



Universidad de San Carlos de Guatemala  
Departamento de Estudios de Postgrado  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
Maestría en Gestión Humana y Organizacional

IMPACTO DE LA COVID-19 EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE CONTACT  
CENTER & BPO DE LA CIUDAD DE GUATEMALA

Jazmin Estefania Morataya Oriano

Guatemala de la Asunción, septiembre del 2023

## **MIEMBROS DEL CONSEJO DIRECTIVO**

Maestro Mynor Estuardo Lemus Urbina

**Director**

Licenciada Julia Alicia Ramírez Orizábal de León

**Secretaria**

M.A Karla Amparo Carrera Vela

M.Sc. José Mariano González Barrios

**Representantes de los Profesores**

Viviana Raquel Ujpán Ordóñez

Nery Rafael Ocox Top

**Representantes Estudiantiles**

M.A. Olivia Marlene Alvarado Ruíz

**Representante de Egresados**

## **MIEMBROS DEL CONCEJO ACADÉMICO**

Maestro Mynor Estuardo Lemus Urbina

**Director**

Maestro Ronald Amilcar Solís Zea

**Director Departamento de Postgrado**

Maestra Gabriela Alvarez García

Maestro Francisco José Ureta Morales

Maestro Miguel Alfredo Guillén Barillas

Maestro Mario Colli Alonso

**Docentes titulares**

ORDEN DE IMPRESIÓN TRABAJO DE GRADUACIÓN

09 de septiembre de 2023

Licenciado (a)  
**Jazmin Estefania Morataya Oriano**  
Presente

Maestrante:

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a usted el **Punto TRIGÉSIMO TERCERO (33°)** del Acta **CUARENTA Y SEIS - DOS MIL VEINTITRÉS (46-2023)**, de la sesión celebrada por el Consejo Directivo el 06 de septiembre de 2023, que copiado literalmente dice:

**“TRIGÉSIMO TERCERO:** Se conoció el expediente que contiene el Trabajo de Graduación titulado: **“Impacto de la COVID-19 en la Cultura Organizacional de Contact Centers de la Ciudad de Guatemala.”** de la Maestría en **Gestión Humana y Organizacional**, realizado por :

**Jazmin Estefania Morataya Oriano**

Registro Académico: 201221076  
CUI: 2282533730101

Con base en lo anterior, el Consejo Directivo **AUTORIZA LA IMPRESIÓN** del Trabajo de Graduación de la Maestría en Gestión Humana y Organizacional 2° cohorte con categoría en artes.

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”



Licenciada Julia Alicia Ramirez Orizabal de León  
SECRETARIA DE ESCUELA II

*/Verna*

**D.E.P.Ps 340-2023**  
Guatemala 29 de agosto de 2023


**Autorización para impresión proyecto de investigación.  
Maestría en Gestión Humana y Organizacional**


Licenciada (o)  
**Jazmin Estefania Morataya Oriano**  
Maestrante

Licenciada (o) Morataya Oriano:

**Después de saludarle cordialmente, transcribo a usted el Punto QUINTO del ACTA No. CADEP-Ps-12-2023 de fecha nueve de agosto del dos mil veintitrés:** El director del Departamento de Estudios de Postgrado invitó al Maestro Miguel Alfredo Guillén Barillas para que presente el informe del maestro Jorge Ernesto Rodas López quien supervisó los trabajos de graduación como responsable del curso de Seminario III de investigación, de los maestrantes de la Maestría en Gestión Humana y Organizacional 2da cohorte y a la a la maestra Astrid Irene Ríos quien supervisó los trabajos de graduación como Tutora de investigación de los maestrantes de la Maestría en Gestión Humana y Organizacional 3ra cohorte. Este trabajo representa el último paso para culminar con los requisitos de graduación de la Maestría. Para tal efecto, los miembros del Concejo Académico del Departamento revisaron los documentos que fueron presentados y realizaron algunas preguntas sobre contenidos que fueron de interés debido a lo innovador del tema, la metodología utilizada, entre otros. Considerando, Reglamento del Sistema de Estudios de Postgrado, Capítulo III, Evaluación del Rendimiento Académico, Artículo 61. Atribuciones del Consejo Académico, literal b, Resolver los asuntos presentados por el Director de Estudios de Postgrado; sobre la Dirección del Departamento, Artículo 66. Atribuciones de la Dirección, literal f, Organizar y supervisar el funcionamiento del control académico basado en lo dispuesto por la Coordinadora General del Sistema de Estudios de Postgrado, n. Extender certificación de cursos, constancia de derechos de graduación y certificación de actas de graduación; sobre la evaluación del rendimiento académico de los estudiantes, Artículo 86. Graduación. Cumplidos los requisitos estipulados en este Reglamento y en el Normativo específico de la Unidad Académica, se le otorgará al profesional el grado que corresponda en acto público. Considerando, el Normativo del Departamento de Estudios de Postgrado de la Escuela de Ciencias Psicológicas, en el artículo 9, Funciones del Concejo Académico, literal g, Conocer sobre asuntos estudiantiles de los programas de estudios de postgrado, tales como proyectos de investigación, solicitudes específicas y otros asuntos no previstos, se **ACUERDA:** Autorizar la impresión del trabajo final de graduación con el título **"Impacto de la COVID-19 en la Cultura Organizacional de Contact Centers de la Ciudad de Guatemala."**

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**

  
**M.Sc. Mariano González**  
Director en funciones  
Departamento de Estudios de Postgrado  
Escuela de Ciencias Psicológicas



Ref. 051-MGHOB-11-2021  
Guatemala, 22 de noviembre de 2,021

Maestro Ronald Solís Zea  
Director Departamento de Estudios de Postgrado  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
Centro Universitario Metropolitano -CUM-  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Presente

Estimado Maestro Solís:

Reciba un saludo cordial. Por este medio hago de su conocimiento que emito **DICTAMEN TÉCNICO FAVORABLE** al trabajo de graduación del (de la) estudiante MORATAYA ORIANO, JAZMIN ESTEFANIA con carné 201221076, previo a optar al grado de Maestro(a) en Gestión Humana y Organizacional, el cual acompañé durante su realización.

Dicho trabajo de graduación lleva por título "Impacto de la COVID-19 en la Cultura Organizacional de *Contact Centers* de la Ciudad de Guatemala."

Atentamente,


Jorge Ernesto Rodas López  
Licenciado en Psicología  
Colegiado Activo # 7980  
Diplomado en Proceso Terapéutico  
Maestría en Prevención y Atención  
Integral de Conductas Adictivas

**M. A. Jorge Ernesto Rodas López**

Licenciado en Psicología.  
Colegiado activo #7980

Jazmin Estefania Morataya Oriano  
Licenciada en Psicología  
Colegiado No. 14,487

## ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: GENERALIDADES	3
1.1 Línea de investigación y área	3
1.2 Área: Psicología del trabajo	3
1.3 Línea: Salud y Prevención	3
1.4 Planteamiento del problema	4
1.5 Justificación	7
1.6 Alcances y Limitaciones	8
1.7 Objetivos	8
1.8 Definición de categorías	9
1.8.1 Definición operacional: Cultura Organizacional	9
1.8.2 Categoría: Cultura Organizacional	9
CAPÍTULO 2: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	10
2.1 Cultura Organizacional	10
2.1.1 Clave para el éxito y la sostenibilidad	13
2.1.2 Subculturas	15
2.2 Elementos de la Cultura Organizacional	16
2.2.1 Valores	18
2.2.2 Creencias	18
2.2.3 Rituales	18
2.2.4 Artefactos	19
2.3 Herramientas de la Cultura Organizacional	19
2.3.1 Liderazgo	19
2.3.1.1 El Liderazgo en la Gestión de la Cultura Organizacional	20

2.3.1.2 Liderazgo y sus componentes	21
2.3.2 Comunicación	25
2.4 Teletrabajo	26
2.4.1 Formas de Teletrabajo	28
2.5 Trascendencia para la permanencia y desarrollo de la Cultura Organizacional	29
2.5.1 Adaptabilidad	30
2.6 Factores Biopsicosociales	32
2.7 ¿Cómo fortalecer a la Cultura Organizacional en la distancia?	34
2.7.1 Seguridad	36
2.7.2 Resiliencia	37
2.8 Ventajas y Desventajas de la Cultura Organizacional	39
2.8.1 Ventajas	39
2.8.2 Desventajas	40
2.9 Industria de <i>Contact Center &amp; BPO</i>	41
2.9.1 Tipos de operaciones	41
2.9.2 COVID-19	42
2.9.3 Programas de crecimiento	43
2.9.3.1 Actualización y nuevos programas	44
2.9.4 Salud y Seguridad de los colaboradores en las empresas	44
2.9.4.1 Lineamientos Generales del Protocolo de Salud y Seguridad	45
2.9.4.2 Medidas Preventivas	46
2.9.4.3 Medidas de Seguridad para ingreso a sitios de trabajo	47
CAPÍTULO 3: MARCO METODOLÓGICO	47
3.1 Alcance y Diseño de la investigación	47



3.2 Muestra	48
3.3 Instrumento	48
3.3.1 Guía de Grupo Focal	48
3.3.2 Confiabilidad / Validez	48
3.3.3 Herramienta tecnológica	48
3.3.4 Pilotaje	49
3.3.4.1 Hallazgos	54
3.3.5 Árbol de categorías	55
3.4 Procedimiento de investigación	58
3.4.1 Lista de actividades para lograr los objetivos de investigación	58
3.4.2 Estrategia de aplicación del instrumento	59
3.5 Análisis de la investigación	59
CAPÍTULO 4: RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO	59
4.1 Descripción	59
4.2 Análisis de resultados	60
CAPÍTULO 5: Conclusiones y recomendaciones	65
5.1 Conclusiones	65
5.2 Recomendaciones	66
CAPÍTULO 6: Formulación de un proyecto	67
6.1 Análisis de los participantes	67
6.2 Análisis de problemas	70
6.3 Análisis Contextual y de Diagnóstico	71
6.4 Análisis de objetivos	72
6.5 Análisis de opciones	74
6.6 Marco conceptual	76

6.6.1 Comunicación organizacional	76
6.6.1.1 Orígen de la comunicación organizacional	77
6.6.1.2 Tipos de comunicación organizacional	78
6.6.1.3 Canales de la comunicación organizacional	79
6.6.1.4 Barreras de la comunicación organizacional	81
6.6.1.5 Funciones de la comunicación organizacional	82
6.6.1.6 Tecnologías de la Información y la Comunicación	82
6.6.2.1 Tipos de TIC	83
6.6.3 <i>Engagement</i> Organizacional	86
6.6.3.1 Elementos del <i>Engagement</i> Organizacional	87
6.6.4 Teletrabajo	90
6.6.5 Iniciativas de Ley enfocadas a la dignificación y protección del trabajador	91
6.7 Matriz del proyecto	96
6.9 Cronograma	114
6.10 Evaluación del Proyecto	115
REFERENCIAS	117
Anexos	123

## ÍNDICE DE FIGURA

Figura 1 Fuente: Modelo de la Cultura Organizacional “Modelo del Iceberg” de Schein, (2010).	16
Figura 2 Fuente: Recopilación de datos de diversos autores, mencionados en la investigación.	17
Figura 3 Fuente: Recopilación de datos de diversos autores, mencionados en la investigación.	20
Figura 4 Componentes del liderazgo, (2021)	21
Figura 5 Fuente: Organización internacional del Trabajo -OIT- (2020)	29
Figura 6 Fuente: Factores determinantes del modelo biopsicosocial. Engel, (1977, 1980, 1981)	34
Figura 7 Manteniendo la Cultura Organizacional en marcha a pesar de la distancia.	36
Figura 8 Fuente: En base a Rosas, (2020). Elementos de la Resiliencia	38
Figura 9 Árbol de problemas	70
Figura 10 Árbol de Objetivos.	72
Figura 11 Análisis de opciones.	74
Figura 12 Elementos del <i>Engagement</i> Organizacional.	87

## ÍNDICE DE TABLA

Tabla 1 Árbol de categorías	55
Tabla 2 Análisis de los participantes	68
Tabla 3 Matriz del proyecto.	96
Tabla 4 Presupuesto	113
Tabla 5 Evaluación del Proyecto.	115

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación, tuvo como objetivo principal: Analizar por medio de un Grupo Focal, realizado en un formulario de Google en conjunto con la plataforma de mensajería Google Hangouts; el impacto de la COVID-19 en la Cultura Organizacional de *Contact Center & BPO* de Guatemala. Siendo esta última, considerada como; un conjunto de valores, creencias, hábitos etc., de una empresa. Es decir, su esencia, lo que la identifica, su personalidad. Por otro lado, la COVID-19, según la Organización Mundial de la Salud, (2020); es una enfermedad infecciosa causada por el coronavirus. La cual, tuvo su primer brote en China a finales del año 2019, arribando a Guatemala en el 2020.

Guatemala, un país de tercer mundo, con sistemas de salud y educación precarios, con altos índices de desempleo, pobreza y desnutrición, víctima de saqueos y corrupción política en su máxima expresión. Desde el trece de marzo del dos mil veinte, se vio seriamente afectado por la COVID-19. Situación que ha impactado y transformado la vida de la población guatemalteca. Muchas empresas, se vieron obligadas a reducir costos, personal, suspender o cerrar operaciones e incluso a retirarse del mercado permanentemente; a causa de su giro de negocio, restricciones presidenciales, falta de adaptación, recursos resiliencia, etc.

La investigación se llevó a cabo en el ámbito de *Contact Center y BPO*. El cual es una de las mayores fuentes de empleo para jóvenes y adultos en el país. Es un medio que se ha ido popularizando durante los últimos años, por las comodidades, beneficios, salarios, que la mayoría o al menos las industrias más grandes ofrecen a sus colaboradores. Los *Contact Center & BPO* no solo brindan servicios de atención al cliente sino también servicios de finanzas, logística, recursos humanos, etc., para empresas nacionales e internacionales. Ámbito que con las exigencias tecnológicas del mercado y de comunicación, se ha vuelto más solicitado para brindar sus servicios.

Toda empresa posee una identidad que la caracteriza de otras, cuenta con normas y principios de actuación fundadas y desarrolladas a lo largo de su historia, experiencias que forjan su Cultura Organizacional.

La Cultura Organizacional, es un recurso que fortalece la sostenibilidad y permanencia de una empresa. Características anheladas por las organizaciones hoy en día. Las alteraciones en la Cultura Organizacional, causadas por el distanciamiento laboral, el teletrabajo, las modificaciones de comunicación, el estado físico y emocional de los colaboradores, etc. Fueron identificadas por medio de la siguiente investigación de diseño cualitativo. Dichos datos fueron determinantes para desarrollar una propuesta con nuevas formas de gestión, fortaleza e implementación de la Cultura.

## **CAPÍTULO 1: GENERALIDADES**

### 1.1 Línea de investigación y área

Esta investigación se realizó en el Departamento de Posgrado de la Escuela de Ciencias Psicológicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala. La cual ha identificado una serie de líneas de investigación para la elaboración de tesis y trabajos de graduación. Basado en ello, el presente trabajo de graduación encaja en la línea de Salud y Prevención en el área de Psicología del trabajo las cuales se definen a continuación.

### 1.2 Área: Psicología del trabajo

El documento de CIEPs (2018) establece:

Este programa está formulado para que a través de la investigación se tomen en cuenta desde una perspectiva teórica metodológica de la psicología política del trabajo. Aquellos problemas que permitan un conocimiento integral de la realidad del trabajador y el medio en que se desenvuelve, a fin de evitar enfoques unicausales, análisis superficiales o fragmentarios sobre los mismos o limitarse a la descripción de técnicas de selección de personal, elaboración de manuales y guías de inducción, sino que de acuerdo con la concepción del mundo, la sociedad, de los fenómenos inherentes a ésta, que tenga el investigador, y se representen alternativas de solución que favorezcan al trabajador (p.8).

### 1.3 Línea: Salud y Prevención

El Centro de Investigaciones en Psicología, CIEPs, (2018) indica que en esta área “se analizarán las consecuencias del descanso adecuado, la recreación y las condiciones

de salud y seguridad en el trabajo, así como el estrés laboral, la fatiga, los accidentes y enfermedades cuando no son satisfactorias estas condiciones” (p. 11).

#### 1.4 Planteamiento del problema

En la actualidad las organizaciones se encuentran frente a grandes retos de cambio y adaptación, no solo por las exigencias de la globalización de mercado, el acelerado ritmo de desarrollo tecnológico sino por la COVID-19 que ha venido a tambalear fuertemente los pilares de la vida cotidiana. La Cultura Organizacional [en adelante CO] es una estrategia determinante para la sostenibilidad y éxito de las empresas. Les permite tener mayor competitividad, marca prestigiosa y brinda a los colaboradores un sentido de pertenencia. Lo cual, propicia que la alineación de la organización hacia un mismo objetivo sea más efectiva.

Si bien no existe una definición oficial del término de CO, vale la pena revisar qué dicen los diversos autores al respecto, para así establecer una concepción y definición propia. En general la cultura de una sociedad comprende todos los valores, hábitos, costumbres y tradiciones transmitidos de generación en generación. Con base a ese mismo principio, la cultura desde la perspectiva organizacional se comprende como la forma de ser y de actuar, propia de un grupo de personas con una manera de convivir, comunicarse y de relacionarse específica; básicamente es su “personalidad”, un término muy escuchado hoy en día.

Por otro lado, Romero, (2018) refiere básicamente que la CO, es un vínculo social que le brinda cohesión a una organización. Es la manera en la que va a interactuar en conjunto, tanto en su entorno interno como externo, con diversos grupos de interés, tales como proveedores, clientes, entre otros. Como se evidencia, la CO es parte fundamental de la organización e influye directamente en su interacción con el medio. Por ello es de suma importancia estar alerta a los diversos factores que puedan impactar su desarrollo, transmisión y efectividad. Un elemento actual para considerar es la pandemia provocada por la COVID-19.



La COVID-19 de acuerdo con la Organización Mundial de la Salud [en adelante OMS], (2020) es una enfermedad infecciosa causada por el coronavirus. Tanto este nuevo virus como la enfermedad que provoca eran desconocidos antes de que estallara el brote en Wuhan (China) en diciembre del año 2019. Actualmente, la COVID-19 es una pandemia que afecta a muchos países de todo el mundo incluyendo Guatemala. Dicha afección, no es solo a nivel económico sino también ha impactado en la salud como tal. La OMS, (1948) indica que “la salud es un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades”.

Engel (1977) en su modelo biopsicosocial divide a la persona en tres factores; biológicos, lo relacionado a la biología de la persona, su genética, su anatomía etc., los psicológicos, que son los factores relacionados a la esfera más personal de la persona, sus pensamientos, emociones, procesos cognitivos, etc., y los sociales que hacen referencia al entorno, la situación económica, laboral, etc. Es importante reconocer que los colaboradores son seres integrales, expuestos a cambios bruscos y significativos a causa de la COVID-19 pero ¿Puede esto repercutir en la CO? y si es así ¿qué elementos específicos se verían afectados?

Las organizaciones han tenido que realizar reestructuraciones en la forma de desempeñar sus actividades laborales, para poder así cumplir con las disposiciones presidenciales y reducir el riesgo de contagio en los colaboradores. Incluso, la Organización Internacional del Trabajo [en adelante OIT] ha creado diversas normas para la correcta gestión empresarial durante la pandemia. El ámbito de *Contact Center* [en adelante CC] por ser una de las mayores potencias generadoras de empleo en Guatemala, se ha encontrado con diversos retos al tener que migrar a sus colaboradores a la modalidad de *Working From Home* [en adelante WFH]; como se le conoce en este medio al teletrabajo.

Los CC, además de brindar servicios de atención al cliente por medio de centros de llamadas, también ofrecen servicios de finanzas, logística, recursos humanos, servicios de conocimiento para diversidad de verticales. Esta industria ha crecido y ha

ganado popularidad en los últimos años, brindando miles de oportunidades laborales en diversos países entre ellos Guatemala. La industria está compuesta por empresas internacionales y nacionales, y cuenta con alrededor de 42,000 agentes (2019). Los empleos generados se dividen en servicios de voz y no voz. El primero es alrededor del 90%; de los cuales el 67% son empleos bilingües (inglés-español), el 30% en (español) y un 3% en (francés, alemán, portugués). (AGEXPORT, 2019).

A partir de la pandemia provocada por la COVID-19, la vida fue transformada abruptamente. Los procesos y las estrategias empresariales se han visto impactadas a tal punto que la forma misma de desempeñar las tareas laborales se ha modificado. Por ello, es vital poder profundizar y estudiar cómo todo este conjunto de cambios vividos en los primeros 6-12 meses de la aparición de este fenómeno en Guatemala (periodo que inicia el 13 de marzo del 2020) ha repercutido dentro de la Cultura Organizacional y sus elementos; comunicación, trabajo en equipo, creencias y valores de los *Contact Center & BPO* de la Ciudad de Guatemala, siendo estos una gran fuente de empleo para los guatemaltecos. Así mismo se busca identificar el estado la relación empresa-colaborador y motivación organizacional.

La Cultura Organizacional es considerada como la personalidad de la empresa y representa uno de sus pilares más importantes. De ser utilizada y desarrollada de una forma adecuada, aumenta las posibilidades de sostenibilidad y permanencia dentro del mercado empresarial, por lo que investigar sus alteraciones a partir de la pandemia por COVID-19, permite ir transformando las formas de abordaje y desarrollo de esta. En busca de dicha profundidad investigativa, se tuvo como punto de partida las siguientes incógnitas:

¿Qué impacto tiene la COVID-19 en la Cultura Organizacional de *Contact Center & BPO* en la Ciudad de Guatemala?

¿Qué elementos de la CO tienen mayor relevancia para colaboradores de *Contact Center & BPO* en la Ciudad de Guatemala?

¿Qué factores de la CO de *Contact Center & BPO* en la Ciudad de Guatemala se han visto más impactados durante la pandemia?

¿Qué tipo de herramientas se pueden utilizar para fortalecer la CO del sector de *Contact Center & BPO* en la Ciudad de Guatemala?

### 1.5 Justificación

De acuerdo con la OIT, (2020) esta es la peor crisis mundial desde la Segunda Guerra Mundial, ha afectado gravemente la salud pública y causando perturbaciones sin precedentes en las economías y los mercados laborales. Por ello, la presente investigación se enfocó en identificar y analizar, si las diversas alteraciones comunicativas, sociales, emocionales, laborales, económicos, etc. provocados por este fenómeno, impactaron en el desarrollo, transmisión, aceptación y percepción de la CO de las empresas de *Contact Center & BPO* en la ciudad de Guatemala. Teniendo en cuenta que la industria es un gran potencial de generación de empleo para el país, gracias al crecimiento de la tercerización de servicios a nivel mundial, al potencial que Guatemala tiene debido a sus características geográficas, demográficas y a la capacidad de crecimiento que tienen las empresas que operan actualmente. (AGEXPORT, 2019).

Los resultados de la investigación permitieron; luego de un análisis de datos, tener un panorama más amplio de la situación actual de la CO en esta industria, así como el desarrollo de propuestas y recomendaciones de nuevas estrategias para una mejor gestión de la CO, así un mayor fortalecimiento a esta industria, buscando su sostenibilidad, permanencia y apertura de nuevas fuentes de empleo en Guatemala, no solo para los nuevos jóvenes trabajadores sino para un mercado de personas mayores de 35 años las cuales tienen mayor dificultad de conseguir un empleo, así tengan las competencias necesarias para desempeñar el puesto. Esta industria no toma la edad como una restricción para la contratación, sin embargo, si solicita que tengan conocimientos en el idioma requerido y uso básico de las TIC.

## 1.6 Alcances y Limitaciones

Este es un estudio cualitativo que brindó los cimientos para la elaboración de una propuesta. Tuvo como finalidad analizar si la CO se vio impactada por la COVID-19 e identificar qué factores en específico fueron influidos por la pandemia. El estudio, se enfrentó a diversos desafíos, especialmente a la carencia de tiempo para su elaboración e investigación y a las restricciones de presencialidad que se vivieron en el país a causa de dicha pandemia. Lo cual permitió, que los instrumentos de evaluación y estudios fueran realizados a través de la virtualidad.

## 1.7 Objetivos

### **General**

Analizar el impacto de la COVID-19 en la Cultura Organizacional de *Contact Center & BPO* en la Ciudad de Guatemala.

### **Específicos**

1. Identificar los elementos de la CO que tienen mayor relevancia para colaboradores de *Contact Center & BPO* en la Ciudad de Guatemala.
2. Analizar qué factores de la CO de *Contact Center & BPO* en la Ciudad de Guatemala se han visto más impactados durante la pandemia.
3. Describir el tipo de herramientas que se pueden utilizar para fortalecer la CO del sector de *Contact Center & BPO* en la Ciudad de Guatemala.

## 1.8 Definición de categorías

### 1.8.1 Definición operacional: Cultura Organizacional

Es la integración de conductas, valores y formas de pensar, que identifican a una organización. Al ser gestionada apropiadamente, permite la vinculación entre colaborador-empleador, formando una organización más efectiva, productiva, sostenible y motivada.

### 1.8.2 Categoría: Cultura Organizacional

Un artículo de *Harvard Business Review*, define que la CO, es el efecto colectivo de las creencias, comportamientos y valores comunes de las personas dentro de una empresa. Estas normas dentro de cualquier organización regulan cómo los empleados se desempeñan y sirven a los clientes, cómo cooperan los unos con los otros, si se sienten motivados para alcanzar los objetivos y si están sinceramente comprometidos con la misión de la empresa. ¿Cómo están haciendo su trabajo los empleados? ¿Independiente o colaborativamente? ¿Los empleados se sienten comprometidos, o molestos, con exceso de trabajo y subestimado? (Groysberg, Lee, Price y Cheng, 2018)

## **CAPÍTULO 2: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **2.1 Cultura Organizacional**

Para poder definir a la CO, es importante profundizar en las palabras que conforman el término. La “cultura” desde un sentido literal, significa trabajar la tierra; cultivar. También hace referencia a la civilización y su desarrollo. En los últimos años, se ha expandido su significado dentro de la antropología; formas colectivas de actuar, pensar y sentir. Siguiendo esta misma línea, el término “cultura” se puede definir como “la programación colectiva de la mente que distingue a los miembros de un grupo o categoría de personas de otros” (Hofstede et al., 2010). En el contexto organizacional, se podría decir que la CO; es el conjunto de valores, hábitos, rituales, formas de pensar y expresarse de una organización en específico.

Basado en lo anterior, se puede decir, que la CO es el conjunto de características que identifica a la empresa, es decir, su personalidad. Sin embargo, no se limita simplemente a factores internos, identidad corporativa o a las formas de liderazgo. Sino que, es un proceso más complejo influenciado por factores externos, por ejemplo; la situación económica, política, de salud del país en donde se lleve a cabo o las percepciones u opiniones públicas a las que se vea expuesta la compañía. Por ello, se puede decir que la CO no es estática, se deben hacer estudios constantes del contexto y condiciones laborales, para adaptarla al entorno. Fortaleciendo su viabilidad y permitiendo que su gestión sea más eficaz.

Este concepto, se va estructurando hacia finales de los años setenta con Pettigrew (1979), quien la define como “el sistema de significados pública y colectivamente aceptados operandos para un grupo determinado en un tiempo dado”. (p.574)

Una de las definiciones más aceptada de Cultura Organizacional es la de Schein (1986):

Cultura organizacional es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con estos problemas. (p.56)

Charón (2007) indica que:

La cultura organizacional permite a los integrantes de la organización, ciertas conductas e inhibe otras. Una cultura laboral abierta y humana alienta la participación y conducta madura de todos los miembros de la organización, si las personas se comprometen y son responsables, se debe a que la cultura laboral se lo permite. Es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia, hacia el éxito. (p. 8)

Enfatizando lo mencionado con anterioridad, la cultura organizacional constituye la personalidad e identidad de cada organización o institución, permitiéndole diferenciarse entre sí. Por la tanto, la cultura, se verá reflejada en la interacción de sus integrantes, así como en cada una de las actividades que realice la organización o institución con el exterior.

Méndez, (2020) brinda un panorama bastante interesante sobre la CO, definiéndola de la siguiente manera:

Es la conciencia colectiva que se expresa en el sistema de significados compartidos por los miembros de la organización, que los identifica y diferencia de otros, institucionalizando y estandarizando sus conductas sociales. Tales significados y comportamientos son determinados por el concepto que el líder de la organización tiene sobre el hombre, la estructura, el sistema cultural y el

clima de la organización, así como por la interrelación y mutua influencia que existe entre éstos" (p.18).

Serrate, (2014) ve a la CO, como el producto de una construcción social derivado de dos categorías esencialmente humanas. La primera, es la comunicación y la segunda, es toda aquella actividad influenciada permanentemente por un sistema social mayor. También, hace referencia al conjunto simbólico que brinda sentido a las acciones y orienta el comportamiento de los miembros de la organización, cuyas expresiones se manifiestan en indicadores tangibles e intangibles susceptibles de ser medidos en correspondencia con los objetivos proyectados de la organización.

En este aspecto, se considera que la CO puede identificarse como el proceso resultado del reflejo psicológico de los individuos; lo cual, tiene bastante concordancia con los supuestos básicos de Schein. Serrate, indica que el reflejo se expresa en términos de imágenes, refiriéndose a la adecuación cognitiva o relación con los elementos de la realidad histórica y social. En donde las personas se insertan como individualidad y según el grado de significación que dicha realidad adquiere para estos en función de sus necesidades y motivos.

Así mismo, diversos expertos consideran que la cultura organizacional es ese conjunto de creencias que influyen en las actitudes laborales de un grupo de personas determinando, es la metodología que utilizarán dichos colaboradores para desempeñar sus tareas, es decir, la CO afecta la percepción o interpretación que tengan los trabajadores en relación a las asignaciones que deban realizar dentro de la organización, también evidencia la forma en la que deciden laborar, sus costumbres y conductas (Maza & Ubilla, 2018), (Pacheco & Rodríguez, 2019).

Para Schein, (2001) la CO es un conjunto de supuestos básicos que un grupo u organización crea, descubre o desarrolla para aprender a enfrentar problemas de adaptación externos y que al funcionar suficientemente bien son considerados válidos y transmitidos a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y



sentir frente a estos problemas. En base a ello, propone tres niveles de la CO los cuales se verán reflejados más adelante. Cada uno de estos niveles cuenta con diversas características y elementos internos.

Hay que tomar en cuenta, que la CO se apoya de otras herramientas y elementos para asegurar su desarrollo, constancia y transmisión efectiva hacia los nuevos colaboradores. Es importante definir cada una de dichas herramientas y elementos, para comprender el papel e impacto que juegan en la gestión de la CO. Así mismo, hay que considerar que existen subculturas, que, si bien cuentan con características aún más específicas, no deben salirse de la alineación general de la CO.

### 2.1.1 Clave para el éxito y la sostenibilidad

Si bien como se ha mencionado anteriormente, la CO es un tema trascendental actualmente, son muy pocas las empresas que hacen una gestión consciente de ella. Hay que recordar que la cultura organizacional puede ser clave para el éxito y sostenibilidad de una empresa; sin embargo, si no se estructura y/o desarrolla de forma adecuada puede llevarla a enfrentar una larga serie de desatinos por la falta de alineación, concluyendo con un posible fracaso, fallando en esa búsqueda de permanencia en el mercado.

El Dr. Rabouin, (2020) habla del Modelo de Rasgos Vanguardistas que cuenta con diez variables de análisis. Este modelo permite identificar hacia dónde están enfocadas las organizaciones en cuanto a su CO. De esto resultan dos tipos de empresas; las “Empresas Prehistóricas” que son aquellas corporaciones que siguen trabajando de una manera “tradicional”, donde existe jerarquía de forma muy marcada y no busca beneficiar al colectivo sino de forma individual a los rangos más altos. Las “Empresas Vanguardistas” trabajan alineadas con las tendencias actuales, buscando un beneficio colectivo para toda la organización.

Dentro de las diversas variables que presenta en este modelo se encuentran las siguientes; Preocupación central, Relación con el cliente, Concepción del error, Actitud frente al conocimiento, Tipos de “artefactos” de gestión, Clima Organizacional, Orientación Fundamental, Valoración de los Recursos Humanos. Las cuales son descritas desde la perspectiva de empresa “prehistóricas y “vanguardistas” lo que brinda la oportunidad de identificación y claridad para responder a las interrogantes de ¿De qué forma estoy abordando los procesos? ¿Qué tipo de empresa soy? ¿Qué tipo de empresa quiero? ¿Hay congruencia con la cultura establecida y lo que se percibe?

Todas las organizaciones cuentan con una prioridad distinta o “preocupación central” como lo llama el modelo en discusión y regularmente no son anuentes al cambio y reestructuración de ella. Debido a que la forma en la que han trabajado durante los últimos años, probablemente les ha brindado los resultados monetarios que esperaban; pero ¿a qué costo? Es en esta parte en donde entrarán los diversos temas a tratar más adelante, como la importancia del talento humano en la organización, así como el liderazgo y comunicación eficaz.

Al momento de profundizar en la variable de “relación con el cliente” desde el enfoque de “empresa prehistórica”, rápidamente se puede identificar que en Guatemala la mayoría de empresas siguen trabajando bajo este régimen. En donde el cliente de una u otra forma sale perdiendo “win-lost” como lo menciona el autor y no existe una relación de confianza y compromiso. Lo mismo sucede al hablar del talento humano de la organización y sus necesidades.

Los factores que debe de tomar en cuenta una empresa para mejorar la gestión y desarrollo organizacional son: la agilización de procesos que va amarrado de la competitividad; un factor primordial actualmente, esto es difícil de llevar a cabo si se cuenta con un sistema rígido, burocrático y jerarquizado. Así de importante es la CO, que, de acuerdo con el modelo es evaluado por tres factores:

- Nivel de formalidad

- Origen de la tensión
- Tipo de estrés

El modelo reitera en la mayoría de sus variables, la importancia de tener un enfoque más humanista dentro de la organización. En donde se permita un desarrollo integral del colaborador; amarrado a esto más adelante se profundizará sobre los factores biopsicosociales del talento humano dentro de la organización.

### 2.1.2 Subculturas

Según Rhum, quien es citado por Barfield, (2000) define a las subculturas como: “Grupos con características culturales o patrones de vida distintivos dentro de las sociedades más amplias a las que pertenecen o con las cuales se asocian” (p. 500). Las subculturas se dan en grupos específicos dentro de la organización. Si bien estas, tienen sus propios “mini-ambientes” deben ir alineadas a la CO global de la empresa. De lo contrario pueden generarse conflictos en el cumplimiento de objetivos, comunicación y desarrollo de la empresa. Las subculturas también difieren de ellas mismas considerablemente, lo cual puede generar armonía o conflictividad entre ellas. Es importante estar alertas a los comportamientos de las subculturas, para evitar que interfieran con el propósito de la CO.

Cuando las organizaciones no tienen una CO dominante y sólo están compuestas de numerosas subculturas, el valor de la CO como variable independiente disminuye su valor porque no hay una interpretación uniforme de la conducta considerada como aceptable o inaceptable.

Regularmente cada organización tiene una CO que predomina, lo ideal es que sea la que ya está alineada a las estrategias organizativas y la que se pretende sea la principal. Recordemos que la CO proporciona a sus colaboradores límites y pautas que dan forma a su comportamiento. Sin embargo, existen diversas organizaciones que tienen numerosas subculturas, que cuentan con los valores centrales de la CO

principal y valores adicionales que identifican a dicha subcultura. Las subculturas se desarrollan cuando un grupo de colaboradores dentro de una organización comparten alguna situación, un problema o una experiencia que les es exclusiva.

Las áreas de diferenciación que pueden causar que se desarrollen subculturas en las organizaciones puede ser a causa de la separación geográfica, las designaciones departamentales, el rol o tipo de trabajo que desempeñen en la organización, la tenencia y la identidad. En la industria de *Contact Center & BPO*, este tema es bastante común, ya que los cambios de subcultura pueden variar dependiendo la línea de cubículo en la que se encuentren los colaboradores o el equipo de trabajo al que pertenezcan. Cabe mencionar que, dentro de esta industria, existen diversos roles dentro de cada cuenta, por lo que es bastante sencillo que se creen subculturas.

## 2.2 Elementos de la Cultura Organizacional

En el siguiente apartado, se visualizarán diversos gráficos con elementos vinculados a la CO. Estos fueron generados a partir de la recolección y análisis de datos de los diversos autores mencionados durante la investigación.



Figura 1 Fuente: Modelo de la Cultura Organizacional “Modelo del Iceberg” de Schein, (2010).

La (Figura 1) nos presenta en el nivel 1, representa la capa exterior de la CO. Hace referencia a los procesos y estructuras visibles de la organización; como la capacidad tecnológica, su lenguaje escrito y hablado, vestimenta etc. Si bien son los más sencillos de identificar y visibilizar para el exterior, son ambiguos en relación con su significado subyacente. Ya que puede que muchos artefactos sean similares a los de otra organización, pero el significado que se le atribuye dependerá de la misma. El nivel 2, se refiere a las estrategias, metas y filosofías. El último nivel, abarca todas aquellas creencias, percepciones, pensamientos y sentimientos inconscientes que se dan por sentado. Así como la relación con el entorno, tiempo y relaciones humanas.

Es evidente que para que la CO pueda llevarse a cabo con éxito, debe ir de la mano de otros elementos complementarios para su implementación y desarrollo. Dichos elementos surgen de la misma historia de la organización. En base a los diversos autores que se han mencionado, en la figura 2. Se pueden observar los principales elementos complementarios que forman la CO.

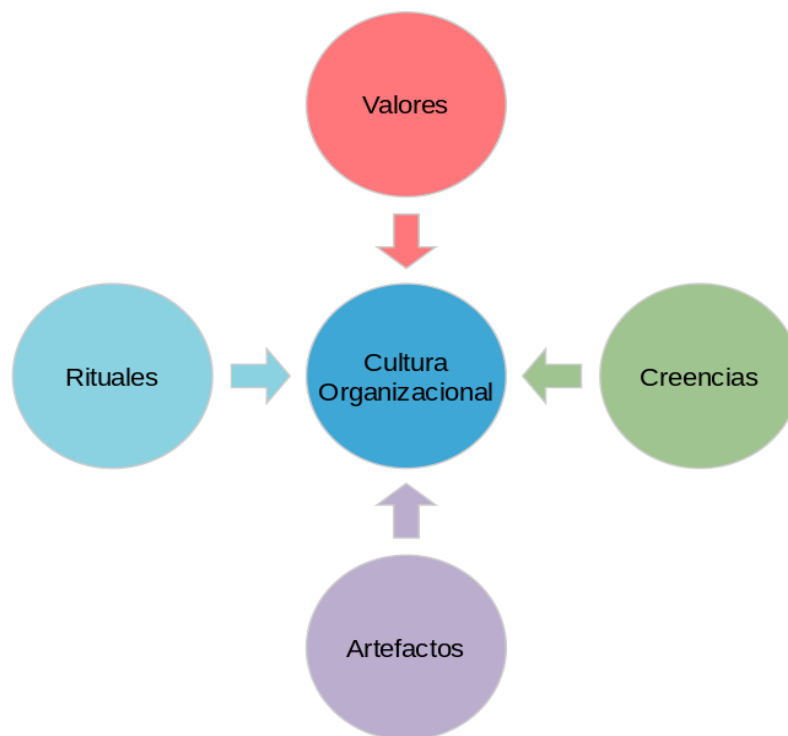


Figura 2 Fuente: Recopilación de datos de diversos autores, mencionados en la investigación.

### 2.2.1 Valores

Las organizaciones van creando y desarrollando su cultura en base a los valores que se van generando a partir de la interacción y sistema en el que se desenvuelve. Deal y Kennedy citados por Freitas, (1991 p. 14) brindan una definición bastante profunda sobre los valores, indicando que estos forman “el corazón de la cultura”, definiendo lo que es el suceso para la organización en términos concretos y también patrones que deben ser tomados por la organización como un todo. A diferencia de Schein que considera, que el corazón de la cultura son los supuestos básicos y no los valores.

Méndez (2006), indica que los valores vistos desde una perspectiva antropológica representan todas aquellas normas e ideales de comportamiento, sobre los que descansa la cultura como un modelo de vida integrado. En ese sentido, los valores reflejan lo que el grupo es y desea ser (misión, visión), son todas esas percepciones prácticas, heredadas o innovadas. Por lo que se podría decir que toda la cultura es un valor. Sin embargo, no todo en la cultura forma parte de su escala de valores ya que estos solo identifican y reproducen actitudes y concepciones que se encuentran en los cimientos mismos de la CO y de la vida social de la empresa.

### 2.2.2 Creencias

Las creencias se basan en la percepción y construcción de pensamientos sobre algo que se va dando dentro de la organización. Estas construcciones reflejan lo que pensamos de nosotros o de nuestro entorno. De ese mismo modo Sánchez (2009) nos señala que son todas aquellas proposiciones o ideas reconocidas como verdaderas por los miembros de un sistema cultural, independientemente de su validez objetiva.

### 2.2.3 Rituales

Aguirre, (2002) desde una visión y enfoque bastante antropológico refiere que los rituales son actos o secuencia de actos simbólicos, pautados y repetitivos que van de

la mano con diversas circunstancias. Es decir, que son todas esas rutinas sistemáticas que se llevan a cabo en la empresa de forma recurrente. Los rituales son de gran relevancia dentro de la organización y sirven como medio de comunicación y transmisión de la CO.

#### 2.2.4 Artefactos

Según Mendez, (2018) los artefactos son todos esos recursos que utiliza la organización para producir signos y símbolos. Regularmente son objetos tangibles y representativos de la organización, son utilizados en su mayoría como estrategia para la obtención de resultados positivos de los colaboradores.

### 2.3 Herramientas de la Cultura Organizacional

#### 2.3.1 Liderazgo

Definitivamente algo que no puede faltar cuando se habla de CO, es el liderazgo o bien “estilo de conducción” como lo refiere el Dr. Rabouin, (2020). Existen diversos tipos de liderazgos, pero el Dr. Robouin en su Modelo de Rasgos Vanguardistas se enfoca principalmente en determinar si el liderazgo imperante es trascendente o de conducción “Mando-Control”. Este último suele ser el más utilizado en la mayoría de las organizaciones y va de la mano del sistema implantado, estructurado y jerarquizado en el que se desarrolla la empresa. El liderazgo es un tema que ha sido estudiado desde hace muchos años. Burns refiere en 1978 que “El liderazgo es uno de los fenómenos sobre la tierra más observados y menos entendidos” (citado en Guibert, 2010, p. 186).

El ser humano es un ser social, por lo que el liderazgo se verá reflejado en las interacciones que tenga con otras personas. En el ambiente laboral, el liderazgo es más evidente, ya que existen relaciones interpersonales e interacciones comunicativas constantes. En una organización, se busca que el liderazgo esté alineado con los objetivos y esencia de la empresa. Por ello, los líderes tienen un papel fundamental en

el desarrollo de la CO. Cabe mencionar que Siliceo, Cáseras y González (1999) concluyeron, que el líder es el constructor de la cultura organizacional.

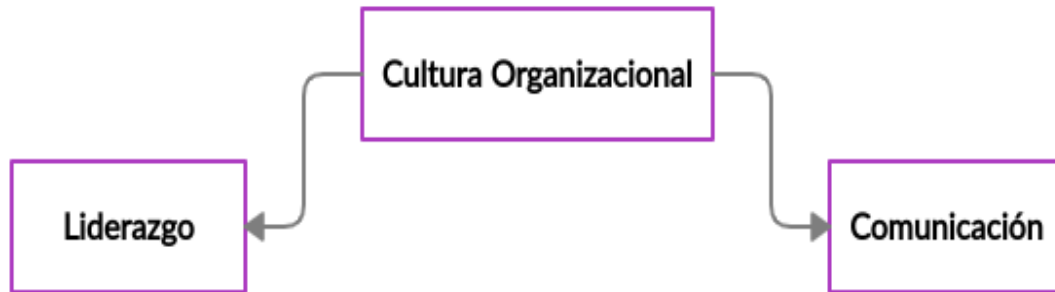


Figura 3 Fuente: Recopilación de datos de diversos autores, mencionados en la investigación.

#### 2.3.1.1 El Liderazgo en la Gestión de la Cultura Organizacional

El liderazgo tiene diferentes significados para los científicos de las distintas ciencias sociales. Sin embargo, el liderazgo en este trabajo se identifica como: influencia. Lo cual es el proceso o arte de influir en las personas para que se esfuercen con buena disposición y entusiasmo hacia la consecución de los objetivos y cultura organizacional de la empresa o institución.

Las personas debieran por naturaleza sentirse alentadas a desarrollar no solamente buena disposición para trabajar, sino también contar con el deseo de trabajar con pasión y confianza. Para reafirmar lo anterior vale la pena citar lo establecido por Chiavenato (2009), "Liderazgo es la influencia de una persona a otra o a un grupo de acuerdo con una determinada situación y se aplica a través del proceso de comunicación humana con el fin de alcanzar objetivos específicos" (458).

Los líderes ayudan a un grupo a alcanzar objetivos mediante la aplicación máxima de sus capacidades. No se colocan tras un grupo para "empujarlo" se ubican frente al grupo al tiempo que facilitan el progreso y lo inspiran a cumplir con las metas y cultura organizacional.



### 2.3.1.2 Liderazgo y sus componentes

Hay que tomar en cuenta que todo grupo de personas que dé el máximo rendimiento tiene a una persona al frente que es hábil en el arte del liderazgo. Esta habilidad al parecer es la combinación de distintos factores:

1. La cualidad de establecer rapport.
2. La habilidad de utilizar la autoridad eficientemente y de manera responsable.
3. El poder comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas de motivación según las situaciones y ocasiones.
4. Comunicación eficaz



Figura 4 Componentes del liderazgo, (2021)

El primer componente es el Rapport. Para entender el término se debe conocer su origen, según Valderrama, (2014) "Rapport" proviene del francés "rapporter" que significa llevar a cabo algo, este elemento es utilizado para definir cómo se relacionan

o comportan las personas entre sí, es decir como es la empatía y la aceptación que pueden tener entre ellas al momento de convivir.

Po lo tanto, se puede decir que el rapport es la clave para que un líder logre establecer una relación saludable, y un ambiente de confianza y empatía permitiendo y ayudando a los demás a mantener su dignidad, autonomía y creatividad.

El segundo componente es el Poder. La naturaleza del poder y la diferencia entre poder y autoridad. Foucault, (1988) refiere que es necesario distinguir primero el poder que se ejerce sobre las cosas y proporciona la capacidad de modificarlas, utilizarlas, consumirlas o destruirlas y, por otra parte, el poder que pone en juego relaciones entre individuos porque, prosigue, si se habla de estructuras o mecanismos de poder es sólo en la medida en que suponemos que ciertas personas ejercen poder sobre otras.

Entonces se podría decir que “Poder” es la habilidad de influenciar en el comportamiento de otros. Por otro lado, la “autoridad” es un poder conferido para ejecutar un servicio. Ambos términos conllevan una gran responsabilidad y deben utilizarse de una manera consciente y eficaz para lograr un impacto positivo y el resultado deseado en las personas a las que se les ejerza.

El tercer componente engloba a la motivación. Esta es un aspecto de gran relevancia en las distintas áreas de la vida. De acuerdo con Santrock (2002), la motivación es el conjunto de razones por las que las personas se comportan de la forma en que lo hacen. El comportamiento motivado es vigoroso, dirigido y sostenido. (p. 432)

Un buen líder debe tener la habilidad para identificar las fuerzas de motivación de las personas a su cargo, y así poder utilizarlo de una forma responsable e inteligente para lograr los objetivos requeridos por la empresa o institución. Tomando en cuenta que es un intercambio de ambas vías, que nos permite construir un ambiente laboral agradable donde la empresa logra lo que desea del trabajador y el trabajador se siente

cómodo y satisfecho en su área laboral, convirtiéndose en una persona más productiva y eficiente.

Los Incentivos son parte de las herramientas que se pueden utilizar para llevar a cabo la motivación. Es necesario tomar en cuenta que no siempre va a ser tan sencillo mantener a un grupo de personas motivadas o bien enfocadas en sus metas y objetivos. Por lo que hay que tomar en cuenta el empleo de reforzadores positivos; los cuales se utilizan para aumentar la posibilidad de que el comportamiento deseado ocurra. De acuerdo con Trechera (2005) las teorías que se basan en el empleo de incentivos parten del supuesto de que:

Las personas suelen realizar comportamientos con el objetivo de obtener algún beneficio y evitan o dejan de hacer aquellas conductas que conllevan un daño. Para este enfoque toda modificación de conducta se realiza básicamente a través de refuerzos, recompensas o mediante la evitación u omisión de aquello que sea desagradable.

Cabe mencionar el aporte de Herrera, Ramírez, Roa y Herrera (2004) que indican que la motivación es una de las claves explicativas más importantes de la conducta humana con respecto al porqué del comportamiento. Estos autores, recopilan diversas opiniones de otros autores creando así la siguiente definición de esta:

Proceso que explica el inicio, dirección, intensidad y perseverancia de la conducta encaminada hacia el logro de una meta, modulado por las percepciones que los sujetos tienen de sí mismos y por las tareas a las que se tienen que enfrentar. (p. 5)

Es importante que el líder también ayude a las personas que están a su cargo a identificar cuáles son sus motivaciones, ya que no siempre esta parte estará clara. Al brindar ese apoyo y guía las personas se sentirán aún más cómodas en su espacio

labora. Al fomentar este acompañamiento en la cultura organizacional de la institución, se lograría con éxito un ambiente laboral estable y agradable.

El cuarto componente es el proceso de transmisión de información y significado. La comunicación eficaz permite que el intercambio de información se lleve a cabo de una forma clara y concisa, asegurando que el mensaje se enviado y recibido con éxito. La verdadera comunicación se presenta solo cuando todas las partes entienden el mensaje desde la misma perspectiva. Así, las comunicaciones son cruciales para el éxito organizacional. (Lussier & Achua, 2011)

Por lo tanto, para que la comunicación sea efectiva, los líderes tienen que contar no solo con la habilidad de comunicarse de una manera clara y concisa sino también tienen que poder identificar el tipo de personas que tienen a su cargo, ya que no todos comprenden y aprenden las cosas de la misma manera, tomando en cuenta que puede ser que alguien comprenda el mensaje a la primera y otra hasta la tercera.

Como se mencionó con anterioridad, un líder tiene que contar principalmente con estas cuatro cualidades para poder ejercer un liderazgo efectivo. Sin embargo, hay otros factores secundarios que ayudan a que la CO se expanda apropiadamente, ya que esta debe ser transmitida a todos los colaboradores.

Uno de dichos factores es la habilidad para inspirar, el tener la habilidad de inspirar a los demás a aplicar todas sus capacidades a un proyecto, es algo de gran valor para lograr la CO deseada por la empresa o institución. Aunque el uso de los motivadores parece centrarse en los subordinados y sus necesidades, la inspiración proviene también de los jefes de grupo. Utilizando estas cualidades carismáticas que dan lugar a la lealtad, devoción y un firme deseo de parte de los integrantes del equipo de promover lo que los líderes desean. En este caso las personas ofrecen un apoyo incondicional a su líder.

En esencia se puede decir que el liderazgo consiste en que las personas tienden a seguir a aquellos que, en su opinión, les ofrecen un medio para satisfacer sus metas personales. Cuanto más entiendan los líderes qué motiva a su equipo y como operan estas motivaciones mejores objetivos va a lograr. Cuanto más se refleje esta comprensión en su trabajo administrativo, mayores probabilidades habrá de que sean eficaces como líderes. El líder tiene que contar con los componentes principales establecidos previamente como; cualidades comunicativas y de empatía, manejo apropiado del poder y autoridad, identificar la fuerza de motivación. Todo esto en busca de poder transmitir la CO de la empresa hacia su equipo.

Se ha estado hablando hasta aquí de la naturaleza del liderazgo y de cómo este va de la mano de la CO. También de algunos factores de la personalidad para poder cumplir este propósito. Sin embargo, debe entenderse que para desarrollar un liderazgo eficaz y mejorar los procesos de comunicación, es necesario llevar a cabo unas capacitaciones para que los líderes puedan fortalecer sus habilidades. Implementar planes de acción y de mejora en la organización es esencial y brinda una mejor garantía de sostenibilidad y permanencia en el mercado.

### 2.3.2 Comunicación

La comunicación será uno de los factores principales de la CO para esta investigación. Es uno de los pilares fundamentales en toda relación e interacción social y principalmente en el ámbito laboral permitiendo la transmisión de la CO de una generación de colaboradores a otra. A través del tiempo las organizaciones y autores han ido incluyendo términos y formas más modernas y tendenciosas de ver la comunicación. Para poder entenderla mejor se explicarán algunas definiciones ya establecidas de la misma, así como desarrollar la influencia e impacto que tiene en la CO.

Cuando se emplea la comunicación dentro del ámbito laboral es denominada comunicación organizacional. Esta comunicación se desarrolla naturalmente en toda

organización, sin importar su tamaño o razón social. Fernández, (1999) denomina a la comunicación organizacional como; el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los miembros de la organización, y entre ésta y su medio. Así como para Schein, los supuestos básicos, para Deal y Kennedy, los valores, para Padilla, la comunicación organizacional es el corazón y aspecto principal de la organización y su cultura.

Para Fernández, (1999) la comunicación organizacional también se entiende como; el conjunto de técnicas, herramientas y actividades orientadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, conductas y actitudes de los públicos internos y externos de la organización, con el fin de que esta última pueda cumplir mejor y más rápidamente sus objetivos. La comunicación busca esa interrelación en los seres humanos, al enviar un mensaje se espera por naturaleza una respuesta. De lo contrario se tomaría como una comunicación fallida, creando un impacto negativo en los participantes.

Definitivamente, la Comunicación Organizacional es determinante para mantener en constante interacción a la CO. En los últimos años, las organizaciones se han ido abriendo puertas al mundo tecnológico de forma gradual, un factor, que sin duda alguna se ha vuelto un medio de comunicación indispensable. Sin embargo, a pesar de las exigencias del mundo tecnológico y un ritmo acelerado de innovaciones para el desarrollo, muchas organizaciones no estaban preparadas para abordar y transformar sus sistemas laborales y de comunicación a la virtualidad de forma inmediata, a causa de la COVID-19.

## 2.4 Teletrabajo

Desde su origen etimológico, la palabra teletrabajo viene de la unión entre “telou” procedente del griego y “tripale” procedente del latín, que significan lejos y trabajar. Al revisar su historia, se encuentra que la primera vez que se utilizó este término en

Estados Unidos fue por Nilles (1973), que lo definió como "enviar el trabajo al trabajador en lugar del trabajador al trabajo". Y surgió a causa de la crisis del petróleo, pretendía evitar los desplazamientos para ahorrar consumo y reducir la contaminación. En base a ello, adaptado a una realidad más moderna y a esta investigación. Se va a definir el término, teletrabajo como; toda aquella actividad laboral que se realice fuera del lugar en donde comúnmente se realiza, con el apoyo de las tecnologías de la información y de las comunicaciones (en adelante TIC).

La OIT, (2020) habla sobre la imprevisible relevancia que está cobrando el teletrabajo en tiempos de COVID-19. Ya que les ha permitido a muchísimas organizaciones alrededor del mundo continuar con sus labores, a pesar del confinamiento, restricciones de movilidad y diversas disposiciones presidenciales como es el caso de Guatemala. Lamentablemente, no todas las organizaciones, ni todos los puestos de trabajo, tienen la suerte de dedicarse a actividades que se logren desarrollar en un ambiente de teletrabajo. El ámbito de *Contact Center & BPO*, ha tenido ciertas ventajas al momento de adoptar la modalidad del teletrabajo. Por trabajar de la mano de las TIC y con una población que en su mayoría está familiarizada con ellas. En la (Figura 4) se visualizan las recomendaciones planteadas para realizar el teletrabajo eficientemente.

Básicamente el teletrabajo es un modo de trabajo que permite el uso de las TIC desde el lugar de residencia regular o bien desde otros lugares de forma remota fuera de las oficinas de la empresa. Teniendo como finalidad el poder continuar con las tareas laborales diarias aun no estando de forma física en la empresa. Modalidad que, frente a la crisis y desequilibrio causado por la pandemia, resulta ser una excelente idea. Por ello, diversas empresas han optado a implementar dicha práctica.

Gallusser, (2005) identifica al teletrabajo como la forma descentralizada de trabajo que puede realizarse desde el hogar, pero también en el trabajo, los aeropuertos, los bares y otros lugares, en donde el acceso a la Internet y los dispositivos móviles están vinculados. Dicho término se aplica a la completa versatilidad de esta modalidad.

### 2.4.1 Formas de Teletrabajo

Gallusser (2005) clasifica las formas de teletrabajo en base al lugar en donde se desempeña la actividad:

- Teletrabajo en el domicilio  
Requiere la presencia del colaborador en su residencia, la comunicación con los superiores puede ser utilizados a través de las TIC.
- Teletrabajo móvil  
Realizado en cualquier parte del mundo y a cualquier momento, en sitios como: aeropuertos, bares, hoteles, etc.
- Telecentros  
Realizado en ubicaciones fuera de las instalaciones de la empresa, por ejemplo, por medio telecentros, es decir lugares específicos para desempeñar las tareas laborales, pero fuera de las instalaciones organizacionales ya establecidas.
- Multi-localización  
Este se trabaja de forma fija en un lugar, pero ocasionalmente pueden desplazarse en diferentes lugares. Por lo tanto, varios lugares están disponibles y pueden cambiar entre ellos. Los ingenieros son un ejemplo de ello.

Los diversos tipos de teletrabajo se llevan a cabo dependiendo del tipo de servicio que esté brindando la empresa, así como de las políticas de seguridad que esta conlleve. En ocasiones cuando son *Contact Center & BPO* dedicados a cuestiones bancarias, no es posible llevar a cabo ciertos tipos de teletrabajo e incluso su simple utilización puede ser complicado. En la actualidad las industrias que se dedican a este tipo de trabajo les han permitido a sus colaboradores el teletrabajo desde casa pero



implementando protocolos de seguridad bastante estrictos, como la utilización de cámaras para poder monitorearlo, las cuales deben mantener encendidas durante el horario laboral.

## 2.5 Trascendencia para la permanencia y desarrollo de la Cultura Organizacional

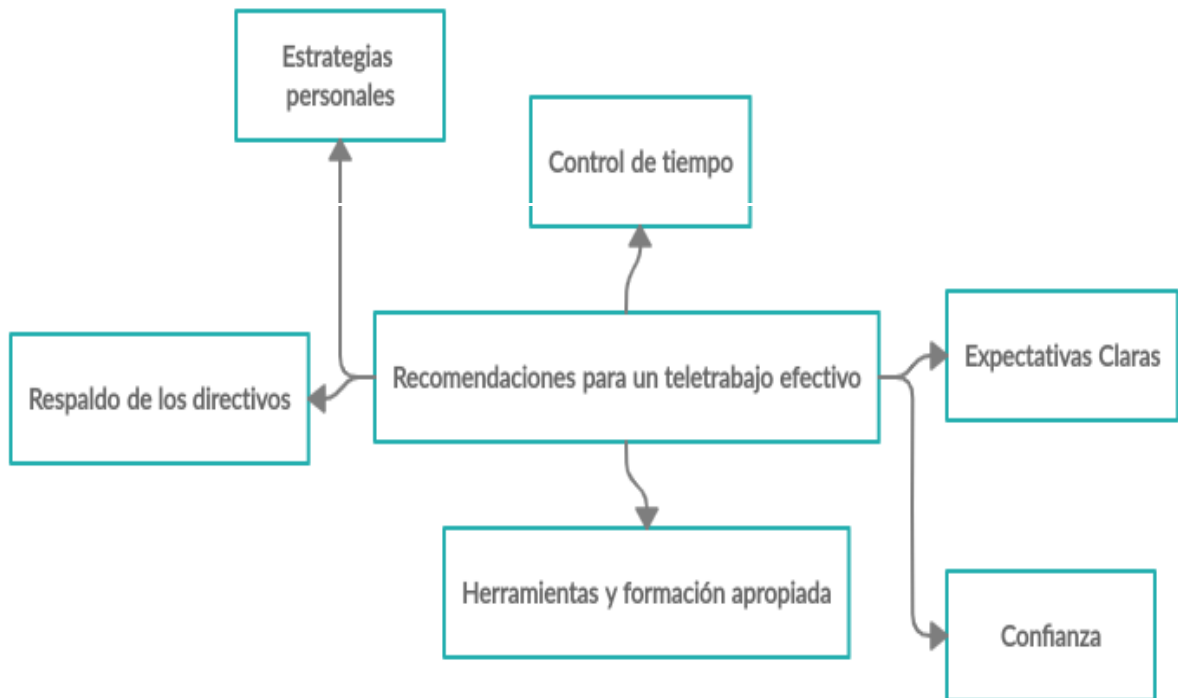


Figura 5 Fuente: Organización internacional del Trabajo -OIT- (2020)

Todos los elementos, recursos y herramientas mencionados con anterioridad. Son esenciales para la construcción, permanencia y constante renovación de la CO. Sin embargo, hay un factor que no se puede olvidar; el entorno, el contexto; en donde se llevan a cabo todas las interacciones de construcción de CO. Ya que tiene un papel importante en su desarrollo; como bien hace referencia Schein, al hablar de los de los supuestos básicos. Este apartado trata sobre la capacidad de la CO para enfrentar los diversos retos hoy en día. Buscando la trascendencia, permanencia y desarrollo organizacional.

### 2.5.1 Adaptabilidad

Los cambios en la CO son inherentes a todas las organizaciones, sin importar su tipo, tamaño, ubicación. Estos cambios pueden ser ocasionados por factores externos, procedentes de estructuras políticas, económicas, sociales y de salud; siendo esta última el motivo de la investigación. De la misma manera, los cambios pueden ser internos, de forma planificada. Vale la pena recalcar, que las organizaciones están conformadas por seres humanos, seres biopsicosociales; término que se abordará más adelante. Por lo tanto, los cambios que se lleven a cabo en la organización, en su estructura, CO va a repercutir directa o indirectamente, positiva o negativamente en los colaboradores.

Lefcovich, (2006) dice:

Las organizaciones deben estar en condiciones de adaptarse al entorno cambiante si pretenden sobrevivir. Los cambios en la tecnología, los gustos de los consumidores, los reglamentos del gobierno, el incremento en el coste de diversos recursos, y los valores y capacidades de los futuros empleados, no son sino algunas de las amenazas para la existencia organizacional.

Recordemos que la adaptabilidad no es un factor nuevo, ha existido y trascendido durante toda la historia humana, su misma capacidad adaptativa es la que le ha permitido su supervivencia. La apertura al cambio, la capacidad adaptativa empresarial es definitivamente el gran catalizador de los diversos esfuerzos que hacen las organizaciones en este momento para lograr su sostenibilidad y la continuidad en el mercado.

Hernández, 2020 líder de una empresa de consultorías y asesorías empresariales con diversos años en el mercado, nos presenta una serie de recomendaciones esenciales que pueden seguir las empresas para lograr lo anterior mencionado, frente a esta crisis global que ha provocado la COVID-19.

- **Crear un plan estratégico**

Las corporaciones deberán desarrollar e implementar un modelo coherente con los requerimientos y aspiraciones reales de la empresa. En busca de una transformación en el menor tiempo posible y de forma eficaz este plan estratégico necesita contemplar claramente los objetivos empresariales, estar alineado a la parte filosófica de la empresa y evitar así desviaciones en su ejecución.
- **Comunicación clara**

Definitivamente la manera que utilizan las organizaciones para llevar a cabo sus procesos de comunicación hacia dentro de sus estructuras debe ser coherente y llegar a todos los miembros del equipo. Algo que es indispensable y que aumenta las capacidades de éxito y sostenibilidad empresarial son los procesos de comunicación abierta, el trabajar de esa manera impacta directamente sobre la Cultura Organizacional, que es una de las principales herramientas que se busca mantener en un nivel alto, así como el *engagement*.
- **Directivos activos**

Los líderes y directivos de las organizaciones deben ser personas que estén en una constante evaluación del mercado, de su corporación, de las nuevas tecnologías, de los procesos para crear propuestas innovadoras, pero principalmente del entorno. Hoy en día es una variable que hay que considerar frecuentemente por su inestabilidad, ya que las actividades laborales dependen de las restricciones implementadas a causa de la COVID-19.
- **Herramientas tecnológicas**

La tecnología y todos los procesos que está conlleva en la información es lo que realmente brinda una ventaja competitiva para adaptarse rápidamente a los cambios en el mundo de los negocios. Las TIC

permiten hoy en día estar en distintas áreas del mercado ya sea nacional o internacional. Permite no solo la extensión organizacional, sino que da crecimiento y permite aumentar eficiencia en los procesos.

- Cultura Organizacional

Si no hay una identidad personal con las creencias, principios, valores, misión y estrategias corporativas; el nivel de *engagement*, la proactividad, participación, productividad y la fidelidad de los empleados se verán diluidos enormemente. Recordemos que parte de la finalidad de la CO es que todos los colaboradores sigan un mismo rumbo para alcanzar un mismo objetivo. De lo contrario el funcionamiento de la empresa, podrá verse frenado en diversas áreas, llevándola a su fin.

- Selección de personal

Hoy en día las habilidades blandas ocupan un papel protagónico y esencial en los procesos de captación de los nuevos colaboradores. Capacidades tanto de comunicación como comportamentales; ser positivo, mantenerse motivado, activo, son actitudes que buscan las empresas hoy en día, más que todo si el tipo de puesto que buscan es de atención y servicio al cliente.

- Satisfacción laboral

Las empresas deben medir cómo se sienten sus empleados de forma constante. Estos resultados van muy atados a la productividad que estos puedan tener, es ahí en donde radica su importancia. Ese análisis constante permite evaluar ascensos o aumentos salariales.

## 2.6 Factores Biopsicosociales

Hoy en día el mundo laboral la mayor parte de las estrategias y objetivos empresariales están orientadas hacia la competitividad y resultados, más aún si nos enfocamos en el

área actual de estudio. Los directivos no temen invertir recursos para obtener un lugar en el mercado. A causa de ello las organizaciones se mantienen en una constante búsqueda de creación de valor que les permita superar a la competencia y crear una buena reputación y marca empresarial para lograr un mejor posicionamiento.

Conforme han transcurrido los años, las empresas identificaron el gran valor que brindan los colaboradores a la empresa, por lo que empezaron a prestar más atención a las necesidades de los colaboradores, para así poder impactar de manera positiva los procesos de producción y por lo tanto la competitividad y ganancias. Como ya se ha hablado y continuara mencionando, los beneficios que busca la organización hacia los empleados permiten regularmente una dualidad de beneficios, es decir, que si bien la empresa sede algo al colaborador, al final obtendrá un beneficio propio.

El talento humano de la organización es uno de los motores que permite que la organización siga en funcionamiento, por lo tanto, es importante comprender todas sus esferas, para asegurarse que se le esté dando la importancia necesaria como parte fundamental de la organización, así como asegurarse que todas las herramientas necesarias para poder llevar a cabos sus labores diarias sean accesibles para los mismos.

Para poder lograr los objetivos que la empresa pretende con sus colaboradores, primero debe comprender que estos son seres humanos, los cuales están conformados por las 3 esferas que se muestran en el (Figura 6). La finalidad de enfatizar en este modelo es recordar que los miembros de la organización son seres individuales con una estructura y construcción propia de la que no se pueden desvincular. Con la pandemia provocada por la COVI-19, las condiciones laborales del teletrabajo y el distanciamiento laboral, diversas esferas pueden verse alteradas. Dichas alteraciones, pueden provocar que los efectos de la CO y el sentido de pertenencia a la organización, se vea impactado y disminuido.

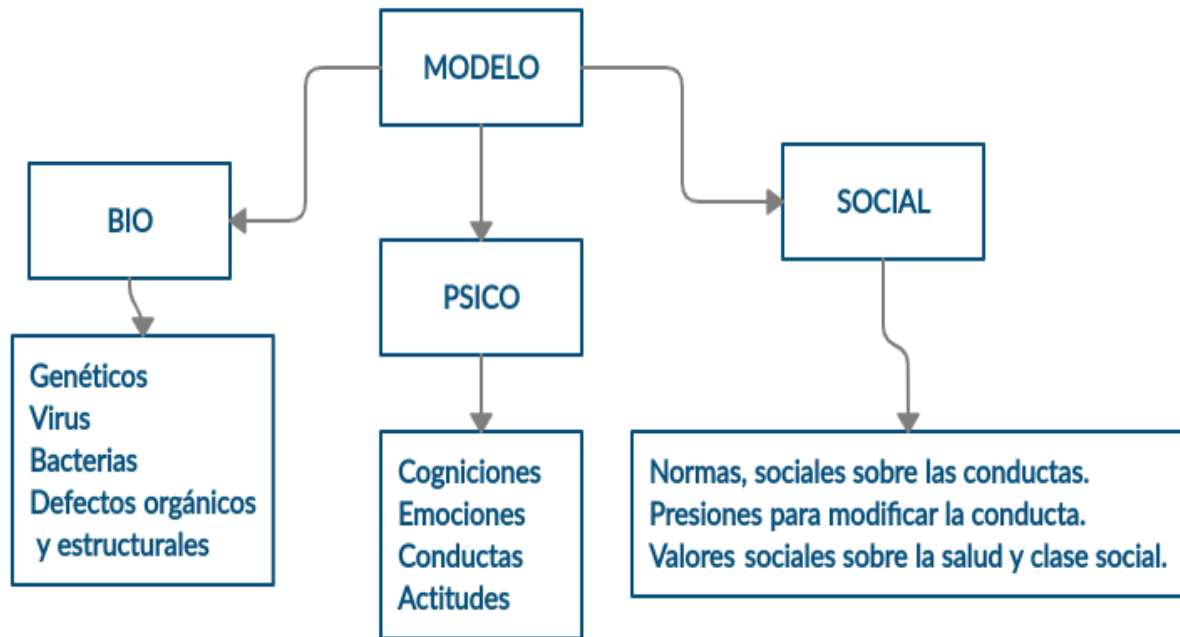


Figura 6 Fuente: Factores determinantes del modelo biopsicosocial. Engel, (1977, 1980, 1981)

Cuando las empresas entiendan la realidad del entorno y como esta afecta a los miembros de la organización, así como las diversas esferas influyentes en ellos podrán crear mejores estrategias que les permitan: transmitir, orientar, delegar, empoderar y entrenar a sus colaboradores para el logro de las metas y objetivos organizacionales que pretende. Uno de los principales roles para que esto se lleve a cabo, son los líderes empresariales, estos deben de ser receptivo a ideas innovadoras y a romper paradigmas, así como flexibles y empleadores de la comunicación eficaz.

## 2.7 ¿Cómo fortalecer a la Cultura Organizacional en la distancia?

Con esta nueva forma de trabajo a distancia, los líderes de las organizaciones dígase Supervisores y Gerentes, están enfocando todos sus esfuerzos en validar que las herramientas tecnológicas, estrategias y los procesos funcionen de forma adecuada; para sus equipos de trabajo y para los clientes. Esto hace que se pierda el enfoque sobre la Cultura Organizacional.

De acuerdo con Mora, (2020), en su empresa de consultoría de RRHH en *Human Performance*. Se ha realizado una pregunta a todos los líderes de las organizaciones con las que han tenido la oportunidad de trabajar. Dicha pregunta está relacionada con el factor más importante en el éxito de la empresa, pregunta, que responden casi por unanimidad y de forma inmediata; la cultura. La pandemia provocada por la COVID-19, es un reto para la CO. En donde los miembros de la organización pasan de trabajar todos juntos en un mismo ambiente a trabajar cada uno desde su casa. También, acelera los procesos de transformación digital para las organizaciones, permitiéndoles reaccionar de mejor manera y de forma más rápida a los cambios del entorno en donde se lleva a cabo.

Diversos estudios revelan que las empresas con una CO fuerte han podido implementar de forma más rápida las prácticas del teletrabajo a partir de la pandemia. ¿Por qué? Es importante recordar que la CO fomenta y mantiene vivo ese compromiso por parte de los miembros de la organización, generando una respuesta más positiva de aceptación al cambio. Por otro lado, nos indica el estudio, las organizaciones con una CO débil y mal gestionada han presentado inconvenientes relacionados a la productividad y la motivación de los miembros de la organización al momento de migrar al teletrabajo. En esta investigación, se toma a la CO como el ingrediente esencial para el éxito y sostenibilidad de la empresa. (Mora, 2020)

En diversas partes del mundo, la modalidad del teletrabajo está siendo considerada como una forma permanente de trabajo, aún después de que pasen los efectos de la COVID-19. Por ello es importante identificar los impactos que este ha tenido sobre la CO, para poder generar nuevas formas de abordaje de la CO. Buscando la cercanía con los miembros de la organización a pesar de la distancia. La pandemia global ha impactado las experiencias y percepciones, no solo de la organización como tal, sino de los clientes, proveedores externos, consumidores, etc. Sumándole valor a la CO, ya que es la mayor parte de lo que ellos van a percibir al momento de interactuar con la organización.

Recordemos que uno de los mayores desafíos del teletrabajo es mantener a los colaboradores activos y comprometidos con la organización, para garantizar la calidad de servicio y que la productividad se mantenga. Al estar demasiado enfocadas en como ejecutar sus procesos, han dejado de lado el transformar la cultura actual para adaptarla a esta nueva forma de trabajo. Por ello es indispensable prestar atención a la parte humana de la organización ya que es el motor de la empresa. A continuación, se presentan diversos elementos que pueden ayudar a fortalecer este proceso.

### 2.7.1 Seguridad

La seguridad, se ha vuelto prioridad en el país. Dadas las disposiciones presidenciales, la mayor parte del área de *Contact Center & BPO* ha movilizó a sus colaboradores a trabajar desde casa, para garantizar su bienestar. Probablemente sea necesario comenzar a redefinir prioridades estratégicas, analizar objetivos e identificar factores de riesgos dentro de la organización. Así como adaptar los centros de trabajo, con las medidas y protocolos de seguridad necesarios en caso se considerará y permitiera un retorno a las instalaciones. Si bien el futuro es incierto, la pandemia debe ser

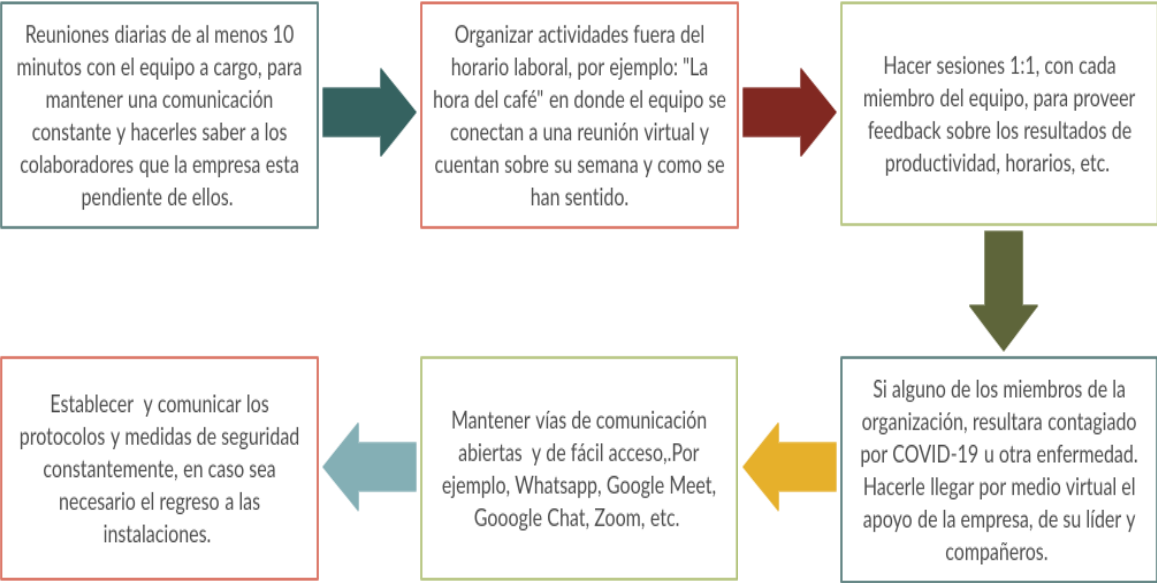


Figura 7 Manteniendo la Cultura Organizacional en marcha a pesar de la distancia.



considerada como una oportunidad de crecimiento y aprendizaje para los sistemas de gestión de las empresas.

No hay que olvidar lo esencial que es mantener al equipo de trabajo unido, informado de los cambios organizacionales y medidas de prevención. Buscando que esté alineado a la obtención de los objetivos y resultados de la organización. Esta pandemia de la mano de las restricciones presidenciales afecta no solamente el acercarse a los centros de trabajo, sino la economía y sostenibilidad de muchas organizaciones y personas individuales. Por ello, mientras mejor abordaje tenga la empresa frente a la pandemia, tendrá mayores posibilidades de permanencia.

### 2.7.2 Resiliencia

Dekker, (2020) plantea a la COVID-19 como una crisis humanitaria, que ha creado una capa más de disrupción a la lista de desafíos a los que ya se enfrentan las organizaciones y sus líderes. Situación que pone a prueba la resiliencia de la organización. Así se siga la modalidad del teletrabajo o se haga un retorno a las instalaciones del trabajo, la COVID-19 ha provocado cambios en las personas y los sistemas organizacionales. Existe miedo a ser contagiados, ansiedad, insomnio, estrés y diversas emociones y reacciones físicas que pueden llegar a ser abrumadoras, provocando desgaste y agotamiento mental. La forma de afrontar estas emociones y reacciones físicas puede afectar el bienestar personal, laboral, familiar de los miembros de la organización.

Rosas, (2020) hace énfasis en que todas esas acciones que tomen las organizaciones para enfrentar a la pandemia serán recordadas por los trabajadores al menos por los próximos 20 años. Refiere que “todo mundo se va a acordar cómo te trató la empresa durante la crisis del coronavirus”. Hablando de la “marca” y conservación de talento, esto será algo que puede beneficiar o perjudicar a la organización dependiendo de las decisiones que haya asumido por la emergencia sanitaria.

El autor plantea un grupo de elementos para el desarrollo de la resiliencia dentro de la empresa, los cuales nacen a partir del acrónimo ATACO, que se explica a continuación:

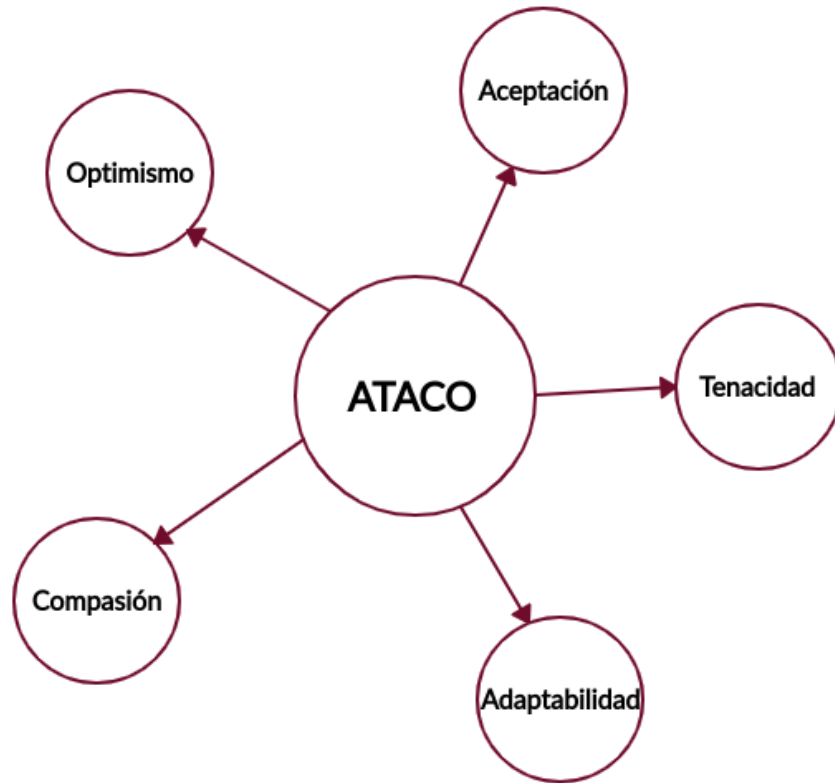


Figura 8 Fuente: En base a Rosas, (2020). Elementos de la Resiliencia

- **Aceptación**  
Es entendida como aceptar la realidad. Es importante conocer que cada experiencia, trae algo bueno o malo, pero al final siempre deja un aprendizaje.
- **Tenacidad**  
Hace referencia a perseverar en la incertidumbre y gestionar el pensamiento.

- Adaptabilidad

Existen 2 clases de personas: las que tienen mentalidad fija y las que tienen mentalidad de crecimiento. La primera carece de flexibilidad y habilidad de hacer otras cosas, la segunda es adaptable y busca tomar conocimiento de diversas fuentes y desarrollar múltiples habilidades.

- Compasión

Significa no ser tan duro con los demás y con el ser mismo.

- Optimismo

Hace referencia a optimizar los recursos, como el tiempo, productividad, etc.

## 2.8 Ventajas y Desventajas de la Cultura Organizacional

### 2.8.1 Ventajas

El factor principal que tiene la CO es el “grado de presión” que ejerce sobre los distintos miembros de la organización y la influencia sobre sus comportamientos. La amplitud de la CO es una medida de su fortaleza. Va a ser mayor si la extensión y aceptación abarca a la empresa de forma global y comprende las creencias y valores en muchos aspectos de las relaciones humanas, además de las interacciones específicas laborales dentro de la organización. La fortaleza y la amplitud van a ser menores si la CO comprende sólo algunos aspectos específicos de las relaciones laborales y existen otras creencias y valores que se comparten en distintas subculturas que coexisten en la misma organización. (Rodríguez, 2009)

A continuación, se presentan diversos beneficios que puede brindar la CO a la empresa:

- Valores organizacionales instaurados en los colaboradores.

- Un fuerte vínculo de cohesión que sirve de pilar para los comportamientos y el desempeño de las funciones laborales.
- Mayor y mejor consistencia en la toma de decisiones por la orientación de los valores organizacionales.
- Disminución de la necesidad de sistemas formales y controles por el alto *engagement* e identificación.
- Alto nivel de identidad cultural en la organización.
- Mejor implementación de la estrategia.
- Marca sobresaliente en el mercado.
- Permite que la empresa parezca ser más confiable antes nuevos colaboradores y consumidores.

### 2.8.2 Desventajas

Es importante también tener en cuenta que una CO fortalecida, puede representar ciertos riesgos para la organización.

- Una CO fortalecida puede convertirse en un sistema conservador resistente al cambio, lo que dificulta su adaptación a cambios en el contexto y formas de laborar. Un gran ejemplo de ello es el impacto que ha tenido la COVID-19 en las formas de realizar los trabajos.
- La CO se vuelve poco accesible y no percibe los cambios y/o los problemas que puedan derivar de la carencia de adaptación.
- En ocasiones puede ser fuerte pero disfuncional, sustentada por creencias y valores no alineados con los objetivos y estrategia de la organización lo que puede llevar al fracaso.
- Puede derivar en un “fundamentalismo ideológico” que potencie los conflictos con otras CO.
- Las respuestas de los miembros están orientadas al pasado y a las tradiciones e ignoran nuevas realidades

## 2.9 Industria de *Contact Center & BPO*

Si bien se ha profundizado durante toda la investigación sobre los diversos procesos internos, cultura organizacional y pilares fundamentales de los miembros de la organización. Es importante conocer de forma general el tipo de negocio en donde se están llevando a cabo todos estos procesos.

Esta industria se desarrolló durante la década de 1970 con el objetivo principal de solucionar las necesidades de compañías que requerían generalizar la atención y la relación con sus clientes o los posible candidatos, desde ese momento, hasta la fecha el sector ha sufrido diversas transformaciones por la necesidad de gestionar competitivamente los flujos de información y comunicación, esto ha hecho de los *Contact Center* un modelo de gestión laboral al generar una gran vinculación de jóvenes universitarios o egresados al sector (Micheli, 2007).

Uriarte, (2020) indica que el término de *Contact Center & BPO* presenta un concepto mucho más amplio y apuesta por la omnicanalidad; que es una estrategia de comunicación utilizada para estar en contacto con los clientes a través de diferentes canales (correo, redes sociales, páginas web, chat, mensajería instantánea etc.), buscando así entregar la mejor experiencia de acuerdo con las necesidades y preferencias de sus diversos clientes.

### 2.9.1 Tipos de operaciones

Existen diversos tipos de operaciones en la industria de los *Contact Center & BPO*, basado esencialmente en la actividad que esta realice.

- *Inbound*

Este tipo se define por la entrada de llamadas, es decir, la recepción de los llamados de los consumidores o clientes. Por lo general, se relacionan con los servicios de atención al cliente o soporte técnico.

- *Outbound*

Por otro lado, este se dedica a realizar llamadas y a contactar a los clientes directamente de manera activa. Se relaciona con los servicios de ventas y cobranzas.

- *Blended*

Trabaja tanto con la emisión de llamadas como con la recepción de estas. Mezclan operaciones *inbound* y *outbound* y ofrecen mayor variedad de servicios.

Esta última es una de las más comunes cuando hablamos directamente de un *Contact Center & BPO* y no solo de un *Call Center* o Centro de Atención de Llamadas. Vale la pena recalcar que la diferencia entre ambos radica en las actividades que se realizan en cada uno, si bien son bastante similares al hablar del ingreso y salida de llamadas los *Contact Center*, brindan servicios tercerizados más complejos y tecnificados, como procesos de IT, asesorías de estrategias, los procesos administrativos de *Workforce* con horarios e intervalos llamadas.

### 2.9.2 COVID-19

Hablando de los servicios de exportación, este sector revirtió los efectos de la crisis provocada por la Covid-19 y creció 10% en 2020, registrando un ingreso de US \$858 millones en divisas (Q6 mil 683.8 millones), de acuerdo con los reportes de la Asociación Guatemalteca de Exportadores (AGEXPORT, 2020). Indican que los resultados hubieran podido ser mejores, si se tuviese más disponibilidad de mano de obra bilingüe. Causa que provocó que diversas oportunidades fueran movidas a otros países como Colombia.

Los ingresos y el crecimiento antes mencionados fueron posibles gracias a la pronta toma de decisiones y agilización de los procesos para iniciar la migración al teletrabajo. Refieren que, en la tercera temporada de marzo del 2020, las empresas agremiadas movilizaron entre el 80% y 100% su fuerza laboral al teletrabajo. De dicho monto, en solo 5 días, alrededor de 30 mil colaboradores fueron trasladados a laborar desde sus

casas, con lo cual se hizo frente a la demanda de clientes de los mercados internacionales más importantes, como Estados Unidos y Canadá.

Linde, (2020) refiere:

Implementar la diversidad de servicios que brindan nuestras empresas en modalidad de teletrabajo ha sido un reto, pero ha dado buenos resultados y nos ha ayudado a romper paradigmas, entendiendo que hay clientes que sí se pueden operar de esta manera.

Esta nueva puerta hacia el mundo del teletrabajo, si bien se dio a causa de un suceso devastador para diversas áreas psicosociales, económicas y políticas en el mundo. Ha sido una oportunidad de tecnificación de procesos para un país como Guatemala, así como ha brindado oportunidad laboral para personas en el interior del país.

### 2.9.3 Programas de crecimiento

Como se ha mencionado con anterioridad, a pesar de que el sector del *Contact Center & BPO* ha ido en aumento, se han perdido diversas oportunidades de crecimiento, dado a la insuficiente mano de obra bilingüe con la que cuenta el país. Por ello, el Sector de *Contact Center & BPO* de AGEXPORT en el 2015, iniciaron el programa *Finishing School Certification for Call Center representatives*, con el objetivo de desarrollar capacidades de empleabilidad en la industria y generar un programa piloto para que el gobierno multiplique a nivel nacional.

De acuerdo con Prensa Libre, (2021) la Gerente del sector en mención, Linde, indica que alrededor de 5 mil personas han egresado del programa y han logrado una plaza laboral dentro de la industria, llevando a sus familias un ingreso económico y aportando alrededor de Q244 millones en impuestos al país.

Durante los últimos 5 años, la inversión que han hecho estas empresas para el desarrollo del programa supera los Q20 millones, creando una metodología de

enseñanza acelerada para el trabajo y formando más de 5 mil 255 estudiantes. “Entendemos que al generar un empleo formal se inicia el círculo virtuoso que crea ingresos para el país, el estado, las empresas, y una mejor vida para los guatemaltecos”, refirió la Gerente.

#### 2.9.3.1 Actualización y nuevos programas

- El inicio *Pre- Finishing School* se inició en el año del 2019, con el nombre de *Scaling Up*, teniendo como objetivo atender a la población interesada en ser parte del sector de *Contact Center y BPO*, con un nivel de inglés inferior al necesario para comenzar en *Finishing School*.
- En el año 2020 se adhirió el programa *Finishing School Pro*, que consiste en elevar el nivel de inglés a un B2, según el marco común europeo de referencia para las lenguas (MCER).
- Así mismo uno de los programas más prometedores es el de Formación Vocacional, el cual tuvo inicio en la educación privada en 2017 y como piloto con el Ministerio de Educación en el 2020, a pesar de la pandemia provocada por la COVID-19. Este programa se realizó a vía móvil y se formó a más de 180 personas, obteniendo alrededor del 90% la certificación en el primer año y continúa implementándose en su fase 2 durante el presente año.
- Con el apoyo de AGEXPORT, este año se inició un programa para potenciar las capacidades de los maestros de inglés del sistema nacional de educación, de básicos y diversificados.

#### 2.9.4 Salud y Seguridad de los colaboradores en las empresas

Si bien el sector de *Contact Center & BPO* opto en su mayoría continuar labores por medio del teletrabajo, no fue posible para todos el implementar dicho proceso. Esto se debe al tipo de producto que maneje la cuenta, ya que algunas cuentan con reglas



específicas de seguridad y privacidad por ser productos bancarios. Ante ello, las requisiciones gubernamentales y la necesidad de continuar sus actividades implementaron un protocolo para proteger la salud y seguridad de los colaboradores en las empresas y así poder llevar a cabo la modalidad de trabajo en la empresa o bien iniciar una modalidad híbrida, solicitando que el colaborador asista a la empresa algunos días y otros pueda continuar labores desde casa. (Diario de Centro América, 2020)

Dicho protocolo surge luego de la publicación de los Acuerdos Gubernativos No. 78-2020 y 79-2020. Buscando que todo el Sector de *Contact Center & BPO* de AGEXPORT cumpla con lo dictado en el Artículo 13 del Acuerdo en referencia; cada empresa deberá contar con un plan de prevención de riesgos laborales o plan de riesgos de salud y seguridad ocupacional, según corresponda, tal como lo establece el Reglamento de Salud y Seguridad Ocupacional, Acuerdo Gubernativo número 229-2014. Así mismo adicionando una estrategia de prevención y control de brotes de SARS COV-2, basado en el Acuerdo Gubernativo No. 79-2020 y demás disposiciones emitidas por el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social para prevenir y controlar el COVID-19 o el Ministerio de Trabajo y Previsión social. (AGEXPORT, 2020)

#### 2.9.4.1 Lineamientos Generales del Protocolo de Salud y Seguridad

- Protocolos de Prevención Empresarial para la Reanudación de Actividades.
- Medidas de Higiene, Salud y Seguridad del Personal.
- Continuidad de Actividades Permitidas
- Transporte y Movilización de los Trabajadores
- Protocolos de Respuesta Frente a Casos por Contagio de Coronavirus
- Teletrabajo
- Fecha de Apertura Parcial o Total
- Disposiciones Oficiales

#### 2.9.4.2 Medidas Preventivas

- Dictar Recomendaciones Sanitarias al Personal
  - i. Informar al Personal de las medidas sanitarias, de salud y seguridad ocupacional implementadas en el Centro de Trabajo.
  - ii. Evitar la exposición del virus
  - iii. Notificar los posibles riesgos de contagios
  - iv. Notificar los casos confirmados de COVID-19
  - v. Notificar los casos confirmados de COVID-19
  - vi. Aplicar medidas de higiene al llegar a casa
- Suministrar Transporte del Personal
- Conformar Comité que funja las funciones de Atención y Respuesta ante Covid-19.
- Actualización de información y datos personales de los trabajadores
- Identificar al personal en situación vulnerable en los centros de trabajo
- Propiciar el Teletrabajo
- Adecuación de instalaciones
  - i. Adecuar áreas de trabajo.
  - ii. Instalar áreas de aislamiento
- Suministro de Insumos de Protección Personal
- Implementación de Política de Prevención en el Trabajo
- Implementación de Medidas de Higiene del personal
- Cumplimiento de normativa de Salud y Seguridad Ocupacional
- Vigilancia Epidemiológica
- Limpieza y Aseo en áreas de trabajo
- Crear canales de comunicación efectiva con sus empleados
- Atención de Proveedores y visitas
- Gestión de Residuos y Desechos Sólidos
- Reinicio de labores

- i. Las empresas se apegarán a los lineamientos que su casa matriz determine, así como a las normativas vigentes por el gobierno de Guatemala.
- ii. Se recomienda que el regreso de las actividades a las instalaciones físicas se haga de manera paulatina y en porcentajes mínimos, garantizando cumplir con los requerimientos que se establezcan a nivel país en cuanto a distanciamiento social.

#### 2.9.4.3 Medidas de Seguridad para ingreso a sitios de trabajo

- Uso de mascarilla.
- Toma de temperatura al ingreso.
- Doctor y/o enfermera en el lugar de trabajo para manejo de cualquier caso.
- Área específica para aislar posibles casos mientras son trasladados al IGSS.
- Protocolo en clínica médica para reporte de casos sospechosos de Covid-19 el cual incluye informar a Recursos Humanos.
- Mantener distancia de 1.5 metros entre los puestos de trabajo.
- Se mantendrá el proceso de desinfección de baños, cafetería y áreas de trabajo.

### **CAPÍTULO 3: MARCO METODOLÓGICO**

#### 3.1 Alcance y Diseño de la investigación

La siguiente investigación cualitativa, cuenta con un diseño fenomenológico. Tuvo como finalidad, analizar el impacto de la pandemia provocada por la COVID-19 en la Cultura Organizacional de *Contact Center* ubicados en la ciudad de Guatemala.

Según Hernández, (2018) el Diseño Fenomenológico tiene como propósito principal explorar, describir y comprender las experiencias de las personas con respecto a un fenómeno y descubrir los elementos en común de tales vivencias.

## 3.2 Muestra

La investigación se llevó a cabo en un *Contact Center* ubicado en la Ciudad de Guatemala. Los participantes, desempeñan el cargo de Asesor de Servicio al Cliente y Soporte Técnico, para una compañía multinacional estadounidense especializada en productos y servicios relacionados con Internet, software, dispositivos electrónicos y otras tecnologías.

## 3.3 Instrumento

### 3.3.1 Guía de Grupo Focal

La elección del instrumento fue analizado debidamente y seleccionado, basada en la accesibilidad a herramientas virtuales que tienen los colaboradores de la empresa hoy en día. Así como la similitud de horarios disponibles para llevar a cabo el instrumento.

### 3.3.2 Confiabilidad / Validez

Las categorías para la elaboración del instrumento están sustentadas en la definición planteada por Groyberg, Lee, Price y Cheng, (2018) en un artículo de *Harvard Business Review*. Definición que abarca diversas dimensiones que se adaptan al objetivo de la investigación, permitiendo así, una vinculación eficaz.

### 3.3.3 Herramienta tecnológica

Se tenía contemplado realizar el instrumento a través de *Google Meet*. El cual es, un sistema de videoconferencias para empresas y personas individuales que aprovecha las capacidades y la seguridad de la infraestructura global de Google. Sin embargo, por cuestiones de privacidad y restricciones de la empresa, se realizó por medio de un Formulario de Google, los cuales son ampliamente usados para crear encuestas, cuestionarios y recopilar diversos tipos de información de una manera simple y eficiente.

### 3.3.4 Pilotaje

#### **Fecha y Horario de realización**

28 de octubre del 2020

**Inicio:** 19:45 horas

**Final:** 20:10

#### **Transcripción**

**Moderador:** Buenas noches, bienvenido a la reunión. Mi nombre es Jazmin Morataya, soy estudiante de la Maestría en Gestión Humana y Organizacional, la cual está a cargo del Departamento de Postgrado de la Escuela de Ciencias Psicológicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala. Agradezco que haya aceptado ser parte fundamental de este proceso de investigación. Antes de proseguir me gustaría que pudiéramos revisar el consentimiento informado que se envió con anterioridad a su dirección de correo electrónico, para asegurarnos que no quede alguna duda con el proceso y que está de acuerdo en continuar.

El enlace de consentimiento informado ha sido enviado a través del chat de Google Meet, haz clic sobre el enlace y procederemos a leer el contenido (se da lectura al formulario).

**Formulario de Google:** <https://forms.gle/QL955RP1p6rqiP299>

“El estudio, tiene como objeto analizar el impacto que ha tenido la COVID-19 en la Cultura Organizacional de *Contact Centers* de la Ciudad de Guatemala.

La información personal obtenida mediante la realización de la actividad será utilizada única y exclusivamente para los propósitos del estudio indicado; a cargo

de Jazmin Morataya, quien cursa la Maestría en Gestión Humana y Organizacional. Para garantizar el resguardo de la información, el manejo ético y seguro de su contenido, se generarán códigos de clasificación que restringen el alcance de la identidad de cada participante. Asimismo, se realizarán todos los esfuerzos necesarios para garantizar la confidencialidad definida en Tratados Internacionales y Leyes Nacionales.

Los resultados generales de este proceso de investigación servirán de base para la construcción de una propuesta encaminada a abordar los hallazgos. El proceso en su totalidad está siendo acompañado por la Profesora titular del curso Seminario I de Investigación, Mtra. Gabriela Álvarez García, colegiado 3817 y la Mtra. Katia Tejeda de Cabrera como Asesora de contenido, colegiado 570, Departamento de Estudios de Postgrado, de la Escuela de Ciencias Psicológicas, de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Como participante tiene derecho a solicitar los resultados obtenidos. Puede escribir a: [jazestefmora@gmail.com](mailto:jazestefmora@gmail.com). Se le brindará información sobre el tiempo estipulado para la publicación global de la investigación. Si tiene alguna consulta sobre su participación, puede escribir a: [maestriagho@psicousac.edu.gt](mailto:maestriagho@psicousac.edu.gt) o al [galvarez@psicousac.edu.gt](mailto:galvarez@psicousac.edu.gt)

Si está de acuerdo, puede seleccionar “Si” en el formulario. Si tiene alguna duda referente a lo leído, me lo puede hacer saber.

**Participante:** *Estoy de acuerdo, y no tengo ninguna duda.*

**Moderador:** Excelente, vamos a proceder entonces con la actividad.

### **Pregunta 1**

¿Cuál ha sido su experiencia a partir del cambio de entorno laboral provocado por la

COVID-19?

**Participante:**

*Me podría repetir la pregunta.*

**Moderador:** ¿Cuál ha sido su experiencia a partir del cambio de entorno laboral provocado por la COVID-19?

**Participante:**

*Gracias. La experiencia es más positiva que negativa. Tengo comodidad, estoy en mi casa. Prefiero esto que ir al lugar en donde trabajaba.*

## **Pregunta 2**

¿De qué manera impactan los valores de su empresa en las actividades laborales que realiza por medio del teletrabajo?

**Participante:**

*Siento que como no hay relación con otros, es más difícil poner en práctica los valores de la empresa. Los valores ya no aplican tanto en la casa.*

## **Pregunta 3**

En su opinión, ¿cuál ha sido el impacto que ha tenido la comunicación con su equipo de trabajo (Gerente, Supervisor, Compañeros) a partir de la pandemia?

**Participante:**

*Ha afectado de bastante manera, la información es más confusa, no hay respuestas claras por medio de los mensajes. Antes se hacían reuniones con todo el equipo y había más claridad. Por medio de mensajes cada quien tiene su interpretación. Hay barreras de la comunicación, el turno am y pm tienen conflictos a causa de la falta y mala comunicación. Es cierto que uno puede mandar mensajes, pero es mejor ver a las personas a la cara.*

**Pregunta 4**

¿Cuál ha sido su experiencia utilizando las herramientas de contacto planteadas por la empresa?

**Participante:**

*Las herramientas disponibles han sido buenas y ayudan a la comunicación, utilizamos Teams de Microsoft, llamadas telefónicas, WhatsApp regularmente.*

**Pregunta 5**

¿De qué manera se han relacionado sus logros a los reconocimientos o participación en las actividades de performance realizadas de forma virtual?

**Participante:**

*Desde lejos ha habido más confianza de preguntar y si se ha hecho lo de top performance y actividades de forma virtual.*

**Pregunta 6**

¿Cómo ha impactado la COVID-19 a sus métricas?



**Participante:**

*Mis métricas se han afectado porque los criterios y formas de evaluar han cambiado. Hay problemas con el sistema, la información no es clara. Entonces nos afectamos todos y nuestro trabajo, creo que la meta no es clara por estar separados.*

**Pregunta 7**

Según su experiencia me puede comentar de alguna alteración emocional que haya experimentado durante la pandemia e indicarme, ¿de qué forma se relacionan con sus actividades diarias y desempeño laboral?

**Participante:**

*Más que todo enojo, porque nos dan una información y luego otra. He perdido la motivación y tengo desinterés usualmente por las cosas del trabajo.*

**Pregunta 8**

Según su experiencia me puede comentar de alguna alteración física que haya experimentado durante la pandemia e indicarme, ¿de qué forma se relacionan con sus actividades diarias y desempeño laboral?

**Participante:**

*Pues he engordado más, porque ya no hay horarios específicos para las cosas. Me da ansiedad, ya no camino, ya no hago ejercicio, he tenido dolor de espalda. Imagino que por la vida sedentaria que llevo ahora.*

### **Moderador:**

Excelente, muchas gracias por compartir sus experiencias a lo largo de estos últimos meses. Al final mi investigación busca identificar todas esas áreas de oportunidad que han surgido a causa de la pandemia, para crear propuestas que nos ayuden a mejorar la nueva condición laboral. Le recuerdo que cualquier consulta referente a los resultados, me pueden consultar al correo brindado con anterioridad.

#### 3.3.4.1 Hallazgos

- Analizar la estructura de las preguntas  
La pregunta (1) y (5) no fueron comprendidas del todo.
- Tener mejor control de tiempo  
Referente al tiempo de reunión, duró aproximadamente 25 minutos y se llevó con una persona.
- Interacción de la reunión  
Tratar de que la conversación e interacción sea más fluida, ya que se pudo identificar que por momentos la reunión daba la impresión de ser un diálogo cerrado.
- Preguntas  
Actualmente hay planteadas ocho preguntas en el árbol de categorías, se removerá una de ellas, luego de analizar la información plasmada con anterioridad.
- Grabación de la reunión.  
Aún se encuentra pendiente la aprobación de grabación por parte de la empresa. De ser aprobada se agregará un apartado en el Consentimiento Informado, solicitando la autorización de los participantes.

### 3.3.5 Árbol de categorías

Tabla 1 Árbol de categorías

CATEGORÍAS	SUBCATEGORÍAS	INDICADORES	PREGUNTAS
	Creencias	Entorno	Nos podría contar un poco sobre la experiencia del cambio de entorno laboral que experimentó al momento de migrar del edificio de la empresa a la casa.
	Valores	Laborales	¿De qué manera impactan los valores de su empresa en las actividades laborales que realiza por medio del teletrabajo?
	Comportamientos	Relaciones interpersonales	En su opinión, ¿cuál ha sido el impacto que ha tenido la comunicación
			con su equipo de trabajo (Gerente,

CULTURA ORGANIZACIONAL			<p>Supervisor, Compañeros) a partir de la pandemia?</p> <p>¿Cuál ha sido su experiencia utilizando las herramientas de contacto planteadas por la empresa (Google Hangouts, Google Meet, Correo empresarial)?</p>
	Desempeño	Resultados	¿Cómo se han visto impactadas sus métricas a partir del teletrabajo (WFH) causado por la COVID-19?
		Física	Según su experiencia me puede comentar de alguna alteración física que haya experimentado durante la pandemia e

	Motivación	indicarme, ¿de qué forma se relacionan con sus actividades diarias y desempeño laboral?
	Emocional	Según su experiencia me puede comentar de alguna alteración emocional que haya experimentado durante la pandemia e indicarme, ¿de qué forma se relacionan con sus actividades diarias y desempeño laboral?

### 3.4 Procedimiento de investigación

#### 3.4.1 Lista de actividades para lograr los objetivos de investigación

- Volver al capítulo I, para revisión nuevamente de los objetivos.
- Análisis de la definición de la categoría planteada (Cultura Organizacional).
- El análisis de cada uno de los objetivos generó al menos una pregunta.
- Revisión de cada pregunta, para corroborar que la vinculación con los objetivos de la investigación sea efectiva.
- Aplicación de instrumento de evaluación – Fase pilotaje.
- Análisis y descarte de preguntas, a partir de los resultados del pilotaje
- Aprobación del instrumento por parte de la Maestro a cargo del curso.
- Aprobación del instrumento por parte de la Empresa de *Contact Center & BPO* en donde se llevó a cabo la investigación.
- Solicitud de disponibilidad de asesores a Gerente General de la cuenta, para aplicar el instrumento de evaluación.
- Aplicación del instrumento.
- Organización y análisis de resultados de investigación.
- Descripción del análisis de resultados.

→ Elaboración de conclusiones y recomendaciones.

### 3.4.2 Estrategia de aplicación del instrumento

Se llevarán a cabo 2 reuniones de Grupo focal de manera virtual, cada uno con seis participantes. Se ha solicitado el permiso a la empresa, para poder grabar la reunión o bien para permitir, que dos moderadores más se unan a la reunión para apoyar con la recolección de datos para la transcripción.

### 3.5 Análisis de la investigación

Por ser una investigación cualitativa, se analizará por medio de contenido y matrices. El Análisis de Contenido es una técnica de procesamiento de cualquier tipo de información acumulada en categorías codificadas de variables que permitan el análisis del problema motivo de la investigación. Por otro lado, una matriz de datos es una herramienta que organiza los datos. (Hernández, 2003)

## **CAPÍTULO 4: RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO**

### 4.1 Descripción

Luego de diversas reuniones con Recursos Humanos y el departamento de Gestión Organizacional de la empresa, se autorizó la aplicación del instrumento de investigación a los colaboradores de la empresa. Se solicitó el apoyo del Gerente General y la Gerente de Operaciones del departamento en donde se llevó a cabo la investigación, para poder llevar a cabo la planificación de la actividad para el día veinte de noviembre del dos mil veinte. Con asistencia del departamento de *Workforce*, se generó un listado de los 12 asesores disponibles para ser parte del proceso de investigación. Por medio de la plataforma de mensajería Google Hangouts, se conformó un grupo con todos los participantes. Por dicha vía, se les dio la bienvenida, se les explicó la dinámica de la actividad, la finalidad de la investigación y el consentimiento informado.

Posteriormente, se compartió el instrumento por medio de un Formulario de Google y se les informó que dicho documento iba a estar habilitado desde las 11:33 a.m. Y si surgía alguna duda referente al documento o a la investigación, la podían consultar en privado o por medio de grupo. Durante todo el día se recibieron las respuestas, siendo la última a las 07:06 p.m. Se les expresó a todos los participantes, Recursos Humanos y Gerentes, el correspondiente agradecimiento por permitir llevar a cabo el proceso de investigación y se procedió al análisis de información.

#### 4.2 Análisis de resultados

Las preguntas fueron orientadas a detectar los factores de la Cultura Organizacional; creencias, valores, comportamientos, desempeño, motivación. Que fueron impactados por la COVID-19 iniciada a finales del año 2019 y los diversos cambios que esta generó en el ámbito laboral, para poder así implementar una propuesta que ayude a mantener un vínculo entre colaboradores-organización.

El análisis de datos se llevó a cabo por medio del programa *ATLAS.ti Cloud*, para su codificación y una matriz de análisis de contenido por medio de las Hojas de Cálculo de Google, para sintetizar y analizar la información recolectada.

Por medio del análisis de información, se identificó que la transición hacia la modalidad del teletrabajo fue muy bien aceptada por los colaboradores de la empresa. Refieren que fue un proceso ágil y sencillo, llevado a cabo en el momento idóneo, para evitar la propagación de la COVID-19. Que justamente es lo que la industria *de Contact Center & BPO* buscaba, como bien se mencionó durante la investigación.

Los colaboradores reiteraron en distintas ocasiones, que el realizar las actividades laborales en casa a través del teletrabajo ha sido un cambio positivo tanto en su vida laboral como personal. El trabajar desde casa, les ha permitido tener más tiempo, para desarrollar otras actividades como; hacer ejercicio u otras actividades, convivir más tiempo con la familia, etc., ya que no deben pasar horas en el tráfico vehicular.



Otro factor que es de relevancia mencionar, es el factor económico de los colaboradores ya que indican que ha sido impactada de forma positiva. Esto se debe a la reducción de gasto ya sea de gasolina o de transporte público, lo cual representa un gasto diario para involucrados. Teniendo en cuenta que los horarios tanto de entrada como de salida que maneja la cuenta son cuando hay mayor grado de tráfico vehicular. Tanto la reducción de horas en el tránsito vehicular como el beneficio económico va de la mano con la reducción de estrés o *burnout laboral* que refieren diversos colaboradores.

Hay que tomar en cuenta que cualquier cambio, requiere un periodo de adaptación, así como ventajas y desventajas. Parte de las desventajas es que los procesos de la empresa y gestión del talento humano han sido percibidos de una forma más estricta, generando un sentimiento negativo de desvalorización hacia los colaboradores.

De la misma forma, los valores empresariales parecen no estar muy presentes en la realidad laboral de los colaboradores ni en sus tareas diarias. Lo cual es el primer indicador, no solo de la falta de conocimiento de los valores organizacionales sino de una de las primeras afecciones a la CO y a la disminución del *engagement*. De los valores al único que se le menciona forma positiva para algunos es al trabajo en equipo; esto a causa de que en diversas ocasiones han recibido apoyo por parte de los demás compañeros al momento de necesitar asistencia. Sin embargo, lamentablemente esto no ha sido de la misma manera para todos, ya que hay algunos que consideran que no existe un verdadero trabajo en equipo por parte de los supervisores y compañeros, que son con los que se relacionan a diario.

El valor y principio de la responsabilidad, no forma parte de los valores principales de la empresa, sin embargo, diversos colaboradores lo relacionan con sus actividades laborales, lo cual debe ser resaltado ya que les permite poder realizar su trabajo y tener una productividad estable. Así mismo indican, que sus valores personales tienen un mayor impacto por sobre los valores empresariales.

Los colaboradores expresan que las herramientas que se utilizan diariamente para llevar a cabo la comunicación funcionan a la perfección, a excepción del correo empresarial que, por cuestiones de permiso y acceso, es muy lento. También se hace referencia a la eliminación de accesos a ciertas plataformas que apoyaban a que la experiencia laboral fuera más eficiente y organizada. Si bien, han ocurrido problemas técnicos con las herramientas de comunicación, ha sido a causa de fallas de conexión de tipo local.

Las fallas técnicas de conexión eran de esperarse ya que la infraestructura de red del país no está preparada para la modalidad de teletrabajo, al menos no el tipo de red que se utilizan en el domicilio los colaboradores. Así que problemas de conexiones tardías o perdidas de conexión es algo bastante común. Muchos de los colaboradores incluso tuvieron que ampliar la cantidad de internet que tenían contratada.

Con relación a las métricas se encontró que en algunos casos han mejorado o bien que se han mantenido de la forma en la que venían antes de iniciar con el teletrabajo. Sin embargo, se evidencia inconformidad sobre cambios que han ocurrido en la estructura de métricas, ya que parecen ser cambios y exigencias no muy claras por parte de *management* y de la cuenta. Modificaciones percibidas por los colaboradores, como poco realista y que no toman en cuenta el impacto que puede tener en ellos.

Si bien en algunos casos, se ha presentado la disponibilidad de mayor tiempo para realizar actividades físicas, la mayor parte de los colaboradores ha expresado que la falta de actividad física es uno de los factores predominantes entre ellos. Situación que ha provocado problemas de sobrepeso. Así mismo se hace presente un excesivo cansancio mental y físico a causa de quedarse laborando fuera del horario asignado.

Dado a que el puesto utilizado para llevar a cabo la investigación es de servicio al cliente y soporte técnico, los asesores requieren de ayuda constante para algunos procesos con los clientes. En base a la información obtenida se detecta que la

preocupación por no tener a alguien directamente a quien solicitar ayuda, genera estrés y preocupación en algunos colaboradores.

Conforme han ido pasando los meses, la falta de interacción social y encierro ha provocado desestabilidad emocional, desesperación y estrés para diversos colaboradores, un fenómeno que no solo se ha dado a nivel laboral, sino en general con la población mundial a causa de las restricciones de movilidad. Claro, se reportan algunos casos en donde la seguridad de estar en casa y no exponerse a la pandemia, le ha beneficiado a su condición emocional y se han sentido incluso más relajados. Cabe recordar que los colaboradores son seres biopsicosociales, según el modelo de Engel, (1981) su integralidad definitivamente se va a ver impactada por la situación que se vive actualmente, ya que no solo abarca el área salud, sino afecta lo laboral, emocional, económico y familiar y cada uno lo aborda de una forma distinta.

Toda esta información y análisis, infiere que la Cultura Organizacional del *Contact Center & BPO* tomado como muestra se ha visto impactada a causa de la COVID-19 y de los efectos y restricciones que han iniciado a partir de ella. Tanto los valores organizacionales, métricas, aspectos físicos y emocionales, relacionales y económicos han sufrido alteraciones que son de importancia poder abordar antes de que generen otros efectos adversos, como la desvinculación de la Cultura Organizacional, disminución o carencia de *engagement*, desmotivación y finalmente un aumento de la rotación de personal, generando grandes gastos financieros e inestabilidad para la empresa.

Vale la pena traer a colación que la carencia de *engagement* provocaría grandes retos para la organización ya que como mencionaba Macey & Schneider, (2008) esta es una condición ligada al compromiso, participación, pasión, entusiasmo, esfuerzo para alcanzar los objetivos y metas organizacionales. Sin el definitivamente, alcanzar las metas de productividad y calidad se verían impactados.

Muchos de los factores negativos resultados de la investigación, tiene como factor de origen problemas de comunicación asertiva que ha traído la modalidad del teletrabajo, como nos menciona Salagrinas (2014) al referir que los superiores deben adoptar una actitud positiva, propiciar una comunicación clara y honesta, alentar la participación y crear ambiente de confianza, que promueva la comunicación asertiva para mejorar las relaciones laborales y optimizar la participación de los colaboradores.

La adaptabilidad definitivamente es uno de los mayores retos que tienen las organizaciones hoy en día, deben estar en condiciones de adaptarse al entorno cambiante si pretenden sobrevivir. (Lefcovich, 2006) Si bien no hay estudios previos al 2020 que nos brinden información sobre el impacto que ha tenido la COVID-19 en procesos organizacionales, hay que ir a las bases y pilares que forjan la permanencia y sostenibilidad empresarial, como es el caso de la adaptabilidad.

## CAPÍTULO 5: Conclusiones y recomendaciones

### 5.1 Conclusiones

- Basándose en la evidencia obtenida, se concluye que fue posible analizar el impacto que ha tenido la COVID-19 en la Cultura Organizacional de *Contact Centers* en Guatemala; cumpliendo así con los objetivos de la investigación.
- De forma general, el cambio al teletrabajo ha sido algo positivo que le ha permitido a los colaboradores tener más tiempo disponible para realizar otras actividades, así mismo reducir costos de transporte.
- Entre los elementos de la Cultura Organizacional con mayor relevancia para los colaboradores, se identificó el trabajo en equipo, la comunicación, los tiempos de respuesta al momento de necesitar soporte por parte del equipo encargado o de los supervisores y la transparencia o claridad que pueda demostrar la empresa al estructurar nuevos procesos con relación a las métricas o procesos.
- Cada cambio, por mínimo que sea, va a impactar a la organización de forma positiva o negativa y este caso no es la excepción. La COVID-19 ha venido a transformar las estructuras laborales de los *Contact Center*, así como el desarrollo e interacción organizacional. La comunicación ha sido uno de los factores que se ha visto más impactada con este cambio; ya que tiende a no ser tan ágil, fluida e incluso en algunos casos poco clara, creando confusión en el departamento. Esto impacta directamente a la Cultura Organizacional, los colaboradores dan indicios de inconformidad, incorporando un sentimiento de desvalorización.
- Los ámbitos que se necesitan mejorar, para fortalecer la Cultura Organizacional es el de la comunicación y asistencia. Si bien, ya existen salas de asistencia en Google Chat, es evidente que los agentes de soporte no se dan abasto con la cantidad de preguntas que surgen diariamente, por lo tanto, hay que considerar

el ampliar el departamento de asistencia con 1 o 2 personas más. Así mismo, es importante trabajar en la construcción de una comunicación asertiva. Lo que se puede lograr por medio de grupos focales por área utilizando la herramienta de *Google Meet*, para platicar sobre los cambios en procesos, métricas, etc. dando la pauta a recibir retroalimentaciones o nuevas ideas por parte de los colaboradores.

## 5.2 Recomendaciones

- Es necesario priorizar un cambio en la comunicación que se lleva a cabo en la organización. De acuerdo con la evidencia encontrada en la presente investigación, es uno de los factores con mayor afección. Sin embargo, existen otros factores, que deben trabajarse también.
- Considerar la ampliación del departamento de asistencia, para que los agentes puedan obtener una respuesta más ágil por parte de ellos y así reducir el estrés que produce la espera.
- Las reuniones constantes de interacción entre los miembros de cada equipo de trabajo son esenciales, ya que ingresan personas nuevas a la cuenta o bien ya existen miembros del equipo con el que nunca se ha tenido mayor interacción de par a par, causando no solo un *engagement* bajo en la organización, sino que puede ralentizar algunos procesos en donde sea necesario interactuar con un compañero.
- Una de las acciones sugeridas, es implementar un proyecto para mejorar esa vinculación entre la empresa y el colaborador, por medio de cambios en las interacciones de equipo, buscando aumentar el salario emocional y la comunicación de los colaboradores, fortaleciendo así la Cultura organizacional.

## **CAPÍTULO 6: Formulación de un proyecto**

### **“Fortalecimiento de la interrelación Empresa-Colaborador en Industrias de *Contact Center & BPO* en la Ciudad de Guatemala que laboran por medio del teletrabajo.”**

La virtualidad es uno de los elementos que se ha vuelto parte del día a día del sector laboral. La COVID-19, fue un detonante que obligó a las empresas a adaptarse a nuevos cambios y a hacer uso de una mayor gama de recursos tecnológicos de forma inmediata. Como todo cambio rotundo, viene anexado a diversas áreas de oportunidad que pueden ser mejoradas, por lo tanto, el proyecto busca trabajar en esas áreas y así fortalecer la interrelación empresa-colaborador en la industria de *Contact Center* y *BPO*, la cual será la encargada de brindar los recursos necesarios, para poder llevar a cabo la propuesta en mención.

#### 6.1 Análisis de los participantes

Según Gordo, (2020) los *Contact Center & BPO* son una palanca importante que aporta competitividad al país, es una industria que crece y genera prosperidad en las diversas áreas que operan. Así mismo, dicho presidente del Sector de *Contact Center* AGEXPORT destacó que mientras más años el trabajador lleve en la industria, mayor es el progreso social para el país. Refiriendo que sólo en posiciones laborales esta industria inyecta a la economía guatemalteca aproximadamente US\$160 millones, mientras que en 2015 este sector aportó US\$750 millones solamente en exportaciones.

Invest in Guatemala, indica que Guatemala tiene la fuerza laboral más grande y principalmente joven de Centroamérica, con más de 15 millones de habitantes, de los cuales 70% es menor de 40 años. Poseyendo un recurso humano joven y activo disponible para esta industria.

Tabla 2 Análisis de los participantes

CATEGORÍA	ACTOR	ROL Y OBJETIVO	RELACIÓN PREDOMINANTE	JERARQUIZACIÓN DE SU PODER	RECURSO Y MANDATOS
<p>AGEXPORT  CONTACT CENTER &amp; BPO</p>	<p>Industria (X) / Industrias de <i>Contact Center &amp; BPO</i> en Guatemala.</p>	<p>Proveer a los colaboradores las herramientas correspondientes, para llevar a cabo las actividades laborales cotidianas y trabajar en mantener la vinculación empresa-colaborador.</p>	<p>Si bien, existe una posible oposición o molestia por parte de las otras cuentas de la compañía que no fueron involucradas en la investigación. El porcentaje de que se enteren sobre ella es muy bajo, ya que no hay una interacción laboral entre dichas cuentas.</p>	<p>La capacidad del actor de facilitar las acciones es de tipo medio, ya que tienen procesos ya incorporados y ha sido difícil conseguir las aprobaciones necesarias para hacer la investigación, no digamos implementaciones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infraestructura</li> <li>• Equipo Tecnológico</li> <li>• Público objetivo; colaboradores, <i>Contact Center</i> y <i>BPO</i>.</li> </ul> <p><b>Salud y Seguridad</b></p> <p><i>Protocolo del Sector de Contact Center &amp; BPO para proteger la salud y seguridad de sus</i></p>



					<p><i>colaboradores en las empresas.</i></p> <p>En base a lo siguiente:</p> <p>Artículo 13 Acuerdos Gubernativos No. 78-2020, 79-2020, 229-2014 y 79-2020</p> <p><b>Teletrabajo</b></p> <p>Iniciativa que dispone el aprobar la Ley del Teletrabajo de abril de 2020.</p> <p>Código de Trabajo de Guatemala Decreto 1441-1961.</p>
--	--	--	--	--	--

## 6.2 Análisis de problemas

Para la delimitación del problema, se consideraron los resultados de la investigación previa realizada, la cual sirve como base para la identificación de las siguientes problemáticas en las que se puede trabajar.

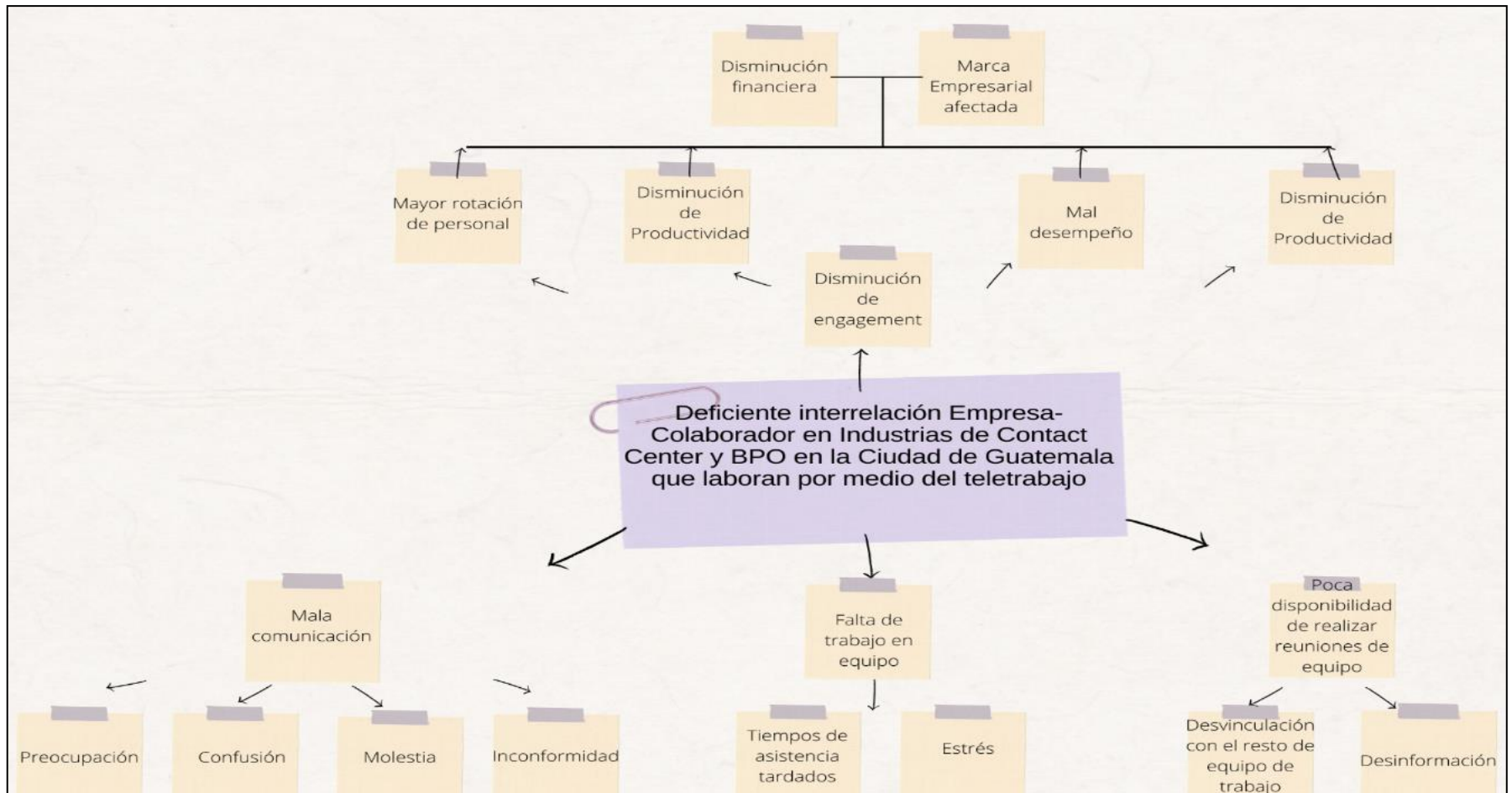


Figura 9 Árbol de problemas

### 6.3 Análisis Contextual y de Diagnóstico

El 18 de marzo del 2020, el sector de *Contact Center & BPO* de AGEXPORT lanzó un comunicado en donde informaban que para contribuir a la prevención del COVID-19 tomaron la decisión conjunta de reducir las operaciones en los centros de trabajo en un 70%, en las siguientes 48 horas próximas a la fecha indicada, para iniciar una modalidad de trabajo en casa, conocido como teletrabajo.

De acuerdo con la OIT, (2011) El teletrabajo es una modalidad de trabajo más, así como el trabajo presencial. El constante uso de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) permite trabajar desde un lugar diferente al centro de trabajo. Modalidad que no altera la relación jurídica del colaborador y, por lo tanto, tampoco los derechos y obligaciones de las partes, previstas en las normas y convenios colectivos de trabajo. El cambio de una modalidad a otra no puede generar perjuicio alguno al colaborador. Se dan adaptaciones y variaciones que considerar y consensuar entre las Industrias, en función de las características propias, específicas del teletrabajo, seguridad y en el marco del diálogo social. Por ello, es de suma importancia poder identificar los cambios estructurales en los proceso y formas de trabajo, para así transmitirlos de la forma correcta a los colaboradores.

Hasta el día de hoy, esta industria sigue desempeñando sus labores de esa manera. De ser necesario llegar al centro de trabajo se llenan formularios en relación con la salud y posibles síntomas del colaborador antes de programar la cita y ya dentro del centro de trabajo, se toman las medidas de limpieza, sanitización y desinfección correspondientes.

## 6.4 Análisis de objetivos

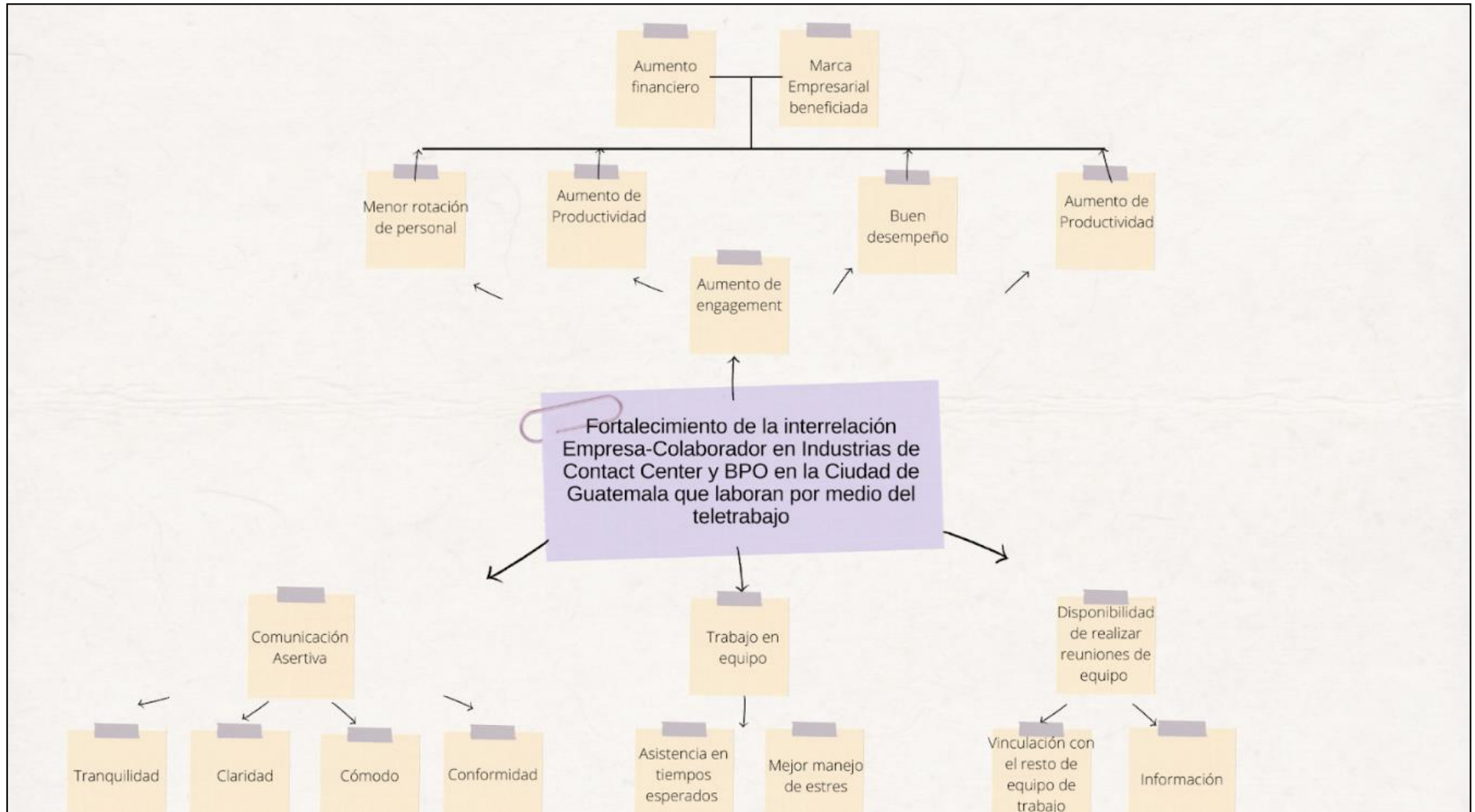


Figura 10 Árbol de Objetivos.

## Objetivo General

- Fortalecimiento de la interrelación Empresa-Colaborador en Industrias de *Contact Center & BPO* en la Ciudad de Guatemala que laboran por medio del teletrabajo.

## Objetivos Específicos

- Desarrollo de una comunicación asertiva en las industrias de *Contact Center & BPO* en la ciudad de Guatemala.
- Describir herramientas para poder fortalecer el *engagement* organizacional en las industrias de *Contact Center & BPO* en la ciudad de Guatemala.
- Implementar técnicas para la organización más adecuada de reuniones de equipos y reuniones de cuenta en las industrias de *Contact Center & BPO* en la ciudad de Guatemala.
- Fomentar el trabajo en equipo en las industrias de *Contact Center & BPO* en la ciudad de Guatemala.

## 6.5 Análisis de opciones

En base al árbol de objetivos desarrollado, se identifican diferentes áreas y propuestas en las que se deben de trabajar para lograr el objetivo principal. A continuación, se presentan algunas de las áreas de acción de estas propuestas.

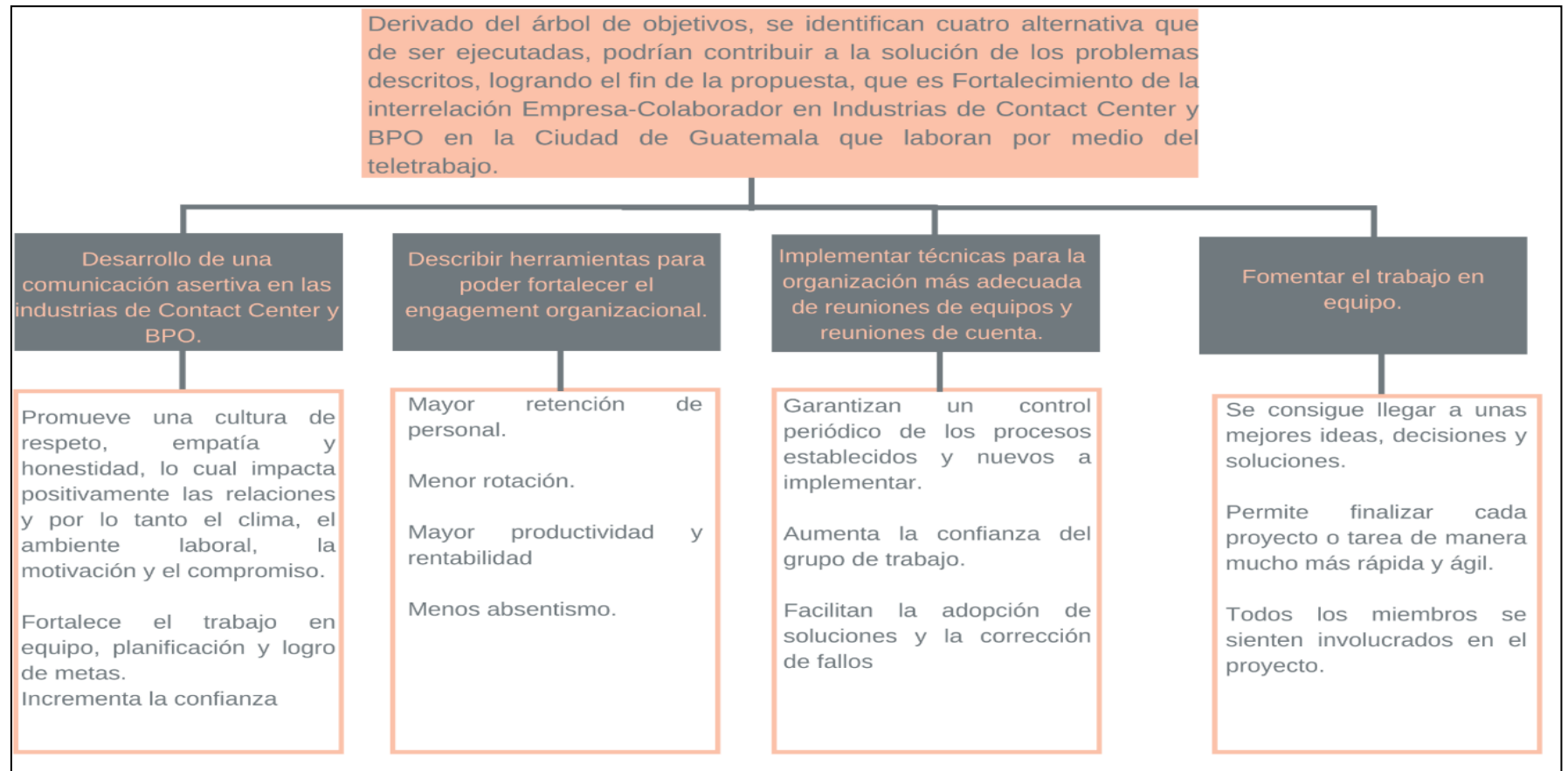


Figura 11 Análisis de opciones.

Si bien todas las áreas de abordaje representan mucho valor para el Fortalecimiento de la interrelación Empresa-Colaborador en Industrias de *Contact Center & BPO* en la Ciudad de Guatemala que laboran por medio del teletrabajo. El desarrollo de una comunicación asertiva en esta industria se considera ideal, efectiva, viable y que podría responder ante las diversas necesidades de la industria. Es una propuesta que trabaja desde la raíz, desde la base de las funciones básicas de toda organización, por lo que su gestión apropiada puede influenciar los cambios iniciales en las otras propuestas mencionadas.

En el simposio de Comunicación Activa y Organizacional, realizado en la Universidad San Carlos de Guatemala, Salagrinas (2014) indicó que, la comunicación asertiva es una excelente estrategia para resolver los conflictos interpersonales de manera sana y madura. La cual, evita la comunicación agresiva o el estilo pasivo de enfrentar conflictos en donde las personas simplemente se resignan ante las demandas o imposiciones de otro, sin atreverse a defender sus derechos. Refiere que, para lograr relaciones humanas productivas, los superiores deben adoptar una actitud positiva, propiciar una comunicación clara y honesta, alentar la participación y crear ambiente de confianza, que promueva la comunicación asertiva para mejorar las relaciones laborales y optimizar la participación de los colaboradores.

Dentro de las Industrias de *Contact Centers y BPO*, por la cantidad de colaboradores que manejan, los requerimientos de producción, horarios, etc., ya es complicado mantener una comunicación organizacional activa, constante, asertiva, fluida y clara, entre los equipos de trabajo. Fenómeno que, de acuerdo con la investigación previamente realizada, ha ido en aumento a partir del inicio de labores por medio del teletrabajo.

La comunicación es parte fundamental de los factores determinantes de la gestión de Cultura Organizacional. Factor que se ha visto sumamente impactado durante la pandemia, por lo que las Industrias de *Contact Center & BPO* en Guatemala, deben

reaccionar rápidamente, para poder implementar mejoras y evitar que haya una desvinculación o carencia de *engagement*, entre la empresa y el colaborador.

Para poder afrontar la problemática que se presenta en el proyecto, se tendrá como objetivo fortalecer la interrelación Empresa-Colaborador en Industrias de *Contact Center & BPO* en la Ciudad de Guatemala que laboran por medio del teletrabajo. Abordando el desarrollo de una comunicación asertiva organizacional, utilizando herramientas de capacitación y asesoramiento, como talleres, grupos focales y actividades virtuales.

## 6.6 Marco conceptual

### 6.6.1 Comunicación organizacional

Willmington (2011) establece que la comunicación organizacional es el proceso en donde los miembros de una empresa recolectan información pertinente acerca de sus procesos y los cambios que ocurren en ella, bajo esta perspectiva, se puede decir que es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los miembros de una organización, y entre ésta y su medio laboral. Así mismo, este conjunto de técnicas y actividades están encaminadas a agilizar y facilitar el flujo de mensajes de la organización.

Alcaraz (2006) brinda, es la interacción de información, opiniones, experiencias, sentimientos entre dos o más personas a través de la voz, teléfono, escritura y otros. Establece que es necesario que existan al menos tres elementos involucrados para que se dé la comunicación, el emisor que expresa la idea y la transmite por medio de gestos, palabras o imágenes. El mensaje que es la idea, las palabras o imágenes que expresa el emisor para ser recibido o traducido por el receptor. El receptor es quien recibe el mensaje y lo decodifica.

Se puede decir también, que la comunicación organizacional es la interacción de información, opiniones, experiencias, sentimientos entre dos o más personas a través



de la voz, teléfono, escritura, etc., según Alcaraz (2006) sin embargo, hoy en día esta actividad se lleva a cabo la mayor parte de veces a través de la virtualidad. El autor, establece que es necesario que existan al menos tres elementos involucrados para que se dé la comunicación, el emisor que expresa la idea y la transmite ya sea por medios virtuales o físicos como gestos, palabras, imágenes.

Duran (2012) comparte de forma más amplia la manera de transmitir el mensaje, explica que la información eficiente en una organización se refiere al logro de los objetivos con tiempos y costos mínimos, por esta razón algunas empresas prefieren utilizar comunicaciones escritas que llegan a todo el personal, en lugar de interacciones personificadas. *Management* no puede invertir su tiempo en comunicar uno a uno la información, por lo que se opta por una comunicación “más eficaz”, memos, circulares y notificaciones generales por medio de correo electrónico.

#### 6.6.1.1 Orígen de la comunicación organizacional

El ser humano por naturaleza busca transmitir sus necesidades, logros, emociones y sentimientos estableciendo medios de comunicación, así indica Tomasello (2011) quien explica que desde el inicio de la historia se ha demostrado que el hombre ha utilizado diferentes tipos de comunicación, de ahí resulta un elemento indisolublemente ligado a la existencia del humano como ser social, ya que constituye un factor de construcción de toda la vida que posibilita la interrelación en agrupaciones de seres humanos, colectivos y sociedades.

Con el paso del tiempo y atendiendo a las necesidades de un mundo globalizado que va evolucionando rápidamente, los seres humanos han visto la necesidad de perfeccionar los medios de comunicación. Actualmente, la comunicación se caracteriza por un crecimiento vertiginoso de los medios de comunicación y una revolución de la tecnología que favorece la globalización, fenómeno que se ha extendido a todos los campos y ha afectado la historia de la humanidad.

### 6.6.1.2 Tipos de comunicación organizacional

Para las Industrias de *Contact Center & BPO*, es fundamental una comunicación eficaz porque las funciones de planificación, organización y control se llevan a cabo, mediante la información organizacional. Existen tipos por lo que también es trabajo de los dirigentes elegir el adecuado para su empresa.

Hay diferentes teorías sobre los tipos de comunicación organizacional, estas varían según el autor. Barquero (2005) refiere que en una organización pueden existir dos tipos de comunicación, concentrados en el estudio de las necesidades individuales del personal como el público y en la búsqueda de soluciones para ellas, los clasifica de la siguiente manera:

- Comunicación formal

En ella la información tiene una secuencia relativa un orden interpretativo que es priorizada y con garantía de retroalimentación, puede ser descendente de jefe a subordinados, ascendente de subordinados a jefes, horizontal entre jefes y compañeros de la misma línea jerárquica, transversal entre todos los que componen la organización. Así mismo, esta puede ser canalizada por medio de memos, correos electrónicos, manuales, notificaciones, avisos y reuniones.

- Comunicación informal

Esta permite controlar la conducta de los integrantes de una organización, actúa como un mecanismo para la expresión de las relaciones personales que generalmente las organizaciones formales no proporcionan. El riesgo de este tipo es el desequilibrio de una organización ya que está basada en una canalización sin respaldo ni

solidez, entre ellas se cita los rumores, especulaciones, hipótesis, discrepancia.

Estrada (2011), presenta otros tipos de comunicación organizacional.

- Comunicación Interna

En ella los programas están dirigidos al personal de la organización, tales como directivos, gerencia media, empleados y obreros, se define como el conjunto de actividades efectuadas por cualquier empresa para la creación y mantenimiento de buenas relaciones entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

- Comunicación Externa

se dirigen al público externo de la organización, como accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación.

### 6.6.1.3 Canales de la comunicación organizacional

Los canales de comunicación son los encargados de transportar el mensaje hacia su destino, ya sea por vías virtuales o físicas, son lo que conecta al emisor con el receptor. Es importante que se aporte un mensaje claro que permita la comprensión compartida, es decir, tiene que ser rápido, permitir el comentario por parte del receptor y estar basado en una relación interprofesional. Al igual que los enfoques y tipos de comunicación organizacional, los canales varían según el autor, pero lo fundamental es saber que cualquiera de los canales que se utilicen, debe ser aplicados correctamente para que sea funcional y se lleve a cabo una comunicación asertiva.

Botta, (2009) refiere que los canales de la comunicación organizacional deben ser formales y deben buscar introducir mensajes claros, precisos y que sirvan de guía para el desarrollo de esta, no de manera momentánea, si no permanente. Los canales formales engloban los que ofrece la tecnología; correo electrónico, aplicaciones de videollamada, aplicaciones de chat, etc.

Angulo, (2009) divide los canales de comunicación de acuerdo con sus rasgos en dos grandes grupos.

- Canales mediatizados

Requieren de la tecnología para la producción de mensajes y el contacto entre la fuente y el receptor o receptores, no es directo, sino a través de algún vehículo físico externo.

- Canales directos

Esta va a depender de la capacidad y habilidad individual para comunicarse con otros cara a cara.

- Canal personal

Se lleva a cabo cuando dos o más individuos se comunican directamente, como la conversación cara a cara o un individuo con el público. La eficacia de estos canales se basa en la ventaja del trato individualizado y la retroalimentación, a través de ellos se establece un contacto directo entre el presentador del mensaje y el receptor ya sea por medio de entrevistas por teléfono, por correo convencional, correo electrónico, mensajería instantánea, videoconferencia.

- Canal no personal

Engloba la transmisión de los mensajes sin contacto o interacción entre las personas. En ellos se incluyen los medios masivos, los ambientes y los acontecimientos especiales. Por ejemplo, impresos (periódicos, revistas y correo postal), masivos orales (radio, televisión), masivos de exhibición (carteleras).

- Canal interactivo y de amplio alcance

Utilizan la tecnología de la televisión digital o el internet para poner en contacto a la empresa con un elevado número de interlocutores.

#### 6.6.1.4 Barreras de la comunicación organizacional

La comunicación engloba diversos factores para que se lleve a cabo de forma efectiva y asertiva, hay que tomar en cuenta que está el factor humano, pero también el ambiente y la vía en el que se lleve a cabo la comunicación.

Ceja (2009) presenta algunas de las barreras que puede afectar la comunicación en la organización:

- Barreras de proceso.
- Barreras producto de las características de personalidad.
- Barreras por condiciones físicas y/o ambientales.
- Barreras semánticas.

En el caso de las barreras que interrumpen la comunicación en las organizaciones presenta las siguientes;

- Falta o ausencia de planeación.
- Supuestos o hechos confusos.

- Distorsión del contexto del mensaje y/o de la semántica.
- Información expresada deficientemente.
- Pérdida de información por retención limitada.
- Información con escucha limitada y la evaluación anticipada de la misma.
- Comunicación de forma impersonal.
- Desconfianza o temores en la comunicación.
- Tiempo insuficiente ante los cambios.
- Exceso de información.

#### 6.6.1.5 Funciones de la comunicación organizacional

Conocer las funciones de la comunicación es de suma importancia, para identificar el impacto que puede tener en la organización. Aretio, (2009) presenta las principales funciones que cumple la comunicación organizacional.

- Función afectiva.
- Función reguladora.
- Función informativa.
- Función descriptiva.
- Función evaluadora.
- Función de desarrollo
- Función informativa.

#### 6.6.1.6 Tecnologías de la Información y la Comunicación

Según Luna, (2021) Las tecnologías de Información y Comunicación (TIC) son un conjunto de herramientas relacionadas con la transmisión, procesamiento y almacenamiento digitalizado de la información. Así mismo, es está conformado por procesos y productos derivados de las nuevas herramientas (*hardware y software*). Estas son un aliado hoy en día del emprendimiento, tanto en nuevos conceptos como

en lo tradicional, permitiendo que las oportunidades de crecimiento, desarrollo y sostenibilidad sea posible.

Por otro lado, Claro (2019) refiere que son tecnologías que utilizan la informática, la microelectrónica y las telecomunicaciones para crear nuevas formas de comunicación por medio de herramientas de carácter tecnológico y comunicacional, buscando facilitar la emisión, acceso y tratamiento de la información.

Esta nueva forma de procesamiento de la datos e información logra combinar las tecnologías de la comunicación (TC) y las tecnologías de la información (TI), las primeras se encuentran compuestas por la radio, la telefonía y la televisión. Y las segundas se centran en los procesos de digitalización de las tecnologías de registro de contenidos. La suma de ambas tecnologías al desarrollo de redes brinda como resultado un mayor acceso a la información, logrando que las personas puedan comunicarse sin importar la distancia, oír o ver situaciones que ocurren en otro lugar y, las más recientes, poder llevar a cabo actividades laborales o realizar diversas tareas de forma virtual.

#### 6.6.2.1 Tipos de TIC

##### Redes

Estos son los sistemas de comunicación que conectan varios dispositivos o equipos y se componen básicamente de usuarios, hardware y software. Entre sus ventajas está el compartir recursos, intercambiar y compartir información, homogeneidad en las aplicaciones y brindar mayor efectividad.

##### Terminales

El hablar de terminales hace referencia a los puntos de acceso de las personas a la información, entre algunos dispositivos o equipos se encuentran las computadoras, el navegador de internet, los sistemas operativos para ordenadores, los teléfonos

inteligentes, los televisores y las consolas de videojuego. Uno de los principales beneficios que han permitido este tipo de TIC es el acceso a los datos e información de forma global.

## Servicios en las TIC

Este tipo de tecnologías ofrecen diferentes servicios a los consumidores entre los que se destacan el correo electrónico, la búsqueda de información, la administración electrónica (E-administración), el gobierno electrónico (E-gobierno), aprendizaje electrónico (*E-learning*) y otros más conocidos como banca *online* y comercio electrónico.

A continuación, se detallan los ejemplos más comunes del uso de las TIC:

- Comercio electrónico

A partir de la COVID-19 más servicios y productos se ofrecen a través de Internet, redes sociales o de aplicaciones en dispositivos móviles, permitiendo el desarrollo de toda una rama comercial globalizada inmediata.
- Mensajería instantánea

Estos servicios regularmente son para computadoras, tabletas y teléfonos celulares inteligentes que permiten la comunicación inmediata, eficiente y directa.
- Comunidades virtuales

Estas son redes de usuarios que comparten temas en común, pasiones o simplemente desean expandir su círculo social, encuentran espacios digitales propicios para la interacción y comunicación a larga distancia.
- Correo electrónico

La versión digital del correo postal no pasa de moda, ya que permite no sólo el envío de información escrita sino de fotografías y otros archivos



adjuntos, cuya recepción es sin embargo instantánea, sin importar lo lejos que estén el remitente y el destinatario.

Las tecnologías de la información y la comunicación cuentan con diversas características que han transformado la forma en como las personas se comunican alrededor del mundo. A continuación, se detallan diversas ventajas y versatilidades con las que cuentan las TIC.

- Instantaneidad  
Hace referencia a la velocidad con la que se transfieren los datos.
- Inmaterialidad  
Permite que la información se pueda trasladar de forma inmediata a cualquier lugar y a diversos usuarios.
- Interconexión  
La unión de diferentes tecnologías que posibilitan la creación de nuevas herramientas.
- Interactividad  
El intercambio de información entre usuarios y dispositivos.
- Alcance  
Capacidad de impacto en diferentes áreas como la economía, la educación, la medicina, el gobierno, etc.
- Innovación  
Todo el tiempo están creciendo y cambiando para crear nuevos medios de comunicación.
- Diversidad  
Ejecutan más de una función por lo que sirven para diferentes propósitos.
- Automatización  
Cada vez más las herramientas tienden a automatizar procesos para mejorar la productividad y los tiempos de ejecución.

Si bien hoy en día la tecnología es utilizada y desarrollada constantemente, en el área laboral e incluso educativo en el país, aún había muchas áreas de oportunidad en relación con los conocimientos tecnológicos básicos. Las cuales pudieron hacerse evidentes al momento de tener que transformar procesos a causa de la COVID-19. La pandemia provocada y todas las restricciones presidenciales dieron pauta a que se implementaran procesos de capacitación en relación con las TIC y que se pudieran tecnificar diversos procesos que aún se trabajaban de forma no digital.

### 6.6.3 *Engagement* Organizacional

Es un concepto muy extenso que se ha popularizado bastante en los últimos años. Regularmente cuando se menciona en un ámbito laboral, hace referencia al grado de compromiso de los trabajadores con la organización. Hay diversas variables que se utilizan y consideran para poder medir el *Engagement* Organizacional de una empresa, entre estos se puede mencionar el nivel de satisfacción de los empleados con sus condiciones de trabajo, su bienestar físico y mental y su realización profesional y claro no se puede dejar por un lado la remuneración monetaria y salario emocional que se trabaje con los colaboradores.

Según Macey & Schneider, (2008) esta es una condición deseable por las organizaciones hoy en día, tiene un propósito organizacional y connota compromiso, participación, pasión, entusiasmo, esfuerzo para alcanzar los objetivos y metas organizacionales y energía en altos niveles. Así mismo el *Engagement* Organizacional hace referencia a esa conexión emocional y compromiso que siente un empleado hacia su lugar de trabajo, que influye en su comportamiento, productividad y nivel de esfuerzo en las actividades relacionadas con el trabajo.

De acuerdo con Maslach, (2001) cuando se habla de *Engagement* Organizacional, hay que tener en cuenta que este se centra en el trabajo en sí mismo y proporciona una perspectiva más compleja sobre la relación de los colaboradores con el trabajo. Los colaboradores que presentan un *Engagement* Organizacional elevado, mantienen altos niveles de energía, conectan de forma eficaz con las actividades laborales y se

perciben a sí mismos como personas capaces de afrontar completamente las demandas y responsabilidades de su trabajo.

A pesar de las distintas conceptualizaciones del término “*engagement*” y su relación con otros constructos psicológicos positivos como la implicación en el puesto y la satisfacción, se puede definir que el *Engagement* en el contexto laboral y organizacional es “un estado mental positivo, relacionado con el trabajo que se caracteriza por vigor, dedicación y absorción en la actividad”. (Macey y Schneider, 2008)

#### 6.6.3.1 Elementos del *Engagement* Organizacional

El *Engagement* Organizacional está compuesto de diversos elementos que dan pauta a reconocer cuando un colaborador efectivamente está comprometido con la empresa y sus objetivos. En la figura 11 se puede observar los principales pilares que se consideran fundamentales para conformar y reconocer un *Engagement* Organizacional eficaz.

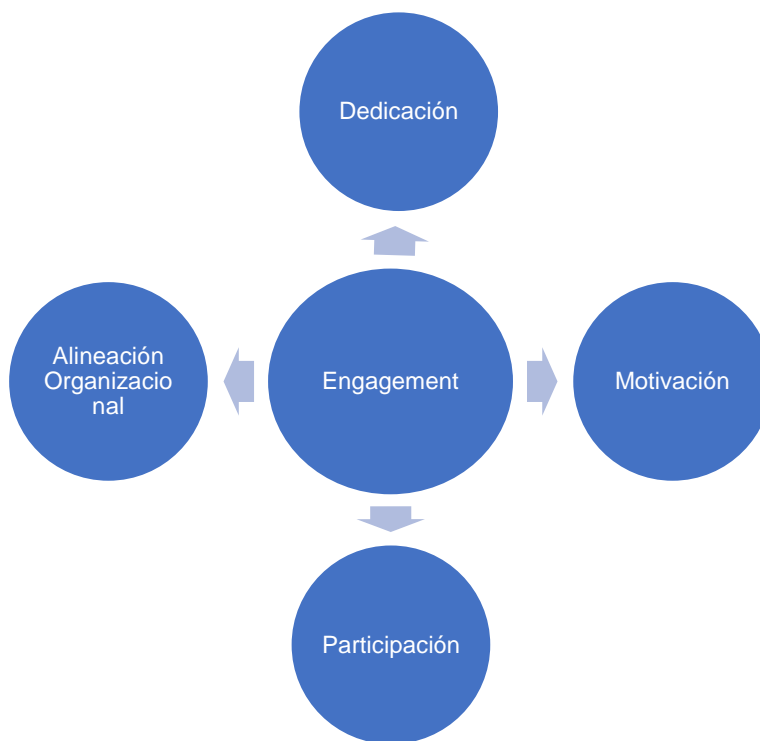


Figura 12 Elementos del *Engagement* Organizacional.

## Dedicación

La Real Academia de la Lengua Española, (en adelante RAE), en su versión actualizada (2020). Define al término “dedicación” como la acción y efecto de dedicarse intensamente a una profesión o trabajo, ya sea por compromiso o contrato ocupa todo el tiempo disponible del involucrado, con exclusión de cualquier otro trabajo.

Cuando los colaboradores demuestran dedicación, se muestran entusiastas y se sienten orgullosos de su trabajo y empresa. Quienes están dedicados sienten que el trabajo que están a cargo es de gran valor y contribuye al objetivo y estrategia general de la organización.

## Motivación

De acuerdo con la RAE, (2020) dicho término es el conjunto de factores internos o externos que determinan en parte las acciones de una persona.

Existen dos tipos de motivación; la motivación intrínseca según Vroom, (1964) y Porter y Lawler, (1968) está vinculada a la dinámica laboral en propiamente y que esta resulte atractiva para el colaborador. Por otro lado, la motivación extrínseca está asociada a las derivaciones extrínsecas a las que lleva la propia actividad laboral, como estímulos perceptibles como las compensaciones económicas, como bonos adicionales o incentivos y alicientes recibidos de forma verbal. (Alonso y Juste, 2014).

La empresa como tal, tiene la mayor responsabilidad de trabajar en los diversos tipos de motivación que influyen en sus colaboradores. Los seres humanos actúan siguiendo determinados fines y propósitos, así que se debe de tener en cuenta y conocer el mercado hacia el cual está orientada la organización, el tipo de colaboradores, así como sus necesidades. Ya que éstas pueden variar conforme el contexto, periodo generacional, puesto, nivel académico y económico. De lo contrario, las estrategias empleadas para motivar a los colaboradores pueden generar lo apuesto

a la motivación y la organización como tal solo estaría perdiendo recursos, tiempo y *engagement*.

### Alineación Organizacional

Esta entra en acción cuando la organización decide implementar su modelo de negocio, dar cumplimiento a su propósito, alcanzar los objetivos propuestos y llevar a cabo la estrategia planeada. Es de gran importancia que toda la organización conozca la parte filosófica de la organización y que esté alineada con ella. Así se puede garantizar que todos lleven a cabo la misión y que se sientan una pieza fundamental dentro del proceso.

### Participación

La participación laboral hace referencia a que tan inmersos están los colaboradores con los procesos organizacionales, ya sea del trabajo que realizan específicamente o bien de actividades extracurriculares que realice la organización.

El *Engagement* Organizacional de los colaboradores va más allá de las actividades extracurriculares, juegos y eventos. Su *engagement* con la empresa impulsa el desempeño y la productividad. Anteriormente se pudieron observar los 4 elementos que son considerados de implementación esencial, sin embargo, hay otros factores que influyen en el compromiso de los colaboradores como refieren los autores mencionados. Entre ellos podemos encontrar el vigor y la absorción.

### Vigor

Cuando este es demostrado, los colaboradores están comprometidos con su trabajo. Por tanto, persisten a pesar de los retos y desafíos que puedan enfrentar. Muestran un alto nivel alto de energía y hacen un esfuerzo adicional cuando es requerido.

## Absorción

Este ocurre cuando los colaboradores están muy absortos en su trabajo. El concepto de “flujo”, que describe un estado positivo en el que los seres humanos están inmersos en su trabajo, está estrechamente relacionado con la absorción.

### 6.6.4 Teletrabajo

Una de las ventajas de la comunicación y de las TIC es que su unificación permite traspasar fronteras, y poder llevar a cabo procesos de comunicación sin preocuparse de la ubicación. Es aquí en donde se inician los procesos para el teletrabajo. Que como ya se ha definido con anterioridad, es un modo de trabajo que permite el uso de las TIC desde el lugar de residencia regular o bien desde otros lugares de forma remota fuera de las oficinas de la empresa.

- El teletrabajo es una actividad que se lleva a cabo fuera de la organización en donde se encuentran centralizados todos los procesos laborales.
- Permite la utilización de las TIC para facilitar la comunicación entre las partes involucradas sin necesidad de estar en un lugar físico determinado para cumplir sus funciones.
- Es un modelo organizacional distinto al tradicional y replantea las formas de comunicación interna de la organización, generando nuevos mecanismos de control y seguimiento a las tareas laborales.

Cuenta con las siguientes ventajas en sus procesos:

- Autonomía.
- Ahorro en gastos de transporte y movilidad.
- Puede aumentar la productividad.

- Permite integrar a personas con discapacidad.
- Reduce costes en infraestructura y servicios.

Pero recordemos que siempre cualquier modalidad o proceso tiene sus desventajas también, las cuales se mencionan a continuación:

- El *engagement* puede verse amenazado.
- Disminución de la Cultura Organizacional
- Falta de comunicación
- Dificultad para el trabajo en equipo.

#### 6.6.5 Iniciativas de Ley enfocadas a la dignificación y protección del trabajador

La legislación en materia laboral cobró auge durante el periodo que ha persistido la COVID-19, según registros oficiales de la Dirección Legislativa que dan cuenta de la recepción de diversas propuestas de Ley como Convenios a nivel Internacional y nuevas modalidades/estrategas en materia laboral.

El año pasado 2020, la Comisión de Trabajo del Congreso de la República se encargó de analizar una serie de iniciativas, cuatro de ellas enfocadas directamente a la modalidad que ha tomado auge en los últimos meses, el teletrabajo. Así como a la implementación del Convenio 175 de la Organización Internacional del Trabajo, sobre el trabajo a tiempo parcial.

Tanto la iniciativa 5778 como la 5626 se unificaron, la primera de ellas fue presentada por el diputado Maynor Mejía, del bloque VAMOS y la otra por el congresista Oscar Chinchilla, del bloque Compromiso, Renovación y Orden (CREO), ambas orientadas al cumplimiento del Convenio en materia laboral promovido por la OIT. La Comisión de Trabajo por la similitud entre ambas, efectivamente unificó las propuestas y emitió

dictamen favorable con modificaciones, criterio que hizo posible que la propuesta continúe con el respectivo trámite legislativo.

¿Qué busca la propuesta?

Esta busca regular la modalidad laboral y establecer los parámetros necesarios para garantizar los principales y esenciales derechos del trabajador con base a la promoción de la igualdad de trato referente a la parte de remuneración, prestaciones de ley, formación, capacitación y el acceso a mejores oportunidades de crecimiento. Así mismo, da pauta a la certeza jurídica para las industrias y beneficia a las personas con dificultades para cumplir jornadas laborales completas.

La finalidad de un contrato de tiempo parcial es generar empleo digno, productivo y libremente elegido, asegurando la protección de los trabajadores en cuanto acceso al empleo, condiciones de trabajo y de la seguridad social.

Modalidad del Teletrabajo o Trabajo a Distancia

Al referirnos a la materia laboral específicamente, hay que tomar en cuenta que ya existen otras propuestas, entre ellas la del Teletrabajo o Trabajo a Distancia, la cual es de gran relevancia para este proyecto. Esta dinámica cobró relevancia durante la COVID-19 e incluso conlleva un proceso de adaptación para distintos sectores laborales. La industria de los *Contact Center & BPO* ha sido uno de estos sectores que ha tenido mayor influencia de esta modalidad en sus nuevos procesos laborales, para poder continuar exitosamente con sus actividades.

Esta mecánica ha tenido resultados favorables, mayormente para la industria de interés, pero necesita de un respaldo legal para su óptimo funcionamiento y desarrollo, pero especialmente, para proteger los derechos del trabajador y del empleador.



La iniciativa 5764, Ley de Teletrabajo presentada por el diputado Aníbal Samayoa del bloque Humanista (PHG) y la iniciativa 5781, presentada por el diputado Maynor Mejía del bloque VAMOS, buscan reformar el Código de Trabajo y poder agregar las regulaciones pertinentes a esta modalidad. Por su naturaleza, fueron unificadas y recibieron dictamen favorable con modificaciones.

Si bien cuando se abordó la temática del teletrabajo con anterioridad se hablaron sobre los diversos modos de teletrabajo, cabe mencionar las dos reconocidas en la Iniciativa de Ley del Teletrabajo, así como sus concepciones en relación con los involucrados.

- **Teletrabajo**  
Consiste en todo servicio que presta el trabajador, sea material y/o intelectual; o de ambos géneros a un patrono en virtud de un contrato o relación de trabajo que le permite realizar dicha actividad fuera del centro de trabajo del patrono a través de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) como herramientas principales para su ejecución.
- **Teletrabajador**  
Es la persona individual que, de modo directo, trabaja fuera del centro laboral establecido por el patrono, de conformidad con los principios que inspiran el derecho de trabajo, sus regulaciones sustantivas y reglamentarias.
- **Lugar del teletrabajo**  
Espacio físico acondicionado en el domicilio del teletrabajador o lugar que de común acuerdo se establezca entre el patrono y el trabajador con las herramientas necesarias para el desarrollo del desempeño laboral.
- **Teletrabajo móvil**  
Esta modalidad ocurre al no tenerse un lugar de trabajo establecido o específico y su desarrollo laboral necesariamente se hace por medio de dispositivos móviles y/o similares.

¿Qué beneficios brinda?

Uno de los principales beneficios de estos, es la generación de empleo y la modernización de las relaciones laborales por medio de las tecnologías de la información y comunicación, así mismo establece que el teletrabajo o trabajo a distancia es de carácter voluntario tanto para el trabajador como para el empleador. El ente que establezca los procesos del registro para las modificaciones de contratos de trabajo será el Ministerio de Trabajo (Mintrab), a través de la Dirección General del Empleo.

Como parte de los beneficios, refiere la Iniciativa de Ley del Teletrabajo, que el realizar la actividad laboral por medio de esta modalidad, genera una serie de bondades que atienden al desarrollo humano, social, económico y de proyección hacia la posibilidad de ser parte del mundo globalizado con mayor frecuencia y contundencia. Buscando que el teletrabajo les permita a los guatemaltecos contar con una mejor calidad de vida, más flexibilidad en sus actividades diarias, así como el incremento en su rendimiento laboral y la reducción de gastos al dirigirse a la empresa a laborar.

El principal encargado de brindar las herramientas de trabajo al colaborador será el empleador, por otro lado, el colaborador debe comprometerse a cuidar de ellas y utilizarlas para el desempeño de sus labores diarias.

Es importante recalcar que esta modalidad garantiza que todos los colaboradores que se encuentren en ella gocen de los mismos derechos y obligaciones en materia de seguridad social que gozan los demás trabajadores al servicio del mismo patrono que no se encuentran dentro de la misma.

## Socialización de Propuestas

Luego de recibir dictamen, cada una de las iniciativas ya se encuentran en un proceso de revisión o bien llamado socialización para que las entidades pertinentes que están involucradas puedan conocer su contenido y así implementarlas de forma efectiva al momento de ser aprobadas. (Mazariegos, 2021)

## 6.7 Matriz del proyecto

Tabla 3 Matriz del proyecto.

<b>Resumen Narrativo de Objetivos</b>	<b>Indicadores Verificables Objetivamente (IVO)</b>
<b>Fin</b>	Deficiente interrelación Empresa-Colaborador en Industrias de <i>Contact Center &amp; BPO</i> en la Ciudad de Guatemala que laboran por medio del teletrabajo
<b>Propósito</b>	Fortalecimiento de la interrelación Empresa-Colaborador en Industrias de <i>Contact Center &amp; BPO</i> en la Ciudad de Guatemala que laboran por medio del teletrabajo.
<b>Componente</b>	Crear un Plan estratégico de comunicación interna, que apoye y desarrolle una comunicación asertiva en las industrias de <i>Contact Center &amp; BPO</i> .

Fase 1: Adquisición de equipo de trabajo

No.	Actividad	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
1.1	Publicación de puestos necesarios en medios tecnológicos.	Perfil de puestos.	Convocatoria virtual	Renuncias.
1.2	Proceso de selección	Evaluación de candidatos.	Entrevistas / evaluaciones	Mal proceso de selección.
1.3	Contratación	Se firma el contrato.	Contratos firmados	Renuncias
1.4	Inducción al proyecto	Se brinda presentación y documentación	Informe de asistencia, evaluación de conocimientos compartidos.	Falta de interés.
1.5	Asignación de roles	Rol de cada puesto y tarea a cumplir.	Informe de funciones.	Falta de interés.

Fase 2: Presentación del proyecto

No.	Actividad	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
2.1	Reunión y preparación previa con el equipo de trabajo		Informe de actividades	Abandono de algún miembro del equipo
2.2	Reunión con ejecutivos de la empresa y miembros del equipo de trabajo.	Ejecución de la reunión.  Asistencia.	Acta / Minuta de la reunión	Disponibilidad de tiempo
2.3	Presentación General del proyecto	Proyección de la reunión.	Acta / Minuta de la reunión	Disponibilidad de tiempo
2.4	Desglose de costos iniciales	Informe de costos.	Acta / Minuta de la reunión  Informe de costos	Disponibilidad de tiempo
2.5	Cierre legal de la fase de análisis inicial.	Ambas partes firman el	Contrato	Poca aceptación del

		contrato.		proyecto
--	--	-----------	--	----------

### Fase 3: Análisis Interno

No.	Actividad	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
3.1	Conocer objetivos, misión, visión y estrategias de la empresa.	Investigación	Reportes e informes escritos de la información recolectada.	Objetivo y estrategias organizacionales no establecidas
3.2	Identificar recursos tecnológicos disponibles en la empresa.	Investigación	Reportes e informes escritos de la información recolectada.	Carencia de recursos tecnológicos.
3.3	Identificar vías de comunicación utilizadas.	Investigación	Reportes e informes escritos de la información recolectada.	Falta de colaboración de las personas a cargo de esa

				área.
3.4	Informe de <i>headcount</i> (cantidad, clasificación, <i>tenure</i> ).	Investigación	Reportes e informes escritos de la información recolectada.	No cuenten con una contabilización del headcount
3.5	Establecer la relación de cada una de las áreas por medio de la realización de un mapa de poder.	Se utiliza la herramienta correspondiente	Mapa de Poder	Sin recursos establecidos para el desarrollo del mapa
3.6	Identificar recursos tecnológicos brindados a los colaboradores, para realizar teletrabajo.	Investigación	Reportes e informes escritos de la información recolectada.	Que no todos cuenten con los mismos recursos
3.7	Identificación de factores internos emocionales	Investigación	Encuesta y grupos focales	Que no se brinde información verdadera



Fase 4: Análisis Externo

No.	Actividad	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
4.1	Identificación de factores externos tecnológicos	Investigación	Reportes e informes escritos de la información recolectada.	No información disponible
4.2	Identificación de factores externos ambientales	Investigación	Reportes e informes escritos de la información recolectada.	No información disponible
4.3	Identificación de factores externos sociales	Investigación	Reportes e informes escritos de la información recolectada.	No información disponible

Fase 5: Integración, análisis y planeación

No.	Actividad	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
5.1	Tabulación y organización de información recolectada en fases anteriores.	Las personas encargadas tabulan y organizan datos	Reportes y matrices de información.	Organización de datos de forma incorrecta
5.2	Identificación de debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades.	análisis de información por medio de FODA	FODA	Carencia de datos relevantes
5.3	Análisis de datos	análisis de información	Informe de datos	Carencia de datos necesarios
5.4	Identificación de problemáticas presentes	análisis de información	Listado de problemáticas	Que no haya problemáticas para trabajar
5.5	Elaboración de informe	Elaborar un	Informe	Que los negativos no

	de resultados.	informe		sean efectivos para llevar a cabo el plan.
5.6	Definición de objetivos	Definir objetivos	Listado de objetivos	Objetivos no alcanzables
5.7	Identificación de recursos necesarios para llevar a cabo el plan.	Identificar los recursos	Listado de recursos	Carencia de datos necesarios para la identificación de recursos
5.8	Definir canales de comunicación a utilizar.	Análisis de canales de comunicación	Listado y justificación de canales a utilizar	Que no se puedan utilizar los canales necesarios en la organización
5.9	Elaboración del plan de acción a realizar, para abordar las problemáticas específicas identificadas.	Elaboración del plan con todo el equipo de trabajo	Informe	Falta de participación del equipo de trabajo
5.10	Preparación de material	Preparación	Presentación	Límite de tiempo

	e informe a presentar a los ejecutivos de la empresa.	de datos	Informe	
--	---	----------	---------	--

Fase 6: Presentación de resultados y plan de acción

No.	Actividad	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
6.1	Organización de reunión con ejecutivos.	Programación de reunión	Informe	Límite de tiempo
6.2	Presentación de plan de acción.	Presentar el proyecto	Presentación Informe	Falta de interés al plan
6.3	Presentación de los beneficios al implementar el plan.	Presentar el proyecto	Informe	Falta de interés al plan
6.4	Desglose de costos aproximados de la	Presentación	Presupuesto	Falta de recursos

	implementación.	de costos		económicos empresariales
6.5	Cierre legal de la implementación del plan de acción.	Firma de contrato	Contrato	No se lleve a cabo la contratación

### Fase 7: Implementación

No.	Actividad	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
7.1	Obtención de horarios de producción y disponibilidades por departamento.	Recolectar información de horarios	Tabla de contenido - horarios-	Que no existan planificaciones de horarios
7.2	Calendarizar actividades	Calendarización	Cronograma	Falta de disponibilidad
7.3	Dar a conocer el proyecto y su finalidad a supervisores de equipo.	Ejecución de reunión	Reunión	Falta de disponibilidad

			Asistencia  Minuta	Poca participación
7.4	Dar a conocer el proyecto y su finalidad a los miembros de equipos.	Ejecución de reunión	Reunión  Asistencia  Minuta	Falta de disponibilidad
7.5	Taller módulo 1 (Gerente de cuenta)	Ejecución de taller	Asistencia  Presentación  Recursos de apoyo	Falta de disponibilidad  Poca participación
7.6	Taller módulo 1 (supervisores)	Ejecución de taller	Reunión  Asistencia	Falta de disponibilidad  Poca

			Minuta	participación
7.7	Taller modulo 1 (miembros de equipo)	Ejecución de taller	Reunión  Asistencia  Minuta	Falta de disponibilidad  Poca participación
7.8	Implementación de boletines electrónicos.	Creación de los puntos que incluye el boletín	Boletín por correo electrónico	Problemas de accesos al correo empresarial
7.9	Actividad con gerentes y supervisores.	Desarrollo de actividades	Asistencia	Falta de disponibilidad  Poca participación
7.10	Actividad con miembros de equipo y supervisores.	Desarrollo de actividades	Asistencia	Falta de disponibilidad

				Poca participación
7.11	Encuesta de medición de resultados.	Recolección de datos	Encuesta	Que no esté cumpliendo los objetivos el plan
7.11	Taller módulo 2 (Gerente de cuenta)	Ejecución de taller	Reunión  Asistencia  Minuta	Falta de disponibilidad  Poca participación
7.13	Taller módulo 2 (supervisores)	Ejecución de taller	Reunión  Asistencia  Minuta	Falta de disponibilidad  Poca participación
7.14	Taller módulo 2 (miembros de equipo)	Ejecución de taller	Reunión	Falta de disponibilidad



			Asistencia  Minuta	Poca participación
7.15	Programación de reuniones informativas generales por cuenta.	Ejecución de reunión	Reunión  Asistencia  Minuta	Falta de disponibilidad  Poca participación
7.16	Programación de reuniones informativas por equipo.	Ejecución de reunión	Reunión  Asistencia  Minuta	Falta de disponibilidad  Poca participación
7.17	Implementación de actividades lúdicas virtuales	Creación y desarrollo de actividades	Reunión  Asistencia	Falta de disponibilidad  Poca participación

			Minuta	
7.18	Taller módulo 3 (gerentes y supervisores)	Ejecución de taller	Reunión  Asistencia  Minuta	Falta de disponibilidad  Poca participación
7.19	Taller módulo 3 (miembros de equipo)	Ejecución de taller	Reunión  Asistencia  Minuta	Falta de disponibilidad  Poca participación
7.20	Implementación de grupos virtuales de comunicación.	creación de grupos	Plataforma de chat (Google Chat, Whatsapp)	Permiso de acceso a dichas plataformas
7.21	Taller módulo 4 (supervisores)	Ejecución de taller	Reunión  Asistencia	Falta de disponibilidad

			Minuta	Poca participación
7.21	Encuesta de medición de resultados.	Recolección de datos	Encuesta	Que no esté cumpliendo los objetivos el plan
7.22	Actividad de cierre.	Llevar a cabo la conclusión del proyecto	Reunión  Asistencia  acta	Poca participación

Fase 8: Entrega de Resultados y beneficios

No.	Actividad	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
8.1	Análisis de resultados	Analizar información	Informe	Resultados negativos

8.2	Creación de informe de resultados	Crear presentación e informe	Presentación  Informe	Falta de tiempo
8.3	Presentación de resultados en reunión con ejecutivos	Ejecutar reunión	Informe de resultados	Resultados negativos

## 6.8 Presupuesto

Tabla 4 Presupuesto

<b>Recursos Humanos</b>				
<b>Rubro</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Tiempo en meses</b>	<b>Costo unidad</b>	<b>Total</b>
Contratación Coordinadora	1	12	Q6,000.00	Q72,000.00
Contratación Subcoordinadores	2	12	Q5,000.00	Q60,000.00
Contratación de experto en TICS	2	12	Q5,000.00	Q120,000.00
Contratación de técnico en investigación	1	12	Q3,500.00	Q42,000.00
Contratación de asesor legal	1	1 consultorias	Q7,000.00	Q7,000.00
Contratación de consultor de proyecto	1	1 consultoria	Q10,000.00	Q10,000.00
Contratación de contador	1	12	Q3,000.00	Q36,000.00
			<b>TOTAL</b>	<b>Q347,000.00</b>
<b>Gastos Generales</b>				
<b>Rubro</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Costo</b>	<b>Total</b>
Viaticos	6	12	Q300.00	Q21,600.00
Alimentación de equipo de trabajo	6	12	Q1,000.00	Q72,000.00
Alimentación de equipo ejecutivo	3 reuniones		Q1,500.00	Q4,500.00
Refacción de talleres	9 talleres		Q500.00	Q4,500.00
Refacción de cierre	1 actividad		Q1,500.00	Q1,500.00
			<b>TOTAL</b>	<b>Q104,100.00</b>

## 6.9 Cronograma

Fases	Actividad	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6				Mes 7				Mes 8				Mes 9				Mes 10				Mes 11				Mes 12			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Fase 1	Adquisición de equipo de trabajo	■	■																																														
Fase 2	Presentación del proyecto		■	■																																													
Fase 3	Análisis Interno			■	■	■	■	■	■																																								
Fase 4	Análisis externo							■	■	■	■																																						
Fase 5	Integración, análisis y planeación									■	■	■	■	■	■																																		
Fase 6	Presentación de resultados y plan de acción															■																																	
Fase 7	Implementación																	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■												
Fase 8	Entrega de Resultados y beneficios																																					■	■	■	■								

## 6.10 Evaluación del Proyecto

Tabla 5 Evaluación del Proyecto.

<b>Evaluación</b>	<b>Descripción</b>	<b>Temporalidad</b>
Inicial	<p>El proceso de evaluación inicial es vital para tener claridad del rumbo que debe de tomar el plan. Esta evaluación se llevará a cabo de la fase 1 a la fase 6 ya que engloba desde la interacción inicial con los miembros del equipo y la organización a trabajar, hasta la recolección análisis y presentación de datos. Llevar a cabo una evaluación en este punto, brindará datos relevantes de posibles predicciones sobre las aprobaciones o no de implementación del plan. Datos relevantes para que se puedan detectar áreas de oportunidad a mejorar, así como reconocer esas fortalezas del trabajo que deben seguirse utilizando y perfeccionando. El alcance inicial que se busca es por área y sub-área de cada cuenta dentro del margen de <i>Contact Center</i> y <i>BPO</i>.</p>	Fase 1-6

<p>Intermedia 1</p>	<p>Llevar a cabo un análisis de asistencia de actividades y aceptación a la integración de nuevas prácticas. Retroalimentación de parte de puestos gerenciales, supervisores y miembros de equipo. Teniendo como objetivo abarcar un 70% mínimo de la población.</p>	<p>Fase 7 7.1 - 7.10</p>
<p>Final</p>	<p>Se hace un análisis de asistencia, medición de cambios organizacionales, medición de beneficios de nuevos canales de implementación.</p> <p>Se realiza un informe con los datos relevantes de cambios organizacionales, para poder presentarlo a los ejecutivos que dieron pauta a la implementación del plan.</p> <p>Se identifican áreas de oportunidades y mejoras del proyecto, para futuras implementaciones.</p>	<p>Fase 8 7.11 - 7.22</p>



## REFERENCIAS

- Aguirre, S. (2002). La cultura de la empresa. Recuperado de: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/malestar/v2n2/05.pdf>
- Alcaraz, E. (2006). Términos de marketing, publicidad y medios de comunicación. Argentina.
- Alonso, J. & Pino-Juste, M. (2014). Motivación intrínseca y extrínseca: análisis en adolescentes gallegos. *International journal of developmental and Educational Psychology*, 1(1), 349-358. <http://doi.org/10.17060/ijodaep.2014.n1.v1.380Vroom>, V. H. (1964). *Work and motivation*. Editorial Wiley.
- Angulo, E. (2008). *Psicología de la Organización* Colombia: Pearson Educación.
- Aretio, L. (2009). *Guía metodológica para el análisis de la calidad de la información*. Chile.
- Asociación de Exportadores de Guatemala [AGEXPORT]. (2019). *Contact Center & BPO*. Recuperado de: <https://export.com.gt/sector/contact-center-bpo>
- Asociación de Exportadores de Guatemala [AGEXPORT]. (2020). Protocolo del sector de *Contact Center & BPO* para proteger la salud y seguridad de sus colaboradores en las empresas. Recuperado de: [https://export.com.gt/covid-19/sites/default/files/pdf/202007/Protocolo%20CCBPO%20Proteccio%CC%81n%20Salud%20y%20Seguridad%20Colaboradores%20revisio%CC%81n%20Junio%202020\\_AG%2079-2020\\_vFinal.pdf](https://export.com.gt/covid-19/sites/default/files/pdf/202007/Protocolo%20CCBPO%20Proteccio%CC%81n%20Salud%20y%20Seguridad%20Colaboradores%20revisio%CC%81n%20Junio%202020_AG%2079-2020_vFinal.pdf)
- Barfield, T. (2000). *Diccionario de antropología*. México: Siglo XXI.
- Barquero, J. (2005). *Manual de relaciones públicas: comunicación y publicidad*.
- Botta, M. (2009). *Comunicaciones Escritas en las Empresas*. Argentina. Granica.

- Ceja, M. (2009). *Cómo superar las barreras que dificultan la comunicación en la empresa*. Argentina. Club Universitario.
- Centro de Investigaciones en Psicología [CIEPs]. (2018). *Guía para la elaboración de trabajo de graduación (Tesis)*.
- Chiavenato, I. (2009) *Gestión del Talento Humano*, Mc Graw Hill.
- Dekker, T. (2020). *La introducción de una herramienta de diagnóstico fácil de usar para ayudar a proporcionar un enfoque integral y metódico de la gestión de crisis*. Recuperado de: [https://www.ey.com/es\\_gt/covid-19/enterprise-resiliency-nine-areas-of-focus-for-covid-19-crisis-management](https://www.ey.com/es_gt/covid-19/enterprise-resiliency-nine-areas-of-focus-for-covid-19-crisis-management)
- Diario de Centro América, (2020). *Servicios de Contact Center aumentan 10 %, en 2020*. Recuperado de: <https://dca.gob.gt/noticias-guatemala-diario-centro-america/servicios-de-contact-center-aumentan-10-en-2020/>
- Duran, M. (2012). *La comunicación corporativa en el ámbito local*. México. Trillas.
- Eiyahu, G. (2012). *La meta. Un proceso de mejora continua*. Israel. Ceguera voluntaria.
- Engel, G. (1977). *The need for a new medical model: a challenge for biomedicine*.
- Estrada, L. (2011). *Comunicación y supervisión de personal*. España. Castalia.
- Fernández, C. (1999) *La Comunicación en las Organizaciones*. Ed. Trillas, México.
- Fernández, M. (1998). *Diccionario de Recursos Humanos: organización y dirección*. Madrid.
- Fischan, D. (2010). *El camino del líder*. Perú. El comercio.
- Freitas, M. (1991) *Cultura Organizacional: Formação, Tipología E Tipos*. São Paulo: Macgraw-Hill. Brasil.
- Groysberg, B., Lee, J., Price, J., & Cheng J. (2018). *The Leader's Guide to Corporate Culture*. Recuperado de: <https://www.spencerstuart.com/>

/media/pdf%20files/research%20and%20insight%20pdfs/the-leaders-guide-to-corporate-culture.pdf

Guibert, J. (2010). Cooperativismo, empresa y universidad. In memoriam de Dioniso Arazadi Tellería SJ. Bilbao: Universidad de Deusto.

Herrera, F., Ramírez, M. I., Roa, J. M., & Herrera, I. (2004) Tratamiento de las creencias motivacionales en contextos educativos pluriculturales. Revista Iberoamericana de Educación, Sección de Investigación España, Recuperado de: <http://www.rieoei.org/investigacion/625Herrera>.

Hofstede, G., & Minkov, M. (2010). Cultures and Organizations: Software of the Mind. Nueva York: McGraw-Hill. Recuperado de: <https://www.bbvaopenmind.com/articulos/culturas-nacionales-culturas-organizacionales-y-el-papel-de-la-gestion-empresarial/>

Lacasa, A. (2013). Gestión de la comunicación empresarial. Colombia. Gestión 2000.

Lefcovich, M. (2006). Resistencia al cambio: 7 causas y el modelo de 8 factores para superarlas. Recuperado de: <http://manuelgross.bligoo.com/20111114-resistencia-al-cambio-7-causas-y-el-modelo-de-8-factores-para-superarlas>.

Lewin. K. (2008). Dinámica de la personalidad. Madrid España. Morata.

López, A. (2010). El origen del lenguaje. España. Tirant lo Blanch.

Lussier R. & Achua C. (2011) Liderazgo: Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades. Recuperado de: <http://www.ucipfg.com/Repositorio/MSCG/Enfasis-EEG/EEG-11/libro-general.pdf>

Martín, F. (2010). Comunicación Empresarial e institucional. España. Universitas S.A.

Méndez, C. (2006). Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención. Colección de lecciones de administración. Bogotá: Universidad del Rosario.

- Méndez, D. (2018). La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n46/2145-941X-pege-46-11.pdf>
- Micheli, T. (2007). Los call centers y los nuevos trabajos del siglo XXI. Confines de relaciones internacionales y ciencia política, 49-58
- Mora, A. (2020) La cultura organizacional en medio del COVID-19. Recuperado de: <https://hpsconsultores.com/la-cultura-organizacional-en-medio-del-covid-19/>
- Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2011). Manual de buenas prácticas en teletrabajo. Recuperado de: [https://www.ilo.org/buenosaires/publicaciones/WCMS\\_BAI\\_PUB\\_143/lang-es/index.htm](https://www.ilo.org/buenosaires/publicaciones/WCMS_BAI_PUB_143/lang-es/index.htm)
- Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2020). Claves para un teletrabajo eficaz durante la pandemia del COVID-19. Recuperado de: [https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS\\_740038/lang-es/index.htm](https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_740038/lang-es/index.htm)
- Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2020). Las ventajas del trabajo a distancia. Recuperado de: [https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS\\_208161/lang-es/index.htm](https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_208161/lang-es/index.htm)
- Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2020). Teletrabajo: ¿modalidad de relación de trabajo o paradigma de “la nueva normalidad”? Recuperado de: [https://www.ilo.org/santiago/publicaciones/reflexionestrabajo/WCMS\\_744411/lang-es/index.htm](https://www.ilo.org/santiago/publicaciones/reflexionestrabajo/WCMS_744411/lang-es/index.htm)
- Organización Mundial de la Salud (1948). La salud en la constitución de la Organización Mundial de la Salud [OMS]. Recuperado de: <https://salud.gob.ar/dels/entradas/la-salud-en-la-constitucion-de-la-organizacion-mundial-de-la-salud-oms>

Organización Mundial de la Salud. (2020). COVID-19. Recuperado de: <https://www.who.int/es/emergencias/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public/q-a-coronaviruses>

Porter, L. W., & Lawler, E. (1968). Managerial attitudes and performance.

Prensa Libre, (2021) En cinco años más de cinco mil jóvenes han sido capacitados en programa de inglés. Recuperado de: <https://www.prensalibre.com/economia/este-es-el-perfil-de-un-egresado-del-programa-finishing-school-del-sector-contact-center-bpo/>

Rabouin, (2020) La Cultura Empresarial como clave para el éxito y la sostenibilidad.

Real Academia de la Lengua Española, (2020). 23.ª ed., versión 23.4 Recuperado de: <https://dle.rae.es>

Rodríguez, A. (2008). Estrategias y técnicas de comunicación. Una visión integrada en el marketing. España. UOC.

Rodriguez, R. (2009). La cultura organizacional un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. Recuperado de: <file:///C:/Users/jazmi/Downloads/DialnetLaCulturaOrganizacionalUnPotencialActivoEstrategic-3394655.pdf>

Romero, V. (2018). Importancia de la Cultura Organizacional en las empresas. Recuperado de: <https://ruizhealytimes.com/economia-y-negocios/importancia-de-la-cultura-organizacional-en-las-empresas/>

Rosas, J. (2020). Aceptación, Tenacidad, adaptabilidad, compasión y optimismo [Ataco]. Método para desarrollar y potenciar la resiliencia en tiempos de Covid-19. Recuperado de: <https://factorcapitalhumano.com/mundo-del-trabajo/ataco-metodo-para-desarrollar-y-potenciar-la-resiliencia-en-tiempos-de-covid-19/2020/08/>

Sanchez, J. (2006). Publicado en. Revista de Antropología Iberoamericana [AIBR]. Ed. Electrónica Vol. 1. Núm. 3. Madrid.

- Santrock, J. (2002) Psicología de la educación. México, Mc Graw-Hill.
- Schein, E. (2001). Guía de sobrevivencia da cultura corporativa. Rio de Janero
- Schein, E. (2010). Modelo de la Cultura Organizacional.
- Siliceo, A., Casares, D., & González, J. (1999). Liderazgo, valores y cultura organizacional. Hacia una organización competitiva. McGraw Hill.
- Tomasello, (2011). Los orígenes de la comunicación humana. Argentina.
- Trechera, J. L. (2005) Saber motivar: ¿El palo o la zanahoria? Recuperado de: <http://www.psicologia-online.com/articulos/2005/motivacion.shtml>
- Uriarte, M. (2020) Call Center: qué es, cómo funciona, principales tipos y desafíos
- Valderrama A. (2014) UTEL Editorial. Recuperado de: <http://www.utel.edu.mx/>
- Willmiington, (2011). La comunicación en las organizaciones. Bogotá. Addison Wesley Iberoamericana.

## Anexos

### Transcripción del Instrumento de Evaluación

Fecha: 20/11/2020

Hora: De 11:33 a 19:06

Participantes:

M.R

M.M

E.C

M.D

E.C

M.A

A.C

D.D

D.P

D.K

R.A

K.V

#### **Pregunta 1:**

**Nos podría contar un poco sobre la experiencia del cambio de entorno laboral que experimentó al momento de migrar del edificio de la empresa a la casa.**

**M.R.** Yo había trabajado mucho tiempo desde casa, el cambio fue bienvenido. Contaba ya con todo el setup para trabajar desde casa.

**M.M.** Ha sido un cambio beneficioso para mi persona, ya que me permite tener mas tiempo a mi favor

**E.C.** Me gusta trabajar desde casa, tengo mas tiempo para hacer ejercicio y no tengo que meterme en el trafico.

**M.D.** Me ha gustado mucho mas poder trabajar desde casa. Me facilita el ahorrar tiempo, convivir mas tiempo con mi familia, etc.

**E.C.** Fue una transición bastante suave. En mi experiencia, todas las partes involucradas realizaron un buen trabajo para agilizar el proceso sin comprometer a los trabajadores de ninguna manera.

**M.A.** Fue super positivo ya que disminuye muchisimo el estres y reduce las horas de rutina al ahorrarse las 2 o 3 horas de trafico al dia.

**A.C.** En lo personal fue un buen cambio. En mi caso trabajar desde casa ha traído muchos beneficios en especial ahora que hemos estado experimentando la pandemia.

Algunos de los beneficios es el ahorro de dinero, el tener mas tiempo en casa o con la familia, de alguna manera tambien podria reducir el estres que se genera a veces por el trafico. Creo que tiempo que tenemos ahora es algo de mucho valor. Se puede usare en multiples maneras.

Sin embargo, esto mismo, el trabajar desde casa, ha traído otros cambios en cuanto a la manera de operar dentro del trabajo que parecen ser un poco estrictos o que han sido poco transparentes. Lastimosamente, decisiones basadas en la mala conducta de otros agentes que se aprovecharon de trabajar en casa.

Me refiero a procesos en los que por una falta se nos quieren dar Hints de inmediato que afectan mucho nuestra posicion laboral. En especial cuando las metricas que se nos han puesto no se pueden alcanzar con el trabajo que tenemos. Entonces, es muy facil no llegar a las metricas porque no existe el volumen de nuestra especializacion para que todos lleguen a las metricas. Y si no llegamos, empieza el proceso legal.

Este tipo de cambios traen solo mas estres al trabajo, aun con los beneficios de trabajar desde casa. Tambien pueden conllevar a que los agentes no se sientan valorados o



comprendidos y por ende un sentimiento negativo en cuanto a Management o la cuenta misma en que no velan por un como agente.

**D.D.** La transición como tal fue rápida, considero que se hizo en el tiempo adecuado con la respuesta correcta. Sin embargo, el cambio del entorno laboral es obviamente drástico, en donde se pasó de una interacción directa, personal o incluso humana a un entorno distante y digital.

**D.P.** A un principio tenía miedo, ya que estaba empezando y el lugar de trabajo se conoce por la ayuda que todos brindan, pensé que al estar en casa no iba a ser igual, pero eventualmente, con los chats obtuve la misma ayuda y esta misma situación me obligo a investigar más la información que necesito antes de preguntar. Lo cual terminó siendo de gran ayuda para mejorar mi conocimiento al hacer el trabajo.

**D.K.** Perfecto, este estilo de empleo se implementa muy bien al hacerlo desde mi hogar.

**R.A.** En lo personal esta es la primera vez que trabajo desde casa y al menos para mí ha sido un cambio para bien dado que he podido convivir con mi familia y hacer cosas que antes no podía por el tiempo insuficiente, trabajar desde la comodidad del hogar puede llegar a ser un arma de doble filo pero ha sido una de las mejores experiencias que he tenido.

**K.V.** Fue bastante rápido y bastante ordenado a mi parecer

**Pregunta 2:**

**¿De qué manera impactan los valores de su empresa en las actividades laborales que realiza por medio del teletrabajo?**

**M.R.** Creo que impactan más los valores personales como la responsabilidad, la honestidad y el hacer bien un trabajo.

**M.M.** De ninguna manera, trato de realizar mi trabajo sin interrupciones personales

**E.C.** Trato de alinearme lo mejor posible a lo que se me pide y trato de hacer lo que sea correcto al trabajar desde casa.

**M.D.** La responsabilidad ha sido mayor ya que, al estar 'solos' en casa tenemos que estar mas pendientes del trabajo y no distraernos con otras cosas en casa.

**E.C.** De ninguna manera. No considero los valores de la empresa de ninguna forma a la hora de realizar mi trabajo. Trabajo en base a mis valores personales.

**M.A.** Creo que uno de los que mas han sido representados en este tiempo de teletrabajo es el trabajo de equipo ya que realmente han demostrado el apoyo aun al no estar en un lugar fisico todo juntos.

**A.C.** Me parece que todos los valores afectan de manera positiva el trabajo. El unico valor que no se ve mucho es el trabajo en equipo. Sin embargo, este aspecto se ve reflejado con el gerente y los OMs. Talvez con algunos miembros de staff tambien que no trabajan de manera tan directa con los agentes como lo son sus companeros mismos y los TLs.

**D.D.** En lo personal, no ha tenido gran impacto, pues procuro establecer respeto a mi labor, impongo mi horario sin distracciones para que la transicion de vuelta no se me haga dificil.

**D.P.** Considero que fue un impacto positivo, ya que las reuniones virtuales ahora son mas fáciles de atender y considero que todos realizan su trabajo mas a gusto, por cuestiones como, no pasar tiempo en el trafico y el poder dormir mas.

**D.K.** ayuda a mantener integridad con informacion proporcionada

**R.A.** Los valores de la empresa deben y siguen siendo los mismos no importando en que lugar de trabajo.

**K.V.** El apoyo que han brindado al momento de cambiar a teletrabajo ha sido muy bueno y ese valor de siempre apoyar nos ha ayudado

**Pregunta 3:**

**En su opinión, ¿cuál ha sido el impacto que ha tenido la comunicación con su equipo de trabajo (Gerente, Supervisor, Compañeros) a partir de la pandemia?**

**M.R** Un poco más difícil conseguir apoyo por no estar en el piso, los chat rooms han sido de gran ayuda, pero en general el proceso de apoyo es mas lento.

**M.M.** Ninguno, los chats de soporte creados han sido bastante efectivos, y la comunicación con mi supervisor es bastante eficiente

**E.C.** Ninguno, tengo buena comunicación con el equipo de trabajo.

**M.D.** Con distintas personas del equipo, a veces se vuelve complicada la comunicación ya que hay gente que tarda mucho en contestar.

**E.C.** A veces un poco difícil, pero eso es natural cuando no hay contacto presencial. Hay pocas instancias en las que me he visto levemente perjudicado por esto, pero generalmente no tengo problemas, ni me ha impactado.

**M.A.** La empresa se a asegurado en la mayoría de casos de estar bastante pendientes de las situaciones que se presentan para ayudarnos de la mejor manera.

**A.C.** Me parece que entre companeros la comunicacion es la misma. De igual manera con nuestros supervisores. A parte de ellos, me parece que la comunicacion con todas las demas personas de staff no ha sido la misma y hay menos.

**D.D.** ENORME, el cambio es drastico, ya que tanto el supervisor se debio de adaptar a nuevas modalidades para dar a conocer su autoridad / conocimiento / resultados, sino que tambien el colaborador como tal, debio de adaptarse a distintos metodos de comunicacion. En mi opinion, este factor es el que mas costara regresar a la normalidad.

**D.P.** Quizá ya no llegue a conocer a muchos compañeros ya que estaba empezando cuando este cambio sucedió, sin embargo con los supervisores que he tenido a cargo la comunicación es muy buena e inmediata, al igual que con gerente, en casos de reuniones grandes es mas fácil asistir a las reuniones.

**D.K.** es un poco mas tardado lograr una comunicacion directa, ya que se mantienen muchas reuniones

**R.A.** El impacto ha sido menor dado que siempre tenemos comunicación y aunque sea un poco diferente a la anterior satisface nuestras necesidades como equipo de trabajo.

**K.V.** Pues no he sentido mucho impacto ya que hemos podido estar en comunicacion a traves del chat de trabajo sin ningun problema

#### **Pregunta 4:**

**¿Cuál ha sido su experiencia utilizando las herramientas de contacto planteadas por la empresa (Google Hangouts, Google Meet, Correo empresarial, etc?)**

**M.R.** Muy buena

**M.M.** Muy buena, las herramientas internas no fallan, fallan las externas como la luz o el internet

**E.C.** Muy buena, todo funciona bien.

**M.D.** Bastante buena.

**E.C.** Debido al tipo de uso que le damos a estas herramientas, mi experiencia ha sido buena. Mis dificultades técnicas son más debido a mis entorno local, y no al mal funcionamiento de estas herramientas.

**M.A.** Las herramientas de trabajo casi nunca han sido un motivo por el cual no se pueda desempeñar mi trabajo sin embargo si se retiraron vario accessos que en mi experiencia me ayudaban con ;la organizacion de mi trabajo.

**A.C.** Todas estas trabajan de manera excepcional y facilitan la comunicacion aun trabajando desde casa, con excepcion de TI. Es muy lento y desde que trabajo desde casa deje de utilizarlo con excepcion de darle uso para pedir vacaciones.

**D.D.** Las herramientas como tal, el proceso de adaptarme, no fue tan complicado, sin embargo, podria decir que desde el movimiento, ha hecho que le brinde una importancia mucho mayor a estos medios de lo que lo hacia con anterioridad.

**D.P.** Muy positiva, ya que es inmediato, a diferencia de cuando se estaba presencial uno optaba por levantarse y buscar a la persona.

**D.K.** Perfectas

**R.A.** Es una muy buena manera de contacto dado que es más eficiente que por alguna aplicación de uso público, una buena manera para mantenernos comunicados.

**K.V.** Muy buena, no ha fallado en si las herramientas

**Pregunta 5:**

**¿Cómo se han visto impactadas sus métricas a partir del teletrabajo (WFH) causado por la COVID-19?**

**M.R.** Han mejorado

**M.M.** Ninguno, mis desempeño sigue en el mismo nivel

**E.C.** De ninguna forma, puedo trabajar igual o mejor desde casa.

**M.D.** Han sido bastante similares, quizá hasta han mejorado un poco.

**E.C.** Para mi sorpresa, mis métricas han sido afectadas de forma positiva. A pesar de que siempre he logrado llegar a mis métricas, he notado que desde que empezó la pandemia ha sido más fácil.

**M.A.** Inicialmente mejoraron ya que hay menos distracciones y fue un cambio bastante positivo.

**A.C.** Las metricas, para mi, no se han visto afectadas para nada por trabajar desde casa. Sin embargo, en la cuenta las metricas han cambiado de alguna forma y la razon, hasta ahora, no es clara, mas que las personas de Google la han pedido sin tomar en cuenta como afectarían a los agentes o sin tomar en cuenta sin en realidad eran realistas.

En este tiempo, las metricas han sufrido algunos cambios que han sido muy repentinos y para los cuales a veces no tenemos los recursos para alcanzar a menos que querramos perjudicar a nuestros companeros y tomar casos sin importar si hay para los demas agentes.

A parte de las metricas, hay otros procesos que se han visto afectados, talvez si por el trabajar desde casa y el mal uso que se le dio a esto por parte de algunos agentes.

**D.D.** Han visto un impacto positivo, esto se debe a que la variable con mayor impacto en lo personal es el tiempo. Por esto, el tiempo de ida y vuelta al trabajo se ha visto cortado a cero, por tanto, la metrica que mas me afectaba y la que mayor importancia le daba, ha pasado a segundo plano completamente.

**D.P.** Dado que no tengo mucho tiempo no hay una comparación, sin embargo mis métricas han estado en su mayoría arriba de lo esperado.

**D.K.** Muy positivo, al tener menos stres

**R.A.** Las métricas de cierta manera se han visto impactadas directa o indirectamente, pues al momento de hablar con otro ser humano que está pasando por lo mismo e incluso en ocasiones por algo no tan bien, en esos casos se debe de lidiar con la carga emocional de la persona a quien se está ayudando y también con las emociones personales y laborales que ahora se han unido por el mismo teletrabajo (WFM)

**K.V.** No se han visto impactadas hasta el momento

**Pregunta 6:**

**Según su experiencia me puede comentar de alguna alteración física que haya experimentado durante la pandemia e indicarme, ¿de qué forma se relacionan con sus actividades diarias y desempeño laboral?**

**M.R.** Ninguna

**M.M.** Ninguna, siento que el trabajo desde casa ayuda mucho para tener tiempo y enfocarte en áreas que antes no se podía

**E.C.** No.

**M.D** NA

**E.C.** durante los primeros meses de la pandemia subí de peso por falta de actividad física, porque también dejé de ir al gimnasio. Luego de eso retomé la actividad física (en casa) y he notado mejoras en mi condición y aspecto físico.

**M.A.** He experimentado mas cansancio ya que al tener el equipo de trabajo en casa aun afuera de turno he pasado mas horas trabajando de las que lo haria al estar en el edificio.

**A.C.** No he tenido este tipo de experiencia hasta el momento.

**D.D.** Han tenido un impacto considerable, ya que el distanciamiento social ha evitado que se haga cualquier tipo de actividad fisica (o almenos asi deberia de ser), en lo personal, nunca he visto mi hogar como lugar para hacer ejercicio, asi que la alteracion fisica presentada es considerable, ahora mi desempeño laboral ha subido.

**D.P.** No creo haber sufrido de una alteración física durante la pandemia. Sin embargo si algún accidente pasara o estaría enfermo de cualquier cosa (No necesariamente infectado del virus) considero que aun seria posible trabajar ya que por mas cansado que sea, estas a unos pasos de tu cama.

**D.K.** debido que siempre he mantenido entrenamiento en familia, no ha tenido ningun impacto mayor.

**R.A.** Quizá una de las mayores alteraciones físicas que a mi parecer ha impactado y se ve relacionado con mis actividades diarias y laborales es el desorden alimenticio dado que por la falta de actividades físicas se reduce la alimentación y por otro lado tenemos el cansancio mental el cual es causado por lo mismo pues al no tener una alimentación balanceada no se tiene un desarrollo mental adecuado para ambas actividades.

**K.V.** Talvez el no tener actividad fisica ya que no se puede salir libremente ha afectado pero no afecta mi desempeño laboral.

### **Pregunta 7:**

**Según su experiencia me puede comentar de alguna alteración emocional que haya experimentado durante la pandemia e indicarme, ¿de qué forma se relacionan con sus actividades diarias y desempeño laboral?**



**M.R.** Ninguna, estoy muy acostumbrado al trabajo en casa, llevo más de 25 años trabajando así.

**M.M.** ninguna, es más relajado, el tiempo que se invertía en tráfico ahora es tiempo a favor.

**E.C.** Un poco de desestabilidad emocional que considero es por el encierro. Pero lo he controlado con cursos y libros.

**M.D.** Ha sido igual. No ha tenido cambios.

**E.C.** He notado menos cambios en mi estado emocional. Creo que el mantenerme siempre en casa y tener menos factores externos afectándome a diario naturalmente evita altibajos emocionales.

**M.A.** Siempre creo que la interacción humana es vital ya que dependiendo de la personalidad pude llegar hasta a ser depresivo el no poder ver a tus compañeros de trabajo. Por momentos se presenta desesperación por recordar como era antes de el trabajo en casa pero la verdad es que considero que esta podría y debería ser la nueva normalidad y forma de trabajo.

**A.C.** El estrés y preocupación que vienen por las métricas que no son alcanzables y las penalizaciones que tenemos por las mismas.

En lo personal, yo podría tomar la actitud que, aunque no la dicen es lo que quieren que hagamos, y valerme por mi mismo unicamente. Tomar casos de donde sea que pueda y como sea que pueda. Pero eso no es trabajar en equipo, lo cual es un valor de la empresa.

Es un poco difícil pq se mide a todos los agentes basados en los que llegan más a las métricas pero no se hace un análisis real y detallado de porque los agentes que llegan a

las metricas, e incluso las sobrepasan, hacen esto y los que no lo hacen. Hay muchos factores que considerar como la complejidad de casos, el soporte que los agentes dan a los casos (algunos realmente quieren ayudar, otros solo quieren cerrar casos), etc.

Pero supongo tambien que de parte de operaciones tampoco es un poco dificil. Sin embargo, la comparacion no es justa.

**D.D.** Me considero una persona a la que no le gusta salir a socializar, sin embargo, soy social. Por lo tanto, en cuanto a mis actividades diarias, estas no se han visto afectadas y debido a que soy social pero a mi manera, tampoco se ha visto afectada.

**D.P.** Quizá el hecho de que no se interactua con mas personas a las cuales ya estas acostumbrado en casa, te puedes sentir estresado, o quizá encerrado, pero considero que con tomarse el tiempo de salir a pasear, una caminata, pasear al perro o ejercitarse ayuda mucho a no sentirse encerrado y a sufrir de esas emociones que se presentan cuando te sientes encerrado/atrapado.

**D.K.** mucho menos estres de trafico he inseguridad, que hacia que uno estuviera alterado pensando al salir de la oficina

**R.A.** Las emociones del ser humano suelen verse afectadas siempre por el entorno de su residencia, las emociones son un estado complejo y multifactorial que se traduce en cambios físicos y psicológicos que a su vez influyen de manera importante en el pensamiento y en la conducta. Las emociones por naturaleza no pueden ser manipuladas a voluntad en mi caso ha sido una montaña rusa de emociones desde que hemos empezado la pandemia, es como la corriente de un río, este nunca ira en línea recta.

**K.V.** Estres es lo que mas afecta cuando se trabaja desde casa ya que no se tiene a una persona a quien se pueda acudir directamente para preguntar algo sino hay que esperar a que contesten