

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA

Comunidad Educativa al Servicio del Pueblo

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

"ESTRATEGIAS DE RECAPACITACIÓN COMO MODELO DE GESTIÓN PARA EVITAR LA OBSOLESCENCIA LABORAL EN EMPRESAS OUTSOURCING ADMINISTRATIVO EN LA ZONA URBANA DE LA CIUDAD DE CUENCA"

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

AUTOR: SILVA CABRERA LUIS DAVID.

DIRECTOR: ESPINOZA PILLAGA, HÉCTOR ALEJANDRO

CUENCA - ECUADOR

2026

DIOS, PATRIA, CULTURA Y DESARROLLO

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA

Comunidad Educativa al Servicio del Pueblo

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

"ESTRATEGIAS DE RECAPACITACIÓN COMO MODELO DE GESTIÓN PARA EVITAR LA OBSOLESCENCIA LABORAL EN EMPRESAS DE OUTSOURCING ADMINISTRATIVO EN LA ZONA URBANA DE LA CIUDAD DE CUENCA"

"PROYECTO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS"

AUTOR: SILVA CABRERA LUIS DAVID

DIRECTOR: ESPINOZA PILLAGA, HÉCTOR ALEJANDRO

CUENCA - ECUADOR

2026

DIOS, PATRIA, CULTURA Y DESARROLLO

“Estrategias de recapacitación como modelo de gestión para evitar la obsolescencia laboral en empresas de outsourcing administrativo en la zona urbana de la ciudad de Cuenca”

Silva Cabrera Luis David

Universidad Católica de Cuenca

Unidad de titulación

Espinoza Pillaga, Héctor Alejandro

01 de noviembre del 2026

DECLARATORIA DE AUTORÍA Y RESPONSABILIDAD

Yo, **Silva Cabrera Luis David** portador de la cédula de ciudadanía N.º **0106616899**. Declaro ser la autora de la obra: **"Estrategias de recapacitación como modelo de gestión para evitar la obsolescencia laboral en empresas de outsourcing administrativo en la zona urbana de la ciudad de Cuenca",** 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.

Cuenca, noviembre de 2026



Silva Cabrera Luis David

CERTIFICACIÓN

Yo, **Espinoza Pillaga Héctor Alejandro**, certifico que el trabajo titulado **"Estrategias de recapacitación como modelo de gestión para evitar la obsolescencia laboral en empresas outsourcing administrativo en la zona urbana de la ciudad de Cuenca"** fue desarrollado por **Silva Cabrera Luis David**, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la Universidad Católica de Cuenca. Debido que es una investigación particular con el propósito de cumplir un requisito previo a la obtención del **TÍTULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Cuenca, noviembre de 2026



Ing. Héctor Espinoza Pillaga, Mgs

Tutor

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de tesis, fruto de mi esfuerzo, perseverancia y dedicación, a Dios, por darme la fortaleza, la sabiduría y la fe necesarias para superar cada obstáculo y continuar adelante incluso en los momentos más difíciles.

A mis padres , por ser mi mayor ejemplo de sacrificio y perseverancia , por sus consejos, su apoyo incondicional y por enseñarme que, con esfuerzo y dedicación, los sueños pueden hacerse realidad. Gracias por creer en mí y acompañarme en cada paso de este camino.

A mi familia, a mis tíos que me ayudaron en todo momento aconsejandome y guiándome , mi abuelita , mi hermano, mi enamorada que siempre estuvo desde el comienzo apoyándome siempre y a todas las personas que de una u otra manera, contribuyeron a mi formación personal y profesional, brindándome palabras de aliento, cariño y motivación cuando más lo necesitaba.

Finalmente, me dedico este logro a mí mismo, por no rendirme ante las dificultades, por cada esfuerzo realizado en silencio y por demostrarme que la constancia y la determinación son fundamentales para alcanzar las metas. Hoy culmina una etapa importante de mi vida y comienza un nuevo camino lleno de sueños, oportunidades y esperanza

.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, agradezco a Dios por brindarme la fortaleza, la sabiduría y la perseverancia necesarias para alcanzar esta meta tan importante en mi vida.

A mi familia, por su apoyo constante y sus palabras de aliento en cada etapa de este camino. Gracias por creer en mí, motivarme a seguir adelante y acompañarme en los momentos de mayor dificultad.

A mis docentes, por compartir sus conocimientos, por su orientación y por contribuir significativamente a mi formación académica y profesional. De manera especial, expreso mi agradecimiento a mi tutor de tesis Ing Hector Espinoza por su tiempo, paciencia y valiosas recomendaciones durante el desarrollo de este trabajo.

Finalmente, agradezco a todas las personas que, de una u otra manera, contribuyeron a la realización de esta investigación. Su apoyo y colaboración fueron fundamentales para culminar satisfactoriamente esta etapa de mi formación profesional.

RESUMEN

El presente estudio tuvo como finalidad proponer estrategias de recapacitación como modelo de gestión para reducir el riesgo de obsolescencia laborar dentro de las empresas de outsourcing administrativo de la zona urbana de la ciudad de Cuenca. La investigación se llevó a cabo desde un enfoque mixto, con alcance descriptivo y diseño no experimental de corte transversal. La información se obtuvo por medio de una encuesta estructurada aplicada a 54 colaboradores, utilizando una escala de tipo Likert para valorar las dimensiones de actualización de frecuencia de capacitación, habilidades, adaptación al cambio y productividad laboral. Los resultados revelaron una media de 2.92 puntos para las estrategias de recapacitación y de 3.03 puntos para el índice de riesgo de obsolescencia laboral. De igual manera, se identificaron brechas relacionadas primordialmente con la planificación y periocidad de la capacitación, la asignación de recursos, adaptación a nuevos procesos de trabajo y la pertinencia de los contenidos. El análisis de correlación de Spearman mostró una relación inversa moderada y estadísticamente significativa entre las variables (ρ = -0,545; p = 0,000020), lo que evidencia que mayores niveles de recapacitación se asocian con menor riesgo de obsolescencia laboral. Con base en estos resultados se diseñó un modelo de gestión estructurado en seis fases: diagnóstico de competencias, identificación y priorización de brechas, diseño de rutas de recapacitación, implementación, evaluación y seguimiento, y mejora continua.

Palabras Clave: recapacitación, reskilling, obsolescencia laboral, competencias laborales, gestión del talento humano, outsourcing administrativo.

ABSTRACT

The purpose of this study was to propose reskilling strategies as a management model to reduce the risk of workforce obsolescence in administrative outsourcing companies located in the urban area of Cuenca. The research adopted a mixed-methods approach, with a descriptive scope and a non-experimental cross-sectional design. Data were collected through a structured survey administered to 54 employees, using a Likert-type scale to assess the dimensions of training frequency, skills, adaptation to change, and work productivity. The results revealed a mean score of 2.92 for retraining strategies and 3.03 for the workforce obsolescence risk index. Additionally, gaps were identified, primarily related to training planning and frequency, resource allocation, adaptation to new work processes, and the relevance of content. Spearman's correlation analysis showed a moderate, inverse, and statistically significant relationship between the variables ($\rho = -0.545$; $p = 0.000020$), indicating that higher levels of reskilling are associated with a lower risk of workforce obsolescence. Based on these findings, a management model was designed around six phases: skills assessment, identification and prioritization of skills gaps, design of reskilling pathways, implementation, evaluation and monitoring, and continuous improvement.

Keywords: reskilling; workforce obsolescence; job skills; human talent management; administrative outsourcing.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN 18
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN 22
1.1 Planteamiento del problema 22
1.2 Formulación del problema 23
1.3 Objetivos 23
1.3.1 Objetivo general 23
1.3.2 Objetivos específicos 24
1.3.3 Objetivo metodológico 24
1.3.4 Objetivo de localización 24
CAPÍTULO II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA 26
2.1 La gestión del talento humano en los entornos empresariales modernos 26
2.2 Conceptualización de la recapacitación “reskilling” y la capacitación continua 27
2.3 Conceptualización y evolución de la obsolescencia laboral 28
Tabla 1 30
2.5 Importancia de la capacitación continua en las empresas 30
2.6 Empleabilidad en el Ecuador y sus brechas de habilidades 31
Figura 1 32
2.7 Modelo de gestión basado en recapacitación 32
2.8 Relación entre la literatura y las dimensiones de la investigación 33
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN 34
3.1 Enfoque de la investigación 34
3.2 Tipo de investigación 34
3.3 Diseño de la investigación 35
3,4 Población de estudio 35
Tabla 2 36
3.5 Muestra de la investigación 36
3.6 Técnicas de recolección de datos 37
3.7 Instrumentos de recolección de datos 38
3.8 Criterios de inclusión y exclusión 39
Exclusión 39
3.9 Variables identificadas 39
Tabla 3 41
3.10 Procesamiento y análisis de los datos 41
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN 43
4.1 Presentación de los resultados 43
4.2 Caracterización de los participantes 44
Figura 3 45
Figura 4 46
Figura 5 47

Figura 6 48
4.3 Resultados de la variable estrategias de recapacitación 49
4.3.2 Dimensión frecuencia de capacitación 52
4.3.3 Nivel global de estrategias de recapacitación 54
4.4 Resultados de la variable riesgo percibido de obsolescencia laboral 56
Figura 10 56
4.4.2 Dimensión productividad laboral 59
4.4.3 Nivel global del índice de riesgo percibido de obsolescencia laboral 61
4.5 Principales brechas identificadas 63
4.6 Consistencia interna del instrumento 66
4.7 Relación entre estrategias de recapacitación y riesgo percibido de obsolescencia laboral 66
Figura 14 67
CAPÍTULO V. PROPUESTA DEL MODELO DE GESTIÓN BASADO EN ESTRATEGIAS DE RECAPACITACIÓN 70
o Presentación de la propuesta 70
o Objetivo de la propuesta Objetivo general 71
Objetivos específicos 71
o Alcance de la propuesta 71
o Beneficiarios de la propuesta 72
o Principios del modelo de gestión 72
o Estructura del modelo de gestión 73
Figura 15 73
▪ Fase 1. Diagnóstico de competencias 74
▪ Fase 2. Identificación y priorización de brechas 74
▪ Fase 3. Diseño de rutas de recapacitación 75
▪ Estrategias de recapacitación propuestas 76
▪ Fase 4. Implementación de las estrategias 77
▪ Fase 5. Evaluación y seguimiento 77
Tabla 7 79
▪ Fase 6. Retroalimentación y mejora continua 79
o Resultado esperado del modelo 80
CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 81
a. Conclusiones 81
b. Recomendaciones 83
BIBLIOGRAFÍA 85

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Situación de habilidades laborales en Ecuador 26

Tabla 2 Población de estudio 32

Tabla 3 Operacionalización de variables 36

Tabla 4 Coeficientes alfa de Cronbach de las escalas 61

Tabla 5 Correlación de Spearman entre las variables 61

Tabla 6 Estrategias de recapacitación propuestas 70

Tabla 7 Indicadores de seguimiento del modelo 72

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Empleabilidad en Ecuador 28

Figura 2 Nivel de instrucción de participantes 39

Figura 3 Cargo desempeñado por los participantes 40

Figura 4 Tiempo de permanencia en la empresa 41

Figura 5 Distribución de participantes según género 42

Figura 6 Distribución de participantes de acuerdo a su edad 43

Figura 7 Actualización de habilidades: distribución de respuestas 1 a 5 44

Figura 8 Frecuencia de capacitación: respuestas 1 a la 6 47

Figura 9 Nivel global de estrategias de recapacitación 49

Figura 10 Adaptación al cambio: distribución de respuestas 11 a la 15 51

Figura 11 Productividad laboral: distribución de respuestas 16 -20 54

Figura 12 Nivel del índice de riesgo de obsolescencia laboral 56

Figura 13 Ítems con menor valoración media y principales brechas 58

Figura 14 Relación entre recapacitación y obsolescencia laboral 62

Figura 15 Estructura del modelo de gestión 67

INTRODUCCIÓN

Actualmente, la transformación digital ha modificado el mundo laboral debido a la presencia digital, la integración de tecnologías emergentes y la globalización de los mercados, factores que impactan directamente en la manera en la que se desarrollan las competencias digitales. De este modo, Schultheiss y Backes-Gellner (2023) evidencian que, debido a la tecnología y su progreso, la obsolescencia de las habilidades se ha intensificado, especialmente en trabajos donde predominan las competencias técnicas que se deprecian rápidamente. De igual manera, Hajam y John (2024) sostienen que la inteligencia artificial (IA) y la automatización redefinen las estructuras ocupacionales, de manera que se crean entornos en donde los trabajadores deben adaptarse continuamente para ser competitivos.

Frente a este escenario, nace la recapacitación o el llamado “reskilling” como un tipo de estrategia para la gestión del talento humano. Según mencionan Asiedu y Tenakwah (2025), las empresas que dentro de su estrategia empresarial integran programas sistemáticos de recapacitación, logran que se fortalezca su capacidad de adaptación en torno a los cambios tecnológicos, de esta manera se garantiza su ventaja competitiva y su sostenibilidad a largo plazo. En este mismo sentido, Milošević y Katić (2024) destacan que los modelos modernos de aprendizaje organizacional se encuentran en evolución hacia la formación continua, actualizando su conocimiento y manteniendo sus procesos vinculados a los objetivos estratégicos empresariales.

Por otro lado, la obsolescencia laboral no solo responde a factores tecnológicos, sino también a la falta de conexión entre la formación académica y las demandas actuales del mundo laboral. En el contexto ecuatoriano, Moya-Loaiza et al. (2025) demostraron que existe

una brecha importante entre las competencias que se adquieren en el aula y las que se requieren en el sector productivo, limitando la movilidad laboral y el acceso a puestos estratégicos. Asimismo, Córdova et al. (2025) sugieren que, aunque la capacitación constante mejora de manera significativa la productividad laboral, en las empresas ecuatorianas persisten barreras para su implementación relacionadas con la planificación, los costos y la cultura organizacional.

En este contexto, las empresas de outsourcing administrativo cumplen un rol relevante, pues operan en un entorno altamente competitivo donde el nivel de competencias del talento humano es un factor determinante de la calidad del servicio. Pese a ello, la falta de estrategias estructuradas de recapacitación en este tipo de empresas suele asociarse con la disminución del desempeño, la obsolescencia y la falta de competitividad. En este marco se evidencia un gran vacío en la gestión del talento humano, especialmente en la zona urbana de la ciudad de Cuenca, donde el crecimiento empresarial exige personas en constante actualización y altamente calificadas.

Con lo anteriormente descrito, el problema de la presente investigación radica en la insuficiente implementación de estrategias de recapacitación como modelo de gestión en las empresas de outsourcing administrativo en la zona urbana de la ciudad de Cuenca, situación que podría asociarse con un mayor riesgo percibido de obsolescencia laboral del talento humano. Pese a la evidencia internacional que indica que el reskilling es importante, a nivel local aún se observa que estas prácticas son limitadas, lo que evidencia la necesidad de desarrollar propuestas que se adapten a la realidad organizacional en el contexto del estudio.

La presente investigación se justifica por cuanto existe la necesidad de diseñar e

implementar estrategias de recapacitación que mejoren la gestión del talento humano,

contribuyan a disminuir el riesgo de obsolescencia laboral y fortalezcan la competitividad de las empresas de outsourcing administrativo. Además, esta investigación aporta al ámbito académico al generar evidencia científica que respalde la aplicación de modelos de recapacitación en el entorno ecuatoriano, que puede servir de modelo para investigaciones futuras.

Finalmente, el presente documento se encuentra estructurado a modo de capítulos, es decir, el Capítulo I en donde se muestran los antecedentes y el problema; el Capítulo II que contiene el marco teórico relacionado con la recapacitación, la obsolescencia laboral y la administración del talento humano; en el Capítulo III se describe la metodología de la investigación aplicada; en el Capítulo IV se presentan y discuten los resultados obtenidos; en el Capítulo V se desarrolla la propuesta del modelo de gestión; y, por último, en el Capítulo VI se exponen las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

CAPÍTULO I. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del problema

Actualmente, el mercado laboral se encuentra en constante transformación debido a la rápida evolución de la tecnología, la digitalización de los procesos organizacionales y la globalización. Dichas dinámicas han provocado que el entorno laboral se vuelva altamente competitivo y que las habilidades laborales actuales se vuelvan obsoletas rápidamente, particularmente en el sector administrativo donde existen actividades susceptibles de automatización. Por tal motivo, Schultheiss y Backes-Gellner (2023) afirman que el avance tecnológico deprecia las competencias de manera acelerada, incrementando el riesgo de desempleo y limitando el desarrollo profesional de las personas.

Complementariamente, Hajam y John (2024) sostienen que la automatización y la IA redefinen los perfiles ocupacionales y a su vez exigen que las personas tengan nuevas habilidades adaptativas y capacidades técnicas que den respuesta a la evolución del entorno laboral. En este sentido, el reskilling es un factor relevante dentro de la gestión del talento humano, que permite que los trabajadores posean nuevas competencias y se mantengan altamente competitivos en el mercado.

Organizacionalmente, la falta de estrategias estructuradas de recapacitación produce efectos negativos en la competitividad empresarial y la productividad. De acuerdo con Asiedu y Tenakwah (2025) las empresas que no se encuentran en constante actualización de las habilidades de su personal presentan mayor dificultad para ajustarse a los cambios del entorno, lo que se asocia con un bajo desempeño y una menor sostenibilidad. De la misma manera, Milošević y Katić (2024) sostienen que los modelos tradicionales de capacitación ya

no son suficientes, por lo que resulta imperiosa la implementación de mecanismos de formación permanente que se alineen a la estrategia empresarial.

En el país, y especialmente en la ciudad de Cuenca, dicho problema se intensifica por el amplio desfase entre la formación profesional y los requerimientos del sector. Una gran proporción de profesionales se encuentran concentrados en niveles operativos debido a faltas o vacíos en sus competencias (Moya-Loaiza et al., 2025). Por otro lado, debido a factores organizacionales y económicos, la implementación de capacitaciones continuas en las empresas es limitada (Córdova et al., 2025).

Por lo tanto, la evidencia revisada sugiere la necesidad de desarrollar estrategias de recapacitación como un modelo de gestión que permita mejorar las competencias del talento humano y disminuir el riesgo de obsolescencia laboral en las empresas de outsourcing administrativo de la zona urbana de la ciudad de Cuenca.

1.2 Formulación del problema

¿Qué relación existe entre las estrategias de recapacitación y el riesgo percibido de obsolescencia laboral en los colaboradores de las empresas de outsourcing administrativo de la zona urbana de la ciudad de Cuenca?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Determinar la relación entre las estrategias de recapacitación y el riesgo percibido de obsolescencia laboral en los colaboradores de las empresas de outsourcing administrativo de la zona urbana de la ciudad de Cuenca, como base para proponer un modelo de gestión fundamentado en la recapacitación.

1.3.2 Objetivos específicos

- Sistematizar las bases teóricas que se relacionan con la recapacitación, la obsolescencia laboral y la gestión del talento humano.
- Diagnosticar el nivel de las estrategias de recapacitación, en sus dimensiones de actualización de habilidades y frecuencia de capacitación, percibido por los colaboradores de las empresas de outsourcing administrativo de la zona urbana de la ciudad de Cuenca.
- Identificar las principales brechas de competencias de los colaboradores de las empresas de outsourcing administrativo de la zona urbana de la ciudad de Cuenca.
- Determinar el nivel de riesgo percibido de obsolescencia laboral y su grado de asociación con las estrategias de recapacitación mediante el coeficiente de correlación de Spearman.
- Diseñar un modelo de gestión basado en estrategias de recapacitación adaptado a las necesidades de las empresas de outsourcing administrativo de la zona urbana de la ciudad de Cuenca.

1.3.3 Objetivo metodológico

Medir, mediante una encuesta estructurada con escala de tipo Likert aplicada a los colaboradores, las variables estrategias de recapacitación y riesgo percibido de obsolescencia laboral, y analizar su asociación a través del coeficiente de correlación de Spearman en las organizaciones de outsourcing administrativo de la zona urbana de la ciudad de Cuenca.

1.3.4 Objetivo de localización

Delimitar la investigación a los colaboradores de las empresas de outsourcing

administrativo (servicios contables, de talento humano, administrativos y tecnológicos) que

se sitúan en la zona urbana de la ciudad de Cuenca, provincia del Azuay. Las empresas de limpieza y seguridad no forman parte del estudio, por no corresponder a servicios administrativos.

CAPÍTULO II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1 La gestión del talento humano en los entornos empresariales modernos

En la actualidad, la gestión del talento humano ha evolucionado desde lo tradicional hacia un modelo estratégico que se centra en la adaptabilidad organizacional y el desarrollo de competencias. De acuerdo con Rarmiez-Torres (2023), actualmente la gestión del talento humano debe integrar modelos organizacionales que se orienten a formar competencias, aprendizaje organizacional, innovación y desarrollo continuo, dado que estos factores fortalecen la productividad y la competitividad empresarial.

Complementariamente, Huaraca-Carhuaricra (2023) sugiere que la gestión del talento humano es un recurso estratégico que ayuda a las organizaciones a alcanzar ventajas competitivas sostenibles, especialmente en entornos dinámicos y globalizados, donde el conocimiento es su principal activo.

De la misma manera, López-Solís et al. (2025) mencionan que la transformación digital ha modificado los procesos organizacionales, solicitando a las empresas que integren modelos de gestión que se basen en liderazgo digital, aprendizaje continuo y desarrollo de competencias tecnológicas, lo que exige que el capital humano se mantenga en constante actualización, asegurando la sostenibilidad organizacional.

Con lo anteriormente descrito, se puede concluir que la gestión del talento humano debe orientarse a potenciar la capacidad del personal, promoviendo una cultura organizacional encaminada al aprendizaje constante, innovación y adaptación al cambio.

2.2 Conceptualización de la recapacitación “reskilling” y la capacitación continua

La recapacitación o también llamado reskilling es un proceso por medio del cual los empleados adquieren nuevas habilidades que les permite realizar funciones diferentes a las comunes, y adaptarse a las exigencias del mercado laboral. Dicho concepto ha cobrado importancia debido a la presencia de los cambios organizacionales y tecnológicos que han transformado el mercado laboral.

Como señalan Arciniegas et al. (2024), la digitalización y automatización del trabajo han exigido el desarrollo de nuevas competencias en la fuerza laboral, lo que convierte a la capacitación continua en un factor estratégico que permite mantener a las organizaciones competitivas y empleables.

Por su parte, Almengor (2025) resalta que el reskilling, además de la adquisición de nuevas capacidades técnicas, implica el fortalecimiento de habilidades blandas como la capacidad de análisis, aprendizaje y la adaptabilidad, que resultan fundamentales en entornos laborales en constante cambio.

En el contexto de Latinoamérica, las organizaciones han necesitado implementar estrategias de recapacitación para dar respuesta a la transformación digital, ya que la mayoría de trabajadores no cuentan con las habilidades necesarias que les permitan adaptarse a los cambios y a la nueva tecnología (Jiménez, 2022).

Por lo tanto, la recapacitación es un elemento importante dentro de la gestión organizacional, permitiendo que las organizaciones mejoren su desempeño en el mercado y fortalezcan su capital humano.

Al contrastar estos aportes, se observa que Arciniegas et al. (2024) y Jiménez (2022) enfatizan la dimensión tecnológica de la recapacitación, mientras que Almengor (2025) amplía su alcance hacia las habilidades blandas y la disposición al aprendizaje. Esta diferencia es relevante para la presente investigación, porque sugiere que la recapacitación no puede evaluarse solo por la existencia de cursos, sino también por la actualización efectiva de las habilidades y por la regularidad con que se ofrece la formación, aspectos que se recogen en las dimensiones actualización de habilidades y frecuencia de capacitación.

2.3 Conceptualización y evolución de la obsolescencia laboral

La obsolescencia laboral corresponde al proceso por medio del cual los conocimientos y habilidades de un empleado pierden su vigencia por consecuencia de los cambios organizacionales, tecnológicos y económicos. La Real Academia Española (RAE, 2025) menciona que la obsolescencia es el "proceso por el que un producto o un equipo queda obsoleto como resultado de los avances tecnológicos", lo cual se aplica también al ámbito laboral. Para el caso del mercado de trabajo, este término se manifiesta cuando las competencias que adquieren los trabajadores dejan de ser relevantes o útiles, generando dificultades para mantener la empleabilidad.

En Latinoamérica, Arciniegas et al. (2024) indican que la limitada actualización de las habilidades representa el mayor desafío para los empleados, ya que impide su adaptación y reduce la competitividad en el entorno laboral. Por tanto, la obsolescencia laboral es una barrera estructural que impacta a las organizaciones y a los empleados, sugiriendo la necesidad de la implementación de estrategias de capacitación y recapacitación.

Desde una perspectiva crítica, Schultheiss y Backes-Gellner (2023) muestran que la

depreciación no afecta por igual a todas las habilidades: las competencias técnicas tienden a

perder vigencia con mayor rapidez que las habilidades blandas, y el aprendizaje permanente cumple un papel relevante para contrarrestarla. En la misma línea, Hajam y John (2024) señalan que la automatización exige habilidades adaptativas. Dado que la obsolescencia laboral es un fenómeno difícil de observar de forma directa, en esta investigación se aborda como riesgo percibido de obsolescencia laboral, aproximado mediante la capacidad de adaptación al cambio y la percepción de productividad laboral de los colaboradores.

2.4 Relación entre la productividad laboral y la capacitación continua

La capacitación continua es un proceso metódico por medio del cual las organizaciones desarrollan sus competencias y habilidades en su talento humano con el objetivo de mejorar su desempeño.

Córdova et al. (2025) mencionan que la capacitación continua tiene una incidencia importante en la productividad laboral, pues mejora el rendimiento de los trabajadores, incrementa el compromiso con la empresa y fortalece la eficiencia operativa. Del mismo modo, algunos estudios realizados en América Latina evidencian que la capacitación reduce la brecha del conocimiento y mejora el posicionamiento de las empresas, facilitando la adaptación de nuevas tecnologías. No obstante, su integración representa grandes desafíos que se relacionan con la cultura organizacional, los costos y la planificación estratégica.

En coherencia con lo descrito, la capacitación continua es un factor clave para optimizar la productividad y enfrentar la obsolescencia laboral. Seguidamente, se exponen datos relevantes de las brechas de habilidades en el país:

Tabla 1

Situación de habilidades laborales en Ecuador

Problema observado	Significado	Dato real
Vacantes difíciles de llenar	Empresas sin encontrar trabajadores con habilidades necesarias	15,8% de las empresas
Falta de personal capacitado	Tiempo tardío en conseguir personal acorde al puesto	3,8 semanas aproximadamente
Preparación débil del personal	Los trabajadores no tienen habilidades completas	Deficiencia en escritura, lectura y resolución de problemas
Exceso de trabajo operativo	Un pequeño porcentaje de estos trabajadores llegan a ocupar cargos altos	+ del 90% de los trabajadores ocupan cargos operativos
Necesidad de capacitación	Las empresas necesitan formar continuamente a sus trabajadores	Falta de actualización limita el crecimiento laboral

Elaborado por: Los autores con base en el BID (2025), Moya-Loaiza et al. (2025).

La Tabla 1 indica la existencia de una brecha de habilidades en el entorno laboral ecuatoriano, que muestra la dificultad de las empresas para llenar sus vacantes y el predominio de los trabajadores en los niveles operativos.

2.5 Importancia de la capacitación continua en las empresas

La capacitación continua es un elemento primordial en la gestión del talento humano pues permite optimizar las competencias de los empleados y aumentar la eficiencia empresarial.

De acuerdo con Milošević y Katić (2024), los programas de aprendizaje continuo contribuyen a una eficiente adaptación organizacional y facilitan la integración de nuevas tecnologías, mejorando a la vez los procesos internos. De la misma forma, Asiedu y Tenakwah (2025) destacan que la inversión en capacitación promueve resultados favorables a largo plazo, tanto para las empresas como para los colaboradores, al mejorar su empleabilidad y su desempeño.

En este contexto, la capacitación continua no es un gasto, sino más bien una inversión estratégica que contribuye a la sostenibilidad organizacional.

2.6 Empleabilidad en el Ecuador y sus brechas de habilidades

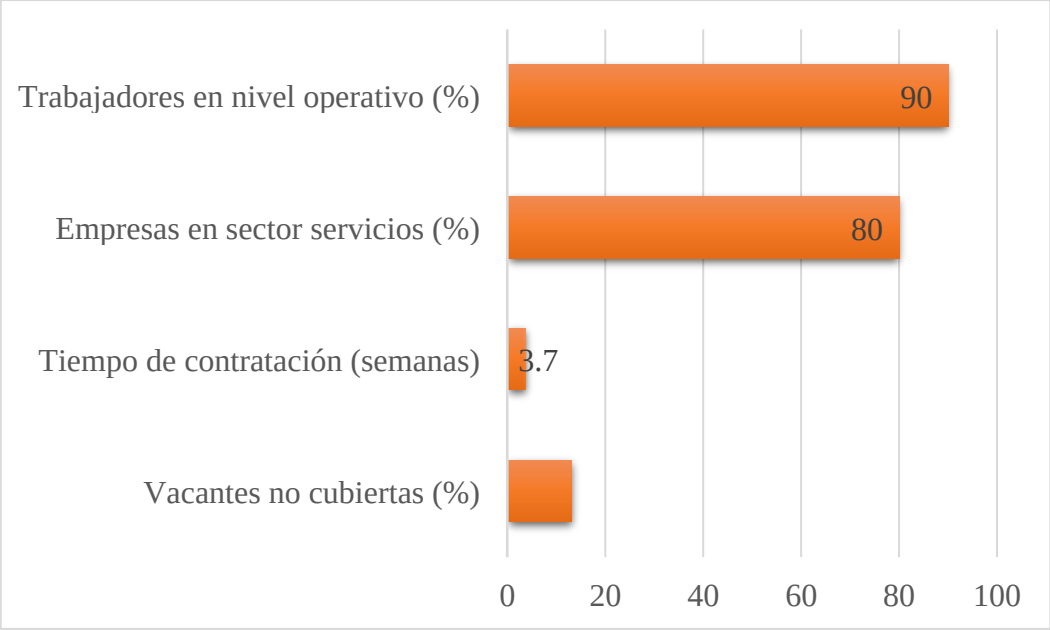
El entorno laboral ecuatoriano presenta una serie de retos que se relacionan con la correspondencia entre las competencias del talento humano y las exigencias del entorno. De este modo, Abe et al. (2021) señalan que entre las brechas más específicas están la lectura, escritura y la resolución de problemas, que inciden directamente en la productividad organizacional y el rendimiento laboral.

De la misma forma, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2021) menciona que las limitaciones en las habilidades constituyen uno de los desafíos del mercado laboral, y, de acuerdo con su informe OECD Skills Outlook 2023 (OCDE, 2023), existe un aumento en la desalineación entre las competencias que tienen los empleados y las que demandan las empresas, limitando la productividad y la adopción de nuevas tecnologías lo que, por ende, impacta en el crecimiento económico.

A continuación, se presenta un gráfico que muestra las brechas de habilidades en el mercado laboral ecuatoriano, con el fin de evidenciar las dificultades que existen en la empleabilidad y la disponibilidad del talento humano.

Figura 1

Empleabilidad en Ecuador



Elaborado por: Los autores con base en el Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2025); Moya-Loaiza et al. (2025); OCDE (2023).

El gráfico muestra la existencia de brechas en el mercado laboral ecuatoriano, lo que justifica la necesidad de implementar estrategias de recapacitación.

2.7 Modelo de gestión basado en recapacitación

Diseñar un modelo de gestión basado en la recapacitación es una estrategia indispensable que permite a las empresas enfrentar los desafíos del mercado laboral de hoy en día, caracterizado por la constante evolución de las competencias profesionales y la rápida transformación tecnológica. De este modo, la recapacitación ayuda a las empresas a adaptar sus procesos internos, por medio de la actualización continua de las habilidades del talento humano, a favor de la sostenibilidad y la competitividad (Almengor, 2025; López-Solís et al., 2025).

Consecuentemente, un esquema de gestión que tenga como base la recapacitación debe contemplar el desarrollo de programas de capacitación, el diagnóstico de demandas formativas, la evaluación de resultados y la mejora continua. Dicho enfoque permite minimizar la obsolescencia laboral y mejorar el rendimiento organizacional en sectores dinámicos como el outsourcing administrativo.

2.8 Relación entre la literatura y las dimensiones de la investigación

La revisión de la literatura permite sustentar las dimensiones e indicadores de la investigación (Tabla 3). En la variable estrategias de recapacitación, la dimensión actualización de habilidades se fundamenta en Almengor (2025) y López-Solís et al. (2025), quienes vinculan el reskilling con la adquisición de nuevas competencias técnicas, digitales y blandas; mientras que la dimensión frecuencia de capacitación se apoya en Milošević y Katić (2024) y Asiedu y Tenakwah (2025), que destacan el carácter periódico, planificado y estratégico de la formación.

En la variable riesgo percibido de obsolescencia laboral, la dimensión adaptación al cambio se sustenta en Hajam y John (2024) y Schultheiss y Backes-Gellner (2023), para quienes la pérdida de vigencia de las competencias se manifiesta en la dificultad para responder a nuevas tecnologías y procesos; y la dimensión productividad laboral se apoya en Córdova et al. (2025), quienes relacionan la actualización de conocimientos con el rendimiento y la eficiencia. No obstante, mientras los autores internacionales enfatizan el efecto de la automatización, los estudios ecuatorianos (Córdova et al., 2025; Moya-Loaiza et al., 2025) destacan barreras de planificación, costos y desajuste formativo, lo que justifica analizar el fenómeno en el contexto local.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Enfoque de la investigación

La investigación se desarrolla bajo un enfoque cuantitativo, debido a que las variables estrategias de recapacitación y riesgo percibido de obsolescencia laboral se midieron mediante un cuestionario estructurado con escala de tipo Likert y se analizaron con técnicas estadísticas descriptivas y correlacionales, con el fin de analizar la problemática de la recapacitación y la obsolescencia laboral del talento humano en la industria de outsourcing administrativo de la ciudad de Cuenca.

El enfoque cuantitativo permite medir la actualización de habilidades, la frecuencia de capacitación, la adaptación al cambio y la productividad laboral percibida a partir de información numérica, lo que posibilita establecer niveles, comparar dimensiones y analizar la asociación entre las variables. No se incorporaron técnicas cualitativas, por lo que el estudio no se plantea como mixto.

Según Hernández Sampieri et al. (2018), el enfoque cuantitativo utiliza la recolección de datos y el análisis estadístico para medir variables y establecer relaciones entre ellas en un contexto determinado, lo que resulta pertinente en estudios organizacionales basados en la percepción de los colaboradores.

3.2 Tipo de investigación

La investigación es de tipo descriptivo y correlacional. Es descriptiva, pues permite caracterizar la situación del talento humano en las empresas de outsourcing administrativo, evidenciando aspectos como el desempeño laboral, la capacitación y la actualización de las competencias. Por otro lado, es correlacional, por cuanto analiza el grado de asociación entre

las estrategias de recapacitación y el riesgo percibido de obsolescencia laboral, sin pretender establecer relaciones de causa y efecto.

3.3 Diseño de la investigación

El diseño de la investigación es no experimental, debido a que no se manipulan las variables, sino que se observan en el contexto real dentro de las empresas; y transversal, debido a que la información se recolectó en un único momento. Para Hernández Sampieri et al. (2018), este diseño se utiliza para analizar fenómenos tal como ocurren en su contexto natural, en este caso, los organizacionales.

3,4 Población de estudio

El universo de estudio se conforma de empresas del sector outsourcing administrativo que se ubican en la zona urbana de la ciudad de Cuenca. Debido a que en el país no existe una clasificación jurídica específica para este término, la población se delimitó por medio de un criterio metodológico mixto que combina algunas fuentes:

- Información del Ministerio de Trabajo sobre actividades complementarias
- Datos del sector tecnológico de la Cámara de Innovación y Tecnología (CITEC)
- Registros oficiales de la Superintendencia de Compañías

El Ministerio del Trabajo regula las actividades complementarias, como limpieza y servicios institucionales; la CITEC agrupa a empresas del sector tecnológico; y la Superintendencia de Compañías registra y controla a las empresas legalmente constituidas en el país.

Tabla 2

Población de estudio

Segmento	Cantidad estimada	Actividad económica
ITO	15 a 20	Software, TI
BPO	35 a 45	RRHH, Contabilidad
Limpieza	25	Servicios institucionales
Seguridad	18 a 22	Vigilancia privada
Total estimado	90 a 112	Sector outsourcing

Fuente: Elaboración propia con base a registros de la Superintendencia de Compañías, CITEC y Ministerio del Trabajo

La Tabla 2 representa la cantidad de empresas estimadas del sector outsourcing de la ciudad de Cuenca, y que, debido a la inexistencia de una categoría jurídica para este término, se delimita en base a la combinación de actividades económicas similares.

Sin embargo, considerando que el objeto de estudio corresponde al outsourcing administrativo, se excluyeron los segmentos de limpieza y seguridad, cuyas actividades no corresponden a servicios administrativos. Por ello, la población de empresas de interés se delimita a los segmentos BPO (talento humano, contabilidad y servicios administrativos) e ITO (software y tecnologías de la información), con un total estimado de 50 a 65 empresas. La unidad de análisis está constituida por los colaboradores de estas empresas que desempeñan funciones administrativas, contables, de recursos humanos y tecnológicas, lo que coincide con el perfil de los participantes encuestados (Figura 3).

3.5 Muestra de la investigación

La muestra se seleccionó por medio de un muestreo no probabilístico por conveniencia, por cuanto se necesita acceso a las empresas y la disposición de los participantes. De acuerdo con Otzen y Manterola (2017), este tipo de muestreo se aplica cuando no existe un marco muestral definido y los elementos son seleccionados en base a su

acceso. De igual manera, Hernández Sampieri et al. (2023) afirman que, en los estudios no

probabilísticos, el tamaño de la muestra se relaciona con los criterios prácticos, de accesibilidad y la capacidad que tiene el investigador para obtener información suficiente que facilite el cumplimiento de los objetivos de la investigación.

Debido a que no se dispone de un registro oficial que permita conocer el número exacto de colaboradores de las empresas de outsourcing administrativo de la zona urbana de Cuenca, no fue posible aplicar una fórmula de muestreo probabilístico para población finita. Por ello, el tamaño de la muestra no se determinó mediante cálculo estadístico, sino que corresponde al total de colaboradores que, cumpliendo los criterios de inclusión, aceptaron participar voluntariamente en el estudio. La encuesta se aplicó a colaboradores de 54 empresas de outsourcing administrativo de los segmentos BPO e ITO, durante el mes de agosto del 2026 y se obtuvieron 54 cuestionarios válidos.

La muestra estuvo conformada exclusivamente por colaboradores (personal administrativo y operativo de las áreas de servicio); no se incluyeron directivos. Su composición por cargo fue la siguiente: 22 colaboradores del área administrativa (40,7%), 11 de contabilidad (20,4%), 10 de recursos humanos (18,5%), 7 de tecnología (13,0%) y 4 de otras áreas (7,4%). Al tratarse de una muestra no probabilística, los resultados no pueden generalizarse estadísticamente a todo el sector, sino que describen la situación de los participantes del estudio.

3.6 Técnicas de recolección de datos

Se aplicó una encuesta dirigida a los colaboradores de las empresas de outsourcing administrativo de la zona urbana de la ciudad de Cuenca, orientada a conocer el nivel y la frecuencia de las capacitaciones recibidas, la actualización de habilidades, la capacidad de

adaptación a los cambios tecnológicos y de procesos, y la percepción sobre la productividad laboral y el riesgo de obsolescencia.

3.7 Instrumentos de recolección de datos

Se utilizó un cuestionario estructurado, diseñado de acuerdo con las variables, dimensiones e indicadores definidos en la investigación y dirigido a los colaboradores de las empresas de outsourcing administrativo de la zona urbana de la ciudad. El instrumento estuvo compuesto por cinco preguntas de información general y veinte afirmaciones valoradas en una escala de tipo Likert de cinco puntos (1 = totalmente en desacuerdo; 5 = totalmente de acuerdo).

El cuestionario permitió recopilar información relacionada con la frecuencia de actualización de habilidades, capacitación, adaptación frente a los cambios tecnológicos, desarrollo de competencias, desarrollo laboral, productividad y percepción respecto a la posible pérdida de sus capacidades y conocimiento. Estos elementos guardan relación con las variables recapacitación y riesgo percibido de obsolescencia laboral establecidas en el estudio.

El instrumento está conformado por preguntas cerradas valoradas por medio de una escala de tipo Likert, lo que facilitó la codificación, organización y posterior análisis de las respuestas. Esta escala permitió establecer diferentes niveles de percepción de los encuestados en torno a los enunciados evaluados y obtener información cuantificable para la valoración de los factores considerados en el estudio.

El cuestionario fue elaborado con base en los objetivos y a la operacionalización, procurando que cada pregunta responda a los indicadores relacionados con la recapacitación

y la obsolescencia laboral. De esta manera, la información obtenida permitió diagnosticar la situación actual de las prácticas de desarrollo del talento humano e identificar las principales brechas de competencias existentes en las empresas objeto de estudio.

3.8 Criterios de inclusión y exclusión

Inclusión

- Colaboradores de empresas activas de outsourcing administrativo (segmentos BPO e ITO) de la zona urbana de Cuenca, con más de seis meses de experiencia

Exclusión

- Empresas inactivas o que no se encuentren relacionadas con el outsourcing administrativo (incluidas las de limpieza y seguridad)
- Profesionales independientes

3.9 Variables identificadas

Como primera variable se consideran las estrategias de recapacitación, por cuanto representan las acciones orientadas a actualizar, fortalecer y desarrollar nuevas habilidades en el talento humano. Como segunda variable se identifica el riesgo percibido de obsolescencia laboral, entendido como la percepción del colaborador sobre la posible pérdida de vigencia de las competencias, conocimientos y capacidades del trabajador ante los cambios tecnológicos, organizacionales y productivos.

Debido a que la obsolescencia laboral no puede observarse de forma directa mediante una encuesta, y a que los datos provienen de la percepción de los colaboradores, en esta investigación no se afirma medir la obsolescencia laboral en sí misma, sino el riesgo percibido de obsolescencia laboral. Este riesgo se operacionalizó mediante dos dimensiones:

adaptación al cambio, sustentada en que la pérdida de vigencia de las competencias se manifiesta en la dificultad para responder a nuevas tecnologías y procesos (Hajam y John, 2024; Schultheiss y Backes-Gellner, 2023); y productividad laboral, debido a que la desactualización de los conocimientos se refleja en el rendimiento y la eficiencia en el puesto (Córdova et al., 2025). Para construir el índice, los ítems se recodificaron de manera que un puntaje alto represente un mayor riesgo percibido.

Con el objetivo de fortalecer el análisis metodológico, no solo se describieron las variables, sino que se aplicó un análisis de correlación entre ellas, lo que permitió medir el nivel de relación que se observa entre las estrategias de recapacitación y el riesgo percibido de obsolescencia laboral en las empresas de outsourcing administrativo de la zona urbana de la ciudad de Cuenca.

Los resultados obtenidos por medio de la encuesta aplicada a los colaboradores, valorada mediante una escala de tipo Likert, permitieron transformar las percepciones de los participantes en datos medibles. Después de ello, se aplicó el coeficiente de correlación de Spearman, que permite analizar la relación entre las variables medidas a través de escalas ordinales.

Se esperaba identificar una relación inversa entre las variables, es decir, que mayores niveles de actualización de habilidades, desarrollo de competencias y frecuencia de capacitación se asociaran con una menor percepción del riesgo de obsolescencia laboral en los colaboradores.

Tabla 3

Operacionalización de variables

Variable	Dimensión	Indicador	Técnica de medición	Análisis estadístico
Estrategias de recapacitación	Actualización de habilidades	Actualización de conocimientos (ítems 1-5)	Encuesta/Escala de Likert	Correlación de Spearman
	Frecuencia de capacitación	Periodicidad y planificación (ítems 6-10)		
Riesgo percibido de obsolescencia laboral	Adaptación al cambio	Respuesta a cambios tecnológicos y de procesos (ítems 11-15)		
	Productividad laboral	Productividad percibida (ítems 16-20)		

Elaborado por: Los autores

3.10 Procesamiento y análisis de los datos

La información obtenida por medio del cuestionario se organizó en una base de datos para, posteriormente, realizar su procesamiento y análisis. En primer lugar, se efectuó un análisis estadístico descriptivo mediante porcentajes y frecuencias, lo que facilitó determinar cómo se distribuyen las respuestas obtenidas en cada uno de los ítems analizados.

Los resultados se presentan mediante tablas y figuras con la finalidad de facilitar su interpretación y permitir la identificación de tendencias relacionadas con la frecuencia de capacitación, actualización de habilidades, adaptación al cambio, desarrollo de competencias, desempeño laboral y percepción de obsolescencia.

Posteriormente, los ítems fueron agrupados de acuerdo con las dimensiones correspondientes a las variables recapacitación y riesgo percibido de obsolescencia laboral.

Esta organización permitió realizar una valoración global de cada variable e identificar las principales fortalezas y brechas existentes en las empresas participantes.

Asimismo, se estimó la consistencia interna de las escalas mediante el coeficiente alfa de Cronbach, con el fin de verificar que los ítems de cada dimensión midieran de forma homogénea el mismo constructo.

Complementariamente, se aplicó el coeficiente de correlación de Spearman con el fin de conocer la dirección y fuerza de la relación entre las estrategias de recapacitación y el riesgo percibido de obsolescencia laboral. El uso de este coeficiente tiene relación con el carácter ordinal de los datos obtenidos mediante la escala de tipo Likert y permitió establecer si mayores niveles de recapacitación tienen relación con menores niveles de percepción de obsolescencia laboral.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Presentación de los resultados

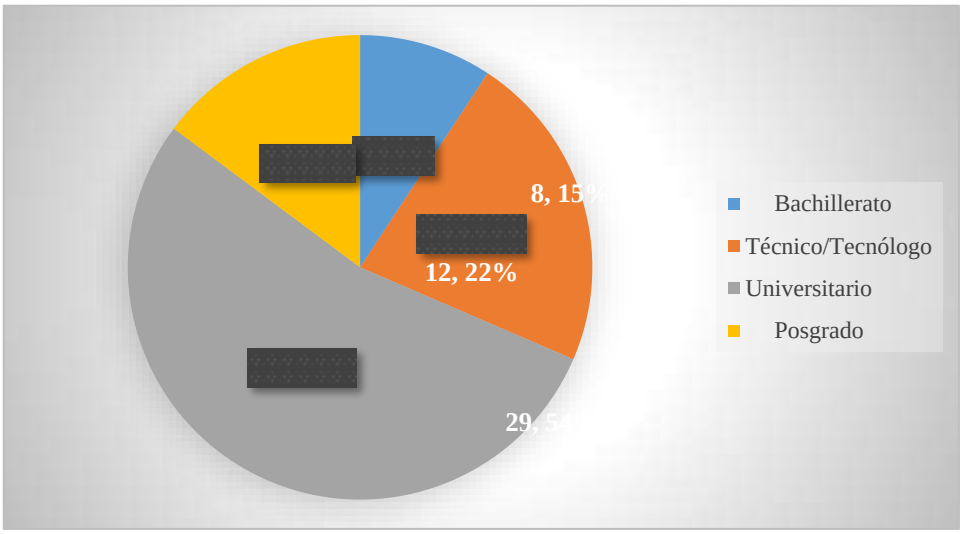
El análisis se estructuró con base en las cinco preguntas de información general y veinte afirmaciones de la encuesta aplicada a colaboradores de las empresas. Los ítems 1-10 corresponden a la variable estrategias de recapacitación, organizada en las dimensiones actualización de habilidades y frecuencia de capacitación. Los ítems 11-20 corresponden a la variable riesgo percibido de obsolescencia laboral, por medio de las dimensiones de adaptación al cambio y productividad laboral.

Para la interpretación de los puntajes medios se utilizaron tres niveles: bajo (1,00 a 2,33), medio (2,34 a 3,66) y alto (3,67 a 5,00). En los resultados descriptivos se presentan porcentajes, frecuencias, medias y desviaciones estándar, para posteriormente analizar la consistencia interna de las escalas y la asociación entre las variables por medio del coeficiente de correlación de Spearman.

4.2 Caracterización de los participantes

Figura 2

Nivel de instrucción de participantes

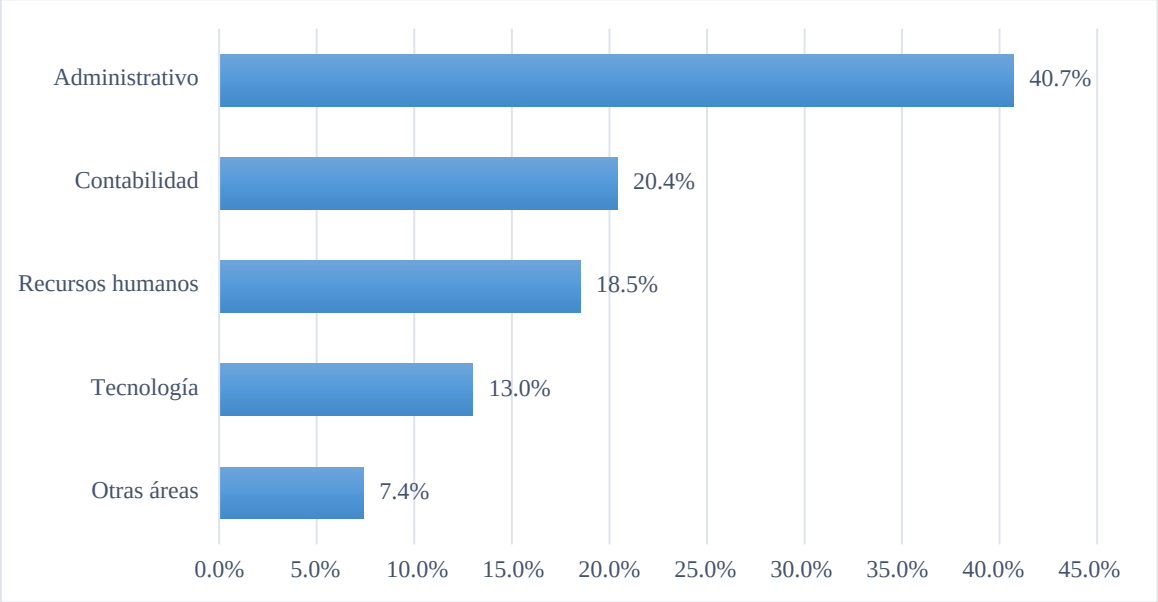


Fuente: Encuesta aplicada

El gráfico representa que el 53,7% de los participantes tiene formación universitaria, seguido del 22,2% que poseen un grado técnico o tecnólogo, el 14,8% un nivel de posgrado y un 9,3% un nivel de bachillerato, lo que resulta coherente con el carácter administrativo y especializado de las actividades que ejecutan las empresas de outsourcing.

Figura 3

Cargo desempeñado por los participantes

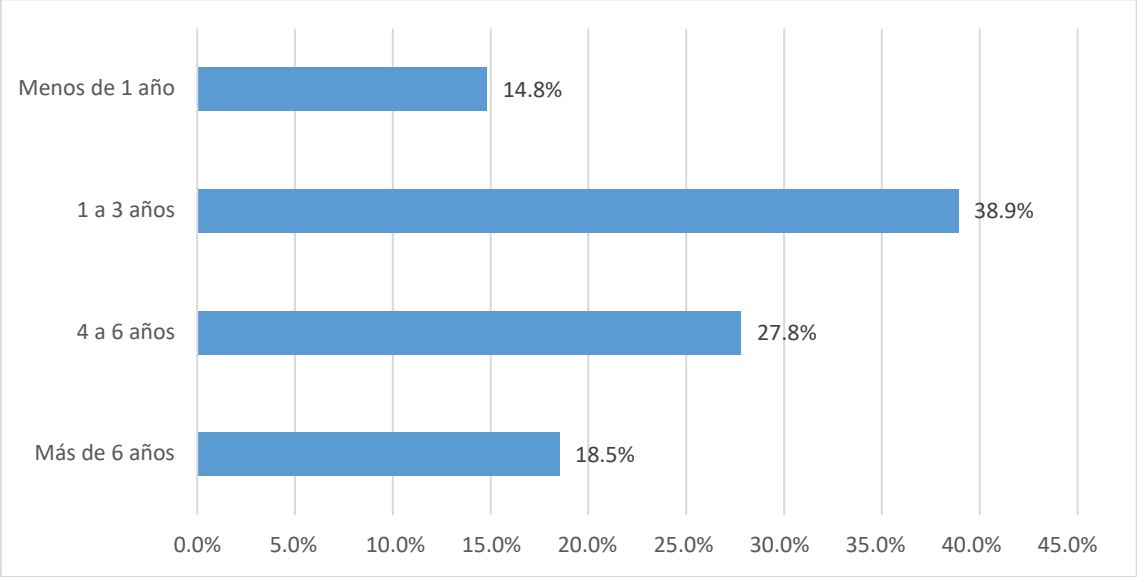


Fuente: Encuesta aplicada

Los cargos administrativos representan el 40,7% de la muestra, seguido del área de contabilidad con el 20,4%, recursos humanos con el 18,5%, tecnología con el 13% y otras áreas con el 7,4%, lo que permite considerar diferentes funciones vinculadas con los servicios administrativos tercerizados.

Figura 4

Tiempo de permanencia en la empresa

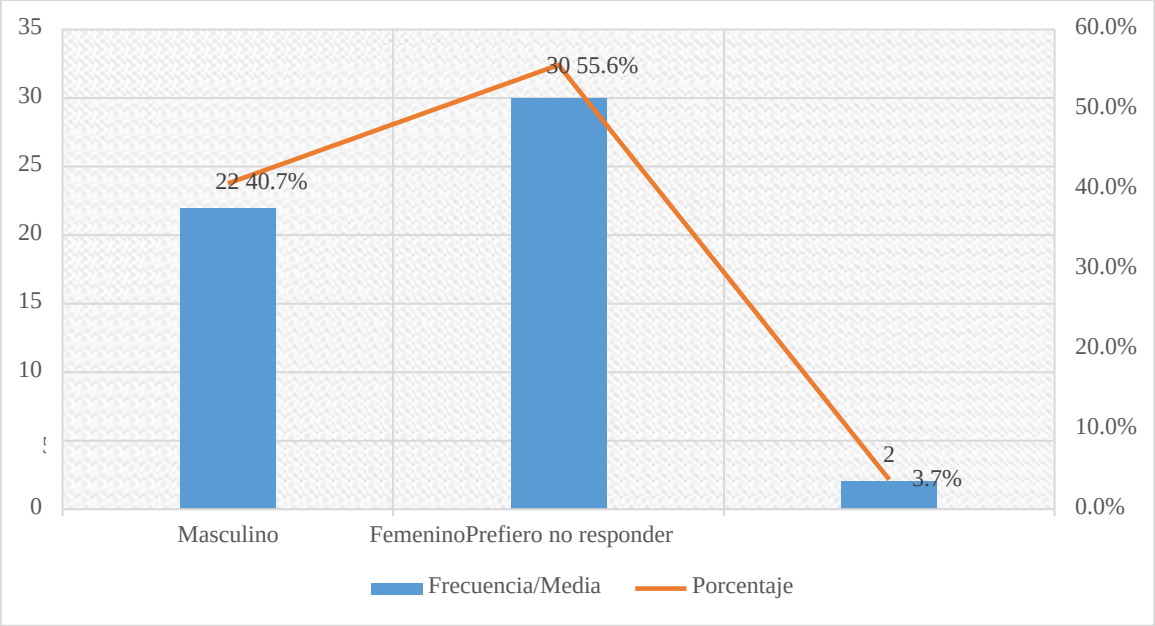


Fuente: Encuesta aplicada

El intervalo de 1 a 3 años registra mayor frecuencia con el 38,9% de representación, seguido del intervalo de 4 a 6 años con el 27,8%, menos de un año con el 14,8% y de más de 6 años con el 18,5%. La presencia de colaboradores que tienen distinto tiempo de permanencia permite incorporar percepciones tanto del personal nuevo como de trabajadores con experiencia prolongada dentro de las empresas.

Figura 5

Distribución de participantes según género

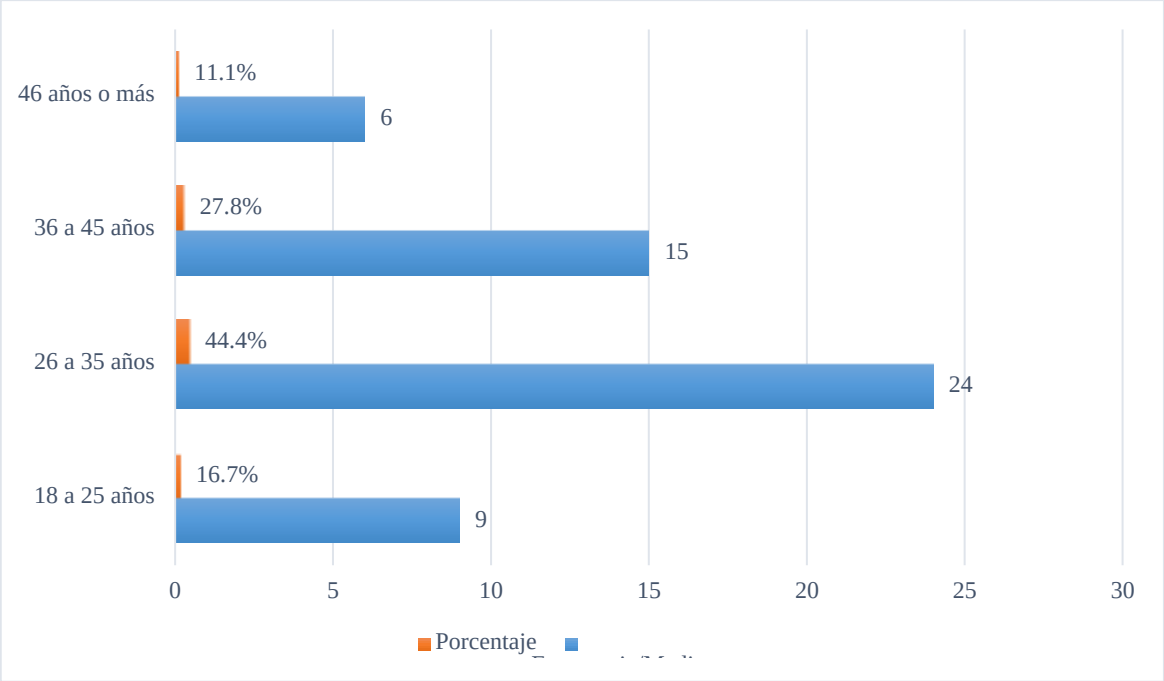


Fuente: Encuesta aplicada

La mayor proporción de los participantes corresponde al género femenino que representan el 55,6%, seguido del género masculino que representa el 40,7%, mientras que el 3,7% prefirió no responder. La composición permite observar una participación diversa del personal administrativo incluido en el estudio.

Figura 6

Distribución de participantes de acuerdo a su edad



Fuente: Encuesta aplicada

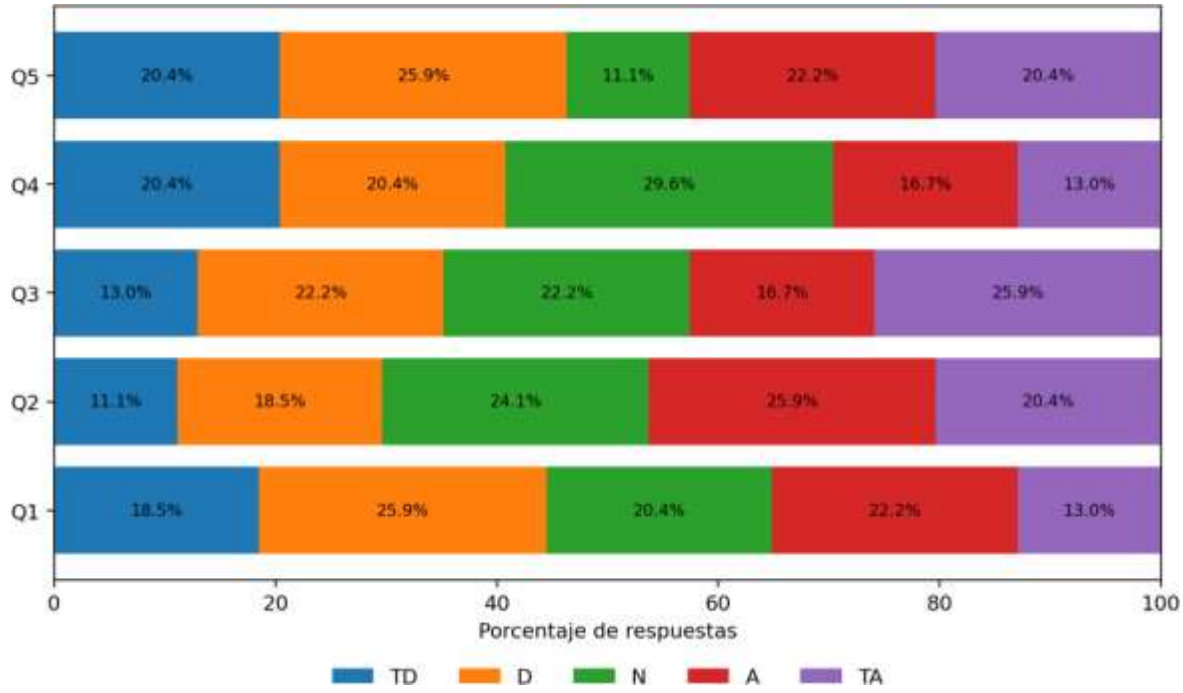
El gráfico muestra cómo se distribuyen las edades de los encuestados con el 44,4% entre edades de 26 a 35 años donde se concentra la mayor parte de los participantes, seguido del 27,8% entre los 36 a 45 años; el 16,7% entre los 18 a 25 años y el 11,1% entre los 46 años o más.

4.3 Resultados de la variable estrategias de recapacitación

4.3.1 Dimensión actualización de habilidades

Figura 7

Actualización de habilidades: distribución de ***respuestas a las preguntas 1 a 5***



Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta.

En la pregunta 1, "La empresa promueve la actualización permanente de conocimientos de sus trabajadores.", el 18,5% respondió totalmente en desacuerdo, el 25,9% en desacuerdo, el 20,4% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 22,2% de acuerdo y el 13,0% totalmente de acuerdo. La media de la pregunta fue de 2,85 puntos. La distribución muestra una valoración dividida, por lo que la actualización permanente todavía no puede considerarse una práctica que esté totalmente consolidada.

En la pregunta 2, "Recibo capacitación relacionada con nuevas tecnologías aplicables a mi trabajo.", el 11,1% respondió totalmente en desacuerdo, el 18,5% en desacuerdo, el

24,1% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 25,9% de acuerdo y el 20,4% totalmente de acuerdo. La media de la pregunta fue de 3,26 puntos. A pesar de la presencia de un grupo que indica recibir formación tecnológica, la presencia conjunta de respuestas neutrales y de desacuerdo muestra que esta experiencia no es homogénea entre los colaboradores.

En la pregunta 3, "Las capacitaciones recibidas me ayudan a desarrollar nuevas habilidades laborales.", el 13,0% respondió totalmente en desacuerdo, el 22,2% en desacuerdo, el 22,2% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 16,7% de acuerdo y el 25,9% totalmente de acuerdo. La media de la pregunta fue de 3,20 puntos. La tendencia favorable indica que una porción del personal percibe utilidad práctica en la formación que recibe; sin embargo, la dispersión de respuestas revela que los beneficios no alcanzan en igualdad de condiciones a todos los trabajadores.

En la pregunta 4, "La capacitación impartida responde a las necesidades actuales del mercado laboral.", el 20,4% respondió totalmente en desacuerdo, el 20,4% en desacuerdo, el 29,6% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 16,7% de acuerdo y el 13% totalmente de acuerdo. La media de la pregunta fue de 2,81 puntos. Este resultado pone atención en la pertinencia de la formación, pues una parte importante del personal no identifica una relación clara entre la capacitación y las exigencias actuales que tiene el mercado.

En la pregunta 5, "Considero que mis conocimientos se encuentran actualizados para desempeñar mis funciones.", el 20,4% respondió totalmente en desacuerdo, el 25,9% en desacuerdo, el 11,1% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 22,2% de acuerdo y el 20,4% totalmente de acuerdo. La media de la pregunta fue de 2,96 puntos. La distribución muestra que la percepción de actualización de los conocimientos es parcial y que existe un grupo que aún identifica limitaciones para desempeñarse con competencias vigentes.

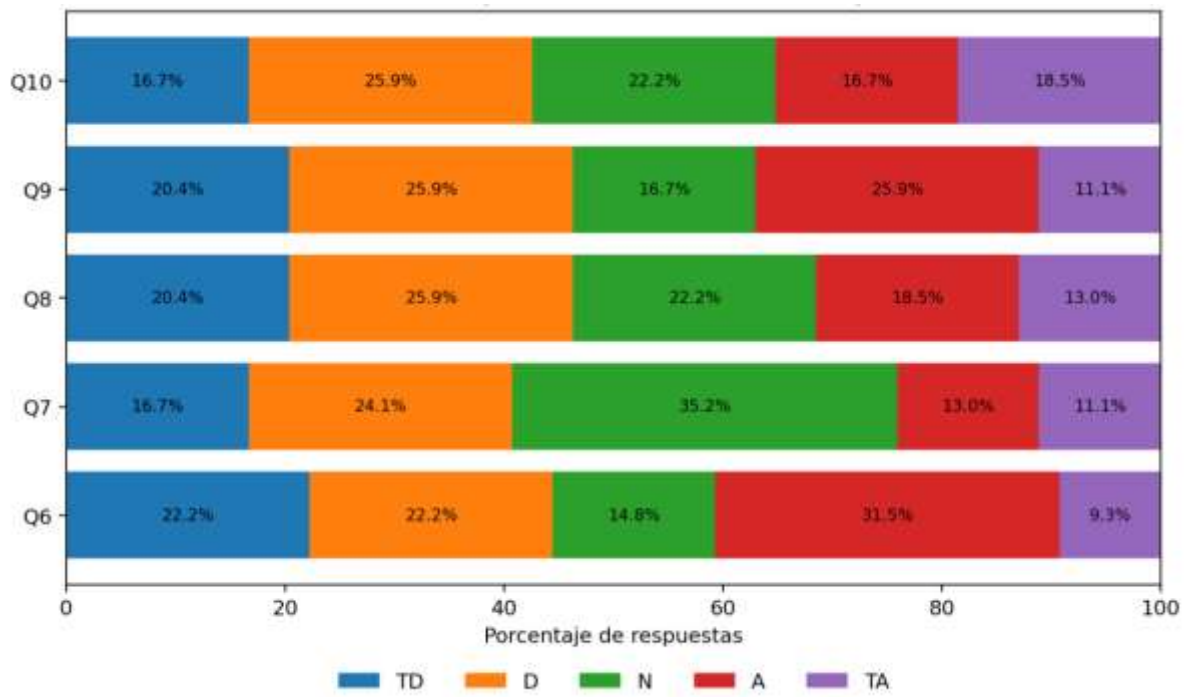
En consideración de las cinco preguntas, la dimensión alcanzó una media de 3,02 puntos, correspondiente a un nivel medio. El análisis conjunto muestra que la actualización existe, pero aún presenta diferencias en pertinencia, cobertura y percepción de suficiencia. Particularmente, las respuestas menos favorables indican que la formación requiere una conexión más directa con las tecnologías y necesidades actuales de los puestos de trabajo.

López-Solís et al. (2025) mencionan que la modernización tecnológica requiere incorporar el aprendizaje continuo y el desarrollo de competencias tecnológicas en el marco de la gestión del talento humano. En virtud de este planteamiento, los resultados indican que la actualización de habilidades no debería estudiarse únicamente como actividades aisladas, sino como un proceso continuo que es capaz de responder a las variaciones del entorno y a las exigencias específicas de los trabajadores.

4.3.2 Dimensión frecuencia de capacitación

Figura 8

Frecuencia de capacitación: ***distribución de respuestas a las preguntas 6 a 10***



Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada

En la pregunta 6, "La empresa realiza programas de capacitación de forma periódica.", el 22,2% indicó estar totalmente en desacuerdo, el 22,2% en desacuerdo, el 14,8% se mantuvo neutral, el 31,5% estuvo de acuerdo y el 9,3% totalmente de acuerdo. La media obtenida de la pregunta fue de 2,83 puntos. El resultado refleja que la frecuencia de la capacitación es percibida de manera irregular y no como una práctica recurrente para todo el personal.

En la pregunta 7, "Participo frecuentemente en actividades de capacitación organizadas por la empresa.", el 16,7% indicó estar totalmente en desacuerdo, el 24,1% en desacuerdo, el 35,2% se mantuvo neutral, el 13% estuvo de acuerdo y el 11,1% totalmente

de acuerdo. La media obtenida de la pregunta fue de 2,78 puntos. La participación frecuente presenta una percepción reducida, lo que sugiere que la existencia de capacitaciones no supone necesariamente una asistencia sistemática de los colaboradores.

En la pregunta 8, "Existe una planificación de capacitación claramente definida dentro de la organización.", el 20,4% indicó estar totalmente en desacuerdo, el 25,9% en desacuerdo, el 22,2% se mantuvo neutral, el 18,5% estuvo de acuerdo y el 13% totalmente de acuerdo. La media obtenida de la pregunta fue de 2,78 puntos. La distribución demuestra una debilidad en la planificación formal de la capacitación, elemento importante porque el desarrollo continuo de la formación requiere programación y objetivos definidos.

En la pregunta 9, "La empresa destina recursos para la formación continua de sus colaboradores.", el 20,4% manifestó estar totalmente en desacuerdo, el 25,9% en desacuerdo, el 16,7% se mantuvo neutral, el 25,9% estuvo de acuerdo y el 11,1% totalmente de acuerdo. La media obtenida de la pregunta fue de 2,81 puntos. Las respuestas evidencian que la asignación de recursos para formación continua se percibe de forma limitada, lo que puede limitar el alcance y continuidad de las acciones de fortalecimiento.

En la pregunta 10, "La capacitación forma parte de la estrategia de desarrollo del talento humano de la empresa.", el 16,7% manifestó estar totalmente en desacuerdo, el 25,9% en desacuerdo, el 22,2% se mantuvo neutral, el 16,7% estuvo de acuerdo y el 18,5% totalmente de acuerdo. La media obtenida de la pregunta fue de 2,94 puntos. Pese a que existe reconocimiento de la capacitación como parte del desarrollo del talento humano, las valoraciones menos positivas indican que esta integración estratégica todavía no es fácilmente identificable para todos los trabajadores.

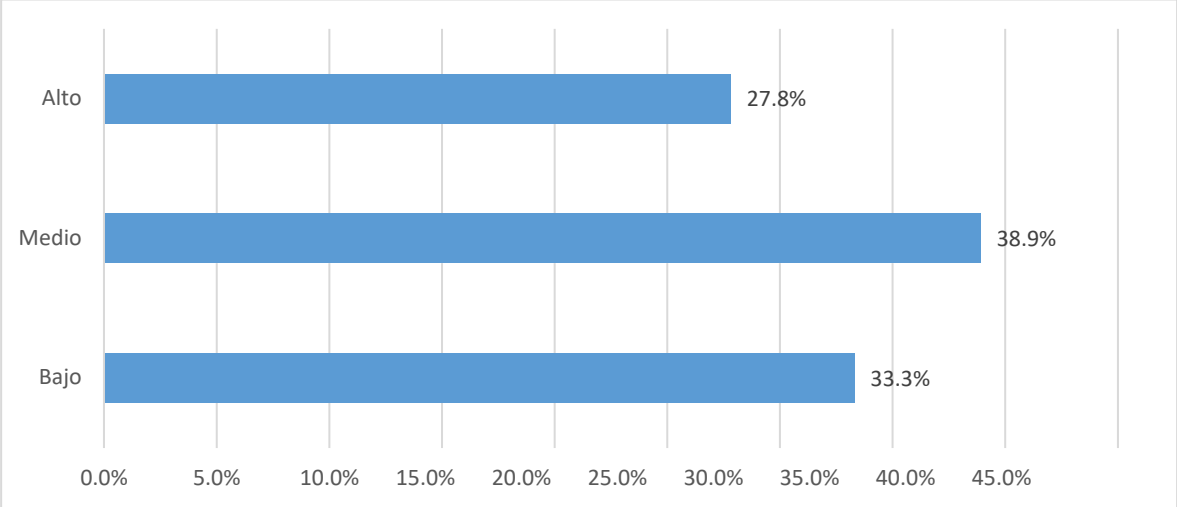
La dimensión frecuencia de capacitación registró una media de 2,83 puntos, menor a la obtenida en actualización de habilidades. Esto indica que la principal diferencia no radica únicamente en el contenido de las capacitaciones, sino en su periodicidad, planificación, participación y disponibilidad de recursos. La capacitación se presenta como una práctica utilizada, pero todavía insuficientemente institucionalizada.

Milošević y Katić (2024) resaltan que los modelos contemporáneos de aprendizaje organizacional avanzan hacia procesos de formación continua, mientras que Asiedu y Tenakwah (2025) sostienen que el reskilling debe integrarse de manera sistemática a la estrategia empresarial. Los resultados obtenidos guardan relación con estos planteamientos, debido a que una frecuencia poco constante puede restringir la capacidad de la organización para mantener actualizadas las competencias del talento humano.

4.3.3 Nivel global de estrategias de recapacitación

Figura 9

Nivel global de estrategias de recapacitación



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la encuesta.

Al articular los diez ítems de la variable, el 33,3% de los encuestados se posicionó en un nivel bajo de recapacitación, el 38,9% en un nivel medio y el 27,8% en un nivel alto. La prevalencia del nivel medio indica que las prácticas de actualización y formación están presentes, pero aún no alcanzan una consolidación suficiente para considerarse permanentes y sistemáticas. La presencia de participantes en el nivel bajo refuerza la necesidad de intervenir sobre los procesos de planificación y seguimiento de la capacitación.

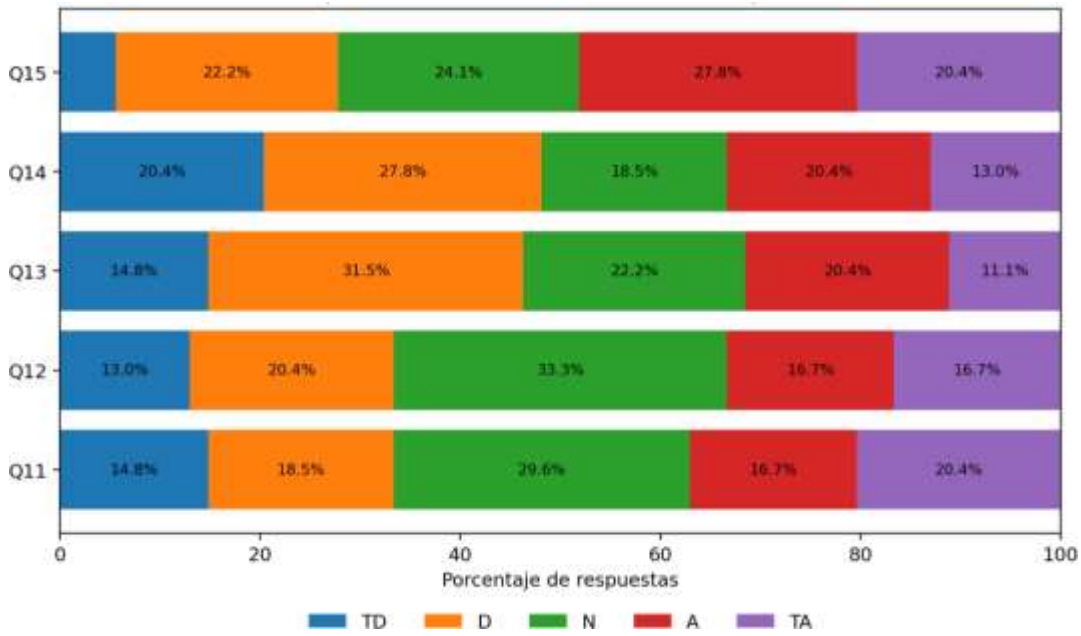
Almengor (2025) plantea que el reskilling no se limita a adquirir capacidades técnicas, sino que implica fortalecer la adaptabilidad y el aprendizaje permanente. Desde esta perspectiva, el nivel medio observado sugiere que las empresas requieren avanzar desde acciones formativas puntuales hacia un modelo de recapacitación articulado, periódico y orientado por brechas de competencias.

4.4 Resultados de la variable riesgo percibido de obsolescencia laboral

4.4.1 Dimensión adaptación al cambio

Figura 10

Adaptación al cambio: distribución de ***respuestas a las preguntas 11 a 15***



Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta.

En la pregunta 11, "Me adapto fácilmente a los cambios tecnológicos que se presentan en mi área de trabajo.", el 14,8% respondió totalmente en desacuerdo, el 18,5% en desacuerdo, el 29,6% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 16,7% de acuerdo y el 20,4% totalmente de acuerdo. La media de la pregunta fue de 3,09 puntos. La distribución muestra que la adaptación tecnológica no es homogénea y que una parte del personal aún percibe dificultades frente a los cambios en su área de trabajo.

En la pregunta 12, "Me siento preparado para utilizar nuevas herramientas y sistemas digitales.", el 13,0% respondió totalmente en desacuerdo, el 20,4% en desacuerdo, el 33,3% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 16,7% de acuerdo y el 16,7% totalmente de acuerdo. La

media de la pregunta fue de 3,04 puntos. Las respuestas muestran diferencias en la preparación para utilizar nuevas herramientas y sistemas digitales, aspecto directamente vinculado con la vigencia de las competencias.

En la pregunta 13, "Puedo desempeñar mis funciones aun cuando se implementan nuevos procesos de trabajo.", el 14,8% respondió totalmente en desacuerdo, el 31,5% en desacuerdo, el 22,2% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 20,4% de acuerdo y el 11,1% totalmente de acuerdo. La media de la pregunta fue de 2,81 puntos. El resultado refleja que la capacidad para mantener el desempeño durante la implementación de nuevos procesos presenta una valoración intermedia, por lo que constituye un aspecto a fortalecer.

En la pregunta 14, "Considero que poseo las competencias necesarias para afrontar los cambios organizacionales.", el 20,4% respondió totalmente en desacuerdo, el 27,8% en desacuerdo, el 18,5% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 20,4% de acuerdo y el 13% totalmente de acuerdo. La media de la pregunta fue de 2,78 puntos. La percepción sobre la suficiencia de las competencias frente a cambios organizacionales es variada, lo que muestra que no todos los colaboradores se sienten igualmente preparados.

En la pregunta 15, "Estoy dispuesto a aprender nuevas habilidades para responder a las exigencias del entorno laboral.", el 5,6% respondió totalmente en desacuerdo, el 22,2% en desacuerdo, el 24,1% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 27,8% de acuerdo y el 20,4% totalmente de acuerdo. La media de la pregunta fue de 3,35 puntos. La disposición para aprender nuevas habilidades concentra una tendencia comparativamente favorable y representa una fortaleza para futuras estrategias de recapacitación.

La dimensión adaptación al cambio alcanzó una media global de 3,01 puntos. Aunque

la disposición para aprender capacidades adicionales representa una fortaleza, los resultados

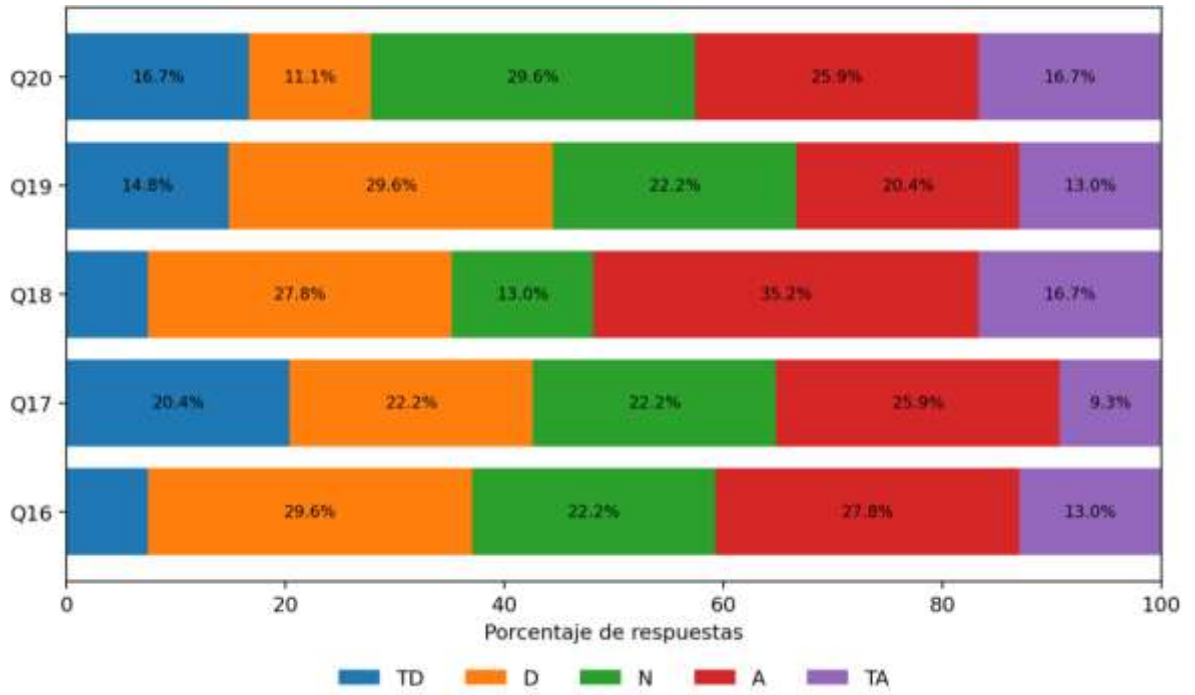
también evidencian grupos de personal que no se sienten plenamente preparados para responder a sistemas, tecnologías y diferentes procesos. Esta combinación sugiere que existe apertura al aprendizaje, pero se necesitan mecanismos organizacionales que transformen esa disposición en competencias efectivamente desarrolladas.

Hajam y John (2024) sostienen que la inteligencia artificial y la automatización redefinen los perfiles ocupacionales y demandan habilidades adaptativas y técnicas renovadas. De igual manera, Schultheiss y Backes-Gellner (2023) advierten que determinadas competencias pueden depreciarse con rapidez ante el avance de la tecnología. En este sentido, las respuestas obtenidas muestran que fortalecer la adaptación debe constituir una prioridad del modelo de recapacitación, especialmente en funciones administrativas susceptibles de digitalización y automatización.

4.4.2 Dimensión productividad laboral

Figura 11

Productividad laboral: distribución de ***respuestas a las preguntas 16 a 20***



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la encuesta.

En la pregunta 16, "La actualización de conocimientos mejora mi desempeño laboral.", el 7,4% respondió totalmente en desacuerdo, el 29,6% en desacuerdo, el 22,2% permaneció neutral, el 27,8% estuvo de acuerdo y el 13% totalmente de acuerdo. La media de la pregunta fue de 3,09 puntos. La tendencia ligeramente favorable (40,8% de acuerdo frente a 37,0% en desacuerdo) indica que una parte de los participantes reconoce la actualización de conocimientos como un elemento que puede mejorar su desempeño laboral.

En la pregunta 17, "La capacitación recibida contribuye a incrementar mi productividad.", el 20,4% respondió totalmente en desacuerdo, el 22,2% en desacuerdo, el 22,2% permaneció neutral, el 25,9% estuvo de acuerdo y el 9,3% totalmente de acuerdo. La

media de la pregunta fue de 2,81 puntos. Las respuestas muestran opiniones divididas: el 35,2% reconoce que la capacitación contribuye a su productividad, mientras que el 42,6% no percibe ese efecto.

En la pregunta 18, "La falta de actualización profesional puede afectar mi rendimiento laboral.", el 7,4% respondió totalmente en desacuerdo, el 27,8% en desacuerdo, el 13,0% permaneció neutral, el 35,2% estuvo de acuerdo y el 16,7% totalmente de acuerdo. La media de la pregunta fue de 3,26 puntos. En esta pregunta, una respuesta de acuerdo representa reconocimiento directo de un riesgo: la falta de actualización puede afectar el rendimiento. Por tal motivo, el resultado es una evidencia importante sobre lo relevante de mantener las competencias vigentes.

En la pregunta 19, "Considero que mis conocimientos actuales me permiten cumplir eficientemente mis funciones.", el 14,8% respondió totalmente en desacuerdo, el 29,6% en desacuerdo, el 22,2% permaneció neutral, el 20,4% estuvo de acuerdo y el 13% totalmente de acuerdo. La media de la pregunta fue de 2,87 puntos. La valoración sobre la suficiencia de los conocimientos actuales es intermedia; esto pone de manifiesto que una parte del personal se considera preparada, mientras otro grupo detecta eventuales dificultades en sus competencias.

En la pregunta 20, "La capacitación continua contribuye al logro de los objetivos de la empresa.", el 16,7% respondió totalmente en desacuerdo, el 11,1% en desacuerdo, el 29,6% permaneció neutral, el 25,9% estuvo de acuerdo y el 16,7% totalmente de acuerdo. La media de la pregunta fue de 3,15 puntos. La valoración favorable muestra que la capacitación continua es valorada como un elemento vinculado con el logro de las metas empresariales y no únicamente con el desarrollo individual.

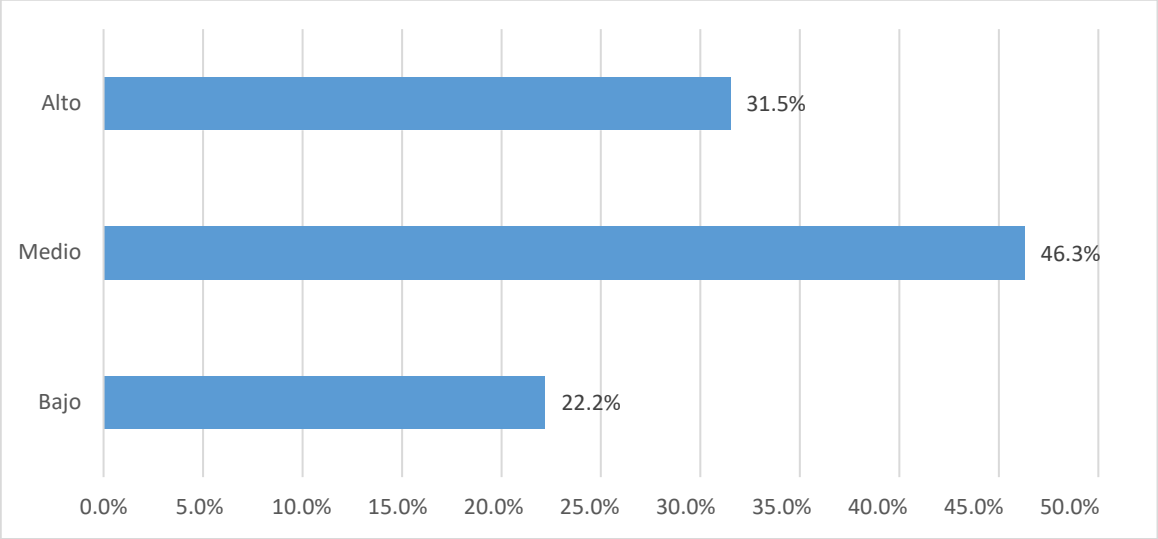
La dimensión productividad laboral, recodificando la pregunta 18 para el cálculo del puntaje positivo, alcanzó una media de 2,93 puntos. La interpretación de los porcentajes muestra que los participantes suelen reconocer la relación entre actualización, desempeño y productividad, pese a que permanecen respuestas neutrales y desfavorables que muestran experiencias diferenciadas respecto de los beneficios de la capacitación.

Córdova et al. (2025) mencionan que la capacitación continua se asocia con incrementos en el desempeño, compromiso y rendimiento operativo. Los hallazgos se encuentran en la misma línea, debido a que un porcentaje significativo de participantes reconoce tanto el efecto positivo de la actualización como el riesgo que implica la pérdida de vigencia de los conocimientos en la productividad laboral.

4.4.3 Nivel global del índice de riesgo percibido de obsolescencia laboral

Figura 12

*Nivel del índice de **riesgo percibido de obsolescencia** laboral*



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la encuesta.

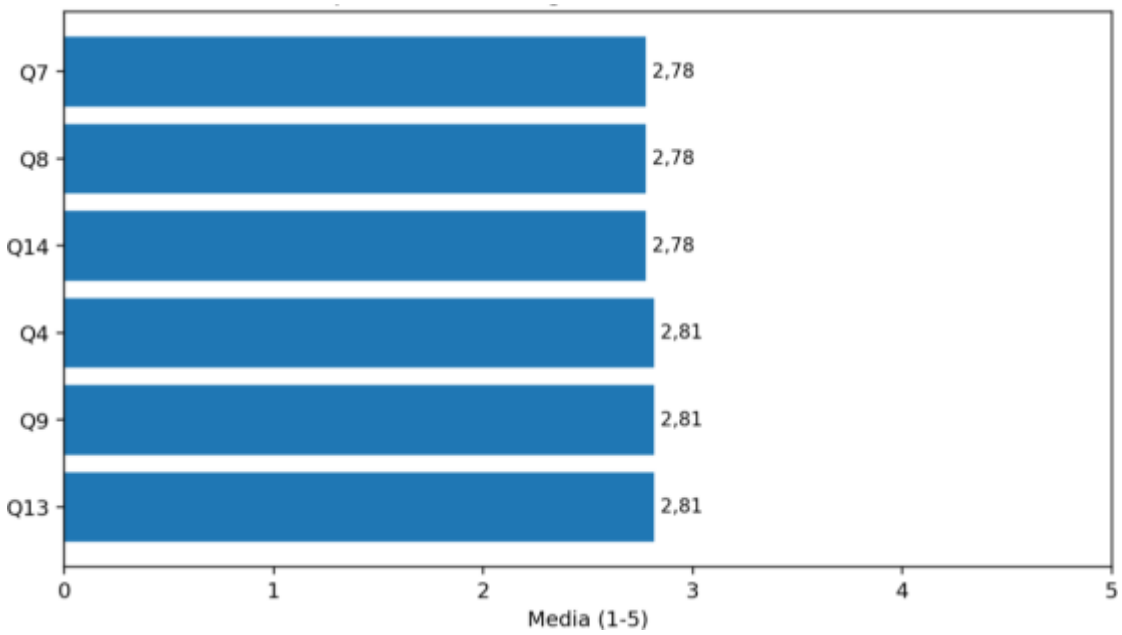
Luego de recodificar las preguntas para que un puntaje alto represente mayor riesgo, el 22,2% de los participantes se ubicó en nivel bajo de riesgo percibido de obsolescencia laboral, el 46,3% en nivel medio y el 31,5% en nivel alto. La tendencia predominante del nivel medio muestra que el riesgo percibido de obsolescencia no se presenta como una condición extrema para la mayoría de los trabajadores, pero tampoco puede considerarse un riesgo inexistente. Quienes alcanzaron el nivel alto requieren especial atención, debido a que reflejan mayor vulnerabilidad frente a la pérdida de vigencia de competencias y conocimientos.

Moya-Loaiza et al. (2025) identifican brechas entre las competencias adquiridas y aquellas requeridas por el entorno laboral ecuatoriano. En relación con este planteamiento, la ocurrencia de niveles medio y alto de riesgo sugiere que las organizaciones deben anticiparse a la desactualización mediante mecanismos periódicos de diagnóstico de competencias y programas de formación vinculados con necesidades reales del entorno productivo.

4.5 Principales brechas identificadas

Figura 13

Ítems con menor valoración media y principales brechas



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta.

La brecha 1 corresponde a la pregunta 7, "Participo frecuentemente en actividades de capacitación organizadas por la empresa.", con una media de 2,78 puntos. En esta pregunta, el 16,7% se ubicó totalmente en desacuerdo, el 24,1% en desacuerdo, el 35,2% en una posición neutral, el 13% de acuerdo y el 11,1% totalmente de acuerdo. Puesto que el enunciado tiene una afirmación positiva, su menor nivel de valoración revela una oportunidad prioritaria de mejora dentro del modelo de recapacitación.

La brecha 2 corresponde a la pregunta 8, "Existe una planificación de capacitación claramente definida dentro de la organización.", con una media de 2,78 puntos. En esta pregunta, el 20,4% se ubicó totalmente en desacuerdo, el 25,9% en desacuerdo, el 22,2% en una posición neutral, el 18,5% de acuerdo y el 13% totalmente de acuerdo. Al tratarse de una

afirmación positiva, su menor nivel de valoración indica una oportunidad prioritaria de mejora dentro del modelo de recapacitación.

La brecha 3 corresponde a la pregunta 14, "Considero que poseo las competencias necesarias para afrontar los cambios organizacionales.", con una media de 2,78 puntos. En esta pregunta, el 20,4% se ubicó totalmente en desacuerdo, el 27,8% en desacuerdo, el 18,5% en una posición neutral, el 20,4% de acuerdo y el 13% totalmente de acuerdo. Al presentar una formulación positiva, su menor nivel de valoración indica una oportunidad prioritaria de mejora dentro del modelo de recapacitación.

La brecha 4 corresponde a la pregunta 4, "La capacitación impartida responde a las necesidades actuales del mercado laboral.", con una media de 2,81 puntos. En esta pregunta, el 20,4% se ubicó totalmente en desacuerdo, el 20,4% en desacuerdo, el 29,6% en una posición neutral, el 16,7% de acuerdo y el 13% totalmente de acuerdo. Estos resultados reflejan que una parte considerable de los participantes considera que la capacitación aún no da respuesta adecuada a las necesidades actuales del mercado laboral. Por tal motivo, este aspecto representa una acción prioritaria de mejora dentro del modelo de recapacitación.

La brecha 5 corresponde a la pregunta 9, "La empresa destina recursos para la formación continua de sus colaboradores.", con una media de 2,81 puntos. El 20,4% estuvo totalmente en desacuerdo, el 25,9% en desacuerdo, el 16,7% en una posición neutral, el 25,9% de acuerdo y el 11,1% totalmente de acuerdo. En conjunto las respuestas desfavorables alcanzaron el 46,3% superando al 37% de las respuestas favorables, lo que sugiere que una gran parte de los participantes considera que la empresa aún destina recursos insuficientes para la formación continua, por lo que este aspecto constituye una oportunidad de mejora dentro del modelo de recapacitación.

La brecha 6 corresponde a la pregunta 13, "Puedo desempeñar mis funciones aun cuando se implementan nuevos procesos de trabajo.", con una media de 2,81 puntos. En esta pregunta, el 14,8% estuvo totalmente en desacuerdo, el 31,5% en desacuerdo, el 22,2% en una posición neutral, el 20,4% de acuerdo y el 11,1% totalmente de acuerdo. En conjunto los resultados desfavorables representaron el 46,3% mientras que los favorables el 31,5%, lo que evidencia que una parte importante de los participantes tiene dificultades para adaptarse a nuevos procesos de trabajo, por lo que este aspecto se considera como una oportunidad de mejora dentro del modelo de recapacitación.

Cabe precisar que la pregunta 17 también obtuvo una media de 2,81 puntos; sin embargo, se analiza dentro de la dimensión productividad laboral. En conjunto, las brechas se concentran principalmente en la frecuencia, planificación y pertinencia de la capacitación, así como en la preparación para enfrentar cambios organizacionales y tecnológicos. Estos hallazgos permiten orientar la propuesta hacia un diagnóstico periódico de necesidades, actualización tecnológica, rutas formativas por competencias y mecanismos de evaluación del aprendizaje.

El Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2025) ha planteado la existencia de dificultades empresariales para encontrar ciertas habilidades en el mercado laboral ecuatoriano. La evidencia obtenida respalda la conveniencia de que las empresas desarrollen internamente competencias críticas sin depender exclusivamente de la disponibilidad externa de talento ya actualizado.

4.6 Consistencia interna del instrumento

Tabla 4

Coeficientes alfa de Cronbach de las escalas

Escala o dimensión	Alfa de Cronbach
Actualización de habilidades	0,864
Frecuencia de capacitación	0,841
Recapacitación total	0,917
Adaptación al cambio	0,791
Productividad laboral	0,819
Riesgo percibido de obsolescencia laboral (recodificado)	0,894

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta.

Los coeficientes de consistencia interna alcanzaron valores de 0,917 para la variable recapacitación y 0,894 para el índice recodificado de riesgo percibido de obsolescencia laboral. Bajo estas condiciones, los dos valores muestran una elevada homogeneidad interna de los ítems. Las dimensiones específicas a su vez registran coeficientes adecuados, lo que demuestra que las afirmaciones de cada bloque tienden a medir de forma consistente la dimensión a la que fueron agrupadas.

4.7 Relación entre estrategias de recapacitación y riesgo percibido de obsolescencia laboral

Tabla 5

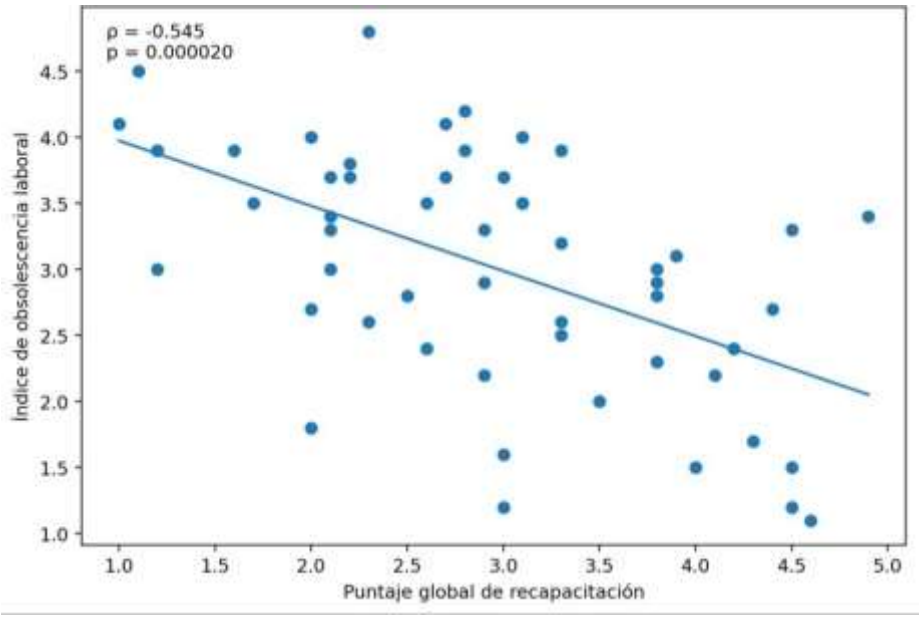
Correlación de Spearman entre las variables

Variables	Rho de Spearman	p-valor	n
Recapacitación - **Riesgo percibido de obsolescencia laboral**	-0,545	0,000020	54

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta.

Figura 14

Relación entre recapacitación y riesgo percibido de obsolescencia laboral



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta.

El coeficiente de Spearman fue ρ = -0,545, con un valor p = 0,000020. La relación es negativa, por lo que una mayor puntuación en estrategias de recapacitación se asocia con una menor puntuación en el índice de riesgo de obsolescencia laboral. La magnitud del coeficiente muestra una asociación moderada y, dado que el valor p es inferior a 0,05, esta asociación inversa es estadísticamente significativa.

Este hallazgo debe ser interpretado como una asociación y no como un efecto causal, considerando que el estudio se plantea con un diseño no experimental y transversal. Pese a ello, el patrón observado adquiere relevancia porque evidencia que la actualización, la frecuencia de capacitación y el desarrollo de competencias se asocian con una menor vulnerabilidad frente a la pérdida de vigencia de conocimientos.

Schultheiss y Backes-Gellner (2023) proponen que el aprendizaje permanente cumple un rol fundamental frente a la depreciación de habilidades, mientras que Asiedu y Tenakwah (2025) señalan la recapacitación como una prioridad para preparar a la fuerza laboral ante la transformación tecnológica. La asociación obtenida en los hallazgos es coherente con estos planteamientos y fortalece la pertinencia de diseñar un modelo de gestión que vincule diagnóstico, formación, evaluación y actualización constante.

En relación con los objetivos de la investigación, este resultado responde al cuarto objetivo específico, al evidenciar una asociación inversa entre las estrategias de recapacitación y el riesgo percibido de obsolescencia laboral, y complementa el diagnóstico del segundo y tercer objetivos, según el cual la recapacitación se ubica en un nivel medio y presenta brechas en planificación, periodicidad y pertinencia. Estos hallazgos coinciden con Córdova et al. (2025), quienes identifican en las empresas ecuatorianas barreras de planificación, costos y cultura organizacional para la capacitación continua, y con Moya-Loaiza et al. (2025), que reportan brechas entre las competencias disponibles y las requeridas por el mercado laboral.

Asimismo, el hecho de que la disposición para aprender (pregunta 15) haya obtenido una de las valoraciones más altas, mientras que la participación frecuente en capacitaciones (pregunta 7) y la planificación formal (pregunta 8) se ubicaran entre las más bajas, sugiere que la limitación principal no se encuentra en la actitud de los colaboradores, sino en la oferta organizacional de formación. Este resultado es consistente con lo planteado por Milošević y Katić (2024) y por Asiedu y Tenakwah (2025), quienes sostienen que la recapacitación debe gestionarse de manera sistemática y vinculada a la estrategia de la organización.

Entre las limitaciones del estudio se encuentran el muestreo no probabilístico, el tamaño de la muestra (n = 54), el uso de información autorreportada por los colaboradores y el diseño transversal; por ello, los resultados deben interpretarse como una asociación observada en los participantes y no como evidencia de que la recapacitación evita la obsolescencia laboral.

4.8 Síntesis de los resultados

En conjunto, los resultados evidencian una media de 2,92 puntos para estrategias de recapacitación y de 3,03 puntos para el índice de riesgo percibido de obsolescencia laboral. La recapacitación se concentra primordialmente en un nivel medio y las brechas más visibles se relacionan con la planificación, periodicidad y pertinencia de la formación, a la par de la necesidad de fortalecer la adaptación a cambios organizacionales y tecnológicos.

Con base en la correlación de Spearman ($\rho = -0{,}545$; $p < 0{,}001$; $n = 54$), se observó una asociación inversa, moderada y estadísticamente significativa entre las estrategias de recapacitación y el riesgo percibido de obsolescencia laboral, sin que ello implique una relación causal. Con base en estos hallazgos, el siguiente capítulo desarrolla la propuesta de un modelo de gestión que contemple diagnóstico de brechas, priorización de competencias, planificación de rutas de reskilling, implementación, evaluación y mejora continua.

CAPÍTULO V. PROPUESTA DEL MODELO DE GESTIÓN BASADO EN ESTRATEGIAS DE RECAPACITACIÓN

Presentación de la propuesta

Asiedu y Tenakwah (2025) sostienen que las estrategias de reskilling adquieren importancia cuando se integran dentro de la gestión de la organización y dan respuesta anticipada a los cambios que experimentan los puestos de trabajo. Para complementar, Milošević y Katić (2024) señalan que los modelos contemporáneos de aprendizaje organizacional necesitan superar las actividades formativas aisladas para avanzar hacia procesos permanentes de desarrollo y actualización de competencias.

Con base en estos planteamientos y de los resultados obtenidos en la investigación, se sugiere un modelo de gestión basado en estrategias de recapacitación dirigido a las empresas de outsourcing administrativo de la zona urbana de la ciudad de Cuenca. La propuesta se orienta a potenciar las capacidades del personal por medio de un proceso organizado que permita identificar brechas, establecer prioridades de formación, desarrollar acciones de recapacitación y evaluar periódicamente los resultados que se han alcanzado.

La propuesta no se limita al desarrollo de cursos o capacitaciones puntuales, sino que plantea un sistema de gestión continuo del aprendizaje que asocia las necesidades de los colaboradores con los objetivos de la organización. De este modo, se busca contribuir a disminuir el riesgo de pérdida de vigencia de las competencias laborales y fortalecer la capacidad de adaptación de los colaboradores en virtud de los cambios tecnológicos.

- **Objetivo de la propuesta**

Objetivo general

Elaborar un modelo de gestión con base en estrategias de recapacitación que permita fortalecer las competencias del talento humano y reducir el riesgo de obsolescencia laboral en las empresas de outsourcing administrativo de la zona urbana de la ciudad de Cuenca.

Objetivos específicos

- Identificar de manera periódica las brechas de competencias presentes en el talento humano de las empresas de outsourcing administrativo.
- Priorizar las necesidades de recapacitación de acuerdo con los cambios tecnológicos, organizacionales y funcionales de los puestos de trabajo.
- Establecer rutas de formación orientadas al fortalecimiento de competencias técnicas, transversales y digitales.
- Definir procedimientos de evaluación que permitan medir los resultados obtenidos por medio de las estrategias de recapacitación.
- Fomentar un proceso de mejora continua que facilite el desarrollo permanente del talento humano.

- **Alcance de la propuesta**

El modelo de gestión está dirigido a empresas que desarrollan actividades relacionadas con outsourcing administrativo en la zona urbana de la ciudad de Cuenca. Su implementación se dirige principalmente al personal que desempeña funciones administrativas, tecnológicas, contables, de recursos humanos y otras áreas relacionadas con la prestación de servicios empresariales.

La propuesta posee un enfoque flexible, debido a que cada organización podrá seleccionar las estrategias de recapacitación según el número de empleados, características de los puestos, disponibilidad de recursos y brechas de competencias identificadas. En virtud de ello, el modelo no establece un único programa de formación, sino un proceso de gestión que permite seleccionar y actualizar las acciones de aprendizaje de acuerdo con las necesidades particulares de cada empresa.

- **Beneficiarios de la propuesta**

Directamente los beneficiarios serán los trabajadores de las empresas de outsourcing administrativo, quienes podrán ampliar sus conocimientos, desarrollar nuevas habilidades y mejorar su capacidad para dar respuesta a las transformaciones presentes en el entorno laboral.

Indirectamente, las empresas también se beneficiarán al disponer de personal con competencias actualizadas, mayor flexibilidad ante los cambios y mejores condiciones para responder a las exigencias de los clientes. La aplicación sistemática de procesos de recapacitación puede contribuir a la productividad, continuidad operativa y competitividad de las empresas.

- **Principios del modelo de gestión**

El modelo se encuentra fundamentado en los siguientes principios:

1. Aprendizaje continuo: la actualización de competencias debe desarrollarse como un proceso permanente y no limitarse a actividades ocasionales.

2. Orientación por competencias: las actividades formativas deben dar respuesta a los conocimientos y habilidades concretas indispensables para el desarrollo correcto de las funciones asignadas.
3. Adaptabilidad: el modelo debe estar ajustado a los cambios tecnológicos, organizacionales y del entorno.
4. Pertinencia: las estrategias de recapacitación deben estar relacionadas con las necesidades identificadas en los trabajadores y con los requerimientos de las empresas.
5. Evaluación continua: los resultados de la capacitación deben medirse por indicadores que den a conocer los resultados alcanzados.
6. Mejora continua: los datos recopilados mediante la evaluación deben ser utilizados para modificar, fortalecer o crear nuevas estrategias de formación.

- **Estructura del modelo de gestión**

El modelo propuesto se estructura mediante seis fases consecutivas y relacionadas entre sí:

Figura 15

Estructura del modelo de gestión



Fuente: Elaboración propia

La estructura descrita permite que la recapacitación no finalice con la ejecución de una actividad formativa, sino que constituya un ciclo permanente de diagnóstico, intervención y evaluación.

- **Fase 1. Diagnóstico de competencias**

Moya-Loaiza et al. (2025) indican la relevancia de analizar la correspondencia entre las capacidades existentes en el talento humano y aquellas que demanda actualmente el mercado laboral. Desde este escenario, el primer componente del modelo consiste en determinar el nivel actual de competencias de cada trabajador y las necesidades específicas asociadas con su rol y puesto de trabajo.

El diagnóstico podrá llevarse a cabo semestralmente por medio de cuestionarios de autoevaluación, evaluación del desempeño, entrevistas con responsables de área y revisión de las funciones de los puestos. Para cada competencia se establecerá el nivel actual del colaborador y el nivel requerido por la empresa. Como resultado de esta fase se obtendrá un perfil de competencias actual y requerido, que permitirá identificar posteriormente las brechas existentes.

- **Fase 2. Identificación y priorización de brechas**

El BID (2025) señala que las brechas de habilidades representan una dificultad para las empresas ecuatorianas al momento de disponer de personal con capacidades adecuadas. En función de ello, una vez concluido el diagnóstico se deberá establecer la diferencia entre el nivel de habilidades presentes y el esperado.

Las brechas deberán clasificarse en tres niveles:

- Prioridad alta: competencias indispensables para el puesto y que presentan una diferencia significativa entre el nivel actual y el requerido.
- Prioridad media: competencias importantes cuyo fortalecimiento puede mejorar el desempeño del trabajador.
- Prioridad baja: competencias complementarias que pueden desarrollarse progresivamente.

En el caso de los resultados obtenidos en esta investigación, las prioridades iniciales deberán concentrarse principalmente en la planificación de la capacitación, participación continua, pertinencia de los programas, actualización frente a nuevos procesos y capacidad para responder a cambios organizacionales.

- **Fase 3. Diseño de rutas de recapacitación**

Almengor (2025) sostiene que el reskilling debe integrar capacidades técnicas y habilidades relacionadas con el aprendizaje continuo y la adaptabilidad. Por ello, las brechas identificadas se transformarán en rutas de recapacitación, mediante las cuales cada grupo de trabajadores contará con acciones formativas relacionadas con sus necesidades.

Se proponen inicialmente cuatro rutas:

- Ruta 1. Competencias digitales y tecnológicas.

Orientada al manejo de herramientas digitales, plataformas empresariales, automatización de procesos, gestión digital de documentos y utilización responsable de herramientas de inteligencia artificial.

- Ruta 2. Adaptación a procesos organizacionales.

Dirigida a fortalecer la gestión del cambio, capacidad de adaptación, resolución de problemas y respuesta frente a nuevos procedimientos de trabajo.

- Ruta 3. Competencias administrativas y analíticas.

Incluye análisis de información, manejo de datos, herramientas de productividad, organización de procesos y mejoramiento de la eficiencia administrativa.

- Ruta 4. Habilidades transversales.

Comprende comunicación efectiva, trabajo colaborativo, pensamiento crítico, aprendizaje autónomo y capacidad para adquirir nuevos conocimientos.

- **Estrategias de recapacitación propuestas**

Tabla 6

Estrategias de recapacitación propuestas

Brecha identificada	**Estrategia**	**Actividad propuesta**	**Modalidad**	**Periodicidad**
Baja frecuencia de capacitación	Programa continuo de formación	Microcapacitaciones por competencias	Híbrida	Mensual
Falta de planificación	Plan anual de recapacitación	Elaboración del plan de necesidades formativas	Organizacional	Anual
Competencias tecnológicas insuficientes	Ruta digital	Cursos de herramientas digitales, automatización e IA	Virtual/práctica	Trimestral
Dificultad frente a nuevos procesos	Gestión del cambio	Talleres prácticos y simulaciones	Presencial	Trimestral
Capacitación poco vinculada al mercado	Actualización por puesto	Revisión de tendencias y requerimientos del	Híbrida	Semestral

		puesto		
Insuficiente asignación de recursos	Presupuesto para formación	Asignación anual de recursos de capacitación	Gestión interna	Anual
Necesidad de aprendizaje permanente	Cultura de aprendizaje	Microlearning, comunidades de práctica y autoformación	Virtual	Permanente

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la investigación.

- **Fase 4. Implementación de las estrategias**

La implementación se desarrollará de acuerdo con las prioridades establecidas en el diagnóstico. Cada organización deberá designar un responsable del proceso, preferentemente perteneciente al área de talento humano o a la unidad administrativa que sea la encargada de gestionar el personal.

Antes de iniciar cada actividad se definirán los trabajadores que participarán, la competencia a desarrollar, recursos necesarios, duración, responsable de la formación y resultado esperado. De este modo, la capacitación contará con objetivos verificables y no se limitará únicamente al registro de asistencia.

También se recomienda combinar diferentes modalidades de aprendizaje, tales como talleres presenciales, cursos virtuales, microaprendizaje, capacitación en el puesto, acompañamiento entre colaboradores, estudios de caso y simulaciones. La combinación permitirá adaptar el proceso a las características de cada competencia y disminuir las dificultades relacionadas con tiempo y disponibilidad del personal.

- **Fase 5. Evaluación y seguimiento**

La evaluación del modelo deberá ser desarrollada en diferentes momentos. En primer lugar, se valorará la participación de los empleados en las actividades de formación;

posteriormente se medirá el aprendizaje que se ha adquirido y finalmente se determinará si las nuevas competencias son utilizadas dentro de su rol y puesto de trabajo.

Los resultados obtenidos se registrarán individualmente para luego consolidarse a nivel organizacional. Esta información **permitirá determinar qué estrategias presentan** mejores resultados y cuáles necesitan modificaciones.

Tabla 7

Indicadores de seguimiento del modelo

Indicador	Fórmula o criterio	Meta sugerida
Cobertura de capacitación	Trabajadores capacitados / trabajadores programados × 100	≥ 90%
Cumplimiento del plan	Actividades ejecutadas / actividades programadas × 100	≥ 85%
Participación	Asistentes / convocados × 100	≥ 90%
Aprobación del aprendizaje	Participantes que alcanzan el nivel requerido / evaluados × 100	≥ 80%
Cierre de brechas	Brechas reducidas / brechas priorizadas × 100	≥ 70%
Aplicación en el puesto	Trabajadores que aplican la nueva competencia / capacitados × 100	≥ 75%

Fuente: Elaboración propia.

- **Fase 6. Retroalimentación y mejora continua**

La última fase culmina y reinicia el ciclo del modelo. Los resultados de las evaluaciones se compararán con las metas establecidas para determinar el nivel de cumplimiento de cada estrategia.

Cuando una competencia no alcance el nivel esperado, será vital identificar las causas y determinar si el problema tiene relación con el contenido, metodología, duración, participación o condiciones para aplicar el conocimiento dentro del puesto. Esta revisión

modificará las actividades antes de iniciar un nuevo ciclo.

- **Resultado esperado del modelo**

La aplicación del modelo permitirá establecer un proceso sistemático para mantener actualizadas las competencias del talento humano. Se espera que las empresas puedan incrementar la frecuencia y pertinencia de sus actividades formativas, mejorar la preparación del personal frente a nuevas tecnologías y procesos y disminuir progresivamente las brechas que se han identificado.

De igual forma, considerando la asociación inversa evidenciada entre recapacitación y obsolescencia laboral, el fortalecimiento de las estrategias propuestas podría ayudar a generar condiciones favorables para reducir la vulnerabilidad de los trabajadores frente a la pérdida de vigencia de sus competencias, sin asumir una relación causal que no ha sido demostrada por el diseño del estudio.

CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

a. Conclusiones

En relación con el primer objetivo específico, la revisión de la literatura permitió identificar que la recapacitación constituye un componente importante de la gestión del talento humano frente a los cambios organizacionales y tecnológicos que modifican las competencias necesarias en el entorno laboral. El análisis realizado permitió establecer que el reskilling trasciende la capacitación ocasional, por cuanto se enfoca a los procesos continuos de adquisición de nuevas habilidades, actualización, adaptación y aprendizaje permanente. De igual manera, la literatura revisada permitió reconocer que la pérdida de vigencia de los conocimientos y capacidades puede aumentar el riesgo de obsolescencia laboral, especialmente en actividades expuestas a procesos de automatización y digitalización. Bajo esta perspectiva, la fundamentación teórica sustentó la necesidad de articular la recapacitación en la gestión estratégica del talento humano.

Respecto al segundo objetivo específico, el diagnóstico de las prácticas de capacitación evidenció que las estrategias de recapacitación presentan un grado de desarrollo intermedio dentro de las organizaciones analizadas. La variable alcanzó una media global de 2,92 puntos, mientras que el 33,3% de los participantes presentó un nivel bajo, el 38,9% un nivel medio y el 27,8% un nivel alto. Los hallazgos evidencian que existen acciones orientadas a la actualización de las capacidades del talento humano; no obstante, todavía se observan limitaciones relacionadas con su planificación, periodicidad, participación y disponibilidad de recursos. Por lo tanto, la capacitación no se encuentra completamente consolidada como un proceso permanente dentro de la gestión organizacional.

En cuanto al tercer objetivo específico, la identificación de las principales brechas permitió establecer que las mayores oportunidades de mejora se concentran en la participación frecuente en actividades de capacitación, la existencia de una planificación que se encuentre definida, la idoneidad de los programas frente a las necesidades actuales del mercado, la capacidad del personal para dar respuesta a nuevos procesos, la asignación de recursos para la formación continua y los cambios organizacionales. Estas condiciones muestran que la problemática no depende únicamente de la disponibilidad de cursos, sino además de la manera en cómo se planifica, prioriza y articula la capacitación con las competencias requeridas en los puestos de trabajo.

En relación con el cuarto objetivo específico, el índice de riesgo percibido de obsolescencia laboral alcanzó una media global de 3,03 puntos, que muestra la presencia de un riesgo que necesita atención dentro de las empresas en estudio. Complementariamente, el coeficiente de Spearman alcanzó un valor $\rho = -0,545$, con $p = 0,000020$, lo que evidencia una asociación inversa, moderada y estadísticamente significativa entre las estrategias de recapacitación y el riesgo percibido de obsolescencia laboral. En consecuencia, en los participantes del estudio, mayores niveles de actualización, capacitación y desarrollo de competencias se vinculan con menores niveles de riesgo percibido de pérdida de vigencia de las capacidades laborales. Este resultado constituye una asociación y no una relación causal, debido al carácter no experimental y transversal del estudio.

Finalmente, en respuesta al quinto objetivo específico, y como aporte propositivo de la investigación, diferenciado de los hallazgos empíricos descritos en los párrafos anteriores, a partir del diagnóstico y las limitaciones detectadas se diseñó un modelo de gestión basado en estrategias de recapacitación conformado por seis fases: diagnóstico de competencias,

identificación y priorización de brechas, diseño de rutas de recapacitación, implementación, evaluación y seguimiento, y retroalimentación y mejora continua. El modelo permite vincular las necesidades de los trabajadores con los requerimientos organizacionales, capacidades analíticas y administrativas, y habilidades transversales. De este modo, se da respuesta al objetivo general, pues se determinó la relación entre las variables y, con base en ella, se propuso una herramienta de gestión adaptable a las empresas de outsourcing administrativo que puede contribuir al fortalecimiento continuo de las competencias y a la reducción del riesgo de obsolescencia laboral.

b. Recomendaciones

Se recomienda a las empresas de outsourcing administrativo incorporar la recapacitación dentro de la planificación de la gestión del talento humano, procurando que la formación no se limite a actividades ocasionales y se convierta en un proceso institucionalizado. Con esta finalidad, es importante que se establezcan periodos definidos para identificar necesidades, programar acciones de formación y verificar el desarrollo de las competencias requeridas en cada puesto.

Paralelamente, se recomienda fortalecer la periodicidad y planificación de los procesos de capacitación por medio del desarrollo de un plan anual de recapacitación que establezca competencias prioritarias, objetivos, actividades, participantes, recursos, responsables y mecanismos de evaluación. Esta medida permitirá atender las brechas detectadas en la frecuencia de capacitación y favorecer una distribución más organizada de las oportunidades de formación entre los colaboradores.

Así también, se recomienda implementar mecanismos periódicos de seguimiento que

permitan evaluar no solo la participación en las actividades de capacitación, sino también el

aprendizaje alcanzado, la aplicación de las nuevas competencias en el puesto y la reducción de las brechas previamente identificadas. Para lograrlo pueden utilizarse los indicadores establecidos en el modelo, relacionados con cobertura de capacitación, participación, cumplimiento del plan, aprobación del aprendizaje, cierre de brechas y aplicación de habilidades necesarias para el desempeño laboral.

Finalmente, se recomienda implementar progresivamente el modelo de gestión propuesto, iniciando con un diagnóstico de competencias y una prueba de aplicación en grupos de trabajadores que se relacionan con áreas prioritarias. Los resultados obtenidos deberán utilizarse para ajustar las rutas de recapacitación y posteriormente ampliar su aplicación dentro de la organización. De igual manera, futuras investigaciones podrían evaluar el modelo después de su implementación por medio de diseños longitudinales que permitan determinar los cambios producidos en las competencias, el desempeño y el nivel de obsolescencia laboral a lo largo del tiempo.

Referencias

Abe, E., Abe, I., y Adisa, O. (2021). *Future of work: Skill obsolescence, acquisition of new skills, and upskilling in the 4IR*. (pp. 217-231). IGI Global. https://doi.org/10.4018/978-1-7998-3347-5.ch015

Almengor, S. (2025). *El reskilling como respuesta a la demanda de habilidades blandas y la mentalidad de aprendizaje continuo en el talento humano*. Editorial Digital Universidad de Panamá. https://doi.org/10.5281/zenodo.16275370

Arciniegas, J., Cárdenas, M., Chiquiza, L., y Castro, K. (2024). *Reskilling y upskilling*. ResearchGate. https://www.researchgate.net/profile/Alejandra-Cardenas-29/publication/397626506_RESKILLING_Y_UPSKILLING/links/6917889dd2442d3bbe3e4a14/RESKILLING-Y-UPSKILLING.pdf

Asiedu, E., y Tenakwah, E. (2025). Future-proofing your workforce: Upskilling and reskilling as HR's top priorities. *Strategic HR Review*, 169-173. https://doi.org/10.1108/SHR--2025-0008

Banco Interamericano de Desarrollo. (2025). *¿Qué habilidades necesitan las empresas en Ecuador? Encuesta de demanda de habilidades laborales Ecuador 2024*. https://publications.iadb.org

Córdova, S., Aillón, J., y Maldonado, A. (2025). La capacitación continua en la productividad laboral. *Revista InveCom*, *5*(3). https://doi.org/10.5281/zenodo.14051865

Hajam, A., y John, A. (2024). Reskilling and upskilling strategies in the era of automation: A human-centered approach. *International Journal of Multidisciplinary Research Transactions*. https://doi.org/10.5281/zenodo.13912971

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista, P. (2018). *Metodología de la investigación* (7.ª ed.). McGraw-Hill.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista, P. (2023). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill Education.

Huaraca-Carhuaricra, C. (2023). Modelos de gestión del talento humano en el contexto internacional. *Política, Globalidad y Ciudadanía*, *9*(18). https://doi.org/10.29105/pgc9.18-10

Jiménez, D. (2022). *Reskilling y upskilling: estrategia para la transformación digital en las organizaciones*. Repositorio Institucional Universidad Libre. https://repository.unilibre.edu.co/handle/10901/26225

López-Solís, S., Rivera-Barberán, G., Mendoza-Lino, K., y Zambrano-Moreira, M. (2025). Gestión del talento humano en el contexto de la transformación digital. *Revista Científica Arbitrada de Investigación en Comunicación, Marketing y Empresa REICOMUNICAR*, *8*(15). https://doi.org/10.46296/rc.v8i15.0319

Milošević, K., y Katić, I. (2024). Current trends in upskilling and reskilling: Analyzing modern learning and development programs. *BME*, 109-116. https://doi.org/10.24867/FUTURE-BME-2024-013

Moya-Loaiza, D., Cárdenas-Tapia, J., y García-García, C. (2025). Holistic competencies and employability: Diagnosis and improvements for higher education in Ecuador. *Societies*, *15*(10), 279. https://doi.org/10.3390/soc15100279

OCDE. (2021). *OECD skills outlook 2021: Learning for life*. OECD Publishing. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2021/06/oecd-skills-outlook-2021_6f4da936/0ae365b4-en.pdf

OCDE. (2023). *OECD skills outlook 2023: Skills for a resilient green and digital transition*. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/27452f29-en

Otzen, T., y Manterola, C. (2017). Técnicas de muestreo sobre una población a estudio. *International Journal of Morphology*, *35*(1), 227-232. https://doi.org/10.4067/S0717-95022017000100037

Rarmiez-Torres, W. (2023). Análisis de la gestión del talento humano en el contexto empresarial actual: una revisión bibliográfica. *Innova Research Journal*, *8*(2), 83-106. https://doi.org/10.33890/innova.v8.n2.2023.2234

Real Academia Española. (2025). Obsolescencia. En *Diccionario de la lengua española* (23.ª ed.). Recuperado el 25 de mayo de 2025, de https://dle.rae.es/obsolescencia

Schultheiss, T., y Backes-Gellner, U. (2023). Different degrees of skill obsolescence across hard and soft skills and the role of lifelong learning. *Industrial Relations*, *62*(2), 257-287. https://doi.org/10.1111/irel.12325

ANEXOS

Anexo 1 Autorización de subir al repositorio

Luis David Silva Cabrera portador(a) de la cédula de ciudadanía Nº 0106616899 En calidad de autor/a y titular de los derechos patrimoniales del trabajo de titulación Estrategias de recapacitación como modelo de gestión para evitar la obsolescencia laboral en empresas de outsourcing administrativo en la zona urbana de la ciudad de Cuenca 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 este trabajo de titulación en el Repositorio Institucional de conformidad a lo dispuesto en el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Cuenca, 01 de noviembre del 2026

F: 

Nombres y Apellidos

Luis David Silva Cabrera

C.I. 0106616899