



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

**NIVELES DE RESILIENCIA EN COLABORADORES DE EMPRESA DE BPO Y  
SU RELACIÓN CON LA PRODUCTIVIDAD**

**Lisbeth María Rosales Rodríguez**

**Guatemala de la Asunción, septiembre 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**

**ORDEN DE IMPRESIÓN TRABAJO DE GRADUACIÓN**

09 de septiembre de 2023

Licenciado (a)  
**Lisbeth María Rosales Rodríguez**  
Presente

Maestrante:

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a usted el **Punto CUADRAGÉSIMO TERCERO (43°)** 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:

**"CUADRAGÉSIMO TERCERO:** Se conoció el expediente que contiene el Trabajo de Graduación titulado: **"NIVELES DE RESILIENCIA EN COLABORADORES DE EMPRESA DE BPO Y SU RELACIÓN CON LA PRODUCTIVIDAD"** de la Maestría en **Gestión Humana y Organizacional**, realizado por :

**Lisbeth María Rosales Rodríguez**

Registro Académico: 201115425  
CUI: 1821563970101

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

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"



Licenciada Julia Alicia Ramírez Orizabal de León  
SECRETARÍA DE ESCUELA II



*/Verna*



USAC  
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
Departamento de Estudios de Postgrado  
Centro Universitario Metropolitano -CUM-  
9. Avenida 9-45 zona 11 Edificio "A" Oficina 206  
postgrado@posusac.edu.gt

**D.E.P.Ps 350-2023**

Guatemala 29 de agosto de 2023

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

Licenciada (o)

**Lisbeth María Rosales Rodríguez**  
Maestrante

Licenciada (o) Rosales Rodríguez:

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

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**

**M.Sc. Mariano González**  
Director en funciones

**Departamento de Estudios de Postgrado  
Escuela de Ciencias Psicológicas**



c.c archivo  
Yerna

Ref. 031-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 ROSALES RODRÍGUEZ, LISBETH MARÍA, con carné 201115425, 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 "NIVELES DE RESILIENCIA EN COLABORADORES DE EMPRESA DE BPO Y SU RELACIÓN CON LA PRODUCTIVIDAD".

Atentamente,



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

**M. A. Jorge Ernesto Rodas López**

Licenciado en Psicología.  
Colegiado activo #7980

Lisbeth María Rosales Rodríguez  
Licenciada en Psicología  
Colegiada 14,332

## ÍNDICE

<b>1. CAPÍTULO I</b> .....	<b>3</b>
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	6
1.3 JUSTIFICACIÓN	11
1.4 ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	14
1.5 OBJETIVOS	15
1.5.1 OBJETIVO GENERAL	15
1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
1.6 DEFINICIÓN DE VARIABLES	16
<b>2. CAPÍTULO II</b> .....	<b>18</b>
<b>MARCO DE REFERENCIA</b> .....	<b>18</b>
2.1 VERTEBRACIÓN:	18
2.2 ANTECEDENTES	18
2.3 LA RESILIENCIA	25
2.4 ESTRATEGIAS DE AFRONTAMIENTO	29
2.4.1 ESTRATEGIAS DE AFRONTAMIENTO ADAPTATIVAS	31
2.4.2 ESTRATEGIAS DE AFRONTAMIENTO NO ADAPTATIVAS	32
2.5 HABILIDADES O COMPETENCIAS	35
2.7 PRODUCTIVIDAD	41
2.7.1 SATISFACCIÓN LABORAL	42
2.7.2 ADAPTABILIDAD	43
<b>3. CAPÍTULO III</b> .....	<b>46</b>
<b>MARCO METODOLÓGICO</b> .....	<b>46</b>
3.1 DISEÑO	46
3.2 LA MUESTRA	46
3.3 INSTRUMENTO	47
3.3.1 VALIDEZ	48
3.3.2 CONFIABILIDAD	49
3.4 ALCANCE DESCRIPTIVO	49
3.5 PILOTAJE	50
3.5.1 ÁRBOL DE CATEGORÍAS	51
3.6. PROCEDIMIENTO DE INVESTIGACIÓN	55

3.7 DISEÑO Y METODOLOGÍA	58
<b>4. CAPÍTULO IV</b> .....	<b>59</b>
<b>AVANCES DEL TRABAJO DE CAMPO</b> .....	<b>59</b>
4.1 PROCESO DE APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS	59
4.2 BASE DE DATOS	59
4.3 RESULTADOS	60
4.4 DISCUSIÓN DE RESULTADOS	70
<b>5. CAPÍTULO V</b> .....	<b>75</b>
5.1 CONCLUSIONES	75
5.2 RECOMENDACIONES	77
<b>6. CAPÍTULO VI</b> .....	<b>79</b>
FORMULACIÓN DEL PROYECTO	79
6.1 ANÁLISIS DE LOS PARTICIPANTES	79
6.2 ANÁLISIS DE PROBLEMAS	82
6.3 ANÁLISIS CONTEXTUAL Y DIAGNÓSTICO	84
6.4 ANÁLISIS DE OBJETIVOS	86
6.5 ANÁLISIS DE OPCIONES	87
6.6 MARCO CONCEPTUAL	88
6.7 MATRIZ DEL PROYECTO – MARCO LÓGICO	95
6.8 PRESUPUESTO	111
<b>6.9 CRONOGRAMA</b>	<b>113</b>
6.10 EVALUACIÓN DEL PROYECTO	119
<b>REFERENCIAS</b> .....	<b>123</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>130</b>



## INTRODUCCIÓN

El presente estudio se basó en realizar un análisis sobre la salud mental en Guatemala, un tema de suma importancia y a la vez con poca relevancia en la agenda de todos los gobiernos del país hasta la fecha. La corrupción estructural, la falta de asignación de recursos en los problemas principales del país y la falta de priorización de necesidades han sumergido a la población en una serie de carencias multifactoriales. La pobreza generalizada, el subdesarrollo, la falta de educación y salud integral impactan negativamente en la población, especialmente en los grupos vulnerables, refiriéndose a personas en condición de pobreza, desnutrición, analfabetismo y oportunidades. Dicha población es predominantemente joven.

Al tener este contexto es de suma relevancia para el país, al igual que para las organizaciones tener en cuenta la realidad de la mayoría de los guatemaltecos. Estos factores posicionan en condiciones de desventaja a la juventud y les exponen a padecer de problemas tanto de salud física como repercusiones en su salud mental. Si bien la salud mental no es visible, esta tiene un impacto estrechamente ligado a todas las esferas de la vida de la persona, y por tal razón cobran importancia para las organizaciones al momento de contratar y motivar a su personal en ser productivo. Aunado a estos desafíos el mundo se enfrenta a una situación sin precedentes, una pandemia mundial que ha venido a cambiar las formas de trabajar e interactuar a las que el mundo no estaba acostumbrado.

Dicha crisis sanitaria evidenció la necesidad de las empresas por ser más ágiles en responder tanto a las necesidades del mercado para sostenerse, como para fortalecer su cultura organizacional desde la virtualidad. La industria de Subcontratación de Procesos de Negocios, por sus siglas en inglés (BPO), que es para la cual este estudio se enfoca, genera oportunidades laborales para población predominantemente joven. Estas organizaciones requieren de personas resilientes,

que se adapten fácilmente a los cambios rápidos, tecnologías y manejo adecuado del estrés ante la incertidumbre. Estas necesidades por tanto son de doble vía, por un lado, fortalecer al capital humano y como consecuencia obtener mejores resultados para la organización.

Este estudio buscó medir los niveles actuales de resiliencia de los colaboradores de un área específica y también de medir sus niveles de productividad. Con dichas variables surgió una hipótesis con la necesidad de correlacionar ambas variables y analizar su relación e impacto en el trabajo y resultados de los colaboradores. Así mismo se pretendió identificar y detectar factores que influyen en el equilibrio emocional de las personas e identificar qué estrategias de afrontamiento poseen los colaboradores para hacer frente a los desafíos e imprevistos que surjan en sus actividades como también a raíz de la pandemia y trabajo virtual o remoto.

Estos resultados y su análisis permitirán realizar una propuesta sólida y de aporte a la industria en general para fortalecer a su fuerza laboral, identificar factores de impacto en su salud mental y generar acciones organizacionales para impulsar herramientas de afrontamiento adaptativas, desarrollar la resiliencia como competencia o habilidad para sobreponerse a las dificultades y trabajar desde la Psicología Positiva hacia un programa en beneficio de los colaboradores del área.

# 1. CAPÍTULO I

## GENERALIDADES

### **TEMA:**

“Niveles de resiliencia en colaboradores de empresa de BPO y su relación con la productividad”

### **1.1 ÁREA Y LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

#### **LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: RESILIENCIA**

Las personas aun cuando hayan afrontado situaciones difíciles tienen la capacidad de superarlas, de esa cuenta que en medio de las múltiples situaciones de nuestro país tales como el recién pasado Conflicto Armado, la pobreza, etc. Las personas encuentran maneras de superarlas y subsistir en ellas y ante ellas. (Centro de Investigaciones en Psicología -CIEPs-, 2018)

#### **ÁREA DE INVESTIGACIÓN: LA SALUD MENTAL DENTRO DEL CONTEXTO DE LA REALIDAD GUATEMALTECA**

De acuerdo con el (Centro de Investigaciones en Psicología -CIEPs-, 2018) la labor de investigación correspondiente al programa de Salud mental dentro del contexto guatemalteco hace referencia a la comprensión de la dinámica biopsicosocial-histórica en la que se constituye la realidad guatemalteca derivada de situaciones de carácter político, económico, multiétnico y social que se ha mantenido en toda la historia. Estas condiciones adversas y desfavorables que agudizan las condiciones de vida y por lo tanto la salud mental de los guatemaltecos y la pobreza y extrema pobreza como consecuencia del desempleo y subempleo genera hambre, desnutrición, analfabetismo y enfermedades principalmente en mujeres, niños y ancianos.

A esta situación se le agrega la carencia de políticas educativas que estén de acuerdo con la realidad. Además, existe deterioro de las condiciones sanitarias, deficiencia en los servicios de prevención del campo médico y paramédico. Esta situación origina el escenario dentro del cual vive la sociedad guatemalteca, creando condiciones deficientes que afectan la salud mental, unido a este se encuentra la situación actual de inseguridad, corrupción e insatisfacción de las necesidades más urgentes de los guatemaltecos, especialmente de la población con menos recursos económicos y emocionales.

Es fácil determinar que en las personas pobres es donde impactan estas consecuencias, a los más vulnerables por el alto costo de la vida, desempleo, subempleo y el mínimo acceso a la asistencia sanitaria. Estos grupos viven diariamente experiencias de carencias afectivas, económicas y de servicios, generando situaciones estresantes que afectan profundamente el aspecto psicosocial que provoca sentimientos de impotencia, desconfianza, inseguridad, ansiedad, que influyen e intervienen en el proceso de crecimiento y desarrollo de la potencialidad del ser humano.

En este programa se le da especial atención al aporte que la psicología tiene en el abordaje de las problemáticas existentes y en la importancia que ésta le concede a la atención primaria en salud mental. La atención primaria se constituye como elemento de prevención en la intervención del quehacer psicológico actuando desde la atención a niños, adolescentes, adultos y adultos mayores. Así como la comprensión de los elementos sociales y culturales que posibilitan o impiden la salud mental del guatemalteco.

La salud es definida por la Organización Mundial de la Salud (OMS) como “un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no sólo la ausencia de enfermedad o dolencias”. Sin embargo, esta definición, aunque deja entrever que la

salud no es ausencia de enfermedad propone comprenderla como una situación integral que exige un acercamiento psicosocial a este fenómeno. Algunas reflexiones de Martín Baró en *Psicología Social de la Guerra* (El Salvador, 1990), señala que “la salud mental debe ubicarse en el contexto histórico en donde cada individuo elabora y realiza su existencia en las telarañas de las relaciones sociales”.

La Salud Mental en Guatemala hay que comprenderla desde las múltiples situaciones económicas, políticas y sociales que han configurado una sociedad excluyente de servicios esenciales, sobre todo para las personas más pobres, que en nuestro país son la mayoría. Además de la carencia del acceso a servicios esenciales como lo son la salud, el empleo y la educación, es necesario indagar y comprender las consecuencias psicológicas que las mismas tienen en las personas: indígenas, pobres, mujeres, niños, adultos, adolescentes, etc. En suma, atendiendo a la realidad multicultural, multiétnica, de género y etario en nuestro país.

## 1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La salud mental dentro del contexto de la realidad guatemalteca es relevante y a la vez es un tema poco discutido. Se le presta escaso interés y es atendido de forma reactiva y no proactiva, por lo cual, necesita ser tomado en cuenta en todas las esferas sociales incluyendo las organizaciones. La salud es un tema integral en el que convergen diversas situaciones, y, para que las personas sean funcionales es necesario que exista un equilibrio entre los factores físicos, emocionales y mentales como indica la Organización Mundial de la Salud, (OMS, 2020). La salud concierne a todas las organizaciones y a sus colaboradores especialmente a raíz de la actual crisis sanitaria por COVID-19 la cual se ha visto fuertemente impactada. Estos hechos ponen en evidencia la necesidad de redirigir esfuerzos para considerar las necesidades primarias del capital humano para adoptar prácticas adaptativas.

En Guatemala ha surgido una oportunidad de empleo que se ha visto impulsada en los últimos años y ha sido la industria de Subcontratación de Procesos de Negocios, por sus siglas en inglés (BPO). Esta industria se especializa en la tercerización de servicios de empresas multinacionales especializadas en tecnologías de la información y comunicación (TIC). Guatemala y en general América Latina han sido los principales proveedores de dichos servicios por su proximidad por ejemplo con Estados Unidos quien ha buscado economizar sus costos. Las empresas de BPO en el país brindan oportunidades de empleo para la población guatemalteca predominantemente joven y que domina un segundo idioma como el inglés.

A su vez, la industria de BPO requiere que sus colaboradores posean una serie de cualificaciones y atributos orientados a la atención al cliente, resolución de problemas, capacidad para trabajar bajo presión, entre otros. Una particularidad es que dicho trabajo requiere de interrelaciones con diversas culturas del mundo y

adaptabilidad a los cambios constantes en el mercado y tecnologías. El propósito de este estudio cuantitativo es recabar información sobre una población de adultos jóvenes de una empresa de BPO que integran el equipo del área de soporte, y correlacionar las variables sobre qué nivel de resiliencia tienen los colaboradores para afrontar situaciones adversas y su relación con la productividad en el ámbito laboral.

Este grupo de jóvenes adultos integran un equipo de trabajo que comparte responsabilidades dinámicas que se integran para alcanzar un objetivo en común. A su vez sus roles les requieren contar con una serie de competencias y habilidades necesarias para ejecutar su rol exitosamente. Por tanto, el término de “Resiliencia” la empresa lo define como la habilidad de recuperar fuerza, fortaleza y motivación rápidamente frente a las situaciones adversas. Esta habilidad es considerada elemental para este estudio ya que forma parte de estas competencias requeridas en la organización y que a su vez permite reaccionar mejor ante la adversidad. Resiliencia se define como:

Una conducta adaptativa, desde una perspectiva optimista de competencias personales, en el orden de lo emocional, cognitivo y social. Comprende además de los procesos intrapsíquicos, componentes sociales que favorecen la calidad de vida y el logro de un bienestar integral, tanto a nivel físico como psicológico, en medio de la adversidad. Inciden aspectos positivos en la interacción del individuo con los demás, según cada uno va construyendo su narrativa de vida particular. (Páez Cala, 2019, p.203)

La intención primordial de este estudio es entonces correlacionar el nivel de resiliencia de los colaboradores con su productividad en el ámbito laboral. La productividad se ve estrechamente ligada al desempeño individual ante el cambio constante y la incertidumbre debido a la evolución tecnológica, el mercado laboral

cambiante y la actual crisis sanitaria. Por otro lado, también con el ausentismo laboral, la rotación de personal y en general con los niveles de motivación. Así mismo, su impacto en los buenos hábitos de trabajo, manejo de conflictos, toma de decisiones y en general el resultado obtenido en términos de adherencia a los objetivos de su rol; la calidad y optimización de recursos en el servicio que se brinda a las diferentes partes interesadas conocidas en inglés como *stakeholders* dentro y fuera de la organización.

Por otro lado, se pretende identificar cuáles son los factores que pueden estar generando un impacto en el equilibrio emocional de los colaboradores del equipo de soporte. Actualmente las organizaciones se ven afectadas por diversos factores y situaciones que requieren de adaptaciones constantes. Algunas de ellas amenazan el bienestar de los colaboradores como el estrés, adaptación y competitividad en el mercado laboral por lo que se requiere el desarrollo de resiliencia para manejar con fortaleza la adversidad. Aunado a lo anterior existe una situación que ha afectado la salud de personas a nivel mundial, el COVID 19, y las consecuencias que ha traído consigo como el impedimento para desarrollarse con normalidad de manera ocupacional y social.

Luego de haber identificado los factores que pueden generar un impacto emocional en los colaboradores se pretende detectar cuáles son las estrategias de abordaje que utilizan para afrontar los desafíos que puedan ocurrir en el ámbito laboral y ante la coyuntura actual. Es necesario considerar la singularidad de cada persona, las diversas formas que existen para enfrentar las situaciones amenazantes y parte de este estudio es identificar dichas estrategias. Por consiguiente, la intención es detectar cuáles de dichas estrategias minimizan los efectos adversos y emocionales y cuáles de ellas pueden resultar poco efectivas o incluso negativas, agudizando los efectos disfuncionales que inciden en una menor capacidad de resiliencia.



Finalmente, el interés es correlacionar los niveles de resultados obtenidos en términos de productividad ante la “nueva normalidad” referente al trabajo virtual. El trabajo a distancia o virtual ampliamente utilizado en la actualidad es una modalidad de empleo que permite a los colaboradores la posibilidad de desempeñar sus labores desde casa, sin la necesidad de desplazarse de su hogar a la oficina. En un esfuerzo de las organizaciones quienes han tenido que rediseñar soluciones de emergencia para asegurar la continuidad del negocio. Se ha recomendado esta modalidad, que protege a los colaboradores del virus y les permite trabajar de forma virtual con la disposición de equipo de cómputo e internet.

Sin embargo, esta modalidad provisional de trabajo también limita a las organizaciones en cuanto a la capacidad de supervisión de sus colaboradores y cómo se gestiona el trabajo desde casa con ambientes propensos a ruidos y mayores distractores en su entorno doméstico. Así mismo, la infraestructura e instrumentos disponibles para el trabajo desde casa como la conexión estable a Internet y la disponibilidad de un servicio de energía eléctrica confiable. Los líderes de las organizaciones han recurrido a esta nueva forma de trabajo confiando en que sus colaboradores continúen operando de forma responsable y comprometidos con su rol. Por ende, como objetivo final se pretende medir si existe o no correlación con los niveles altos o bajos resiliencia y su impacto en la productividad del equipo de soporte a investigar.

En esta investigación se busca profundizar en el tema de salud mental en jóvenes adultos trabajando para empresas en industrias de BPO del área metropolitana de Guatemala específicamente en el edificio World Technology Center. El período de tiempo comprendido será entre octubre de 2020 a junio de 2021 para dar respuesta a las siguientes interrogantes:

- ¿Cuál es el nivel de resiliencia que tienen los colaboradores y cuál es su relación con la productividad en el ámbito laboral?
- ¿Cuáles son los factores que pueden estar generando un impacto en el equilibrio emocional de los colaboradores del área de soporte de una empresa de BPO?
- ¿Con qué estrategias de afrontamiento cuentan los colaboradores para enfrentar los desafíos que puedan ocurrir ante la coyuntura actual?
- ¿Cuál es el nivel de productividad de los colaboradores trabajando desde casa?

### 1.3 JUSTIFICACIÓN

Con el presente estudio se aspira aportar a la población laboral y organizaciones en la industria de BPO en Guatemala que cuenta con una fuerza laboral predominantemente adulta joven. Dicha población está sometida a múltiples factores que pueden incidir en su salud e impactar en un desequilibrio emocional. Actualmente ha cobrado especial importancia velar por la salud física y emocional del capital humano como responsabilidad empresarial. Adicionalmente, la necesidad de trabajar de forma virtual ha limitado las interacciones sociales y a su vez el confinamiento en los hogares reduce las actividades ocupacionales. Por lo que es importante tener una herramienta que permita medir cuáles son los niveles actuales de resiliencia en los colaboradores para orientar los esfuerzos de la organización hacia el bienestar integral.

Existen múltiples estudios que abordan la resiliencia como un factor independiente y otros que investigan la productividad en las organizaciones en contextos cambiantes, sin embargo, son pocas las investigaciones en Guatemala que correlacionen ambas variables. Así mismo este estudio se realizará en un contexto único en su tipo debido a la modalidad de trabajo remoto por la crisis sanitaria a nivel global que ha tenido un impacto en la vida de todas las personas en diferentes niveles. Adicionalmente siendo la industria de BPO relativamente nueva en el país existen pocos estudios en torno al tema y de cómo se encuentra su capital humano en niveles de resiliencia y su relación con la productividad. Por último, se considera necesario indagar cómo pueden las empresas redirigir sus esfuerzos en apoyar a sus recursos en su bienestar integral.

Desde una perspectiva teórica se propone abordar esta investigación desde la Teoría Motivacional de Maslow que se basa en la jerarquía de las necesidades humanas. Esta teoría se modela como una jerarquía de necesidades en un orden ascendente acorde a la importancia de cada una para la supervivencia, y culmina

en la satisfacción de necesidades de motivación. Esta teoría indica que para alcanzar los niveles más elevados de autorrealización primero deben estar cubiertas todas las necesidades básicas del ser humano. Entonces, una vez estas necesidades sean satisfechas se puede trabajar en las necesidades que Maslow denomina como secundarias (superiores). Esta investigación se enfoca en las necesidades de seguridad y necesidades de amor, afecto, esenciales para formar una psique sana y fuerte. (Maslow, 1968)

De acuerdo con esta teoría, a medida que la persona tiene la base de sus necesidades cubiertas van surgiendo otras necesidades que cambian y se moldean basado en su entorno. Básicamente una necesidad se considera enteramente satisfecha y posteriormente nace una nueva. Maslow distingue estas necesidades en dos grupos, “deficitarias” (fisiológicas, seguridad, amor, pertenencia y estima) y de “desarrollo del ser” (autorrealización). El objetivo consiste en alcanzar su máximo potencial de ser, logrando un crecimiento personal. Entre ellas se encuentran las:

- Necesidades fisiológicas
- Necesidades de seguridad
- Necesidades de amor, afecto y pertenencia
- Necesidades de estima
- Necesidades de autorrealización

El análisis de los factores anteriormente mencionados permitirá abordar de forma integral la salud del capital humano en las organizaciones. Al conocer los niveles de resiliencia se podrán generar propuestas de abordaje desde las empresas para potencializar esta capacidad. A su vez preparar a los colaboradores para desenvolverse asertivamente y tener una reserva de motivación y fortaleza que les permita sobreponerse a los cambios y a la incertidumbre. Formando una organización resiliente se considera factible contar con mejores estrategias de

afrontamiento y lograr a su vez un mejor desempeño laboral que podría traducirse en mayor adhesión a la compañía y a los objetivos de su rol.

## 1.4 ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

El alcance de este estudio es de tipo correlacional debido a que se tiene como propósito establecer la relación que existe entre la variable de resiliencia en el área de salud en Guatemala y su vez como competencia laboral y su relación con la productividad en el ámbito laboral. Entre las posibles limitaciones está principalmente el desafío de trabajar de manera virtual con los participantes de la investigación. Otra posible limitación es el nivel de compromiso y participación se pueden ver comprometidos en algún momento por la falta de interacción personal para profundizar en los objetivos del estudio y por último el corto tiempo con el cual se dispone para la elaboración del estudio.

Adicionalmente el enfoque a utilizar será de tipo cuantitativo por la capacidad que ofrece de tener un mayor control sobre las variables y una mayor objetividad al obtener resultados precisos y cuantificables. Este estudio parte de lo general a lo particular, en un orden de prioridades según la teoría propuesta para dirigir esfuerzos en las necesidades secundarias que se pueden traducir en resultados positivos para los colaboradores como la organización. Pese a las limitaciones mencionadas se considera que el estudio será de beneficio para el equipo de soporte y el resto de la organización al igual que para aportar a la comunidad de BPO en el país a gestionar de forma adecuada el cambio y priorizar la salud integral en el área de trabajo para lo cual se cuenta con el apoyo de dirección de dicha área.

## **1.5 OBJETIVOS**

### **1.5.1 OBJETIVO GENERAL**

- Correlacionar el nivel de resiliencia que tienen los colaboradores del área de soporte y su relación con la productividad en el ámbito laboral en empresa de BPO del edificio World Technology Center del área metropolitana de Guatemala.

### **1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar los factores que pueden estar generando impacto en el equilibrio emocional de los colaboradores del área de soporte de una empresa de BPO.
- Detectar las estrategias de abordaje para afrontar los desafíos que puedan ocurrir ante la coyuntura actual desde la industria de BPO en el área metropolitana de Guatemala.
- Medir el nivel de productividad de los colaboradores del área de soporte de empresa de BPO ubicada en área metropolitana como sede, trabajando en modalidad virtual indefinidamente.

## 1.6 DEFINICIÓN DE VARIABLES

No.	Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional
1	Resiliencia	Capacidad del ser humano para hacer frente a las adversidades de la vida, superarlas, e, inclusive, ser transformada por ellas. (Grotbert, 1995). Así mismo esta autora define la resiliencia como la capacidad universal que permite a una persona, grupo o comunidad prevenir, minimizar o superar los efectos dañinos de la adversidad.	Se utilizaron 16 preguntas en el instrumento cuantitativo aplicado a colaboradores del área de Soporte en empresa de BPO. Véase Anexos Pág. 55-63
2	Competencia blanda	Las habilidades o competencias blandas son aquellas habilidades que permiten al ser humano desenvolverse en su realidad circundante poniendo en práctica sus valores, realizando una comunicación adecuada con los demás, teniendo una motivación personal, siendo responsable, teniendo un sólido compromiso en el desempeño de su trabajo, siendo resolutivo, teniendo una adaptabilidad frente a los diferentes escenarios laborales, aprendiendo de las críticas, siendo ético, poseyendo un pensamiento crítico y analítico, haciéndole frente al estrés, siendo proactivo, etc. Estas habilidades son no cognitivas y por consiguiente son difícil de cuantificarlas. (Diaz	Se utilizaron 3 preguntas en el instrumento cuantitativo aplicado a colaboradores del área de Soporte en empresa de BPO. Véase Anexos Pág. 55-63



		Dumont, Diaz Tito, Ledesma Cuadros, & Rojas Vargas, 2020)	
3	Estrategias de afrontamiento	El afrontamiento es cualquier esfuerzo para manejar el estrés y se evidencia su ejecución mediante las acciones de las personas para evitar ser dañadas por las adversidades de la vida. Estas acciones han sido conceptualizadas como estrategias de afrontamiento. Diversos estudios (González Ramírez, Landero Hernández, Méndez, & Morán Astorga, 2019). Se denominan estrategias de afrontamiento a las acciones de los individuos tendentes a frenar, amortiguar y, si es posible, anular los efectos de las situaciones amenazantes. Diversos estudios (Carver, Folkman, Lazarus, Scheier, & Weintraub, 2019)	Se utilizaron 13 preguntas en el instrumento cuantitativo aplicado a colaboradores del área de Soporte en empresa de BPO. Véase Anexos Pág. 55-63
4	Productividad	(Medina Fernández, 2010) define la productividad como la forma de utilización de los factores de producción en la generación de bienes y servicios para la sociedad. Busca mejorar la eficiencia y la eficacia con que son utilizados los recursos como objetivo estratégico de las empresas, debido a que sin ella los productos o servicios no alcanzan los niveles de competitividad necesarios en el mundo globalizado.	Se utilizaron 10 preguntas en el instrumento cuantitativo aplicado a colaboradores del área de Soporte en empresa de BPO. Véase Anexos Pág. 55-63

## 2. CAPÍTULO II

### MARCO DE REFERENCIA

#### 2.1 VERTEBRACIÓN:

Categoría	Sub Categoría	Indicador
Resiliencia	Contexto	Condición de Salud en Guatemala
	Necesidades de Seguridad y Estabilidad	Equilibrio emocional
	Estrategias de Afrontamiento	Resolución de problemas
Productividad	Competencias	Adaptabilidad
	Desempeño	Eficiencia

#### 2.2 ANTECEDENTES

Guatemala es un país diverso y rico en recursos naturales, cultura, multiétnico y plurilingüe, y al mismo tiempo se encuentra a nivel mundial ubicado entre los países con menores condiciones de vida y grandes contradicciones en su lista de prioridades. Según el Índice de Pobreza Multidimensional de Guatemala en su publicación (Rosales, Lemus, García, Carbajal, & Pinilla, 2018) que se compone de cinco dimensiones: salud y seguridad alimentaria y nutricional; educación; empleo digno; acceso a servicios y vivienda el 61.6% de la población vive en pobreza multidimensional. La corrupción sistemática y los escasos esfuerzos de los gobernantes por mejorar las condiciones del país a lo largo de las décadas ha impactado en todos los ámbitos.

El último informe de (PNUD, 2016) refleja que el Estado de Guatemala se ha comprometido a mejorar la calidad de vida de su población, caso contrario ha sido la reducción de esfuerzos por alcanzar dichos objetivos. Se han privatizado funciones básicas para el desarrollo, beneficiando únicamente a grupos poderosos que representan a una minoría del país. La distribución de riquezas es asimétrica y las oportunidades desiguales para la mayoría de la población; que vive en condiciones de pobreza y pobreza extrema, perteneciendo principalmente al sector informal de la economía. Hay escaso cumplimiento de los temas principales que conciernen a la gobernabilidad del país y en términos generales la educación, infraestructura y salud son temas rezagados en la agenda de todos los gobiernos.

La realidad es difícil y es algo que ha trascendido por décadas, esta problemática representa una crisis para el país al no poder garantizar el acceso a salud básica para su población. Así mismo, Guatemala recibe ayuda de diferentes países y entidades internacionales para ejecutar planes de desarrollo que lamentablemente no son propiamente ejecutados ni los fondos son destinados a donde corresponde. Hace falta priorizar las necesidades de la población que vive en condiciones desfavorables y que se ve impactada con mínimos recursos para subsistir. Es evidente la falta de inversión en infraestructura, tecnología, equipo médico, camas en los hospitales y sobre todo la ejecución de políticas de salud que permitan garantizar su acceso a todos los guatemaltecos.

Es también importante señalar que la mayor parte de los recursos humanos en salud se concentra principalmente en el área metropolitana; lo que ha impedido extender la atención a todas las áreas necesitadas. Los planes anteriores de gobierno se veían favorecedores, sin embargo, su ejecución fue poco relevante para atender las verdaderas necesidades que enunciaban. En los últimos gobiernos del país ha habido un constante cambio de ministros y viceministros en el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social lo cual ha impedido la continuidad de los planes propuestos.

Los sindicatos han obstaculizado el sistema de salud, cada uno con ventajas económicas que aumentan cada año; además del incremento innecesario del personal administrativo. Por otro lado, la corrupción en el robo de medicamentos y licitaciones son insólitos. Las delegaciones del Ministerio de Salud en el interior están desatendidas, no cuentan con equipo adecuado ni personal capacitado para asistir a la población. Los hospitales y centros de salud se encuentran desabastecidos, sin el equipo necesario ni condiciones de salubridad mínimos para brindar un servicio adecuado. La falta de disposición de los insumos médicos necesarios ha afectado en atención deficiente, falta de diagnósticos adecuados y una serie de consecuencias que pone en riesgo en muchos casos la vida de las personas.

A raíz de la pandemia por COVID-19 se evidenciaron las enormes brechas en el sector de salud pública, llevado al colapso a los escasos centros de salud y hospitales del país. El congreso aprobó un préstamo millonario para enfrentar la pandemia que, según el (MINFIN, 2020), su presupuesto al 4 de octubre de 2020 ha sido ejecutado en un 38.95% en el sector salud, ubicándose en el quinto lugar después de defensa nacional y otras entidades. Esto evidencia que las prioridades del país se encuentran distantes de la realidad y de las necesidades de la población. El personal médico ha llegado inclusive a pasar meses sin percibir un salario, no contando con equipo médico apropiado para resguardar sus vidas, aunado a las inadecuadas condiciones sanitarias de las instalaciones.

Aunado a esto, la salud mental es un tema insuficientemente discutido, que aqueja a la población y se ha agudizado a partir de la pandemia por COVID-19. La (Organización Mundial de la Salud, 2020) indica que la salud es un estado de equilibrio entre el bienestar físico, mental y social y no se refiere únicamente a la ausencia de enfermedad. Por lo tanto, la salud mental no debe ser considerada

como un hecho aislado, más bien necesita ser integrado en el plan de salud general del país con el fin de prevenir, atender y rehabilitar a las personas. La Organización Panamericana de la Salud trabaja en Guatemala varios temas referentes a la salud mental y ha hecho aportes importantes, sin embargo, sin una priorización de los ejes principales que rigen al país difícilmente este será un tema tratado con la relevancia que requiere.

La (OPS, 2013) propone un Plan Estratégico Nacional para el fomento de la Salud Mental en Guatemala entre 2007 a 2020. Dicho programa es una respuesta acertada que reúne esfuerzos de diferentes profesionales en el área de Salud Mental del país quienes resaltan la importancia de enfocarlo como corresponde a la Atención Primaria. Entre sus principales objetivos destacan:

1. Fortalecer la red de servicios de salud incorporándose al marco del modelo integral de salud.
2. Desarrollar capacidades técnicas locales para el abordaje de salud mental.
3. Movilizar actores sociales para intervenir sobre los determinantes sociales de la situación de salud mental, que garantice la participación social.
4. Fomentar estilos de vida saludables
5. Investigar, vigilar e intervenir sobre procesos epidemiológicos en salud mental.

Dichos esfuerzos forman parte de una verdadera respuesta hacia el fortalecimiento del sistema de salud integral, con cobertura de la salud mental como un tema holístico. Así mismo destaca la importancia de fortalecer las competencias técnicas del personal que atiende esta problemática para robustecer condiciones de bienestar en la población y prevenir, promover y reinsertar a la vida cotidiana a las

personas rehabilitadas. Por otro lado, enfatiza en generar investigación, la cual es escasa en cuanto a aportes en materia de salud mental para un fenómeno de interés común. El presupuesto anual invertido en salud del país no supera el 3% del PIB y en menor medida lo son recursos destinados a investigación e intervención en psicología y salud mental.

El (Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, 2018) integra un modelo de atención y gestión para áreas de salud en donde se hace una propuesta ambiciosa sobre cómo fortalecer de forma integral los servicios en el sector salud. Así mismo se constituye bajo un marco jurídico que orienta hacia las acciones a ejecutar bajo la ley dicho modelo. Al hacer una revisión a profundidad de la propuesta es evidente que la salud mental no forma parte de los temas principales en el programa. Se menciona un modelo de atención biopsicosocial para abordar la atención individual, familiar y comunitaria, sin embargo, la salud mental no forma parte de la propuesta para un bienestar integral, sino más bien entra a ser una categoría que tiene cierta injerencia en todo el sistema, y que se trabaja de forma aislada.

Por otro lado, las enfermedades mentales se asocian con vulnerabilidad y propensión a sufrir de violencia, menor capacidad para el manejo del estrés, dificultad para asimilar los cambios sociales e impacto en la salud física. De acuerdo con la (Organización Mundial de la Salud, 2020) la depresión es uno de los trastornos mentales más frecuentes que afecta en promedio a más de 300 millones de personas alrededor del mundo. Esta enfermedad representa la principal causa de discapacidad a nivel mundial y que puede resultar en desenlaces fatales para la persona al grado del suicidio. Enfermedades como la depresión impiden a la persona ser funcional y desarrollarse con bienestar en actividades familiares, laborales y académicas. La falta de recursos e información sobre el tema dificultan que las personas obtengan una atención adecuada y temprana.

Entre los grupos más vulnerables a sufrir problemas de salud mental se encuentran las familias guatemaltecas en situación de pobreza y pobreza extrema, problemas de salud crónicos, maltrato, abandono, violencia física y abuso sexual, consumo de sustancias, hogares disfuncionales, personas de la tercera edad, grupos violentados por la discriminación racial y sexual, entre otros. Adicionalmente en un mundo sometido a cambios constantes en donde la tecnología juega un rol principal se está expuesto a situaciones estresantes, desempleo, desaparición de los trabajos tradicionales que se han ido reemplazando con la inteligencia artificial. Las formas idealizadas de vida que venden las redes sociales que únicamente vulneran la autoestima de las generaciones más jóvenes.

Actualmente la salud mental ha sido un tema ampliamente discutido debido al aislamiento en los hogares y el distanciamiento social por la pandemia. El confinamiento ha imposibilitado que las personas realicen sus actividades habituales con normalidad, así como la limitación en interacción con otras personas por el riesgo a contagios. El (Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, 2020) presentó una guía para psicólogos, el cual revela que la población guatemalteca en situación de cuarentena enfrentará repercusiones en los aspectos emocionales con un 73% en estado anímico bajo y el 57% de la población podrá manifestar irritabilidad y agresividad. Entre los grupos más vulnerables a sufrir estas consecuencias se encuentran personas mayores de 60 años, personas con bajos ingresos y personas con enfermedades preexistentes y respiratorias.

Adicionalmente otra investigación realizada por (U Report Guatemala, 2020) con una muestra de personas entre los 14 y 35 años reveló que la población que manifiesta sentimientos de ansiedad es del 35% predominantemente por la situación económica y por la imposibilidad de realizar actividades normales. El 49% de la muestra indicó que duerme menos en comparación con antes del COVID-19

y un 69% sintió la necesidad de pedir ayuda en relación con su bienestar físico y mental. El 74% indicó que le gustaría hablar sobre temas de salud mental con profesionales y en su mayoría revelaron que la salud mental no es tomada en serio como la salud física.

Algunos factores que benefician a la población requieren de intervención de profesionales de la salud como psicólogos, sistemas de apoyo y en el caso de las empresas, patronos responsables en el ámbito laboral para comprender los cambios por los que atraviesa la población en general. Estos cambios en la rutina y situación personal impactan en diferente medida en el estado anímico y desempeño de las personas, incluso en el modo de relacionarse desde la virtualidad por ejemplo o desde condiciones diferentes debido al distanciamiento social. Es importante conocer cómo generar comprensión y empatía para ayudar a fortalecer la salud mental de las personas.

La psicología desde la Teoría Humanista busca profundizar en la autorrealización de la persona. Reconoce que el pasado de la persona es importante más no determina las posibilidades de la persona. A su vez permite ver a la persona como el actor principal capaz de crecer y desarrollarse activamente. Uno de sus mayores exponentes fue Abraham Maslow quien propuso la Teoría de las Necesidades que establece que la satisfacción y motivaciones de una persona se cumplen de manera jerárquica. Es decir, que se deben cubrir ciertas necesidades básicas para lograr alcanzar las más altas de autorrealización. Dichas necesidades se dividen en cinco bloques que comprenden: necesidades fisiológicas, necesidades de seguridad-reaseguramiento, necesidad de amor-pertenencia, necesidad de estima y necesidad de actualizar el sí mismo. (Castro Molina, 2018)

(Estrada, 2017) resalta entre las necesidades básicas las de origen somático o fisiológico, centradas en el cuerpo y lo que un ser humano necesita para sobrevivir



como alimentación, sed, deseo sexual, sueño, etc. La satisfacción de estas necesidades básicas o esenciales podrá permitir alcanzar otros niveles como las de *seguridad y estabilidad como el* manejo del miedo y ansiedad, temor y angustia a perder el control, vulnerabilidad y que a su vez impactan en la salud mental y emocional de la persona. Posteriormente se encuentran las necesidades de amor, estima y valoración. Finalmente, las necesidades de autorrealización que se basan en el crecimiento personal y la cúspide del desarrollo potencial de la persona, así como su autonomía.

Actualmente se vive la necesidad de contar con herramientas que permitan a las personas afrontar los obstáculos e incertidumbre de mejor manera. La situación de salud mental que aqueja a la población guatemalteca al igual que al resto del mundo como se ha indicado anteriormente tiene un impacto en la psique. Este acontecimiento aunado al constante cambio hace difícil visualizarse hacia cinco o diez años cuando la realidad es que el mundo está cambiando drásticamente. El distanciamiento físico de las demás personas y los problemas personales repercuten en la persona y por tal razón hay capacidades que ciertas personas tienen más desarrolladas que otras, las cuales aplican en la vida personal como en el ámbito laboral. Dichas capacidades consisten en rasgos psicológicos contenidos en el término “resiliencia”.

### **2.3 LA RESILIENCIA**

La palabra resiliencia nace del latín de la palabra “*Resilio*” que significa regresar atrás, retroceder, rebotar, resaltar (Becoña Iglesias, 2006). El término fue inicialmente utilizado en varias ciencias como en la física en donde a ciertos materiales, especialmente los metales se les atribuya la capacidad de resistir al quiebre o fuertes impactos, como también su resistencia a la presión y la capacidad de recuperar su forma inicial (Vera, Rodríguez Sánchez, & Salanova, 2017). A partir de la década de los setenta se realizaron más estudios en torno al tema y su relación con la *invulnerabilidad*, o la capacidad de no ceder a las presiones del estrés que

se le atribuían a niños, sin embargo, varios autores posteriormente criticaron el término ya que se relacionaba mejor con psicopatologías y era estable a través del tiempo, por lo que se prefirió utilizar el concepto de resiliencia.

(Rutter, 2007) define el término como la resistencia relativa a experiencias amenazantes en el ambiente y superar el estrés o adversidad, o la obtención de un buen resultado a pesar de las experiencias difíciles. Este autor al igual que otros en la misma línea acuñaron el término a raíz de niños en situación de pobreza en donde se realizaron estudios con una muestra, y se encontró que una porción de los niños era susceptible a esta condición, pero otra no y que la esperanza era un factor que contribuía a no presentar daños ante la carencia mientras que la otra porción presentaba incluso afecciones en su salud. Un estudio que hace un aporte importante al tema y define el término como:

La resiliencia es un proceso dinámico, constructivo, de origen interactivo, sociocultural que conduce a la optimización de los recursos humanos y permite sobreponerse a las situaciones adversas. Se manifiesta en distintos niveles del desarrollo, biológico, neurofisiológico y endocrino en respuestas a los estímulos ambientales (Kotliarenco, Cáceres, & Cáceres, 1996, p. 119)

Se iniciaron estudios que dieron más relevancia al tema a partir de personas en contextos vulnerables y su interés por indagar cómo muchas de ellas habían logrado desarrollar competencias que les permitían manejar de mejor manera la adversidad. Desde entonces se viene profundizando en este asunto y en su relación con el cambio constante en el ambiente que puede incluir (familia, escuela, instituciones y la comunidad) afirma (Ungar, 2008). Según este autor quien también es el Codirector del Resilience Research Centre en Canadá la resiliencia es la capacidad que tienen las personas para adoptar recursos psicológicos sociales,

culturales y físicos que sostienen su bienestar como capacidad individual y beneficiarse de manera colectiva.

Por tal razón se entiende que la resiliencia forma parte de la salud como un resultado individual y colectivo, en donde convergen situaciones personales, de contexto como las diferentes esferas sociales y acontecimientos únicos en la vida de las personas. La resiliencia según los aportes y diversos estudios tiene relación con la capacidad de recuperar la homeostasis y hacer una gestión favorable de los recursos que la persona posea para afrontar las circunstancias que surjan a lo largo de su vida. Se le considera dinámica porque va evolucionando y transformándose a partir de estas experiencias y a lo largo de toda la vida de la persona. Tiene relación estrecha con reducir factores de riesgo psicológicos y que a su vez mejoran la calidad de vida de las personas.

En consecuencia, la resiliencia desde hace varios años a la fecha se vincula al tema de la salud como factor preventivo para superar acontecimientos traumáticos y difíciles en la vida de las personas. Así mismo como potenciador de las habilidades innatas o competencias que una persona es capaz de trabajar y desarrollar durante su vida. Todas las personas tienen la capacidad de desarrollar esta competencia para transformar sus habilidades y fortalecer su salud física y mental. Se considera entonces que la resiliencia es un factor integral para la promoción del bienestar humano puesto que integra diversos factores en la promoción de una mejor calidad de vida que permita manejar la adversidad, incertidumbre, estrés y factores amenazantes de forma adecuada y que hasta cierto punto puedan ser transformados en algo positivo.

Los autores (Mrazek & Mrazek, 1987) proponen 12 habilidades que definen a una persona como resiliente y se detallan a continuación:

1. <i>Respuesta rápida al peligro</i>	Es la habilidad para reconocer las situaciones que ponen al sujeto en riesgo.
2. <i>Madurez precoz</i>	Desarrollo de la capacidad de hacerse cargo de sí mismo.
3. <i>Desvinculación afectiva</i>	Se refiere a separar los sentimientos intensos sobre uno mismo.
4. <i>Búsqueda de información</i>	Se refiere a la preocupación por aprender todo lo relacionado con el entorno.
5. <i>Obtención y utilización de relaciones que ayuden a subsistir</i>	Es la capacidad para crear relaciones que beneficien a la persona en momentos críticos.
6. <i>Anticipación proyectiva positiva</i>	Se refiere a la capacidad de imaginar un futuro mejor al presente.
7. <i>Decisión de tomar riesgos</i>	Es la habilidad de asumir la responsabilidad propia cuando se toman decisiones incluso si la decisión tiene algún tipo de riesgo.
8. <i>La convicción de ser amado</i>	Crear que se puede ser amado por los demás.
9. <i>Idealización del rival</i>	La persona se identifica con alguna característica de su oponente.
10. <i>Reconstrucción cognitiva del dolor</i>	Es la habilidad para identificar los eventos negativos de la forma que sea más aceptable.
11. <i>Altruismo</i>	Se refiere al placer de ayudar a otros.
12. <i>Optimismo y esperanza</i>	Es la disposición de tomar positivamente las cosas que podrían ocurrir en el futuro.

Por otro lado, estudios con poblaciones marginales y en desventaja han revelado a través de los años una serie de hallazgos interesantes en relación a la percepción de situaciones adversas de forma positiva o negativa y lo que ha caracterizado a las personas resilientes ha sido según (Dominguez & Ibarra , 2017):

- Establecen metas a futuro,
- Tienen una visión más optimista y realista del mundo,
- Tienen modelos a seguir o admiran personas influyentes consideradas ejemplares y
- No ignoran sus debilidades, pero se enfocan en sus fortalezas y en

lo que les beneficia. Como se puede apreciar es una serie de factores asertivos que ayudan a optimizar su potencial.

Igualmente (Saavedra, 2005) propone según un estudio realizado con dos personas que varios factores intervienen en la persona para desarrollar características de resiliencia o como el autor les llama “factores protectores”. Dichos factores ayudan a la persona a blindarse de los acontecimientos amenazantes y adversos de su ambiente y se agrupan de la siguiente manera: a) Factores personales: coeficiente intelectual verbal y matemático, sentido del humor, relaciones interpersonales saludables, b) Factores cognitivos y afectivos: como la empatía, autoestima, motivación, autosuficiencia, tolerancia a la frustración y la habilidad de resolución de problemas. c) Factores psicosociales familiares: un ambiente cálido, padres presentes, comunicación abierta, estabilidad familiar, apoyo de figuras cercanas.

Esto, vinculado con la Teoría de la Motivación de Abraham Maslow se relaciona con la satisfacción de necesidades tanto de amor, afecto y pertenencia como las necesidades de estima. Según esta teoría relacionada con otros autores los “factores protectores” psicosociales permiten a la persona tener un sostén que le fortalece y se traducen en habilidades y rasgos positivos que tienen influencia en su resiliencia y capacidad para afrontar situaciones adversas. Dichos rasgos individuales positivos generan una visión optimista hacia el futuro, que a su vez le permite a la persona avanzar hacia la autorrealización, con un nivel superior de funcionamiento en la sociedad y cualquier área en donde se desenvuelvan.

## **2.4 ESTRATEGIAS DE AFRONTAMIENTO**

Se considera que las estrategias de afrontamiento están estrechamente ligadas con la capacidad de resiliencia debido a que son respuestas y reacciones de las personas ante eventos traumáticos de la vida según (Morán Astorga, y otros,

2019). La capacidad de soportar, manejar y superar las situaciones difíciles puede, según algunos estudios, ser indicadores de resiliencia. Por el contrario, el fracaso en el manejo de estas situaciones eventuales de la vida suele ser perjudiciales y afianzar el trauma en la persona.

Estas estrategias juegan un papel complementario con la resiliencia y la capacidad de gestionar emociones. Dichos recursos le sirven al individuo como respuesta ante el estresor o amenaza y su intento por recuperar el equilibrio. Algunos autores sugieren que las personas que atraviesan por situaciones traumáticas pueden identificarse posteriormente con el trauma en un rol de víctimas, sin embargo, logran incorporar estrategias adaptativas para superarlos en un período aceptable de tiempo y continuar con su vida. Lo que es contraproducente es identificarse con el trauma y el rol de víctima viviendo el sufrimiento por un tiempo prolongado de tiempo que impide la sanación.

En la mayoría de los casos el evento traumático se resuelve con el apoyo familiar, de amigos cercanos, compañeros, pareja y círculos sociales en un periodo relativamente aceptable y que no requiere atención psicológica. En otros casos el trauma puede ser tan fuerte que se desarrolla el Síndrome de Estrés Postraumático el cual tiene diferentes secuelas que impactan negativamente la vida de la persona y le impiden desenvolverse con normalidad. En muchas ocasiones estas personas tampoco solicitan la ayuda de un profesional de la salud mental especialmente en países Latinoamericanos porque la psicología sigue siendo un tema tabú. En otras instancias por factores económicos o desconocimiento del tema por lo que no logran mitigar el daño y resolverlo en su momento.

Diferentes autores han hecho aportes a las estrategias de afrontamiento quienes las describen como características en la personalidad de algunas personas que les permiten tener mayor seguridad en sí mismas y denotan resiliencia. Estas características van desde la confianza en sí mismo, el tomar las experiencias

negativas como lecciones para crecer y aprender, tener un autoconcepto fuerte y una autoestima sana son algunos de estos factores que predicen mayor facilidad para sobreponerse a la adversidad. Así mismo las estrategias de afrontamiento se han dividido en *Estrategias de Afrontamiento Adaptativas* y *No Adaptativas*. (Echeburúa & Amor, 2019) hace un análisis de todas ellas propuestas por varios autores y las resume en:

#### **2.4.1 ESTRATEGIAS DE AFRONTAMIENTO ADAPTATIVAS**

**Olvido activo (evitación cognitiva):** El olvido es un acto involuntario que permite a la persona descargarse de recuerdos y emociones para llenar la mente de otros sucesos. Esta estrategia de afrontamiento permite a la persona superar el acontecimiento traumático no solamente con el olvido, sino con un olvido activo, consciente, teniendo presente lo sucedido y decidiendo activamente dejarlo atrás para proyectar su vida a futuro y continuar avanzando. Indica que la persona fue capaz de adaptarse y aceptar los hechos traumáticos con fortaleza. En otros casos esta estrategia es contraindicada cuando hay una evitación y no se busca reconocer el hecho sino borrarlo de la memoria, lo cual no es posible y trae consigo repercusiones a largo plazo.

**Exposición terapéutica a los pensamientos traumáticos:** Es otra de las estrategias y este requiere de acompañamiento psicológico ya que la persona atraviesa por una serie de recuerdos e imágenes traumáticos recurrentes e involuntarios en donde revive el acontecimiento varias veces. La persona llega a sentir que no tiene control de sus pensamientos y esto le genera nuevamente las emociones negativas y estresantes que vivió anteriormente. Esta estrategia consiste en una exposición gradual y confrontativa de los recuerdos traumáticos acompañado del terapeuta en un ambiente seguro y controlado. Paulatinamente se

va logrando una especie de desensibilización ante el acontecimiento traumático y la persona logra ordenar sus recuerdos, asimilarlos y continuar con su vida.

**Perdón:** Es una capacidad innata de las personas que significa modificar la forma en que se perciben las agresiones, no significando olvidar los agravios sino más bien, una actitud que permite a la víctima librarse de un peso. Esta estrategia posibilita la recuperación del evento traumático de una manera completa, ayuda a la persona a superar el acontecimiento sin rencor, sin resentimiento y a recuperar el equilibrio y su paz interior. A su vez, una persona con mayor capacidad de perdonar a otros es también capaz de perdonarse a sí misma y ser a su vez más benevolente consigo misma. Además, permite aceptar a los demás con sus errores y defectos y de igual manera aceptar los propios. Esta estrategia es sumamente efectiva y tiene grandes beneficios en la salud, denota un mayor nivel de salud mental.

#### **2.4.2 ESTRATEGIAS DE AFRONTAMIENTO NO ADAPTATIVAS**

**Nostalgia paralizante:** la nostalgia puede ser una estrategia de afrontamiento tanto positiva como negativa. Puede ser positiva cuando se traen a la mente recuerdos y situaciones agradables del pasado para contrarrestar algún evento difícil de la actualidad. Sin embargo, esta estrategia resulta ser negativa cuando la persona se ancla en el pasado idealizando sucesos anteriores al traumático y anulando toda posibilidad de felicidad y aceptación del presente, al igual que la incapacidad de avanzar hacia el futuro. Esta estrategia contraproducente reproduce el pasado de forma idealizada desvalorizando su presente y a la vez magnificando lo que ya pasó. Impide gestionar emociones positivas y representa una distorsión cognitiva.



**Odio/rencor/resentimiento:** El *odio* es un sentimiento fuerte y doloroso ante una persona que pudo haber ofendido o humillado. Este sentimiento es negativo en todo nivel y contraproducente ya tiende a responsabilizar a los demás por los propios males. Consta de tres componentes: alejamiento emocional del odiado, rabia intensa y procesamiento de la información defectuoso. El *rencor* por otro lado es el odio guardado y atado al pasado, se revive el hecho traumático y va ligado de sensaciones fisiológicas como tensión, dolor, tensión muscular y malestares de diferentes tipos. Le impide a la persona sanar y constantemente agrede de forma pasiva. Por último, el *resentimiento*, es una estrategia en donde la persona se victimiza y no olvida el acontecimiento, busca maneras recurrentes de dañar al ofensor imaginariamente.

**Deseos de venganza:** son una respuesta natural del ser humano ante un fuerte agravio y psicológicamente son aceptados hasta cierto grado. Sin embargo, no son socialmente aceptables y pueden llegar a intensificar síntomas de ansiedad y depresión. Este mecanismo busca hacer sentir al otro lo que el agraviado sintió, causa cierto placer a quien efectúa el acto y su lado contraproducente es ejecutar una acción violenta y agresiones. Se han identificado rasgos de algunas personas propensas a las conductas vengativas como: a) malevolencia hacia los demás; b) déficit del control de impulsos en la vida cotidiana y d) distancia afectiva o falta de empatía. Esta estrategia es perjudicial para ambos implicados tanto física como emocionalmente.

**Conductas autodestructivas:** los traumas que una persona experimenta pueden también asociarse con la culpa, un sentimiento de impotencia ante un acontecimiento traumático en donde la persona no pudo actuar de la manera en que deseaba. La culpa llega a convertirse en una conducta obsesiva en personas que han sufrido de abusos o violencia y que asumen la responsabilidad del hecho traumático. Esta estrategia contraproducente puede ocasionar que la persona se involucre en circunstancias que pongan en peligro su vida, como el abuso de

sustancias, conductas de riesgo, aislamiento social, entre otras. A su vez esto puede desencadenar depresión y afectar la calidad de vida de la persona y de sus relaciones.

Tabla 1.

*Estrategias de afrontamiento*

Estrategias inadaptativas	Estrategias adaptativas
<b>Conductual</b>	
Evitación conductual que interfiere negativamente en la vida cotidiana de la persona	Exposición a situaciones/estímulos que pueden recordarle el suceso
Aislamiento social Acercamiento a personas inapropiadas Rechazo de ayuda terapéutica (cuando se necesita)	Búsqueda de apoyo social y familiar Alejamiento de personas tóxicas Búsqueda de ayuda terapéutica (cuando se necesita)
Conductas autodestructivas: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Abuso de alcohol y drogas</li> <li>– Automedicación sin control</li> <li>– Conductas de riesgo (conducción temeraria, deportes de riesgo...)</li> <li>– Conductas violentas</li> </ul>	Conductas constructivas: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Consumo moderado de alcohol</li> <li>– Medicación controlada (si es necesaria)</li> <li>– Implicación en conductas gratificantes sin riesgo</li> <li>– Conductas respetuosas o altruistas con los demás</li> </ul>
<b>Cognitiva</b>	
Atención selectiva a sucesos traumáticos pasados	Focalización atencional en situaciones actuales positivas o en proyectos de futuro
<b>Emocional</b>	
Anclaje en sentimientos negativos:	Sentimientos positivos liberadores:

<ul style="list-style-type: none"> <li>– Nostalgia paralizante</li> <li>– Deseos de venganza e impotencia</li> <li>– Odio, rencor, resentimiento</li> <li>– Sentimientos de culpa – Ira, hostilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Nostalgia positiva</li> <li>– Perdón, compasión</li> <li>– Dejar el suceso traumático en manos de la Justicia (humana o divina)</li> <li>– Desahogarse emocionalmente con seres queridos</li> </ul>
<b>Regulación emocional cognitiva</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Negación</li> <li>– Catastrofismo</li> <li>– Rumiación – Autoculpabilización</li> <li>– Culpar a otras personas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Aceptación</li> <li>– Puesta en perspectiva</li> <li>– Reevaluación positiva</li> <li>– Fijarse selectivamente en lo positivo</li> <li>– Centrarse en la planificación</li> </ul>

Nota: Recuperado de “*Memoria traumática: estrategias de afrontamiento adaptativas e inadaptativas*”. (Echeburúa & Amor, 2019). Sociedad Chilena de Psicología Clínica, 71-80.

Basado en lo anteriormente descrito se considera relevante considerar a la resiliencia y estrategias de afrontamiento adaptativas como motivadores para mejorar mejor las situaciones que surgen en la vida cotidiana. Adicionalmente como una meta hacia el mejor manejo del estrés y hace un mejor enfoque de los esfuerzos de la persona por desarrollarse y autorrealizarse según las necesidades superiores de la Pirámide de Maslow. Estas metas pueden llegar a ser más fáciles con el desarrollo y fortalecimiento de ciertas habilidades, entre ellas incluidas la resiliencia y adaptabilidad y que, a su vez, en el ámbito laboral son igualmente valoradas para el manejo de situaciones amenazantes.

## **2.5 HABILIDADES O COMPETENCIAS**

Es un término cada vez más utilizado en diferentes ámbitos y el concepto deriva del latín “*competentia*” que significa competir. La (Real Academia Española,

2020) lo define como competente, una aptitud idónea para hacer algo. En la década de los 70s (McClelland, 1973) hace una enérgica crítica a lo que en ese entonces se asumía como válido para medir la inteligencia, se utilizaban tests estandarizados con el fin de su medición y a su vez predecir el éxito de una persona en la vida. McClelland hace una fuerte crítica catalogando estas pruebas como medidores de status económico y a su vez rígidas, discriminatorias y limitantes. Él menciona que un desempeño superior no tiene relación con la inteligencia, sino con una serie de aptitudes, talentos y capacidades que posee una persona que la hacen competente.

Posteriormente, entre los varios conceptos surge uno más amplio y reciente que define las competencias como:

Motivos, rasgos de carácter, concepto de uno mismo, actitudes o valores, contenido de conocimientos o capacidades cognoscitivas o de conducta; cualquier característica individual que pueda medirse de un modo fiable y que se pueda demostrar que se diferencia significativamente entre los trabajadores con y sin desempeño excelente. (Dalziel, Fitt, & Mitrani, 1992, p. 153)

Múltiples autores hablan sobre el tema de competencias y las características que se le atribuyen. Para fines prácticos de esta investigación se utilizará el entendimiento de que son una serie de habilidades, aptitudes, capacidades y características que hacen a una persona capaz de realizar algo de forma eficiente. El término ha sido ampliamente investigado y ha cobrado mayor relevancia en las líneas educativas y organizacionales para formar y contratar personas competentes. (Diaz Dumont, Diaz Tito, Ledesma Cuadros, & Rojas Vargas, 2020) proponen que en la actualidad se requiere de personas capaces de desarrollarse a lo largo de su vida y no solamente en el ámbito escolar. Esta capacidad se verá reflejada en su

vida laboral y les permitirá a su vez transformar su realidad y la de las personas a su alrededor cuando se cuenta con ideales y objetivos claros.

Es por ello por lo que se estima importante enfatizar en las competencias para este estudio ya que se consideran una serie de herramientas valiosas que serán de utilidad a lo largo de toda la vida de las personas. Las competencias son dinámicas ya que evolucionan, se potencializan y se transforman en base a las necesidades y motivaciones intrínsecas y extrínsecas de un individuo. Así mismo es relevante incluir las competencias en este estudio ya que le permiten a la persona resolver conflictos, superar obstáculos, brindar soluciones y tomar decisiones para manejar las situaciones que se presenten en los diferentes ámbitos de su vida. Las personas dentro de las organizaciones, por tanto, requieren aportar con estas capacidades y generar un impacto positivo en su puesto de trabajo que sea beneficioso para la empresa.

Estudios recientes revelan que en las organizaciones los colaboradores necesitan desarrollar dos tipos de habilidades o competencias, las de tipo técnico o habilidades duras y las de tipo humano conocidas como blandas. Las competencias o habilidades duras se refieren a todo conocimiento técnico, específico requerido para ejecutar una tarea o desempeñar un puesto y que requieren de una capacitación específica. Las competencias o habilidades blandas son habilidades que le permiten a la persona relacionarse mejor en su ambiente. (Diaz Dumont, Diaz Tito, Ledesma Cuadros, & Rojas Vargas, 2020) propone que son aquellas donde se practican los valores, se tiene una comunicación asertiva, motivación personal y compromiso sólido con su trabajo. A su vez son habilidades de pensamiento crítico y que permiten a la persona hacer frente al estrés de forma adecuada.

En la era digital en la que el mundo se encuentra actualmente, sometida a constantes cambios, incertidumbre y la necesidad de redireccionar esfuerzos, las organizaciones requieren cada vez más personas con habilidades blandas. Dichas

habilidades permiten a la persona tener flexibilidad y adaptarse mejor a los cambios que acontezcan. Muchos de los trabajos tradicionales que solían ser ejecutados por personas podrán desaparecer en la próxima década y las organizaciones buscan personas que sean capaces de ver los cambios como oportunidades para agregar valor. Así mismo con el teletrabajo las organizaciones prestan mayor peso a contar con una fuerza laboral motivada y competente en autogestionarse para hacer frente a los desafíos que se presenten en cualquier momento.

Las competencias blandas, por lo tanto, son un recurso deseado en un mundo en donde el cambio es lo único constante y las acciones orientadas a comunicar, analizar y solucionar conflictos y problemas sean de suma importancia. A raíz las transformaciones digitales en el mercado y de la pandemia mundial se considera necesario que las organizaciones se interesen en fomentar el desarrollo de esta gama de competencias para ser más ágiles al momento de enfrentar cambios drásticos. El contar con empleados competentes entonces hace menos difícil el afrontar los desafíos que el futuro depare y que probablemente podrán perdurar a lo largo del tiempo. Estas herramientas podrán ser de beneficio para las organizaciones en gestionar adecuadamente su transformación.

## **2.6 RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS**

Esta habilidad o competencia se considera innata en el ser humano ya que es necesaria para enfrentar cualquier situación que se presente en la vida de las personas. Dicha habilidad permite identificar una serie de soluciones ante problemáticas de diversas índoles. Esta habilidad es esencial para reaccionar con agilidad y obtener resultados satisfactorios. Aunque este factor es innato en el ser humano no todas las personas logran desarrollarla adecuadamente. Ya sea por traumas, factores externos, fortaleza o incapacidades psíquicas algunas personas

tienen gran dificultad para resolver problemas. Esto tiene mucho que ver con la motivación y factores cognitivos y emocionales para obtener los resultados óptimos.

Según algunos estudios se han identificado dos componentes fundamentales para el proceso de resolución de problemas: 1) orientación hacia los problemas y 2) habilidades básicas de resolución de problemas.

### **1. Orientación hacia los problemas**

- Percepción del problema
- Atribución del problema
- Valoración del problema
- Control personal
- Compromiso de tiempo y esfuerzo

### **2. Habilidades básicas de resolución de problemas**

#### **Fase 1. Definición y formulación del problema**

- Recogida de información pertinente
- Comprensión del problema
- Establecimiento de metas
- Reevaluación del problema

#### **Fase 2. Generación de soluciones alternativas**

- Especificidad
- Principio de cantidad
- Principio de dilación de la crítica

- Principio de la variedad
- Mejora de las soluciones mediante combinaciones, modificaciones e imaginación
- Búsqueda de ayuda en caso necesario

### **Fase 3. Toma de decisión**

- Discernimiento preliminar
- Anticipación de los resultados de las posibles soluciones
- Evaluación (juicio y comparación) de las posibles soluciones
- Elección de un plan de solución
- Elaboración de un plan de acción

### **Fase 4. Aplicación de la solución y comprobación de su utilidad**

- Aplicación o puesta en práctica de la solución
- Autorregistro
- Autoevaluación

Por lo anteriormente descrito se puede evidenciar que la habilidad de resolución de problemas es compleja. Esta misma requiere una serie de herramientas para independientemente lograr comprender, analizar y proponer una vía factible. Esta habilidad es fuertemente apreciada en los trabajos de cualquier índole, ya que capacita a la persona para desenvolverse con independencia y autonomía en pro buscar soluciones racionales. Actualmente es una de las capacidades más demandadas puesto que se necesita proactividad, prontitud y evaluación de múltiples escenarios de forma rápida y flexible para proponer



alternativas ante escenarios no necesariamente conocidos. Esta habilidad también le permite a la persona aprender de errores pasados y considerarlos en futuras decisiones.

## **2.7 PRODUCTIVIDAD**

Por otro lado, las competencias y habilidades en el ámbito laboral están relacionadas con la resolución de problemas y algunos estudios indican que predicen un rendimiento positivo, el cual, para efectos de este estudio se pretende correlacionar con productividad. La productividad según la ingeniería (Jaimes, Luzardo, & Rojas, 2018) se plantea como la toma de decisiones en diferentes esquemas y en el ámbito organizacional necesita ser comprendida como rasgos de la realidad actual en el que infieren la volatilidad, incertidumbre, ambigüedad e inestabilidad. También la productividad se define como “el resultado de la articulación armónica entre la tecnología, la organización y el talento humano, combinando en forma óptima y equilibrada los recursos para la obtención de los objetivos” (Cequea & Rodríguez Monroy, 2012).

Otros autores (Fontalvo Herrera, De la Hoz Granadillo, & Morelos Gómez, 2018) aportan al tema de productividad que esta es de tipo multidimensional, ya que muchos factores tienen que ver con su desarrollo y el factor humano se encuentra presente en cada una de sus fases. Desde luego que las relaciones humanas son complejas y en el ámbito laboral regularmente no será individual la participación de los empleados, sino que estos a su vez necesitan interrelacionarse en grupos en donde intervienen factores psicológicos y únicos de cada persona. Así mismo, la gestión de la productividad tiene como intención principal ya sea la reducción de costos u optimización de procesos.

Dado que la productividad es una variable cuantificable, es decir, que se puede medir en resultados obtenidos en el desempeño y esfuerzos colectivos de una organización para alcanzar sus métricas. De acuerdo con (Miranda & Toirac, 2010) la productividad va enfocada a la producción de bienes, cumplimiento de metas y también se relaciona con la eficiencia y eficacia. Entre dichos factores de medición y para efectos de este estudio se intenta medir los niveles de Productividad del trabajo (PT) que se mide en un periodo dado, por ejemplo, la jornada u horas laborales diarias del empleado. Aquí se hace un recuento de la cantidad de bienes o resultados que la persona es capaz de producir en promedio en este período de tiempo definido.

En el ámbito laboral la tecnología y los recursos son factores que podrán ser potencializados con las competencias de los individuos. Si las personas tienen competencias técnicas y blandas puede que esto tenga un impacto positivo en la gestión de dichos factores y se traduzca en resultados tangibles para la organización. Ello dependerá de la influencia del recurso humano y el manejo adecuado de las circunstancias que surjan, así como los imprevistos en cualquier giro de negocio. En las organizaciones hay varios factores que es necesario considerar como lo son el clima laboral, motivación, claridad del rol que se desempeña, bienestar y satisfacción laboral de los empleados y en general que se encuentren bien para poderse desempeñar de una mejor manera.

### **2.7.1 SATISFACCIÓN LABORAL**

Como se menciona, la productividad es el resultado de una serie de factores que convergen para que esta sea el resultado y no la causa. Por esta razón, es indispensable para las organizaciones el velar porque todos los aspectos de los cuales tienen injerencia puedan ser gestionados de manera adecuada para el beneficio tanto de empleados como de la empresa. La Satisfacción Laboral por un

lado es de suma importancia para incrementar productividad ya que genera un ambiente de bienestar, agrado por su trabajo y una sensación de bienestar en general según (Gallardo Castel, 2008). Si un empleado tiene los aspectos emocionales de su trabajo cubiertos, es decir, se siente a gusto desempeñando su trabajo y a la vez tiene significado para la persona también habrá motivación.

La motivación es un aspecto de la sensación de bienestar general del cual se habla con anterioridad y que estimula el bienestar. La persona intrínsecamente siente que tiene una dirección clara y objetivos por los cuales esforzarse a pesar de las adversidades y desafíos que se presenten cada día. Este es un aspecto psicoemocional que interviene en el ámbito laboral y determina el nivel de compromiso de un trabajador para con su empresa. Si la persona tiene motivación, claridad, objetivos y metas alcanzables, y a la vez comparte afinidad con la empresa y sus objetivos estratégicos los resultados serán positivos incluso en momentos como los que se viven actualmente por la pandemia.

Es importante señalar que una de las características del nuevo entorno laboral con la pandemia por COVID-19 es la rapidez con la que los adelantos tecnológicos han avanzado. La economía y sector laboral demandan una mayor gama de soluciones, productos y competitividad, por lo que se requiere también de colaboradores con una alta capacidad de adaptación y eficiencia que puedan tomar decisiones rápidas, autónomas y ágiles. Esto está estrechamente ligado con la productividad que permitan a los colaboradores y empresas continuar produciendo y manteniéndose a la vanguardia de las necesidades del mercado y evolución del medio.

## **2.7.2 ADAPTABILIDAD**

La Adaptabilidad es sin duda alguna una capacidad que tiene fuerte peso para afrontar los cambios que ya están ocurriendo y que están por venir ante la “nueva normalidad”. Esta habilidad es una forma proactiva que permite al colaborador modificar ciertos patrones de comportamiento a modo de ajustarse a la demanda del ambiente, mercado, economía, tecnología, etc. Y poder ser funcional, flexible y aceptar el cambio con apertura, motivación y energía a modo de sacar el mejor provecho de las circunstancias y continuar aportando valor y productividad a sus labores.

Eficiencia es también una habilidad de peso en la actualidad para gestionar el cambio y mantenerse como empresa y colaboradores fuertes. Dicha habilidad permite lograr el cumplimiento de un objetivo determinado con la menor cantidad de recursos, como, por ejemplo: tiempo. La eficiencia se logra también reduciendo al mínimo los distractores y logrando abarcar de manera rápida los resultados esperados del rol de cada colaborador. Se podría también traducir a trabajar inteligentemente, en vez de trabajar más duro. El manejo adecuado del tiempo, organización, reducción del retrabajo y priorización entran en la categoría de eficiencia en el trabajo.

Con el teletrabajo es inevitable tener más distractores en casa, el uso de las redes sociales y aplicaciones al alcance de la mano se ha ido perdiendo la capacidad de concentración. Por tal razón es importante enfocarse en lo que es importante y priorizar desde lo más crítico hasta lo menos importante. El poder discernir por dónde empezar y repartir el tiempo de forma efectiva permite completar las tareas a tiempo y tener un balance entre trabajo y vida personal. Se trata de hacer del tiempo dentro de la jornada laboral lo más productivo y eficiente posible. Esto permite a su vez tener mayor claridad respecto a las tareas y objetivos a alcanzar.

Otro factor importante que abarca la eficiencia es el saber pedir ayuda, puede ser delegando ciertas responsabilidades con el fin de apoyarse entre colaboradores mutuamente y aprender en equipo. Delegar es una acción que denota eficiencia en el trabajo y permite que el negocio fluya de una manera adecuada. Esta acción evita que se pierda tiempo al saturar a una persona del trabajo que se puede distribuir entre varios, y lo cual es también una función importante de los supervisores, gerentes de operaciones y liderazgo de cada área el tener una visión clara del trabajo y su distribución equitativa para alcanzar los objetivos.

### **3. CAPÍTULO III**

#### **MARCO METODOLÓGICO**

##### **3.1 DISEÑO**

El diseño de este estudio fue de tipo no experimental, debido a que se pretendía observar y medir las variables establecidas tal y como se desarrollan en su contexto natural para ser analizadas, tanto midiendo los niveles actuales de resiliencia, estrategias de afrontamiento y su correlación con productividad sin ser situaciones provocadas intencionalmente. En la misma línea, se utilizó el criterio de clasificación Transeccional o transversal, cuyas características iban orientadas a describir las variables dentro de una muestra en un momento determinado y medir su situación actual, la interrelación entre las variables y hacer un análisis de los resultados obtenidos según (Hernández-Sampieri & Mendoza Torres, Metodología de la Investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta, 2018).

##### **3.2 LA MUESTRA**

La muestra de este estudio consideró un total de 31 empleados del área de soporte cuya población total es de 55 empleados en una empresa de BPO ubicada en la Ciudad de Guatemala. Los participantes de esta investigación fueron seleccionados aleatoriamente, en un rango de edad entre los 20 y 45 años entre hombres y mujeres. Se contempló una muestra probabilística utilizando tablas de números aleatorios al ser esta una investigación correlacional, para que los resultados fueran generalizados a la población con certeza. El período comprendido para responder dicha Escala fue de 3 días hábiles por medio de correo organizacional dirigido a todos los empleados del área de soporte con aval de Gerencia de Operaciones.

En la Escala de evaluación se solicitó a los participantes indicar su edad, sexo y escolaridad para definir los rangos de esta investigación. Los participantes fueron contactados vía correo electrónico de la organización al igual que por medio de la aplicación WhatsApp, en donde se envió enlace para responder el instrumento.

### **3.3 INSTRUMENTO**

Se utilizó como instrumento de medición la Escala de Medición de la Resiliencia con Mexicanos (RESI-M) desarrollada por las Doctoras Joaquina Palomar Lever y Norma E. Gómez Valdez. El motivo principal para utilizar este instrumento fue la cercanía de países y similitudes entre la población guatemalteca y mexicana. Con respecto a la propiedad intelectual y derechos de autor, cuyo instrumento no es de libre difusión se intentó contactar a la Doctora Joaquina Palomar Lever al igual que a la Universidad Iberoamericana (UIA) vía correo electrónico a diferentes direcciones sin ningún éxito, por lo que se citan respectivamente y se hace la observación que el instrumento sufrió ligeros cambios para adaptarse a los objetivos de este estudio.

La razón de elegir dicho instrumento fue que la RESI-M contiene dimensiones importantes que abarcan características que este estudio busca medir, tanto a nivel individual como para determinar conductas de control interno de la persona, sentido de vida, niveles de optimismo y estrategias de afrontamiento. Por otro lado, se incluye en el factor social a la familia, siendo el núcleo que apoya, educa y brinda seguridad, adicionalmente se contemplan amigos y personas cercanas con quienes el encuestado se relaciona.

La Escala de Medición de la Resiliencia con Mexicanos (RESI-M) toma como base dos escalas que miden la resiliencia en adultos: *The Connor-Davidson Resilience Scale* (CD-RISC) de Conor y Davidson (1999) y *The Resilience Scale for*

*Adults* (RSA) DE Friborg, Hejemdal, Rosenvinge y Martinussen (2001). Ambos instrumentos fueron aplicados para desarrollar la RESI-M. Los ítems que contiene dicho instrumento evalúan cinco factores:

1. Fortaleza y confianza en sí mismo
2. Competencia Social
3. Apoyo familiar
4. Apoyo Social
5. Estructura

La RESI-M fue levemente modificada con el objetivo de adaptarla al árbol de categorías como objetivo de esta investigación y se le agregaron 15 preguntas adicionales orientadas a la Productividad, subdividas en Adaptabilidad ante los cambios en el trabajo y Eficiencia como habilidades para alcanzar objetivos laborales y mantenerse organizados ante los desafíos.

### **3.3.1 VALIDEZ**

La validez de este instrumento fue obtenida por las investigadoras administrando la Escala Kobasa de Fortaleza (Kobasa, 1979), el cual propone la dureza como un constructo de personalidad para la promoción de la salud y protección contra el estrés. En dicha aplicación se obtuvo una  $r = .83$ ;  $p < .0001$  con el CD-RISC. Así mismo, la validez convergente se sustenta en la aplicación a los participantes de la Escala de Sentido de Coherencia (Eriksson & Lindstrom, 2006) que se encarga de evaluar la salud mental y por otro lado la Lista de Síntomas de Hopkins (Ventevogel, y otros, 2007), que evalúa la presencia de depresión, ansiedad y somatización.



### 3.3.2 CONFIABILIDAD

La confiabilidad expuesta por las autoras va de .67 a .90 y en su totalidad en la RESI-M es de .93. Por otro lado, la confiabilidad test-retest estuvo entre .69 a 84. La unificación de los instrumentos previamente mencionados con su adaptación a la población mexicana contiene opciones de respuesta de tipo Likert, en donde se agrupan dimensiones de: a. *Competencia personal, altos estándares y tenacidad*, b. *Confianza en sí mismo, tolerancia a las situaciones negativas y el fortalecimiento de los efectos del estrés*, c. *Relaciones seguras y aceptación del cambio*, d. *Control*, e. *Influencia espiritual* y de igual forma las dimensiones de a. *Competencia personal*, b. *Competencia social*, c. *Coherencia familiar*, d. *Apoyo social* y e. *Estructura personal*. (Palomar Lever & Gómez Valdez, 2019)

Adicionalmente la RESI-M fue levemente modificada y se incluyó un apartado de medición de productividad en el ámbito laboral. La forma de ampliación del instrumento fue por medio de un cuestionario elaborado en Google Forms, y se utilizó la escala de Likert, la cual “consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios” (Hernández-Sampieri & Mendoza Torres, Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta, 2018). Así mismo, se utilizaron escalas de frecuencia en niveles desde *totalmente de acuerdo* a *totalmente en desacuerdo* de los encuestados.

### 3.4 ALCANCE DESCRIPTIVO

El enfoque de esta investigación fue de tipo cuantitativo debido a la capacidad que ofrece de tener mayor precisión de resultados sobre las variables y una mayor objetividad al obtener datos cuantificables. Este estudio partió de lo general a lo particular, en un orden de prioridades según la Teoría de las Necesidades de Abraham Maslow, para dirigir esfuerzos igualmente orientados a las necesidades

secundarias que se pueden traducir en resultados positivos para los colaboradores como para la organización.

El alcance de este estudio fue de tipo correlacional-causal, el cual “tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular” (Hernández-Sampieri & Mendoza Torres, Metodología de la Investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta, 2018). En este caso se tuvo como propósito establecer la relación que existe entre la variable de resiliencia en un grupo de colaboradores en industria de BPO con modalidad de teletrabajo, y su vez, como su relación con la productividad en el ámbito laboral.

### **3.5 PILOTAJE**

El pilotaje de este estudio se realizó con 5 personas, en un periodo de tiempo comprendido entre el 22 y 23 de octubre. Dichas personas pudieron responder el instrumento en un aproximado de 10 minutos. Entre las observaciones relevantes fueron:

- Agregar los logos de la Universidad al igual que de la Escuela de Ciencias Psicológicas
- Agregar un signo de puntuación en el párrafo descriptivo inicial
- Incluir referencia del tiempo para llenar el instrumento
- Invertir el orden de las escalas de frecuencia de respuesta de positivo a negativo.
- Agregar secciones/bloques para ordenar cada ítem de forma amigable.

Los cambios requeridos fueron mínimos y sencillos de realizar y no fue necesario hacer modificaciones significativas en la forma y fondo del instrumento. Entre las limitaciones principales destacaron el tiempo de respuesta de los participantes, su interés en participar, la cantidad extensa de preguntas y el requerimiento de estar en un lugar libre de interrupciones y tranquilo para concentrarse.

### 3.5.1 ÁRBOL DE CATEGORÍAS

#### **Título: Niveles de resiliencia en colaboradores de empresa de BPO y su relación con la productividad**

Debido a que en este estudio se incluyen diferentes subcategorías a las de la RESI-M se agruparon las preguntas de dicho instrumento entre las *Estrategias de afrontamiento*, *Necesidades de seguridad y estabilidad*, *habilidades blandas* y *desempeño*, con el fin de estructurar adecuadamente el árbol de categorías y posteriormente el instrumento elaborado. El apartado adicional a la RESI-M y para fines de este estudio formula preguntas que buscan evidenciar desempeño y eficiencia en el trabajo.

Tabla 2

#### *Árbol de Categorías*

Categoría	Sub Categoría	Indicador	Preguntas
Resiliencia	Estrategias de Afrontamiento	Resolución de problemas	1.- Lo que me ha ocurrido en el pasado me hace sentir confianza para enfrentar nuevos retos. 2.- Sé dónde buscar ayuda. 3.- Soy una persona fuerte.

		<p>4.- Sé muy bien lo que quiero.</p> <p>5.- Tengo el control de mi vida.</p> <p>6.- Me gustan los retos.</p> <p>7.- Estoy orgulloso de mis logros.</p> <p>8.- Sé que tengo habilidades.</p> <p>9.- Creer en mí mismo me ayuda a superar los momentos difíciles.</p> <p>10.- Creo que voy a tener éxito.</p> <p>11.-Pase lo que pase siempre encontraré una solución.</p> <p>12.- Sé que puedo resolver mis problemas personales.</p> <p>13.- Estoy satisfecho conmigo mismo.</p> <p>14.- Tengo planes realistas para el futuro.</p> <p>15.- Confío en mis decisiones.</p> <p>16.- Cuando no estoy bien, sé que vendrán tiempos mejores.</p>	
	<p>Necesidades de Seguridad y Estabilidad</p>	<p>Equilibrio emocional</p>	<p>17.- Me siento cómodo con otras personas.</p> <p>18.- Me es fácil hacer nuevos amigos.</p> <p>19.- Es fácil para mí tener un buen tema de conversación.</p>

			<p>20.- Es fácil para mi hacer reír a otras personas.</p> <p>21.- Sé cómo comenzar una conversación.</p> <p>22.- Tengo una buena relación con mi familia.</p> <p>23.- En nuestra familia somos leales entre nosotros.</p> <p>24.- En nuestra familia disfrutamos de hacer actividades juntos.</p> <p>25.- Aun en momentos difíciles, nuestra familia tiene una actitud optimista hacia el futuro.</p> <p>26.- Tengo algunos amigos / familiares que realmente se preocupan por mí.</p> <p>27.- Tengo algunos amigos / familiares que me apoyan.</p> <p>28.- Tengo algunos amigos / familiares que me alientan.</p> <p>29.- Tengo algunos amigos / familiares que valoran mis habilidades.</p>
Productividad	Habilidades Blandas	Adaptabilidad	<p>30.- Fácilmente me adapto a situaciones nuevas.</p> <p>31.- Acepto con facilidad nuevas responsabilidades.</p>

		<p>32.-Pienso que toda dificultad encierra una oportunidad.</p> <p>33.-Me cuesta pedir o recibir ayuda de los demás.</p>
Desempeño	Eficiencia	<p>34.- Mantengo mi rutina aun en momentos difíciles.</p> <p>35.- Prefiero planear mis actividades.</p> <p>36.- Trabajo mejor cuando tengo metas.</p> <p>37.- Soy bueno para organizar mi tiempo.</p> <p>38.-Pienso antes de actuar y actúo.</p> <p>39.-Me cuesta pasar a la acción porque necesito estar seguro de todo.</p> <p>40.- Priorizo mi día en función de las fechas límite y prioridades del día.</p> <p>41.-Me cuesta pedir o recibir ayuda de los demás.</p> <p>42.-Trabajo por inercia los imprevistos (urgencias) que van surgiendo.</p> <p>43.- Me protejo de interrupciones en algunas horas de mi día de trabajo.</p>

			44.-Reviso y actualizo mis tareas pendientes todos los días
--	--	--	-------------------------------------------------------------

Nota: Recuperado de “*Desarrollo de una Escala de Medición de la Resiliencia con Mexicanos (RESI-M).*” (Palomar Lever & Gómez Valdez, 2019) Centro Interamericano de Investigaciones Psicológicas y Ciencias Afines, 10-12. Esta tabla adicionalmente muestra ítems adicionales agregados por la investigadora de este trabajo en relación con Productividad.

### 3.6. PROCEDIMIENTO DE INVESTIGACIÓN

La estrategia de aplicación del instrumento consistió en los siguientes pasos:

- a. Posteriormente al pilotaje se realizaron los cambios necesarios y se completó la digitalización del instrumento por medio de Google Forms.
- b. Se procedió a agendar una llamada con la Gerente de Operaciones del área de soporte, a quien previamente se le había solicitado autorización para la realización del estudio. En esta ocasión se procedió a elaborar y compartir detalles de la fase actual de investigación, se informó sobre el instrumento a aplicar y se pidió autorización para enviar un correo masivo a todos los colaboradores del área de soporte por medio del correo organizacional.
- c. En dicho correo se explicó que se estaba realizando un estudio en el área de soporte y se pidió colaboración de los colaboradores que quisieran participar, de igual forma se compartió enlace de este.
- d. Se indicó que el enlace para completar la encuesta estaría abierto por 3 días hábiles, del 27 al 29 de octubre de 2020, como fecha límite para participar en la encuesta.
- e. Así mismo, los días siguientes se realizó un seguimiento vía grupo del departamento de soporte previamente establecido, en donde se solicitó

apoyo de quienes quisieran participar y completar la encuesta recordando la fecha límite.

- f. Por último, se procedió a dar seguimiento con algunas personas individualmente preguntándoles si habían visto los comunicados y preguntando si deseaban participar el enlace aún abierto.
- g. De una población total de 55 empleados se obtuvo respuesta de 31 personas en el instrumento, lo cual está alineado a los requisitos de una muestra cuantitativa.
- h. Finalmente se invirtió un tiempo de 24 horas para la revisión y tabulación de los resultados obtenidos, además de la elaboración de conclusiones y recomendaciones.



Tabla 3

## PROCEDIMIENTO DE INVESTIGACIÓN

Acciones	Fecha de inicio	Fecha de finalización	22/10/2020	23/10/2020	24/10/2020	25/10/2020	26/10/2020	27/10/2020	28/10/2020	29/10/2020	30/10/2020	31/10/2020	01/11/2020	02/11/2020	03/11/2020	04/11/2020	05/11/2020	06/11/2020	07/11/2020	08/11/2020	09/11/2020	10/11/2020	11/11/2020	12/11/2020	13/11/2020	14/11/2020	15/11/2020	16/11/2020	17/11/2020	18/11/2020	19/11/2020	20/11/2020	21/11/2020		
Elaboración preliminar de instrumento de medición	22/10/2020	22/10/2020	■																																
Pilotaje	22/10/2020	24/10/2020	■	■	■																														
Realización de cambios basados en el pilotaje y elaboración de instrumento final en Google Forms.	24/10/2020	24/10/2020			■																														
Programación de llamada con Gerente de Operaciones para obtener autorización de difusión de instrumento	26/10/2020	26/10/2020					■																												
Envío de correo masivo al área de soporte conteniendo link para llenar instrumento. Instrucciones dadas y estipulación de plazo para trabajar en el instrumento	27/10/2020	29/10/2020						■	■	■																									
Cierre de período para responder instrumento	29/10/2020	29/10/2020								■																									
Análisis de resultados	11/09/2020	21/11/2020											■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

### 3.7 DISEÑO Y METODOLOGÍA

Esta investigación es no experimental con un diseño transeccional de tipo correlacional-causal cuya intención principal fue establecer una correlación entre las variables de resiliencia y productividad en relación de causa y efecto. Por lo tanto, se estableció primero la correlación y luego la relación causal entre ambas variables en un punto determinado de tiempo.

Para el análisis de los datos se siguieron los siguientes pasos:

1. Se seleccionó el software Excel para analizar los datos
2. Se realizó una matriz donde se codificaron los resultados para validar que la información fuera correcta.
3. Posteriormente se procedió a analizar mediante pruebas estadísticas la hipótesis planteada que correlacionó la variable resiliencia y su relación con la variable productividad laboral en una metodología de trabajo virtual por tiempo indefinido.
4. Por último, los resultados obtenidos fueron presentados en tablas, gráficas y figuras a convenir, y los valores fueron analizados con medidas de tendencia central para finalizar con el cálculo de Correlación Lineal de Pearson entre ambas variables.

## **4. CAPÍTULO IV**

### **AVANCES DEL TRABAJO DE CAMPO**

#### **4.1 PROCESO DE APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS**

El proceso de aplicación de instrumentos consistió posteriormente al pilotaje en programar reunión virtual con Gerente de Operaciones del área de Soporte. Durante esta reunión se discutieron los avances de la investigación al igual que los siguientes pasos de esta. Se comunicó la necesidad de invitar a todos los integrantes del departamento y se determinó que el mejor método era vía correo masivo de la organización. En este correo se incluyó a todos los colaboradores del área indicando los objetivos del estudio y se enfatizó en su carácter voluntario. Así mismo se dieron instrucciones de cómo llenar el instrumento y que se daría un plazo de tres días hábiles para participar en el mismo.

El día posterior al comunicado masivo se procedió a enviar un recordatorio por medio de WhatsApp a un grupo ya existente del área. En este medio se reforzó la invitación a quienes quisieran participar y se compartió enlace de la encuesta por este medio también. Por último, al tercer día se contactó individualmente a algunas personas con el fin de recordarles si deseaban participar de esta investigación de carácter completamente voluntario y confidencial. Una vez culminado el plazo estipulado se agradeció a todos los participantes por medio de WhatsApp indicándoles que pronto conocerían más sobre este estudio. El mayor reto de la aplicación del instrumento fue en definitiva la interacción virtual y poco personal debido a la situación actual por crisis sanitaria a nivel mundial.

#### **4.2 BASE DE DATOS**

Una vez obtenidos los resultados en Google Forms, esta misma herramienta da la opción de descargar una base de datos completa con las respuestas

organizadas del estudio. Dicha base de datos fue codificada con el fin de analizar los resultados. Esta misma fue calificada en base a las preguntas del instrumento que contenía afirmaciones positivas y afirmaciones negativas, ambas con una ponderación diferente con el fin de evidenciar el resultado que mejor midiera alto o bajo índice de resiliencia y productividad. Véanse Anexos.

**Tabla 4**

**Cuadro de resumen**

*(Insumos numéricos que la investigación aporta)*

<b>Categorías generales de análisis</b>	<b>Variable</b>	<b>Indicadores por variable</b>	<b>Datos numéricos</b>
<b>Datos sociodemográficos</b>	Sexo	Femenino/Masculino	F= 51.6% (16) M= 48.4% (15)
	Edad	Años cumplidos	Promedio= 6 personas, 28 a
	Escolaridad	Diversificado/Universitario	Diversificado= 16.1% (5) Universitario= 83.9% (26)

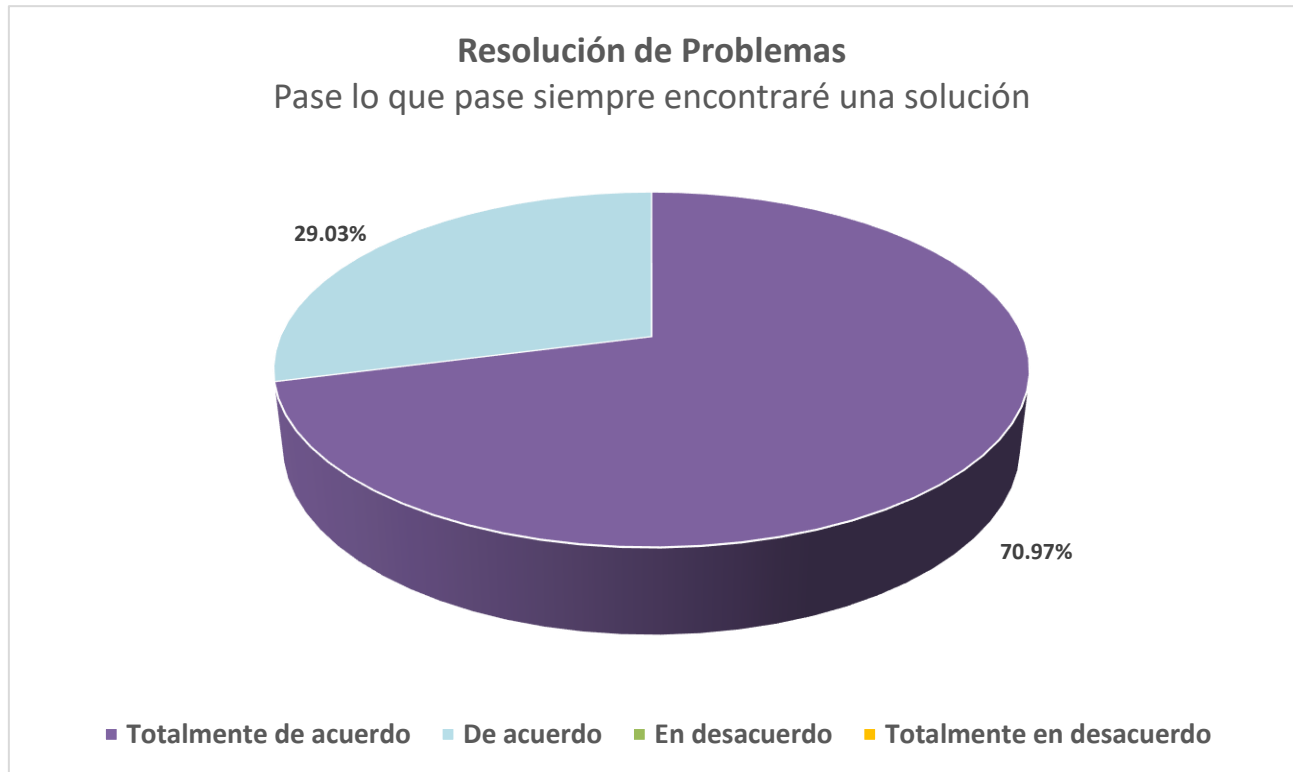
N=31 personas

**4.3 RESULTADOS**

A continuación, se presentan los resultados obtenidos basándose en el orden del árbol de categorías. Iniciándose por factores demográficos de la muestra, continuando con las variables y finalizando con los resultados de correlación del estudio.

## Resolución de problemas

Gráfica No. 1



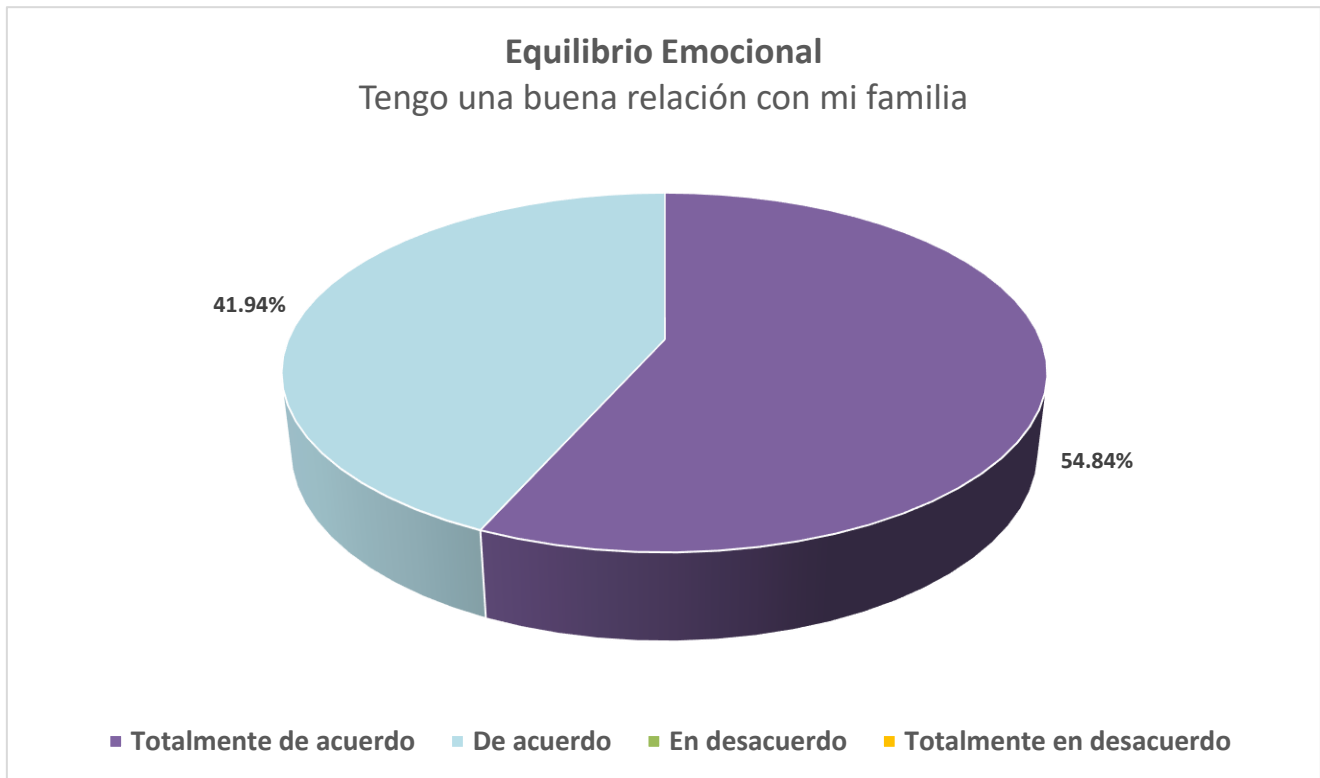
Elaboración propia a partir de datos obtenidos. N=31 personas

**Descripción:** De acuerdo con los resultados obtenidos se evidenció que el 70.97% de los colaboradores está “Totalmente de acuerdo” con la afirmación que pase lo que pase siempre encontrará una solución a sus problemas traducido a una muy alta resolución de problemas, seguido de un 29.03% de los colaboradores que evidenció un 29.03% con una alta capacidad de resolución de problemas.

En cuanto a participantes en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con esta afirmación no se evidenció ninguna respuesta.

## Equilibrio Emocional

Gráfica No. 2



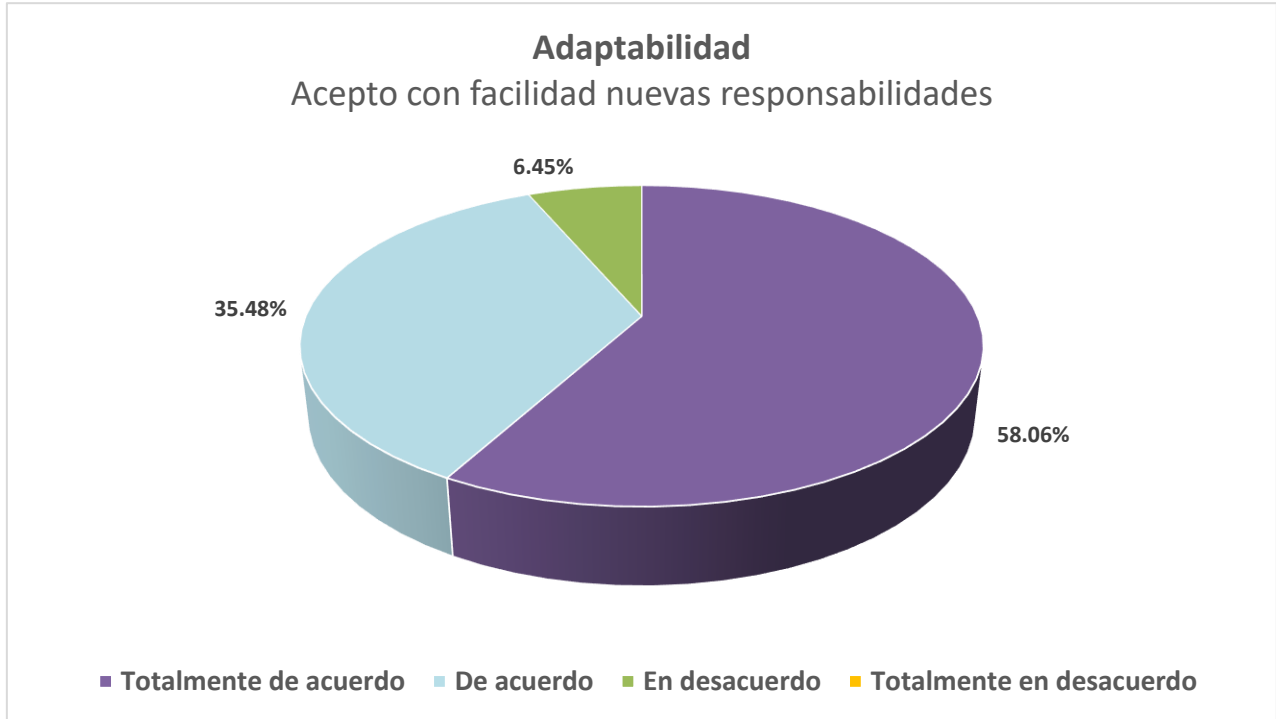
Elaboración propia a partir de datos obtenidos. N=31 personas

**Descripción:** En la gráfica anterior se puede observar que de los resultados obtenidos un 54.84% de la muestra respondió que tiene una buena relación con su familia lo cual está ligado según la fundamentación teórica con la propensión a un muy alto equilibrio emocional, y un 41.94% de participantes respondió que está de acuerdo con dicha afirmación lo cual indica una tendencia a un alto equilibrio emocional.

En cuanto a participantes en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con esta afirmación no se evidenció ninguna respuesta.

## Adaptabilidad

### Gráfica No. 3



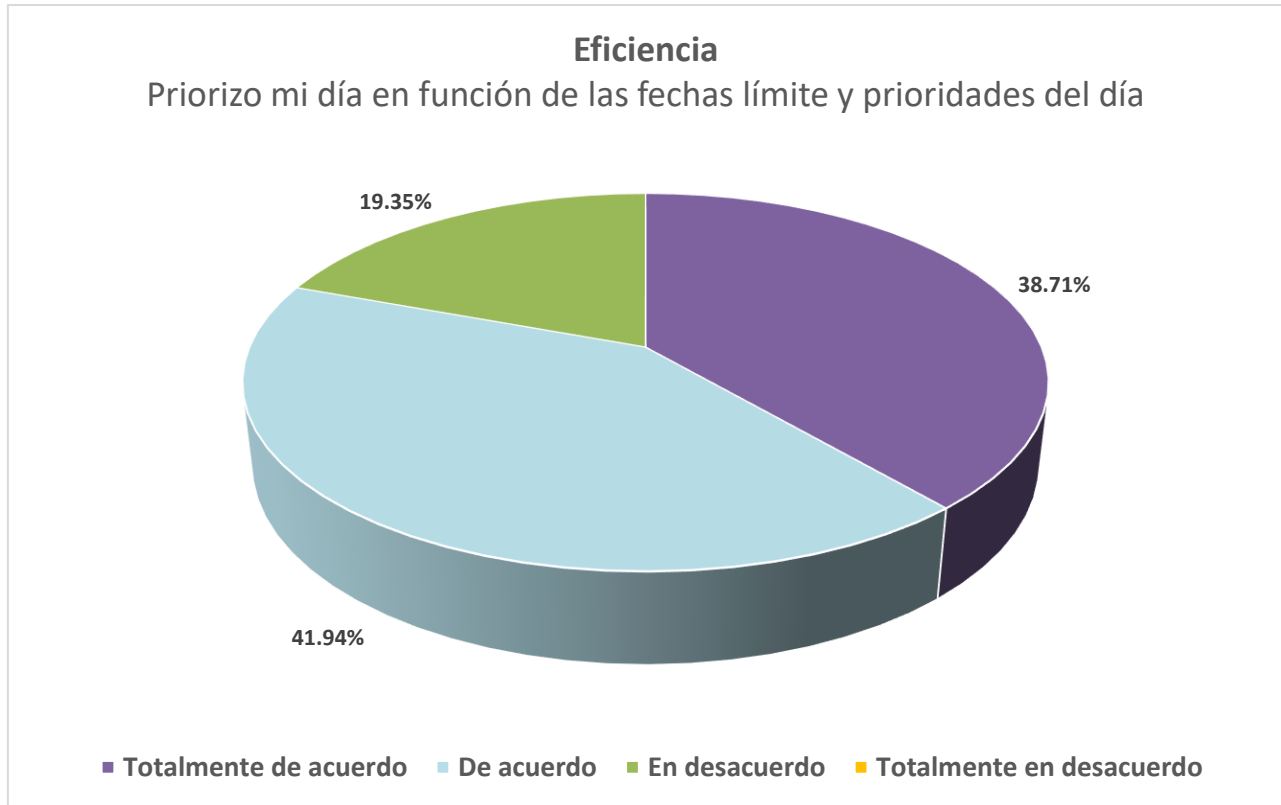
Elaboración propia a partir de datos obtenidos. N=31 personas

**Descripción:** los resultados obtenidos en la dimensión de adaptabilidad indican que un 58.06% de los participantes está totalmente de acuerdo con la afirmación de que aceptan con facilidad nuevas responsabilidades traducido a una muy alta adaptabilidad. Un 35.48% de los participantes indicó que está de acuerdo con dicha afirmación lo cual tiende a relacionarse con una alta adaptabilidad y seguido por un 6.45% de participantes en desacuerdo con dicha afirmación que representa una moderada adaptabilidad.

En cuanto a los participantes en totalmente en desacuerdo con esta afirmación no se evidenció ninguna respuesta.

## Eficiencia

Gráfico No. 4



Elaboración propia a partir de datos obtenidos. N=31 personas

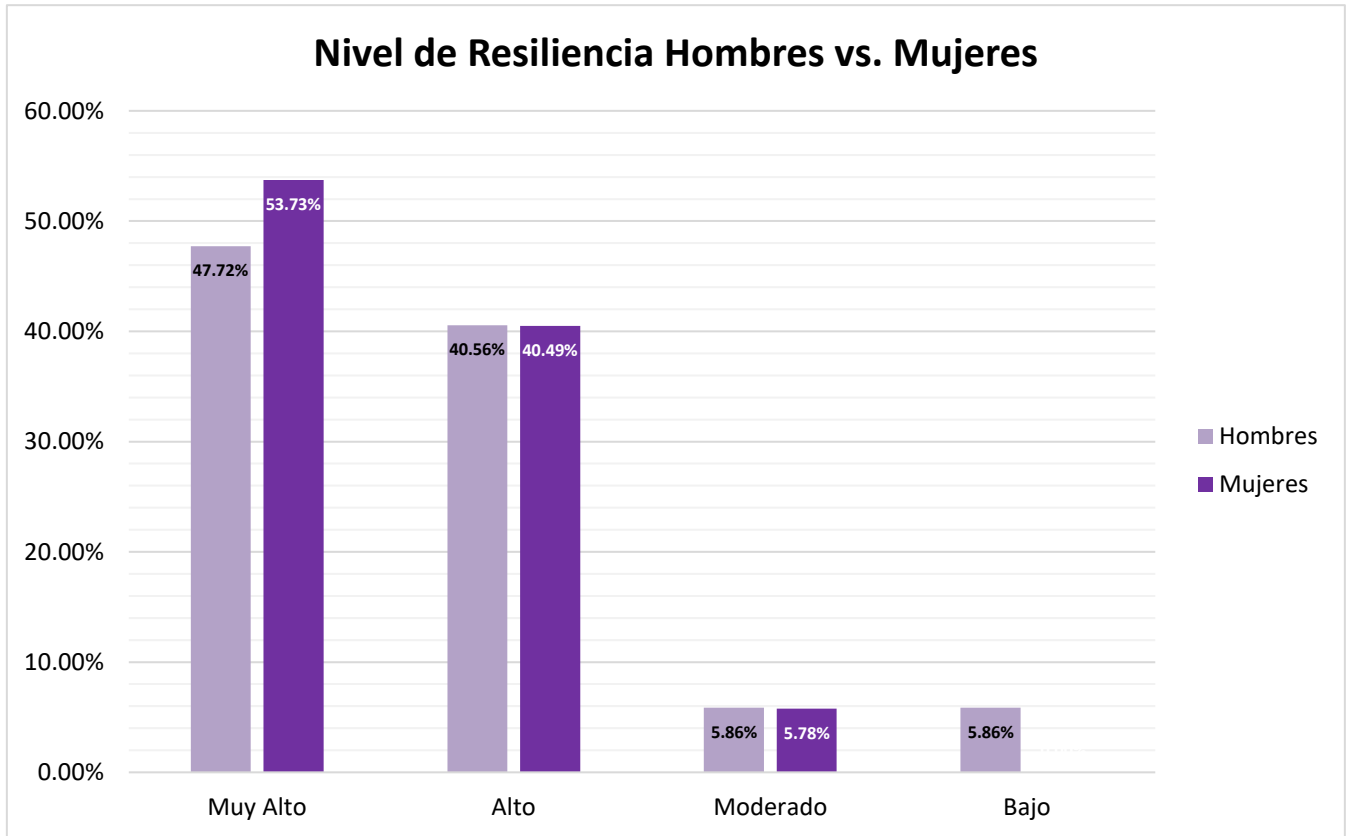
**Descripción:** Basado en la afirmación anterior, un 41.94% de los participantes indicó que está de acuerdo, lo cual se traduce en una alta eficiencia en el trabajo. En segundo lugar, con un 38.71% de los participantes quienes manifestaron estar totalmente de acuerdo, lo cual muestra tendencia a una muy alta eficiencia. Finalmente, con un porcentaje significativo del 19.35% de participantes que indicaron estar en desacuerdo con dicha afirmación lo cual denota propensión a una eficiencia moderada.

En cuanto a participantes totalmente en desacuerdo con esta afirmación no se evidenció ninguna respuesta.



## Nivel de Resiliencia Hombres vs. Mujeres

Gráfica No. 5

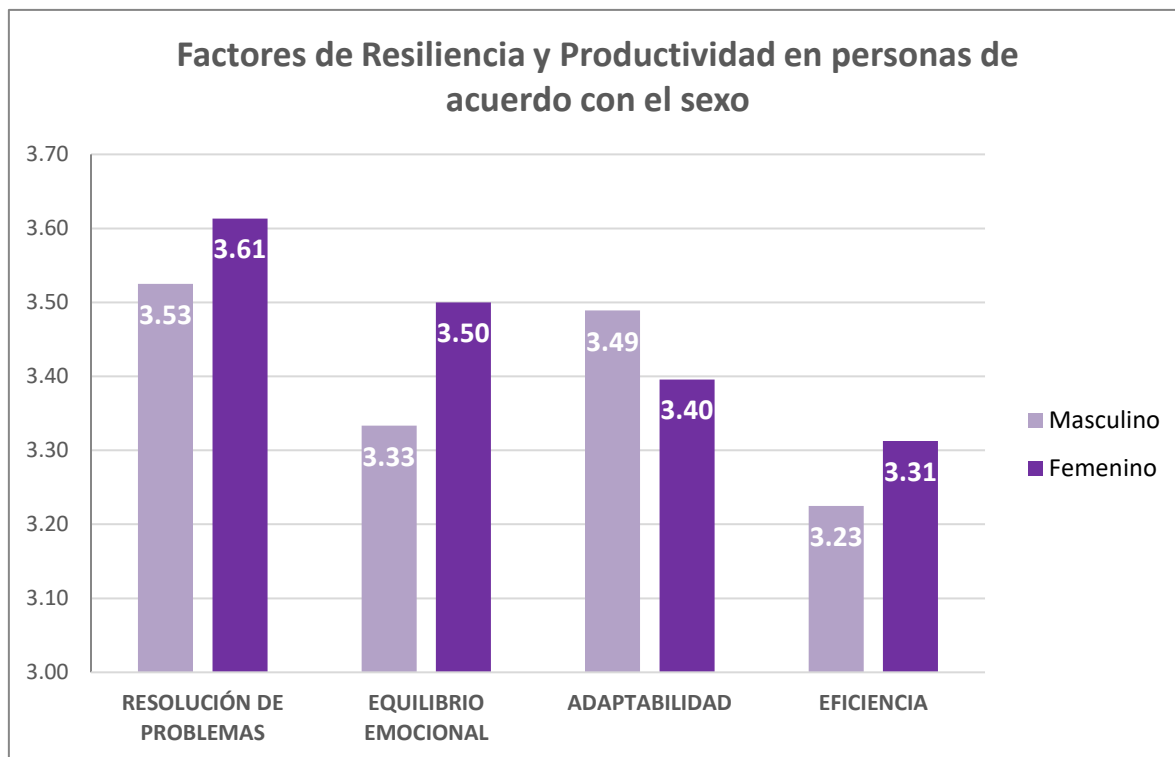


Elaboración propia a partir de datos obtenidos. N=31 personas

**Descripción:** Con base a los resultados obtenidos, el nivel de resiliencia comprándose entre hombres y mujeres basándose en ponderación de Escala de Likert, al cual el valor más alto se tradujo en “muy alto” fue de un 53.73% mujeres versus 47.72% hombres. Seguido de un valor “alto” para el cual se mantuvo parejo con un 40.49% mujeres versus 40.56% hombres, 5.75% mujeres en valor “moderado” versus 5.86% hombres y siendo el valor “bajo” exclusivamente evidenciado en hombres con un 5.86% y ninguna mujer dentro de esta categoría.

## Factores de Resiliencia y Productividad en personas de acuerdo con el sexo

Gráfica No. 6

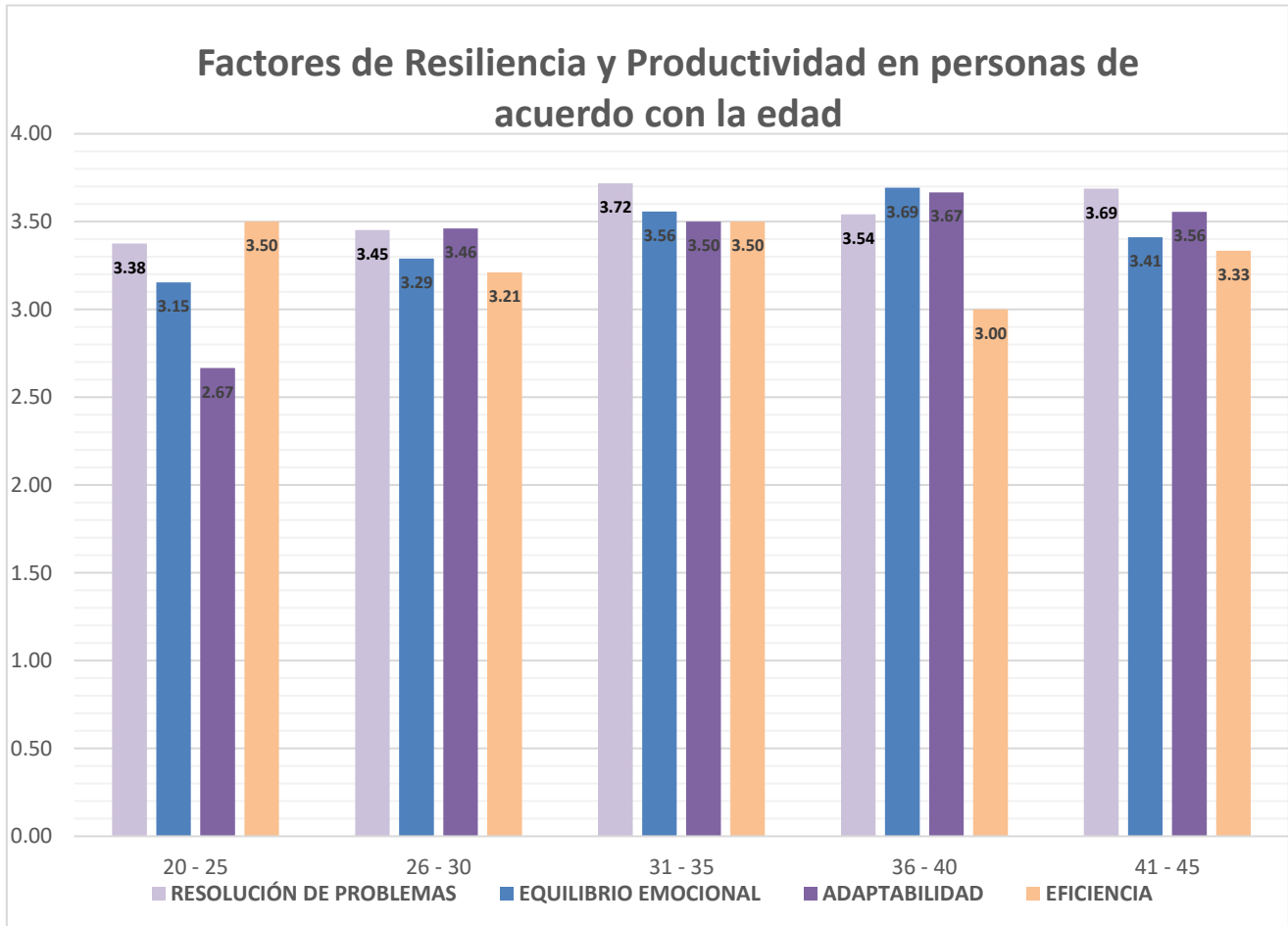


Elaboración propia a partir de datos obtenidos. N=31 personas

**Descripción:** Se analizaron los factores de Resiliencia y Productividad presentes en la muestra evaluada de acuerdo con el sexo y se evidenció que en Resolución de Problemas las mujeres obtuvieron un resultado de 3.61% a diferencia de los hombres con un 3.53%. En cuanto a Equilibrio Emocional también las mujeres obtuvieron un puntaje superior más significativo con un 3.50% sobre los hombres con un 3.33%. En la dimensión de adaptabilidad, por el contrario, los hombres evidenciaron un puntaje superior con un 3.49% sobre el de las mujeres con un 3.40%. Finalmente, en la dimensión de Eficiencia las mujeres obtuvieron un puntaje superior con un 3.31% sobre los hombres con un 3.23%.

## Factores de Resiliencia y Productividad en personas de acuerdo con la edad

Gráfica No. 7



Elaboración propia a partir de datos obtenidos. N=31 personas

**Descripción:** Al verificar los resultados de cada dimensión evaluada comparada con rango de edades se obtuvieron los siguientes resultados:

El rango entre 20 y 25 años evidenció una mayor capacidad de Eficiencia siendo el puntaje superior con un 3.50%, la segunda dimensión más alta fue la resolución de problemas con un 3.38%, el equilibrio emocional con un 3.15 y siendo la adaptabilidad la dimensión más baja con un 2.67%.

El rango entre 26 y 30 años evidenció una mayor capacidad de adaptabilidad con un 3.46%, seguido cercanamente por resolución de problemas con un 3.45%, seguido por el equilibrio emocional con un 3.29% y finalmente con eficiencia como el puntaje menor.

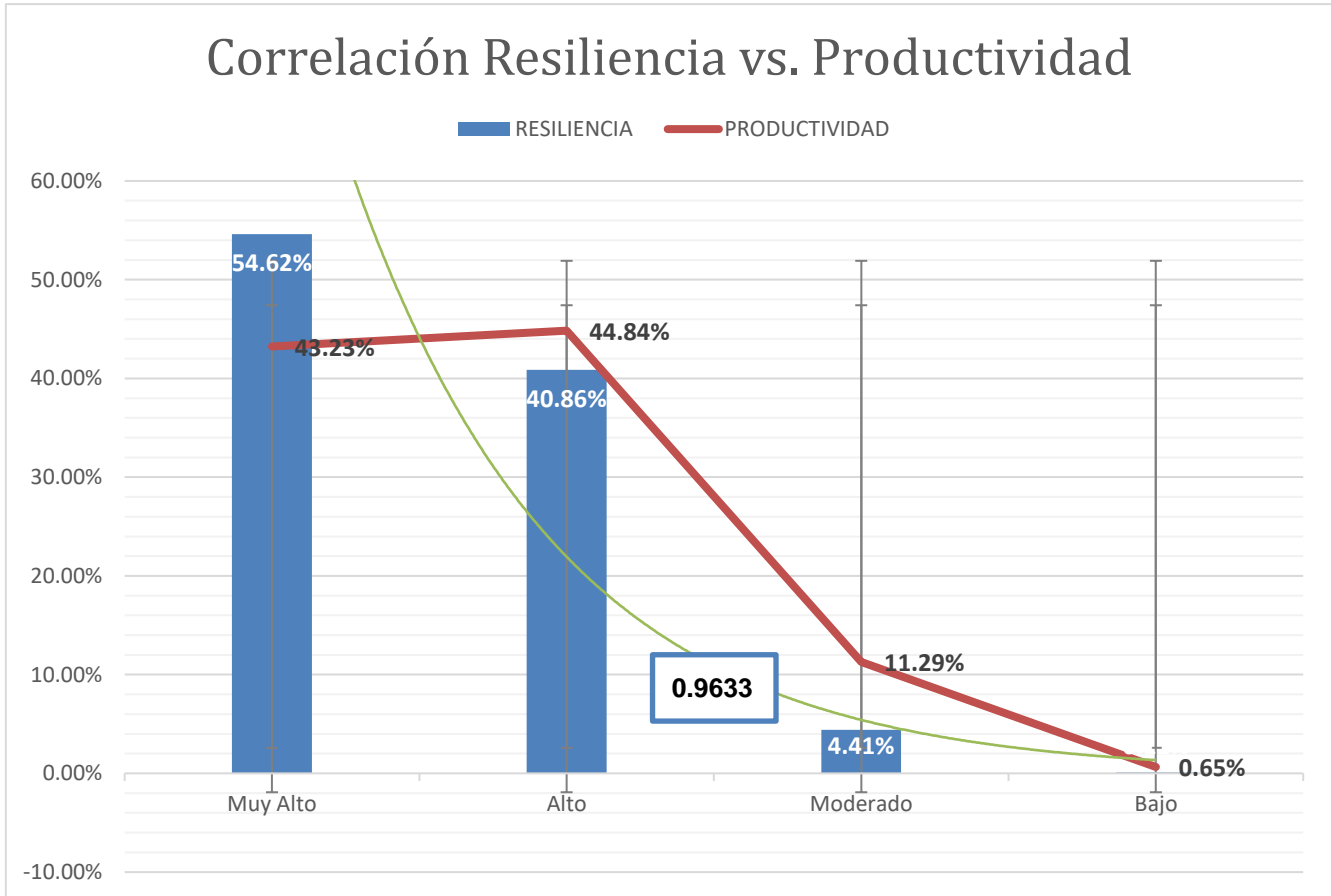
El rango entre 31 y 35 años obtuvo puntaje más alto en resolución de problemas con un 3.72%, seguido de equilibrio emocional con un 3.56% y siendo de igual valor las dimensiones de adaptabilidad y eficiencia, ambas con un 3.50%.

El rango entre 36 y 40 años evidenció mayor equilibrio emocional con un 3.69%, seguido de adaptabilidad con un 3.67%, en tercer lugar, la dimensión de resolución de problemas con un 3.54% y con una eficiencia significativamente menor al resto con un 3.00%.

El rango de 41 a 45 años evidenció una mayor habilidad de resolución de problemas con un 3.69%, seguido de adaptabilidad con un 3.56%, en equilibrio emocional este grupo obtuvo un 3.41% y como dimensión más baja la eficiencia con un 3.33%.

## Correlación entre Resiliencia y Productividad

Grafica No. 8



Elaboración propia a partir de datos obtenidos. N=31 personas

**Descripción:** Se evidenció que las dos variables de estudio tienen valores “muy altos”. La muestra alcanzó un 54.62% de niveles de resiliencia, un 40.86% obtuvo un “alto” porcentaje de resiliencia, mientras que con tan solo un 4.41% de la muestra evidenció un nivel “moderado” de resiliencia.

En contraparte, se evidenció que la muestra alcanzó un 43.23% de valor “muy alto” en productividad, seguido por un 44.84% de población que puntuó “alto”, un 11.29% moderado y un 0.65% de la población evidenció “baja” productividad.

El coeficiente de correlación de Pearson entre ambas variables fue de un  $r=0.9633$  lo cual indica una intensidad de correlación positiva perfecta.

#### **4.4 DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

La resiliencia es un tema que cada vez ha ido cobrando más relevancia en el ámbito laboral, actualmente, a raíz de la pandemia por COVID-19 las empresas están más conscientes de la importancia de la salud a nivel integral de sus colaboradores para el adecuado rendimiento en sus diferentes actividades diarias. Dicho acontecimiento ha motivado a las organizaciones a redirigir esfuerzos en brindar herramientas a sus empleados para recuperar fortaleza y motivación rápidamente ante situaciones adversas. Esto mismo como se mencionó anteriormente está ligado a la motivación en el desempeño laboral de los colaboradores.

De acuerdo con los resultados obtenidos se identificó en los datos que un 51.6% total de los participantes era femenino y el 48.4% masculino. La media de edad de la muestra seleccionada fue de 28 años con una escolaridad predominantemente universitaria del 83.9% versus un 16.1% con educación en diversificado. La resiliencia se relaciona con alcanzar niveles de calidad de vida adecuados, los cuales a su vez se ven influenciados por más altos niveles educativos alcanzados y las oportunidades que estos proveen. En los resultados se puede evidenciar es un porcentaje altamente significativo el que ha alcanzado a llegar a la educación superior universitaria y mejorar niveles de vida.

Fueron 4 indicadores los que tuvieron cargas factoriales importantes con medidas entre valores muy altos y altos esperados en personas con altos niveles en cada variable. El primer factor denominado *Resolución de problemas* siendo considerado el más importante la categoría de resiliencia y subcategoría de estrategias de afrontamiento, obtuvo el mayor puntaje con una media del 3.57% que indica que los participantes tienen alta capacidad y habilidades de resolución de problemas. Este indicador afirma que los participantes sienten seguridad en sí mismos de encontrar soluciones ante los acontecimientos que se presenten y consideran sentirse orgullosos de sus logros y confiados de sus habilidades.

El segundo indicador de resiliencia se denominó *Equilibrio Emocional*, contenido en la subcategoría de necesidades de seguridad y estabilidad según la Teoría motivacional de Maslow y factor protector dentro de la resiliencia. Este indicador obtuvo un puntaje medio del 3.42%, lo cual indica, una alta capacidad de manejar el equilibrio emocional y a su vez de manejar relaciones interpersonales sanas, tener una fuente de soporte familiar, entablar relaciones positivas y la capacidad de manejar emociones de acuerdo con el contexto. La lealtad entre familiares, apoyo de círculos sociales cercanos, la valoración de las habilidades de la persona y una actitud optimista hacia el futuro tienen relación con este indicador.

Para la categoría de Productividad, subcategoría de habilidades blandas se trabajó en el indicador *Adaptabilidad*, el cual obtuvo una puntuación muy alta con un 3.44%, lo cual evidencia que los colaboradores tienen la capacidad de adaptarse a los cambios que el entorno requiera. Un dato interesante que resaltó en dicho indicador fue que un 41.94% de los participantes indicó que le cuesta pedir o recibir ayuda de los demás, razón que puede influir en el impedimento de gestionar con agilidad los cambios y a su vez la adaptabilidad ante imprevistos. Un 6.45% indicó una moderada capacidad para aceptar nuevas responsabilidades lo cual puede también influir en la naturaleza del negocio que se maneja.

Por último, dentro de productividad, subcategoría desempeño se identificó el indicador *Eficiencia*, el cual obtuvo de todos los indicadores un porcentaje alto, pero fue el menor de todos con un 3.27%. Este resultado implica que los colaboradores son eficientes, aunque pueden estar enfrentando mayores desafíos al momento de estructurar una rutina, planificar sus actividades diarias y delegar ciertas responsabilidades. Se evidenció que un porcentaje del 38.71% de los colaboradores tiene dificultad para pasar a la acción porque necesitan sentirse seguros, lo cual denota cierta inseguridad con algunos procesos o casos nuevos. Otro alto porcentaje de un 41.94% indicó que trabajan por inercia y puede significar que falta organización y fortalecer habilidades de priorización.

Al comparar los niveles de resiliencia entre hombres y mujeres se pudo evidenciar que las mujeres son sobresalientemente más resilientes que los hombres y no evidenciaron ningún puntaje bajo en dicha variable. Comparando los resultados de acuerdo con el sexo se implica que las mujeres tienen mayor capacidad de resolución de problemas, equilibrio emocional y eficiencia. Los hombres mantuvieron resultados variables, aunque sobresalieron en adaptabilidad, siendo la eficiencia el indicador con puntaje más bajo seguido de equilibrio emocional. Y de acuerdo con la edad el rango de edades que mostró mayor habilidad de resolución de problemas fue de 31 a 35 años, y en contraparte de 20 a 25 años fue el rango con mejor capacidad de adaptabilidad.

De acuerdo con los resultados obtenidos en el trabajo realizado se demuestra que los y las colaboradoras de la empresa de BPO poseen muy altos niveles de resiliencia y altos niveles de productividad. Ambas variables tienen un coeficiente de correlación positiva perfecta de  $r=0.9633$  lo cual indica una dependencia total entre ambas variables. Cuanto más altos son los niveles de resiliencia también



aumenta la proporción de productividad en los colaboradores como efecto de dicha causa.

Basado en estos resultados se destaca la seguridad para resolver problemas y sobreponerse ante escenarios estresantes o difíciles, seguridad que se relaciona estrechamente con la capacidad de resiliencia como propone (Vizoso Gómez, 2019) en su investigación. En ella compara la competencia de la resiliencia con una capacidad adaptativa en el desarrollo del ser humano. Esto a su vez se relaciona estrechamente con la Teoría de las Necesidades de Abraham Maslow, puesto que al estar cubiertas las necesidades fisiológicas y de seguridad, se puede desarrollar la capacidad de resolución de problemas ante diferentes escenarios amenazantes.

En cuanto al equilibrio emocional, sobresalen resultados en donde el 54.84% de la población evaluada demuestra tener un sistema de soporte sólido y el otro 41.94% en similar medida, lo cual denota buenas relaciones interpersonales y relaciones sanas en general. Estos factores concuerdan con la relación entre estructuras sociales fuertes, de soporte y apoyo mutuo que permiten tener un sostén y brindan la capacidad de nutrir relaciones, apoyar a la autorregulación y mejorar la expresión de emociones, compadrazgo y sentimientos de valía.

Referente al resultado obtenido que indica mayor resiliencia al contrastar los resultados de las mujeres y los hombres, en ellas se observó mayor resiliencia y esto concuerda con el instrumento de medición utilizado, cuyos resultados fueron similares donde las mujeres obtuvieron rangos más altos favorablemente. Los autores (Al-Naser & Sandman, 2000) propusieron que la mujer tiene una ventaja social y cultural referente mayor fomento de la expresividad de sus emociones y construcción de redes sociales y de apoyo, lo cual les permite promover la resiliencia al contar con fuertes lazos de apoyo y expresión.

Por otro lado, cuando se contrastan las variables anteriores con el ámbito laboral, en donde la persona tiene la posibilidad de ejecutar tareas que le retribuyan de forma económica y autorrealización los resultados siguen una línea de relación. Se evidencia que la adaptabilidad en el contexto laboral es muy alta, con un 58.06% y otro 35.48% evidencia una alta capacidad de adaptación. Según (Olis Barreto, Galindo Ayala, & Reyes Ortiz, 2019) resiliencia y adaptabilidad se asemejan por ambas tener la capacidad de acomodarse a situaciones de tensión o presión y manejarlos con flexibilidad para regresar a su estado natural.

## 5. CAPÍTULO V

### 5.1 CONCLUSIONES

1. Con base en la evidencia obtenida en el presente estudio, se puede concluir que se alcanzan los objetivos propuestos desde el inicio de esta investigación. El objetivo principal de que consistía en correlacionar el nivel de resiliencia de los colaboradores con productividad en el ámbito laboral fue alcanzado y se evidenció una correlación positiva perfecta entre ambas variables que indica causa y efecto, o más bien, que a mayores niveles de resiliencia también serán mayores los niveles de productividad del colaborador en el ámbito laboral.
2. Posteriormente, dicha correlación será de utilidad para generar una propuesta de intervención preventiva en el departamento de soporte, que ayude a mantener o impulsar los niveles de resiliencia, así como los de productividad y fortalecer las áreas de oportunidad evidenciadas en el presente estudio. Dicha propuesta se puede generar desde la Teoría de la Motivación de Abraham Maslow, orientada hacia la autorrealización de los colaboradores de la mano con la Psicología Positiva por medio de técnicas que desarrollen sus fortalezas y emociones para afrontar los cambios de una manera positiva.
3. El objetivo número dos consistía en identificar los factores que pueden estar generando un impacto en el equilibrio emocional de los colaboradores del área de soporte de la empresa de BPO. Debido a las limitaciones de tiempo no se logró aplicar un segundo instrumento para profundizar en estos factores. Sin embargo, se pudo evidenciar que los participantes tienen altos niveles de equilibrio emocional y fuentes de soporte, por lo que indagar de más en esta área sería poco relevante o agregaría poco valor para los efectos de la generación de la propuesta mencionada.

4. Como tercer objetivo se buscaba detectar las estrategias de abordaje para afrontar los desafíos que puedan ocurrir ante la coyuntura actual y se determinó que dichas estrategias consisten en mantener una buena relación con la familia y amigos, manejo de las emociones y una resiliencia alta son estrategias para afrontar los tiempos de estrés e incertidumbre relacionados con el COVID-19. Dichos aspectos previenen o mitigan la depresión y ansiedad y promueven una adecuada salud mental ante las medidas de distanciamiento social y teletrabajo.
5. Según la evidencia recolectada se midieron los niveles de productividad de los colaboradores trabajando desde casa y estos indican que sí son elevados, aunque son los de menor puntaje entre de los indicadores evaluados. Esto como se mencionaba anteriormente se vincula con la falta de seguridad sobre algunos procesos que necesitan ser reforzados. Otro de los factores que necesita atención es el manejo del tiempo y prioridades, para que los colaboradores puedan enfocarse constructivamente en las tareas asignadas. Así mismo, es importante fomentar el trabajo en equipo y trabajar en la delegación de tareas y solicitud de apoyo.
6. La adaptabilidad es una competencia relevante que también obtuvo puntajes altos, sin embargo, las respuestas fueron variadas entre los rangos “muy alto” a “moderado” por lo que se puede interpretar una leve dificultad al momento de adaptarse a situaciones o procesos nuevos. Un pequeño porcentaje evidenció tener dificultad para aceptar con facilidad nuevas responsabilidades y otro tanto manifestó que no piensan que toda dificultad encierra una oportunidad. Esto puede representar cierta resistencia a los cambios, lo cual a su vez puede llegar a entorpecer la capacidad de agilidad ante las demandas del mercado y automatizaciones del departamento.

## 5.2 RECOMENDACIONES

1. Se recomienda al equipo de liderazgo la promoción de la resiliencia como herramienta para desarrollar habilidades para afrontar las situaciones que se presenten en la cotidianidad de manera asertiva y contribuir a mejorar las condiciones y calidad de vida de los colaboradores. Promover la resiliencia genera salud mental y aporta una perspectiva más optimista ante los acontecimientos inesperados y constantes cambios a los que las empresas se ven sometidas. Por tal razón, se sugiere a los líderes de equipo propiciar con una actitud proactiva centrada en la percepción positiva de los eventos que acontezcan y brindar herramientas de motivación a los colaboradores.
2. Así mismo, orientados a fortalecer la productividad laboral se recomienda enfocarse en el recurso humano que es el encargado de desarrollar las actividades y juegan un papel principal en el alcance de los objetivos organizacionales. Por tal razón, es necesario disponer de herramientas que permitan medir cíclicamente los niveles de productividad del equipo como sus conocimientos en tecnología, métodos de organización de tiempo y recursos, planeación estratégica minimizando esfuerzos, costos y tiempo para adaptarse a las exigencias y cambios en el mercado.
3. Es importante recalcar que el conocimiento brinda seguridad, lo cual en este estudio evidenció que un porcentaje significativo de colaboradores se siente todavía dudoso y tarda más tiempo en tomar decisiones debido a ello. Por tal razón, se sugiere que, como departamento se haga uso de las herramientas de capacitación interna para diseñar rutas de competencias para cada rol. Esto permitirá a los colaboradores mejorar sus métodos de trabajo, calidad de entregables, servicio al cliente y aportar valor en sus labores.
4. Otro factor importante para enfocarse es entender los diferentes factores que convergen en la productividad de los colaboradores. La motivación, aprendizaje, reconocimiento, liderazgo, transparencia, desarrollo de carrera,

participación, etc. Tienen que ver con los impactos en productividad. Es aconsejable promover un programa de mejora continua para cada colaborador y evaluarlo constantemente. Así como conocer las mejores prácticas de otras empresas en el medio que generen un impacto positivo y estén innovando en la mejora de la productividad de sus colaboradores. Ser competitivos.

5. Se recomienda abordar el tema de adaptación, debido a que se evidenció que un porcentaje pequeño pero significativo de los colaboradores tiene dificultad para aceptar nuevas responsabilidades, así como la dificultad de pedir o recibir ayuda de los demás, lo cual denota inflexibilidad. Para que la adaptabilidad incremente es necesario crear condiciones de trabajo adecuadas desde encuestas de clima laboral con su respectivo plan de acción y mejora como las características de las tareas y responsabilidades a desempeñar de los colaboradores, que se tenga en cuenta la carga laboral, así como la promoción de participación, calidad de relaciones de trabajo e introducción de cambios con anticipación y planificación.
6. Al liderazgo del área de soporte, se le recomienda generar un ambiente de respeto y comunicación abierta en donde se acaten las políticas y procedimientos. Que los colaboradores conozcan claramente sus funciones, planes de carrera, oportunidades de crecimiento y las promociones sean justas basadas en competencias y métricas del área a la que se da soporte y los procesos sean transparentes. Así mismo se recomienda reforzar los valores de la organización sobre los cuales se espera que todos los colaboradores se conduzcan, se vivan y se trabajen constantemente en las reuniones de equipo.

## 6. CAPÍTULO VI

### FORMULACIÓN DEL PROYECTO

**Título: Abordaje laboral: La gente importa, los resultados cuentan como propulsor de productividad laboral mediante teletrabajo en tiempos de pandemia.**

#### 6.1 ANÁLISIS DE LOS PARTICIPANTES

En el proyecto se tomaron en cuenta a los actores involucrados en el proceso de investigación y propuesta de mejora con el objetivo de continuar fomentando las competencias y habilidades personales que se traduzcan en una mayor satisfacción laboral, autorrealización y capacidad de flexibilidad y adaptación ante los constantes cambios y retos de la pandemia.

Aunque lo resultados obtenidos fueron satisfactorios, es importante monitorear las variables contrastadas y asegurarse, como patrono y organización de velar por el bienestar emocional de los empleados de forma constante e ininterrumpida.

GRUPOS	INTERESES	PROBLEMAS PERCIBIDOS	RECURSOS MANDATOS
Actor principal: <b>Empleados (Beneficiarios directos)</b>	Fomento del bienestar emocional y psicológico ante la pandemia por COVID-19 en una modalidad de trabajo virtual indefinida.	Limitaciones de participación debido al horario laboral y compromisos familiares.	Código de Trabajo de Guatemala Instituto Guatemalteco de Seguridad Social Reglamento de Salud y Seguridad Ocupacional del

	Fortalecimiento de la resiliencia, equilibrio emocional, adaptabilidad y eficiencia.  Rol activo en la productividad y resultados organizacionales.		Ministerio de Trabajo y Previsión Social  Normas Institucionales de observancia para el personal del ministerio de Salud Pública y Asistencia Social
<b>Jefaturas medias y mandos altos</b>	Difusión de relevancia de objetivos estructurales, así como la capacitación de los empleados	Limitaciones de participación debido al horario laboral y compromisos familiares.	Código de Trabajo de Guatemala  Instituto Guatemalteco de Seguridad Social  Reglamento de Salud y Seguridad Ocupacional del Ministerio de Trabajo y Previsión Social  Normas Institucionales de observancia para el personal del ministerio de



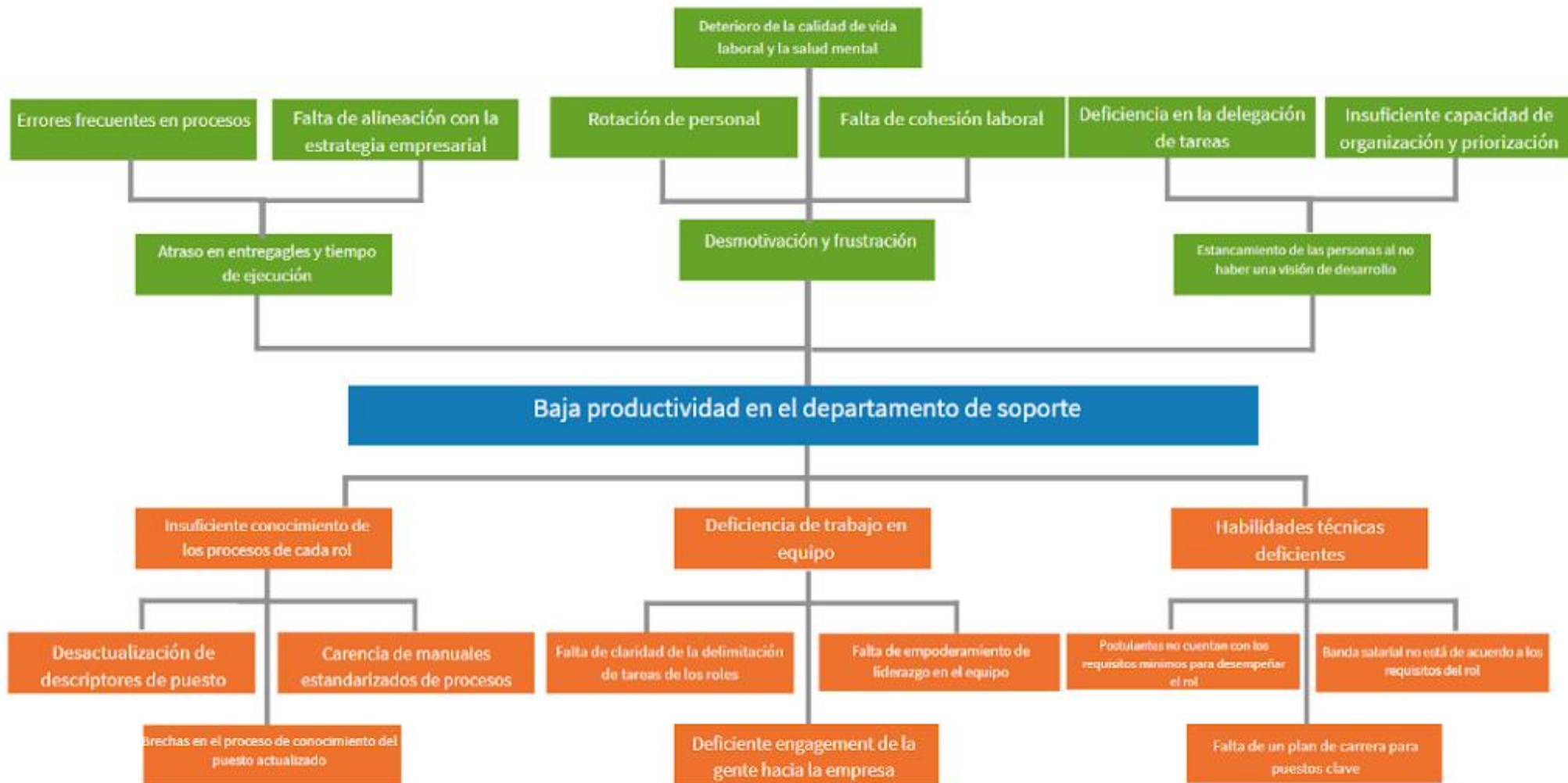
			Salud Pública y Asistencia Social
<b>Recursos Humanos</b>	Fortalecimiento del Proyecto e impulsión de éste dentro del área de soporte, así como otras áreas organizacionales que presenten las mismas deficiencias.	Falta de seguimiento por demanda alta de trabajo por todos los departamentos de la organización.  Poca cercanía con los empleados y supervisores debido a la modalidad virtual.	Reglamento y políticas internas de la organización.  Código de Trabajo de Guatemala  Instituto Guatemalteco de Seguridad Social  Reglamento de Salud y Seguridad Ocupacional del Ministerio de Trabajo y Previsión Social  Normas Institucionales de observancia para el personal del ministerio de Salud Pública y Asistencia Social

## 6.2 ANÁLISIS DE PROBLEMAS

Se identificaron áreas de mejora en el área de soporte que pueden ocasionar a corto o mediano plazo altas tasas de rotación de personal, así como desmotivación grupal generalizada en el grupo de la empresa de BPO. Dichas áreas de mejora requieren atención y acciones proactivas con el objetivo de cerrar brechas y brindar las herramientas necesarias a los colaboradores para poder desempeñarse adecuadamente y alcanzar la productividad deseada.

El siguiente árbol de problemas indica las áreas de mejora que fueron identificadas por la muestra evaluada, causas y efectos.

## ÁRBOL DE PROBLEMAS



### 6.3 ANÁLISIS CONTEXTUAL Y DIAGNÓSTICO

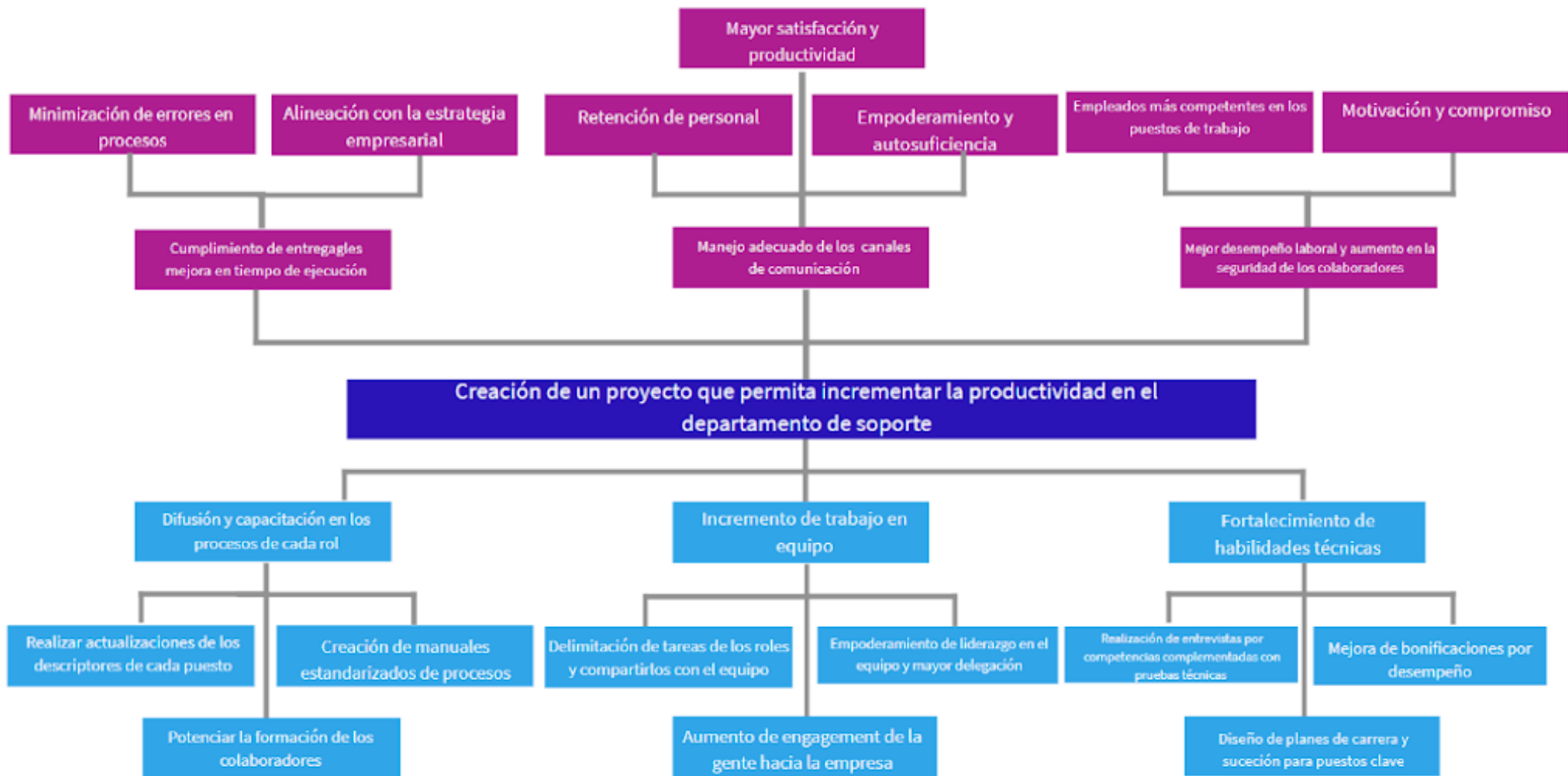
Los actores principales serían adultos jóvenes en la ciudad de Guatemala, que laboren relación de dependencia en la industria de BPO. Idealmente se busca que cuenten con disponibilidad de tiempo para no coincidir con el horario laboral de la organización. Para efectos del proyecto se buscan participantes de ambos sexos con estudios completados en diversificado, en un rango de edad entre los 18 y 45 años.

Así mismo es indispensable el involucramiento de mandos medios y altos con apoyo del departamento de Recursos humanos para ejecutar acciones inmediatas que resulten en beneficio tanto del área como en el rendimiento, retención y mejora de los procesos.

Los temas principales que se trabajan con esta propuesta buscan dar solución a factores laborales relacionados con baja productividad de los empleados entre los cuales se identifican:

- Divulgación y conocimiento de la política de incremento de la productividad laboral
- Información actualizada, disponible y reforzada en cuanto a conocimiento de los roles y funciones de cada uno, delimitación de funciones y tareas y fomento de planes de carrera y de sucesión.
- Seguimiento del proyecto
- Evaluación cíclica de los resultados del proyecto

## ÁRBOL DE OBJETIVOS



## **6.4 ANÁLISIS DE OBJETIVOS**

### **Objetivo General**

Incrementar la productividad en el área de soporte de la empresa de BPO, por medio de una propuesta basada en la capacitación laboral, creación de manuales estandarizados de proceso y cierre de brechas en las actualizaciones de descriptores de puesto y delimitación de tareas. El propósito será la optimización de procesos, mejorar la comunicación interna y aumento de la satisfacción laboral.

### **Objetivos Específicos**

- Mejorar la claridad de funciones por puesto, cierre de brechas en conocimiento de asignaciones y mejora en calidad y tiempo de entregables.
- Alinear al equipo de soporte con la estrategia empresarial por medio de empoderamiento, delegación de responsabilidades y aumento de la satisfacción laboral.
- Fortalecimiento de habilidades técnicas por medio de estandarización de procesos de selección, competitividad y diseño de planes de carrera y sucesión.

## 6.5 ANÁLISIS DE OPCIONES

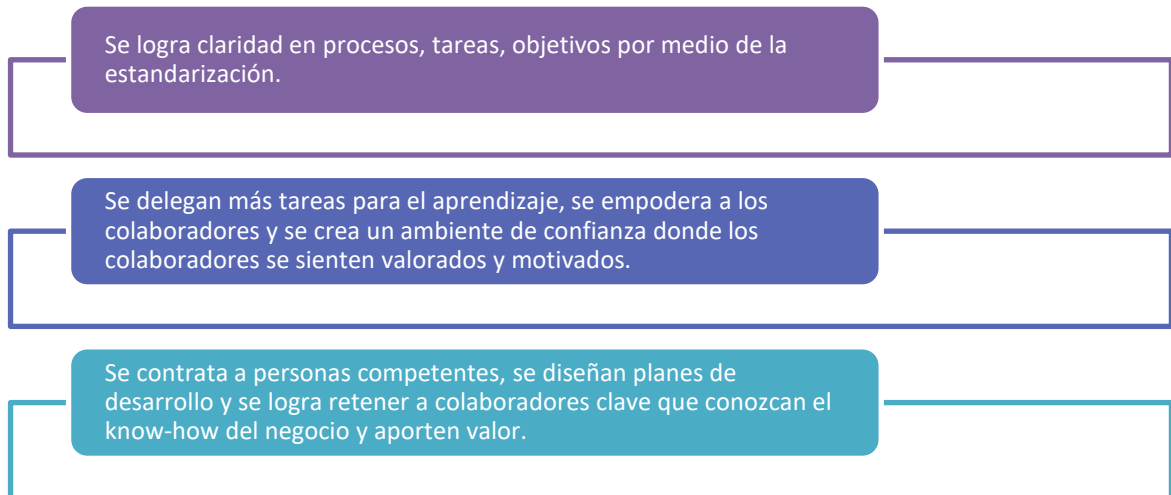
Profundizando en el árbol de objetivos se identifican las siguientes alternativas en las cuales, enfocando acciones orientadas a cada una de ellas, se podrá lograr mejorar la productividad en el departamento de soporte. Adicionalmente se podría trabajar en mejorar aspectos psicológicos del entorno laboral y a su vez la calidad de vida de los colaboradores en ese ámbito

Como primera alternativa, se propone la estandarización, difusión y comunicación clara de los procesos del departamento que incluyan formalmente las tareas y roles del área y sus respectivas ramificaciones, así como creación de nuevos descriptores de puesto y actualización de los actuales para brindar claridad de atribuciones a los trabajadores. Dichas alternativas se consideran fundamentales para brindar la solidez necesaria para mejorar los niveles de eficiencia en el departamento. La estandarización y claridad resultantes podrán ser medidas en las evaluaciones anuales de desempeño, en donde se evidencia y calibran competencias y objetivos individuales alcanzados.

La segunda alternativa se enfoca en la capacitación, educación y fortalecimiento de competencias requeridas dentro del área para alcanzar los objetivos en conjunto y mejorar el trabajo en equipo. Se hace un plan de acción con empleados que requieran más apoyo y se modela la delegación de tareas, responsabilidades y se fortalece el clima laboral del equipo para incrementar satisfacción. Esto se puede medir en las encuestas mensuales de la organización, llamadas “Pulse” que miden el clima organizacional y del departamento, identificando a los promotores, neutros y detractores y que no representa ninguna inversión monetaria ni de tiempo adicional para el departamento.

Finalmente, como tercera alternativa se trabaja en la capacitación de los supervisores de área para futuras contrataciones evaluar por competencias a los potenciales candidatos a ingresar a la organización. Paralelamente se diseñan planes de desarrollo y sucesión de los empleados del departamento de soporte con el objetivo de retener a los colaboradores clave y darles oportunidades de

crecimiento dentro de la misma área. Esto se puede medir con la tasa de rotación laboral.



## 6.6 MARCO CONCEPTUAL

En el proceso de antecedentes y trabajos realizados en torno a la problemática identificada, se pudo encontrar suficiente material relacionado al origen de la productividad, que como se explica en el marco teórico, es la consecuencia de una serie de factores psicológicos y sociales que convergen para producir el resultado deseado. Es por tal razón que es importante considerar todos los demás factores en la propuesta para constituir una propuesta sólida. Los principales temas que abordan estudios encontrados que preceden a la productividad y son indispensables son: Motivación, Clima laboral, satisfacción laboral y contextualización sobre la tendencia de los mercados en la actual crisis sanitaria por COVID-19.



(Torres Galiano, 2018) presenta un estudio por medio de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle de clima organizacional y satisfacción laboral cuyos aportes son:

- Entre sus principales recomendaciones se promueve la participación de actividades de camaradería entre colaboradores, dinámicas de motivación y el fomento de la identificación institucional. Así mismo el fortalecimiento de valores institucionales que ayuden a mejorar el clima organizacional.
- Se recomienda hacer talleres con directivos y altos mandos para fomentar el diálogo transparente y claro respecto a temas críticos de la gerencia o administración con el objetivo de mejorar la satisfacción con su estilo de liderazgo para mejorar el clima organizacional.
- Recalca la importancia de trabajar en instrumentos de medición de clima organizacional y satisfacción laboral de los colaboradores.

(Martínez Rueda, y otros, 2014) hacen una propuesta de aumento de la productividad cuyos principales aportes en la propuesta de aumento de productividad son:

- Se tendrá mayor satisfacción por parte de los clientes debido a la velocidad del tiempo de respuesta hacia sus peticiones, haciendo partícipe a todo el personal en la aplicación de la mejora continua con enfoque hacia el cliente.
- Reducción del retrabajo de los trabajadores, así como reducción de problemas de salud. Mejora de la organización del trabajo, optimización de recursos y generación de un ambiente agradable, eficiente y seguro.

- Flujos de procesos más estandarizados y controlados que permiten a la empresa generar mayores ganancias y elevar su competitividad.

(Sánchez Morales & Castillo, 2018) presentan en su tesis de postgrado los siguientes aportes:

- Las empresas son competitivamente sostenibles en la medida en que su personal adopta un sentido de pertenencia. Esto se ve reflejado en cumplimiento de sus tareas, obligaciones, desempeño laboral y por consecuencia altos niveles de productividad y de crecimiento organizacional y profesional.
- Se recalca la importancia de fortalecer estímulos organizacionales que permitan a los empleados percibir compromiso, trabajo en equipo y la necesidad de adquirir un sentido de pertenencia por los objetivos y procesos que la empresa requiere.
- Así mismo, evidencia la importancia de medir y evaluar los salarios que se le paga a los empleados de acuerdo con su experiencia, profesión, cargo y/o rol para crear un ambiente de satisfacción dentro de los mismos empleados.
- Implementar actividades que fomenten la convivencia e integración de los empleados, aumento de los niveles de relaciones interpersonales donde profesionales se apoyen entre sí.

(Zambrano Esteves, 2017) presenta un estudio donde se evidencian importantes aspectos en el abordaje de productividad:

- Define que los principales factores que deben ser abordados en las estrategias dirigidas a mejorar la productividad son: conocimientos profesionales, ambiente laboral y motivación. La ausencia de estos incide negativamente en los indicadores de la empresa y como consecuencia en la productividad.
- Dificultades en torno a que, a pesar de la existencia de políticas y procedimientos internos para brindar mejores servicios a los colaboradores, hay falta de difusión necesaria sobre el conocimiento de sus deberes, derechos y cómo afrontar las dificultades en su trabajo.

En el contexto de la actual crisis sanitaria según (Weller, 2020) la aceleración de la tecnología y requerimiento de procesos de adaptación de las competencias de los colaboradores son un reto en el ámbito laboral que tiene como consecuencia un impacto directo en la productividad laboral a mediano plazo. Se explica la problemática de la desaparición de algunas empresas en las que se llevan consigo a empleados y su potencial de crecimiento en productividad laboral. La incertidumbre es un tema que resalta y ocupa gran parte de las discusiones actualmente en relación con la productividad.

Por otra parte, (Avellar De Aquino, Veloso Gouveia, Salvino Gomes, & Bandeira, 2017) referente a la falta de productividad presentan entre los principales aportes de Viktor Frankl que el hombre no está exento del sufrimiento ni de las situaciones sociales, biológicas y psicológicas que acontecen en su vida, pero sí es libre de elegir cómo asume estas situaciones ya sea para bien o para resignarse ante la adversidad. Así mismo, propone que como seres humanos se tiene la necesidad de la identificación del sentido de la vida propia. Dicho sentido se logra mediante el descubrimiento de valores vivenciales, valores creativos y valores actitudinales. El

hombre que desea trascender y evolucionar hacia una mejor versión de sí es quien busca la trascendencia.

Dicho aporte se relaciona directamente con la teoría de Abraham Maslow previamente abordada, puesto que ambas se posicionan desde el humanismo en la búsqueda del crecimiento del ser. El hecho de que ambas teorías sean relevantes en este estudio es porque, como ambas indican, el hombre está en la constante búsqueda de trascender y encontrar sentido. Esto, aplicado al área laboral tiene relevancia ya que la persona que comparte y vive los valores de la organización es una persona más motivada. Una persona que busca encontrar sentido y lo encuentra en su trabajo diario, que es significativo y a la larga es un empleado más comprometido.

En su contraparte, Frankl expone que el sufrimiento sin sentido solo ocasiona frustración y desesperación. Esto se evidencia en el ámbito laboral cuando hay baja productividad como resultado de frustración, carencia de identificación con la organización, con el trabajo realizado y desorientación hacia donde se desea trascender o si el trabajo realizado tiene o no relación con lo que para la persona es autorrealizarse. Las organizaciones como empleador necesitan cuidar no solo de los aspectos materiales del trabajo, sino también de los aspectos psicológicos y cómo se interrelacionan con el producto que obtienen.

Conocer la voluntad de sentido de las personas, lo que las motiva y compromete es esencial como empleador para poder orientar esfuerzos hacia los resultados deseados. Es indispensable entonces conocer individualmente a cada empleado, puesto que cada persona es completamente diferente y existen diversos factores que motivan. Dichos factores pueden ser desde monetarios, de reconocimiento, un buen ambiente laboral, oportunidades de desarrollo o realizar un trabajo

significativo. Todo esto forma parte de un todo que es necesario abordar en cada empresa y departamento para poder alcanzar la productividad.

Cabe mencionar que la teoría Logoterapéutica de Viktor Frankl es un complemento adecuado para el enfoque de esta propuesta, debido a que se centra en la motivación intrínseca del hombre de encontrar sentido a su vida. Dicho sentido, en el área laboral puede encontrarse de diferentes maneras, a través de diferentes técnicas y perspectivas que se abordan más adelante para trabajar el cómo afrontar los obstáculos que la vida presente. Así como los acontecimientos que el mundo atraviesa actualmente y requieren mayor conciencia y de herramientas para trascender y disfrutar cada día sin que sea siempre una carga.

Así mismo, en la modalidad de teletrabajo actual que han adoptado muchas empresas las personas pueden llegar a trabajar en horarios y esto, en consecuencia, puede ocasionar el conocido *Síndrome de fatiga en el trabajo* o *Burnout* (Méndez Venegas, 2004). Este síndrome se trata de un cuadro de fatiga laboral que es considerado una de las mayores causas de ausentismo y desmotivación laboral. Esto tiene fuertes repercusiones en el desempeño laboral y la productividad y genera grandes pérdidas al año para las organizaciones. Por tal razón es tan importante contar en el trabajo con herramientas de medición de clima laboral, satisfacción de los empleados y tener una política de puertas abiertas para discutir sobre estos temas con ellos y apoyar a disminuir su cansancio emocional.

Un estudio por (García Rodríguez, Sánchez Parrales, Dueñas Segovia, & Meza Macías, 2021) identificó que entre las consecuencias del síndrome de Burnout orientado a un contexto durante la pandemia por COVID-19 son:

- Agotamiento físico y mental
- Falta de motivación absoluta
- Sensibilidad a la crítica
- Pérdida de energía
- Descenso en la productividad laboral
- Estrés

Dicho estudio hace un análisis valioso respecto a la coincidencia de los efectos del burnout y su relación con extenuantes jornadas laborales, malas decisiones organizacionales cuyos procesos únicamente burocratizan procesos. Por lo que la siguiente propuesta va orientada a una serie de factores que abarcan desde la claridad de procesos, objetivos, planes de desarrollo laboral, mejora del clima laboral y creación de espacios abiertos para compartir y retroalimentarse. Todos buscando alcanzar a llegar a la persona para encontrar un sentido a su trabajo y continuar avanzando en su crecimiento laboral y como persona, logrando el sentido de autorrealización y trascendencia.

## 6.7 MATRIZ DEL PROYECTO – MARCO LÓGICO

<b>Fin:</b> Promover un proyecto interno que incremente la productividad y satisfacción laboral
<b>Propósito:</b> Crear material estandarizado y actualizado de los procesos, perfiles y descriptores de puesto que permitan la adecuada delimitación de responsabilidades en el departamento y provea claridad a los colaboradores de objetivos sobre los cuales serán medidos.
<b>Componentes:</b> Desarrollar manuales de procesos e información detallada de los roles del departamento que sean difundidos y sean accesibles en todo momento.
<b>Actividades</b>

No	Resumen Narrativo de objetivos	Indicadores verificables objetivamente (IVO)	Medios de verificación	Supuestos
<b>ETAPA I</b>				
<b>a.</b>	Contratación de coordinadora de proyecto	Firma de contrato de trabajo	Contrato laboral	La coordinadora del proyecto desiste de la plaza
<b>b.</b>	Contratación de Comunicadora Organizacional socialización de nuevos elementos del área.	Firma de contrato de trabajo	Contrato laboral	La diseñadora rechaza la oferta laboral.
<b>ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS Y CIERRE DE BRECHAS</b>				

<b>a.</b>	Evaluación de los descriptores de puesto y perfiles actuales	Se actualizan los perfiles y descriptores de puesto de cada rol del departamento	Perfiles de puesto Descriptores de puesto	No se incluyen todas las competencias y tareas que se evalúan del colaborador
<b>b.</b>	Estructuración de competencias tecnológicas y adecuadas para el puesto de trabajo en una industria tecnológica	Se agregan competencias alineadas a la estrategia del departamento de soporte relacionadas con mejor uso de la tecnología.	Perfiles de puesto Descriptores de puesto	No se consideran todas las competencias necesarias para desempeñar el rol idealmente
<b>c.</b>	Análisis de los componentes actuales de medición de desempeño.	Se analiza cómo se mide y evalúa el desempeño actualmente, sus componentes y carencias.	Sistema de evaluación de desempeño "My Path"	Se dispone de tiempo limitado por parte de los líderes de área debido al alto volumen de trabajo y se dejan fuera componentes elementales para la evaluación de desempeño.
<b>d.</b>	Elaboración de indicadores de gestión	Formular indicadores de gestión	Indicadores de gestión	No se prioriza la necesidad de formular



		apropiados para el trabajo desempeñado por el equipo de desempeño.		indicadores de gestión adecuados al área y se continúa midiendo inapropiadamente a los empleados generando frustración y estancamiento.
<b>e.</b>	Diseño de instrumento de medición de desempeño	Se realiza un instrumento de medición de desempeño con los indicadores de gestión cuantificables y objetivos.	Instrumento de medición de desempeño	No se dispone del tiempo y recursos para la elaboración del instrumento de medición de desempeño.
<b>f.</b>	Delimitación de responsabilidades y tareas por cada puesto con el fin de evitar brechas en la dependencia de procesos.	Se listan todas las atribuciones y responsabilidades detalladas de cada rol.	Perfiles de puesto Descriptores de puesto	Se omiten responsabilidades y atribuciones que pueden seguir impactando en generación de brechas entre roles.

<b>g.</b>	Elaboración en conjunto con líderes de proceso del área manuales estandarizados de procesos para cada puesto del área.	Se elabora un manual estandarizado de procesos incluyendo flujograma y formatos necesarios.	Manual de estandarización de procesos	No se dispone del tiempo necesario de los líderes de proceso para documentar cada uno de los procesos necesarios.
<b>h.</b>	Se presentan los avances de los elementos desarrollados.	Se presentan los elementos diseñados completos a liderazgo del área.	Informe Instrumento Perfiles Descriptores Manual	Hay contratiempos debido al limitado tiempo de los líderes de área para evaluar el trabajo realizado.
<b>i.</b>	Se obtiene aprobación de liderazgo de área.	Luego de presentados los elementos anteriormente mencionados se someten a aprobación para socializar con el equipo.	Correo electrónico con aprobación de todos los elementos diseñados	No se obtiene aprobación y es requerido someter los elementos diseñados a cambios y mejoras.
<b>j.</b>	Contacto con comunicadora organizacional para difusión de	Se desarrolla una planificación de socialización de resultados	Cronograma Planificación	Contratiempos

	nuevos elementos del área.	obtenidos para medición.		
<b>k.</b>	Desarrollo de campañas de socialización de los elementos desarrollados.	Se generan propuestas adaptadas a los objetivos y programación discutida.	Propuestas de material visual	El tiempo es limitado y la comunicadora requiere de más tiempo para presentar propuestas.
<b>l.</b>	Creación de material visual para campaña de difusión sobre actualización de procesos y refuerzo de estos.	Se han desarrollado manuales objetivos que incluyen material visual, flujogramas y detalle de procesos	Material visual Infografías Documentos	No se logra completar a tiempo la realización del material para ser difundido.
<b>m.</b>	Difusión de los manuales de procesos e indicadores de gestión	Se difunden y socializan con el área los nuevos elementos a utilizar.	Manuales Indicadores de gestión	No hay interés o participación activa de los empleados del área desde modalidad virtual, poca atención y multi-trabajo por lo que no se retiene la

				información nueva.
<b>n.</b>	Promoción del aprendizaje de los colaboradores por medio de delegación de tareas y responsabilidades.	Jefe de área, enseñar a hacer su trabajo a supervisores y líderes de proceso para poderle cubrir en su ausencia.	Listado de responsabilidades y tareas a ejecutar Evidencia de invitación virtual de sesiones para transmisión de información	Falta de inclusión de varios colaboradores, decidirse siempre por la misma persona y no detallar todas las tareas a realizar.
<b>ñ.</b>	Delegación de reportes semanales a colaboradores dispuestos a aprender y asumir más responsabilidades	Se les enseñan los reportes, su ejecución, frecuencia y presentación.	Reportes semanales	Falta de delegación e inconsistencia de la realización de estos.
<b>DESARROLLO DE EMPLEADOS</b>				
<b>a.</b>	Coordinar reuniones individuales con empleados	Se programan reuniones individuales con el fin de identificar intereses y objetivos profesionales.	Base de datos con la información de cada empleado	Los mandos medios y altos no tienen el tiempo suficiente para hacer un espacio en las agendas y documentar estos temas.

<b>b.</b>	Creación de FODA con empleado	Se analizan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a partir de la información que proporciona el empleado sobre su desarrollo laboral.	FODA	Empleado no comparte suficiente información para llenar detalladamente el FODA
<b>c.</b>	Evaluar el nivel de satisfacción del empleado respecto a su puesto actual.	Se documenta la información discutida en una base de datos.	Base de datos	El empleado no comparte suficiente información por temor a represalias.
<b>d.</b>	Diseño de un plan de acción en conjunto con el empleado.	Se desarrolla un plan de acción propuesto por el empleado basado en sus áreas de oportunidad que requieren mayor desarrollo.	Plan de acción	No se obtiene compromiso del colaborador por brindar información objetiva y medible.
<b>e.</b>	Socializar plan de acción con el empleado.	Se documenta y envía por correo electrónico el plan de acción al empleado y	Plan de acción	No se obtiene compromiso del colaborador por brindar información

		fecha de revisión.		objetiva y medible.
<b>f.</b>	Revisión del plan de acción.	Se hace revisión frecuente del progreso del plan de acción.	Planificación	Falta de seguimiento de parte del supervisor sobre el plan de acción y documentación de progreso.
<b>g.</b>	Identificar empleados aptos para plan de desarrollo.	Se unifica información de base de datos y se proponen empleados clave para inversión de recursos adicionales.	Informe	No se tiene información sólida para hacer una propuesta sólida a liderazgo.
<b>h.</b>	Identificar puestos clave dentro del departamento.	Se identifican puestos clave que requieran planificación de sucesor en caso de rotación de personal.	Organigrama	No se prioriza la identificación de puestos clave y se deja de retener empleados valiosos.
<b>i.</b>	Selección de cursos internos virtuales para fortalecimiento de competencias.	Personalización de programas específicos para desarrollo de competencias con el repositorio de cursos	Certificación de cursos aprobados	Falta de organización de parte de los supervisores para personalizar estos programas

		virtuales que ofrece la organización en Coursera y Harvard Manage Mentor.		y asignarlos a los empleados que los necesiten.
--	--	---------------------------------------------------------------------------	--	-------------------------------------------------

**INCREMENTO DEL TRABAJO EN EQUIPO**

<b>a.</b>	Organización de actividades virtuales en equipo.	Se organizan actividades virtuales entre el equipo para compartir experiencias, dinámicas y fomentar el compañerismo.	Listado de asistencia Fotografías	No hay suficiente participación de todos los empleados en dichas actividades.
<b>b.</b>	Asignación de representantes de comités varios.	Se organizan diferentes comités con el objetivo de asignar actividades a cargo de los empleados rotativamente.	Listado de comités y sus representantes	Falta de colaboración y compromiso de los empleados con el comité asignado.
<b>c.</b>	Organización de espacios informativos para compartir entre equipos.	Organización de asamblea del área para compartir resultados, objetivos, misión	Presentación de Power Point Minuta de reunión	Poco compromiso de parte de mandos medios y altos para organizar esta actividad de

		y reconocimiento público de empleados y sus iniciativas.		forma estructurada y periódica.
<b>d.</b>	Reforzar autonomía de los empleados.	Asignarles la responsabilidad de presentar sus resultados, logros e iniciativas en la asamblea del área.	Presentación de Power Point	Poca claridad y objetividad sobre los factores a presentar. Falta de tiempo.
<b>e.</b>	Sesión grupal tema “Café y Resiliencia”	Invitación a participar en sesión sobre discusión de qué es la resiliencia y cómo se puede gestionar en la pandemia como propulsor de bienestar. Se comparten vivencias y estrategias que les funcionan.	Invitación electrónica Fotos de grupo Presentación de Power Point	Los organizadores no priorizan esta actividad. Hay también poca participación de los empleados.
<b>f.</b>	Sesión grupal tema “Café y Mindfulness”	Invitación a participar en sesión sobre discusión de qué es la resiliencia y	Invitación electrónica Fotos de grupo Presentación de Power Point	Los organizadores no priorizan esta actividad. Hay también poca



		cómo se puede gestionar en la pandemia como propulsor de bienestar emocional y pausa laboral. Se comparten vivencias y estrategias que les funcionan.		participación de los empleados.
<b>g.</b>	Sesión grupal tema “Café y actividad física”.	Invitación a participar en sesión sobre discusión de la importancia de la actividad física como propulsor de bienestar general y salud. Se comparten vivencias y estrategias que les funcionan.	Invitación electrónica Fotos de grupo Presentación de Power Point	Los organizadores no priorizan esta actividad. Hay también poca participación de los empleados.
<b>h.</b>	Sesión grupal tema “Café y Manejo del estrés”.	Invitación a participar en sesión sobre discusión de la importancia del buen manejo del estrés. Se	Invitación electrónica Fotos de grupo Presentación de Power Point	Los organizadores no priorizan esta actividad. Hay también poca participación de los empleados.

		comparten vivencias y estrategias que les funcionan.		
<b>i.</b>	Integración del equipo de soporte al Comité de Salud y Seguridad Ocupacional de la empresa.	Como departamento nominar a uno o dos empleados del área para integrar el Comité de SSO de la organización recibir capacitación.	Comunicación interna nombrando a los representantes del comité	Poca disponibilidad de tiempo y compromiso de los empleados por integrarse a esta iniciativa.
<b>j.</b>	Contribuir a la Salud y Seguridad Ocupacional del departamento.	Integrantes del equipo encargados de fomentar la gimnasia laboral o pausas activas que contribuyan a la salud física.	Manual instructivo	Poca disponibilidad de tiempo y compromiso de los empleados por integrarse a esta iniciativa.

**MEJORA DEL CLIMA LABORAL**

<b>a.</b>	Revisión de encuesta de clima laboral "Pulse".	Se reúnen los supervisores y gerente de área para revisar los comentarios anónimos y responder a los	Encuesta electrónica "Pulse"	Los líderes de área no se organizan para hacer esta evaluación mensual.
-----------	------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------	-------------------------------------------------------------------------

		empleados que están al tanto.		
<b>b.</b>	Elaboración de plan de acción sobre encuesta de clima laboral.	Se realiza un plan de acción ejecutable para trabajar las áreas de oportunidad evidenciadas en los resultados de la encuesta con fecha de revisión para evaluar progreso.	Plan de acción documentado	No hay constancia en la ejecución de este ejercicio y se falla en darle seguimiento.
<b>c.</b>	Organización de reuniones de equipo donde se incluyan los valores de la organización.	Se realiza una llamada y se presentan los valores de la empresa, se refuerza su importancia y lo más importante, se viven y se modelan desde el liderazgo. Se refuerzan los valores como grupo y se habla sobre los niveles insatisfactorios	Presentación de Power Point	No hay concordancia entre lo que se dice y hace.

		de ser necesario.		
<b>d.</b>	Refuerzo de los valores en llamadas por supervisor.	Cada supervisor tiene a cargo la responsabilidad de difundir y crear espacios de discusión sobre los diversos valores organizacionales y crear un espacio abierto de dialogo.	Invitación electrónica Presentación virtual Minuta de la reunión	No se invierte el tiempo necesario en la discusión de los valores organizacionales y se falla en darle seguimiento a estas conversaciones.

### **CONTRATACIÓN DE PERFILES ADECUADOS**

<b>a.</b>	Identificación de necesidad de contratación de nuevos recursos (cuando sea necesario).	Se identifica la necesidad de contratar más recursos debido a rotación de personal o incremento de trabajo.	Requisición de contratación	No se identifica esta necesidad a tiempo y se sobrecarga a todo el equipo con temporadas altas de trabajo.
<b>b.</b>	Primer filtro: Organización de reunión estratégica con departamento de Reclutamiento	Se organiza una reunión con el departamento de Reclutamiento con el objetivo de definir necesidades específicas del	Pruebas psicotécnicas Perfil y descriptor de puesto	Se falla en definir qué tipo de pruebas son necesarias de aplicar a los candidatos para el puesto.

		rol y candidato ideal. Se definen pruebas psicotécnicas.		
<b>c.</b>	Segundo filtro: Assessment Center	Requisito de selección de candidatos para someter a los aspirantes a una serie de ejercicios grupales con el objetivo de identificar respuestas bajo presión, habilidades, conocimiento y destrezas.	Planificación Fotos	Tiempo reducido para identificar al candidato ideal para el puesto.
<b>d.</b>	Tercer filtro: Organizar reunión para definir objetivos de entrevista cuando se requieren nuevos empleados.	Previo a la entrevista de candidatos, organizar una reunión entre panel de entrevistadores con el objetivo de discutir qué metodología utilizar para entrevistar.	Definición de metodología de entrevista	Falta de organización previa a las entrevistas. Se entrevista sin un objetivo claro y con desconocimiento de técnicas y métodos de entrevista para identificar

				competencias e intereses.
<b>e.</b>	Planificar proceso de <i>On Boarding</i> al departamento	Documentar y planificar detalladamente el proceso de <i>on boarding</i> de nuevos empleados al área de soporte con el fin de marcar una primera buena impresión y asegurar el compromiso con la empresa.	Presentación de Power Point Temario Cronograma	Planificación pobre del proceso de <i>on boarding</i> en donde no hay definición adecuada de temas a cubrir y cronograma estructurado.
<b>f.</b>	Investigar mercado en la industria de BPO.	Para ser más competitivos se hace una investigación del mercado laboral en Guatemala en la industria de BPO para plazas en la misma línea del área de soporte. Se identifica banda salarial, bonificaciones,	Ofertas laborales en el mercado LinkedIn Tecoloco Computrabajo Facebook	El perfil del equipo de soporte es sumamente específico y difícilmente se encuentran plazas equivalentes en el mercado guatemalteco.

		horario laboral y beneficios.		
<b>g.</b>	Actualización de bonos por desempeño del departamento de soporte.	Se incrementan las bonificaciones de acuerdo con rango organizacional.	Formato mensual de incentivos del área.	No se aprueba presupuesto para incremento de bonos por desempeño.

## 6.8 PRESUPUESTO

<b>Presupuesto</b>			
<b>Rubro</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Total</b>
<b>Recursos Humanos</b>			
<b>Maestrando coordinador/a cargo del proyecto</b>	1	Q80,000.00 Plazo 12 meses	Q80,000.00
<b>Diseñadora gráfica para elaboración de campaña de difusión interna y actualización de manuales de proceso y presentaciones</b>		Q18,000.00 Plazo 3 meses	Q18,000.00
<b>Recursos materiales en una modalidad de teletrabajo</b>			
<b>Equipo de cómputo, mantenimiento del equipo y energía eléctrica</b>		Q100,000.00	Q100,000.00
<b>Adquisición de Coursera Business</b>		Q32,000.00 Plazo 2 años	Q32,000.00
<b>Conectividad (internet), soporte de departamento de IT</b>		Q100,000.00	Q100,000.00

<b>Alimentación a domicilio para los participantes del proyecto y sus familias</b>		Q15,000.00	Q15,000.00
<b>Alimentación a domicilio para los mandos medios y altos</b>		Q5,500.00	Q5,500.00
<b>Diseño de campaña organizacional</b>		Q20,000.00	Q20,000.00
<b>Subtotal de Recursos humanos</b>			<b>Q98,000.00</b>
<b>Subtotal de recursos materiales</b>			<b>Q272,500.00</b>
<b>Presupuesto total del proyecto</b>			<b>Q370,500.00</b>



AÑO 1

6.9 CRONOGRAMA

Actividad	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Contratación de coordinadora de proyecto							
Contratación de Comunicadora Organizacional socialización de nuevos elementos del área.							
Evaluación de los descriptores de puesto y perfiles actuales							
Estructuración de competencias tecnológicas y adecuadas para el puesto de trabajo en una industria tecnológica							

<p><b>Análisis de los componentes actuales de medición de desempeño.</b></p>																																			
<p><b>Diseño de instrumento de medición de desempeño</b></p>																																			
<p><b>Delimitación de responsabilidades y tareas por cada puesto con el fin de evitar brechas en la dependencia de procesos.</b></p>																																			
<p><b>Elaboración en conjunto con líderes de proceso del área manuales estandarizados de procesos para cada puesto del área.</b></p>																																			
<p><b>Se presentan los avances de los elementos desarrollados.</b></p>																																			
<p><b>Se obtiene aprobación de liderazgo de área.</b></p>																																			



<b>Evaluar el nivel de satisfacción del empleado respecto a su puesto actual.</b>																								
<b>Diseño de un plan de acción en conjunto con el empleado.</b>																								
<b>Socializar plan de acción con el empleado.</b>																								
<b>Revisión del plan de acción.</b>																								
<b>Identificar empleados aptos para plan de desarrollo.</b>																								
<b>Identificar puestos clave dentro del departamento.</b>																								
<b>AÑO 1</b>																								
<b>Actividad</b>		<b>Jun</b>		<b>Jul</b>		<b>Ago</b>		<b>Sep</b>		<b>Oct</b>		<b>Nov</b>		<b>Dic</b>										

Selección de cursos internos virtuales para fortalecimiento de competencias.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Organización de actividades virtuales en equipo.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Asignación de representantes de comités varios.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Organización de espacios informativos para compartir entre equipos.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Sesión grupal tema “Café y Resiliencia”	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Sesión grupal tema “Café y Mindfulness”	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Sesión grupal tema “Café y actividad física”.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Sesión grupal tema “Café y Manejo del estrés”.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Integración del equipo de soporte al Comité de Salud y	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

**Seguridad Ocupacional de la  
empresa.**



## 6.10 EVALUACIÓN DEL PROYECTO

Evaluación	Primer Momento	Segundo Momento	Temporalidad
<b>Inicial</b>	<p>Identificar en primera instancia a los participantes en el tema concerniente a incremento de productividad. Se alinearán objetivos generales y específicos de acuerdo con las necesidades y se organizarán reuniones con los supervisores, líderes de proceso, jefe de área y RRHH para revisar procesos y competencias. Se dará seguimiento en los tiempos estipulados.</p>	<p>Estructuración y elaboración de manual de procedimientos estableciendo elementos, alcance, procesos y validación respectiva del mismo. Elaboración de perfiles de puestos y descriptores de puestos acorde a las necesidades de departamento y validación respectiva de los mismos. Comunicación, difusión y visibilidad de manual y objetivos de puesto.</p> <p>Métrica: Evaluación de competencias por medio de herramienta organizacional ya</p>	<p>Fortalecimiento del manual de procedimientos y presentar informe de apego de prácticas de los colaboradores al mismo. Primero momento Junio y Julio de 2021. Segundo momento noviembre de 2021.</p>

		<p>existente llamada “Talent”.</p> <p>Porcentaje de empleados capacitados en procesos y modelo de competencias semestralmente.</p>	
<b>Proceso</b>	<p>La participación de jefe de área, supervisores y líderes de proceso es adecuada, aunque existe un riesgo medio de deserción y falta de cumplimiento debido a los altos volúmenes de trabajo.</p> <p>Se trabaja con los supervisores de manea estructurada y hay involucramiento e interés en las actividades</p>	<p>Se evidencia interés y participación por parte de los supervisores y empleados en las actividades desarrolladas, dándose así una evidente mejora en los aspectos a trabajar.</p> <p>Se hacen algunas sugerencias adicionales de temas a incluir en sesiones grupales y se establecen como práctica constante de forma semanal.</p> <p><b>Métricas:</b></p>	<p>Ambos momentos junio a diciembre de 2021</p>



	<p>orientadas al incremento del trabajo en equipo, desarrollo de empleados y mejora del clima laboral.</p> <p>Se cumple con los puntos definidos en el plan de actividades.</p>	<p>Tasa de rotación trimestral.</p> <p>Porcentaje de empleados promovidos anualmente.</p>	
<b>Final</b>	<p>Se logran avances significativos en la construcción de elementos articulados, documentados y descriptivos de los procesos, objetivos por puesto, indicadores de medición y progreso de actividades de integración del equipo.</p> <p>Así mismo se desarrollan</p>	<p>Se evidencia cumplimiento de los objetivos del proyecto estipulados al inicio. La eficacia y adaptabilidad de los empleados mejora y hay un incremento en la productividad del departamento, así como una mejora del trabajo en equipo y en consecuencia del clima laboral.</p> <p>La comunicación es más clara, abierta y documentada.</p> <p>A partir de los aspectos positivos</p>	<p>Primer momento junio de 2021</p> <p>Segundo momento Noviembre y diciembre de 2021</p>

	<p>mejoras en los planes de desarrollo de personal y planes de sucesión.</p>	<p>RRHH decide replicar estas actividades en otras áreas/departamentos que estén atravesando problemáticas similares para impulsar la mejora de los aspectos del proyecto.</p> <p><b>Métricas:</b> Incremento en el porcentaje de promotores del departamento en la encuesta de clima laboral ya establecida "Pulse".</p> <p>Puntuación en encuesta de clima "Pulse" superior al 8.7% como departamento.</p>	
--	------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

## REFERENCIAS

- Avellar De Aquino, T., Veloso Gouveia, V., Salvino Gomes, E., & Bandeira, L. (2017). La percepción del sentido de la vida en el ciclo vital: Una perspectiva temporal. *Dialnet*, 2-3.  
doi:<http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/apl/a.3728>
- Becoña Iglesias, E. (2006). Resiliencia: Definición, características y utilidad del concepto. *Asociación Española de Psicología Clínica y Psicopatología*, pág. 125. doi:<https://doi.org/10.5944/rppc.vol.11.num.3.2006.4024>
- Calhoun, L. y. (2006). The foundations of posttraumatic growth: an expanded framework. *Handbook of Posttraumatic Growth research and practice*, 6.
- Capgemini Business Services. (2017). *Capgemini Business Services*. Obtenido de Competency Model.
- Carver, C., Folkman, S., Lazarus, R., Scheier, M., & Weintraub, J. (Junio de 2019). *ResearchGate*. doi:10.17060/ijodaep.2019.n1.v4.1542
- Castro Molina, F. (2018). Abraham Maslow, las necesidades humanas y su relación con los cuidadores profesionales. *Repositorio Institucional de la Universidad de Alicante*, 102-108.  
doi:<https://doi.org/10.14198/cuid.2018.52.09>
- Centro de Investigaciones en Psicología -CIEPs-. (Enero de 2018). Guía para la elaboración de Trabajo de Graduación (Tesis). 17-19. Guatemala, Ciudad, Guatemala: CIEPs. Obtenido de [https://issuu.com/joseazurdia/docs/guia\\_tesis\\_\\_ultima\\_version\\_2018](https://issuu.com/joseazurdia/docs/guia_tesis__ultima_version_2018)
- Centro de Investigaciones en Psicología -CIEPs-. (Enero de 2018). Psicología USAC. *Guía para la elaboración de Trabajo de Graduación (Tesis)*, 20. Ciudad, Guatemala: CIEPs. Obtenido de Psicología USAC: [https://issuu.com/joseazurdia/docs/guia\\_tesis\\_\\_ultima\\_version\\_2018](https://issuu.com/joseazurdia/docs/guia_tesis__ultima_version_2018)

- Cequea, M., & Rodríguez Monroy, C. (2012). Productividad y Factores Humanos. Un Modelo con Ecuaciones Estructurales. *ResearchGate*, 122. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/259731028\\_PRODUCTIVIDAD\\_Y\\_FACTORES\\_HUMANOS\\_UN\\_MODELO\\_CON\\_ECUACIONES\\_ESTRUCTURALES](https://www.researchgate.net/publication/259731028_PRODUCTIVIDAD_Y_FACTORES_HUMANOS_UN_MODELO_CON_ECUACIONES_ESTRUCTURALES)
- Dalziel, M., Fitt, D., & Mitrani, A. (1992). Competency based human resource management. *WorldCat*, 153.
- Díaz Dumont, J., Díaz Tito, L., Ledesma Cuadros, M., & Rojas Vargas, S. (Marzo de 2020). Los cuatro saberes de la educación como formación continua en las empresas. *Fides Et Ratio*, pág. 30. Obtenido de <http://fidesetratio.ulasalle.edu.bo/index.php/fidesetratio/article/view/58>
- Dominguez, R., & Ibarra, E. (2017). "La psicología positiva: Un nuevo enfoque para el estudio de la felicidad". *Razón y Palabra Vol. 21*, 660-679.
- Echeburúa, E., & Amor, P. (2019). Memoria traumática: estrategias de afrontamiento adaptativas e inadaptativas. *Sociedad Chilena de Psicología Clínica*, 71-80. doi:<https://dx.doi.org/10.4067/S0718-48082019000100071>
- Eriksson, M., & Lindstrom, B. (2006). Sense of Coherence Scale. *NCBI*, 376-380. doi:10.1136/jech.2005.041616
- Estrada, L. (2017). Teorías y Métodos - Humanismo. *Areandina*, 28-33. Obtenido de <https://digitk.areandina.edu.co/handle/areandina/2435>
- Fontalvo Herrera, T., De la Hoz Granadillo, E., & Morelos Gómez, J. (2018). Productivity and it's factors: Impact on Organizational Improvement. *Dimensión Empresarial*, 54. doi:<http://dx.doi.org/10.15665/dem.v16i1.1375>
- Gallardo Castel, A. (2008). *La satisfacción laboral y sus determinantes en las cooperativas*. Dialnet.
- García Rodríguez, R., Sánchez Parrales, L., Dueñas Segovia, F., & Meza Macías, A. (2021). El síndrome de burnout y sus consecuencias en la salud mental de los docentes. *Revista Científica Biomédica del ITSUP*, 3-6.

- González Ramírez, M., Landero Hernández, R., Méndez, L., & Morán Astorga, M. (Junio de 2019). *ResearchGate*. doi:10.17060/ijodaep.2019.n1.v4.1542
- Grotbert, E. (1995). A guide to promoting resilience in children: strengthening the human spirit. Alabama, Estados Unidos: Bernard Van Leer Foundation. Obtenido de <https://bibalex.org/baifa/Attachment/Documents/115519.pdf>
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. (R. Hernández-Sampieri, & C. Mendoza Torres, Trads.) Ciudad de México: McGraw Hill Education.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. (2018). *Metodología de la Investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Ciudad de México: McGraw Hill Education.
- Índice de Pobreza Multidimensional de Guatemala. (10 de diciembre de 2018). *Multidimensional Poverty Peer Network*. Obtenido de [https://mppn.org/wp-content/uploads/2019/10/Guatemala-Report-IPM-gt\\_29jul19-v1.1.pdf](https://mppn.org/wp-content/uploads/2019/10/Guatemala-Report-IPM-gt_29jul19-v1.1.pdf)
- Instituto Guatemalteco de Seguridad Social. (14 de Agosto de 2020). *Instituto Guatemalteco de Seguridad Social*. Obtenido de Instituto Guatemalteco de Seguridad Social: <https://www.igssgt.org/guia-abordaje-de-las-consecuencias-psicologicas-del-covid-19/>
- Instituto Guatemalteco de Seguridad Social. (14 de Agosto de 2020). *Instituto Guatemalteco de Seguridad Social*. Obtenido de Instituto Guatemalteco de Seguridad Social: <https://www.igssgt.org/guia-abordaje-de-las-consecuencias-psicologicas-del-covid-19/>
- Jaimes, L., Luzardo, M., & Rojas, M. (2018). Factores Determinantes de la Productividad Laboral en Pequeñas y Medianas Empresas de Confecciones del Área Metropolitana de Bucaramanga, Colombia. *Scielo*, 176. doi:<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642018000500175>
- Kobasa, S. (1979). Personality and resistance to illness. *One Library*, 413-423.

- Kotliarenco, M., Cáceres, I., & Cáceres, C. (1996). Resiliencia: Construyendo en adversidad. *Poverty, Human Development and Social Intervention: Resilience as a Chance*, (pág. 119). Santiago. Obtenido de <https://search.library.wisc.edu/catalog/9910204317302121>
- Martínez Rueda, J., Mayorga Medellín, B., Morales Contreras, J., Salazar Juárez, C., Quevedo Nav, L., & Rodríguez Alberto, M. (2014). Propuesta de aumento de la productividad [Productos Alimenticios Xico". Tamaulipas, México. Obtenido de <http://www.itsmante.edu.mx/wp-content/uploads/2017/11/PROYECTO-DE-AUMENTO-DE-LA-PRODUCTIVIDAD-EN-PRODUCTOS-XICO.pdf>
- Maslow, A. (1968). Some Educational Implications of the Humanistic Psychologies. En A. H. Maslow, *Some Educational Implications of the Humanistic Psychologies* (pág. 687). Boston: Harvard Educational Review.
- McClelland, D. (1973). Testing for Competence Rather Than for "Intelligence". *American Psychological Association*, 1-14.  
doi:<https://doi.org/10.1037/h0034092>
- Medina Fernández, J. (29 de Junio de 2010). Modelo Integral de Productividad, Aspectos Importantes para su Implementación. *Escuela de Administración de Negocios*, pág. 112. Obtenido de <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/519/507>
- Méndez Venegas, J. (2004). Estrés laboral o síndrome de. *Instituto Nacional de Pediatría*, 1-2.
- Ministerio de Finanzas Públicas de Guatemala. (4 de Octubre de 2020). *Ministerio de Finanzas Públicas de Guatemala*. Obtenido de <https://bi.minfin.gob.gt/BOE/OpenDocument/2001190805/OpenDocument/pendoc/openDocument.faces?logonSuccessful=true&shareId=0>
- Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social. (Septiembre de 2018). *Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social*. Obtenido de Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social: <https://www.mspas.gob.gt/noticias/temas-de->

salud/send/72-documentos-sobre-la-salud/2088-modelo-de-atencion-y-gestion-para-areas-de-salud.html

Miranda, J., & Toirac, L. (2010). Indicadores de Productividad para la Industria Dominicana. *Ciencia y Sociedad*, 248-249.

doi:10.22206/cys.2010.v35i2.pp235-290

Morán Astorga, M., Finez Silva, M., Menezes dos Anjos, E., Pérez Lancho, M., Urchaga Litago, J., & Vallejo Pérez, G. (13 de enero de 2019). Estrategias de afrontamiento que predicen mayor resiliencia. *Redalyc*, 183-190.

Obtenido de

<https://www.redalyc.org/jatsRepo/3498/349861666018/index.html>

Morán, C., Finez, M., Menezes, E., Pérez, M., Urchaga, J., & Vallejo, G. (2019). Estrategias de afrontamiento que predicen mayor resiliencia. *International Journal of Development and Educational Psychology*, 183-190.

Mrazek, P., & Mrazek, D. (1987). Resilience in children at high risk for psychological disorder. *Journal of Pediatric Psychology*, 3-23.

Organización Mundial de la Salud. (2020). *Organización Mundial de la Salud*. Recuperado el 28 de Septiembre de 2020, de <https://www.who.int/about/es/>

Organización Mundial de la Salud. (14 de Septiembre de 2020). *Organización Mundial de la Salud*. Recuperado el 14 de Septiembre de 2020, de Organización Mundial de la Salud:

[https://www.who.int/topics/mental\\_health/es/](https://www.who.int/topics/mental_health/es/)

Organización Mundial de la Salud. (30 de Enero de 2020). *Organización Mundial de la Salud*. Obtenido de <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/depression>

Organización Panamericana de la Salud Guatemala. (17 de Septiembre de 2013). *Organización Panamericana de la Salud Guatemala*. Obtenido de Organización Panamericana de la Salud Guatemala:

[https://www.paho.org/gut/index.php?option=com\\_docman&view=document](https://www.paho.org/gut/index.php?option=com_docman&view=document)

&layout=default&alias=577-plan-estrategico-de-nacional-de-sm&category\_slug=sfc-salud-mental-alcohol-y-drogas-nacional&Itemid=518

- Páez Cala, M. (15 de Diciembre de 2019). *La Salud desde la perspectiva de la Resiliencia*. doi:10.30554/archmed.20.1.3600.2020
- Palomar Lever, J., & Gómez Valdez, N. (2019). Desarrollo de una Escala de Medición de la Resiliencia con Mexicanos (RESI-M). *Centro Interamericano de Investigaciones Psicológicas y Ciencias Afines*, 10-12. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=18014748002>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2016). *Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo*. (L. Méndez, Ed.) Recuperado el 17 de Septiembre de 2020, de Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo: [http://desarrollohumano.org.gt/wp-content/uploads/2016/04/INDH\\_Completo\\_digital-1.pdf](http://desarrollohumano.org.gt/wp-content/uploads/2016/04/INDH_Completo_digital-1.pdf)
- Real Academia Española. (7 de Septiembre de 2020). *RAE*. Obtenido de RAE: <https://dle.rae.es/competencia>
- Rutter, M. (2007). Implications of resilience concepts for scientific understanding. *The New York Academy of Sciences*, 1-12. doi:<https://doi.org/10.1196/annals.1376.002>
- Saavedra, E. (2005). *Resiliencia: la historia de Ana y Luis*. Obtenido de PEPSIC: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1729-48272005000100011](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1729-48272005000100011)
- Sánchez Morales, J., & Castillo, C. (2018). Plan de Mejoramiento para el Clima Organizacional en la Empresa Sánchez Ingeniería Proyectos y Construcciones SAS. Bogotá, Colombia. Obtenido de [https://repository.ugc.edu.co/bitstream/handle/11396/3976/Mejoramiento\\_organizacional\\_Empresa\\_construcciones.pdf?sequence=1](https://repository.ugc.edu.co/bitstream/handle/11396/3976/Mejoramiento_organizacional_Empresa_construcciones.pdf?sequence=1)
- Torres Galiano, C. (2018). Clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores del Proyecto Especial Plan de Mejoramiento de Riego en la



- Sierra y Selva (Plan Meriss Cusco). Lima, Perú. Obtenido de <http://repositorio.une.edu.pe/handle/UNE/2365>
- U Report Guatemala. (11 de septiembre de 2020). *U Report Guatemala*. Obtenido de U Report Guatemala: <https://guatemala.ureport.in/opinion/1909/>
- Ungar, M. (2008). Resilience across Cultures. *British Journal of Social Work*, 218-235. doi:<https://doi.org/10.1093/bjsw/bcl343>
- Ventevogel, P., De Vries, G., Scholte, W., Shinwari, N., Ruhullah, H., Van Den Brink, W., & Olf, M. (2007). Properties of the Hopkins Symptom Checklist-25 (HSCL-25). 228-234. doi: DOI 10.1007/s00127-007-0161-8
- Vera, M., Rodríguez Sánchez, A., & Salanova, M. (2017). May the force be with you: Looking for resources that build team resilience. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 3. doi:<https://doi.org/10.1080/15555240.2017.1329629>
- Weller, J. (2020). *Digital Repository ECLAC (CEPAL)*. Obtenido de <http://hdl.handle.net/11362/45759>
- Zambrano Esteves, I. (Agosto de 2017). Estrategias para mejorar la productividad del área de procesos de la empresa EFIKA BC-2017. Guayaquil, Ecuador. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/22398/1/Tesis%20Maestr%c3%ada%20Ileana%20Zambrano%201.pdf>

## ANEXOS

### Anexo 1



#### **NIVELES DE RESILIENCIA EN COLABORADORES DE EMPRESA DE BPO Y SU RELACIÓN CON PRODUCTIVIDAD**

La presente investigación tiene como objetivo medir el nivel de resiliencia que tienen los colaboradores del área de soporte, identificar los factores que pueden estar generando un impacto en el equilibrio emocional y finalmente se busca correlacionar los resultados con sus niveles de productividad en el ámbito laboral.

Este estudio va dirigido a colaboradores que estén desempeñando sus labores a tiempo completo a través del teletrabajo (trabajo remoto, work from home o home office). La investigación está siendo realizada por Lisbeth Rosales, correo electrónico: [rosalesliz90@gmail.com](mailto:rosalesliz90@gmail.com), quien cursa actualmente la Maestría en Gestión Humana y Organizacional, que se desarrolla en la Escuela de Ciencias Psicológicas, de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

El siguiente cuestionario es parte del proceso de investigación con fines de graduación. El tiempo aproximado de resolución es de 10 minutos para llenar.

La información personal y/o grupal obtenida mediante la realización de cuestionarios, entrevistas o reuniones grupales de diálogo será utilizada única y exclusivamente para los propósitos del estudio referido a cargo de Lisbeth Rosales. 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.

Su participación dentro de esta investigación es voluntaria por lo que puede retirarse en cualquier momento sin dar ninguna explicación.

Los resultados generales de este proceso de investigación servirán de base para la construcción de una propuesta encaminada a abordar los hallazgos. El proceso en su totalidad está siendo acompañado por la Profesora titular del curso Seminario I de investigación, M.A. Gabriela Alvarez García, colegiado 3817, 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: [rosalesliz90@gmail.com](mailto:rosalesliz90@gmail.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](mailto:maestriagho@psicousac.edu.gt)/ [galvarez@psicousac.edu.gt](mailto:galvarez@psicousac.edu.gt)

**\*Obligatorio**

Dirección de correo electrónico \*

### **Consentimiento Informado**

Después de la lectura de la información que se me ha proporcionado, comprendo el objetivo de la investigación, sé 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

Sexo \*

- Femenino
- Masculino

Edad \*

Tu respuesta

Escolaridad \*

- Diversificado
- Universitario

## Instrucciones

A continuación, encontrará una serie de afirmaciones. Por favor seleccione su respuesta a cada una de las afirmaciones que se le presentan.

### Resolución de problemas

1. Lo que me ha ocurrido en el pasado me hace sentir confianza para enfrentar nuevos retos. \*

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

2. Sé dónde buscar ayuda. \*

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

3. Soy una persona fuerte. \*

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

4. Sé muy bien lo que quiero. \*

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

5. Tengo el control de mi vida. \*

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

6. Me gustan los retos. \*

- Totalmente de acuerdo

- De acuerdo
  - En desacuerdo
  - Totalmente en desacuerdo
7. Estoy orgulloso de mis logros. \*
- Totalmente de acuerdo
  - De acuerdo
  - En desacuerdo
  - Totalmente en desacuerdo
8. Sé que tengo habilidades. \*
- Totalmente de acuerdo
  - De acuerdo
  - En desacuerdo
  - Totalmente en desacuerdo
9. Creer en mí mismo me ayuda a superar los momentos difíciles. \*
- Totalmente de acuerdo
  - De acuerdo
  - En desacuerdo
  - Totalmente en desacuerdo
10. Creo que voy a tener éxito. \*
- Totalmente de acuerdo
  - De acuerdo
  - En desacuerdo
  - Totalmente en desacuerdo
11. Pase lo que pase siempre encontraré una solución. \*
- Totalmente de acuerdo
  - De acuerdo
  - En desacuerdo
  - Totalmente en desacuerdo
12. Sé que puedo resolver mis problemas personales. \*
- Totalmente de acuerdo
  - De acuerdo
  - En desacuerdo
  - Totalmente en desacuerdo
13. Estoy satisfecho conmigo mismo. \*
- Totalmente de acuerdo
  - De acuerdo
  - En desacuerdo
  - Totalmente en desacuerdo

14. Tengo planes realistas para el futuro. \*

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

15. Confío en mis decisiones. \*

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

16. Cuando no estoy bien, sé que vendrán tiempos mejores. \*

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

### **Equilibrio emocional**

17. Me siento cómodo con otras personas. \*

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

18. Me es fácil hacer nuevos amigos. \*

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

19. Es fácil para mí tener un buen tema de conversación. \*

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

20. Es fácil para mi hacer reír a otras personas. \*

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

21. Sé cómo comenzar una conversación. \*

- Totalmente de acuerdo
  - De acuerdo
  - En desacuerdo
  - Totalmente en desacuerdo
22. Tengo una buena relación con mi familia. \*
- Totalmente de acuerdo
  - De acuerdo
  - En desacuerdo
  - Totalmente en desacuerdo
23. En nuestra familia somos leales entre nosotros. \*
- Totalmente de acuerdo
  - De acuerdo
  - En desacuerdo
  - Totalmente en desacuerdo
24. En nuestra familia disfrutamos de hacer actividades juntos. \*
- Totalmente de acuerdo
  - De acuerdo
  - En desacuerdo
  - Totalmente en desacuerdo
25. Aún en momentos difíciles, nuestra familia tiene una actitud optimista hacia el futuro. \*
- Totalmente de acuerdo
  - De acuerdo
  - En desacuerdo
  - Totalmente en desacuerdo
26. Tengo algunos amigos / familiares que realmente se preocupan por mí. \*
- Totalmente de acuerdo
  - De acuerdo
  - En desacuerdo
  - Totalmente en desacuerdo
27. Tengo algunos amigos / familiares que me apoyan. \*
- Totalmente de acuerdo
  - De acuerdo
  - En desacuerdo
  - Totalmente en desacuerdo
28. Tengo algunos amigos / familiares que me alientan. \*
- Totalmente de acuerdo
  - De acuerdo

- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

29. Tengo algunos amigos / familiares que valoran mis habilidades. \*

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

### **Adaptabilidad**

30. Fácilmente me adapto a situaciones nuevas. \*

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

31. Acepto con facilidad nuevas responsabilidades. \*

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

32. Pienso que toda dificultad encierra una oportunidad. \*

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

33. Me cuesta pedir o recibir ayuda de los demás. \*

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

### **Eficiencia**

34. Mantengo mi rutina aún en momentos difíciles. \*

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



35. Prefiero planear mis actividades. \*
- Totalmente de acuerdo
  - De acuerdo
  - En desacuerdo
  - Totalmente en desacuerdo
36. Trabajo mejor cuando tengo metas. \*
- Totalmente de acuerdo
  - De acuerdo
  - En desacuerdo
  - Totalmente en desacuerdo
37. Soy bueno para organizar mi tiempo. \*
- Totalmente de acuerdo
  - De acuerdo
  - En desacuerdo
  - Totalmente en desacuerdo
38. Pienso antes de actuar y actúo. \*
- Totalmente de acuerdo
  - De acuerdo
  - En desacuerdo
  - Totalmente en desacuerdo
39. Me cuesta pasar a la acción porque necesito estar seguro de todo. \*
- Totalmente de acuerdo
  - De acuerdo
  - En desacuerdo
  - Totalmente en desacuerdo
40. Priorizo mi día en función de las fechas límite y prioridades del día. \*
- Totalmente de acuerdo
  - De acuerdo
  - En desacuerdo
  - Totalmente en desacuerdo
41. Me cuesta pedir o recibir ayuda de los demás. \*
- Totalmente de acuerdo
  - De acuerdo
  - En desacuerdo
  - Totalmente en desacuerdo
42. Trabajo por inercia los imprevistos (urgencias) que van surgiendo. \*
- Totalmente de acuerdo

- De acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

43. Me protejo de interrupciones en algunas horas de mi día de trabajo. \*

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

44. Reviso y actualizo mis tareas pendientes todos los días. \*

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

