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

FACTORES QUE INFLUYEN EN EL NIVEL DE ADAPTABILIDAD EN TRABAJADORES DE UNA EMPRESA PRIVADA EN GUATEMALA

Clarita Lissette Girón Gálvez

Guatemala de la Asunción, septiembre del 2023

MIEMBROS DEL CONSEJO DIRECTIVO

Maestro Mynor Estuardo Lemus Urbina

Director

Licenciada Julia Alicia Ramírez Orizábal de 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

Cc. Archivo

CODIPs. 1524-2023

ORDEN DE IMPRESIÓN TRABAJO DE GRADUACIÓN

09 de septiembre de 2023

Licenciado (a)
Clarita Lissette Girón Gálvez
Presente

Maestrante:

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a usted el **Punto VIGÉSIMO (20°)** 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:

"VIGÉSIMO: Se conoció el expediente que contiene el Trabajo de Graduación titulado: **"Factores que influyen en el nivel de adaptabilidad en trabajadores en una empresa privada en Guatemala"** de la Maestría en **Gestión Humana y Organizacional,** realizado por :

Clarita Lissette Girón Gálvez **Registro Académico: 200316972**
CUI: 2589854450101

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"

ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS CONSEJO DIRECTIVO USAC

Licenciada Julia Alicia Ramírez Orizábal de de León
SECRETARIA DE ESCUELA II

/Verna

Universidad De San Carlos De Guatemala
Escuela De Ciencias Psicológicas
Departamento de Estudios De Postgrado
Centro Universitario Metropolitano -CUM-
9ª. Avenida 9-45 zona 11 Edificio "A" Oficina 206
postgrado@psicousac.edu.gt

D.E.P.Ps 327-2023
Guatemala 29 de agosto de 2023

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

Licenciada (o)
Clarita Lissette Girón Gálvez
Maestrante

Licenciada (o) Girón Gálvez:

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, Capitulo 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 **"Factores que influyen en el nivel de adaptabilidad en trabajadores en una empresa privada en Guatemala"**

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
DIRECCIÓN DEPTO. DE POSTGRADO

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

c.c archivo
Verna

Universidad De San Carlos De Guatemala
Escuela De Ciencias Psicológicas
Departamento de Estudios De Postgrado
Centro Universitario Metropolitano -CUM
9ª. Avenida 9-45 zona 11 Edificio "A" Oficina 407
Tel. 2418-7561 postgrado@psicousac.edu.gt

Ref. 030-MGHOB-10-2021
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 GIRÓN GÁLVEZ, CLARITA LISSETTE, con carné 200316972, 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 "Factores que influyen en el nivel de adaptabilidad en trabajadores de una empresa privada en 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

Clarita Lissette Girón Gálvez

Orientador Vocacional y Laboral

Licenciada en Psicología

Colegiado 14,704

Índice

Introducción..... 1
CAPÍTULO I 2
GENERALIDADES..... 2
1.1 Área de Investigación:..... 2
1.2. Línea de Investigación: 2
1.3. Planteamiento del Problema: 2
1.4. Justificación:..... 5
1.5. Alcances:..... 7
1.6. Objetivos de Investigación: 7
1.7. Definición de Variable: 8
CAPÍTULO II 9
Marco Teórico 9
2.1. Adaptabilidad 9
2.1.1. La Integración de Guatemala hacia la Globalización 10
2.1.2. Importancia de la Adaptabilidad frente a la Globalización..... 16
2.1.3. El capital humano en las organizaciones para su adaptación..... 18
2.1.4. Historia de las teorías de medición e importancia de la adaptación 19
2.1.5. Definición de Adaptabilidad..... 22
2.1.6. Adaptabilidad Laboral..... 31

CAPÍTULO III 33
3.1. Alcance y Diseño de Investigación:..... 33
3.2. Descripción de la Muestra:..... 33
3.3. Instrumento: 34
3.4. Procedimiento de Investigación: 39
3.5. Diseño y Metodología: 40
CAPÍTULO IV..... 41
RESULTADOS DE TRABAJO DE CAMPO 41
4.1 Resultados de aplicación del instrumento..... 41

4.2 Prestación y Descripción de las gráficas sobre los hallazgos de la Investigación. 43
Capítulo V 47
Conclusiones..... 47
Recomendaciones 49
Capítulo VI 51
6.1 Análisis de los Participantes 51
6.2 Análisis de Problemas..... 55
6.2.1 Árbol de Problemas..... 57
6. 3 Análisis Contextual y Diagnóstico 58
6.4 Árbol de Objetivos..... 62
6.5 Análisis de Opciones..... 64
6.6 Marco Conceptual 71
6.7 Matriz de Proyecto 77
6.8 Presupuesto 92
6.9 Cronograma del Proyecto 95
6.10 Evaluación del Proyecto..... 100
Referencias 103
Anexos: 106

Índice de Gráficas

Gráfica 1 Datos numéricos sobre resultados del Cuestionario de Adaptabilidad. 42

Gráfica 2 Resultado del indicador más favorable en el cuestionario aplicado. 43

Gráfica 3 Los principales indicadores con alta adaptabilidad y su desempeño según su edad del Cuestionario de Adaptabilidad..... 44

Gráfica 4 Resultados de las preguntas del Test de Moss aplicadas en el Cuestionario de Adaptabilidad, en comparación a los indicadores del Cuestionario. 46

Índice de Tablas

Tabla 1 Justificación de Árbol de Categorías. 36

Tabla 2 Árbol de Categorías para Instrumento 37

Tabla 3 Procedimiento de investigación 39

Tabla 4 Tabla de Niveles de adaptación en una empresa de Transporte 41

Introducción

Basado en los paradigmas de investigación en ciencias sociales y como soporte de la investigación realizada, se desarrolló un tema de interés psicológico, bajo el enfoque humanista de Carls Rogers el cual se centra en la capacidad humana para superar las adversidades, pues cada persona está en búsqueda de su desarrollo y mejora como persona para llegar a su auto realización.

Se plantea como un tema actual e inquietante en esta era innovadora, un aporte transformador a la solución actual de la globalización, identificando las áreas y conocimiento de un manejo efectivo de las potencialidades que tienen las personas, para acoplarse, desarrollarse y ser creativo en su entorno, siempre buscando el beneficio para el talento humano, para comprender al trabajador y ayudarlo en su aspecto integral, y el desarrollo empresarial, el cual se fortalece como consecuencia.

En esta investigación se midieron los niveles de adaptabilidad de empleados para conocer en cuales áreas se consideran con mayor eficiencia para su adaptabilidad y otras en donde es necesario un reforzamiento, encontrando así un balance en las diferentes áreas a trabajar en su correcta evolución al medio incesante de información. Y como consecuencia de esta investigación se desarrolló un programa de capacitación para fortalecer a los empleados, en cada una de las áreas de adaptabilidad, y mantener una sinergia entre empleados y trabajo, para el alcance de los objetivos personales como institucionales.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES

1.1 Área de Investigación:

Se enfocará en la psicología del trabajo, específicamente el comportamiento, las relaciones y condiciones laborales desde la perspectiva de la psicología política de trabajo. Contribuirá para conocer de manera integral, la realidad del trabajador y el medio en que se desenvuelve, evitando percepciones, análisis unicausales, superficiales o fragmentarios.

1.2. Línea de Investigación:

Está centrada, específicamente en autorrealización o enajenación del trabajador, siendo un estudio de las condiciones de trabajo en la satisfacción laboral, la salud mental y crecimiento personal o su enajenación. (Espinoza Méndez, y otros, 2018 pág.11)

1.3. Planteamiento del Problema:

Reconocer los factores que influyen en el nivel de adaptabilidad en trabajadores en Guatemala, brinda una perspectiva de cómo nuestro país, en los últimos años, ha tomado la decisión de incorporarse al mercado mundial del comercio, lo cual ha llevado a tratados de libre comercio, generando importaciones y exportaciones de diversidad de productos, lo cual expone a el país y a las empresas a nuevos sistemas tecnológicos, manejo de equipo moderno y que nos mantiene conectados a acontecimientos y situaciones con otros países y de los cuales nuestra sociedad se acopla para adaptarse.

La actitud frente a los cambios globales en los últimos años ha generado a una evolución en el capital humano mostrando nuevas habilidades que cambian consecuentemente según la demanda y en donde la tendencia para las empresas es en captar personal que enfrente sin inconvenientes los retos que se le proponen para avanzar en alcanzar los objetivos organizacionales en este mundo globalizado y cambiante caracterizado por integración, conectividad y la innovación abierta de los mercados, trayendo oportunidades de crecimiento económico y laboral pero también ha generado inestabilidad e inseguridad a los sistemas por el flujo constante de información. La adaptación en el ámbito laboral es un proceso complejo que va más allá de las aptitudes y destrezas laborales del individuo ya que implica otros factores como adaptarse a la organización y al ambiente laboral.

Comprender la dinámica de la modernización de nuestro sistema laboral que ha crecido exponencialmente, donde los guatemaltecos cada vez se están expandiendo internacionalmente, con un crecimiento económico estable, viendo nuevos campos de crecimiento de los productos y trayendo técnicas y procesos laborales innovadores, como también maquinaria con tecnología de punta para estar en un mismo nivel con los países de primer mundo. Ello exige como guatemaltecos tener y ampliar nuestro conocimiento constantemente; en este proceso, el capital humano de las empresas es el principal actor para desarrollar dicha modernización a nuestro país, siendo el motor principal el cual debe de tener y poseer ciertas características para seguir los pasos de la innovación. Como sugiere la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), estima que:

> "En 2019 el PIB de Guatemala crecerá a una tasa del 3,3%, cifra superior a la observada en 2018 (3,1%), y este será uno de los tres países de América Latina cuyo crecimiento aumentará. Los principales motores del crecimiento han sido el consumo privado y, en menor medida, la inversión, en donde destaca el componente público (por mayor ejecución del gasto de capital). Se espera que la inflación finalice en torno al 3% (frente a un 2,3% en 2018), dentro del rango establecido como meta por el banco central (entre el 3% y el 5%). El déficit fiscal se situará alrededor del

> 2,0% del PIB (un 1,8% en 2018), ante una desaceleración de la recaudación. El superávit de la cuenta corriente de la balanza de pagos será mayor que el del año previo (un 0,8% del PIB) debido a las condiciones de reducción en el precio internacional del petróleo y sus derivados, así como de otras materias primas relevantes, y el incremento en los ingresos por remesas familiares". (CEPAL, 2019, pág. 1)

Se puede tener empleados cuyas habilidades cognoscitivas sean excepcionales donde conozcan bien el desempeño de su labor y puedan encontrarse en una zona de confort y no quieran desarrollar la adaptabilidad. Los procesos cambian constantemente para ir mejorándolos o cambiándolos de raíz, pues la exigencia de la globalización consiste en mejorar el desempeño del trabajo y deben de incorporarse a la tecnología o TICs para poder acelerar y simplificar los procesos e ir absorbiendo más información generando más rentabilidad a las organizaciones.

El siguiente estudio de investigación propone conocer y establecer las pautas que llevan a el capital humano a su adaptabilidad; según el enfoque humanista, bajo la teoría centrada en la persona de Carls Rogers, el cual se centra en la capacidad humana para superar las adversidades, el dolor y la desesperación, pues cada persona está en búsqueda de su desarrollo y mejorar como persona, llegando a la auto realización, ver a los humanos como arquitectos de sí mismos, para estar acorde con la aceleración de modernidad y dado a su insuficiente conocimiento acerca de la importancia de su exploración, es un reto para cada organización el definir cuál es el motor de impulso para los empleados en el alcance de su adaptabilidad y poder contribuir en desarrollarlos. Es por lo tanto que la adaptabilidad es uno de los requisitos básicos de nuestros tiempos para atraer y retener al personal idóneo como la mejor herramienta en el crecimiento de nuevas tecnologías y procedimientos.

Por años se ha investigado a los mejores aspirantes, las personas que presentan un desempeño extraordinario a comparación de otros empleados, quienes se destaquen en la realización de su trabajo. Algunos test miden a los aspirantes

mejor calificados sobre su capacidad, han sido el IQ (coeficiente intelectual), luego el EQ (coeficiente emocional) y últimamente se ha tomado en cuenta la adaptabilidad, la capacidad de comprender el entorno y realizar su desempeño de manera correcta; este es el caso del AQ (coeficiente de adaptabilidad) el cual mide las habilidades relacionadas con la capacidad de absorber nueva información, conocer lo que es relevante y desechar o cambiar la información obsoleta, afrontando nuevos retos.

Identificar los elementos que permiten conocer a una persona con alta adaptabilidad, ellos pueden ser, capacidad de concentración, análisis crítico, imaginación, tolerancia a la frustración, temple, aprender a desaprender y muchos otros elementos que ayudan a reconocer a una persona con un AQ (coeficiente de adaptabilidad).

La población a la cual se dirigió esta investigación fue a empleados de empresa de transporte de carga guatemalteca, de febrero a noviembre del año 2020, siendo ellos el propósito de la siguiente investigación, de la cual se derivaron los siguientes cuestionamientos para poder identificar los factores que potencializan el desempeño de adaptación trabajadores, en el desempeño óptimo de sus deberes a partir de diferentes fenómenos cambiantes en su entorno laboral, generando una buena adaptabilidad para su ejecución; como los siguientes ¿Qué factores influyen en el nivel de adaptabilidad de trabajadores?

1.4. Justificación:

El desarrollo de identificar los factores que optimizan un desempeño de trabajadores, su entorno laboral, para trabajadores guatemaltecos, brinda una perspectiva más amplia de los motores que permiten acoplarse de manera inmediata a diferentes tareas o situaciones laborales variantes que brindan un desempeño extraordinario en este mundo en constante evolución. Es de más conocido que, en Guatemala y América latina, se utiliza literatura e instrumentos de evaluación foráneas en el área laboral; la mayoría de las veces de forma mecánica, sin tomar en cuenta

aspectos precisos de la sociedad guatemalteca, sin la riqueza cultural que no caracteriza.

Identificar los factores que propician a una adaptabilidad en nuestra realidad guatemalteca, brindará tanto para las empresas como para la sociedad un análisis preciso de cómo los trabajadores se ven influenciados para rendir y adaptarse mejor a su desempeño laboral. Una vez identificados podrá la empresa contratar capital humano con los siguientes rasgos de adaptabilidad que permitan tener un equipo con una estructura en constante evolución y que ayude a alcanzar los objetivos institucionales y presentar nuevos retos a lograr.

Tener conocimiento de los intereses que motivan a una persona a no estancarse y desear informarse, generará rentabilidad a las organizaciones en el manejo óptimo de su información, en un ambiente laboral deseable proactivo que genere en los demás trabajadores motivación para un crecimiento en el desarrollo de sus competencias y de temas que provean avances de innovación para la corporación. La adaptación continua, por parte de los empleados, a los procesos de la empresa provee muchos beneficios a la organización que la colocará como una empresa innovadora frente a los proveedores y a otras competencias.

El comprender el impulso motivante de los trabajadores que se adaptan a su entorno es un tema no desarrollado, pues enfocarse en la adaptabilidad de ellos a su entorno laboral, plantea nuevos conocimientos y retos que generan interés para aplicar en la contratación de capital humano con esas características esenciales e impulsoras de transformación.

1.5. Alcances:

La presente investigación utiliza el diseño transeccional de tipo descriptivo, siendo una alternativa viable para la realización de nuestra investigación por ser un enfoque cuantitativo; se realiza por medio de cuestionarios, tanto para colaboradores como para jefes, donde se conocerán los factores que influyen en el incesante avance para adaptarse a los procesos cambiantes de los trabajadores, en la era digital para un ajuste en su entorno.

Los desafíos de realizar esta investigación están ligados a la situación actual de no poder tener un acercamiento a los colaboradores debido a la problemática a nivel mundial sobre el Covid-19, ello limita el proceso investigativo, por lo tanto, se buscarán alternativas viables, bajo el marco de la salud y protección de los colaboradores, bajo debida diligencia para su realización.

1.6. Objetivos de Investigación:

General:

- Determinar los factores que influyen en el nivel de adaptabilidad de los trabajadores de empresa de transportes en Guatemala que generan un buen rendimiento laboral para potencializar dichos factores y reclutar capital humano en base a ellos.

Específicos:

- Evaluar el nivel de adaptabilidad que debe de poseer un trabajador de empresa de transportes en Guatemala, para desempeñarse de manera eficiente en sus labores.
- Exponer los beneficios que aporta el reconocer y establecer los principales factores que influyen en la adaptabilidad en los trabajadores de empresa de transportes de Guatemala.

1.7. Definición de Variable:

Conceptual

Se define en esta investigación que la **adaptación**, según diccionario de Psicología, “Estado en el que el sujeto establece una relación de equilibrio y carente de conflictos con su ambiente social” (Anaya, 2010, pág. 4).

Para Idalberto Chiavenato (2008) explica que las organizaciones existen para adaptarse a su entorno y poder alcanzar los objetivos. Por lo tanto, se busca un capital humano que beneficie esa adaptabilidad de la organización a su entorno.

El concepto para Frías y Veliz (2013) de **adaptabilidad** en las organizaciones es “la agilidad con la que la organización responde a sus clientes externos y su **disposición al cambio**. Es una medida de la flexibilidad de la organización. (Frías Adan & Véliz Fajardo, 2013 pág. 1).

Operacional

Se aplicó un cuestionario sobre adaptabilidad el cual consta de 25 preguntas acerca de diferentes áreas como lo son Adaptabilidad Social/Ambiental, Adaptación Cognitiva, y Conducta Adaptativa, siendo un cuestionario con escala de Likert el cual contiene cuatro opciones de respuesta. La muestra en donde se abordó la aplicación de esta herramienta, se conformó por 30 trabajadores, hombres y mujeres, que laboren para una empresa de transporte de carga, en la ciudad de Guatemala.

CAPÍTULO II

Marco Teórico

El presente estudio se enfoca en el conocimiento de la ruta que han empleado las empresas a lo largo de la historia por conocer y entender la manera en que las personas rinden en su desempeño para organizaciones y a entender cómo nace el concepto de adaptabilidad de los empleados, siendo parte de las estrategias en las organizaciones como también a en busca del beneficio para el talento humano en la auto realización integral.

Las empresas han llevado a buscar distintas teorías del conocimiento sobre el mejor desempeño cognitivo del activo más importante, que es el empleado, y el esfuerzo por conocer y comprender como mejorar el desempeño para que las organizaciones trabajen y se integren de manera exitosa a los cambios por parte de la globalización.

2.1. Adaptabilidad

La adaptabilidad se define como la habilidad o capacidad de responder adecuadamente a las exigencias del entorno (Mamani Ruiz , 2017 pág. 1). De manera que el empleado sintetiza su propio comportamiento para lograr la integración, requiriendo una flexibilidad para entender una determinada situación desde diferentes perspectivas. Siendo la adaptabilidad del individuo determinante en su conservación dentro de la organización y donde el individuo establece un equilibrio, careciendo de conflictos con su ambiente social.

2.1.1. La Integración de Guatemala hacia la Globalización

El aprovechamiento que brinda la globalización para un despegue en la lucha de la modernización de nuestro país es una herramienta estratégica para que Guatemala a pesar de su poca inversión y recursos, pueda estar al día, aunque en un nivel más bajo que otros países, pero involucrado con nuevas tecnologías de las cuales debemos de adaptarnos.

Se debe tomar en consideración la importancia de la integración de Guatemala en la competitividad global ya que Guatemala, la cual se sitúa en el puesto número 98, es decir que tiene un nivel de competitividad mundial bastante deficiente, si se compara con el resto de los 141 países del ranking. Ha empeorado su situación, ya que en 2018 estaba en el puesto 96. (datosmacro.com, 2019 pág. 1).

Muestra de ello los países de América Latina y el Caribe con más procesos de innovación son el primer país latinoamericano es Chile (puesto 54) seguido de México (55) y Costa Rica (56). (Cornell University, INSEAD, and the World Intellectual Property, 2020 pág. 1).

A nivel internacional la presencia de Guatemala como país innovador es nula, la tecnología sienta sus raíces en todos los países, incluida Guatemala, en los cambios sin esperar que el país esté adaptado o no, para incorporarlos y avanzar en todo tipo de tecnologías. Guatemala se encuentra a nivel tecnológico o Rankin 102 con un porcentaje de 25.51% en el 2018 (Countryeconomy.com, 2018 pág. 1); lo cual indica se debe de aplicar nuevas técnicas tecnológicas para incorporar a los guatemaltecos a nuevos conocimientos cognoscitivos y tecnológicos para superar en ese ranking.

Cada día nuevos microempresarios, buscan nuevas alternativas de innovación para desarrollarlas en el mercado laboral, ya que creen en que adaptarse a la

incesante globalización y cambio, brindara nuevas maneras de generar ingresos, relegando muchas veces a grandes compañías por estar obsoletas en innovación.

Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) los flujos de inversión extranjera directa (IED), que provienen principalmente de los Estados Unidos y México, alcanzaron los 536 millones de dólares en el primer semestre, un monto ligeramente mayor al recibido en el mismo período de 2018 (512 millones de dólares) (CEPAL, 2019, pág. 2), el cual nos brinda un panorama del interés externo de otros paises por nuestro país, al ver en Guatemala un potencial para sus negocios.

El capital humano es el eje fundamental para las empresas en el funcionamiento de las mismas el tener un capital humano con una mentalidad de adaptabilidad, será la herramienta principal de desarrollo de la empresa que cuente con personal apto para su entorno, por tanto, se debe de crear programas que generen la motivación en los empleados para un pensamiento analítico, resolución de problemas, con pensamientos creativos y que los empleados estén preparados para el cambio. Como bien lo fundamenta el enfoque humanista hace hincapié a que los seres humanos están motivados positivamente, progresan hacia niveles más elevados del funcionamiento, para Carls Rogers la personalidad está construida a partir de una sola fuerza de vida a la que llamo la tendencia actualizante, la tendencia que tenemos los seres humanos al crecimiento y desarrollo.

La personal plenamente funcional, para Rogers el concepto de persona que es idealmente libre y que se acepta a sí misma, la persona plenamente funcional, que se caracteriza por estar abierta a la experiencia; este tipo de personas acepta las experiencias internas y externas de la vida, tal como son y tiene la capacidad de percibir sin ansiedad, las demandas de su cuerpo y mente, es receptiva a los sucesos subjetivos y objetivos de la vida; disfruta de cada momento ya que es consciente que no puede predecir el futuro, ese tipo de personas experimenta mayor confianza en su propio organismo, se siente libre de hacer lo que quiera en cualquier momento y de forma asertiva ya que tiene confianza y libertad en su propio cuerpo y mente.

La persona plenamente funcional crece sin temor en sus propios sentimientos, no está controlado por influencias externas y es más creativa. El potencial del individuo humano es único y se desarrolla de forma única dependiendo de la personalidad de cada uno; las personas quieren sentir, experimentar y comportarse de formas que son consistentes con la autoimagen, cuando más cercana esta la autoimagen y el ideal, más consistentes y congruentes son las personas y más valor creen que tienen.

Carls Rogers considera que valorar individuos sanos contribuye enormemente a la comprensión del ser en sí mismo o el yo; tanto las teorías de Roges como Maslow se centran en las en el libre albedrio y la autodeterminación que tiene cada individuo para convertirse en la mejor persona que pueda llegar a ser. La psicología humanista enfatiza el rol activo del individuo en dar forma a su mundo interno y externo, Rogers avanzó en este campo subrayando que los seres humanos, son seres activos y creativos que viven en el presente y responden de forma subjetiva a las percepciones, relaciones y encuentros que se estén dando actualmente.

Rogers acuñó el término “tendencia a la actualización” que se refiere al instinto básico que tienen las personas a llegar a su capacidad máxima, a través del asesoramiento en la persona y de las investigaciones científicas donde desarrollo su teoría de la personalidad. La autoactualización se refiere a que el organismo tiene una tendencia y un esfuerzo básicos para actualizarse, mantenerse y enriquecer las experiencias del propio organismo; así proclamo Rogers en 1951, donde rechazo la naturaleza determinista, donde determino que nos comportamos debido al modo en que percibimos nuestra situación ya que nadie más sabe cómo percibimos, nosotros somos los más expertos en nosotros mismos.

Los seres humanos tienen un motivo básico que es la tendencia a la autoactualización como una flor que crece y alcanza todo su potencial si las condiciones son correctas pero que está limitada por las restricciones del ambiente, las personas también florecen y alcanzan su máximo potencial si las condiciones que

le rodean son lo suficientemente buenas, sin embargo, el potencial del individuo humano es único y estamos destinados a desarrollarnos de distintos modos, dependiendo de nuestra personalidad. Una persona completamente funcional en contacto con la propia actualización siente el impulso natural de contribuir a la actualización de los que le rodean, esto se puede realizar mediante la creatividad de las artes y la ciencia o lo mejor posible en el propio oficio.

Las personas plenamente funcionales están satisfechas con su vida, ya que las experimentan con un verdadero sentido de libertad. Rogers afirma que la persona que funciona plenamente reconoce el libre albedrio de sus acciones y asume las responsabilidades de las oportunidades que se le brindan, las personas plenamente funcionales están bien ajustadas y equilibradas y son interesantes de conocer; a menudo estas personas consiguen grandes cosas en la sociedad.

Para la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, Guatemala en el tema de innovación. El gasto en ciencia y tecnología entre 1996 y 2012, desglosado en actividades de CyT y tareas de innovación y desarrollo, expresado en millones de US$ corrientes y millones de $ internacionales PPA. Los últimos valores disponibles muestran una inversión en innovación y desarrollo (I+D) de 22,5 millones de US$ corrientes o 48 millones $ internacionales PPA (UNESCO, 2017, pág. 132).

El interés de las empresas por mantenerse con un estándar de innovación y desarrollo es motivante para el país, pero a la misma vez inquietante, por conocer si se puede mantener o mejorar ese estándar o fluido de globalización, pues esta inversión económica es muy alta, y un reto para las empresas el aprovechar todos los recursos para ejecutar muy bien dicho desarrollo, sin importar el giro de la empresa, todas están sufriendo o ejecutando la necesidad de un cambio para acoplarse en los negocios.

Para el personal dedicado a tareas de investigación y desarrollo para Guatemala, la UNESCO específica que:

> "En la medida que la ciencia, la tecnología y la innovación (CTI) sean instrumentos de un auténtico desarrollo sostenible, requieren imprescindiblemente de la formación de capital humano especializado.
>
> Para adaptarse a condiciones contextuales cambiantes de un país en vías de desarrollo, la formación de científicos e ingenieros exige una estructura educacional que sea compleja y flexible. La construcción de una sociedad basada en el conocimiento presupone la existencia de un número suficiente de personal capacitado y dedicado activamente a las tareas de investigación científica, desarrollo tecnológico e innovación productiva. El potencial humano, altamente calificado, es la base insustituible en que se apoya el desarrollo sostenible de una nación." (UNESCO, 2017, pág. 121)

Ese potencial humano que entiende y comprende la importancia de mantenerse al día, es un potencial humano que comprendió su funcionamiento y se adaptó a su entorno, tras entender la importancia del desarrollo, los cuales puede tener un juicio con valor sobre los beneficios que aportan a la empresa donde se desempeña.

El nivel de adaptación para muchas empresas tiene que ver con un tema generacional, por lo tanto, contratan a personal bajo los estándares de edad, para facilitar su incorporación a nuevos conocimientos, pero existe también un alto índice de rotación de las nuevas generaciones, de no estancarse en una sola empresa, como es el caso de los "millennials", pues prefieren rotar incansablemente para poder obtener los beneficios de ello, lo que perjudica a la estabilidad en el manejo de nuevos programas o maquinaria, perdiendo el conocimiento que se le brindó a un capital humano joven.

Por lo tanto, apostar a una edad en específico para la adaptabilidad que se desea en el desempeño globalizado, tiene sus deficiencias financieras y en la administración de tiempo. El futuro, para las generaciones de ahora, también traerá grupos de personas que no se adaptaran a su entorno laboral, como lo hacen tan eficientemente en estos tiempos, pues crean patrones para ejercer su trabajo que con el tiempo pierden validez en su ejecución.

Se puede fomentar la adaptabilidad generando curiosidad en los empleados para motivarlos significativamente a adoptar nuevas formas de desempeñarse personal o profesionalmente. Predisponerse a posibles escenarios si el manejo actual de la institución cambia abruptamente, dando un giro inesperado, provocando nuevas maneras de evolucionar para mantenerse a flote, siendo esta una forma de educación hacia la adaptabilidad.

Distinguir como aborda cada miembro de la empresa diferentes circunstancias, brinda, sin basarse en títulos académicos, sino en cómo se enfrenta y evoluciona el personal, la optimización de los recursos para crecer juntos laboralmente. Esta es la tarea que las empresas deben de perseguir como fuerza laboral. Desarrollar escenarios de simulación sobre situaciones críticas para el personal que se contrate, desarrollara una perspectiva innovadora como institución.

También brindará una oportunidad a personas que, debido a la experiencia o educación, no han logrado alcanzar un trabajo, pero tienen un alto nivel de adaptabilidad, que demostraran una nueva forma de trabajar dejando atrás los impedimentos académicos o requisitos administrativos en cuanto a la experiencia.

Una variable que es capaz de valuar y de medir la capacidad que tienen las personas de adaptarse y de predecir los cambios de una compañía, de entender rápidamente los cambios y de saber responder a ellos convirtiendo a su compañía en

anti frágil, permiten generar atracción a las compañías, los profesionales son muy demandados sobre todo en un mundo no solo transformado digitalmente, sino que también exponencialmente. “Cuanto más oriente a su empresa, empleados, estilo de formación y estrategia de una manera que promueva una respuesta cálida al cambio, mayor será la probabilidad de que su empresa capte las tormentas de la Revolución digital”. (Forbes book, pág. 22).

2.1.2. Importancia de la Adaptabilidad frente a la Globalización

Como empresas, las que se encuentran actualmente generando dividendos, conocen la importancia de la globalización, de la incorporación de nuevos procesos. Estas empresas ven el verdadero peso de la globalización, el cual es crear nuevas fuentes de productos y la búsqueda constante de simplificar los procesos, para generar más rentabilidad, y como actor principal el talento humano, como eje del movimiento, para una mancuerna de efectividad.

“La globalización implica un nuevo enfoque en la dirección de las organizaciones, en la forma de hacer negocios, de moverse en el contexto organizacional, y demanda poseer adaptabilidad y flexibilidad frente a culturas diferentes” (Alles, 2008, pág. 74). La adaptabilidad es el recurso indispensable de las compañías como estrategia en su adaptación a nivel industrial, y para ello deben de vivir la adaptabilidad en su compañía, contando con un personal que entienda la importancia de moverse con su entorno.

“El ambiente constituye la variable independiente, y la organización, la dependiente. Esto significa que las características organizacionales reciben una gran influencia de las ambientales” (Chiavenato, 2009, pág. 25).

En esta era moderna, globalizada, el ambiente es realmente abrumante, cambiante de manera incesante, la cual nos define si queremos o no incorporarnos al flujo constante de información. Lo cual, la adaptación es la mejor herramienta para mantener a flote el conocimiento y el desempeño de las labores, es el coraje de aceptar el cambio, de no pensar que pierde parte de su esencia en la transformación, más bien crece de manera exponencial su conocimiento de manera significativa.

Para Alles (2008) las competencias más frecuentes que debe de poseer el capital humano en relación con el cambio son liderazgo para el cambio, adaptabilidad al cambio, pensamiento estratégico, entrepreneurial, iniciativa e innovación (Alles, 2008, pág. 161), fundamentales para enfrentar los retos laborales. La adaptación es un requisito como competencia indispensable, que debe de estar incorporado en los trabajadores como parte de sus destrezas en la empresa.

Para Ritter (1999) las organizaciones deben ser desde su estructura, flexibles al cambio, el cual surgirá como consecuencia del aprendizaje de los empleados, generando equipos de alto desempeño, ya que el aprendizaje del grupo genera valor y más adaptabilidad al cambio, llevándolos a la innovación. (Ritter, 2008, pág. 42)

La flexibilidad en el manejo de sus procesos es uno de los signos para generar y llevar la innovación hacia la organización, dependiendo significativamente en incorporar la adaptabilidad a sus procesos, a su forma de pensar y actuar.

Las empresas que se adaptan son motivadas por sus clientes, toman riesgos, y aprenden de sus errores, por lo tanto, tienen la capacidad para generar un cambio. (García Navarro, 2017, pág.89). El capital humano con un nivel de adaptabilidad a su entorno es indispensable, pues las empresas desean estar en constante movimiento en el flujo de nuevas tecnologías y mecanismos para mantenerse a flote entre tantas empresas que quieren mantenerse como líderes en el mercado, y la

misma, está dejando fuera a muchas empresas que no comprenden la velocidad que la tecnología puede afectarles.

“La adaptación está relacionada con la manera en que las organizaciones hacen frente a la creciente necesidad de ajustarse y reaccionar a los complejos y dinámicos cambios del entorno; respondiendo con flexibilidad a las nuevas circunstancias de los mercados.” (Pineda Escobar & Cortez Ortiz, 2018, pág. 02) Moverse a el cambio, es sinónimo de comprender el entorno y su creciente velocidad y evolución, para ajustarse. Si la compañía no comprende dónde está ubicada no entenderá la importancia de adaptarse, y quedará relegada en comparación a su competencia, negarse a cambiar o adaptarse, el tiempo definirá la ruta que tomará la compañía.

Para las estructuras adhocráticas empresariales a pesar de no tienen una coordinación estandarizada, si necesitan y utilizan una tecnoestructura para desarrollar un sistema regulador que emplea a analistas preocupados por la adaptación del entorno externo, y funcionan para la institución como investigadores de marketing y pronosticadores económicos (Mintzberg, 1979, pág. 442)

2.1.3. El capital humano en las organizaciones para su adaptación.

Para Chiavenato (2009) el capital humano es “es el capital de gente, talentos y competencias (habilidades). La competencia de una persona es la capacidad de actuar en diversas situaciones para crear activos, tanto tangibles como intangibles” (Chiavenato, 2009, pág. 32). Los grandes avances por entender y comprender la manera en que piensa el ser humano han llevado a diversas investigaciones para poder encontrar su mejor desempeño cognitivo, para poder estandarizar y fijar una estructura para utilizarla de manera generalizada.

Para las empresas, dicho conocimiento es una herramienta fundamental para el progreso de la compañía; ya que se ha considerado que el desempeño del capital

humano es fundamental como pieza clave de en el conocimiento de cuál es el mejor activo en las empresas; “el capital humano abarca un amplio abanico de cualificaciones y de competencias que afectan al conjunto de la mano de obra, y de las cuales depende el crecimiento de la productividad y la prosperidad económica” (Rodríguez, 2005, pág. 23). Siendo el capital humano es el mejor activo basado en conocimiento, que, a la vez, ese conocimiento es productor de capitales económicos y organizacionales. El entender cómo funciona el conocimiento ha llevado a dichos avances para optar por su relevante beneficio, en el área educacional o laboral.

El concepto de adaptación para Frías y Veliz (2013) es:

> “Proceso por el cual un grupo o un individuo modifican sus patrones de comportamiento para ajustarse a las normas imperantes en el medio social en el que se mueve. Al adaptarse, un sujeto abandona hábitos o prácticas que formaban parte de su comportamiento, pero que están negativamente evaluadas en el ámbito al que desea integrarse, y eventualmente adquiere otros en consonancia con las expectativas que se tienen de su nuevo rol.” (Frías Adan & Véliz Fajardo, 2013 pág. 1).

2.1.4. Historia de las teorías de medición e importancia de la adaptación

En 1916 se acuño por primera vez el término de medición sobre la inteligencia, uno de los precursores de las primeras pruebas psicométricas fue, Alfred Binet, habiendo desarrollado la prueba del CI de Stanford-Binet, asignando un valor numérico a la capacidad mental de un niño (Howard, 2009, pág. 278).

El esquema de medición de inteligencia llamado coeficiente intelectual; siendo esta una medida que nos permite conocer qué tanta memoria, análisis y matemática una persona podía procesar de manera exitosa, y apoyado en esa medida, se sabía que

tan exitoso y apto era un ser humano para desempeñarse en su educación y finalmente en su trabajo.

Basados la medición del coeficiente intelectual, al pasar los años, fue creciendo inconformidad en creer que el cerebro fuera una cifra, pues es más que eso, es complejo; para esto el libanés Nassim Taleb (1960) fue uno de los primeros detractores en considerar que no tenía validez por limitar la capacidad cognitiva del ser humano, él consideraba que los que median el coeficiente "no son lo suficientemente inteligentes para definir inteligencia sin caer en circularidades – aunque su principal cualidad sea su capacidad para superar exámenes diseñados por gente como ellos." (Taleb, 2018, pág. 125).

Luego en el año de 1983 surgió una nueva forma de estandarizar la inteligencia, para Howard Gardner sugiere que el ser humano no solo es inteligente en las áreas de matemática, memoria y análisis, más bien, consideraba que muchos seres humanos no eran buenos en el desempeño de su área educativa y se destacaban en otras áreas, no se presten únicamente a la medición de capacidades lógicas y lingüísticas. Lo que brindaba un nuevo concepto de inteligencias múltiples que describe que el desempeño se puede medir por lingüística, lógico-matemática, espacial, cinético-corporal, musical, interpersonal, intrapersonal y naturalista.

Gardner sugirió que la inteligencia trata más bien de la capacidad de 1) resolver problemas y 2) crear productos en un entorno rico en contextos y naturalista. (Armstrong, 2000, pág.18) Muchos investigadores consideran que no se ha hallado evidencia, y que el método utilizado por Gardner es puramente empírico, ya que se basó en las bibliografías de personales de personajes como Einstein y Picasso; y que consideran que no son inteligencias, sino que capacidades del ser humano, pues él no trabaja por separado, sino que en conjunto.

Luego en el pasar de los años nació otro nuevo método de medición de inteligencia el cual es el coeficiente emocional, surgiendo en el año de 1990 por Peter Salovey y John Mayer donde se instaura que, si el ser humano está suficientemente estable emocionalmente puede lograr sin ningún problema los obstáculos intelectuales que se le planteen, siendo positivo, tomando las adversidades de una mejor manera. (Salovey y Mayer, 1990, pág. 186).

Identificando los diferentes puntos sobre lo entusiasta que debe de ser una persona, surge el planteamiento de que tan emocionalmente estables las personas deben de estar para adaptarse a su entorno o a los retos que se le presentan. Según Salovey y Mayen (1990) consideran que la manera de organizar la manera en que sentimos nos trasforma en personas adaptativas para ser potencialmente conductores de la transformación con nuestro entorno para generar experiencias que aporten de manera positivamente significativa para el cambio. (Salovey y Mayer, 1990, pág. 186).

De cierta forma vinculando las emociones con la adaptación, o la adaptación de su entorno como respuesta de las emociones, siendo accesible, creativo, motivado, acoplándose a los retos que se le presenten. Aunque no existe un método de coeficiente de adaptabilidad, se destacan muchos investigadores por conocer y delinear un instrumento para su medición. La adaptación pronto relevará estos tipos de inteligencia (EQ, IQ), y será crucial en las organizaciones contar con este tipo de destreza. Según Natalie Fratto en la revista de negocios Fast Company nos brinda una perspectiva de la importancia de la adaptabilidad como un coeficiente:

> “No es ningún secreto que la tecnología está cambiando a un ritmo exponencial, lo que requiere que aprendamos más rápido de lo que los humanos han tenido que hacerlo antes. Los comportamientos que hemos perfeccionado durante décadas se volverán obsoletos en unos pocos años. Nuestra "neuroplasticidad" lista para usar podría no ser suficiente para

> que tengamos éxito en una carrera de 45 años (o, probablemente, más larga), donde el trabajo de cada año difiere dramáticamente del anterior. Como resultado, nuestro "coeficiente de adaptabilidad" (AQ) pronto se convertirá en el principal predictor del éxito, con la inteligencia general (IQ) y la inteligencia emocional (EQ) en segundo plano". (Fast Company, 2018 pág. 1).

2.1.5. Definición de Adaptabilidad

La adaptabilidad integra muchos aspectos como conocimientos, habilidades y aptitudes destinadas no solo a afrontar los cambios, sino también a obtener provecho de ellos para poder avanzar con éxito, para poder adaptarse a los cambios, por difíciles que sean, de una manera innovadora. El término de Adaptabilidad incorporado a organizaciones surgió en de 1950 y 1960, "el principal aspecto considerado por los teóricos dentro de la definición de adaptabilidad fue el de la estructura que debe adoptar toda organización de acuerdo al grado de complejidad ambiental que se le presenta" (Ashby, 1956) citado por (González, 2015, pág. 70).

Implica toda una reformulación de muchas de las cosas que damos por sentadas para poder empezar el proceso de adaptación, activando una apertura mental capaz de trabajar la autocrítica y de ser conscientes de las necesidades, retos que propone el contexto donde las personas se encuentran. A pesar de que se tiene una historia detrás de cada persona, se debe de dejar como punto de referencia, para arriesgar y crear habilidades nuevas y separarse de los viejos esquemas.

Se vive en un proceso de cambio continuo, sin embargo, el ser humano no parece haberse adaptado a eso aun, el individuo vive con miedo a que las cosas no sean como se tienen planeadas, se crean ideas mentales acerca de cosas o personas, pero cuando se muestran de frente al cambio se crea un sentimiento de frustración. Las personas constantemente afirman que quieren salir de la rutina, pero no se da el paso fuera de ella por miedo, es totalmente normal, no existe ser humano que no

presente estrés frente al cambio. El punto principal es el cambio, en muchas ocasiones los cambios que llegan no son planeados, no dependen del individuo y quizá no son agradables; existen muchas situaciones que no se pueden cambiar, así que solo queda aceptar. La aceptación del cambio frente a las cosas más difíciles resulta mejor, cuando la actitud ante ellas es buena; tomarlos con mala actitud serán peores.

Adaptabilidad es un gran cambio para las organizaciones, generando creatividad para generar nuevas herramientas, y simplificar recursos para avanzar en su entorno. Un gran método para ejecutar nuevos proyectos, moviéndose toda la organización para un solo fin. "La adaptabilidad es el mecanismo mediante el cual la organización responde a los cambios inducidos externa e internamente. Es el tiempo de reacción y de respuesta de la organización a los cambios ambientales. Este criterio se refiere a la capacidad de la administración de percibir los cambios tanto en el ambiente externo como en la propia organización" (Chiavenato, 2009, pág. 30).

Conocer la manera de incorporarse a dichos cambios, no solo generará rentabilidad a la empresa, ya que la persona lo incorporará a todo su entorno, dentro o fuera de la empresa. Saber adaptarse provee a los empleados la autorrealización en su aspecto integral. Adaptabilidad como componente del temperamento es "facilidad con que una respuesta inicial es modificada en una dirección deseada a una situación nueva o alterada" (Consuegra Anaya, 2010, pág. 263).

La modificación de la situación a la que se enfrente el empleado y como de con facilidad la solución, identificará a el personal que cuente con la competencia deseada para desempeñar con facilidad las tareas que devengue el futuro de la globalización.

El concepto para Frías y Veliz (2013) de adaptabilidad en las organizaciones es "La agilidad con la que la organización responde a sus clientes externos y su disposición al cambio". Es una medida de la flexibilidad de la organización. (Frías Adan y Véliz Fajardo, 2013 pág. 1).

Y distinguen la adaptabilidad en cuatro dimensiones como las siguientes:

- Conceptual: Prácticas habituales de la organización, o rutinas en el desempeño; que aumentan la productividad de los capitales y predice los requisitos de futuras habilidades. Esta es una habilidad que se puede desarrollar e identificar internamente y localizarla externamente por expertos.

- Humana: Se expresa en diferentes niveles de las empresas, desde los altos directivos hasta los niveles más operativos; el empleado no solo produce un solo recurso, sino que familias de recursos y movilizarse con ellos, desempeñando puestos de trabajo de manera horizontal y vertical dentro de la compañía proporcionando una respuesta adecuada y coherente a lo que el ambiente le exige; tienen una actitud y mentalidad abierta a los cambios, de su cultura y permite brindar aportes y descartar lo que no beneficia a su entorno, trabajando en colaboración con los que le rodean.

- Adecuación a los cambios imprevistos del entorno: Renueva comportamientos para lograr coherencia con los cambios de su ambiente empresarial; integrando y reconfigurando de manera interna y externa las destrezas, recursos que se le brindan y competencias para adecuarse a las exigencias de su ambiente, el cual cambia rápidamente.

- De conocimiento: Es la combinación de las habilidades que debe de conseguir para su desarrollo e innovación en el tiempo a partir de su conocimiento; este es un patrón aprendido y se afianza de la actividad colectiva para transformar su sistema de trabajo y mejorar su eficacia; la absorción o conocimiento de las experiencias es imitación o evasión de experiencias externas, o asimiladas por las rutinas internas de la organización a partir de el aprendizaje por prueba y error. La manera de articular el conocimiento por medio de lo táctico es mediante discusiones colectivas o sesiones de evaluación sobre el rendimiento

empresarial. O por medio de reconfigurar o codificar para facilitar la réplica y difusión de las nuevas rutinas.

Para Chiavenato (2009) el concepto de adaptación es “la facilidad para ajustarse a diferentes situaciones y adquirir nuevos conocimientos, habilidades y competencias. La flexibilidad es la capacidad para modificar el comportamiento y las actividades en función de nuevas exigencias internas o externas. (Chiavenato, Comportamiento Organizacional, 2009, pág. 13).

El personal que cuente con la facilidad de ajuste a su entorno, es el personal que se moverá conjuntamente con la empresa para los cambios existentes y por venir. Es el personal que irá de la mano con la compañía y compenderá cada cambio en los procesos, lo cual llevará a ambos a un crecimiento.

> “Es el cambio de organización del sistema, de su interacción o de las pautas requeridas para conseguir un estado de equilibrio nuevo y diferente con el entorno, por medio de la alteración de su status quo interno. La adaptabilidad ocurre gracias al proceso de realimentación (feedback) para mantener la viabilidad de la organización.” (Chiavenato, Comportamiento Organizacional, 2009, pág. 38)

Los cambios que sufra la compañía ya sea porque están quedando relegados o por que desean transformarse para avanzar, es un movimiento a las bases de la empresa para identificar que hay una problemática ya sea de poca innovación o de transformación. No existe una compañía que no necesite cambio, en todos sus procesos para estar al frente de la necesidad de los clientes.

Para Orantes (2011) la adaptación se clasifica por:

a. Adaptación Personal: está satisfecho con su propio cuerpo, su familia y sus recursos personales; cree en su valía personal; tiene una visión positiva de su pasado; se siente capaz de enfrentar retos sin tener miedo al futuro, se considera apreciado y orgulloso de sus interacciones sociales.
b. Adaptación Familiar: El sujeto está contento con su familia, satisfecho como resuelve los problemas en casa, siente valor y le dan importancia, sin ninguna restricción familiar.
c. Adaptación Social: Se siente hábil en interacción social, entabla conversaciones, participa en grupos organizados, puede ser popular en su medio, le gusta ayudar y hablar en público, representa a el grupo, prefiere estar con otros antes de quedarse solo. (Salazar, 2011, pág. 11)

El concepto de adaptabilidad, propuesta por Hall (2002) nos explica que es “como metacompetencia de carrera, que junto con la identidad personal forma el núcleo de una carrera proteica. Es, en esencia, la capacidad de cambiar, incluyendo tanto la competencia como la motivación para hacerlo. (David J. O´Connell, 2008 pág. 249)

La identificación de la motivación en el personal es idónea para conocer que lo mueve hacia realizar tareas que evolucionan día con día,

Para Morrisson (2001) y Hall (2002) proponen el concepto de los antecedentes de una adaptabilidad personal:

- Adaptabilidad Individual: La adaptabilidad es una cualidad para manejar la ambigüedad, lidiando con lo incierto y el estrés. Se ha argumentado que esta habilidad es innata como parte de las personalidades de los individuos, aunque algunas investigaciones sugieren que es relativamente flexible, y que los individuos pueden aumentar su adaptabilidad personal.

- Capital Humano: Es el valor intrínseco de cada empleado en cuanto a conocimiento y habilidades, el cual tiene dos dimensiones: (a) valor, como contribución que mejora la competencia de la organización a la que pertenece; (b) singularidad, demostrada como conocimiento o experiencia táctica.

- Factores Ambientales: El lugar de trabajo es un factor que puede moldear la adaptabilidad personal. Las investigaciones aportan a que el impacto de las demandas laborales, el control de personal y apoyo social, influyen en la adaptabilidad del empleado. (David J. O´Connell, 2008, pág. 249-252).

Por lo tanto, en el año 1981 por el concepto de carrera de adaptación, más tarde, 2010, se especificó como coeficiente de adaptabilidad por Super y Knasel como "preparación para hacer frente a los cambios en las condiciones laborales y laborales" (Super & Knasel, 1981, pág.195). Surge esta novedosa manera de medición sobre la inteligencia en donde las personas que presentan un elevado coeficiente de adaptabilidad son capaces de encajar a su medio laboral de manera exitosa, siendo influenciados por la capacidad de prever que lo va a suceder en su entorno, como va a cambiar y como le afectará el cambio; tanto de manera personal como de manera laboral, manejando diferentes escenarios previsoramente.

Existen personas que en su momento se adaptaron a su entorno, pero encuentran una zona de confort, dado por establecido una manera de ejercer o desenvolverse en su entorno, justificando viejas maneras de actuar, proponiéndolas como únicas y capaces de funcionar en cualquier entorno; siendo estas viejas maneras de pensar, de actuar o aferrándose a objetos obsoletos, los cuales, tienen gran poder significativo que funcional.

Fijando una resistencia al cambio que no permite incorporar nuevos conocimientos que beneficiaran o incluso agilizaran en tiempo y espacio el desempeño laboral. Esta pérdida conocimiento, de no ver más haya la manera en que afectará a la vida

personal, y aún más, su vida laboral, es un estancamiento personal que adopta la persona ya sea consciente o inconscientemente por nostalgia o por miedo al cambio.

Para Martha Alles (2008), La adaptabilidad al cambio la define como:

> "Capacidad para adaptarse y amoldarse a los cambios. Hace referencia a la capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia con la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas rápida y adecuadamente." (Alles, 2008, pág. 155)

Para Garcia (2017) la dimensión de adaptabilidad será evaluada por cuatro índices:

- Aprendizaje Organizacional: Es un proceso continuo y dinámico a través del cual las empresas reciben, interpretan y transforman señales del entorno en oportunidades que alienten la innovación y el crecimiento, ganando conocimiento y desarrollando sus capacidades.

- Orientación al Cliente: Como su nombre lo indica, implica el deseo por comprender y satisfacer sus necesidades y dar solución a ellas, realizando esfuerzos adicionales con el fin de exceder sus expectativas y desarrollar una relación a largo plazo.

- Orientación al Cambio: En la actualidad, lo único constante es el cambio, por lo que las organizaciones deben estar abiertas a modificar conductas y procedimientos, en virtud de responder a las exigencias de los clientes, competidores, etc. Implica revisar las acciones que se están llevando a cabo,

con el fin de realizar mejoras, adecuar nuevas metodologías de trabajo, pero, sobre todo, percibir los cambios como una posibilidad para generar nuevos aprendizajes.

- Innovación: Este es otro índice adicional que se incluye al modelo. El término Innovación para el presente estudio, no es más que una forma básica de competir que se traduce en procesos organizativos, y que, por ende, debe de medirse. (Garcia Navarro, 2017, pág. 89)

En la dimensión de un nuevo modelo de diagnóstico de cultura organizacional, existen 4 fases en el apartado de desarrollo, donde los factores externos y la flexibilidad surge la dimensión de la adaptabilidad es una dimensión localizada en el extremo superior izquierdo del gráfico, entre el continuo externo y la flexibilidad.

> "Ante la turbulencia del entorno, las empresas deben desarrollar capacidades que les permitan adaptarse continuamente a nuevas situaciones y realizar los cambios necesarios para responder eficazmente a las exigencias de su ambiente, por tal motivo, deberán emprender estrategias que les permitan adecuar sus procesos internos a dichas exigencias.
>
> Las organizaciones adaptables son impulsadas por sus clientes, asumen riesgos, aprenden de sus errores y tienen capacidad y experiencia en la creación del cambio" (García Navarro, 2017, pág 89).

Los clientes identifican las compañías o empresas que están en constante evolución en su entorno, donde los clientes sienten que pueden contar con ellos por su habilidad de cambio para mejorar sus procesos, sus productos y estar innovando con tecnología para brindar un mejor servicio.

Contar con un personal con competencias de adaptabilidad a su entorno, es la clave para alcanzar un óptimo rendimiento empresarial, aunque la adaptación varía de una persona a otra y de un momento a otro en el mismo individuo, es un reto al que las empresas se enfrentan para poder estandarizar un nivel o concepto de adaptabilidad, pero en el conocimiento de un concepto global sobre la adaptación, se podrán manejar las variables correspondientes para una efectiva medición y evaluación en sus colaboradores.

Esta dimensión sugerida por García Navarro (2017) acerca de la adaptabilidad como parte la cultura, se evalúa bajo cuatro índices:

- Aprendizaje Organizacional: Es continuo y dinámico, donde las empresas reciben, comprenden y transforman las señales de su entorno en oportunidades de innovación y crecimiento, ganando conocimiento y desarrollo de capacidades.
- Orientación al Cliente: Este apartado emplea comprender las necesidades del cliente y satisfacerlas, dando soluciones a ellas, con el fin de exceder las expectativas del cliente y obtener una relación a largo plazo.

- Orientación al Cambio: Las organizaciones deben de estar comprometidas a modificar conductas y procedimientos; respondiendo las exigencias de los clientes y estar a nivel o superior de los competidores. Revisando las acciones que se utilizan para hacer mejoras, adecuando nuevas metodologías y generando nuevos aprendizajes.

- Innovación: Es una forma básica de competir, traducidos a procesos organizativos, los cuales deben de medirse. Preguntándose, con que secuencia se lanza un nuevo producto, y a cada cuanto lo hace la competencia; o adelantándose a la competencia. Convirtiendo las ideas en oportunidades y beneficios. La innovación forma parte de los recursos intangibles de una empresa. (García Navarro, 2017 pág. 89)

2.1.6 Adaptabilidad Laboral

Es un proceso complejo que va más allá de las actitudes o de las destrezas laborales de cada individuo ya que significa adaptarse a las organizaciones, al ambiente de trabajo, a las dificultades u obstáculos que se pueden presentar, dificultando ese proceso a aquellos acontecimientos o situaciones que pueden resultar desfavorables para el individuo.

Las resistencias ligadas a la personalidad están relacionada a las normas versus los hábitos de las personas que hace difícil este proceso de cambio, la resistencia al sistema social, también está relacionada a las normas que están impuestas dentro de la organización que crea una fricción con el colaborador que impide el cambio para mejora de la organización.

La negación como primer paso a la resistencia, el empleado percibe un peligro por el cambio, donde la ansiedad y el dominio de las situaciones genera inestabilidad y es donde regresa al hábito pasado o costumbres pasadas evitando los nuevos procesos. Reacciona con ira o, por lo contrario, apatía, para negar el cambio; suele realizar valoraciones sobre las ventajas y desventajas que encuentra en cambio en su trabajo. Para la etapa de aceptación, que es la tercera en la resistencia, los empleados se sienten impotentes para impedir el cambio, donde buscan otras alternativas y desarrollan nuevas habilidades. Por último, la cuarta etapa es la adaptación y asimilación donde el cambio es obvio en innegable y termina por cambiar los hábitos del individuo.

La adaptabilidad forma parte de las habilidades blandas de un profesional, muy solicitada por las empresas, las empresas cambian las dinámicas de su trabajo para poder subsistir, la adaptabilidad laboral no solamente aplica al cambio de dinámica, sino que permite la estabilidad emocional del profesional según la coyuntura que este viviendo y el nivel de adaptabilidad con el que cuente.

La adaptabilidad depende de cierta forma a la personalidad, las personas estructuradas para realizar sus procesos pueden tomarse un tiempo considerable para la adaptabilidad al contrario de las personas que son flexibles; dependerá de la decisión que tome la persona para moldear su adaptabilidad o que tan abierta esta la persona para el aprendizaje.

Identificar que tan adaptable son los empleados, tanto por los trabajos realizados como evaluarlos con la forma en que afrontaran procesos futuros, creara un auto reconocimiento en los empelados sobre cómo han afrontado y cómo piensan en afrontar los procesos, y reconocer cuales son las fortalezas y debilidades de sus decisiones creara el reconocimiento de su adaptabilidad. Los empleados deben de tener diferentes habilidades como el manejo adecuado de diferentes demandas laborales, la organización de las prioridades según su demanda, la rapidez de su adaptación y la visión con la que enfrenta sus tareas es importante en el proceso de adaptación.

CAPÍTULO III

Marco Metodológico

3.1. Alcance y Diseño de Investigación:

Se realizó investigación con un enfoque metodológico cuantitativo, donde se relaciona la naturaleza del objeto y objetivos de estudio que se desarrolla en la investigación, midiendo el fenómeno con la variable de adaptabilidad y los niveles de adaptabilidad que pueden presentar en las personas para la ejecución de sus procesos laborales, la manera en que se prepara el empleado para analizar y desempeñar su entorno; estudiando los niveles del fenómeno susceptible a medición y poder explicar los fenómenos que llevan a la muestra a acoplarse a su entorno, donde se formula plan o programa según la evaluación de los resultados, siendo descriptiva transversal. (Hernandez y Mendoza Torres, 2018, pág. 117)

3.2. Descripción de la muestra:

Es un estudio de participación, los cuales son trabajadores de una empresa privada, en el área metropolitana de la ciudad de Guatemala, que se dedica al transporte de carga. Los actores principales dentro de este proceso son conformados por una muestra de 30 trabajadores, entre las edades promedio de 19 a 50 años, tanto de género femenino como masculino.

Se obtuvo una muestra probabilística siendo un método de selección aleatoria simple, donde todos los empleados tienen la misma oportunidad de ser seleccionados, obteniendo una muestra representativa de la población en una empresa privada, a nivel nacional.

Se obtuvo una muestra probabilística siendo un método de selección aleatoria simple, donde todos los empleados tienen la misma oportunidad de ser seleccionados, obteniendo una muestra representativa de la población en una empresa privada, a nivel nacional.

con las mismas características y similitudes con el perfil que requiere la presente investigación. Cada uno de ellos contesto un formulario virtual para obtener los datos necesarios de la misma.

3.3. Instrumento:

Se utilizó un cuestionario con escala de Likert, que cumple con la variable de la investigación, el cual conlleva una serie de preguntas respecto a dicha variable; basados en los objetivos que se desean alcanzar en el planteamiento del problema y para obtener una muestra con confiabilidad y validez. Se respaldo por el árbol de categorías de elaboración propia, con soporte de descripciones de autores sobre la variable de adaptabilidad, que a continuación se muestra la justificación de el origen de las categorías.

Se optó por tomar este instrumento ya que se acopla de mejor forma a la muestra de la empresa donde se realizará la investigación, ya que se contempló otros test por ejemplo, de IPV (inventario de personalidad para vendedores), pero sesgaba a la muestra ya que es una empresa que se dedica a el transporte y no se obtendría un resultado global de la adaptación de los empleados de dicha empresa y otro test que es el de Moss pero que el mismo está dirigido a personal con mandos medios, y por lo tanto, el cuestionario que se realizó es una mejor opción por que se acopla de mejor forma a el personal que se encuentre en cualquier puesto dentro de la empresa y así obtener resultados más amplios, como los que se desea.

Para el cuestionario se realizó un pilotaje donde se verificó que se comprenden las preguntas, el cual se aplicó a 7 personas las cuales llenan un perfil con la muestra a la que se desea aplicar el presente instrumento; este grupo brindó retroalimentación positiva donde no hubo inconvenientes con redacción o comprensión de las preguntas.

Para la elaboración del cuestionario se realizó colocando 20 preguntas con negativas y positivas de la adaptabilidad en su entorno laboral, donde dependiendo de lo que coloquen cada ítem tiene una valoración ascendente o descendente, utilizando la escala, totalmente de acuerdo, de acuerdo, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.

En el cuestionario existe un apartado donde se informa de los objetivos del cuestionario, el consentimiento informado, y la declaración del consentimiento informado donde los participantes tendrán que aprobar o desaprobar ser partícipes de la investigación, y al aceptar, pasa automáticamente con el formulario en línea a las preguntas del contenido a medir, o si no está de acuerdo, el formulario en línea saca a la persona para que ya no siga el proceso del instrumento.

Se incluyeron 5 preguntas del Test de Moss sobre Adaptabilidad, el cual consiste en definir el estilo de trabajo en términos humanos, a los que se refiere a la adaptabilidad en un puesto y establecer estándares para las organizaciones para el buen funcionamiento dentro de las mismas; el Test de Moss brinda 4 opciones por cada situación que se plantea, lo que se realizó es colocar en la pregunta conjuntamente con la opción que tiene mejor puntuación en ese rango, para seguir con la escala de Likert.

A continuación, se presenta un desglose de las definiciones de autores sobre los conceptos que consideran sobre la variable de adaptabilidad. En donde nos brinda tres categorías, primero es la Social/Ambiental y se desprenden de ella dos indicadores los cuales son resistencia al cambio e integración; el segundo es adaptación Cognitiva, con dos indicadores como innovación y capacidad de decisión; y como tercera categoría tenemos Conductual, el cual control de sí mismo y tolerancia a la frustración.

Tabla 1 Justificación de Árbol de Categorías.

Categoría	Sub Categorías	Indicadores	Conceptos de Adaptabilidad
Adaptabilidad	Social/Ambiental	Resistencia a el cambio Integración	El concepto para Frias y Veliz (2013) de adaptabilidad en las organizaciones es "la agilidad con la que la organización responde a sus clientes externos y **su disposición al cambio**". Es una medida de la flexibilidad de la organización. (Frías Adan & Véliz Fajardo, 2013).
	Cognitiva	Innovación y Capacidad de decisión	**El concepto para Frias y Veliz (2013) existen 4 dimensiones para la adaptabilidad entre ellas el de conocimiento:** Es la combinacion de las habilidades que debe de conseguir para su desarrollo **e innovacion** en el tiempo **a partir de su conocimiento**; este es un **patrón aprendido** y se afianza de la actividad colectiva para transformar su sistema de trabajo y mejorar su eficacia; la absorcion o conocimiento de las experiencias es imitación o evasion de experiencias externas, o asimiladas por las rutinas internas de la organización a partir de el aprendizaje por prueba y error. La manera de articular el conocimiento por medio de lo táctico es mediante discusiones colectivas o sesiones de evaluacón sobre el redimiento empresarial. O por medio de reconfigurar o codificar para facilitar la réplica y difusion de las nuevas rutinas.
	Conducta Adaptativa	Control de si mismo Control de si mismo y tolerancia a la frustración	Para Martha Alles (2008), la adaptabilidad al cambio la define como: "Capacidad para adaptarse y amoldarse a los cambios. Hace referencia a la capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia con la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas rápida y adecuadamente." (Alles, 2008, p. 155)

Nota: Elaboración propia

Tabla 2 Árbol de Categorías para Instrumento

Categoría	Sub categoría	Indicador	Preguntas
Adaptabilidad	Adaptación Social/ Ambiental	Resistencia a el cambio	¿Cuestiona el motivo por el cual ha recibido con capacitaciones? Negativo*
		Integración	¿Cuándo realiza actividades nuevas donde debe de convivir frecuentemente con otros compañeros, las primeras reuniones tratan de no involucrarse, hasta conocer mejor a el grupo? Negativo*
			¿Le llama la atención incorporarme a nuevos grupos de trabajo? Positivo*
			¿Le incomoda, le irritan las costumbres de ciertas personas con las que convive, en el ámbito familiar o laboral? Negativo*
			¿Generalmente le surgen nuevas ideas para implementar en su puesto de trabajo? Positivo*
			¿Prefiere rodearse de un pequeño grupo de amigos, mejor que de una gran cantidad de simples conocidos? Negativa*
			¿Ha llegado a tener discusiones desagradables con otras personas, motivados por cuestiones religiosas o políticas? Negativa *
	Adaptación Cognitiva	Innovación	¿Últimamente ha participado en cursos o eventos de actualización en su ramo u ocupación? Positivo*
			¿Aprende destrezas con el ejemplo de otras personas, aunque no sean necesarias para realizar su trabajo? Positivo
			¿Le agrada realizar actividades laborales en donde están presentes las nuevas tecnologías? Positivo*
			¿Le interesa tomar cursos de herramientas tecnológicas (TICs) para la transmisión, procesamiento y almacenamiento digitalizado de información para actualizarme? Positivo*

			¿Siente innecesario tomar otros cursos que no sean de su área o ramo laboral? Negativo*
		Capacidad de decisión	¿Gestiona y se involucra con facilidad a un equipo o equipos, consiguiendo las metas u objetivos que se ha propuesto? Positivo*
			¿Conoce las actividades de su puesto que se pueden cambiar o mantenerse para la incorporación de nuevas tecnologías? Positivo*
			¿Cuándo debe de realizar una actividad nueva y desconoce algunas actividades para gestionarla, busca a un jefe o directivo para que él le guíe a desempeñarla? Negativo*
			¿Frecuentemente expone sus ideas para implementar en su puesto de trabajo? Positivo*
	Conducta adaptativa	Control de sí mismo	¿Se siente incómodo al momento de la incorporación frecuente de nuevos cambios a las actividades de su puesto? Negativo*
		Tolerancia a la frustración	¿Cuándo tiene una discusión muy fuerte con otra persona, se queda pensando por mucho tiempo sobre el enfrentamiento y le es difícil retornar a sus actividades? Negativo*
			¿Cuándo recibe comentarios negativos sobre el desempeño de sus actividades, algunas veces se siente incomprendido por su esfuerzo? Negativo*
			¿Le molesta el cambio constante de procesos, pues genera inestabilidad en el desempeño de sus labores? Negativo*

Nota: Elaboración propia

*Planteado de manera negativa y positiva para su correspondiente ponderación.

3.4. Procedimiento de investigación:

En base a los objetivos de investigación y el planteamiento del problema se desarrolló el árbol de categorías donde como principal descripción de nuestra investigación sería la definición de la variable adaptabilidad; se tomó en cuenta cuales serían las definiciones de diferentes autores para tomar las características principales de que es adaptabilidad en el entorno laboral.

En la siguiente tabla se presenta a secuencia de actividades que se realizarán para la elaboración de la investigación.

Tabla 3. Procedimiento de Investigación

Actividad	**Recursos**
Sustentacion de cada categoría de la variable, por definiciones de autores	Contenido de capítulo 1 y 2 de trabajo de investigación, de objetivos, planteamiento del problema, y definiciones de variable.
Aplicación de instrumento como pilotaje	Cuestionario en linea con consentimiento informado e información del proceso.
Correccion y aplicación de instrumento final	Cuestionario final para aplicación de la muestra
Procesamiento e interpretación del cuestionario	Tabulacion y sistematización del contenido del instrumento en hoja de excel para su respectiva ponderación, e interpretación.
Elaboracion de informe preliminar	Resultados de tabulación

Nota: Elaboración propia

La estrategia para la aplicación del instrumento fue de enviar un formulario a todos los empleados de manera aleatoria, donde se dará una fecha límite para la realización del cuestionario donde se envió a 70 empleados, donde la muestra no sea menor a

35 personas. Se estuvo al pendiente de cualquier duda o requerimiento tanto del consentimiento informado como de las preguntas del cuestionario que surjan durante su aplicación por parte de los empleados.

3.5. Diseño y metodología:

Siendo una investigación cuantitativa, fundamentada desde el modelo de estadístico descriptivo, utilizando gráficas y porcentajes que buscan especificar las propiedades, características y los perfiles de personas, grupos o cualquier otro fenómeno que se sometió a un análisis, obteniendo datos de los niveles sobre diferencia de medias sobre el grupo de empleados investigados; los resultados se sometieron a un análisis de contenido, brindando resultados de manera descriptiva por medio del uso de medidas de tendencia central.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS DE TRABAJO DE CAMPO

4.1 Resultados de aplicación del instrumento

El cuestionario de adaptabilidad se creó para la medición de la variable de adaptabilidad en la empresa privada, consistió en hablar con los altos mandos de la empresa para solicitar la aplicación del formulario electrónico a todos los empleados sin distinción de departamento, de edad o de género. Se explicó que se podría asistir vía telefónica cualquier duda para su correcta comprensión y aplicación.

Se obtuvo una muestra de 30 empleados que respondieron el instrumento de 400 empleados, todos aceptaron según un ítem de consentimiento informado en el instrumento que donde se afirmaba que estaban de acuerdo en realizar el test. La integración del cuestionario se basó en un árbol de categorías (véase tabla 2) basados en una variable, donde se establecieron cuatro subcategorías como adaptación social, adaptación cognitiva y conducta adaptativa. Estas tres subcategorías se basaron en conceptos de adaptabilidad, y de estas se derivaron indicadores para su medición, como lo es resistencia al cambio, integración, innovación, capacidad de decisión, control de sí mismo y tolerancia a la frustración. mal

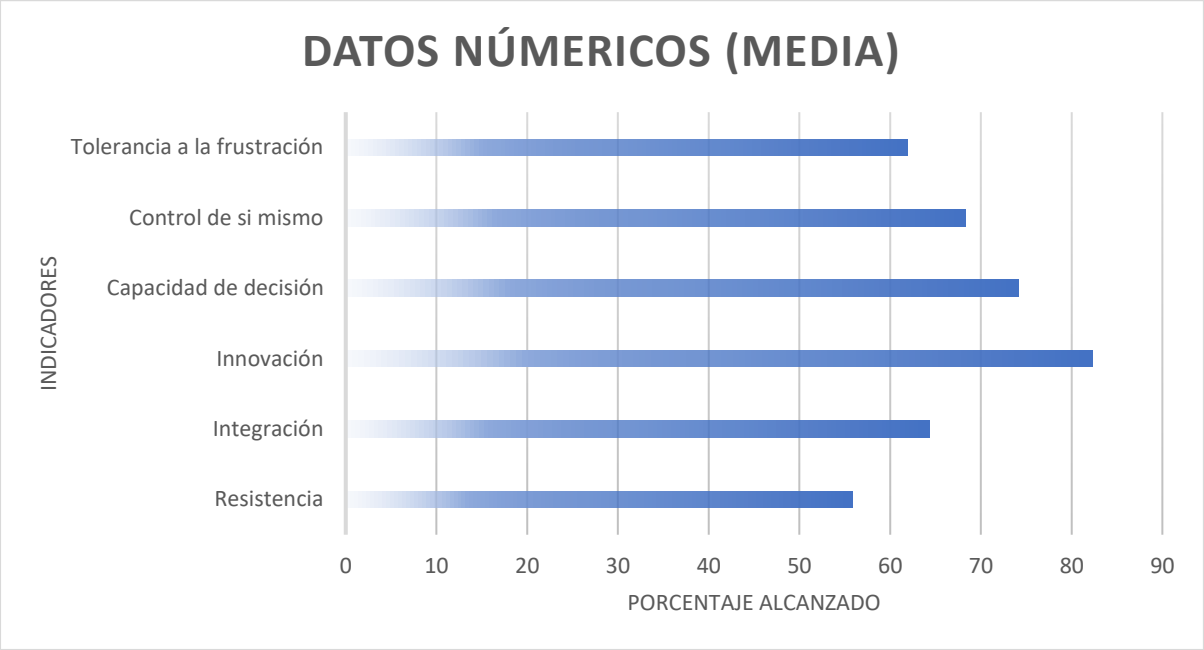
Tabla 4 Tabla de Niveles de adaptación en una empresa de Transporte

N=30

Categoría/Subvariable	Indicador	Datos numéricos (Media)
Adaptación Social/Ambiental	Resistencia	55.833333
	Integración	64.305556
Adaptación Cognitiva	Innovación	82.333333
	Capacidad de decisión	74.166667
Conducta Adaptativa	Control de sí mismo	68.333333
	Tolerancia a la frustración	61.944444

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 1 Datos numéricos sobre resultados del Cuestionario de Adaptabilidad.



Fuente: Elaboración propia

Los resultados obtenidos sobre la media son de 71.966 de adaptabilidad a nivel general de la empresa. Donde se destaca, según las subcategorías de la variable, un nivel óptimo en la adaptación cognitiva; siendo este el factor que influye en los empleados en el nivel de adaptabilidad, donde nos brinda una perspectiva en cuanto al conocimiento influye en la integración del individuo en su entorno, siendo la combinación de habilidades que debe de conseguir para su desarrollo e innovación (Frías Adan & Véliz Fajardo, 2013 pág. 1).

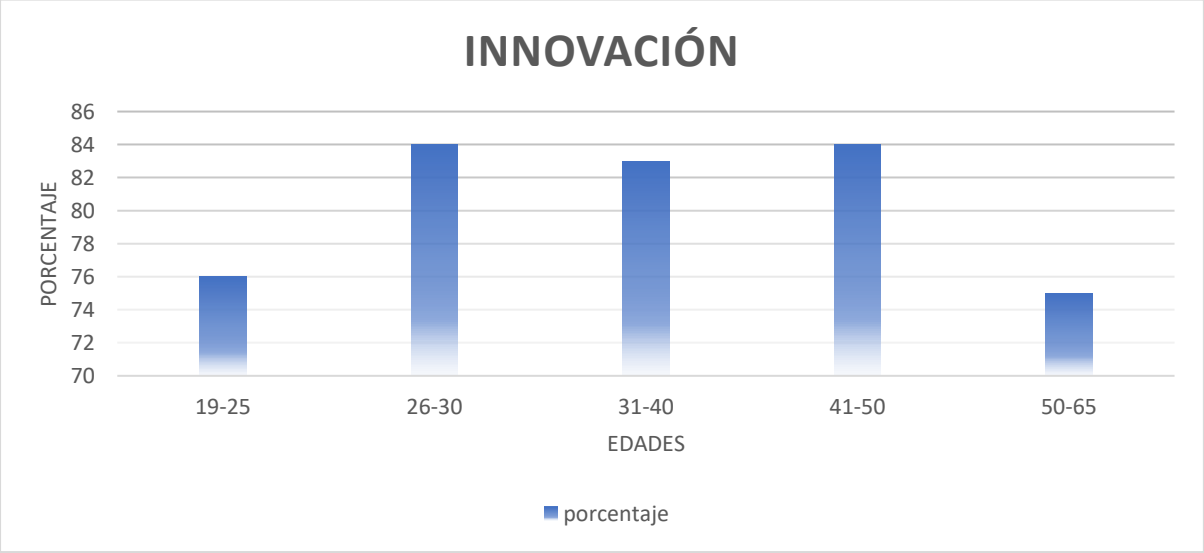
El mismo es un patrón aprendido, por medio de reconfigurar o codificar para facilitar la réplica de difusión de las nuevas rutinas. Tanto en los indicadores de esta subcategoría obtuvimos punteos favorables como lo es en innovación con una media de 82.333 en donde se percibe al personal con ímpetu en busca de nuevos conocimientos, para García Navarro, la innovación es una forma básica de competir que se traduce en procesos organizativos, los cuales deben de medirse (García

Navarro, 2017 pág. 89), por lo que las personas están conscientes de la importancia de la innovación para realizar con éxito los procesos organizacionales. Se incluye la base de datos en anexos.

4.2 Presentación y Descripción de las gráficas sobre los hallazgos de la Investigación.

Las presentes gráficas nos brindarán un panorama de los hallazgos más relevantes de encontrados en la aplicación del cuestionario.

Gráfica 2 Resultado del indicador más favorable en el cuestionario aplicado.



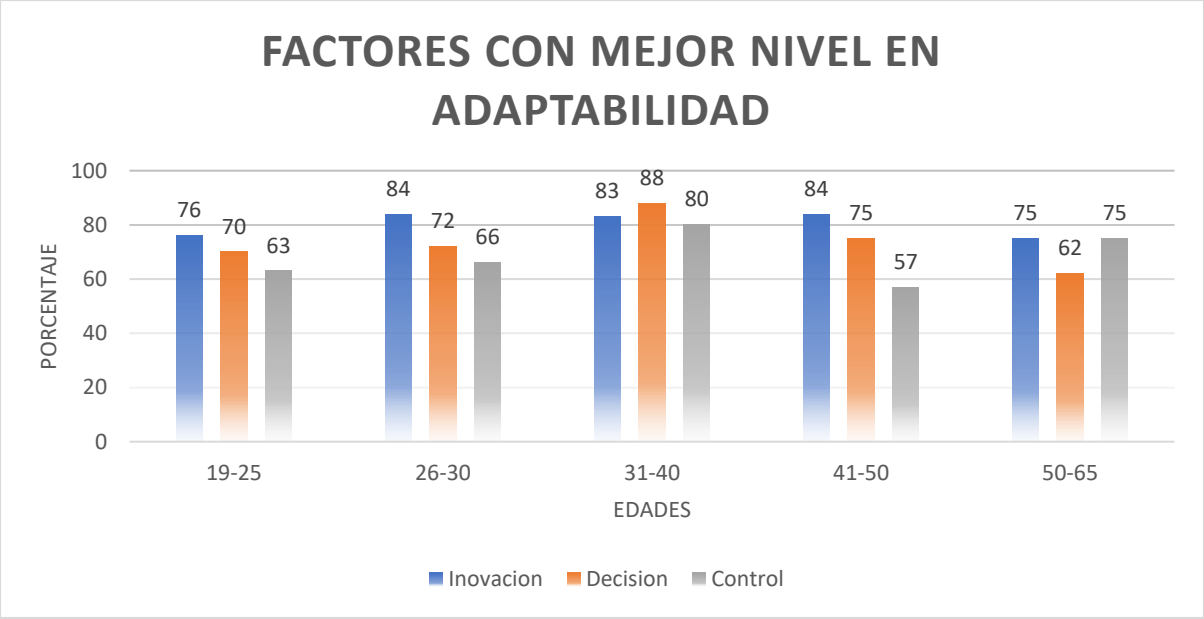
Fuente: Elaboración propia

El siguiente indicador nos brindó un porcentaje de 82 por ciento, siendo el mejor resultado en las categorías del Cuestionario de Adaptabilidad, donde se midió el ímpetu por mantenerse actualizado en los conocimientos para desempeñar sus tareas con la mejor destreza, no importando el nivel de dificultad para aprenderlas, ya sea destrezas aprendidas por otros colaboradores, por cursos o capacitaciones, nuevas tecnologías. Según Frías & Veliz, en sus cuatro subdivisiones respecto a su concepto

de adaptabilidad, y una de ellas es el conocimiento el cual es la combinación de las habilidades que debe de conseguir para su desarrollo e innovación en el tiempo; este es un patrón aprendido y se afianza de la actividad colectiva para transformar su sistema de trabajo y mejorar su eficacia (Frías Adan & Véliz Fajardo, 2013 pág. 1).

En esta gráfica podemos observar que el rango de edad entre 31-40 años son las personas que mejor se destacan en su adaptación para la innovación en el desempeño de sus habilidades.

Gráfica 3 Los principales indicadores con alta adaptabilidad y su desempeño según su edad del Cuestionario de Adaptabilidad



Fuente: Elaboración propia

En esta gráfica de factores con mejor nivel de adaptabilidad encontramos innovación con un 82% del cual mencionamos en la gráfica 1, como segundo lugar tenemos el indicador de capacidad de decisión con un 74% y control de sí mismo con un 68%, cuando hablamos de capacidad de decisión, este indicador lo encontramos en nuestro árbol de variables en adaptabilidad cognitiva, en el mismo apartado de indicador de innovación, donde los empleados de la compañía reflejan un interés intrínseco por desarrollar conocimiento y aplicarlo, sin temor al cambio, conocen el

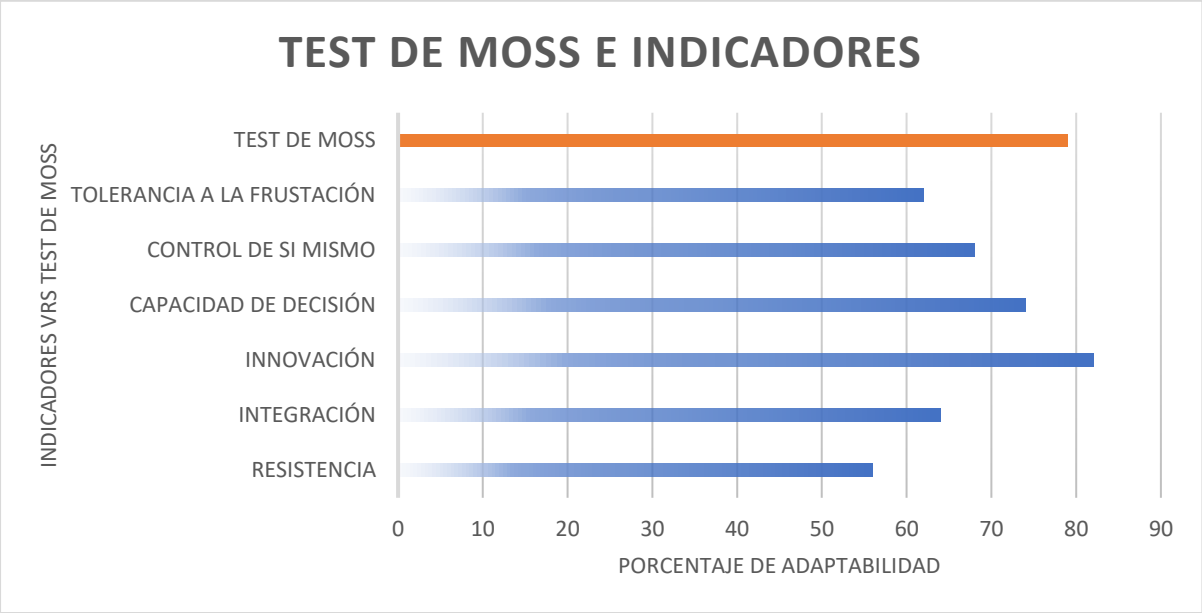
valor de estar adaptados cognoscitivamente para tener la seguridad de decisión en cuanto a su desempeño.

Conoce muy bien las etapas de la capacidad de decisión ya que se involucra en la adaptación de los objetivos, adaptarse a las reglas de atención (hacia donde mirar y en que apoyarse), no duda en el proceso, busca alternativas para su desempeño, aporta ideas para poder tomar con certeza la mejor decisión, donde un grupo de edad se destacó siendo las edades entre 31 a 40 años.

Y en cuanto a control de sí mismo que es la tercera categoría, encontramos 68 porciento de resultado en el cuestionario, este indicador nos explica la habilidad de dominar emociones, pensamientos, el cual nos brinda un panorama donde los empleados tienden a adaptarse a los nuevos cambios en cuanto a su trabajo, el 68% sabe dominar y acoplarse a ellos, como lo explica Martha Alles (2008), la adaptabilidad al cambio la define como: “Capacidad para adaptarse y amoldarse a los cambios. Hace referencia a la capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio.

Se asocia con la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas rápida y adecuadamente.” (Alles, 2008, pág. 29), según el rango de edad los empleados que obtuvieron mejor puntaje fueron entre 31 a 40 años.

Gráfica 4 Resultados de las preguntas del Test de Moss aplicadas en el Cuestionario de Adaptabilidad, en comparación a los indicadores del Cuestionario.



Fuente: Elaboración propia

El presente resultado parcial es sobre el Test de Moss, de los cuales se tomaron 5 preguntas aleatorias y se calificó conforme a la evaluación del test, el cual evalúa el estilo de trabajo en términos humanos, a los que se refiere a la adaptabilidad en un puesto y establecer estándares para las organizaciones para el buen funcionamiento dentro de las mismas. El resultado de este apartado fue de un 79% de adaptabilidad en la organización.

Capítulo V

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

1. La evidencia proporcionada por el presente trabajo de investigación determinó cuales son los factores que influyen en el nivel de adaptabilidad de los trabajadores como lo son la innovación, la tolerancia a la frustración y la integración siendo son los factores con mayor fortaleza en la adaptabilidad hacia nuevos procesos que se implementen a los empleados de la organización, por lo que la investigación cumplió con los objetivos generales planteados y como parte de nuestro objetivo.

   Dicho hallazgo podría ser útil para el proceso de atracción de personal en donde se reclute a capital humano con dichas competencias. Conocer las fortalezas, necesidades y tomar acciones que beneficien a la empresa.

2. En relación al objetivo específico “evaluar el nivel de adaptabilidad que debe de poseer un trabajador para desempeñarse de manera eficiente en sus labores” se logró completar con el mismo, ya que se obtuvo con claridad los niveles en los que los trabajadores son más eficientes en su adaptabilidad, siendo esta la adaptación cognitiva en su totalidad y parte de la conducta adaptativa según las categorías definidas en la evaluación.

3. En relación a el último objetivo específico “exponer los beneficios que aporta el reconocer y establecer los principales factores que influyen en la adaptabilidad” no se ha cumplido este objetivo, ya que se encuentra en proceso. Se están determinando las fases iniciales del diseño de un programa enfocado a optimizar el nivel de adaptabilidad de los empleados.

4. Se logró determinar cuáles eran los factores más relevantes según la edad, y varía el resultado ya que no se destaca específicamente un rango de edad dominante en las categorías planteadas por la evaluación, el nivel de adaptación para muchas empresas tiene que ver con un tema generacional, por lo tanto, contratan a personal bajo los estándares de edad, para facilitar su incorporación a nuevos conocimientos, pero existe también un alto índice de rotación de las nuevas generaciones, por lo que queda demostrado en la presente investigación que la edad no es un factor relevante para la adaptabilidad.

5. Las preguntas planteadas de la evaluación, tomadas de manera aleatoria y no en su totalidad sobre el Test de Moss, brindaron una adaptabilidad favorable en la medición de adaptabilidad, lo que nos brinda un panorama positivo sobre las decisiones que toman los empleados en términos humanos, a los que se refiere a la adaptabilidad en un puesto y estableció el nivel de adaptabilidad de la empresa para el buen funcionamiento de la misma.

6. En general, durante la investigación se concluyó que la empresa está interesada en mejorar la adaptabilidad entre sus colaboradores, ya que reciben capacitaciones constantes donde los empleados se mantienen motivados, como lo evidencia la media hallada en la adaptación cognitiva.

Recomendaciones

1. Es necesario darle continuidad a el proceso que se ha iniciado con esta investigación para potencializar la adaptabilidad en los empleados guiándolos hacia una armonía en aprender procesos cambiantes por la globalización, beneficiando la capacidad humana para superar las adversidades, pues cada persona está en búsqueda de su desarrollo y mejora como persona para llegar a su auto realización.

2. A un plazo corto se recomienda un proyecto de “Adaptabilidad hacia la Globalización” donde se enfoca en mejorar los factores que los empleados dominan y alinear los factores restantes, con bajo desempeño, hacia una óptima adaptación como lo son los indicadores en conducta adaptativa.

3. El dar seguimiento a la presente investigación permitirá involucrar áreas como RRHH para modificar los procesos de atracción donde se incluyan los factores de adaptabilidad como parte de las competencias requeridas a los aspirantes en el proceso de reclutamiento, evitando conflictividad y rotación de personal en los mismos.

4. Aplicar la prueba del Test de Moss u otra prueba estandarizada a los mandos medios y jefes para obtener otros hallazgos que beneficien a la empresa en mejorar sus procesos de adaptabilidad.

5. Realizar un cuidadoso proceso de selección del personal por competencias, con base del perfil del cargo y el manual de funciones, verificando tomar competencias que beneficien la adaptabilidad de los nuevos empleados a los procesos.

6. Realizar un programa de inducción completo, que incluya la información sobre la importancia de las competencias que deben de desarrollar basadas en la adaptabilidad.

7. Ejecutar un programa de capacitación y desarrollo personal, que permita que los trabajadores desarrollen sus habilidades para una adaptabilidad exitosa para las nuevas actividades por ejecutar.

Capítulo VI

Propuesta de Intervención

“Flexibilidad al cambio para una adaptabilidad laboral en busca de eficiencia ante la Globalización”

“Abordaje en busca de mayor efectividad, para que los trabajadores sean dueños de su tiempo, donde el trabajo se adapte a su vida y no la vida al trabajo, brindando herramientas para comprender la importancia de la adaptación en su ámbito laboral y los beneficios, siendo también una nueva estrategia para seguir siendo competitivos”

6.1 Análisis de los participantes

El proyecto “Adaptabilidad laboran en busca de eficiencia ante la Globalización”, va dirigido a personal de transportes de empresas privadas de la ciudad de Guatemala, el cual tiene como propósito promueve la incorporación de los participantes a la búsqueda del conocimiento en nuevos procesos, para su fácil incorporación y ejecución, por consiguiente, mejorar la satisfacción del empleado.

El comportamiento del mercado años atrás, eran más predecibles, se estudiaba con detenimiento las estrategias para poder entender, mejorar, capacitar y ejecutar nuevos procesos, el éxito continuado no depende ahora del impulso sino de la capacidad de adaptación de las organizaciones a los cambios constantes de su entorno. Incluso, los cambios que se generan en el mundo avanzan más deprisa que la capacidad de adaptación de las organizaciones.

Para comprender el porqué de los involucrados es necesario, comprender brevemente el análisis de los resultados obtenidos en la investigación, el cual nos da un panorama de resistencia al cambio como un factor necesario de reforzar siendo este una adaptación social/ambiental para la correcta incorporación del empleado como parte de la fuerza dentro de la compañía, por lo tanto, se debe de buscar la flexibilidad del empleado para los cambios que se le planteen.

La tolerancia a la frustración es otro factor el cual brindo un puntaje bajo, el cual plantea que hay una versatilidad del comportamiento deficiente para adaptarse a distintos contextos, situaciones de manera rápida y adecuada en su conducta adaptativa. Y otro resultado analizado en los empleados fue una baja integración de los empleados a involucrarse con los grupos dentro de la compañía.

En la siguiente tabla encontraremos una breve descripción de las personas de las cuales se intervendrá en el proyecto, los actores los cuales son necesarios para poder ejercer un cambio el cual se busca con el planteamiento de este proyecto.

GRUPOS	**INTERESES**	**PROBLEMAS PERCIBIDOS**	**RECURSOS Y MANDATOS**
Pilotos de transporte de empresa privada.	Conocer herramientas para ajuste de un nuevo aprendizaje sobre los procesos que sean designadosomo trabajos a realizar.	Problemas en la manera de desempeñar su trabajo. Mala distribución de su tiempo. Problemas de enfoque de sus objetivos de su trabajo.	Universidad de San Carlos de Guatemala, recurso psicológico para orientar a los empleados. Ministerio de trabajo y previsión social, su labor esencial la constituye la planificación,

		Poca motivación para el alcance de sus objetivos.	orientación, dirección y ejecución de la política laboral del país, con la colaboración de los distintos servicios y funcionarios de la rama administrativa de trabajo. Artículo 197 Código de Trabajo de Guatemala, el cual específica proveer un ambiente sano de trabajo. Reglamento interno sobre el uso de transporte. Legislación del transporte terrestre en la República de Guatemala.
Jefes de operaciones de una empresa privada	Cambios cognoscitivos o conductuales en los pilotos de transporte para un para un mejor manejo de la	Rendimiento bajo por parte de los pilotos. Nivel bajo de metas alcanzadas. Problemas de comunicación con los pilotos.	Ministerio de trabajo y previsión social, su labor esencial la constituye la planificación, orientación, dirección y

	adaptación a los cambios.	Niveles de estrés en los subalternos.	ejecución de la política laboral del país, con la colaboración de los distintos servicios y funcionarios de la rama administrativa de trabajo. Artículo 197 Código de Trabajo de Guatemala, el cual específica proveer un ambiente sano de trabajo. Reglamento interno sobre el uso de transporte. Legislación del transporte terrestre en la República de Guatemala.
Gerentes de la compañía	Aplicar los procedimientos de manera correcta por parte de los empleados, dependiendo de cada situación, para el alcance de los objetivos	Índices de rotación de personal. Problema en el alcance de los objetivos. Problemas de comunicación entre los empleados.	Ministerio de trabajo y previsión social, su labor esencial la constituye la planificación, orientación, dirección y ejecución de la política laboral del

	globales de la Organización.	Poco rendimiento laboral.	país, con la colaboración de los distintos servicios y funcionarios de la rama administrativa de trabajo. Artículo 197 Código de Trabajo de Guatemala, el cual específica proveer un ambiente sano de trabajo. Reglamento interno sobre el uso de transporte. Legislación del transporte terrestre en la República de Guatemala.

6.2 Análisis de problemas

Para las empresas, mantener el liderazgo en el mercado es aún más difícil de lograr ahora que antes. Los causantes de esta inestabilidad son producto de la globalización donde la desregulación, liberación del comercio, avance de las telecomunicaciones y el transporte han transformado el avance de nuevas tecnologías, nuevos procesos, cambios abruptos de los sistemas para una mejora más efectiva.

Todo ello afecta a el corazón de las empresas, los empleados, pues el aumento de la carga de trabajo para los individuos, los cambios en las jerarquías con

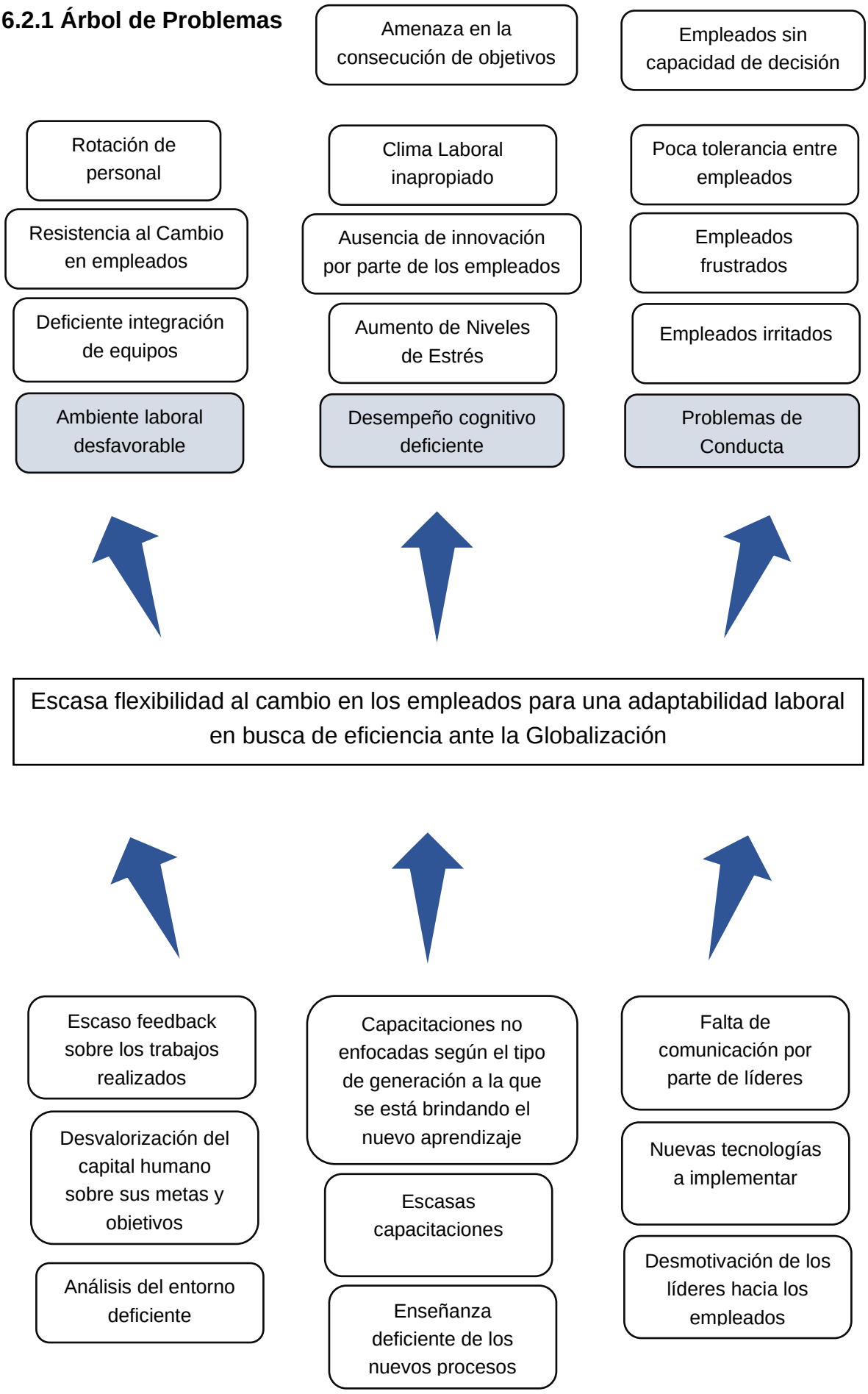
eliminación de niveles jerárquicos, la necesidad de controlar costos y mejorar las competencias laborales son algunos de los factores que estimulan la inestabilidad en flexibilidad de aprendizajes, dejando relegada una adaptación continua.

La alta movilidad entre países, la globalización de los mercados y el desarrollo de nuevas tecnologías de la información sumados a la respuesta efectiva de aquellas empresas que buscan crecimiento en el exterior han asegurado el desarrollo del comercio internacional. (Puerto Becerra, 2010 pág. 173).

Como también han desarrollado competencias para emerger en la globalización y así destacar como líderes en el mercado o mantener el negocio a flote sin mayores problemas. Una de las competencias del mercado es la adaptabilidad para asimilar y aceptar los cambios de manera más efectiva sin afectar la velocidad de los procesos e incorporándose para beneficio del empleado como de la organización. Conocer los problemas que afecta la falta de adaptabilidad de los empleados nos brinda un escenario competitivo.

Aprendizaje y Reflexión, en el que el empresario reconoce la importancia de detectar por anticipado los problemas, tratarlos en el momento que su impacto no es representativo y velar por la continuidad de las operaciones de la empresa (Olios Barreto , Galindo Olaya, & Reyes Ortiz, 2019 pág. 12).

6.2.1 Árbol de Problemas



6. 3 Análisis contextual y diagnóstico

El reconocer el entorno y los posibles o existentes factores que infuyen en la adaptación de los trabajadores es fundamental para el avance de conseguir los objetivos del proyecto a ejecutar.

Para los empleados guatemaltecos obtener un conocimiento amplio de tecnología es poco probable obtenerlo de manera academica, lo que nos conduce a adquirir bajos niveles de competitividad contra otros países. Un proveedor de nuevas herramienta tecnológicas es la globalización donde ella brinda, en su expansión, conocimientos tecnológicos necesarios para ejecutar procesos y poder competir en el mercado; el constante flujo de información de la globalización trae consigo desarrollar nuevas estrategias como competencias para el alcance de los objetivos.

La globalización, el desarrollo avanzado de tecnologías incorporadas y desincorporadas, la nueva configuración del diseño empresarial y la necesidad imperiosa del país para insertarse con posibilidades competitivas reales en el ámbito internacional y garantizar mayores niveles de crecimiento. (Conde Cardona, Correa Correa, y Delgado Hurtado, 2010 pág. 27).

Cada día nuevos microempresarios, buscan nuevas alternativas de innovación para desarrollarlas en el mercado laboral, ya que creen en que adaptarse a la incesante globalización y cambio, brindará nuevas maneras de generar ingresos, relegando muchas veces a grandes compañías, por estar obsoletas en innovación. Un reto para las empresas es aprovechar todos los recursos para ejecutar muy bien dicho desarrollo, sin importar el giro de la empresa, todas están sufriendo o ejecutando la necesidad de un cambio para acoplarse en los negocios.

Para los empleados a los que va dirigido este proyecto, son personas que trabajan en servicio de transporte, lo cual demanda aparentemente poca capacitación en

asimilar nuevos procesos. Pero es necesario preparar al nuevo personal para posibles cambios, recordando que de un momento a otro pueden suceder proyectos o sucesos inesperados que no se encontraban en las estrategias organizacionales; que los empleados mantengan un nivel alto de receptividad hacia lo que se le plantee o demande mantendrá una fluidez en la ejecución de los procesos.

También la organización debe de conocer cómo los empleados, de manera individual, asimilan los aprendizajes e identificar los empleados clave, es una de las mejores estrategias de las organizaciones, comprender la manera en que asimilan la información y la procesan.

Todos los días se recibe información de manera diaria, como los tipos de envío, los tiempos para entrega, autorizaciones y conocimiento del cargamento para entregarlo en óptimas condiciones, son elementos esenciales para un buen desempeño laboral y la retroalimentación sobre su trabajo.

La adaptabilidad lleva implícito todas las herramientas para ejecutar de manera eficiente el volumen de información y un trabajo excepcional acorde a los estándares requeridos; implica un buen aprendizaje enfocado en la persona, según generación, de manera individual, grupal y organizacional, también saber comunicar de manera asertiva a los colaboradores evitando los factores de estrés y problemas de comportamiento.

La identificación de escenarios donde esté ausente la falta de información es la clave para conocer los riesgos internos y externos que impliquen un escenario de riesgo e impacto en la evolución de la compañía. Estas empresas ven el verdadero peso de la globalización, el cual es crear nuevas fuentes de productos y la búsqueda constante de simplificar los procesos, para generar más rentabilidad, y como actor principal el talento humano, como eje del movimiento, para una mancuerna de efectividad.

Se debe de priorizar el capital humano, enfocándonos, que la clave de una adaptabilidad en las organizaciones es inminente, pero saber cómo plasmarla a los colaboradores de manera motivadora, individualista y grupal es fundamental para el acople al mundo externo; los tres al trabajar deben de ser: su entorno (adaptación social/ambiental), adaptación cognitiva, y conducta adaptativa. Estos son ejes fundamentales para generar los objetivos del proyecto en la población o participantes a los que se desee beneficiar.

Incentivar a los colaboradores a entender el porqué de los cambios es uno de los principales puntos a partir; también involucrar a los directivos es imperativo, apoyando el esfuerzo de los colaboradores, brindando correctamente un “feedback” sobre su desempeño; identificar a el personal con mejores competencias de adaptabilidad para que puedan ser guías para el desempeño de los grupos: construir un sistema de comunicación y por aparte uno de aprendizaje óptimo/individualista para una mejor comprensión de los procesos.

El proceso de adaptabilidad en las organizaciones es integral, donde se involucran todos los niveles jerárquicos, la organización tendrá la agilidad necesaria para satisfacer las demandas del cambio, asegurando los niveles que necesita para que siga siendo competitiva y alcance los objetivos estratégicos, incluso en la difícil economía de hoy en día.

La anticipación de los problemas o el estar conscientes de ellos, es el momento modificador de un cambio organizacional traducido en la futura innovación; la transformación es de manera gradual para que los miembros lo interioricen con un aprendizaje hecho a la medida de sus necesidades, expectativas y logrando generar nuevos paradigmas para la organización.

Existen personas que en su momento se adaptaron a su entorno, pero encuentran una zona de confort, dado por establecido una manera de ejercer o desenvolverse en su entorno, justificando viejas maneras de actuar, proponiéndolas como únicas y capaces de funcionar en cualquier entorno; siendo estas viejas maneras de pensar, de actuar o aferrándose a objetos obsoletos, los cuales, tienen gran poder significativo que funcional. Por lo tanto, debemos de ver al empleado, primero, como un ser individual para poder adaptarlo y capacitarlo y finalmente llevarlo a integrarse homogéneamente a los grupos de trabajo.

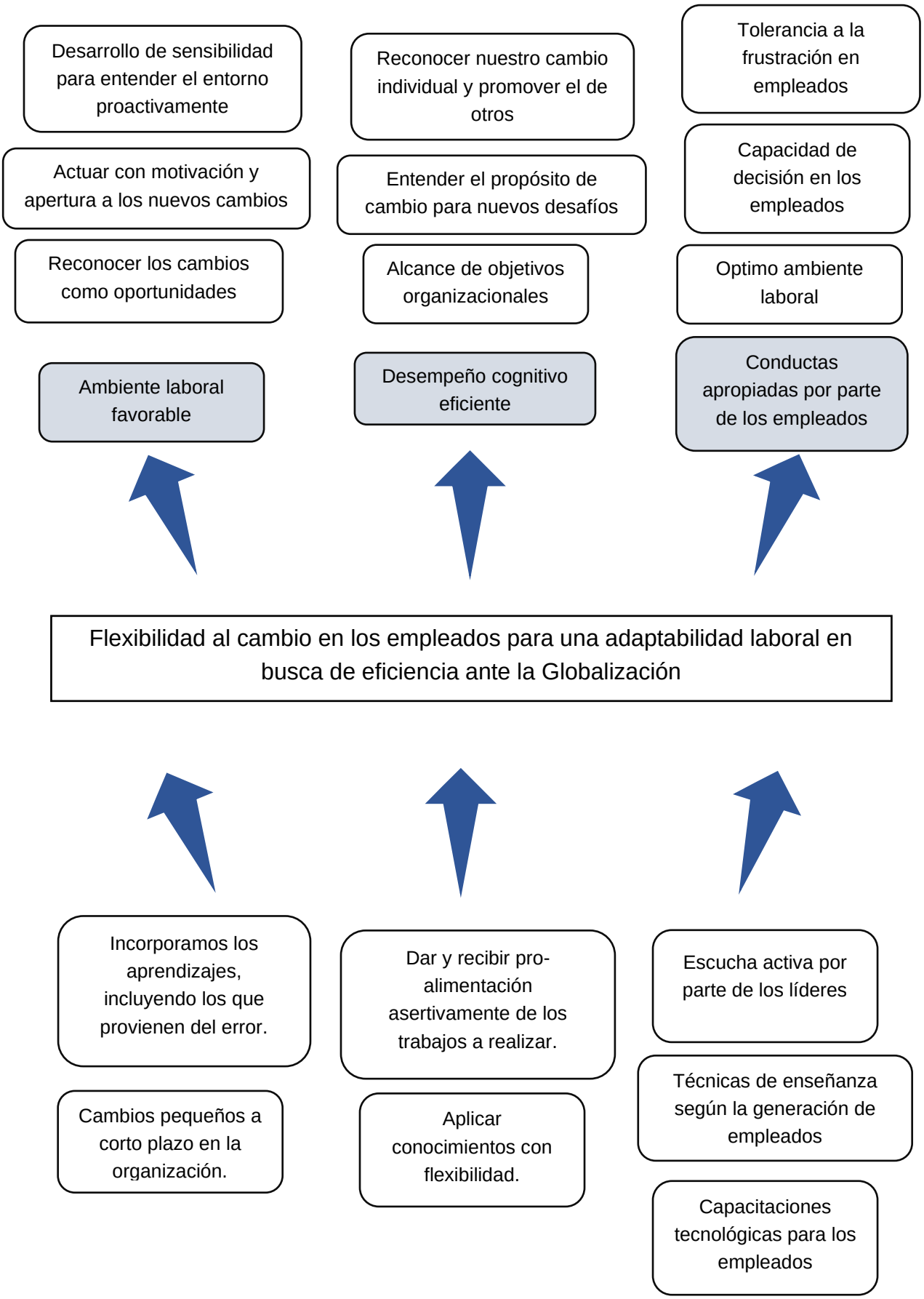
La anticipación y adaptación al cambio está relacionada con la capacidad de innovación de las organizaciones, por tanto, las empresas deben ser proactivas para satisfacer las demandas del mercado (García Rubiano, Rojas, y Díaz, 2011 pág. 129). El cambio por medio de una adaptación efectiva mantiene a flote las organizaciones en el mercado. El cliente percibe a las empresas que se mantienen innovando y trabajando en armonía en su trabajo, generando en el cliente satisfacción de los productos.

6.4 Árbol de Objetivos

Se desea comprender cual es la ruta y el porqué de establecer la misma, por lo tanto, el análisis de los objetivos nos lleva a comprender cuales son las principales causas para esta propuesta, con el fin de obtener resultados satisfactorios basados en la previa investigación que se realizó.

Como objetivo principal es desarrollar la flexibilidad al cambio por parte de los empleados para una adaptabilidad en búsqueda de la eficiencia por medio de un proyecto.

Y otros objetivos (específicos) a ejecutar en este proyecto son la comunicación asertiva entre empleados y jefes para la comprensión de los diferentes procesos a alcanzar como uno solo.


Desarrollo de sensibilidad para entender el entorno proactivamente
Actuar con motivación y apertura a los nuevos cambios
Reconocer los cambios como oportunidades
Reconocer nuestro cambio individual y promover el de otros
Entender el propósito de cambio para nuevos desafíos
Alcance de objetivos organizacionales
Tolerancia a la frustración en empleados
Capacidad de decisión en los empleados
Optimo ambiente laboral
Ambiente laboral favorable
Desempeño cognitivo eficiente
Conductas apropiadas por parte de los empleados
Flexibilidad al cambio en los empleados para una adaptabilidad laboral en busca de eficiencia ante la Globalización
Incorporamos los aprendizajes, incluyendo los que provienen del error.
Cambios pequeños a corto plazo en la organización.
Dar y recibir pro-alimentación asertivamente de los trabajos a realizar.
Aplicar conocimientos con flexibilidad.
Escucha activa por parte de los líderes
Técnicas de enseñanza según la generación de empleados
Capacitaciones tecnológicas para los empleados

6.5 Análisis de opciones

Según lo planteado en el analisis de problemas, existen factores que comprometen la adaptabilidad de los empleados en la aceptación y aprendizaje de los nuevos procesos laborales; la identificación de los mismos nos enfoca en acciones que llevan a crear un proceso de enseñaza y aprendizaje enfocao en la adaptabiidad.

Se opta por la primera opción, la cual es más favorable para mejorar el desempeño de los empleados en cualquier empresa, siendo beneficiados de manera eficiente para aprender y saber entender su entorno laboral.

En esta opción podemos ver que se toman todas la áreas que tiene un contacto con el interesado, como por ejemplo, la organización en donde se establece el proyecto como parte de sus estrategias, los jefes para la manera de entender y ser entendido por parte de los colaboradores; y los mismos empleados para comprender la manera de asimilar su entorno.

Tener a todos los personajes en el ámbito del empleado al que se desea generar una adaptabilidad, brinda una red de soporte para a él, en este caso un piloto/operativo, para satisfacer sus demandas de adaptabilidad y preparar su entorno en donde se desempeñe sin obstáculos.

Las siguientes opciones pueden ser tomadas en consideración para emplearlos con presupuestos mas bajos, siempre optando con el principal beneficio de ayudar a los colaboradores en su adaptabilidad. En estas se busca simplificar tanto en tiempo como en recursos, en ella se implementa la capacitación pero para nivel operativo, como estrategía se espera dejar las capacitaciones de manera permanente para los empleados objetivo.

Y en la última opción solo se deja la opción de la capacitación para los pilotos que son para los cuales se diseño el proyecto, sin tomar encuentra a otros departamentos o direcciones. Y la cual se realizará una única vez sin capacitaciones futuras.

Viabilidad de las Opciones

Alternativas	Opción 1	Opción 2	Opción 3
	Ideal	Medio	Limitado
Participación Institucional	La organización ve los beneficios a largo plazo y acepta el proyecto: involucra inmediatamente los recursos necesarios para la aplicación del mismo. La organización considere fundamental un cambio en descodificar y codificar al personal para la mejor asimilación de los procesos y una ejecución eficiente de los mismos. Integrar el proyecto como parte de las estrategias de manera permanente en los procesos de capacitación.	La organización ve los beneficios a largo plazo y acepta el proyecto: involucra inmediatamente los recursos necesarios para su aplicación del mismo. Únicamente capacitación a operativos. Integra el proyecto como parte de las estrategias de manera permanente en los procesos de capacitación. Implementación de disponibilidad de los directivos en las capacitaciones tanto de innovación	La organización acepta el proyecto, por los beneficios que aporta, como un plan alternativo de comunicación efectiva entre los empleados. Únicamente capacitación en el proyecto a operativos.

	Provee un plan de capacitación para líderes en el manejo de comunicación acertiva para el aprendizaje de los procesos. Implementación de disponibilidad de los directivos en las capacitaciones tanto de innovación tecnológica como capacitaciones en el manejo de la comunicación entre líderes y subalternos para una conexión eficiente de retroalimentación y aprendizaje continuo, siendo un compromiso para la sostenibilidad del proyecto.	tecnológica como capacitaciones en el manejo de la comunicación entre líderes y subalternos para una conexión eficiente de retroalimentacion y aprendizaje contínuo, siendo un compromiso para la sostenibilidad del proyecto.	
Recursos materiales	Facilitar salones para la implementación de las capacitaciones. Mobiliario y equipo de proyección de presentaciones.	Facilitar salones para la implementación de las capacitaciones. Mobiliario y equipo de proyección de presentaciones.	Facilitar salones para la implementación de las capacitaciones. Mobiliario y equipo de proyección de presentaciones.

	Espacio físico y económico para las capacitaciones externas de los líderes en el manejo de comunicación y aprendizaje asertivo. Otros espacios físicos para el desarrollo de la adaptabilidad en los empleados. Materiales de apoyo para los participantes. Para el uso de computadoras, equipo de audio, equipo de comunicación, internet, tablets.	Espacio físico y económico para las capacitaciones externas de los líderes en el manejo de comunicación y aprendizaje asertivo. Materiales de apoyo para los participantes. Para el uso de computadoras, equipo de audio, equipo de comunicación, internet, tablets.	Uso de computadoras, equipo de audio, equipo de comunicación, internet, tablets. Materiales de apoyo para los participantes.
Recursos humanos	Participación de todos los involucrados en la organización. Contratación de capacitadores para	Participación de todos los involucradsos en la organización.	

	líderes en el manejo de comunicación y aprendizaje en la compañía.		
Tiempo estimado para el logro de objetivos	6 meses, renovables, en el segundo trimestre de cada año.	6 meses, renovables, en el segundo trimestre de cada año.	6 meses, renovables, en el segundo trimestre de cada año.
Riesgos	La empresa no cuente con recursos de espacio para la realización del proyecto. Participación parcial de los empleados para la capacitación, por problemas de demanda en el alcance de los objetivos institucionales.	La empresa no cuente con recursos de espacio para la realización del proyecto. Participación parcial de los empleados para la capacitación, por problemas de demanda en el alcance de los objetivos institucionales.	La empresa no cuente con recursos de espacio para la realización del proyecto. Participación parcial de los empleados para la capacitación, por problemas de demanda en el alcance de los objetivos institucionales.
Vinculación con los beneficiados	Los empleados se benefician en encontrar un balance en las la carga de trabajo y una buena ejecución de las mismas, entendiendo	Los empleados se benefician en encontrar un balance en las la carga de trabajo y una buena ejecución de las	Los empleados se benefician en encontrar un balance en las la carga de trabajo y una buena ejecución de las

	el propósito de cambio para nuevos desafíos. La institución obtiene un óptimo ambiente laboral y alcanza sus objetivos estratégios organizacionales. Los líderes obtengan más competencias para el manejo de los equipos de trabajo (capital humano).	mismas, entendiendo el propósito de cambio para nuevos desafíos. La institución obtiene un óptimo ambiente laboral y alcanza sus objetivos estratégios organizacionales. Los líderes obtengan más competencias para el manejo de los equipos de trabajo (capital humano).	mismas, entendiendo el propósito de cambio para nuevos desafíos. La institución obtiene un óptimo ambiente laboral y alcanza sus objetivos estratégios organizacionales.

6.6 Marco conceptual

En el proceso de transformación del personal hacia una adaptabilidad, se ha diseñado como propuesta que genere bases sólidas, para sensibilizar a los empleados en la importancia de una homogeneización con el fin de alcanzar los objetivos estratégicos de la organización, el objetivo es descodificar viejos pensamientos y hábitos en los colaboradores para poder implementar herramientas de pensamiento, lógica, razonamiento, innovación; de esta manera se afianzaran los lazos entre los empleados y la compañía, para actuar en sinergia sabiendo como piensa y favorecer a ambos, tanto en sus proyectos personales como profesionales.

El diseño de esta capacitación está enfocado en el crecimiento del empleado, en el fortalecimiento de su actuar, para seguridad de sí mismo. Se utilizarán algunos modelos los cuales benefician a los empleados en la aceptación e incorporación para un mejor aprendizaje.

El modelo de proceso de resolución creativa de problemas, provee cuatro herramientas para el control de sí mismo en el momento de abordar problemas concernientes a lo laboral. Dicha técnica abarca la manera de afrontar de manera cognitiva los problemas que a diario surgen en cualquier situación en el desempeño laboral, consta de las siguientes etapas:

- Generación. Es la adquisición proactiva y la generación de nueva información a través de la experiencia directa y la detección de tendencias, oportunidades y problemas. En esta etapa, estos elementos son reconocidos, pero no son claramente articulados o comprendidos.

- Conceptualización. En esta etapa, un problema u oportunidad identificado en la etapa anterior es analizado para crear una conceptualización o modelo integral de

dominio - 29 - del problema. Aquí, la comprensión del área del problema no se obtiene por experiencia directa sino por análisis abstracto, de donde surgen las posibles soluciones.

- Optimización. Las conceptualizaciones de la etapa anterior se contrastan con las limitaciones del mundo real para identificar dificultades prácticas. Las alternativas se examinan sistemáticamente para desarrollar un plan para implementar una solución óptima, que pueda ser ejecutado con los recursos existentes.

- Implementación. Ésta completa el proceso creativo. La actividad cognitiva en esta etapa consiste en experimentar con la nueva solución, evaluar los resultados y hacer ajustes si es necesario para implementarla con éxito. (Basadur & Gelade, 2006 pág. 50)

Incentivar a las personas a seguir los mejores pasos para razonar de manera eficiente, en los problemas o tareas que se le planteen a lo largo de su jornada, es extenderle una mano al colaborador en el abordaje de la resolución de sus problemas, los cuales podrá implementar incluso en su vida personal. Y para la compañía, tras enseñarle a los colaboradores como desempeñarse en sus decisiones, obtendrá el cumplimiento de las tareas en base a la eficacia de una buena decisión.

Otro modelo incorporado para la adaptabilidad en los empleados es el método “Kaizen”, el cual se originó en Japón, donde se implementa la mejora continua de los empleados. Es una herramienta esencial para transformar la resistencia al cambio por parte de los empleados, brindando procesos para conceptualizar la manera de afrontar los cambios que surgen en la compañía, por medio del proceso Ciclo PHRA actividades para el mejoramiento.

“Planificar” significa estudiar la situación actual, definir el problema, analizarlo, determinar sus causas y formular el plan para el mejoramiento. “Hacer” significa

ejecutar el plan; “Verificar” significa ver o confirmar si se ha producido la mejoría deseada y “Actuar” significa institucionalizar el mejoramiento como una nueva práctica para mejorarse, o sea, estandarizar. (García, Quispe A. y Ráez G., 2003 pág. 92).

Este método beneficiara tanto al empleado en el orden y seguimiento de una rutina para una autoverificación de cada una de sus responsabilidades, sin dejar fuera alguna tarea. Y para la empresa, brinda otros beneficios, como un ambiente de seguridad, chequeo de principio a fin de las tareas por parte de sus empleados y de las herramientas que utilicen, siendo cuidados sus activos de una mejor manera.

Otro factor indispensable en el proceso de adaptabilidad, es la integración de los empleados en sus equipos de manera eficiente y beneficiosa para el empleado; para este abordaje se encuentra el modelo 3P y 3C, el cual despliega 6 factores claves como lo son el propósito, proceso, participación, confianza, comunicación y el compromiso que son fundamentales para establecer al empleado, sin importar que sea antiguo, en cualquier equipo sin mayor dificultad. (Franco Gutiérrez , 2004 pág. 46)

La integración de los equipos provee de sinergia para la compañía para cumplir con las tareas sin importar la persona o el equipo, todos trabajaran con un fin en beneficio de la compañía. Y para el empleado, que es el participante más importante en este proceso, brindará un ambiente positivo para compartir con las personas con quien pasará mayor parte de su tiempo y una facilidad para compartir las tareas; saber que se cuenta con una red de apoyo para sacar adelante los objetivos que se le planteen.

Son modelos para evaluar el trabajo en equipo, buscando que el equipo tenga un propósito en común claro, identidad y sentido de pertenencia para encontrar la concordancia en el logro de los objetivos en común, no importando la cantidad de empleados, brindando indicadores en la realización de las tares, donde como equipo puedan mantener una alta creatividad, agilidad y aprendizaje de manera simultánea,

elevando las condiciones de productividad, siendo identificados como equipos de alto desempeño.

Como parte de la adaptabilidad en el entorno es generar en los empleados innovación, siendo indispensable para la adaptación, por eso se desarrollará la importancia del mismo a los empleados, el fin de esta capacitación es concientizar a los empleados en que no importando la edad o generación al cual la persona se encuentre, es necesario aceptar la innovación de manera favorable y no en contra de la generación.

La competencia de innovación en búsqueda de la adaptación, contribuye a ampliar los caminos en pro del desarrollo de las actividades en la gestión organizacional. Estar involucrado en las actividades innovadoras, satisface la motivación interna, la necesidad de tener herramientas para desempeñarse y ejecutar de mejor manera, rápida y eficiente, los retos de estar actualizado comunicándose, conociendo herramientas para simplificar su trabajo.

La confianza que adquieren los empleados al sentirse actualizados es parte de la autoestima que afianza dentro de la compañía donde pasa gran parte de su tiempo. La innovación no es precisamente referente a lo laboral, puede ser actualización de programas que pueden ayudarle tanto de manera personal como laboral, mantenerlos al día de herramientas o temas actuales que beneficien sin importar el tamaño de la nueva innovación.

Lo que se pretende con fortalecer la innovación de los empleados es beneficiar como personas principalmente, procesos, planificaciones, eficiencia, estrategias personales y organizacionales, múltiples herramientas.

Según nuestra investigación la capacidad o manera en que tomamos decisiones es fundamental en la eficiencia en las labores que deben desempeñar los

colaboradores. Donde se desarrollará en este proyecto las técnicas necesarias para ser asertivo al momento de decidir. Para este proceso Facione propone seis pasos (Facione, 2007 pág. 22):

1. Identificar el problema
2. Definir el contexto
3. Enumerar las opciones
4. Analizar las razones explícitamente
5. Listar las razones explícitamente
6. Autorregulación

Y complementando los procesos para una adaptabilidad del empleado, en la organización, se capacitará en la manera en que los empleados toleran o manejan la frustración. La psicología suele relacionar directamente la experiencia de frustración con la agresividad. Quien experimenta frustración se encuentra propenso a sentir ira. Esta puede ser afrontada generando en los empleados un pensamiento flexible en la manera en que afrontan los problemas, tratando de encontrar una solución de maneras distintas y eligiendo la que más sea efectiva para su correcta ejecución.

Conseguir un nuevo aprendizaje en los empleados sobre la manera de decidir, evitará estrés laboral, problemas de comunicación y de equipo, cuando surjan dificultades, nuevos datos o cambios en su entorno; consiguiendo una versatilidad de comportamientos que se adapten a distintos contextos en su trabajo.

Hemos descrito los múltiples beneficios de un personal altamente capacitado en los diferentes procesos para alcanzar la adaptabilidad, por lo que también se debe de tomar otros actores en la capacitación como lo son los jefes y gerentes los cuales son líderes para seguir con el desarrollo de adaptabilidad en los empleados; que la compañía se comprometa a velar por la sinergia entre todos sus colaboradores por

medio de esta herramienta y actuar para que la misma quede sustentando a las siguientes generaciones de empleados a los beneficios de una adaptabilidad al entorno.

6.7 Matriz de Proyecto

Fin: Enseñanza a trabajadores en la flexibilidad al cambio del conocimiento de nuevos procesos, para una adaptabilidad laboral en busca de eficiencia ante la demanda de la globalización.				
Propósito: Mejorar la adaptabilidad en el aprendizaje de nuevos procesos en los empleados con el propósito de generar beneficios en el éxito de su desempeño y para las organizaciones, alcanzar las metas organizacionales con niveles de satisfaccion laboral por parte de los empleados.				
Objetivo: Desarrollar y establecer procesos para mejora de comunicación, aprendizaje y técnicas adaptativas para mejora de la adaptabilidad organizacional. Factores a desarrollar: Resistencia al cambio, Integración en los equipos, Innovación, capacidad de decisión, control de sí mismo y tolerancia a la frustración.				
Condiciones Previas: Las autoridades de la organización conceden los permisos de ejecución de la capacitación y se comprometen a apoyar y finalizar el proceso al ver la inexistencia de un manual o manuales, capacitaciones con referencia al tema de Adaptabilidad, en ninguno de los procesos.				
Resultados 1: Diseño y desarrollo de equipos y procesos sobre los factores de adaptabilidad según el contexto de la organización.				
No.	**Actividad**	**Indicadores**	**Fuentes objetivas de verificación**	**Situaciones externas/ supuestos**
1.1	Contratar al organizador(a) para la ejecución del proyecto.	Contrato firmado por el organizador del proyecto	Términos aceptados y contrato firmado	Cambio de decisión y renuncia la persona contratada
1.1.1	Realizar convocatoria de los postulantes y recepción de hoja de vida.	Obtener varios postulantes para la plaza, como mínimo	Publicidad en canales de redes sociales de la compañía y recepcion de correo	Las hojas de vida no completan las expectativas de la organización.

		10 hojas de vida para	electrónica y de manera física	
1.1.2	Evaluación de postulantes para el proyecto	Evaluar si completan los criterios de competencias sobre el puesto.	Analizar y descartar los postulantes, obteniendo del grupo 4 personas	Postulantes no llenan los requisitos
1.1.3	Selección de los postulantes	Entrevistas a los postulantes, como mínimo 4 postulantes	Hojas de evaluación de las entrevistas de 4 postulantes	Los postulantes al momento de la entrevista no llenan las competencias para el puesto.
1.1.4	Contratación de la persona idónea para el proyecto	Firma del contrato por parte del ejecutor de proyecto	Términos aceptados y contrato firmado	Persona no acepta los términos y no desea firmar el contrato
1.2	Contratar a dos asistentes para el proyecto	Se firma contrato con las personas seleccionadas	Contrato	Renuncia de los asistentes contratados
1.2.1	Realizar convocatoria de los asistentes del proyecto y recepción de hoja de vida.	Obtener varios postulantes para la plaza, como mínimo 10 hojas de vida para	Publicidad en canales de redes sociales de la compañía y recepcion de correo electrónica y de manera física	Las hojas de vida no completan las expectativas de la organización.

1.2.2	Evaluación de postulantes de asistentes para el proyecto	Evaluar si completan los criterios de competencias sobre el puesto.	Analizar y descartar los postulantes, obteniendo del grupo 4 personas	Postulantes no llenan los requisitos
1.2.3	Selección de los postulantes para asistentes del proyecto	Entrevistas a los postulantes, como mínimo 4 postulantes	Hojas de evaluación de las entrevistas de 4 postulantes	Los postulantes al momento de la entrevista no llenan las competencias para el puesto.
1.2.4	Contratación de los asistentes idóneos para el proyecto	Firma del contrato por parte del ejecutor de proyecto	Términos aceptados y contrato firmado	Persona no acepta los términos y no desea firmar el contrato
1.3	Reunión de los directivos con las personas encargadas del proyecto sobre los objetivos que esperan para la ejecución	Firmas de aceptación de los objetivos del proyecto	Documento de los lineamientos para el proyecto, firmados	Problemas en incumplimiento de objetivos y atrasos en la ejecución de los temas planteados
1.4	Reunión de RRHH con los encargados del proyecto, sobre los temas a tratar y que se alinean con los objetivos acordados	Informe sobre los temas pactados en la reunión	Informe y agenda de los temas	Deserción de uno de los asignados para la ejecución del proyecto

1.5	Definición de tiempo sobre los temas a ejecutar entregado a gerencia para su aprobación	Agenda y cronograma para directivos	Agenda de los encargados de proyecto con cronograma	Que el proyecto lleve mas tiempo de lo que esperan los directivos
1.6	Reunión con Gerente Administrativo para el conocimiento de los recursos físicos necesarios para la ejecución del proyecto	Listado de los lugares y recursos con los que cuenta la empresa (fuera y dentro de la compañía) autorizados para ejecución de proyecto	Listado de recursos físicos con los que cuenta la compañía	La compañía no cuente con suficientes recursos físicos
1.7	Aprobado el cronograma por parte de directivos, los encargados del proyecto presentan los costos de inversión basados en objetivos y tiempo aprobados	Informe de costos del proyecto	Detalle de los rubros de todo el proyecto mediante un informe ejecutivo	Que el costo del proyecto sobrepase lo esperado por los directivos
1.8	Cotizaciones ejecutadas por los encargados del proyecto	3 cotizaciones por cada una de las compras a realizar	Cotizaciones de los materiales a utilizar en el proyecto	Que la cantidad de materiales sobrepasen las expectativas de los gastos

1.9	Compra de materiales por parte del Jefe de Compras para la óptima ejecución del proyecto	Facturas de las compras realizadas	Facturas de las compras sobre las cotizaciones que presentaron los encargados del proyecto	Que no se encuentren los materiales que se cotizaron
1.10	Definición de los temas entre los encargados de proyecto y RRHH	Guia de temas y subtemas a ejecutar	Guía de temas que se alineen a los objetivos del tema a tratar	Que no se diseñe de manera los temas a ejecutar
Resultado 2: Ejecución de capacitación al personal operativo sobre los temas de adaptabilidad para un mejor manejo de la ejecución sobre procesos organizacionales.				
No.	**Actividad**	**Indicadores**	**Fuentes objetivas de verificación**	**Situaciones externas/ supuestos**
2.1	Publicidad de capacitación para los empleados.	Poster, publicidad en línea, volantes.	Contratación de publicidad en los medios correspondientes al personal operativo.	Que la publicidad no llegue a manos del personal a capacitar
2.1.1	Diseño de publicidad dirigida a personal operativo	Informe de publicidad asertiva dirigida al personal operativo	Informe de planificación objetiva de publicidad	Que el diseño no cuente con toda la información para el proyecto
2.1.2	Distribución de publicidad para los operativos	Colocación de publicidad física en la empresa	Distribución de la publicidad en lugares estratégicos	Que no se coloque en los lugares donde el personal

			para su correcta distribución	operativo pueda verlo
2.2	Bienvenida y descripción de los objetivos de la capacitación para los empleados	Número de asistentes operativos a la bienvenida	Manual de Capacitación para empleados operativos. Listado de asistentes a la capacitación	Pocos empleados asistan por cargas de trabajo y problemas de falta de información del evento
2.3	Evaluación inicial sobre los indicadores bajos según la investigación.	Evaluación 360° y Clima Organizacional	Folletos de las evaluaciones	Que los empleados no puedan asistir por carga de trabajo.
2.4	Capacitación Modelo proceso de resolución creativa de los problemas para una mejora en el control de sí mismo.	Evaluación sobre el aprendizaje de la capacitación	Manual de Capacitación para empleados operativos	Que los empleados no puedan asistir por carga de trabajo.
2.4.1	Proceso de generar opciones en forma de nuevas posibilidades	Evaluación de serie sobre capacitación de modelo de procesos para resolución creativa de problemas	Manual de Capacitación para para empleados operativos	Que los empleados olviden por falta de publicidad el día de comienzo de capacitación.
2.4.2	Cómo implementar	Evaluación de serie sobre	Manual de Capacitación	Que los empleados no

	opciones en forma de acciones	capacitación de modelo de procesos para resolución creativa de problemas	para para empleados operativos	puedan asistir por carga de trabajo.
2.4.3.	Optimización de opciones para hacer que una idea funcione	Evaluación de serie sobre capacitación de modelo de procesos para resolución creativa de problemas	Manual de Capacitación para para empleados operativos	Que los empleados no puedan asistir por carga de trabajo.
2.4.4	Como poder conceptualizar las opciones en forma de alternativas	Evaluación de serie sobre capacitacion de modelo de procesos para resolución creativa de probemas	Manual de Capacitación para para empleados operativos	Que los empleados no puedan asistir por carga de trabajo.
2.5	Método Kaizen para eliminar la resistencia al cambio por medio de mejora continua	Evaluación de capacitación método Kaizen	Manual de Capacitación para para empleados operativos	Que los empleados no puedan asistir por carga de trabajo.
2.5.1	El Ciclo PHRA (planificar-hacer-revisar-actuar)	Evaluación de capacitación Ciclo PHRA	Manual de Capacitación para para empleados operativos	Que los empleados no puedan asistir por carga de trabajo.

2.6	Modelo 3P y 3C, para la integración individual a los equipos	Evaluación de capacitación sobre Modelo 3P y 3C	Manual de Capacitación para para empleados operativos	Que los empleados no puedan asistir por carga de trabajo.
2.6.1	Explicación de modelo 3P propósito, proceso y participación, para la integración del individuo.	Evaluación de capacitación sobre Modelo	Manual de Capacitación para para empleados operativos	Que los empleados no puedan asistir por carga de trabajo.
2.6.2	Explicación de modelo 3C confianza, comunicación y compromiso, para la integración del individuo.	Evaluación de capacitación sobre Modelo 3C	Manual de Capacitación para para empleados operativos	Que los empleados no puedan asistir por carga de trabajo.
2.7	Importancia de la innovación	Evaluación de capacitación sobe Modelo 3C	Manual de Capacitación para para empleados operativos	Que los empleados no puedan asistir por carga de trabajo.
2.8	Vías para afrontar la frustración	Evaluación de Tolerancia a la Frustración	Manual de Capacitación para para empleados operativos	Que los empleados no puedan asistir por carga de trabajo.
2.8.1	Redirigir como un vigorizador de nuestra conducta	Evaluación de Tolerancia a la Frustración	Manual de Capacitación para para	Que los empleados no puedan asistir por carga de trabajo.

			empleados operativos	
2.9	Técnicas para mejorar la Capacidad de Decisión	Evaluación de Capacidad de decisión	Manual de Capacitación para para empleados operativos	Que los empleados no puedan asistir por carga de trabajo.
2.10	Cierre de Capacitación para personal operativo	Evaluación de conocimiento sobre las Capacitaciones en búsqueda de la adaptabilidad	Manual de Capacitación para para empleados operativos	Que los empleados no puedan asistir por carga de trabajo.
2.10.1	Retroalimentación de cada una de las capacidades	Evaluación de participación por medio de dinámica	Manual de Capacitación para para empleados operativos	Poca participación por parte de los empleados
2.11	Entrega de manuales para la adaptabilidad para empleados operarios	Firma de recibido de entrega de manuales	Manual de Adaptabilidad para la Organización/ empleados operarios	Que no estén listos los manuales para su entrega
2.11.1	Aperitivo para cierre	Cantidad de participantes que aprobaron la capacitación de adaptabilidad	Convivencia con todos los participantes	Que no todos asisten

Resultado 3: Ejecución de plan para abordar una adaptabilidad en los empleados, dirigido a líderes en el manejo óptimo de los grupos para una comunicación, aprendizaje y ejecución efectiva de los procesos.				
No.	**Actividad**	**Indicadores**	**Fuentes objetivas de verificación**	**Situaciones externas/ supuestos**
3.1	Publicidad de capacitación para Jefes	Poster, publicidad en linea, invitaciones por correo electrónico a todos los participantes	Contratación de publicidad en los medios correspondientes al personal de mandos medios	Que la publicidad no llegue a manos del personal a capacitar
3.1.1	Diseño de publicidad dirigida a personal mandos medios	Informe de publicidad asertiva dirigida al personal de mandos medios.	Informe de planificación objetiva de publicidad	Que el diseño no cuente con toda la información para el proyecto
3.1.2	Distribución de publicidad para personal de mandos medios/ jefes	Colocación de publicidad física en la empresa	Distribución de la publicidad en lugares estratégicos para su correcta distribución	Que no se coloque en los lugares donde el personal mandos medios pueda verlo
3.2	Bienvenida y descripción de los objetivos de la capacitación para los empleados	Número de asistentes de mandos medios a la bienvenida	Manual de Capacitación para empleados mandos medios.	Pocos empleados asistan por cargas de trabajo y problemas de falta de

			Listado de asistentes a la capacitación	información del evento
3.3	Evaluación inicial sobre los indicadores bajos según la investigación.	Evaluación 360° y Clima Organizacional	Folletos de las evaluaciones	Que los empleados no puedan asistir por carga de trabajo.
3.4	Capacitación para dar y recibir tanto retroalimentación como proalimentación asertivamente de los procesos	Evaluación sobre el aprendizaje de la capacitación	Manual de Capacitación para empleados mandos medios	Que los empleados no puedan asistir por carga de trabajo.
3.5	Técnicas de enseñanza según la generación de empleados	Evaluación sobre el aprendizaje de la capacitación	Manual de Capacitación para empleados mandos medios	Que los empleados no puedan asistir por carga de trabajo.
3.6	Como aplicar conocimientos con flexibilidad	Evaluación sobre el aprendizaje de la capacitación	Manual de Capacitación para empleados mandos medios	Que los empleados no puedan asistir por carga de trabajo.
3.7	Escucha activa por parte de un Líder	Evaluación sobre el aprendizaje de la capacitación	Manual de Capacitación para empleados mandos medios	Que los empleados no puedan asistir por carga de trabajo.
3.8	Método Kaizen para fomentar en los empleados y eliminar la resistencia al cambio por medio	Evaluación de capacitación método Kaizen	Manual de Capacitación para para empleados mandos medios	Que los empleados no puedan asistir por carga de trabajo.

	de mejora continua			
3.9	Comunicación asertiva por medio del neuromanagemen t	Evaluación de capacitación “Neuromanage -ment”	Manual de Capacitación para para empleados mandos medios	Que los empleados no puedan asistir por carga de trabajo.
3.10	Retroalimentación de cada una de las capacidades	Evaluación de participación por medio de dinámica	Manual de Capacitación para para empleados mandos medios	Poca participación por parte de los empleados
3.11	Entrega de manuales para la adaptabilidad	Firma de recibido de entrega de manuales	Manual de Adaptabilidad para la Organización	Que no estén listos los manuales para su entrega
3.11. 1	Aperitivo para cierre	Cantidad de participantes que aprobaron la capacitación de adaptabilidad	Convivencia con todos los participantes	Que no todos asisten
Resultado 4: Fomentar conocimiento de la importancia de la adaptabilidad en las organizaciones, dirigido a gerentes.				
No.	**Actividad**	**Indicadores**	**Fuentes objetivas de verificación**	**Situaciones externas/ supuestos**
4.1	Publicidad de capacitación para Gerentes	Poster, publicidad en línea, invitaciones por correo electrónico a	Contratación de publicidad en los medios correspondiente s al personal gerencial	Que la publicidad no llegue a manos del personal a capacitar

		todos los participantes		
4.1.1	Diseño de publicidad dirigida a personal gerencial	Informe de publicidad acertiva dirigida al personal gerencial	Informe de planificación objetiva de publicidad	Que el diseño no cuente con toda la información para el proyecto
4.1.2	Distribución de publicidad para personal gerencial	Colocación de publicidad física en la empresa	Distribución de la publicidad en lugares estratégicos para su correcta distribución	Que no se coloque en los lugares donde el personal gerencial pueda conocerlo
4.2	Bienvenida y descripción de los objetivos de la capacitación para los empleados gerenciales	Número de asistentes de gerenciales a la bienvenida	Manual de Capacitación para empleados gerenciales. Listado de asistentes a la capacitación	Pocos empleados asistan por cargas de trabajo y problemas de falta de información del evento
4.3	Evaluación inicial sobre los indicadores bajos según la investigación.	Evaluación 360° y Clima Organizacional	Folletos de las evaluaciones	Que los empleados no puedan asistir por carga de trabajo.
4.4	Capacitación sobre la importancia de la adaptabilidad en las organizaciones	Evaluación verbal sobre conocimiento existente del tema	Manual sobre Adaptabilidad en las empresas	No asisten por carga de trabajo

4.5	Informe de capacitación la cual se dirige a empleados operarios y mandos medios	Informe de capacitación sobre los resultados de las evaluaciones según el rango	Informe de capacitación sobre Adaptabilidad Organizacional	No asisten por carga de trabajo
4.6	Capacitación de como aplicar conocimiento con flexibilidad	Evaluación sobre la capacitación	Manual de Capacitación para empleados gerenciales	Que los empleados no puedan asistir por carga de trabajo.
4.7	Capacitación para dar y recibir tanto retroalimentación como proalimentación asertivamente de los procesos	Evaluación sobre el aprendizaje de la capacitación	Manual de Capacitación para empleados gerenciales	Que los empleados no puedan asistir por carga de trabajo.
4.8	Concientizar a los gerentes sobre el uso de métodos de innovación para mejorar los procesos	Listado de métodos de innovación	Manual de Adaptabilidad para la Organización	Que los empleados no puedan asistir por carga de trabajo
4.8.1	Generar una lista sobre las diferentes formas de innovar a el personal	Listado de métodos de innovación por medio de lluvia de ideas	Manual de Adaptabilidad para la Organización	Que los empleados no puedan asistir por carga de trabajo
4.9	Resolución de dudas sobre los diferentes modelos impartidos a los	Listado de mejoras de adaptabilidad	Manual de Adaptabilidad para la Organización	Que no existan dudas y no se encuentren todos

	empleados operativos y mandos medios; y cuales serian las propuestas que ellos consideren para mejorar la adaptabilidad en la organización	para la organización. Cantidad de dudas sobre los cursos impartidos		los gerentes para la capacitación
4.10	Entrega de manuales para la adaptabilidad	Firma de recibido de entrega de manuales	Manual de Adaptabilidad para la Organización	Que no estén listos los manuales para su entrega
4.10.1	Aperitivo para cierre	Cantidad de participantes que aprobaron la capacitación de adaptabilidad	Convivencia con todos los participantes	Que no todos asisten
Resultado 5: Integrar el proyecto como parte de las estrategias de manera permanente en los procesos de capacitación.				
No.	**Actividad**	**Indicadores**	**Fuentes objetivas de verificación**	**Situaciones externas/ supuestos**
5.1	Presentación de propuesta para gestionar la Adaptabilidad como parte de las estrategias de la organización	Listado de importancias para la aplicación Adaptabilidad	Informe de beneficios fundamentales para adoptar la estrategia como parte de las estrategias organizacionales	Que no tenga relevancia para la empresa la implementación

5.2	Presentación de propuesta para gestionar la Adaptabilidad como parte de las capacitación al personal nuevo	Listado de beneficios sobre la capacitación a nuevos empleados	Informe de beneficios fundamentales para adoptar en las capacitaciones a nuevo personal	Que las empresa no este interesada en la propuesta
5.2.1	Aperitivo para cierre	Cantidad de participantes	Convivencia con todos los participantes	Que no todos asisten
5.3	Evaluación final a todos los empleados sobre los indicadores bajos según la investigacion y la evaluación inicial.	Test de Evaluación	Cuadernillos de evaluación	Que no todos asistan
5.4	Presentacion de cambios sobre los indicadores de evaluación.	Porcentaje de indicadores significativo al inicial	Informe de evaluación final sobre capacitación	Que los indicadores no presenten cambios relevantes para la compañía.

6.8 Presupuesto

A continuación, se desglosan los recursos humanos y los materiales a usar en el proyecto, el cual tendrá una duración de seis meses. En ella se contempla todo lo necesario para la realización y ejecución del mismo.

Recursos humanos			
Rubro	**Cantidad**	**Costo unidad**	**Total**
Salario coordinador de proyecto	6 meses	Q.10,000.00	Q.36,000.00
Salarios asistentes de proyecto (2)	6 meses	Q.7,000.00	Q.36,000.00
Diseñador de publicidad	1 consultoría	Q.3,000.00	Q.3,000.00
Persona de compras para cotizaciones	1 mes	Q.1,500.00	Q.1,000.00
Total recursos humanos			**Q.76,000.00**

Gastos Generales			
Rubro	**Cantidad**	**Costo unidad**	**Total**
Computadoras	2	Q. 4,000.00	Q. 8,000.00
Cámara fotográfica		Q.1,500.00	Q. 1,500.00
Proyector	1	Q.3,000.00	Q.3,000.00
Impresora	1	Q.1,700.00	Q. 1,700.00
Tinta	3	Q.300.00	Q. 900.00
Material de apoyo gráfico	1	Q. 5,000.00	Q.5,000.00
Hojas	50 resmas	Q. 30.00	Q.1,500.00

Souveniers	100	Q.50.00	Q. 5,000.00
Transporte	24	Q1,000.00	Q.24,000.00
Internet/teléfono	6 meses	Q. 500.00	Q. 3,000.00
Catering o alimentación para coordinador y asistentes (3)	9	Q. 40.00	Q. 360.00
Catering o alimentación para participantes del proyecto (200)	200	Q40.00	Q.8,000.00
Parqueo (3)	36	Q. 40.00	Q. 1,440.00
Depreciación vehicular	6 meses	Q. 750.00	Q. 4,500.00
Total gastos generales			**Q.67,900.00**

6.9 Cronograma del proyecto

Actividad	Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Contratar al organizador(a) para la ejecución del proyecto.																								
Realizar convocatoria de los postulantes y recepción de hoja de vida.																								
Evaluación de postulantes para el proyecto																								
Selección de los postulantes																								
Contratación de la persona idonea para el proyecto																								
Contratar a dos asistentes para el proyecto																								
Realizar convocatoria de los asistentes del proyecto y recepcion de hoja de vida.																								
Evaluación de postulantes de asistentes para el proyecto																								
Selección de los postulantes para asistentes del proyecto																								
Contratación de los asistentes idoneos para el proyecto																								
Reunión de los directivos con las personas encargadas del proyecto sobre los objetivos que esperan para la ejecución																								
Reunion de RRHH con los encargados del proyecto, sobre los temas a tratar y que se alinen con los objetivos acordados																								
Definición de tiempo sobre los temas a ejecutar entregado a gerencia para su aprobación																								
Reunión con Gerente Administrativo para el conocimiento de los recursos físicos necesarios para la ejecución del proyecto																								
Aprobado el cronograma por parte de directivos, los encargados del proyecto presentan los costos de inversion basados en objetivos y tiempo aprobados																								
Cotizaciones ejecutadas por los encargados del proyecto																								
Compra de materiales por parte del Jefe de Compras para la optima ejecución del proyecto																								
Definición de los temas entre los encargados de proyecto y RRHH																								

Actividad	Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Publicidad de capacitación para los empleados.																								
Diseño de publicidad dirigida a personal operativo																								
Distribución de publicidad para los operativos																								
Bienvenida y descripción de los objetivos de la capacitación para los empleados																								
Capacitación Modelo proceso de resolución creativa de los probelmas para una mejora en el control de sí mismo.																								
Proceso de generar opciones en forma de nuevas posibilidades																								
Como implementar opciones en forma de acciones																								
Optimizacion de opciones para hacer que una idea funcione																								
Como poder conceptualizar las opciones en forma de alternativas																								
Método Kaizen para eliminar la resistencia al cambio por medio de mejora continua																								
El Cclo PHRA (planificar-hacer-revisar-actuar)																								
Modelo 3P y 3C, para la integracion individual a los equipos																								
Explicación de modelo 3P propósito, proceso y participación, para la integración del individuo.																								
Explicación de modelo 3C confianza, comunicación y compromiso, para la integración del individuo.																								
Importancia de la innovación																								
Vías para afrontar la frustración																								
Redirigir como un vigorizador de nuestra conducta																								
Técnicas para mejorar la Capacidad de Decisión																								
Cierre de Capacitación para personal operativo																								
Retroalimentación de cada una de las capacidades																								
Entrega de manuales para la adaptabilidad para empleados operarios																								

Actividad	Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Publicidad de capacitación para Jefes																								
Diseño de publicidad dirigida a personal mandos medios																								
Distribución de publicidad para personal de mandos medios/ jefes																								
Bienvenida y descripción de los objetivos de la capacitación para los empleados																								
Capacitación para dar y recibir tanto retroalimentacion como proalimentacion asertivamente de los procesos																								
Técnicas de enseñanza según la generación de empleados																								
Como aplicar conocimientos con flexibilidad																								
Escucha activa por parte de un Líder																								
Método Kaizen para fomentar en los empleados y eliminar la resistencia al cambio por medio de mejora continua																								
Comunicación acertiva por medio del neuromanagement																								
Retroalimentación de cada una de las capacidades																								
Entrega de manuales para la adaptabilidad																								

Actividad	Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Publicidad de capacitación para Gerentes																								
Diseño de publicidad dirigida a personal gerencial																								
Distribución de publicidad para personal gerencial																								
Bienvenida y descripción de los objetivos de la capacitación para los empleados gerenciales																								
Capacitación sobre la importancia de la adaptabilidad en las organizaciones																								
Informe de capacitación la cual se dirigio a empleados operarios y mandos medios																								
Capacitación de como aplicar conocimiento con flexibilidad																								
Capacitación para dar y recibir tanto retroalimentacion como proalimentacion asertivamente de los procesos																								
Concientizar a los gerentes sobre el uso de métodos de innovación para mejorar los procesos																								
Generar una lista sobre las diferentes formas de innovar a el personal																								
Resolución de dudas sobre los diferentes modelos impartidos a los empleados operativos y mandos medios; y cuales serian las propuestas que ellos consideren para mejorar la adaptabilidad en la organización																								
Entrega de manuales para la adaptabilidad																								

Actividad	Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Presentación de propuesta para gestionar la Adaptabiidad como parte de las estrategias de la organización																								
Presentación de propuesta para gestionar la Adaptabiidad como parte de las capacitación al personal nuevo																								

6.10 Evaluación del proyecto

Para las actividades se realiza un seguimiento de evaluación de manera más pormenorizada sobre cada una de las secciones u objetivos. Las evaluaciones se han propuesto en tres momentos donde la elaboración de las fases previas a dar inicio el proyecto, evaluación intermedia sobre los resultados del primer curso a los mandos intermedios y una evaluación final después de cada grupo.

Tienen un propósito sumativo y se realiza para concluir la puesta en práctica del proyecto, y comprender cuales fueron los puntos que se mejoraron y los que se debe de reforzar tanto de manera general como individual.

Evaluación inicial de las necesidades: evaluación que tiene por objeto determinar la necesidad de llevar a cabo en el proyecto "Flexibilidad al cambio para una adaptabilidad laboral en busca de eficiencia ante la Globalización" donde se obtiene y define la información sobre el contexto y a las características de los empleados brindando información a los responsables del proyecto.

Esta evaluación se implementará en el primer mes para definición de las bases exactas del contexto, con la aprobación de los directivos y el departamento de recursos humanos. Se evaluarán las deficiencias, las fortalezas de cada grupo con el que se trabajará (operativos, mandos medios, jefes y gerentes de cada área); según los indicadores verificables de manera objetiva para lograr una escala óptima de medición en donde los indicadores de Control de sí mismo con un 68.33% y Tolerancia a la frustración con un 61.94 % actualmente, se valorarán inicialmente con una Evaluación de competencias 360° midiendo las competencias comportamentales asociadas a la personalidad y necesarias para cumplir con las normas de la empresa y la convivencia con los colegas armónicamente; en los indicadores como Resistencia al cambio con un 55.83% e Integración con un 64.31% actualmente, se valorarán inicialmente mediante la Medición de Clima Organizacional para conocer los aspectos

que impactan de manera significativa las actividades cotidianas del grupo con los indicadores de resistencia al cambio e integración; donde se espera que en la evaluación final del proyecto alcancen un nivel óptimo de un 75%.

Evaluación intermedia sobre el cumplimiento de objetivos: evaluación que tiene como propósito verificar por cada grupo que se brindó el proyecto de capacitación el conocimiento que se estableció en ellos, este se realiza al final de cada sección de grupos. Esta evaluación se realizará por cada una de las capacitaciones según cada grupo al cual se esté impartiendo y se verificará por medio de cuestionarios que muestren el entendimiento de conceptos según el curso que se esté impartiendo.

En esta evaluación podremos entender si los colaboradores están pasando por un proceso de transformación y también conocer cuáles son los puntos débiles tanto del colaborador como de la capacitación, para mejorarlos y al final de la capacitación de cada grupo brindar una retroalimentación de mejoras.

Evaluación final sobre el cumplimiento de objetivos: en esta evaluación se realizan para presentarse como un informe final de los logros, en ella se busca confirmar si se plasmaron en los colaboradores la eficiencia, eficacia y los efectos del proyecto en busca de la sostenibilidad y pertinencia del fin.

En esta evaluación se brindará un reporte exacto de cada uno de los logros de los objetivos como también las deficiencias encontradas en las capacitaciones y donde se espera que se alcance un nivel óptimo de un 75% en comparación a la media que se obtuvo en el trabajo de investigación. Se revalorarán los indicadores bajos y la temporalidad para la ejecución de esta evaluación será al final de todo el proyecto donde se aplicará a todos los niveles jerárquicos de la compañía. Las evaluaciones del proyecto son formativas, las cuales se llevan a cabo al finalizar la ejecución del proyecto “Flexibilidad al cambio para una adaptabilidad laboral en busca de eficiencia

ante la Globalización” a fin de apreciar los cambios de la evaluación inicial contra la intermedia y final.

En este proyecto se espera que se utilice tanto en comprender las competencias que deben de tener los futuros aspirantes para poder ser parte de la organización, también capacitaciones permanentes como parte de la estrategia de adaptación de los empleados.

Con este proceso, se tendrá claro, de manera satisfactoria, el valor que tuvo la capacitación para la organización, sin dejar fuera todos los aspectos de una buena adaptabilidad.

Referencias

Alles, M. A. (2008). *Comportamiento organizacional.* Buenos Aires: Granica.

Anaya, N. C. (2010). *Diccionario de Psicología.* Bogotá: Ecoe Ediciones.

Armstrong, T. (2000). *Inteligencias Múltiples en el Aula.* España: Paidós Educación.

Basadur, M., & Gelade, G. (2006). The Role of Knowledge Management in the Innovation Process. *Blackwell Publishing*, 16.

CEPAL. (2019). *Balance Preliminar de las Economías de América Latina y el Caribe.* Obtenido de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45000/73/BPE2019_Guatemala_es.pdf

Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humanos* (Novena ed.). Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organiacional* (Segunda ed.). Distrito Federal: INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional.* Distrito Federal: INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.

Conde Cardona, Y. A., Correa Correa, Z., & Delgado Hurtado, C. (2010). Aprendizaje organizacional, una capacidad de los grupos de investigación en la universidad pública. *Cuadernos de Administración*, pp. 25-39.

Consuegra Anaya, N. (2010). *Diccionario de Psicología* (2da ed.). Bogotá: Ecoe ediciones.

Cornell University, INSEAD, and the World Intellectual Property. (2020). Global Innovation Index 2020. (13).

Countryeconomy.com. (2018). *Countryeconomy.com*. Obtenido de https://countryeconomy.com/government/global-innovation-index/guatemala

datosmacro.com. (2019). Obtenido de https://datosmacro.expansion.com/estado/indice-competitividad-global/guatemala

David J. O´Connell, E. M. (2008). Unpacking Personal Adaptability at Work. *Journal of Leadership &Organizational Studie*, 248-259.

Espinoza Méndez, R., Soto, E. M., Nolasco, I. J., Pineda de Garcia, R., Jimenez, S. P., Monterroso, E. A., . . . Fuentes Tinti, J. A. (2018). *Guía para elaboración de trabajo de graduación (tesis).* Guatemala.

Facione, P. A. (2007). Pensamiento Crítico: ¿Qué es y por qué es importante? . *Insight Assessment*, 1-22.

Fast Company. (29 de 01 de 2018). *Fast Company*. Recuperado el 2020, de https://www.fastcompany.com/40522394/screw-emotional-intelligence-heres-the-real-key-to-the-future-of-work

Forbes book. (s.f.). *Advantage: The business growth company.* Obtenido de https://blog.reflect-beratung.de/hubfs/Studien/2019/ADAPT%20OR%20DIE-WHITEPAPER.pdf

Franco Gutiérrez , C. A. (2004). Modelo para análisis y diagnóstico de equipos de trabajo. *Scielo*.

Frías Adan, J. A., & Véliz Fajardo, J. A. (2013). La adaptabilidad a los cambios imprevistos del entorno y la creación de capacidades para el autocontrol en la empresa. *Dialnet, 12*. Obtenido de URL http://www.cyta.com.ar/ta1201/v12n1a2.htm

Garcia Navarro, V. A. (2017). Desarrollo de un modelo de diagnóstico de cultura organizacional. *Revista Perspectivas, 39*, 75-102. Obtenido de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1994-37332017000100004&lng=es&tlng=es.

García Navarro, V. A. (2017). Desarrollo de un modelo de diagnóstico de cultura organizacional. *Scielo*, 75-102.

García Rubiano, M., Rojas, M., & Díaz, S. (2011). Relación entre el cambio organizacional y la actitud al cambio en trabajadores de una empresa de. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, pp. 125-142.

García, M., Quispe A., C., & Ráez G., L. (2003). Mejora continua de la calidad de los procesos. *Industria Data*, 89-94.

Gardner, H. (1983). *Estructura de la mente: La teoría de las inteligencias múltiples.* New York: Basic Books.

Hernandez, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación.* Mexico: McGraw-Hill.

Howard, R. C. (2009). Alfred Binet- a truly applied psychologist. *Looking back*, 278.

Macías, C. J. (2015). LA ADAPTABILIDAD ORGANIZACIONAL DESDE EL ENFOQUE DE LA TEORÍA DE CONTINGENCIA Y LA ESCUELA DE CONFIGURACIÓN. *Revista Global de Negocios*, 69-81.

Mamani Ruiz , T. H. (2017). Caracterización de la adaptabilidad mediante el análisis multivariado y su valor como predictor del rendimiento académico. *Scielo*.

Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations.* Prentice Hall.

Olios Barreto , I., Galindo Olaya, Ó. J., & Reyes Ortiz, G. E. (2019). Gestión, adaptabilidad y resiliencia, factores clave en el proceso de re-organización en el medio ambiente empresarial colombiano. *Revista Espacios*, 2.

Pineda Escobar, M. A., & Cortez Ortiz, G. (2018). Cambio y adaptación organizacional. *Espacios, 39*.

Puerto Becerra, D. P. (2010). Pensamiento & Gestión. *La globalización y el crecimiento empresarial a través de estrategias de internacionalización*. Santiago de Cali, Colombia.

Ritter, M. (2008). *Cultura organizacional* (1era ed.). Buenos Aires: Dircom.

Rodríguez, M. V. (2005). El capital humano, otro activo de su empresa. *Redalyc.org*, 23.

Salazar, L. F. (2011). *ESTADO DE ADAPTACIÓN INTEGRAL DEL ESTUDIANTE DE EDUCACIÓN.* San Salvador: Universidad Tecnologia de el Salvador.

Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional Intelligence. En *Imagination, cognition and Personality* (pág. 186). Baywood Publishing Co. Inc.

Super, D. E., & Knasel, E. G. (1981). *Career development in adulthood: Some theoretical problems and a possible solution.* British Journal of Guidance & Counselling.

Taleb, N. N. (2018). *Skin in the Game.* Random House.

UNESCO. (2017). Relevamiento de la investigación y la innovación en la República de Guatemala. *Global observatory of science, technology and innovation policy instruments, 6*, pág. 320.

Anexos:

"Factores que influyen en la adaptabilidad"

¡Un gusto poder contar con su participación! este cuestionario de 15 minutos.

La participación de esta encuesta es parte del proceso de investigación con fines educacionales, de la Universidad de San Carlos de Guatemala, de la Escuela de Ciencias Psicológicas, para la Maestría de Gestión Humana Organizacional. El proyecto explorará cómo se toma de manera voluntaria decisiones para realizar actividades tanto personales como laborales para la ejecución de cada una de ellas. Está basada en un árbol de categorías respecto a la variable de adaptabilidad y con adaptaciones del Test de Moss, referente a la Adaptabilidad Social. La información obtenida será utilizada única y exclusivamente para los propósitos del estudio referido a cargo de mi persona.

La información personal y/o grupal obtenida mediante la realización de este cuestionario será utilizada única y exclusivamente para los propósitos del estudio referido a cargo de Lissette Girón. 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 en todas las entrevistas individuales o reuniones grupales de diálogo. Asimismo, se realizarán todos los esfuerzos necesarios para garantizar la confidencialidad definida en Tratados Internacionales y Leyes nacionales.

La participación dentro de esta investigación es voluntaria por lo que se determina que la persona puede retirarse en cualquier momento sin dar ninguna explicación y sin que se le pueda obligar a permanecer en el lugar.

Los resultados generales de este proceso de investigación servirán de base para la construcción de una propuesta encaminada a abordar los hallazgos. El proceso está siendo acompañado en su totalidad por la Mtra. Gabriela Alvarez García profesora titular del curso Seminario I de investigación, colegiado 3817 y la Mtra. Katia Tejeda de Cabrera como asesora de contenido,

colegiado 570 del 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: lissettegiron@hotmail.com. Se le informará sobre el tiempo estipulado para la publicación global. De tener alguna consulta con su participación, puede escribir a: maestriagho@psicousac.edu.gt/ galvarez@psicousac.edu.gt

Lea el siguiente párrafo, si está de acuerdo en continuar con la encuesta marque el botón "estoy de acuerdo en participar" y siga con el formulario, de lo contrario seleccione el botón de "no estoy de acuerdo en participar", gracias. Lissette Girón.

Después de la lectura de la información que se me ha proporcionado, comprendo el objetivo de la investigación, que puedo retirarme en el momento que lo considere conveniente y que puedo consultar en los correos descritos si surgen dudas respecto a mi participación.

- Estoy de acuerdo en participar
- No estoy de acuerdo en participar

Preguntas

Para cada una de las siguientes preguntas planteadas, se sugiere cuatro respuestas. Marque la respuesta que mejor se acople a la solución que usted considere más acertada. No marque más de una. El tiempo de realización de la encuesta es de aproximadamente 16 minutos, no se mide tiempo en esta encuesta. Continuemos.

Sexo

- Femenino
- Masculino

Rango de edad

- 19 – 25
- 26 – 30

- 31 – 40
- 41 – 50
- 50 – 65

1. ¿Cuestiona el motivo por el cual recibe capacitaciones?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

2. ¿Cuándo realiza actividades nuevas donde debe de convivir frecuentemente con otros compañeros, las primeras reuniones trata de no involucrarse, hasta conocer mejor al grupo?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

3. ¿Le llama la atención incorporarme a nuevos grupos de trabajo?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

4. ¿Le incomoda, le irritan las costumbres de ciertas personas con las que convive, en el ámbito familiar o laboral?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

5. ¿Prefiere rodearse de un pequeño grupo de amigos, mejor que de una gran cantidad de simples conocidos?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

6. ¿Ha llegado a tener discusiones desagradables con otras personas, motivados por cuestiones religiosas o políticas?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

7. ¿Tiene motivaciones familiares para hacer siempre un mejor desempeño laboral?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

8. ¿Últimamente ha participado en cursos o eventos de actualización en su ramo u ocupación?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

9. ¿Aprende destrezas con el ejemplo de otras personas, aunque no sean necesarias para realizar su trabajo?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

10. ¿Le agrada realizar actividades laborales en donde están presentes las nuevas tecnologías?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

11. ¿Le interesa tomar cursos de herramientas tecnológicas (TICs) para la transmisión, procesamiento y almacenamiento digitalizado de información para actualizarse?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

12. ¿Siente innecesario tomar otros cursos que no sean de su área o ramo laboral?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo

- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

13. ¿Gestiona con facilidad a un equipo o equipos, consiguiendo las metas u objetivos que se ha propuesto?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

14. ¿Conoce las actividades de su puesto que se pueden cambiar o mantenerse para la incorporación de nuevas tecnologías?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

15. ¿Cuándo debe de realizar un proyecto nuevo y desconoce algunas actividades para gestionarla, busca a un jefe o directivo para que él le guie a desempeñarla?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

16. ¿Frecuentemente expone sus ideas para implementar en su puesto de trabajo?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

17. ¿Se siente incómodo al momento de la incorporación frecuente de nuevos cambios a las actividades de su puesto?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

18. ¿Cuándo tiene una discusión muy fuerte con otra persona, se queda pensando por mucho tiempo sobre el enfrentamiento y le es difícil retornar a sus actividades?

- Totalmente de acuerdo

- De acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

19. ¿Cuándo recibe comentarios negativos sobre el desempeño de sus actividades, algunas veces se siente incomprendido por su esfuerzo?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

20. ¿Le molesta el cambio constante de procesos, pues genera inestabilidad en el desempeño de sus labores?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

21. ¿Se le ha asignado un puesto en una gran empresa, la mejor forma de establecer relaciones amistosas y cordiales con sus nuevos compañeros sería, mostrando interés en el trabajo de ellos?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

22. ¿Tiene usted un empleado muy eficiente pero que constantemente se queja del trabajo, sus quejas producen mal efecto en los demás empleados, lo mejor sería, averiguar la causa de esa actitud y procurar su modificación?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

23. ¿Un empleado de 60 años de edad que ha sido leal a la empresa durante 25 años, se queja del exceso de trabajo, lo mejor sería, aminorar su trabajo?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

24. Uno de los socios, sin autoridad sobre usted le ordena haga algo en forma bien distinta de lo que planeaba. ¿Qué haría usted? Ignorar las indicaciones y hacerlo según había planeado.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

25. ¿Quiere pedirle un favor a un conocido con quien tiene poca confianza? La mejor forma de lograrlo sería, decir que lo que desea en forma breve indicando los motivos.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

Gracias por su colaboración!

Base de datos sobre Cuestionario de Adaptabilidad

Fecha	Aceptación	Sexo	Rando de ed	P 1	P 2	P 3	P 4	P 5	P 6	P 7	P 8	P 9	P 10	P 11	P 12	P 13	P 14	P 15	P 16	P 17	P 18	P 19	P 20	P 21	P 22	P 23	P 24	P 25	Total
11/3/2020 0:36:18	Estoy de acuerdo en participar	Femenino	31-40	3	3	3	3	3	4	1	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	2	3	79
11/3/2020 7:02:40	Estoy de acuerdo en participar	Masculino	26-30	4	1	4	3	4	4	1	2	4	4	4	4	3	4	1	3	4	4	4	4	2	2	3	4	4	81
11/3/2020 7:08:34	Estoy de acuerdo en participar	Femenino	31-40	2	3	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	1	2	2	3	3	3	3	63
11/3/2020 7:48:56	Estoy de acuerdo en participar	Masculino	31-40	1	3	4	2	3	2	2	2	4	4	4	2	2	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	68
11/4/2020 15:32:32	Estoy de acuerdo en participar	Masculino	31-40	3	2	3	3	2	4	2	4	4	3	3	3	4	3	2	4	3	2	3	3	4	3	3	2	2	74
11/4/2020 15:56:41	Estoy de acuerdo en participar	Femenino	26-30	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	2	2	2	3	4	3	3	68
11/4/2020 16:20:35	Estoy de acuerdo en participar	Femenino	31-40	1	4	4	4	4	4	1	1	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	85
11/7/2020 13:43:00	Estoy de acuerdo en participar	Masculino	41-50	2	3	4	2	3	3	1	4	4	4	4	2	4	3	2	4	3	1	3	3	4	4	4	1	4	76
11/9/2020 9:56:10	Estoy de acuerdo en participar	Masculino	41-50	3	3	4	3	3	4	1	3	4	4	4	4	3	4	1	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	80
11/13/2020 12:31:08	Estoy de acuerdo en participar	Masculino	41-50	4	3	3	4	2	3	1	1	4	4	4	2	4	4	2	3	3	3	2	2	4	4	4	2	4	76
11/13/2020 12:32:54	Estoy de acuerdo en participar	Masculino	31-40	3	2	4	3	2	3	1	2	4	4	4	3	3	4	2	4	3	3	2	3	4	3	3	4	4	77
11/13/2020 12:32:55	Estoy de acuerdo en participar	Masculino	41-50	4	2	3	2	1	4	1	4	3	3	3	4	3	4	2	3	2	3	3	3	3	4	3	1	3	71
11/13/2020 12:33:38	Estoy de acuerdo en participar	Masculino	26-30	2	2	3	1	4	3	1	2	4	4	4	3	3	3	1	4	3	4	2	1	3	1	4	2	3	67
11/13/2020 12:36:51	Estoy de acuerdo en participar	Femenino	26-30	2	3	3	2	3	3	1	3	4	4	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	71
11/13/2020 12:49:26	Estoy de acuerdo en participar	Masculino	41-50	2	2	3	2	3	3	1	1	4	4	4	4	3	4	2	3	1	3	3	2	3	4	4	1	3	69
11/13/2020 12:51:19	Estoy de acuerdo en participar	Masculino	26-30	2	2	3	2	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	1	3	1	4	4	2	4	4	2	3	4	77
11/13/2020 12:56:22	Estoy de acuerdo en participar	Femenino	31-40	2	4	4	4	4	4	1	3	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	3	1	4	4	4	1	4	84
11/13/2020 13:18:28	Estoy de acuerdo en participar	Masculino	19-25	3	2	3	3	4	4	2	2	3	4	4	2	4	3	1	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	73
11/13/2020 13:18:59	Estoy de acuerdo en participar	Masculino	50-65	2	2	3	3	1	3	1	3	3	3	4	2	2	3	2	3	3	2	3	3	4	2	2	2	3	64
11/13/2020 13:57:14	Estoy de acuerdo en participar	Masculino	41-50	2	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	68
11/13/2020 14:05:32	Estoy de acuerdo en participar	Masculino	26-30	2	4	4	3	2	3	1	4	4	4	4	1	4	3	1	4	3	3	3	3	4	2	3	4	2	75
11/13/2020 14:07:30	Estoy de acuerdo en participar	Masculino	19-25	2	2	3	2	3	2	1	2	3	4	4	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	2	62
11/13/2020 14:26:06	Estoy de acuerdo en participar	Masculino	31-40	1	1	4	1	3	2	1	4	4	4	3	2	4	4	2	3	4	1	2	1	4	4	4	3	4	70
11/13/2020 14:26:12	Estoy de acuerdo en participar	Masculino	31-40	3	3	4	3	4	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	72
11/13/2020 14:51:35	Estoy de acuerdo en participar	Masculino	41-50	1	1	3	2	3	2	1	4	3	4	4	2	3	4	2	4	1	1	3	2	4	4	4	4	3	69
11/13/2020 14:52:30	Estoy de acuerdo en participar	Masculino	26-30	1	2	4	1	4	1	2	3	2	4	4	2	3	4	1	4	1	1	1	2	4	4	4	4	4	67
11/13/2020 16:04:35	Estoy de acuerdo en participar	Femenino	31-40	1	1	3	2	2	1	2	4	4	4	4	2	4	3	1	3	3	1	1	1	3	4	4	4	4	66
11/13/2020 16:09:55	Estoy de acuerdo en participar	Masculino	19-25	3	2	3	3	3	4	2	3	4	4	2	1	4	3	2	4	1	1	2	1	4	4	4	1	4	69
11/13/2020 16:22:23	Estoy de acuerdo en participar	Masculino	26-30	1	1	3	2	4	3	1	3	3	4	4	3	4	4	1	4	3	3	3	2	4	4	3	3	3	73
11/13/2020 16:40:03	Estoy de acuerdo en participar	Femenino	19-25	3	1	3	1	3	2	1	4	3	4	4	1	3	3	2	3	3	1	1	1	4	3	3	4	4	65