiencia en medio de ella, asegurando así la continuidad de los servicios públicos.

**Tabla 7:**

*Eficiencia y Desempeño Resiliente*

<b>Ítems evaluados</b>	<b>De acuerdo/Totalmente de acuerdo (%)</b>	<b>Neutral (%)</b>	<b>En desacuerdo/Totalmente en desacuerdo (%)</b>
<b>Mantener la productividad en situaciones difíciles</b>	96%	2%	2%
<b>Cumplimiento de metas en los plazos establecidos</b>	95%	4%	1%
<b>Influencia positiva de la resiliencia en la eficiencia</b>	95%	4%	1%
<b>Capacidad de cumplir funciones pese a limitaciones</b>	97%	2%	1%
<b>Optimización de recursos disponibles para alcanzar objetivos</b>	97%	2%	1%

*Nota: Encuesta aplicada*

Los resultados reflejan un alto nivel de resiliencia y orientación a resultados en el talento humano. El 96% de los encuestados mantiene su productividad durante situaciones difíciles, indicando que se puede seguir trabajando de forma efectiva a pesar de presiones o contratiempos. De manera consistente, el 95% cumple con sus metas en los plazos establecidos, lo que sugiere altos niveles de responsabilidad y autoeficacia aún bajo estrés. Así mismo el 95% de los colaboradores reconoció que su resiliencia tiene una influencia directa en su eficiencia laboral, confirmando que esta capacidad interna les permite trabajar de forma más enfocada y cumplir objetivos incluso en contextos adversos.

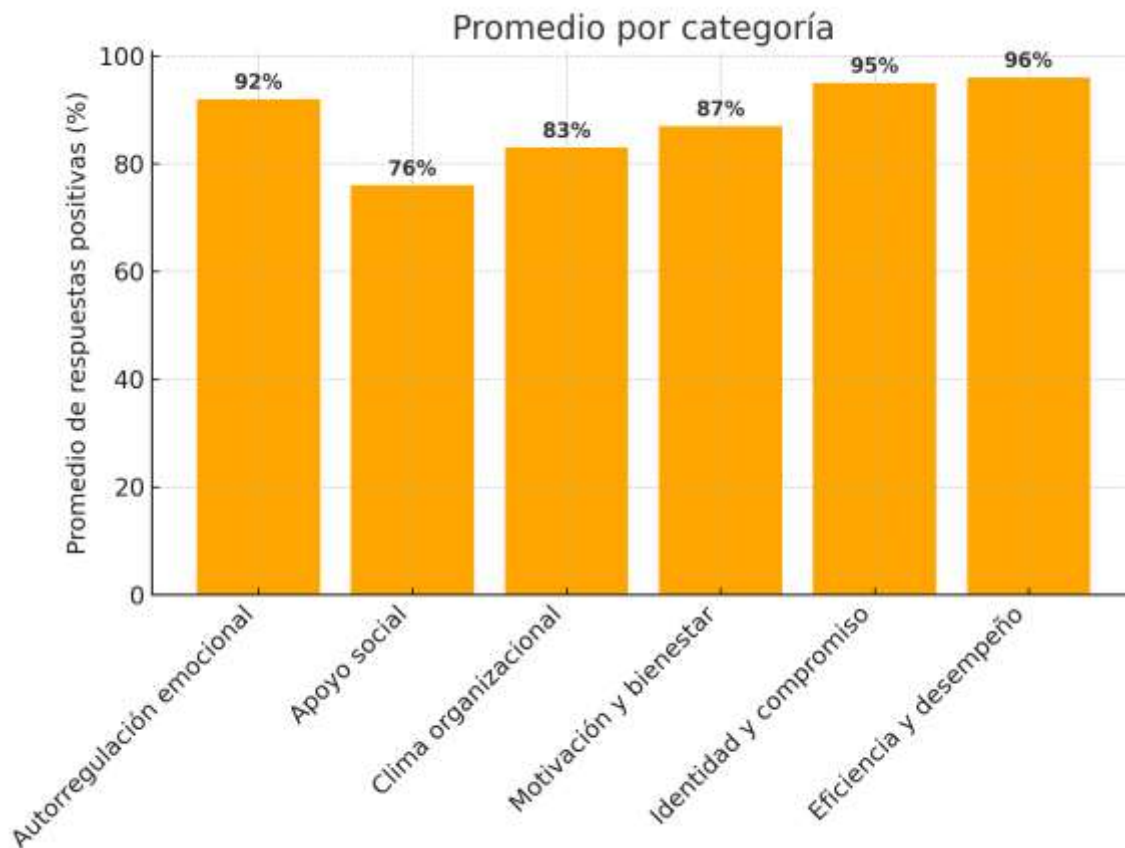
En la misma línea el 97% manifestó que encuentran alternativas para cumplir con sus funciones pese a las limitaciones, lo que revela una actitud proactiva y flexible orientada a la solución de problemas, y, el 97% señaló que optimiza los recursos disponibles para alcanzar las metas institucionales, lo que pone de manifiesto una mentalidad de aprovechamiento responsable y un compromiso con la eficacia organizacional. Estos hallazgos confirman que el personal no solo es capaz de resistir la adversidad, sino que convierte los desafíos en oportunidades para sostener su rendimiento y garantizar el logro de los objetivos institucionales.

#### 4.7 Análisis global y comparativo de las dimensiones de resiliencia

A continuación, se muestra un análisis global y comparativo de las dimensiones de resiliencia:

Tabla 8:

*Dimensiones Psicosociales de la Resiliencia*



*Nota. Fuente: Encuesta aplicada*

Es importante contrastar las dimensiones de resiliencia, pues luego del análisis de los datos los resultados reflejan que la resiliencia laboral es altamente positiva destacando niveles altos en autorregulación emocional del 89% a 98%, lo que refleja una notable solidez en el manejo de emociones, orgullo institucional y capacidad de mantener la productividad aún bajo presión. La dimensión de apoyo social presenta valores entre el 67% al 82%, lo que indica una percepción favorable de colaboración, aunque también revela áreas de mejora en la coordinación interdepartamental y el acompañamiento de los líderes. En cuanto al clima organizacional que va del 75% al 88%, Si bien predominan percepciones positivas, se identifican oportunidades de mejora, especialmente para consolidar la comunicación interna y las políticas de desarrollo del personal. Por su parte la dimensión de motivación y bienestar muestra porcentajes del 87% al 97% confirmando altos niveles de satisfacción y sentido en las tareas que se realizan La dimensión de identidad y compromiso organizacional registran los valores más altos, entre el 95% y el 100%, lo que evidencia que los funcionarios no solo se identifican plenamente con la misión y los valores institucionales, sino que están motivados a permanecer en la organización y contribuir a su desarrollo. Finalmente, en la dimensión de eficiencia y desempeño resiliente, los resultados entre el 95% y el 97% demuestra que el personal logra sostener su rendimiento y encontrar soluciones creativas incluso frente a limitaciones de recursos, garantizando la continuidad de los servicios públicos.

En conjunto, estas cifras reflejan que el talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Participativo Intercultural Municipal de El Tambo, ha desarrollado un sólido capital de resiliencia que favorece la estabilidad institucional y el logro de objetivos estratégicos, aunque se requiere seguir fortaleciendo la colaboración interdepartamental y el liderazgo cercano para consolidar aún más estas capacidades.

## 5 Conclusiones

La presente investigación permitió diagnosticar el nivel de resiliencia del Gobierno Autónomo Descentralizado Participativo Intercultural Municipal de El Tambo evidenciando importantes fortalezas. Los resultados muestran que los colaboradores son emocionalmente equilibrados, capaces de gestionar el estrés y recuperarse de situaciones adversas; presentan altos niveles de motivación intrínseca y satisfacción con su trabajo; y mantienen un desempeño constante incluso bajo presión o restricciones de recursos.

Por otra parte, Se evidenció un profundo compromiso e identificación organizacional, pues los colaboradores se sienten orgullosos de pertenecer a la entidad, Están alineados con sus valores y metas y dispuestos a aportar más allá de lo requerido para cumplir con la misión institucional. A nivel organizativo, se percibe un clima laboral positivo donde prevalecen valores de respeto, equidad y apoyo al bienestar, factores que favorecen la salud ocupacional y el sentido de pertenencia.

No obstante, se identificaron áreas de mejora en la dimensión de apoyo social y en la comunicación interna. Aunque las relaciones interpersonales son en general positivas, se evidencian brechas de cohesión entre departamentos y un acompañamiento insuficiente por parte de algunas jefaturas. Por ello, se recomienda implementar estrategias que fortalezcan la colaboración interdepartamental, promuevan espacios de interacción y trabajo en equipo transversal e incentiven estilos de liderazgo participativos y empáticos. Además, es fundamental optimizar los canales de comunicación interna para garantizar que la información llegue de manera clara y oportuna a todos los colaboradores.

Finalmente, se sugiere la implementación de políticas y programas de desarrollo organizacional enfocados en fortalecer la resiliencia institucional. Entre estas acciones se destacan programas de capacitación y talleres para el desarrollo de habilidades técnicas y socioemocionales, así como herramientas para el manejo del estrés, la inteligencia emocional y la resolución de conflictos.

En conclusión, los hallazgos apuntan a que el Gobierno Autónomo Descentralizado Participativo Intercultural Municipal de El Tambo dispone de un capital humano resiliente, motivado y comprometido. Invertir en el fortalecimiento de estas competencias permitirá consolidar una gestión pública más adaptable, saludable y orientada al bien común.

## 6 Referencias Consultadas

- Afshari, D., Nourollahi-Darabad, M., & Chinisaz, N. (2021). Psychosocial factors associated with resilience among Iranian nurses during COVID-19 outbreak. *Frontiers in Public Health*, 9, 714971. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2021.714971>
- Barreto, F., & Gómez, A. (2023). Factores psicosociales y resiliencia laboral: Un estudio en instituciones públicas latinoamericanas. *Revista de Ciencias Sociales Aplicadas*, 15(1), 43–58. <https://doi.org/10.5294/rcsa.2023.15.1.4>
- Canales, A., López, J., & Napán, A. (2021). Clima organizacional y el desempeño laboral durante el COVID-19. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 6(1), 124–142. <https://doi.org/10.35381/r.k.v6i1.1217>
- Creswell, J. W. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.
- González-Castro, P., Ramírez-Betancourt, M., & Villamizar, M. (2022). Resiliencia organizacional y clima laboral en servidores públicos: Un estudio comparativo. *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*, 38(1), 45–53. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2021.11.003>
- Jiménez Rodríguez, D. D., & Rodríguez Pillaga, R. T. (2024). Resiliencia organizacional: Caso de estudio en la Cooperativa de Ahorro y Crédito YUYAY Ltda. *Revista Killkana Social*, 8(2), 51–61. <https://doi.org/10.26871/killkanasocial.v8i2.1349>
- López-Roldán, P., Cobo-Rendón, R., & Peña, J. (2021). Adaptabilidad y resiliencia del talento humano en instituciones del sector público: Retos post pandemia. *Revista Iberoamericana de Psicología*, 14(2), 89–102. <https://doi.org/10.33881/2027-1786.rip.14208>
- Luthans, F., Avey, J., & Avolio, B. (2020). Psychological capital and beyond: Resilience as a core construct. *Organizational Dynamics*, 49(4), 100736. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100736>

- Mallak, L. A., & Yildiz, M. (2021). Resilient organizations: Adaptability and growth after disruption. *Journal of Organizational Change Management*, 34(2), 298–313. <https://doi.org/10.1108/JOCM-05-2020-0136>
- Masten, A. S., & Barnes, A. J. (2018). Resilience in children: Developmental perspectives. *Children*, 5(7), 98. <https://doi.org/10.3390/children5070098>
- Mendoza, L., Calderón, R., & Torres, D. (2023). Gestión emocional y resiliencia en la administración pública local: Desafíos para el talento humano. *Revista Gestión y Desarrollo*, 22(3), 30–41. <https://doi.org/10.5294/geda.2023.22.3.3>
- Mouatsou, C., & Koutra, K. (2021). Emotion regulation in relation with resilience in emerging adults: The mediating role of self-esteem. *Current Psychology*, 42(1), 734–747. <https://doi.org/10.1007/s12144-021-01427-x>
- Neiva, E. (2022). Escala de resiliencia laboral adaptada a contextos organizacionales públicos. *Revista de Psicología del Trabajo y Organizaciones*, 38(2), 145–160. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2022.02.005>
- Oliveira, L. G., & Sala Escarrabill, R. (2021). Importancia de la resiliencia individual y organizacional para la salud laboral del personal sanitario. *Revista de la Asociación Española de Especialistas en Medicina del Trabajo*, 30(2), 151–160. <https://scielo.isciii.es/pdf/medtra/v30n2/1132-6255-medtra-30-02-151.pdf>
- Orbe-Guaraca, M. P., & Tacuri-Palaguachi, M. J. (2021). Motivación y desempeño laboral en la Universidad Católica de Cuenca. Caso: Extensión Cañar. *Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*, 7(3, Edición Especial III), 593–608. <https://doi.org/10.35381/cm.v7i3.602>
- Ortiz, C., & Hernández, R. (2021). Liderazgo transformacional y resiliencia organizacional en entidades públicas. *Revista de Estudios Organizacionales*, 20(3), 75–88. <https://doi.org/10.22201/reo.2021.203>
- Pérez, L., Mendoza, P., & Ruiz, V. (2021). Instrumentos de evaluación de resiliencia en el entorno laboral público. *Revista Psicología y Sociedad*, 13(2), 92–105. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3986742>

- Ramírez, M., & Calva-Camacho, E. A. (2023). Estrés laboral crónico y la resiliencia en profesionales sanitarios. *Psicología UNEMI*, 7(13), 44–51. <https://doi.org/10.29076/issn.2602-8379vol7iss13.2023pp44-51p>
- Ramos, C., & Ortega, S. (2020). Resiliencia laboral y políticas de bienestar en organizaciones públicas de América Latina. *Revista Latinoamericana de Psicología Organizacional*, 10(1), 58–72. <https://doi.org/10.32719/24626451.2020.10.1.5>
- Salazar, J., & Chamorro, D. (2023). Bienestar emocional en municipios rurales: Retos del talento humano en gobiernos locales ecuatorianos. *Revista de Desarrollo Local*, 6(1), 101–117. <https://doi.org/10.21134/rdl.2023.6.1.8>
- Sardán, S., Urquidi, M., & Aramayo, F. (2023). Resiliencia laboral en Bolivia durante la pandemia de COVID-19. *Nota técnica*. Banco Interamericano de Desarrollo (BID). <https://doi.org/10.18235/0004907>
- Smith, R., & Yang, L. (2021). Emotional self-regulation and resilience in public service employees. *Journal of Applied Psychology*, 106(5), 780–793. <https://doi.org/10.1037/apl0000835>
- Sutcliffe, K. M., & Vogus, T. J. (2020). Organizational resilience: A review and future directions. *Academy of Management Annals*, 14(2), 569–602. <https://doi.org/10.5465/annals.2017.0093>
- Vargas, L., & León, P. (2020). Clima organizacional y factores de riesgo psicosocial en trabajadores públicos. *Revista Iberoamericana de Psicología*, 11(1), 67–79. <https://doi.org/10.33881/2027-1786.rip.11106>
- Windle, G. (2020). The contribution of resilience to healthy ageing. *Perspectives in Public Health*, 140(3), 145–146. <https://doi.org/10.1177/1757913920910436>
- Zavala-Sánchez, E., & Dávalos-Mayorga, E. R. (2025). Resiliencia laboral y compromiso organizacional en los servidores públicos de los Gobiernos Autónomos Descentralizados de la zona 3 del Ecuador. *MQR Investigar*, 9(1), e40. <https://doi.org/10.56048/MQR20225.9.1.2025.e40>



Universidad  
Católica  
de Cuenca

**AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN EN EL  
REPOSITORIO INSTITUCIONAL**

**AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN EN EL REPOSITORIO  
INSTITUCIONAL**

**Ana Lucia Loja Mayancela** portador(a) de la cédula de ciudadanía N.º 0302978648 En calidad de autor/a y titular de los derechos patrimoniales del trabajo de titulación **“Diagnóstico del nivel de resiliencia en el talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Participativo Intercultural Municipal del Tambo”** de conformidad a lo establecido en el artículo 114 Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación, reconozco a favor de la Universidad Católica de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos y no comerciales. Autorizo además a la Universidad Católica de Cuenca, para que realice la publicación de éste trabajo de titulación en el Repositorio Institucional de conformidad a lo dispuesto en el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Cañar, 02 de octubre de 2025

**Ana Lucia Loja Mayancela**  
C.I. 0302978648

