



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

Resiliencia y cambios organizacionales en la jefatura BBVA
Teleatento Sede Ate

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
Licenciada en Administración

AUTORAS:

Fasabi Angulo, Elizabeth Alicia (ORCID: 0000-0002-2919-5783)
Quisuruco Cueva, Ana Lys (ORCID: 0000-0003-0340-3502)

ASESOR:

Dr. Illa Sihuincha, Godofredo Pastor (ORCID: 0000-0002-2532-3194)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión de Organizaciones

LIMA – PERÚ

2020

Dedicatoria

Este proyecto de investigación es dedicado a mis padres, amigos, profesores y compañeros, por todo el esfuerzo que me brindaron en el desarrollo del trabajo.

Elizabeth

Dedicado a mis padres, hermanos, esposo e hijo, por todo su apoyo brindado. Asimismo, a nuestros docentes, quienes fueron nuestras guías para la culminación de los estudios.

Ana Lys

Agradecimiento

Quiero agradecer a Dios por bendecirnos la vida, y me ha dado fortaleza para terminar este proyecto de Investigación, a mis padres por estar siempre cuando más los necesite y a todos los profesores por guiarnos a hacer un buen proyecto.

Elizabeth

Quiero expresar mi gratitud a Dios por la bendición de la vida, a mi familia por el apoyo incondicional, valores y principios inculcados. Asimismo, Agradecerles a los docentes de la Universidad Cesar Vallejo, por haber compartido sus conocimientos en todos estos años de preparación universitaria.

Ana Lys

Índice de contenidos

	Pág.
Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas	v
Índice de gráficos y figuras	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	5
III. METODOLOGÍA	18
3.1. Tipo y diseño de investigación	18
3.2. Variables y operacionalización	18
3.3. Población, muestra, muestreo, unidad de análisis	20
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	20
3.5. Procedimientos	22
3.6. Método de análisis de datos	22
3.7. Aspectos éticos	23
IV. RESULTADOS	24
V. DISCUSIÓN	44
VI. CONCLUSIONES	56
VII. RECOMENDACIONES	60
REFERENCIAS	65
ANEXOS	70

Índice de tablas

	Pág.
Tabla 1	Frecuencias de la variable resiliencia. 24
Tabla 2	Frecuencias de la dimensión la visión positiva. 25
Tabla 3	Frecuencias de la dimensión determinación en el enfoque a objetivos. 26
Tabla 4	Frecuencias de la dimensión capacidad de relación. 27
Tabla 5	Frecuencias de la dimensión autoestima y confianza. 28
Tabla 6	Frecuencias de la dimensión agilidad. 29
Tabla 7	Frecuencias de la variable cambios organizacionales. 30
Tabla 8	Cruzada entre las variables resiliencia y cambios organizacionales. 291
Tabla 9	Cruzada entre la dimensión la visión positiva y cambios organizacionales. 302
Tabla 10	Cruzada entre la dimensión determinación en el enfoque a objetivos y cambios organizacionales. 313
Tabla 11	Cruzada entre la dimensión capacidad de relación y cambios organizacionales. 324
Tabla 12	Cruzada entre la dimensión autoestima y confianza y Cambios organizacionales. 335
Tabla 13	Cruzada entre la dimensión agilidad y cambios organizacionales. 36
Tabla 14	Prueba de normalidad para las variables y dimensiones. 37
Tabla 15	Niveles de correlación bilateral. 37
Tabla 16	Prueba de Hipótesis general. 38
Tabla 17	Prueba de hipótesis especifica uno. 39
Tabla 18	Prueba de hipótesis especifica dos. 380
Tabla 19	Prueba de hipótesis especifica tres. 41
Tabla 20	Prueba de hipótesis especifica cuatro. 402
Tabla 21	Prueba de hipótesis especifica cinco. 43

Índice de figuras

		Pág.
Figura 1	Histograma de frecuencias de la variable resiliencia.	24
Figura 2	Histograma de frecuencias de la dimensión la visión positiva.	25
Figura 3	Histograma de frecuencias de la dimensión determinación en el enfoque a objetivos.	26
Figura 4	Histograma de frecuencias de la dimensión capacidad de relación.	27
Figura 5	Histograma de frecuencias de la dimensión autoestima y confianza.	28
Figura 6	Histograma de frecuencias de la dimensión agilidad.	29
Figura 7	Histograma de frecuencias de la variable cambios organizacionales.	30
Figura 8	Histograma del cruce de variables resiliencia y cambios organizacionales.	3131
Figura 9	Histograma del cruce de la dimensión la visión positiva y la variable cambios organizacionales.	32
Figura 10	Histograma del cruce de la dimensión determinación en el enfoque a objetivos y la variable cambios organizacionales.	33
Figura 11	Histograma del cruce de la dimensión capacidad de relación y la variable cambios organizacionales.	34
Figura 12	Histograma del cruce de la dimensión autoestima y confianza y la variable cambios organizacionales.	35
Figura 13	Histograma del cruce de la dimensión agilidad y la variable cambios organizacionales.	36

Resumen

El propósito de nuestra tesis, tuvo como finalidad determinar la relación que existe entre resiliencia y cambios organizacionales en la jefatura del BBVA Teleatento Sede Ate. Para poder sustentar la tesis de investigación se recurrió a las bases teóricas de Clarke (2014) para la definición conceptual de la variable resiliencia, y al autor Chiavenato (2017), para definir la variable cambios organizacionales. El método de investigación es tipo aplicado y de diseño no experimental correlacional. La población estuvo constituida por un total de 163 colaboradores pertenecientes al área de reclamo, la muestra fue de tipo probabilístico, extrayendo a 115 colaboradores. Se aplicó como método de recolección de datos la encuesta y como instrumento los cuestionarios, 30 preguntas para cada una de las variables de estudio. El Alpha de Cronbach para el cuestionario de resiliencia fue 0.896, y para cambios organizacionales fue 0.848. Los resultados estadísticos se obtuvieron a través de la prueba de correlación bilateral con el estadígrafo Rho de Spearman. Para la hipótesis general el resultado para el coeficiente de correlación fue el valor de 0.396 y un Sig.(Bilateral)=0.000, rechazando la hipótesis nula y aceptando la hipótesis alterna, donde se concluye que si existe relación positiva entre las variables de estudio.

Palabras clave: Resiliencia, agilidad, cambios organizacionales.

Abstract

The purpose of our thesis was aimed at determining the relationship between resilience and organizational changes at the BBVA Teleatento Headquarters Ate headquarters. In order to support the research thesis, the theoretical bases of Clarke (2014) were used for the conceptual definition of the variable resilience, and the author Chiavenato (2017), to define the variable organizational changes. The research method is an applied type with a non-experimental correlational design. The population consisted of a total of 163 collaborators belonging to the claim area, the sample was of a probabilistic type, extracting 115 collaborators. The survey was applied as a method of data collection and the questionnaires, as an instrument, 30 questions for each of the study variables. Cronbach's Alpha for the resilience questionnaire was 0.896, and for organizational changes it was 0.848. Statistical results were obtained through the bilateral correlation test with the Rho de Sperman statistician. For the general hypothesis, the result for the correlation coefficient was the value of 0.396 and a Sig. (Bilateral) = 0.000, rejecting the null hypothesis and accepting the alternative hypothesis, where it is concluded that there is a positive relationship between the study variables.

Key words: Resilience, agility, organizational changes.

I. INTRODUCCIÓN

El efecto laboral de las organizaciones competitivas en la actualidad, es una manifestación constante sobre la resiliencia organizacional, como consecuencia del cambio adaptación que las organizaciones competitivas deben tener en el ámbito donde desarrollan sus actividades, es por ello que la resiliencia se estudia como un proceso de cambio y adaptación para la mejora de la organización.

Todo el estudio actual sobre cambios organizacionales trae como consecuencia la resiliencia en los colaboradores, según el informe de La Organización Internacional del Trabajo (2019) afirma que “Los conflictos y los desastres tienen serias implicancias para el mundo del trabajo, por ello a través de su programa *Empleo para la Paz y la Resiliencia*, contribuye a sociedades más pacíficas y resilientes” (p. 2). Es así que esta organización ayuda a fomentar el empleo, a través de proyectos de cooperación para el desarrollo, el trabajo decente y dialogo social.

En el *contexto internacional*, según Demo, Fenelon & Costa (2019), los resultados de la resiliencia en el trabajo es una consecuencia de la participación práctica de la percepción y la identidad organizacional es variable mediadora en la relación. Por otro lado, Villalba (2017) menciona que es la capacidad de adaptación de las organizaciones, a las diferentes transformaciones que sufre el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje. Es importante analizar los distintos modelos de transformación organizacional resiliente, con el propósito de identificar las ventajas y desventajas que ofrece cada uno de ellos. Sin embargo, Pérez, Vilariño & Ronda (2017) detallan que siempre existió el cambio como una necesidad personal, social y grupal, por eso las organizaciones deben estar en permanente adaptación al cambio con una elevada capacidad de respuesta. Por lo tanto, la *resiliencia* es un comportamiento clásico en toda organización para afrontar adversidades o cambio que se presenta en la adaptación a un mejor futuro.

En el *contexto nacional*, Morales (Diario Expreso, 2019) señaló que en el mundo de las empresas, está muy de moda la resiliencia que alude a la actitud de las personas y las organizaciones, para superar estados de crisis y fracasos con el esfuerzo personal y social mediante: La aceptación de la realidad, por dura que sea; la convicción de que la vida tiene sentido, la convivencia de los valores arraigados de una cultura propia; y la capacidad de responder a los nuevos retos, olvidando las durezas y las ofensas del pasado que pesan sobre el presente. De la misma manera,

Lira (Diario Gestión, 2019) menciona que, de no estar alineados con el cambio organizacional, los empleados escuchan mensajes mixtos y se sienten ambientales hacia la iniciativa. Cuando se incorporan los comentarios, se acelera la aceptación y se elimina el escepticismo. Por otro lado, Gonzáles (Diario Correo, 2018) menciona que la resiliencia es una competencia que permite hacer frente a las adversidades e incluso salir fortalecidos de ellas. Esta nueva tendencia permite que un colaborador pueda afrontar de manera positiva, constructiva y creativa aquellas situaciones o circunstancias complicadas.

En el *ámbito local*, la empresa Teleatento Perú es una empresa transnacional, consolidada como una de las importantes compañías de Contact Center y BPO del mundo. En el Perú comenzó con las operaciones en el año 1999 y actualmente es una de las empresas más importantes de la industria de nuestro país, su objetivo y responsabilidad es la relación que tiene con las empresas, clientes y usuarios a través de diferentes plataformas tecnológicas con procesos, que permitan interaccionar mediante variados canales de atención al cliente. Teniendo como a uno de sus clientes el Banco BBVA. Se observa que en la plataforma BBVA, se realizó un cambio de jefatura, la cual trae consigo un nuevo plan de trabajo y gestión, que si bien es cierto genera malestar a los colaboradores, pero que los mismos al transcurrir un determinado tiempo podrán adaptarse, cabe mencionar que la anterior mantenía el proceso de acuerdo a lo establecido por la gerencia, que era llegar a las metas establecidas, lo cual se cumplía, pero lo que se quiere en toda empresa es sobrepasar la meta propuesta, pues eso trae consigo mayor rentabilidad.

Es por ello que esta tesis busca encontrar cuales son aquellos factores que motivaron la resiliencia a los cambios, el cual es de vital importancia para mejorar las actividades en la organizaron, por ello se tomó la decisión del cambio y todo cambio trae consigo nuevos procesos en el control y manejo de los tiempos de cada colaborador a fin de mejorar la calidad de gestión diaria que realizan dentro de su bandeja, midiendo el cumplimiento de su jornada laboral de inicio a fin a través del logueo en el sistema, revisando en estado real y en grabaciones las llamadas registradas del día hacia la atención a los clientes, verificaciones de las gestiones ingresadas en el sistema, del tiempo de demora y de la solución que se dio en el momento, mediante el sistema remoto que sólo lo utiliza el supervisor de plataforma para evaluación del personal, esto ocasionó malestar en los trabajadores no solo en

lo laboral sino también en el aspecto emocional, ya que se produjo rotaciones, evaluaciones constantes, renunciaciones y despidos. Debido a esos cambios presentados el área de recurso humanos, tuvo que trabajar de la mano con la jefatura, mediante el área de Bienestar Laboral; ayudando a los colaboradores en el proceso de resiliencia, capacitaciones, reuniones donde se presenten los nuevos proyectos y estrategias, que el personal vuelva a sentir confianza y que no genere un mal ambiente laboral, sino uno más organizado y ordenado (Anexo 12).

Por otra parte, se realizó la *justificación del estudio*, donde Hernández, Fernández y Baptista (2014) mencionan que “La justificación de la investigación indica el porqué de la investigación exponiendo sus razones. Por medio de la justificación debemos demostrar que el estudio es necesario e importante” (p. 40). Como es la *justificación teórica* del proyecto de investigación, el cual radica en la importancia de llegar a los objetivos de solución, recopilando información de fuentes de apoyo, que permitan tener mucho más conocimiento sobre el tema relacionado a resiliencia y cambios organizacionales en la jefatura del BBVA Teleatento Sede Ate.

Por otro lado, la *justificación metodológica* para el proyecto de investigación, es que la jefatura de BBVA Teleatento de la Sede Ate se beneficiará con el aporte de nuevas técnicas y herramientas que vamos a utilizar con los colaboradores para resiliar con los cambios que se van generando y que crean un ambiente disconforme, el cual se realizará para sus mismos beneficios que hagan que su ambiente de trabajo sea cómodo y su labor de gestión sea la adecuada para el bien de la empresa y los que están dentro de ella.

Asimismo, la *justificación social del trabajo* de investigación es buscar el profesionalismo para resiliar el ritmo que se está imponiendo, tratando de que no afecte la calidad de servicio, es por ello que se ha propuesto a contribuir con brindar soluciones, conociendo el malestar en los trabajadores y la gestión que estos realizan.

Por último y no menos importante la *justificación económica* del proyecto de investigación es permitir a la jefatura del BBVA de la empresa Teleatento en la Sede Ate, intercomunicarse con todos sus colaboradores de manera eficaz, minimizando costos para así mejorar la calidad de gestión diaria y trabajar a un solo ritmo.

Según Álvarez (2005) manifiesta que “Un problema es la narración y descripción de la situación, fenómeno, hecho, tema o problemática que se quiere investigar” (p. 26). El problema general que se planteó para la tesis fue saber ¿Cuál es la relación que existe entre resiliencia y cambios organizacionales en la jefatura del BBVA Teleatento Sede Ate?, Y los problemas específicos: ¿Cuál es la relación que existe entre la visión positiva y cambios organizacionales?, ¿Cuál es la relación que existe entre determinación en el enfoque a objetivos y cambios organizacionales?, ¿Cuál es la relación que existe entre capacidad de relación y los cambios organizacionales?, ¿Cuál es la relación que existe entre autoestima y confianza y cambios organizacionales?, ¿Cuál es la relación que existe entre agilidad y cambios organizacionales?.

Según Hernández, *et al.* (2014) mencionan que “Los objetivos señalan a lo que se aspira en la investigación y deben expresarse con claridad, pues son las guías de estudio” (p. 37). Por lo que se planteó como *objetivo general*: Determinar la relación que existe entre resiliencia y cambios organizacionales en la jefatura del BBVA Teleatento Sede Ate. *Los objetivos específicos*: Identificar la relación que existe entre la visión positiva y cambios organizacionales. Identificar la relación que existe entre determinación en el enfoque a objetivos y cambios organizacionales. Identificar la relación que existe entre capacidad de relación y los cambios organizacionales. Identificar la relación que existe entre autoestima y confianza y cambios organizacionales. Identificar la relación que existe entre agilidad y cambios organizacionales.

En cuanto a la hipótesis general, Rodríguez (2005) manifiesta que “Es una suposición, que da respuesta tentativa al problema de investigación, que permite establecer relaciones entre hechos, y de esa manera explicar por qué se produce” (pg. 34), bajo esta definición mencionamos como hipótesis general: Existe relación entre resiliencia y cambios organizacionales en la jefatura del BBVA Teleatento sede Ate. Y las hipótesis específicas: Existe relación positiva entre la visión positiva y cambios organizacionales. Existe relación positiva entre determinación en el enfoque a objetivos y cambios organizacionales. Existe relación positiva entre capacidad de relación y los cambios organizacionales. Existe relación positiva entre autoestima y confianza y cambios organizacionales, y existe relación positiva entre agilidad y cambios organizacionales.

II. MARCO TEÓRICO

Según Ñaupas, Valdivia, Palacios y Romero (2018) mencionan que “Los antecedentes son el componente del marco teórico del proyecto de investigación” (p. 233). Es por ello que son evidencias pasadas, que permiten visualizar como se han manifestado las variables en estos estudios y cómo van a ayudar a la discusión de resultados, continuando con la investigación se menciona como *aporte internacional a:*

Costa, Demo & Paschoal (2019) en su artículo científico “*Hacer políticas y prácticas de recursos humanos produciendo servidores públicos resilientes*” de la Universidad de Brasilia, en la ciudad de Brasilia, mencionó como *objetivo* identificar y describir la influencia de la gestión de recursos humanos políticos y practicas sobre resiliencia en el trabajo de la Fundación de la Universidad de Brasilia. La investigación se apoyó para la variable gestión de recursos humanos en el *teórico* Armstrong (2014) quien menciona que son importantes cuando las organizaciones están alineadas a las condiciones para que los empleados co
efectivamente al logro de resultados superiores; asimismo, para la variable resiliencia se basó en los teóricos Gomide, Silvestrin & Oliveira (2015) quienes definen la resiliencia del trabajo a la capacidad del individuo para resignificar situaciones adversas en el contexto organizacional. El *método de la investigación* fue cuantitativo, de diseño explicativo, con una población compuesta de 2,000 técnicos y servidores públicos administrativos que trabajan en el campus, muestra total de 393 sujetos, compuesto por un cuestionario de 53 artículos, la muestra se caracteriza por ser no probabilística. El coeficiente correlacional ($Rho=0.243$) las correlaciones fueron significativas en el nivel $p<0,001$. Se *concluye* que la escala de resiliencia en el trabajo tiene validez, fiabilidad y puede tener facilidad en estudios científicos relacionales.

Este artículo científico *aporta* a la investigación ya que manifiesta que la gestión de recursos humanos es sumamente importante, ya que logran determinar qué grado de influencia tiene en los colaboradores para lograr concretar la resiliencia en la organización; asimismo, demuestra cómo afecta de manera positiva, dando seguridad y efectividad para que puedan llegar a los objetivos que les fueron trazados. Cabe resaltar que, la gestión del recurso humano, es un factor que siempre debe sumarse ante los nuevos planes de trabajo que las organizaciones

quieran implementar, de esta manera los colaboradores se sentirán apoyados ante cualquier duda que surja en el proceso de cambio.

Por otro lado, Yaguana (2016) en su tesis titulada “*Determinación de elementos asociados a la resistencia al cambio organizacional en la empresa eléctrica Quito, en la ciudad de Quito*”, para optar el Título de Magister en Gerencia empresarial en la Escuela Politécnica Nacional, estableció como *objetivo* general el determinar los factores asociados a la resistencia al cambio organizacional en la empresa Eléctrica Quito. La investigación se apoyó en la variable cambio organizacional en la *teoría* de Chiavenato (2007) quien explica que, el proceso al cambio organizacional comienza con el surgimiento de fuerzas que crean la necesidad de cambios en algunas partes de la organización; asimismo, apoyándose de la teoría de Salinas (1976) quien señala que la resistencia al cambio pudiendo definirse como la fuerza o fuerzas que se oponen a los cambios organizacionales, ya que los miembros de la organización pueden percibir los efectos del cambio de diferentes maneras, como beneficiosos, perjudiciales o ambivalentes de acuerdo a sus conveniencias personales y con la capacidad de adaptación es el fenómeno psicosocial, que debe ser atendido para poder adoptar las condiciones que permitan disminuir y facilitar el cambio a implantarse. El *método de la investigación* fue cuantitativa, no experimental, transversal y descriptiva, dirigido a empleados, funcionarios de todas las edades y cargos de la empresa, cuya muestra estuvo compuesta por 221 trabajadores de la organización, El resultado estadístico para la herramienta general del coeficiente de correlación fue de 0.734 y el Sig.(Bilateral)=0.000, lo que representa un resultado para la confianza aceptable. Se *concluye* que el tratamiento de estos permitirá gestionar planes, crear estrategias u otros, en búsqueda de una mejor preparación al cambio dada de la gestión organizacional iniciada.

Esta tesis *aporta* a la investigación ya que nos menciona que los cambios pueden ser aceptados o rechazados de acuerdo a la manera de adaptarse por cada trabajador, ya que el cambio implica mejoras tanto en el personal colaborador como en los procesos sistemáticos y de gestión, debiendo así dar facilidad por parte de los jefes directos de manera que se puedan dar condiciones de adaptación y mejoras en la empresa.

También se menciona como aporte a Magnano, Craparo & Paolillo (2016) en el artículo científico "*Resiliencia e inteligencia emocional: Que rol tienen en motivación al logro*", en la ciudad de Verona, España, establecieron como *objetivo* general investigar el papel de la resiliencia e inteligencia emocional en la motivación del logro. La investigación para la variable resiliencia se apoyó en el *teórico* Luthans (2002) donde menciona que la resiliencia consiste en la desarrollable capacidad de rebotar o recuperarse de la adversidad, conflictos, fracasos o incluso eventos positivos de mayor responsabilidad; asimismo, para la variable inteligencia emocional se apoyó en los *teóricos* Amstrong, Galligan & Critchley (2011) donde mencionan que la inteligencia emocional puede estar directamente conectada a la resiliencia, tal que el comportamiento emocionalmente inteligente en las circunstancias estresantes son adaptativas. El *método* de investigación fue estadística descriptiva y correlaciones de datos, los participantes fueron 488 trabajadores italianos, con edades entre los 18 y 55 años. Los resultados estadísticos fueron realizados con el programa SPSS 21.0, utilizaron el SREIT compuesto por 33 items respondidos en una escala de Likert, confirman el rol significativo que juegan la inteligencia emocional en la resiliencia y en la motivación de logro, los resultados obtenidos en la hipótesis fueron $Rho=0.42$ y un $Sig.(Bilateral)=0.001$. Se *concluyó* que existe una significativa relación entre los tres constructores examinados.

El presente trabajo *aporta* a la investigación ya que nos menciona que el factor resiliencia tiene un fuerte vínculo con la inteligencia emocional, ya que para que las personas puedan adaptarse en necesario reforzar e implantar situaciones emocionales para trabajar el logro, ya que la resiliencia tiene la capacidad que motiva a la resistencia y persiste ante los obstáculos. Esto incluye poder establecer metas y tomar procesos para poder lograr los objetivos trazados por la empresa, con motivación, liderazgo y actitudes positivas.

Consideramos también como aporte a Beuren & Santos (2019) en su artículo científico "*Efectos del sistema de control de gestión en empoderamiento y resiliencia organizacional*", en la ciudad de Florianópolis SC- Brasil estableció como *objetivo* general examinar los efectos de la percepción habilitadora del Sistema de Control de Gestión (MCS) sobre el empoderamiento psicológico y resiliencia organizacional. Con respecto a su investigación se basó en la variable empoderamiento, se apoyó

en el *teórico* (Thomas y Velthouse, 1990; Spreitzer, 1995) quienes mencionan que el empoderamiento psicológico es un concepto multidimensional que refleja una motivación, estado psicológico relacionado con el entorno organizacional, de igual manera para la variable resiliencia organizacional se basó en el teórico Lengnick (2011) quien lo define como la capacidad de tomar acciones diferentes de las previstas formalmente por los estándares. Con respecto a su *metodología* fue estadística descriptiva correlacional, su población estuvo compuesta por 238 gerentes con una muestra de 161. Los *resultados* estadísticos fueron realizados con Pearson 0.438 y Significancia ($p=0.000$), lo cual señala que los MCS tiene un efecto positivo directo en la resiliencia organizacional. Se *concluye* que se puede hacer frente a situaciones adversas, hacer frente a la incertidumbre y cambios.

Este artículo científico aporta a nuestra tesis, pues nos ayuda a ver como el empoderamiento va de la mano de la resiliencia, ello quiere decir que si los empleados de la organización aceptan la resiliencia como su día a día podrán hacer frente a las situaciones que se enfrenten, esto logrará su empoderamiento y estar a la par con los nuevos objetivos que plantea la empresa y el mundo laboral en el cual se desenvuelven. Los cambios pueden ser drásticos en algunos casos, pero dependerá del colaborador demostrar su capacidad de profesionalismo.

En los *aportes nacionales*, Se menciona a Carreón (2019) en su tesis titulada "*La resiliencia y su impacto en la productividad laboral de los trabajadores administrativos del área de Gestión Pedagógica de la Dirección Regional de Educación Cusco - 2018, en la ciudad de Cusco*", para optar el grado de Maestro en Gestión Pública y Gobernabilidad en la Universidad Cesar Vallejo, estableció como *objetivo general* explicar cómo y en qué medida la resiliencia impacta en la productividad laboral de los trabajadores administrativos del área de AGP de la DREC Cusco, 2018. Su investigación se apoyó en la variable resiliencia de la *teoría* de Garmezy (1994) quien lo define como competencias, capacidades y sabiduría que se internalizan en la persona para sobresalir con éxito y afrontar nuevos problemas, de la misma manera para la variable productividad laboral; se tomó la teoría de García (1993) sostiene que la producción es como se utiliza el recurso para mejorar la producción y con resultado mejores. Con respecto a su *metodología* fue de diseño no experimental, de enfoque mixto de tipo descriptivo explicativo. Su población fue de 46 trabajadores y el tipo de muestreo fue probabilístico. El

estadístico usado fue Tau B de Kendall. Finalmente se *concluye* que existe relación positiva de 0.554 y $p= 0.014$ entre el nivel de resiliencia de los trabajadores y los niveles de productividad laboral.

Esta tesis *aporta* al trabajo de investigación ya que explica como los trabajadores desarrollan ciertas habilidades que les ayuda a relacionarse con los demás, de tal manera descubren capacidades para afrontar los problemas que puedan surgir en diferentes momentos, desarrollando capacidades resilientes. En ese sentido, se puede decir que, a mayor capacidad de resiliencia mayor capacidad de productividad tendrán los trabajadores, esto les beneficiara a ellos mismos, pues estarán cumpliendo con sus metas trazadas; al igual que la empresa donde estamos desarrollando el trabajo de investigación, los colaboradores están demostrando habilidades resilientes que le permita seguir de la mano con los objetivos que tiene la nueva jefatura.

Por otro lado, Yatto (2018) en su tesis titulada “*La cultura organizacional y la gestión del cambio de los trabajadores del Proyecto Especial de Madre de Dios – 2018, en la ciudad de Madre de Dios*”, para optar el grado de Maestro en Gestión Pública en la Universidad Cesar Vallejo, estableció como *objetivo* general el determinar la relación que existe en la cultura organizacional y la gestión del cambio. Con respecto a su investigación se apoyó en la variable cultura organizacional de la *teoría* de Schein (1985) donde menciona que es un patrón de supuestos básicos que un grupo de trabajadores ha descubierto, inventando o desarrollando en un aprendizaje para dar solución a sus problemas de integración interna y adaptación externa, de la misma manera para la variable gestión del cambio se apoyó de la *teoría* de Davis & Newstron (2003) , quienes lo mencionan como una representación modificada que ocurre en el ambiente de trabajo y afecta la estabilidad de la organización. Su *metodología* se basó en una investigación no experimental cuyo diseño fue descriptivo, correlacional y transversal. Su población fue de 60 personas y el tipo de muestreo fue probabilístico. El estadístico usado fue Tau B de Kendall. Finalmente se *concluye* demostrando que existe relación positiva media 0.465 y un sig. (Bilateral)= 0.000, entre la cultura organizacional y gestión del cambio.

Esta tesis *aporta* al trabajo de investigación ya que nos habla como los trabajadores identifican la problemática de la empresa, por lo que generan procesos y soluciones que deben ser implementados con urgencia, lo cual genera la

resistencia de los colaboradores y de esta forma poder ayudar a dar soluciones a los conflictos y la inestabilidad que puedan darse.

Asimismo, Ricaldi (2017) en su tesis titulada "*Desarrollo Organizacional y resistencia al cambio en trabajadores de la UGEL 06 de Ate - 2017*", en la ciudad de Lima", para optar el Grado de Maestro en Gestión Pública en la Universidad Cesar Vallejo, estableció como *objetivo* principal el determinar la relación entre el desarrollo organizacional y la resistencia al cambio en los trabajadores de la UGEL 06 de Ate - 2017. Con respecto a su investigación se apoyó en la variable desarrollo organizacional de la *teoría* de Hernández, Gallarzo y Espinoza (2011) quien lo define como el procedimiento por el cual la entidad valora las creencias, conductas, actitudes y valores adquiridas por la gente para afrontar resistencia al cambio, de la misma manera para la variable resistencia al cambio se tomó la *teoría* de López, Restrepo y López (2013) quienes mencionan en numerosas ocasiones que las personas juzgan negativamente al cambio exclusivamente por lo que sucede en un grupo de trabajo, un sector o gerencia, sin considerar los beneficios globales que obtiene la empresa en conjunto. Con respecto a su *metodología* fue de diseño no experimental, su población fue de 217 trabajadores, con una muestra de 138 trabajadores, a través de un cuestionario de 24 preguntas por variable, aplicado con el coeficiente estadístico de Spearman (Sig. bilateral=0.000 <0.01; Rho = -0.816). Finalmente se *concluye* con los resultados de que si existe relación inversa y significativa entre el desarrollo organizacional y la resistencia al cambio.

Esta tesis *aporta* al proyecto de investigación ya que de igual manera en la empresa existen grupos de personal antiguo acostumbrados a trabajar de una sola manera y que a raíz de los cambios para mejoras, muchos de ellos se resisten aceptarlo, pensando que se perjudicarán, pero en realidad lo que la empresa hace es mejorar los procesos para la estabilidad, tanto de la organización como de los trabajadores.

Se menciona también a Ayllón (2016) en su tesis titulada "Resiliencia y desempeño laboral en los trabajadores administrativo de la Universidad Autónoma de Ica, 2016, en la provincia de Ica", para optar el grado de Maestro en Gestión Pública en la Universidad Autónoma de Ica, estableció como *objetivo general* analizar la relación entre el nivel de resiliencia y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Autónoma de Ica, 2016. Su

investigación se basó en la variable resiliencia de la teoría de Garmezy (1991) quien menciona que “La resiliencia es la capacidad para recuperarse y mantener una conducta adaptativa después del abandono o la incapacidad inicial al iniciarse un evento estresante” (p. 459), de igual modo para la variable desempeño laboral, se consideró la teoría de Chiavenato (2000), quien señala que el desempeño de las personas se evalúa mediante factores previamente definidos y valorados. La metodología aplicada fue de diseño no experimental, tipo aplicada nivel correlacional. Su población estuvo conformada por 40 trabajadores, utilizando la técnica de evaluación para ambas variables y aplicando el instrumento del test de Wagnulg y Young para la variable resiliencia y para la variable desempeño laboral se utilizó un cuestionario. El resultado obtenido se identificó que, si existe relación directa entre las variables de estudio a través del Rho de Spearman 0.352 con un nivel de Significancia 0.026, las evidencias estadísticas conducen a aceptar la hipótesis alterna y rechazar la hipótesis nula, es decir, a mayor grado de nivel de resiliencia ayudara a que el desempeño laboral de los trabajadores sea más eficiente.

El aporte de la tesis mencionada, fue de mucha ayuda para la obtención de información, debido a que nos brindó a detalle el nivel de resiliencia que tienen los colaboradores, quienes buscan soluciones de la nada, sin complicaciones hacen frente al fracaso y se recuperan rápidamente adaptándose al cambio; esta facilidad de adaptación hace que su desempeño sea ligeramente mejor que el de su compañero, y a la vez sirva de ejemplo, pues desarrolla técnicas y herramientas que ayudan a hacer su trabajo más aceptado, llegando a su meta, pese a las modificaciones que se fueron presentando en el proceso de aplicación del nuevo plan de trabajo, de esta manera se logra analizar que la resiliencia, no es otra cosa que aceptar que los cambios siempre serán para mejora, y que en el campo se tiene que demostrar lo profesional que son los colaboradores.

Según Hernández, *et al.* (2014) menciona que “Las variables son características o atributos de personas, fenomenos, organismos, materiales, eventos, hechos, sistemas, etc., que pueden ser medidos con puntuaciones numéricas” (p. 57). Para la variable de estudio: *Resiliencia*, debemos señalar que todo cambio es una situación que, de acuerdo a las capacidades y personalidades se manifiesta de manera diferente, dependiendo de las actitudes y aptitudes que

cada uno ponga a las situaciones que van a enfrentar. Todo cambio es bueno, pero la adaptación al mismo toma tiempo en unos y es más fácil en otros.

Para la definición de la variable, se tiene como autor principal a Clarke (2014) indica que “[...] la resiliencia -al contrario de la resistencia – es la compañera que va a permitir – a personas e instituciones por igual – a mirar la realidad frente y a abordarla” (p. 23). También Chaves, Martins, & Reis (2017), sostienen es la capacidad de adaptarse creativamente y constructivamente para cambiar (Citado en Denhardt y Denhardt, 2010, p. 333). Refuerza lo mencionado Vieira & Oliveira (2017) quienes señalan que es un círculo de control u presión que se vuelve muy efectivo para los gerentes de equipo. Asimismo, Villalba (2017) indica que es la capacidad de adaptación de las organizaciones a diferentes transformaciones mediante el aprendizaje (p. 78). Los cambios son impactantes, por ello la resiliencia en las personas es común, cuando una empresa está pasando por un proceso de cambio, a muchos de sus colaboradores se les hace difícil resiliarse, pues toma tiempo debido a veces los que están al mando solo quieren imponer la forma de trabajo.

Clarke (2014) destaca cinco dimensiones las cuales son; primera dimensión: *La visión positiva*. Es la capacidad y voluntad de los seres humanos de creer que el futuro depende de sus propios esfuerzos (p. 38). Se consideró los siguientes indicadores; *capacidad*, llegar a los objetivos planteados, *voluntad*, trabajar en un escenario diferente, *hábitos cognitivos*, facultad de procesar información, *zona de confort*, salir de la misma rutina.

Segunda dimensión: *Determinación en el enfoque a objetivos*. Consta en tener claro los objetivos y lo dispuesto que se está para poder lograrlos (Ibídem p. 50), es decidir saber a dónde se quiere llegar, el autor destaca los siguientes indicadores: *perseverancia*, es el esfuerzo demás para lograr un valor agregado, *determinación*, cumplir con lo determinado por la organización.

Tercera dimensión: *Capacidad de relación*. Son importante opiniones distintas que tener una sola idea y no poder compararla (Ibídem, p. 67), la lluvia de ideas generara mayores beneficios, se mide a través de los siguientes indicadores: *la comunicación*, brindando información verídica y real, *ayuda mutua*, compartir los conocimientos con el equipo de trabajo, *la cohesión*, cumplir un mismo parámetro.

Cuarta dimensión: *Autoestima y confianza*. Son el reflejo de las percepciones y las creencias forjadas a lo largo de los años de las organizaciones, así como de

los colaboradores (Ibídem, p. 68) y sus indicadores son: *percepciones*, ser persuasivos con el cumplimiento de la meta, *creencias*, dejando de lado las suposiciones y centrándose en la nueva realidad, *sinceridad*, tener la libertad de expresar sus emociones.

Quinta dimensión: *Agilidad*. Es la capacidad del colaborador o encargado del área resolviendo problemas que se presenten en el momento (Ibídem, p. 80), se utilizan los siguientes indicadores: *habilidades de gestión*, trabajo realizado con el encargado de equipo uniendo las competencias, *resolución de problemas*, aporte que se da para poder dar solución a un conflicto, *flexibilidad*, demostrando las capacidades de adaptarse a las necesidades.

Veliz (2019) señala que “La resiliencia nos invita a pensar en la flexibilidad que todos tenemos como un elemento básico de adaptación a un entorno incierto” (p. 35). Por otro lado, Kamlot (2017) señala que es la capacidad de adaptarse de manera efectiva y eficiente al cambio (p. 485). Asimismo, Nieto (2019) señala que es extraer lo positivo de lo negativo (p. 490). Refuerza lo dicho Carazo (2018) quien indica que es conjunto de cualidades que fomenta un proceso de adaptación exitosa y transformación en la vida (citado de Manciaux, Vanistendael, Lecomte y Cyrulnik, 2003, p. 22). Es decir, se valida desde las fortalezas, certezas y potencialidades que todos poseemos de una u otra forma. Frente al estrés inminente y demoledor que para muchos puede significar una derrota, para otros es una experiencia de fortalecimiento y desarrollo. Veliz (2019) destaca las siguientes dimensiones:

Primera dimensión: *Flexibilidad*, elemento básico de adaptación frente a un entorno incierto (Veliz, 2019, p.35). Así todos los miembros de una misma organización tendrán la capacidad de conocer en qué puntos específicos será más notable la resiliencia frente a los cambios.

Segunda dimensión: *Transformar*, el cual permite a las personas el desarrollo más allá de las experiencias (ídem, p. 35). Tomando en consideración que, luego de haber pasado por un proceso de transformación, tuvieron la capacidad de aplicar todo lo experimentando y plasmarlo en un nuevo contexto de vida.

Arrabal (2019) señala que “La resiliencia es la capacidad de sobreponerse a situaciones difíciles y traumáticas sufridas en algún momento de nuestra vida” (p.7). También Rogel & Urquizo (2019) señalan que es una forma de designar la capacidad de recuperación de las organizaciones ante un evento no esperado (p.5).

Asimismo, Fínez, Morán & Urchaga (2019) indican que es la habilidad para adaptarse a los acontecimientos adversos, superarlos y ser capaz de lograr un progreso exitoso. Refuerzan lo señalado, Freitas, Cyrino, Araújo & Martins (2017) indicando que es el proceso de adaptación y superación de la adversidad (p. 384). Se puede decir que los seres humanos tenemos capacidad de transformar el dolor utilizándola como fuerza motivadora para salir fortalecidos del trauma vivido, adaptándose y superándose así mismo. Ahora, aplicándolo en el punto de vista organizacional, cuando se presente algún cambio, los colaboradores tendrán o tiene la capacidad de poder hacerle frente. Arrabal (2019) menciona tres dimensiones:

Dimensión uno: *La crisis*. “Es el momento exacto en el que la persona vive la situación traumática que le va a llevar al renacimiento interno”. (Arrabal,2019, p.9). Esta situación se presentará al momento que los colaboradores tengan que aplicar los nuevos procedimientos que la jefatura impondrá en su plan de trabajo.

Dimensión dos: *El proceso de duelo post crisis*. “Es percibida por la mente como una muerte de todo lo que había sido hasta ese momento y, si no nos quedamos estancados es ese estado, un renacimiento posterior” (ídem, p. 9). Sacar a flote las verdades capacidades asertivas en el logro de los nuevos objetivos, consiguiendo la resiliencia que se requiere.

Dimensión tres: *La trascendencia*. “Es el despertar y la necesidad de ser mejor de lo que éramos antes de la crisis o la experiencia traumática vivida” (Ibídem, p. 11). Es decir, encontrarle la razón de ser de lo que se está presentando, aceptando el cambio como un hecho y demostrando adaptación eficaz.

Para la variable de estudios: *cambios organizacionales*, se debe tener en cuenta cual es la visión que tiene la empresa, y en base a ello se podrá determinar aquellos cambios que serán necesarios para la organización, pudiendo desarrollar un correcto plan estratégico. Cabe mencionar que, cada administración viene con diferente plan de desarrollo, para ello se debe tener claro cuáles serían las posibles consecuencias que se vayan a producir mientras se lleva a cabo la elaboración del nuevo cambio organizacional.

Se tiene como autor principal a Chiavenato (2017) señala que “El cambio implica transformación, alteración, interrupción y ruptura. Esta por todas partes: organizaciones, ciudades, habilidades personales, productos y servicios, y en el clima, incluso en nuestra vida diaria [...]. Todo cambio implica algo diferente”

(p.323). Asimismo, Perdomo, Murillo & González (2019) indican que es la necesidad que tienen las organizaciones de planificar continua y ordenadamente ante eventos inesperados (p. 20). Por otro lado, Pérez, Vilariño & Ronda (2017) sostienen que es la modificación y transformación de la forma, de modo que sobreviva mejor en el también. Lo refuerzan, Valle, Proaño & Cruz (2017) quienes señalan que el cambio es encontrar mejores formas e utilizar los recurso y capacidades para crear valor y aumentar su desempeño (p. 315). Los cambios en las organizaciones ocurren cada vez más seguida, modificando en muchos casos los procesos operativos y gestión, implementado nuevas herramientas de trabajo.

Chiavenato (2017) destaca cuatro dimensiones: Primera dimensión: *Reconocimiento del problema*. Consta en la recopilación de información mediante datos rutinarios de la organización (Chiavenato, 2017, p. 339), midiéndolos a través de los siguientes indicadores; *absentismo*, la nueva jefatura tuvo que tener en cuenta la carga que implicara las nuevas gestiones y cómo afectara al colaborador para no faltar a sus labores, *productividad*, es objetiva y del alcance de los colaboradores, *rotación*, conociendo el puesto de trabajo y hacerlo atractivo para que no sientan la necesidad de dejar su puesto de trabajo, *huelgas*, que va de la mano del nivel de satisfacción para evitar la necesidad de generar protestas colectivas, *disputas sindicales*, conciliando los puntos en desacuerdo y consensar bajo un mismo objetivo .

Segunda dimensión: *Identificación de las causas*. Es un esquema de diagnóstico, el cual se podrá desarrollar consultando directamente con los trabajadores, pues son ellos quienes nos dirán porque se encuentran insatisfechos, estresados o descontentos (Ibídem, p. 339) y sus indicadores son: *puestos*, de acuerdo a la complejidad de cada uno cuantificar los incentivos y objetivos, *relaciones interpersonales*, compartiendo los conocimientos con el compañero de al lado y viceversa, *la organización como un todo*, la organización tendrá que ser horizontal logrando llegar a todos los miembros.

Tercera dimensión: *Implantación del cambio*. Consiste en determinar cuáles serían las soluciones para resolver los problemas (Ibídem, p. 340), comprendiendo desde el punto de vista organizacional, validar los desfases que no han sido debidamente cubiertos, y sus indicadores son: *Estructural*, en la organización se deberá permitir que tanto jefe como colaborador tienen la oportunidad de exponer

los puntos de mejora, *procedimiento*, el mismo que debe ser de fácil entendimiento y de menor tiempo, *interpersonal*, saliendo a tallar la comodidad de los colaboradores ante el cambio generado.

Y por último *evaluación del cambio*: Es identificar si los cambios realizados han sido eficaces (Ibídem, p. 340), luego de haber realizado todo el proceso, corresponde verificar si fueron óptimos los cambios que se han realizado para mejora de la organización; se han utilizado los siguientes indicadores: *Eficacia*, demostrando si con los nuevos cambios se logró la rentabilidad estimada, *satisfacción*, el cual deberá ser el ideal para los colaboradores mediante los incentivos obtenidos al final de cada mes, *armonía interpersonal*, habilidad que debe destacar la jefatura para que todos sigan el mismo patrón de trabajo, *objetiva*, asumir que el cambio ya se generó y que todos deben trabajar al mismo ritmo.

Gareth (2013) señala que “El cambio organizacional es un proceso por medio del cual las organizaciones pasan de su estado actual a algún estado futuro deseado para aumentar su eficacia” (p. 269). También Sandoval (2014) destaca que es el movimiento de un punto o acción de un sistema a otro (p. 164). Asimismo, Parra, Visbal, Duran y Badde (2019) señalan que provienen de la variación del entorno de las organizaciones (p. 162). Refuerzan lo mencionado García & Forero (2018) señalando que el cambio es una dinámica de crecimiento organizacional que en la actualidad buscan las organizaciones. Las organizaciones tienen que cambiar de acuerdo a las preferencias de sus clientes, de esta manera buscan nuevas maneras de darle un nuevo uso a los recursos que poseen y que sus colaboradores demuestren sus capacidades con el fin de generar valor agregado a la tarea desempeñada, así como la de generar nuevas ideas o estrategias que ayuden a mejorar los resultados finales, tanto para el colaborador como para la empresa.

Gareth (2013) se apoya en las siguientes dimensiones, Dimensión uno: *Recursos humanos*, son los activos más importantes, pues darán ventaja competitiva (p. 270). El recurso más importante de la empresa son sus colaboradores, en base a ello sacar a flote sus cualidades y capacidades.

Dimensión dos: *Recurso funcionales*, es la transferencia de los recursos a las funciones donde se pueda crear máximo valor (ídem, p. 270). Las herramientas para la elaboración del trabajo tendrán que ser las más apropiadas y actuales del mercado competitivo, para estar siempre a la vanguardia.

Dimensión tres: *Capacidades tecnológicas*, es la capacidad para cambiarse así misma con el fin de explorar las oportunidades del mercado (Ibídem, p. 271). La organización deberá cambiar los aplicativos obsoletos, implementando tecnologías de primera y de baja complejidad.

Dimensión 4: *Capacidades organizacionales*, es la capacidad de generar valor (ídem, p. 271). Al efectuarse los cambios, el líder o gerente desarrollará estrategias atractivas para sus subordinados a fin de que estos acepten el cambio como un nuevo reto que les brindará excelentes beneficios.

Proulx (2014) indica que “El cambio organizacional es toda modificación observada en la cultura o la estructura de un sistema organizacional que tiene carácter relativamente durable” (p. 116). También Salgado, Lería, Arcos, Pineda y González (2018) señalan que incluye un estado constante de alteración, variación o modificación de la organización y sus miembros (p. 4). Asimismo, Prieto, Estrada, Palacios y Paz (2018) resaltan que es toda modificación que ocurre en el ambiente de trabajo y afecta la manera en que deben actuar los empleados (p.5). Refuerza García & Forero, (2014) indicando que el cambio no tiene fin, no tiene forma ni estructura (p. 122). Conforme pasen los años y la tecnología aumente, los cambios siempre serán necesarios para mantenerse firme en el rubro que se devuelva la organización, los cambios tendrán que realizarse no solo en la parte humana (colaboradores) quienes seguirán el ritmo de la empresa, sino también en la parte técnica (nuevos softwares). Proulx (2014) establece las siguientes dimensiones:

Dimensión uno: *Reconocer la necesidad del cambio*, el cual se hace con dos dinámicas, la del individuo y la de la organización (Proulx 2014, p. 123). Para que el cambio funcione tanto la organización como los empleados deben trabajar de la mano cumpliendo los parámetros establecidos a fin de llegar a los objetivos que beneficiara a ambas partes.

Dimensión dos: *Crear una situación nueva*, se comienza de nuevo para realizar el cambio (Ibídem, p. 124). La gerencia deberá explicar el nuevo plan de trabajo que están implementando y en base a ello los empleados puedan adaptarlo a su proceso de gestión de la mejor forma.

III. METODOLOGÍA

3.1 Tipo y diseño de investigación

Tipo de investigación.

Se empleará el tipo aplicada, porque se recaudó información de diversos materiales importantes, teóricos que se relacionan al tema, aportando así nuevas ideas, conocimientos y mejoras para el cambio organizacional y resiliencia a las nuevas condiciones de la jefatura del BBVA Teleatento Sede Ate.

Diseño de investigación.

Se empleará un diseño no experimental correlacional, de acuerdo a la teoría de Hernández, *et al.* (2014) donde menciona que “un diseño de investigación, es el plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación y responder el planteamiento” (p. 128).

3.2. Variables y operacionalización.

Navarro (2014) “Las variables son aquellas que plantean relación entre efectos y causas” (p. 235). Por lo que en nuestro proyecto de investigación consta de 02 variables, Independiente y dependiente: Resiliencia y Cambios Organizacionales, los cuales serán explicados a continuación. (Anexo 03)

Para nuestra tesis se consideró como variable independiente *resiliencia*, según Navarro (2014) menciona que “Se denomina variable independiente a todo aquel aspecto, hecho, situación, rasgo, etcétera, que se considera como la “causa de” en una relación entre variables” (p. 235).

Definición conceptual: De acuerdo a la definición dada por el autor principal de nuestra tesis, Clarke (2014) indica que “[...] la *resiliencia* -al contrario de la resistencia – es la compañera que va a permitir – a personas e instituciones por igual – a mirar la realidad frente y a abordarla” (p. 23).

Definición operacional: La variable *resiliencia* será medible a través de sus cinco dimensiones, la visión positiva, determinación en el enfoque a objetivos, capacidad de relación, autoestima y confianza y agilidad. Estas dimensiones ayudaran a medir como el nivel de resiliencia ayuda a que los colaboradores demuestren su capacidad de adaptación.

Indicadores: Para la primera dimensión *La visión positiva*, sus indicadores son: capacidad, voluntad, hábitos cognitivos, zona de confort. Segunda dimensión: *Determinación en el enfoque a objetivos* sus indicadores son: perseverancia y

determinación. Tercera dimensión: *Capacidad de relación* sus indicadores son: La comunicación, ayuda mutua, la cohesión. Cuarta dimensión: *Autoestima y confianza* sus indicadores son: percepciones, creencias y sinceridad. Quinta dimensión: *Agilidad* sus indicadores son habilidades de gestión, resolución de problemas y flexibilidad.

Escala de medición: Se utilizó la escala ordinal de tipo Likert, mediante esta herramienta se pudo medir las actitudes y conocer el grado de conformidad de los trabajadores a quienes se aplicó los cuestionarios, se obtuvo los datos estadísticos a través del programa SPSS versión 26. Siguiendo el mismo parámetro, se menciona la variable dependiente analizada en nuestra tesis, la cual es *cambios organizacionales*, según Navarro (2014) menciona que “La variable dependiente es el resultado o efecto producido por la acción de la variable independiente” (p. 235).

Definición conceptual: Según Chiavenato (2017) señala que “El cambio implica transformación, alteración, interrupción y ruptura. Esta por todas partes organizaciones, ciudades, habilidades personales, productos y servicios, y en el clima, incluso en nuestra vida diaria [...]. Todo cambio implica algo diferente” (p.323).

Definición operacional: La variable *cambios organizacionales* será medible a través de sus cuatro dimensiones, reconocimiento del problema, identificación de las causas, implantación del cambio y evaluación del cambio. A través de esta variable se podrá demostrar si los cambios que se han implementado en la empresa tienen óptimos resultados.

Indicadores: Para la primera dimensión *Reconocimiento del problema*, sus indicadores son: absentismo, productividad, rotación, huelgas y disputas sindicales. Segunda dimensión: *Identificación de las causas*, sus indicadores son: puestos, relaciones interpersonales y grupos de trabajo. Tercera dimensión: *Implantación del cambio*, sus indicadores son: estructural, procedimiento y ámbito interpersonal. Y por último la dimensión *Evaluación del cambio*, sus indicadores son: eficacia, satisfacción, armonía interpersonal, objetiva

Escala de medición: De igual manera que la primera variable, se utilizó la escala ordinal de tipo Likert, donde se obtuvo los datos estadísticos a través del programa SPSS versión 26. Esta herramienta nos ayudó a medir las actitudes de

los colaboradores y conocer el grado de conformidad a quienes se aplicó los cuestionarios

3.3. Población, muestra y muestreo.

Población.

“La población es el conjunto de mediciones que se pueden efectuar sobre una característica común de un grupo de seres u objetos” (Rodríguez, 2005, p. 79). La población estuvo conformada por un total de 163 colaboradores, utilizando el siguiente criterio de inclusión, el cual se consideró solo a las personas pertenecientes al área de reclamos de la plataforma BBVA; asimismo, se realizó el criterio de exclusión, el cual consiste en no tomar en cuenta a los demás colaboradores de las diferentes plataformas de la empresa que Teleatento brinda servicios tercerizados.

Muestra.

“La muestra descansa en el principio de que las partes representan el todo y por tal, refleja las características que definen la población de la cual fue extraída, lo que nos indica que es representativa” (Rodríguez, 2005, p. 82). En nuestra tesis de acuerdo a la formula estadística y tomando en cuenta la población indicada, el tamaño de la muestra es 115 colaboradores. A los cuales se les aplicará el instrumento seleccionado para la recolección de datos. (Anexo 05)

Muestreo.

“Es un proceso en el que se conoce la probabilidad que tiene cada elemento de integrar la muestra” (Arias 2012, p. 83). En nuestra tesis el muestreo a utilizar es probabilístico estratificado, ya que sacamos cantidades de diferentes extractos para así obtener nuestra población.

Unidad de análisis.

“Son aquellos que van a ser medidos, o sea, los participantes o casos a quienes en última instancia vamos a aplicar el instrumento de medición” (Hernández, *et al.*, 2014, p. 182). La unidad de análisis para nuestra tesis corresponde a todos los colaboradores pertenecientes al área de reclamos de la plataforma BBVA.

3.4. Técnicas e Instrumento de recolección de datos

Técnicas.

Ibáñez (2015) señala que la técnica “Son los diferentes medios o estrategias a través de los cuales se establece relación entre el investigador y el resultado para la

recogida de los datos (Citado en Gonzales, 2003, p. 164). La técnica que se utilizará nos ayudará a analizar y conocer un resultado específico, es por eso que optamos por la encuesta.

Una de las más utilizadas es la encuesta, donde Ibáñez (2015) manifiesta como “Técnica a través de la cual es posible conocer un determinado fenómeno, fundamental de carácter social, considerado como metodología no manipulativa” (p. 106). En nuestra tesis se aplicó la encuesta, en la que se realizó un cuestionario que consta de 60 ítems, las cuales se dividen en 30 ítems con la variable *resiliencia* y 30 ítems por la variable *cambios organizacionales*.

Instrumento de recolección de datos.

Ibáñez (2015) señala que el instrumento de recolección de datos “Es un instrumento, tal vez el más utilizado para la recopilación de información, mediante un formulario, es decir, como una serie de preguntas formuladas por escrito respecto a una o más variables a medir” (p. 191). Para poder medir la opinión de nuestros participantes, utilizamos un cuestionario tipo Likert, con los siguientes ítems: Nunca, casi nunca, a veces, Casi siempre y siempre. (Anexo 04)

Validez del instrumento.

Silva y Brain (2016) señalan que “La validez consiste en establecer si el instrumento abarca los aspectos importantes del fenómeno que está midiendo. Para determinarla se plantea exactamente el fenómeno que se pretende medir y se representan todas las formas en las que se puede ubicar” (p. 87). (Anexo 06)

Nuestra ficha técnica para medir las variables Resiliencia y Cambios Organizacionales es de la siguiente manera:

- Nombre del Cuestionario: Resiliencia y cambios organizacionales en la jefatura BBVA Teleatento Sede Ate.
- Autores: Adaptado por Fasabi Angulo Elizabeth Alicia y Quisuruco Cueva Ana Lys,
- Forma de Aplicación: Individual.
- Grupo de aplicabilidad: Asesores de la plataforma de BBVA Teleatento Ate.
- Duración: 15 minutos.
- Objetivo: Determinar la relación que existe entre resiliencia y cambios organizacionales en la jefatura BBVA Teleatento Sede Ate.

- Descripción: El cuestionario de nuestra encuesta está compuesta por 60 ítems, donde La variable Resiliencia fue medida a través de 05 dimensiones y la variable Cambios Organizacionales fue medida a través de 04 dimensiones.

Confiabilidad del instrumento.

Galeano (2018) “La confiabilidad indica si un instrumento mide siempre de igual manera las mismas cosas, no importa quién lo utilice; esto significa que debe ser reproducible y si otros investigadores aplican la misma técnica los mismos datos los resultados deben coincidir” (p. 144). Los instrumentos empleados de recolección de datos en el estudio de nuestra investigación fue la escala de Likert, que ayudó a determinar la fiabilidad y consistencia de nuestras preguntas, con la participación y recolección de información del personal de la plataforma BBVA de Teleatento Perú.

Para garantizar el instrumento de nuestra tesis, empleamos el coeficiente de Alfa de Conbrach, según Crismán (2016) menciona que “es un coeficiente que sirve para medir la fiabilidad de una escala de medida, ya que se fundamenta en el promedio de correlaciones entre ítems” (p. 83), contando con ayuda del programa SPSS. De acuerdo a los resultados obtenidos, obtuvimos a través de la prueba de fiabilidad para la variable *resiliencia* un Alpha de Cronbach de 0.896 y para la variable *cambios organizaciones* un Alpha de Cronbach de 0.848 (Anexo 07).

3.5. Procedimientos.

El procedimiento que se siguió para la recolección de información, primero señalar que se efectuó dentro de las instalaciones de la plataforma BBVA, específicamente el área de reclamos, a quienes se les aplico el cuestionario de las 60 preguntas, 30 por cada variable, este cuestionario se hizo completar durante la hora de almuerzo de los colaboradores, aproximadamente duro una semana encuestar a los 115 colaboradores. La aplicación de la encuesta se realizó por nuestra autoría, no se contrató a ninguna persona externa, para ello se contó con la autorización del jefe de la plataforma BBVA. (Anexo 13).

3.6. Método de análisis de datos.

Para el análisis de los datos obtenidos en las encuestas realizadas y analizar las variables resiliencia y cambios organizacionales, se utilizó el programa SPSS, donde se elaboraron los cuadros con las tablas de frecuencia por cada dimensión, utilizando los siguientes puntos: *Análisis univariado*, “consiste en el análisis de cada

una de las variables estudiadas por separado, es decir, el análisis está basado en una sola variable” (Flores, 2014, p. 125). Del cual se obtuvo resultados de nuestras variables y dimensiones de manera independiente, obteniendo resultados esperados de acuerdo a nuestras encuestas realizadas.

Análisis bivariado, “diseña tablas con tabulaciones cruzadas, es decir, las categorías de una variable se cruzan con las categorías de una segunda variable” (ibidem, p. 126). Del cual se obtuvo los resultados de la relación que existen entre nuestras variables y dimensiones, obteniendo los resultados que nos ayudarán a cumplir lo establecido en la empresa.

Prueba de normalidad, “consiste en calcular los cuantiles muestrales y sus correspondientes cuantiles teóricos, y que con dichos cuantiles se calcula el coeficiente de correlación” (Gutierrez y Vladimirovna, 2016, p. 253). Del cual se alcanzó los valores de las variables y dimensiones de acuerdo a los resultados obtenidos de nuestras encuestas.

Estadística inferencial, “es la parte de la estadística que trabaja con muestras, a partir de las cuales pretende inferir aspectos relevantes de toda la población” (ibidem, 2016, p. 74). En donde medimos el rango de nuestros resultados obtenidos en nuestras hipótesis para saber que relación positiva o negativa tienen de acuerdo a nuestras variables y dimensiones.

3.7. Aspectos éticos.

Es necesario poner en manifiesto que nuestra tesis cumple con todos los requisitos impuestos por la universidad, a la vez la culminación del presente cumple con toda la claridad en la veracidad de la información y los resultados mencionados, por lo que damos fe de que no incurrimos en ninguna falta ética ni moral.

IV. RESULTADOS

4.1. Análisis descriptivo univariado

Tabla 1

Tabla de frecuencias para la variable resiliencia.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	14	12,2	12,2	12,2
	Regular	63	54,8	54,8	67,0
	Optimo	38	33,0	33,0	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

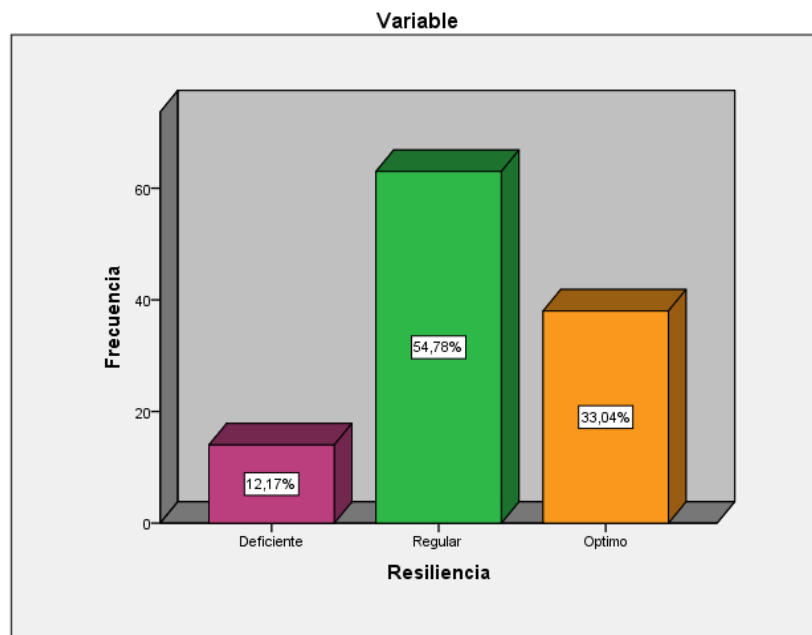


Figura 1. Histograma de frecuencias de la variable Resiliencia.

Nota. De acuerdo a la tabla 1 y la figura 1, del 100% de los encuestados; el 54.78% manifestó que la resiliencia afecta de manera regular a los cambios organizacionales en la jefatura BBVA Teleatento Sede Ate. Sin embargo, el 12.17% manifestó que la resiliencia afecta de manera deficiente en la jefatura BBVA Teleatento Sede Ate. También existe el 33.04% que manifestó que perciben que la resiliencia afecta de manera óptima en la jefatura BBVA Teleatento Sede Ate.

Tabla 2

Tabla de frecuencias de la dimensión la visión positiva.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	19	16,5	16,5	16,5
	Regular	53	46,1	46,1	62,6
	Optimo	43	37,4	37,4	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

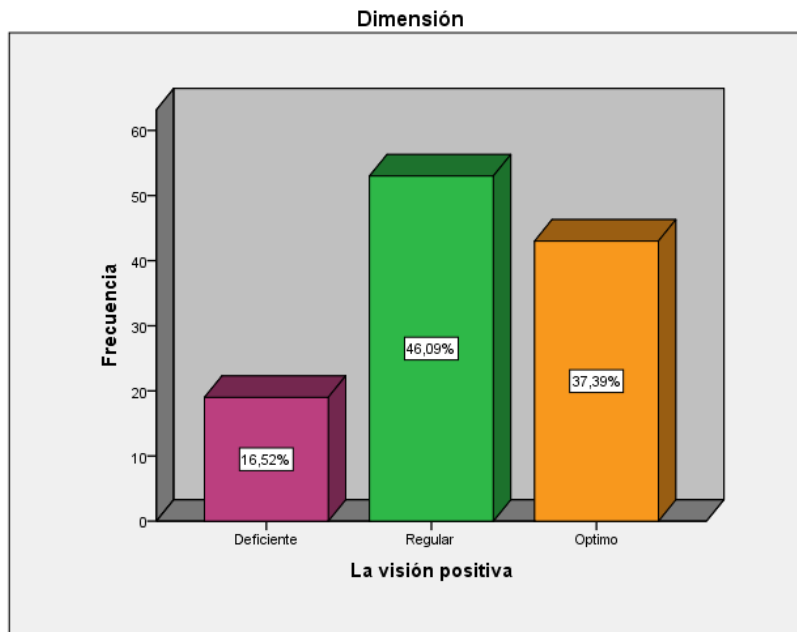


Figura 2. Histograma de frecuencias de la dimensión la visión positiva.

Nota. De acuerdo a la tabla 2 y la figura 2, del 100% de los encuestados; el 46,09% manifestó que la visión positiva afecta de manera regular en la jefatura BBVA Teleatento Sede Ate. Sin embargo, el 16,52% manifestó que la visión positiva afecta de manera deficiente en la jefatura BBVA Teleatento Sede Ate. También existe el 37,39% que manifestó que perciben que la visión positiva afecta de manera óptima en la jefatura BBVA Teleatento Sede Ate.

Tabla 3

Tabla de frecuencias de la dimensión determinación en el enfoque a objetivos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	40	34,8	34,8	34,8
	Regular	59	51,3	51,3	86,1
	Optimo	16	13,9	13,9	100,0
Total		115	100,0	100,0	

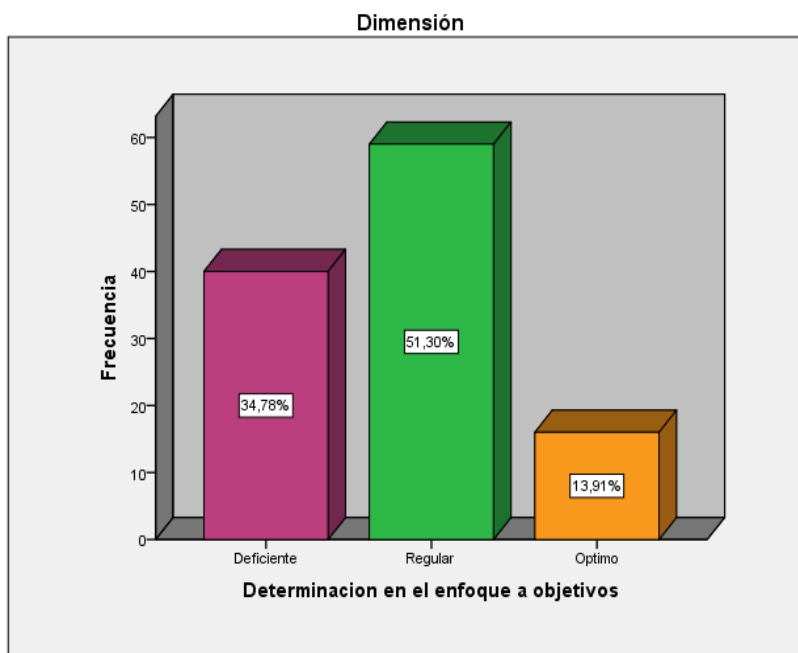


Figura 3. Histograma de frecuencias de la dimensión determinación en el enfoque a objetivos.

Nota. De acuerdo a la tabla 3 y la figura 3, del 100% de los encuestados; el 34.78% manifestó que no existe determinación en el enfoque a objetivos ya que afecta de manera deficiente en la jefatura BBVA Teleatento Sede Ate. Sin embargo, el 51.30% manifestó que a determinación en el enfoque de objetivos beneficia de manera regular en la jefatura BBVA Teleatento Sede Ate. También el 13.91% manifestó que la determinación en el enfoque a objetivos beneficia de manera óptima en la jefatura BBVA Teleatento Sede Ate.

Tabla 4

Tabla de frecuencias de la dimensión capacidad de relación.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	27	23,5	23,5	23,5
	Regular	48	41,7	41,7	65,2
	Optimo	40	34,8	34,8	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

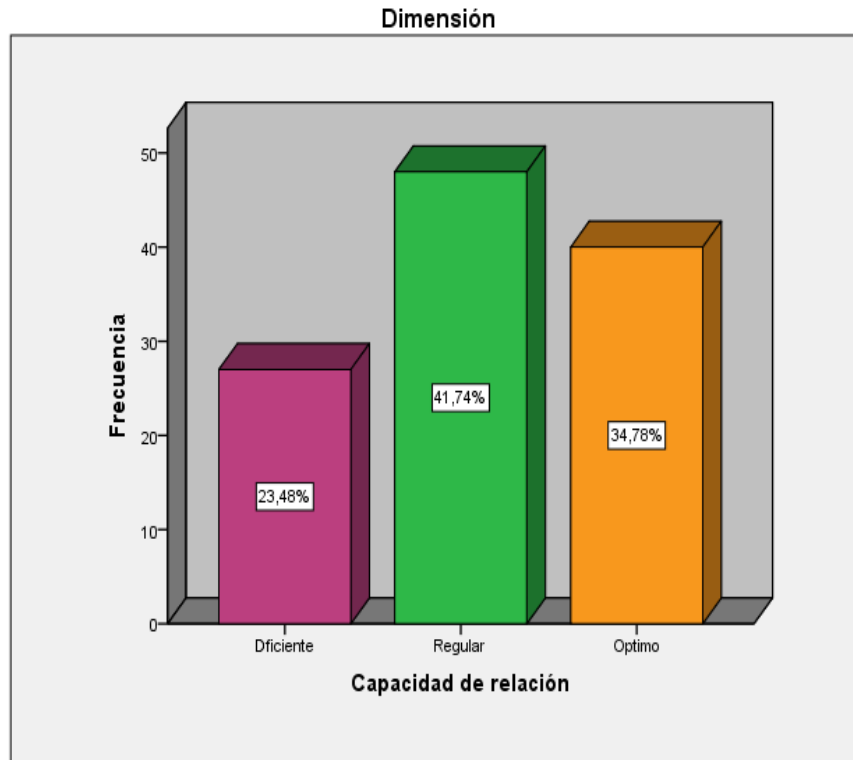


Figura 4. Histograma de frecuencias de la dimensión capacidad de relación.

Nota. De acuerdo a la tabla 4 y figura 4, del 100% de los encuestados; el 23.48% manifestó que la capacidad de relación beneficia de manera deficiente en la jefatura BBVA Teleatento Sede Ate. Sin embargo, el 41.74% manifestó que la capacidad de relación beneficia de manera regular en la jefatura BBVA Teleatento Sede Ate. También existe el 34.78% que manifestó que perciben que la capacidad de relación afecta de manera óptima en la jefatura BBVA Teleatento Sede Ate.

Tabla 5

Tabla de frecuencias de la dimensión autoestima y confianza.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	8	7,0	7,0	7,0
	Regular	47	40,9	40,9	47,8
	Optimo	60	52,2	52,2	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

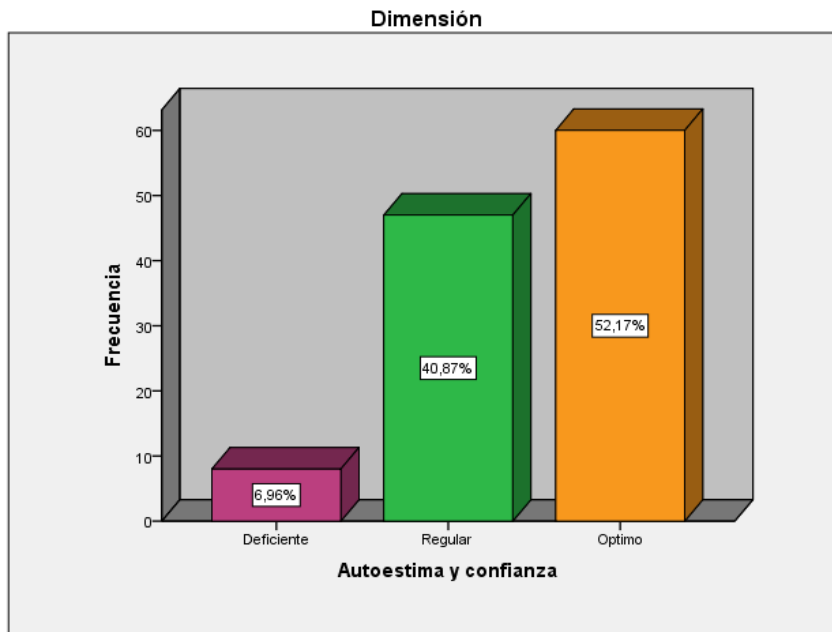


Figura 5. Histograma de frecuencias de la dimensión autoestima y confianza.

Nota. De acuerdo a la tabla 5 y figura 5, del 100% de los encuestados; el 6.96% manifestó que la autoestima y confianza beneficia de manera deficiente en la jefatura BBVA Teleatento Sede Ate. Sin embargo, el 40.87% manifestó que la autoestima y confianza beneficia de manera regular en la jefatura BBVA Teleatento Sede Ate. También existe el 52.17% que manifestó que perciben que la autoestima y confianza afecta de manera óptima en la jefatura BBVA Teleatento Sede Ate.

Tabla 6

Tabla de frecuencias de la dimensión agilidad.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	15	13,0	13,0	13,0
	Regular	66	57,4	57,4	70,4
	Optimo	34	29,6	29,6	100,0
Total		115	100,0	100,0	

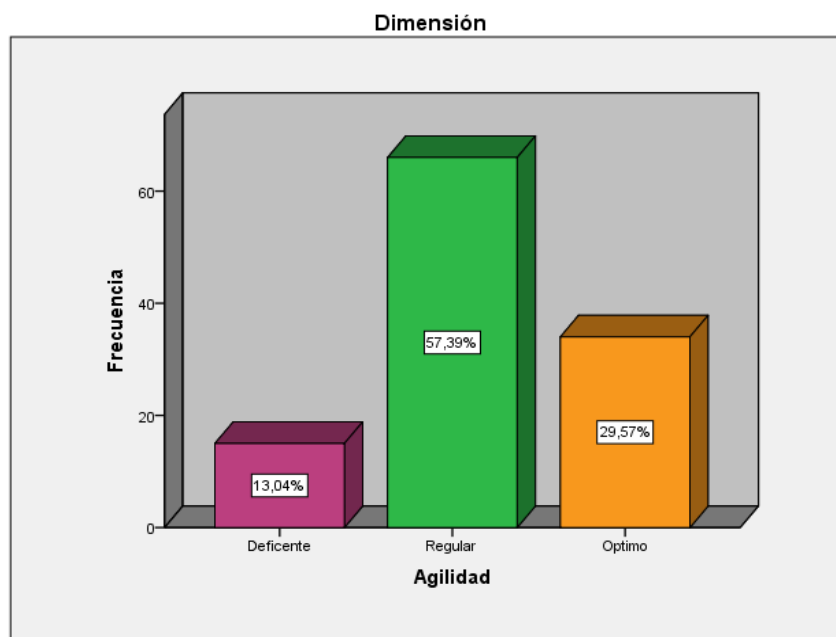


Figura 6. Histograma de frecuencias de la dimensión agilidad.

Nota. De acuerdo a la tabla 6 y figura 6, del 100% de los encuestados; el 29.57% manifestó que agilidad beneficia de manera óptima en la jefatura BBVA Teleatento Sede Ate. Sin embargo, el 57.39% manifestó que la agilidad beneficia de manera regular en la jefatura BBVA Teleatento Sede Ate. También existe el 13.04% que manifestó que perciben que la agilidad afecta de manera deficiente en la jefatura BBVA Teleatento Sede Ate.

Tabla 7

Tabla de frecuencias de la variable cambios organizacionales.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	29	25,2	25,2	25,2
	Regular	71	61,7	61,7	87,0
	Optimo	15	13,0	13,0	100,0
Total		115	100,0	100,0	

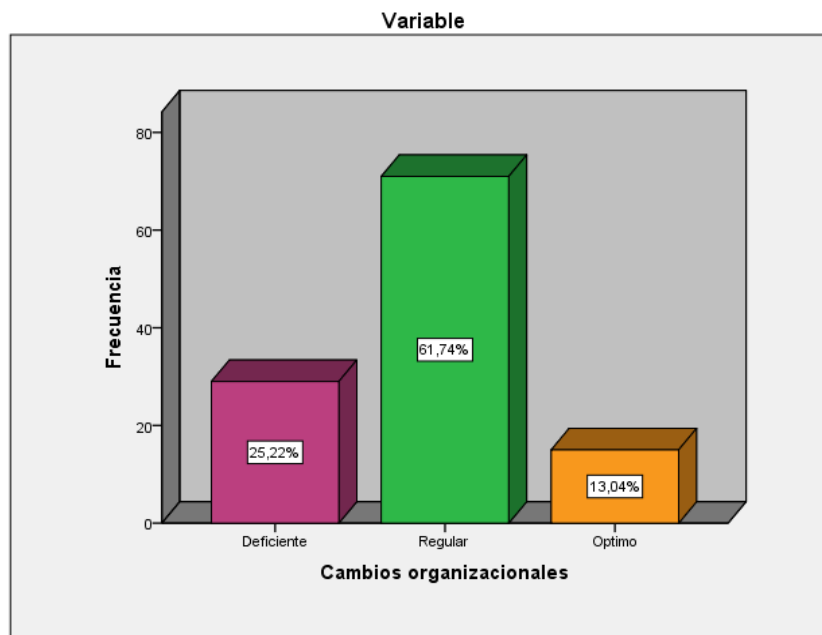


Figura 7. Histograma de frecuencias de la variable cambios organizacionales.

Nota. De acuerdo a la tabla 7 y la figura 7, del 100% de los encuestados; el 61.74% manifestó que los cambios organizacionales, a causa de la resiliencia, beneficia de manera regular en la jefatura BBVA Teleatento Sede Ate. Sin embargo, el 13.04% manifestó que los cambios organizacionales, a causa de la resiliencia, beneficia de manera óptima en la jefatura BBVA Teleatento Sede Ate. También existe el 25.22% que manifestó que los cambios organizacionales, a causa de la resiliencia, afecta de manera deficiente en la jefatura BBVA Teleatento Sede Ate.

4.2. Análisis descriptivo (análisis bivariada)

Tabla 8

Tabla cruzada entre las variables resiliencia y cambios organizacionales.

		Cambios organizacionales			Total
		Deficiente	Regular	Optimo	
Resiliencia	Deficiente	3,5%	8,7%		12,2%
	Regular	20,9%	30,4%	3,5%	54,8%
	Optimo	0,9%	22,6%	9,6%	33,0%
Total		25,2%	61,7%	13,0%	100,0%

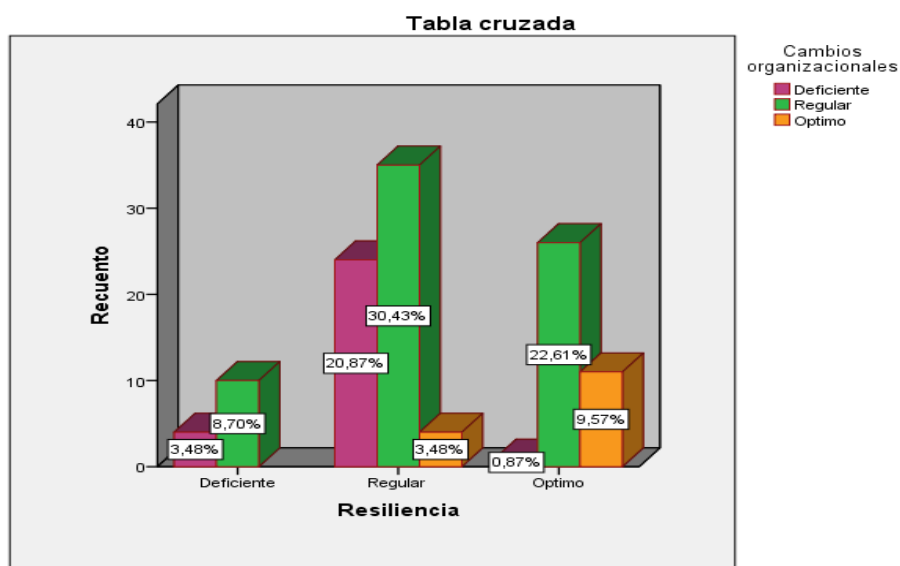


Figura 8. Histograma del cruce de variables resiliencia y cambios organizacionales.

Nota. De acuerdo a la tabla 8 y la figura 8, del 100% de los encuestados, el 30.4% manifestó que cuando la resiliencia es regular, los cambios organizacionales también son regulares; el 9.6% considera que cuando la resiliencia es óptima, los cambios organizacionales también son óptimos, sin embargo, el 3.5% manifestó que cuando la resiliencia es deficiente, los cambios organizacionales también son deficientes.

Tabla 9

Tabla cruzada entre la dimensión la visión positiva y cambios organizacionales.

		Cambios organizacionales			Total
		Deficiente	Regular	Optimo	
La visión positiva	Deficiente	11,3%	5,2%		16,5%
	Regular	13,0%	31,3%	1,7%	46,1%
	Optimo	0,9%	25,2%	11,3%	37,4%
Total		25,2%	61,7%	13,0%	100,0%

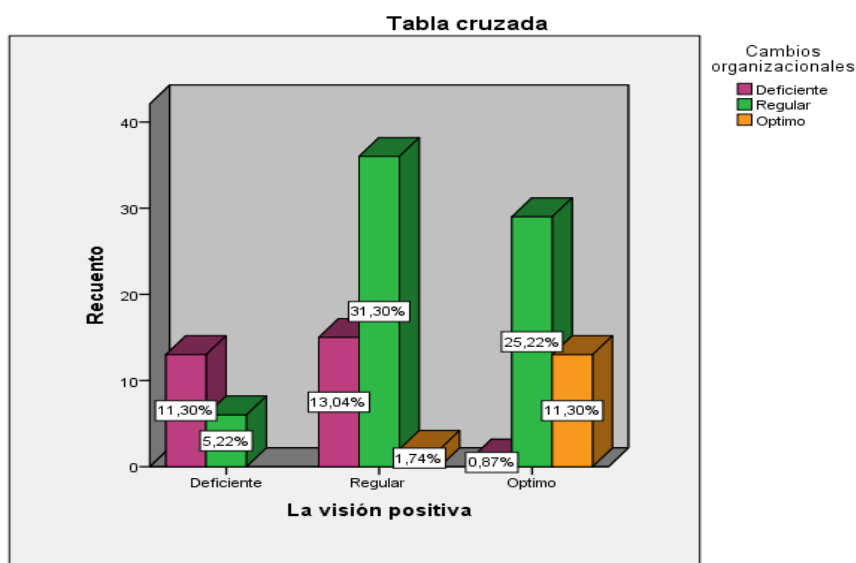


Figura 9. Histograma del cruce de la dimensión la visión positiva y la variable cambios organizacionales.

Nota. De acuerdo a la tabla 9 y la figura 9, del 100% de los encuestados, el 31.3% manifestó que cuando la visión positiva es regular, los cambios organizacionales también son regulares; el 11.3% considera que cuando la visión positiva es óptima, los cambios organizacionales también son óptimos, sin embargo, el 11.3% manifestó cuando la visión positiva es deficiente, los cambios organizacionales también son deficientes.

Tabla 10

Tabla cruzada entre la dimensión determinación en el enfoque a objetivos y cambios organizacionales

		Cambios organizacionales			
		Deficiente	Regular	Optimo	Total
Determinación en el enfoque a objetivos	Deficiente	13,9%	20,0%	0,9%	34,8%
	Regular	11,3%	37,4%	2,6%	51,3%
	Optimo		4,3%	9,6%	13,9%
Total		25,2%	61,7%	13,0%	100,0%

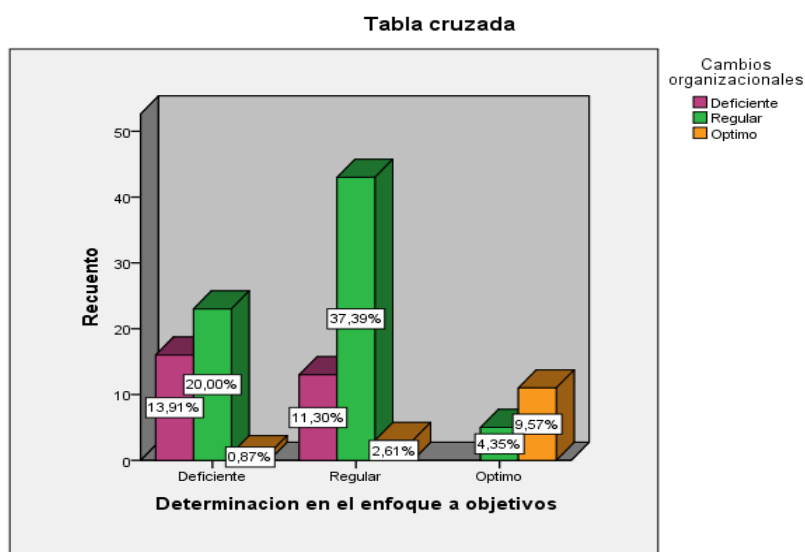


Figura 10. Histograma del cruce de la dimensión determinación en el enfoque a objetivos y la variable cambios organizacionales.

Nota. De acuerdo a la tabla 10 y la figura 10, del 100% de los encuestados, el 37.4% manifestó que cuando la determinación en el enfoque a objetivos es regular, los cambios organizacionales también son regulares; el 13.9% considera que cuando la determinación en el enfoque a objetivos es deficiente, los cambios organizacionales también son deficientes, sin embargo, el 9.6% manifestó cuando la determinación en el enfoque a objetivos es óptima, los cambios organizacionales también son óptimos.

Tabla 11

Tabla cruzada entre la dimensión capacidad de relación y cambios organizacionales

		Cambios organizacionales			Total
		Deficiente	Regular	Optimo	
Capacidad de relación	Deficiente	10,4%	11,3%	1,7%	23,5%
	Regular	13,9%	19,1%	8,7%	41,7%
	Optimo	0,9%	31,3%	2,6%	34,8%
Total		25,2%	61,7%	13,0%	100,0%

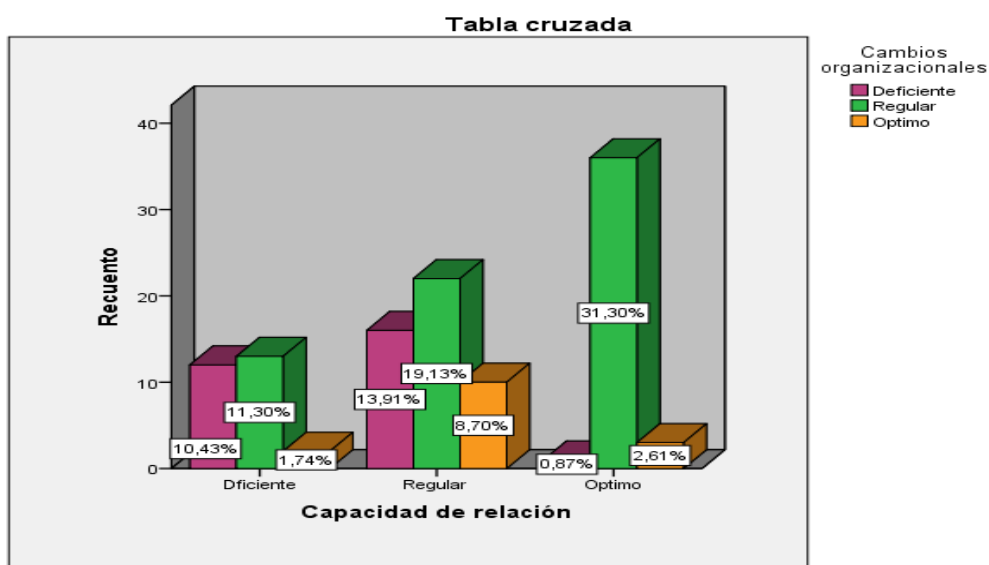


Figura 11. Histograma del cruce de la dimensión capacidad de relación y la variable cambios organizacionales.

Nota. De acuerdo a la tabla 11 y la figura 11, del 100% de los encuestados, el 19.1% manifestó que cuando la capacidad de relación es regular, los cambios organizacionales también son regulares; el 10.4% considera que cuando la capacidad de relación es deficiente, los cambios organizacionales también son deficientes, sin embargo, el 2.6% manifestó cuando la capacidad de relación es óptima, los cambios organizacionales también son óptimos.

Tabla 12

Tabla cruzada entre la dimensión autoestima y confianza y cambios organizacionales

		Cambios organizacionales			Total
		Deficiente	Regular	Optimo	
Autoestima y confianza	Deficiente	50,0%	50,0%		100,0%
	Regular	27,7%	59,6%	12,8%	100,0%
	Optimo	20,0%	65,0%	15,0%	100,0%
Total		25,2%	61,7%	13,0%	100,0%

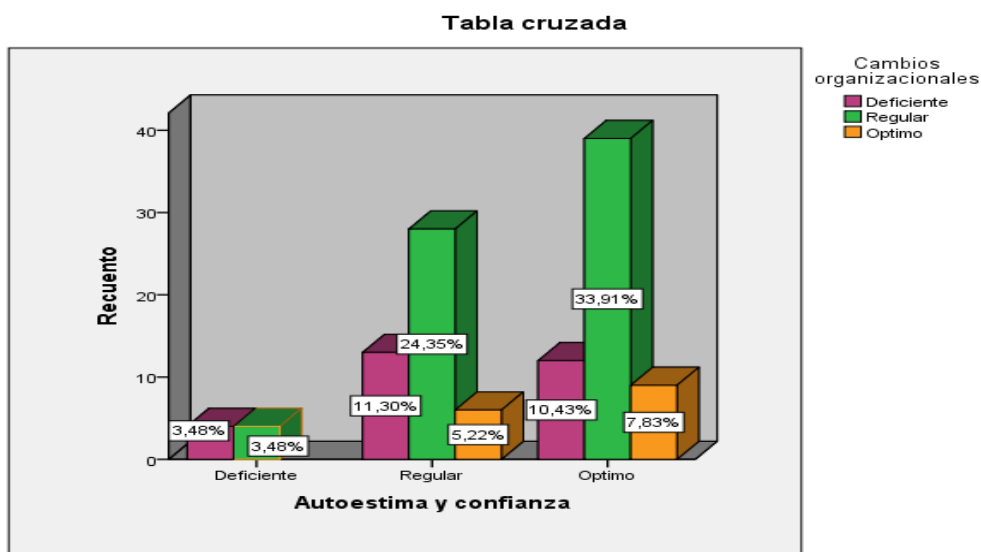


Figura 12. Histograma del cruce de la dimensión autoestima y confianza y la variable cambios organizacionales.

Nota. De acuerdo a la tabla 12 y la figura 12, del 100% de los encuestados, el 59.6% manifestó que cuando autoestima y confianza es regular, los cambios organizacionales también son regulares; el 50% considera que cuando la autoestima y confianza es deficiente, los cambios organizacionales también son deficientes, sin embargo, el 15% manifestó cuando la autoestima y confianza es óptima, los cambios organizacionales también son óptimos.

Tabla 13

Tabla cruzada entre la dimensión agilidad y cambios organizacionales.

		Cambios organizacionales			Total
		Deficiente	Regular	Optimo	
Agilidad	Deficiente	1,7%	11,3%		13,0%
	Regular	19,1%	33,0%	5,2%	57,4%
	Optimo	4,3%	17,4%	7,8%	29,6%
Total		25,2%	61,7%	13,0%	100,0%

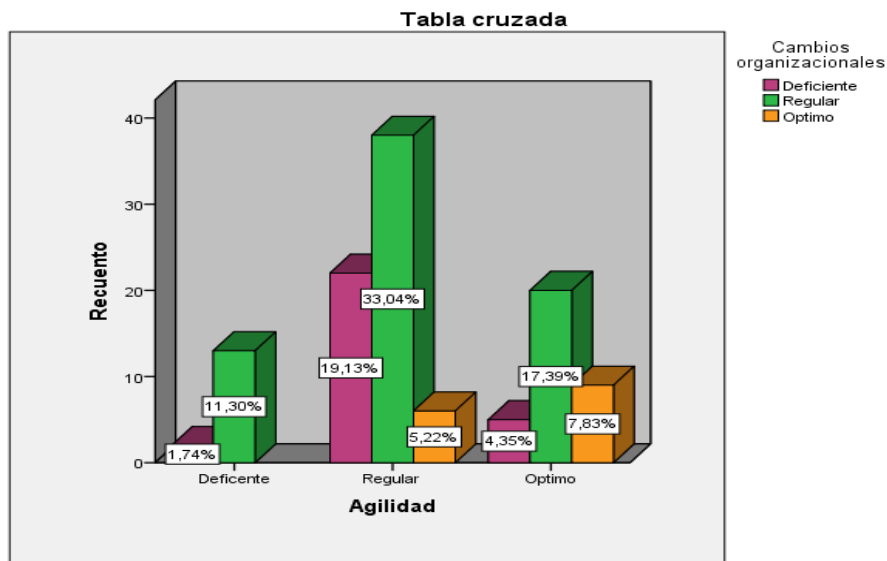


Figura 13. Histograma del cruce de la dimensión agilidad y la variable cambios organizacionales.

Nota. De acuerdo a la tabla 13 y la figura 13, del 100% de los encuestados, el 33% manifestó que cuando la agilidad es regular, los cambios organizacionales también son regulares; el 7.8% considera que cuando la agilidad es óptima, los cambios organizacionales también son regulares, sin embargo, el 1.7% manifestó cuando la agilidad es deficiente, los cambios organizacionales también son deficientes.

4.3. Prueba de normalidad

Hipótesis estadística

Hipótesis nula	Valor $p > 0.05$	Los datos siguen una distribución normal.
Hipótesis alterna	Valor $p < 0.05$	Los datos no siguen una distribución normal.

Tabla 14

Prueba de normalidad para las variables y dimensiones.

	Pruebas de normalidad					
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Resiliencia	,118	115	,000	,968	115	,008
Cambios organizacionales	,078	115	,079	,976	115	,034
La visión positiva	,126	115	,000	,954	115	,001
Determinación en el enfoque a objetivos	,171	115	,000	,951	115	,000
Capacidad de relación	,127	115	,000	,959	115	,001
Autoestima y confianza	,118	115	,000	,958	115	,001
Agilidad	,114	115	,001	,961	115	,002

a. Corrección de significación de Lilliefors

Nota. En la tabla 14, la prueba de normalidad para determinar la bondad de ajuste de las distribuciones para las variables resiliencia y cambios organizacionales, así como las dimensiones la visión positiva, determinación en el enfoque a objetivos, capacidad de relación, autoestima y confianza y agilidad, se determinó aplicar la prueba Kolmogorov-Smirnov por ser una muestra 115 elementos > a 30 elementos de estudio; dando como resultado para la variables y dimensiones el valor $p < 0.05$; por tanto, acepta la hipótesis alterna, aceptando que los datos de la variable no siguen una distribución normal. En consecuencia, se aplicó el estadígrafo de Rho de Spearman para analizar muestras no paramétricas en las hipótesis planteadas y evaluar el grado de correlación entre las variables y dimensiones de estudio.

4.4. Análisis inferencial bivariada

Tabla 15

Niveles de correlación bilateral

Rango	Relación
-0.91 a -1.00	Correlación negativa perfecta.
-0.76 a -0.90	Correlación negativa muy fuerte.
-0.51 a -0.75	Correlación negativa considerable.
-0.01 a -0.10	Correlación negativa débil.
0	No existe correlación.
+0.01 a +0.10	Correlación positiva débil.
+0.11 a +0.50	Correlación positiva media.
+0.51 a +0.75	Correlación positiva considerable.
+0.76 a +0.90	Correlación positiva muy fuerte.
+0.91 a +1.00	Correlación positiva perfecta

Fuente: Tomado de la revista científica *Movimiento Científico*, 8(1), p.100. Mondragón, M. (2014).

Prueba de hipótesis general.

Hipótesis estadística.

Ho No existe relación significativa entre la resiliencia y cambios organizacionales en la jefatura del BBVA Teleatento sede Ate.

Ha Existe relación significativa entre la resiliencia y cambios organizacionales en la jefatura del BBVA Teleatento sede Ate.

Tabla 16

Prueba de hipótesis general

Correlaciones

			Resiliencia	Cambios organizacionales
Rho de Spearman	Resiliencia	Coeficiente de correlación	1,000	,396**
		Sig. (bilateral)		,000
		N	115	115
	Cambios organizacionales	Coeficiente de correlación	,396**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	
		N	115	115

** . La correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral)

Nota. En la tabla 16, se encontró que la relación entre variables resiliencia y cambios organizacionales es significativa al nivel de 0,396 positivo; por lo tanto, se puede mencionar que existe relación positiva considerable entre las variables de estudio, es decir que la relación es directamente proporcional, a mayor efecto resiliencia mayor será la exigencia a la aceptación de los cambios organizacionales, en beneficio a la jefatura BBVA Teleatento Sede Ate.

Decisión: De acuerdo al Sig. (Bilateral) = 0.000 < 0,05 indica que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, afirmando que, si existe una correlación positiva media entre la variable resiliencia y la variable cambios organizacionales, lo que beneficiaría a la jefatura BBVA Teleatento Sede Ate.

Prueba de hipótesis específica 1.

Hipótesis estadística.

Ho No existe relación significativa entre la visión positiva y cambios organizacionales en la jefatura del BBVA Teleatento sede Ate.

Ha Existe relación significativa entre la visión positiva y cambios organizacionales en la jefatura del BBVA Teleatento sede Ate.

Tabla 17

Prueba de hipótesis específica 1.

			La visión positiva	Cambios organizacionales
Rho de Spearman	La visión positiva	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral)	1,000	,571**
		N	115	115
	Cambios organizacionales	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral)	,571**	1,000
		N	115	115

** La correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral)

Nota. En la tabla 17, se encontró que la relación entre la dimensión la visión positiva y cambios organizacionales es significativa al nivel de 0,571 positivo; por lo tanto, se puede mencionar que existe relación positiva considerable entre las variables de estudio, es decir que la relación es directamente proporcional, a mayor efecto sea la visión positiva, mayor será la exigencia a la aceptación de los cambios organizacionales, en beneficio a la jefatura BBVA Teleatento Sede Ate.

Decisión: De acuerdo al Sig. (Bilateral) = 0.000 < 0,05 indica que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, afirmando que, si existe una correlación positiva considerable entre la dimensión la visión positiva y la variable cambios organizacionales, lo que beneficiaría a la jefatura BBVA Teleatento Sede Ate.

Prueba de hipótesis específica 2.

Hipótesis estadística.

Ho No existe relación significativa entre determinación en el enfoque a objetivos y cambios organizacionales en la jefatura del BBVA Teleatento sede Ate.

Ha Existe relación significativa entre determinación en el enfoque a objetivos y cambios organizacionales en la jefatura del BBVA Teleatento sede Ate.

Tabla 18

Prueba de hipótesis específica 2.

			Correlaciones	
			Determinación en enfoque a objetivos	Cambios organizacionales
Rho de Spearman	Determinación en el enfoque a objetivos	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	1,000	,459**
		N	115	115
	Cambios organizacionales	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	,459**	1,000
		N	115	115

** . La correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral)

Nota. En la tabla 18, se encontró que la relación entre la dimensión determinación en el enfoque a objetivos y cambios organizacionales es significativa al nivel de 0,459 positivo; por lo tanto, se puede mencionar que existe relación positiva considerable entre las variables de estudio, es decir que la relación es directamente proporcional, a mayor efecto sea la determinación en el enfoque a objetivos, mayor será la exigencia a la aceptación de los cambios organizacionales, en beneficio a la jefatura BBVA Teleatento Sede Ate.

Decisión: De acuerdo al Sig. (Bilateral) = 0.000 < 0,05 indica que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, afirmando que, si existe una correlación positiva media entre la dimensión determinación en el enfoque a objetivos y la variable cambios organizacionales, lo que beneficiaría a la jefatura BBVA Teleatento Sede Ate.

Prueba de hipótesis específica 3.

Hipótesis estadística.

Ho No existe relación significativa entre capacidad de relación y cambios organizacionales en la jefatura del BBVA Teleatento sede Ate.

Ha Existe relación significativa entre capacidad de relación y cambios organizacionales en la jefatura del BBVA Teleatento sede Ate.

Tabla 19

Prueba de hipótesis específica 3.

Correlaciones			Capacidad de relación	Cambios organizacionales
Rho de Spearman	Capacidad de relación	Coeficiente de correlación	1,000	,274**
		Sig. (bilateral)		,003
		N	115	115
	Cambios organizacionales	Coeficiente de correlación	,274**	1,000
		Sig. (bilateral)	,003	
		N	115	115

** . La correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral)

Nota. En la tabla 19, se encontró que la relación entre la dimensión capacidad de relación y cambios organizacionales es significativa al nivel de 0,274 positivo; por lo tanto, se puede mencionar que existe relación positiva considerable entre las variables de estudio, es decir que la relación es directamente proporcional, a mayor efecto sea la capacidad de relación, mayor será la exigencia a la aceptación de los cambios organizacionales, en beneficio a la jefatura BBVA Teleatento Sede Ate.

Decisión: De acuerdo al Sig. (Bilateral) = 0.003 < 0,05 indica que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, afirmando que, si existe una correlación positiva media entre la dimensión capacidad de relación y la variable cambios organizacionales, lo que beneficiaría a la jefatura BBVA Teleatento Sede Ate.

Prueba de hipótesis específica 4.

Hipótesis estadística.

Ho No existe relación significativa entre autoestima y confianza y cambios organizacionales en la jefatura del BBVA Teleatento sede Ate.

Ha Existe relación significativa entre autoestima y confianza y cambios organizacionales en la jefatura del BBVA Teleatento sede Ate.

Tabla 20

Prueba de hipótesis específica 4.

Correlaciones

		Autoestima y confianza	Cambios organizacionales
Rho de Spearman	autoestima y confianza	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	1,000 ,155** 115 ,099 115
	Cambios organizacionales	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,155** ,099 115 1,000 115

** . La correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral)

Nota. En la tabla 20, no se encontró relación entre la dimensión autoestima y confianza y cambios organizacionales, ya que su significancia es a nivel de 0,155; por lo tanto, se puede mencionar que no existe relación positiva considerable entre las variables de estudio, es decir que la relación no es directamente proporcional, y que a mayor efecto sea el autoestima y confianza, mayor deberá ser la exigencia a la aceptación de los cambios organizacionales, en beneficio a la jefatura BBVA Teleatento Sede Ate.

Decisión: De acuerdo al Sig. (Bilateral) = 0.099 < 0,05 indica que se rechaza la hipótesis alterna y se acepta la hipótesis nula, afirmando que, existe una correlación positiva media entre la dimensión autoestima y confianza y la variable cambios organizacionales, lo que no beneficiaría a la jefatura BBVA Teleatento Sede Ate.

Prueba de hipótesis específica 5.

Hipótesis estadística.

Ho No existe relación significativa entre agilidad y cambios organizacionales en la jefatura del BBVA Teleatento sede Ate.

Ha Existe relación significativa entre agilidad y cambios organizacionales en la jefatura del BBVA Teleatento sede Ate.

Tabla 21

Prueba de hipótesis específica 5.

		Correlaciones	
		Agilidad	Cambios organizacionales
Rho de Spearman	agilidad	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,191**
		N	115
Cambios organizacionales		Coeficiente de correlación	,191**
		Sig. (bilateral)	,040
		N	115

**La correlación es significativa en el nivel 0.05(bilateral)

Nota. En la tabla 21, se encontró que la relación entre la dimensión agilidad y cambios organizacionales es significativa al nivel de 0,191 positivo; por lo tanto, se puede mencionar que existe relación positiva considerable entre las variables de estudio, es decir que la relación es directamente proporcional, a mayor efecto sea la agilidad y confianza, mayor será la exigencia a la aceptación de los cambios organizacionales, en beneficio a la jefatura BBVA Teleatento Sede Ate.

Decisión: De acuerdo al Sig. (Bilateral) = 0.040 < 0,05 indica que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, afirmando que, si existe una correlación positiva media entre la dimensión agilidad y la variable cambios organizacionales, lo que beneficiaría a la jefatura BBVA Teleatento Sede Ate.

V. DISCUSIÓN

En la investigación desarrollada sobre el estudio de las variables resiliencia y su relación con los cambios organizacionales en la unidad de estudio de la jefatura del BBVA Teleatento; tuvo como finalidad determinar la relación que existe entre la capacidad de reacción de los trabajadores a la resiliencia y su relación significativa con los cambios organizacionales de la jefatura del BBVA Teleatento; además se planteó como objetivos específicos identificar la relación que existe entre la visión positiva y cambios organizacionales en la jefatura del BBVA Teleatento, identificar la relación que existe entre determinación en el enfoque a objetivos y cambios organizacionales en la jefatura del BBVA Teleatento, identificar la relación que existe entre capacidad de relación y los cambios organizacionales en la jefatura del BBVA Teleatento, identificar la relación que existe entre autoestima y confianza y cambios organizacionales en la jefatura del BBVA Teleatento e Identificar la relación que existe entre agilidad y la relación con los cambios organizacionales en la jefatura del BBVA Teleatento.

Para explicar la discusión de resultados en la investigación desarrollada detallaremos en primer lugar la hipótesis general alegada a que la resiliencia se relaciona con los cambios organizacionales en la jefatura del BBVA Teleatento frente las evidencias internacionales y nacionales plasmadas en los antecedentes estudiados. Los resultados descriptivos obtenidos del análisis univariado sobre la variable resiliencia, muestra que el 54.78% de los encuestados manifestó que la resiliencia afecta de manera regular a los cambios organizacionales en la jefatura BBVA Teleatento, el 12.17% de los encuestados manifestó que la resiliencia afecta de manera deficiente a la jefatura y el 33.04% manifestó que perciben que la resiliencia afecta de manera óptima a la jefatura; resultado que evidencia con respecto a la resiliencia que estuvo siendo media aplicada en la aceptación de los colaboradores. En el caso de la variable cambios organizacionales el 61.74% de los encuestados manifestó que los cambios organizacionales, a efecto de la resiliencia, beneficia de manera regular a la jefatura, el 13.04% manifestó que los cambios organizacionales, a efecto de la resiliencia, beneficia de manera óptima en la jefatura y el 25.22% manifestó que los cambios organizacionales a efecto de la resiliencia, afecta de manera deficiente en la jefatura BBVA Teleatento. En el cruce de variable entre resiliencia y cambios organizacionales el resultado fue un coeficiente

correlacional de 0,396 y un Sig. (Bilateral) = 0,000; cuyo resultado concluyó que existe una correlación positiva media entre las variables estudiadas, si bien es cierto el resultado no es de un nivel alto pero refleja que los colaboradores están en un nivel medio, a expectativa de los cambios y mejoras que la nueva jefatura implementará para poder tener una perspectiva de lo que sucederá en un futuro para beneficios de los mismos colaboradores como de la empresa, no obstante para que pueda ser óptima en un porcentaje mayor los colaboradores mencionan que las capacitaciones generadas por los supervisores deben ser dinámicas y novedosas, ya que no cuentan con las herramientas e implementos necesarios, ni certificación alguna, además que las realizan cada dos meses y cada vez en menos horas, esto a su vez crea malestar en los colaboradores y genera bajo rendimiento en la gestión diaria. El resultado tiene relación con el quien en su investigación obtuvo un coeficiente de correlación de 0,243 y un Sig. (Bilateral)= 0,001. El resultado afirma que existe una relación de igual manera positiva media entre las variables estudiadas, mencionadas y sustentadas en los siguientes teóricos, Armstrong (2014) quien menciona que son importantes cuando las organizaciones están alineadas a las condiciones para que los empleados contribuyan efectivamente al logro de resultados superiores; esta afirmación nos manifiesta y corrobora que la resiliencia en los trabajadores de la empresa parte del buen manejo de los cambios organizacionales. También mencionó Gomide, Silvestrin & Oliveira (2015) quienes definen la resiliencia del trabajo a la capacidad del individuo para resignificar situaciones adversas en el contexto organizacional. La empresa Teleatento Perú tuvo una ejecución de manera correcta a la resiliencia, es por eso que los resultados de los cambios organizacionales fueron positivos en los colaboradores y a la vez alineados a las nuevas propuestas de la nueva jefatura de la plataforma BBVA. También nuestras variables tienen relación con lo mencionado por Magnano, Craparo & Paolillo quien en su investigación obtuvo resultados de hipótesis $Rho = 0.42$ y un Sig. (Bilateral)= 0.001. El resultado afirma que existe una significativa relación entre los tres constructores examinados, sustentada de igual manera por el teórico Luthans (2002) donde menciona que a resiliencia consiste en la desarrollable capacidad de rebotar o recuperarse de la adversidad, conflictos, fracasos o incluso eventos positivos de mayor responsabilidad. A la vez los teóricos Armstrong, Galligan & Critchley (2011) donde mencionan que la inteligencia emocional puede estar

directamente conectada a la resiliencia, tal que los comportamientos emocionalmente inteligentes en las circunstancias estresantes son adaptativos. Por otro lado, menciona Ayllón (2016) El resultado obtenido en su investigación se identificó a través del Rho de Spearman 0.352 y con un Sig. (Bilateral)=0.026. El resultado afirma que, si existe relación directa entre las variables de estudio, mencionada por el teórico Garmezy (1991) quien menciona que La resiliencia es la capacidad para recuperarse y mantener una conducta adaptativa después del abandono o la incapacidad inicial al iniciarse un evento estresante. También el teórico Chiavenato (2000) quien señala que el desempeño de las personas se evalúa mediante factores previamente definidos y valorados. En conclusión, a partir de la comparación de resultados de las variables estudiadas, desde una relación negativa media hasta una relación positiva media del análisis univariado, se observó que existe buena relación cuyo resultado fue en parte lo que se esperaba, donde se afirmaba que la resiliencia percibió en promedio 50% de efectividad y con un deficiente de 20% que hace alusión sobre los cambios organizacionales en la plataforma BBVA. No obstante, cabe mencionar que las definiciones relacionadas a resiliencia están direccionadas a la adaptación con referencia hacia los trabajos asignados. En términos relacionados a los cambios organizacionales los teóricos proponen que esta variable se debe manifestar como consecuencia a la adaptación de nuevos procedimientos, lo cual logrará que los colaboradores demuestren responsabilidad, compromiso y eficacia en llegar a las metas trazadas y objetivos planteados por la nueva jefatura de la plataforma BBVA. Por otro lado, y en lo necesario debe ser política de exigencia que se desarrolle todos los términos necesarios para mayor productividad en la empresa. Para que la resiliencia tenga resultados óptimos, la jefatura de la plataforma BBVA deberá mejorar sus procesos a través de estrategias donde se irá de la mano con el área de recursos humanos, quienes platearán diversos métodos y capacitaciones mensuales de un tiempo moderado de 3 horas en las aulas especializadas con los implementos correspondientes y necesarios, que ayuden a los colaboradores a realizar una simulación de atención al cliente, cuyo ponente será un capacitador especializado y experto en temas de los aplicativos (Emulador, 3270, Harec, Nacar File único, entre otros) que son sumamente necesarios y aplicados en toda la plataforma del área de reclamos y esto genere una buena aceptación al cambio organizacional en los

colaboradores, que ayuden a superar y afrontar los nuevos cambios organizacionales en los colaboradores, con la finalidad de permitir analizar los resultados, que sean efectivos en relación a los objetivos y metas planteadas por la nueva jefatura de la plataforma BBVA.

En relación a la primera hipótesis específica afirmando que si existe una correlación positiva considerable entre la dimensión la visión positiva y la variable cambios organizacionales, lo que beneficiaría a la plataforma del BBVA. Los resultados obtenidos de la estadística inferencial bivariada menciona que el 31.3% manifestó que cuando la visión positiva es regular, los cambios organizacionales también son regulares; el 11.3% considera que cuando la visión positiva es óptima, los cambios organizacionales también son óptimos, sin embargo, el 11.3% manifestó cuando la visión positiva es deficiente, los cambios organizacionales también son deficientes. En el cruce de la dimensión visión positiva y la variable cambios organizacionales el resultado fue un coeficiente de correlación de 0,571 y un Sig. (Bilateral)= 0,000; por lo cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, por lo que se concluye que existe correlación positiva considerable entre la visión positiva y los cambios organizacionales de los colaboradores de la plataforma del BBVA, ya que al estar a la expectativa de lo que pueda suceder, sienten que un cambio es para mejoras en la empresa, pero como todo cambio viene con nuevos mecanismos, procesos, gestiones, etc., es que existe el temor pero a la vez la incertidumbre que impide tener resiliencia total a los cambios generados, es por ellos que existe una similitud en los resultados óptimos como deficientes, siendo en muy bajo porcentaje, lo cual manifiesta que la empresa no está garantizando una mejor gestión y los colaboradores no sienten llegar a un mismo objetivo señalado y por ende sienten que se verán afectados en cumplir las metas establecidas para obtener sus beneficios. El resultado tiene relación con la investigación de Yatto (2018) quien en su investigación obtuvo a través del estadígrafo Tau B de Kendall un coeficiente correlacional = 0.465 y un Sig. (Bilateral)= 0,000; en el cual observamos que rechaza la hipótesis nula y acepta la hipótesis alterna, en donde afirma que existe relación positiva media entre la cultura organizacional y gestión del cambio, el cual es sustentada por el teórico Schein (1985) donde menciona que es un patrón de supuestos básicos que un grupo de trabajadores ha descubierto, inventando o desarrollando en un aprendizaje para dar solución a sus problemas de

integración interna y adaptación externa; de la misma manera el teórico Davis & Newstrom (2003) quien la menciona como una representación modificada que ocurre en el ambiente de trabajo y afecta la estabilidad de la organización, sin embargo manifiesta que los resultados de los cambios organizacionales no fueron totalmente positivos ni aceptados por los colaboradores de la plataforma BBVA. En conclusión, a partir de la comparación de resultados de las variables estudiadas, se alcanzó desde una relación negativa considerable a una relación positiva considerable de análisis bivariado. Como se pudo observar existe una considerable relación donde el resultado fue en parte lo que se proyectaba al hacer el análisis bivariado, donde se afirma que, la visión positiva alcanzo un grado de efectividad de 31.3% regular y con un deficiente de 11.3% que hace alusión sobre la variable cambios organizacionales en la plataforma BBVA. Cabe mencionar que las definiciones relacionadas a visión positiva están relacionadas a las metas y objetivos al que quiere llegar la nueva jefatura de la plataforma del BBVA en términos que se relacionan con la variable cambios organizacionales y su dimensión visión positiva, los teóricos manifiestan y proponen que la variable se debe manifestar a consecuencia de los nuevos y mejores objetivos y metas que la empresa desea llegar, para ello la jefatura de la plataforma del BBVA debe garantizar la resiliencia entre los colaboradores, dándoles seguridad y una visión óptima, del trabajo realizado día a día, con la ayuda de las herramientas necesarias y un sistema óptimo y garantizado para que los resultados lleguen a mejorar con un grado alto de satisfacción y la nueva jefatura de la plataforma BBVA obtenga lo esperado, que es la aceptación.

Para la segunda hipótesis específica afirma que si existe una correlación positiva entre la dimensión determinación en el enfoque a objetivos y la variable cambios organizacionales, lo que beneficiaría a la jefatura BBVA Teleatento Sede Ate. Los resultados obtenidos de la estadística inferencial bivariada mencionan que de los encuestados, el 37.4% manifestó que cuando la determinación en el enfoque a objetivos es regular, los cambios organizacionales también son regulares; el 13.9% considera que cuando la determinación en el enfoque a objetivos es deficiente, los cambios organizacionales también son deficientes, sin embargo, el 9.6% manifestó cuando la determinación en el enfoque a objetivos es óptima, los cambios organizacionales también son óptimos. En el cruce de la dimensión la

determinación en el enfoque a objetivos y la variable cambios organizacionales, su resultado fue un coeficiente de correlación = 0,459 y un Sig. (Bilateral)= 0,000; por lo cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, afirmando que, si existe una correlación positiva media entre la dimensión determinación en el enfoque a objetivos y la variable cambios organizacionales, lo que beneficiaría a la plataforma del BBVA, lo cual en los resultados obtenidos de nuestras encuestas el porcentaje para llegar a ser óptimo se encuentra muy bajo, manifiestan los colaboradores que el control de la gestión es demasiada controlada ya que miden la conexión de manera más rigurosa que afecta en muchas ocasiones la estabilidad física y mental, generando estrés, cansancio, etc., Lo cual a futuro puede ser perjudicial tanto para ellos como para poder llegar a las meta trazadas para la satisfacción de la empresa y el cliente, es por eso que el no realizar un adecuado control de conexión para la gestión puede conllevar a retiros voluntarios o despidos y esto hacen que el rendimiento de los demás colaboradores llegue a bajar y sea perjudicial para completar el objetivo planteado por el cliente y a la vez por la empresa. El resultado tiene relación con la investigación de Beuren & Santos (2019) donde sus resultados de su investigación fueron realizados con Pearson 0.438 y Significancia ($p=0.000$), donde se puede observar que, si se puede hacer frente a situaciones adversas, hacer frente a la incertidumbre y cambios, con una correlación positiva media, la cual garantizó un resultado esperado y óptimo. Su teoría se valida con los teóricos (Thomas y Velthouse, 1990; Spreitzer, 1995) quienes mencionan que el empoderamiento psicológico es un concepto multidimensional que refleja una motivación, estado psicológico relacionado con el entorno organizacional. De mismo modo con el teórico Lengnick (2011) quien a resiliencia organizacional lo define como la capacidad de tomar acciones diferentes de las previstas formalmente por los estándares. Con respecto a su metodología fue estadística descriptiva correlacional. Referente a estos resultados podemos validar que tienen similitud con nuestras variables ya que manifiestan que la psicología en el aspecto emocional forma parte importante en las organizaciones, ya que contribuyen a la estabilidad emocional de los colaboradores para enfrentar a cualquier cambio que surja en la empresa y esto sea a la vez beneficiario. En conclusión, a partir de la comparación de las variables estudiadas se alcanzó desde una relación negativa media a una relación positiva media de análisis bivariado, al realizar la encuesta a los

colaboradores de la plataforma del BBVA. Es así que se afirma que a dimensión determinación en el enfoque a objetivos alcanzó un grado regular de 37.4% y un grado deficiente de 9.6% que alude a la variable cambios organizacionales. Es por ello que en nuestra tesis podemos dar a conocer que los cambios deben darse con determinación en el enfoque a objetivos para que la resiliencia pueda ser óptima y garantizada, ya que si bien es cierto los cambios organizacionales vienen con incertidumbres, malestares, incomodidades de los colaboradores, los cuales plantean que los objetivos trazados por la nueva jefatura sean a corto plazo para no verse afectados, que al fin y al cabo son reforzamientos de los procesos anteriores pero mejorados y por ende no deberían presentar un alto grado de resiliencia con el manejo de los aplicativos y cumplimiento de sus objetivos, para que así los procesos de conectividad tanto al inicio y fin de la jornada laboral dentro de la plataforma, no se vea afectada en el reporte diario que realiza la jefatura de la producción de los colaboradores en la gestión y solución de los casos atendidos y por ende una pronta respuesta a la solicitud de los clientes, lo cual va beneficiar en la producción de la empresa.

En la tercera hipótesis específica que si existe una correlación positiva media entre la dimensión capacidad de relación y la variable cambios organizacionales, lo que beneficiaría a la jefatura BBVA Teleatento Sede Ate. Los resultados obtenidos de la estadística inferencial bivariada menciona que, de los encuestados, el 19.1% manifestó que cuando la capacidad de relación es regular, los cambios organizacionales también son regulares; el 10.4% considera que cuando la capacidad de relación es deficiente, los cambios organizacionales también son deficientes, sin embargo, el 2.6% manifestó cuando la capacidad de relación es óptima, los cambios organizacionales también son óptimos. En el cruce de la dimensión capacidad de relación y la variable cambios organizacionales, su resultado fue un coeficiente de correlación = 0,274 y un Sig. (Bilateral)= 0,003; por lo cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta correlación positiva media entre capacidad de relación y los cambios organizacionales en los colaboradores de la plataforma del BBVA, cabe mencionar que los porcentajes obtenidos en las encuestas no resultan en un grado óptimo ni regular, donde pudimos observar que los colaboradores no se sienten relacionados con la nueva jefatura, por ende a sus nuevas políticas, generando en parte rechazo de gran parte de la plataforma,

generando un bajo rendimiento en la atención, no cuentan con actividades de apoyo entre colaboradores, ya que sienten control constante y eso conlleva a un ambiente tenso y por ende a una baja gestión, esto puede generar pérdidas a la empresa, al cliente y al mismo colaborador. Este resultado tiene relación en lo mencionado por el teórico Ricaldi (2018) quien en su investigación aplicó el coeficiente estadístico de Spearman $Rho = -0.816$ y un $Sig. Bilateral = .000$, el cual rechaza la hipótesis nula y acepta la hipótesis alterna, en donde si existe relación inversa y significativa entre el desarrollo organizacional y la resistencia al cambio. Su resultado es validado por los teóricos Gallarzo & Espinoza (2011) quien lo define como el procedimiento por el cual la entidad valora las creencias, conductas, actitudes y valores adquiridas por la gente para afrontar resistencia al cambio. De la misma manera menciona los teóricos López, Restrepo & López (2013) quienes mencionan en numerosas ocasiones que las personas juzgan negativamente al cambio exclusivamente por lo que sucede en un grupo de trabajo, un sector o gerencia, sin considerar los beneficios globales que obtiene la empresa en conjunto. Referente a estos resultados podemos mencionar que las empresas deben ser las fuentes primordiales en realizar procedimientos que beneficien no solo a ellos mismo sino a los trabajadores que son el motor para hacer que la empresa tenga el mayor beneficio de la producción, muchas veces esto implica de manera negativa entre los colaboradores ya que se forman grupos que no están de acuerdo a los cambios nuevos e incentivan a poner una barrera en dejar demostrar que todo cambio afecta pero que a la larga trae beneficio exitoso, siempre y cuando llegue con objetivos claramente trazados para el bien de la empresa y sus colaboradores. En conclusión, a partir de la comparación de los resultados de las variables estudiadas, se alcanzó desde una relación negativa media a una relación positiva media de análisis bivariado, como se pudo observar, existe una relación media donde el resultado no fue el esperado en comparación a los teóricos al hacer el análisis bivariado, donde se afirma que la dimensión capacidad de relación alcanzó un grado de efectividad de 19.1% regular y con un deficiente de 10.4% que alude a la variable cambios organizacionales, podemos deducir que comparando los resultados de la dimensión capacidad de relación con la variable cambios organizacionales tienen una correlación positiva media, es decir que los colaboradores de la plataforma BBVA le cuesta en un nivel medio la resiliencia al cambio de la nueva jefatura y para que

pueda cambiar y alcanzar el nivel esperado para ser efectiva, la resiliencia a la nueva jefatura, debe realizar mejores gestiones y para que esto influya en la gestión, deben realizarse capacitaciones de integración y autoestima de manera semanal y en los horarios de baja demanda, como son a inicio de jornada, con una duración de 1 hora por grupos, para que la plataforma siga su gestión sin dejar de atender, estas capacitaciones la debe realizar el supervisor de área, quien en su momento fue capacitado y orientado en los temas mencionados y así los pueda impartir métodos de relajación, interacción con juegos didácticos a su personal a cargo, teniendo como objetivo que los colaboradores estén relacionados entre sí, donde sientan libertad de expresar sus incomodidades, sin el temor de ser reprendidos, ya que lo que busca la nueva jefatura es la comodidad y confianza con ellos mismos y a la vez con la empresa.

También en la cuarta hipótesis se especifica que existe una correlación positiva entre la dimensión autoestima y confianza y la variable cambios organizacionales, lo que no beneficiaría a la jefatura BBVA Teleatento Sede Ate. Los resultados obtenidos de la estadística inferencial bivariada mencionan que los encuestados, el 59.6% manifestó que cuando autoestima y confianza es regular, los cambios organizacionales también son regulares; el 50% considera que cuando la autoestima y confianza es deficiente, los cambios organizacionales también son deficientes, sin embargo, el 15% manifestó cuando la autoestima y confianza es óptima, los cambios organizacionales también son óptimos. En este cruce de la dimensión autoestima y confianza con la variable cambios organizacionales, el resultado fue un coeficiente de correlación positivo medio= 0,155 y un Sig. (Bilateral) = 0.099, donde acepta la hipótesis nula y rechaza la hipótesis alterna, afirmando que, existe una correlación positiva media entre la dimensión autoestima y confianza y la variable cambios organizacionales dentro de la plataforma BBVA, esto nos indica que los porcentajes no están de acuerdo a las variables, quiere decir que es necesario que las charlas motivacionales sean realizadas por personal capaz de hacer entender a los colaboradores que su trabajo es muy importante y que son el eje de la empresa, ya que todo cambio trae consigo malestar y a la vez aceptación, pero esto es de acuerdo a lo que siente y refleja cada colaborador, quienes no sienten con la confianza de que los cambios vayan a ser mejores y por ende puedan resiliarse. Este resultado tiene relación en lo mencionado con Yaguana (2016) quien en su

investigación aplicó El resultado estadístico para la herramienta general media 0.734, lo que representa un resultado para la confianza aceptable, Sig. (Bilateral)=0,000, en donde menciona que el tratamiento de estos permitirá gestionar planes, crear estrategias u otros, en búsqueda de una mejor preparación al cambio dada de la Gestión Organizacional iniciada. Su teoría la contrasto con el teórico Chiavenato (2007) quien explica que, el proceso al cambio organizacional comienza con el surgimiento de fuerzas que crean la necesidad de cambios en algunas partes de la organización. De igual manera toma como referencia al teórico Salinas (1976) la resistencia al cambio pudiendo definirse como la fuerza o fuerzas que se oponen a los cambios organizacionales, ya que los miembros de la organización pueden percibir los efectos del cambio de diferentes maneras, como beneficiosos, perjudiciales o ambivalentes de acuerdo a sus conveniencias personales y con la capacidad de adaptación es el fenómeno psicosocial, que debe ser atendido para poder adoptar las condiciones que permitan disminuir y facilitar el cambio e implantarse. Referente a estos resultados podemos indicar que al ser nuestra hipótesis nula y al comparar con los resultados con una correlación positiva considerable del teórico podemos indicar que a la empresa aún le falta más conocimiento nuevas y buenas estrategias para llegar a la resiliencia por parte de sus colaboradores al afrontar una nueva jefatura, la cual generará el trabajo en equipo donde se sientan parte de la empresa y el ente fundamental para llegar a los objetivos planteados, mucho mejor que las anteriores organizaciones. En conclusión, comparando los resultados de las variables estudiadas, que se alcanzó desde una relación negativa media a una relación positiva media de análisis bivariado, como se pudo observar existe relación considerable entre los resultados, el cual fue en parte el esperado al realizar la encuesta a los colaboradores al hacer el análisis bivariado, donde se afirma que dimensión autoestima y confianza alcanzó un grado de efectividad de 59.6% regular y con un deficiente de 50% que alude a la variable cambios organizacionales. Es por ello que la empresa debe implantar más estrategias de ventas y atención relacionada con reclamos y métodos de gestión de calidad, para que los colaboradores puedan sentirse capaces de afrontar un cliente crítico o reiterativo y así puedan sentirse mucho más confiados al cambio, ya que la nueva jefatura les va brindará mejores beneficios, puesto que la empresa al tener de su lado a los entes principales de la producción puede manejar y tener la garantía

que los objetivos trazados y las metas asignadas serán mucho más aceptables y reconocidos por sus colaboradores y por ende la empresa en general.

Por último, la quinta hipótesis específica que si existe una correlación positiva media entre la dimensión agilidad y la variable cambios organizacionales, lo que beneficiaría a la jefatura BBVA Teleatento Sede Ate. Los resultados obtenidos de la estadística inferencial bivariada mencionan que los encuestados el 33% manifestó que cuando la agilidad es regular, los cambios organizacionales también son regulares; el 7.8% considera que cuando la agilidad es óptima, los cambios organizacionales también son deficientes, sin embargo, el 1.7% manifestó cuando la agilidad es deficiente, los cambios organizacionales también son deficientes. Este cruce de la dimensión agilidad con la variable cambios organizacionales el resultado fue un Coeficiente de correlación = 0,191 y un Sig.(Bilateral)= 0.040, donde rechaza la hipótesis nula y acepta la hipótesis alterna, afirmando que, si existe una correlación positiva media entre la dimensión agilidad y la variable cambios organizacionales dentro de la plataforma del BBVA, donde los colaboradores según los resultados obtenidos para llegar a ser óptimos exigen que el sistema de gestión sea acorde a los tramites que realizan, para que ello se vea reflejado en el tiempo de respuesta al cliente, puesto que a más demora genera reclamos, si bien es cierto la jefatura intenta que los cambios no afecten a la gestión, pero los colaboradores mencionan que sienten que los procesos establecidos se tornan muy lentos y ya no alientan como antes lo hacían, como empresa y como persona, lo cual genera retrocesos en lo que se estaba llegando con la anterior jefatura. Este resultado tiene relación en lo mencionado con los teóricos Carreón (2019) quien en su investigación obtuvo a través del estadígrafo Tau B de Kendall un coeficiente correlacional = 0.554 y un Sig. (Bilateral)= 0,014; en el cual observamos que también rechaza la hipótesis nula y acepta la hipótesis alterna, en donde afirma que si existe correlación en un nivel moderado entre las variables Resiliencia y Productividad Laboral en la muestra en estudio, el cual es validada por el teórico Garmezy (1994) quien lo define la resiliencia como competencias, capacidades y sabiduría que se internalizan en la persona para sobresalir con éxito y afrontar nuevos problemas, esta teoría está acorde y de manera mucho más óptima a nuestras variables ya que menciona como deben los colaboradores plasmarse una meta interna para llegar a los objetivos requeridos no solo por la empresa sino objetivos personales que hagan sentirse

satisfechos y aprueben de manera óptima a la nueva jefatura de la plataforma del BBVA; de la misma manera el teórico García (1993) sostiene que la producción es como se utiliza el recurso para mejorar la producción y con resultado mejores. En conclusión, en la comparación de resultados de las variables estudiadas, se alcanzó desde una relación negativa considerable a una relación positiva considerable de análisis bivariado. Como se pudo observar existe una considerable relación donde el resultado fue en parte lo que se proyectaba al hacer el análisis bivariado, donde se afirma que la dimensión agilidad alcanzó un grado de efectividad de 33% regular y con un deficiente de 1.7% que alude a la variable cambios organizacionales. Por otro lado, se manifiesta que las definiciones aludidas a la agilidad están relacionadas a la capacidad de los colaboradores en relacionarse y adaptarse en un tiempo determinado a los nuevos procesos de gestión, esto es con la medición de la conectividad en el sistema, la cantidad de solicitudes resueltas y debidamente respondidas, este nuevo proceso de tiempo debe seguir la misma secuencia de atención, para que la resiliencia en los colaboradores no se vea afectada y esto genere inconvenientes en la productividad, donde pueda llegar en el tiempo requerido de manera segura a los objetivos trazados y planteados por la nueva jefatura. En los términos que se refieren a la variable cambios organizacionales y su dimensión agilidad, los teóricos indican que la variable debe manifestarse en plantear un mismo objetivo pero con más eficiencia y rapidez en soluciones, es decir que si un reclamo se respondía en 30 días según la SBS, la nueva jefatura lo atiende dentro de los 15 días calendarios, desde el ingreso del reclamo hasta la respuesta al cliente, el cual fue planteado y aceptado por los colaboradores, generando la confianza y el total cumplimiento de metas, teniendo el apoyo del supervisor de área, quien velará por el bienestar y la satisfacción laboral de los colaboradores de manera diaria.

VI. CONCLUSIONES

Según Guerrero y Guerrero (2014), sostienen que es una síntesis en la que mostraras la infomación teórica y de campo que compilaste, esta información debe organizarse, relacionarla de tal manera que permita ver sus aportes, su origen su impacto (p. 98). Las conclusiones obtenidas en nuestro trabajo de invest fueron las siguientes:

Primera: Los resultados descriptivos obtenidos del análisis univariado sobre la variable resiliencia, muestra que el 54.78% de los encuestados manifestó que la resiliencia afecta de manera regular a los cambios organizacionales en la jefatura BBVA Teleatento, el 12.17% de los encuestados manifestó que la resiliencia afecta de manera deficiente a la jefatura y el 33.04% manifestó que perciben que la resiliencia afecta de manera óptima a la jefatura; resultado que evidencia con respecto a la resiliencia que estuvo siendo media aplicada en la aceptación de los colaboradores. En el caso de la variable cambios organizacionales el 61.74% de los encuestados manifestó que los cambios organizacionales, a efecto de la resiliencia, beneficia de manera regular a la jefatura, el 13.04% manifestó que los cambios organizacionales, a efecto de la resiliencia, beneficia de manera óptima en la jefatura y el 25.22% manifestó que los cambios organizacionales a efecto de la resiliencia, afecta de manera deficiente en la jefatura BBVA Teleatento. En el cruce de variable entre resiliencia y cambios organizacionales el resultado fue un coeficiente correlacional de 0,396 y un Sig. (Bilateral) = 0,000; cuyo resultado concluyó que existe una correlación positiva media entre las variables estudiadas, si bien es cierto el resultado no es de un nivel alto pero refleja que los colaboradores están en un nivel medio, a expectativa de los cambios y mejoras que la nueva jefatura implementará para poder tener una perspectiva de lo que sucederá en un futuro para beneficios de los mismos colaboradores como de la empresa, no obstante para que pueda ser óptima en un porcentaje mayor los colaboradores mencionan que las capacitaciones generadas por los supervisores deben ser dinámicas y novedosas,

ya que no cuentan con las herramientas e implementos necesarios, ni certificación alguna, además que las realizan cada dos meses y cada vez en menos horas, esto a su vez crea malestar en los colaboradores y genera bajo rendimiento en la gestión diaria.

Segunda: Los resultados obtenidos de la estadística inferencial bivariada menciona que el 31.3% manifestó que cuando la visión positiva es regular, los cambios organizacionales también son regulares; el 11.3% considera que cuando la visión positiva es óptima, los cambios organizacionales también son óptimos, sin embargo, el 11.3% manifestó cuando la visión positiva es deficiente, los cambios organizacionales también son deficientes. En el cruce de la dimensión visión positiva y la variable cambios organizacionales el resultado fue un coeficiente de correlación de 0,571 y un Sig. (Bilateral)= 0,000; por lo cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, por lo que se concluye que existe correlación positiva considerable entre la visión positiva y los cambios organizacionales de los colaboradores de la plataforma del BBVA, ya que al estar a la expectativa de lo que pueda suceder, sienten que un cambio es para mejoras en la empresa, pero como todo cambio viene con nuevos mecanismos, procesos, gestiones, etc., es que existe el temor pero a la vez la incertidumbre que impide tener resiliencia total a los cambios generados, es por ellos que existe una similitud en los resultados óptimos como deficientes, siendo en muy bajo porcentaje, lo cual manifiesta que la empresa no está garantizando una mejor gestión y los colaboradores no sienten llegar a un mismo objetivo señalado y por ende sienten que se verán afectados en cumplir las metas establecidas para obtener sus beneficios.

Tercera: Los resultados obtenidos de la estadística inferencial bivariada mencionan que de los encuestados, el 37.4% manifestó que cuando la determinación en el enfoque a objetivos es regular, los cambios organizacionales también son regulares; el 13.9% considera que cuando la determinación en el enfoque a objetivos es deficiente, los

cambios organizacionales también son deficientes, sin embargo, el 9.6% manifestó cuando la determinación en el enfoque a objetivos es óptima, los cambios organizacionales también son óptimos. En el cruce de la dimensión la determinación en el enfoque a objetivos y la variable cambios organizacionales, su resultado fue un coeficiente de correlación = 0,459 y un Sig. (Bilateral)= 0,000; por lo cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, afirmando que, si existe una correlación positiva media entre la dimensión determinación en el enfoque a objetivos y la variable cambios organizacionales, lo que beneficiaría a la plataforma del BBVA, lo cual en los resultados obtenidos de nuestras encuestas el porcentaje para llegar a ser óptimo se encuentra muy bajo, manifiestan los colaboradores que el control de la gestión es demasiada controlada ya que miden la conexión de manera más rigurosa que afecta en muchas ocasiones la estabilidad física y mental, generando estrés, cansancio, etc., Lo cual a futuro puede ser perjudicial tanto para ellos como para poder llegar a las metas trazadas para la satisfacción de la empresa y el cliente, es por eso que el no realizar un adecuado control de conexión para la gestión puede conllevar a retiros voluntarios o despidos y esto hacen que el rendimiento de los demás colaboradores llegue a bajar y sea perjudicial para completar el objetivo planteado por el cliente y a la vez por la empresa.

Cuarta: Los resultados obtenidos de la estadística inferencial bivariada menciona que, de los encuestados, el 19.1% manifestó que cuando la capacidad de relación es regular, los cambios organizacionales también son regulares; el 10.4% considera que cuando la capacidad de relación es deficiente, los cambios organizacionales también son deficientes, sin embargo, el 2.6% manifestó cuando la capacidad de relación es óptima, los cambios organizacionales también son óptimos. En el cruce de la dimensión capacidad de relación y la variable cambios organizacionales, su resultado fue un coeficiente de correlación = 0,274 y un Sig. (Bilateral)= 0,003; por lo cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta correlación positiva media entre

capacidad de relación y los cambios organizacionales en los colaboradores de la plataforma del BBVA, cabe mencionar que los porcentajes obtenidos en las encuestas no resultan en un grado óptimo ni regular, donde pudimos observar que los colaboradores no se sienten relacionados con la nueva jefatura, por ende a sus nuevas políticas, generando en parte rechazo de gran parte de la plataforma, generando un bajo rendimiento en la atención, no cuentan con actividades de apoyo entre colaboradores, ya que sienten control constante y eso conlleva a un ambiente tenso y por ende a una baja gestión, esto puede generar pérdidas a la empresa, al cliente y al mismo colaborador.

Quinta: Los resultados obtenidos de la estadística inferencial bivariada mencionan que los encuestados, el 59.6% manifestó que cuando autoestima y confianza es regular, los cambios organizacionales también son regulares; el 50% considera que cuando la autoestima y confianza es deficiente, los cambios organizacionales también son deficientes, sin embargo, el 15% manifestó cuando la autoestima y confianza es óptima, los cambios organizacionales también son óptimos. En este cruce de la dimensión autoestima y confianza con la variable cambios organizacionales, el resultado fue un coeficiente de correlación positivo medio= 0,155 y un Sig. (Bilateral) = 0.099, donde acepta la hipótesis nula y rechaza la hipótesis alterna, afirmando que, existe una correlación positiva media entre la dimensión autoestima y confianza y la variable cambios organizacionales dentro de la plataforma BBVA, este resultado nos indica que los porcentajes no están de acorde a las variables, quiere decir que es necesario que las charlas motivacionales sean realizadas por personal capaz de hacer entender a los colaboradores que su trabajo es muy importante y que son el eje de la empresa, ya que todo cambio trae consigo malestar y a la vez aceptación, pero esto es de acuerdo a lo que siente y refleja cada colaborador, quienes no se sienten con la confianza de que los cambios vayan a ser mejores y por ende puedan sentir que es difícil resiliar.

VII. RECOMENDACIONES

Según Navarro (2014) menciona que las recomendaciones son expresiones que sugieren emprender alguna acción, se incluye cual sería una siguiente investigación y se explica la razón de por qué sería el siguiente paso lógico (p. 249) Las recomendaciones que se proponen al concluir nuestra tesis, se mencionan a continuación:

Primera: Se recomienda que, a partir de la comparación de resultados de las variables estudiadas, desde una relación negativa media hasta una relación positiva media del análisis univariado, se observó que existe buena relación cuyo resultado fue en parte lo que se esperaba, donde se afirmaba que la resiliencia percibió en promedio 50% de efectividad y con un deficiente de 20% que hace alusión sobre los cambios organizacionales en la plataforma BBVA. No obstante, cabe mencionar que las definiciones relacionadas a resiliencia están direccionadas a la adaptación con referencia hacia los trabajos asignados. En términos relacionados a los cambios organizacionales los teóricos proponen que esta variable se debe manifestar como consecuencia a la adaptación de nuevos procedimientos, lo cual logrará que los colaboradores demuestren responsabilidad, compromiso y eficacia en llegar a las metas trazadas y objetivos planteados por la nueva jefatura de la plataforma BBVA. Por otro lado, y en lo necesario debe ser política de exigencia que se desarrolle todos los términos necesarios para mayor productividad en la empresa. Para que la resiliencia tenga resultados óptimos, la jefatura de la plataforma BBVA deberá mejorar sus procesos a través de estrategias donde se irá de la mano con el área de recursos humanos, quienes platearán diversos métodos y capacitaciones mensuales de un tiempo moderado de 3 horas en las aulas especializadas con los implementos correspondientes y necesarios, que ayuden a los colaboradores a realizar una simulación de atención al cliente, cuyo ponente será un capacitador especializado y experto en temas de los aplicativos (Emulador, 3270, Harec, Nacar File único, entre otros) que son sumamente necesarios y aplicados en toda la plataforma del área de reclamos y esto genere una

buena aceptación al cambio organizacional en los colaboradores, que ayuden a superar y afrontar los nuevos cambios organizacionales en los colaboradores, con la finalidad de permitir analizar los resultados, que sean efectivos en relación a los objetivos y metas planteadas por la nueva jefatura de la plataforma BBVA.

Segunda: Se recomienda, a partir de la comparación de resultados de las variables estudiadas, se alcanzó desde una relación negativa considerable a una relación positiva considerable de análisis bivariado. Como se pudo observar existe una considerable relación donde el resultado fue en parte lo que se proyectaba al hacer el análisis bivariado, donde se afirma que, la visión positiva alcanzo un grado de efectividad de 31.3% regular y con un deficiente de 11.3% que hace alusión sobre la variable cambios organizacionales en la plataforma BBVA. Cabe mencionar que las definiciones relacionadas a visión positiva están relacionadas a las metas y objetivos al que quiere llegar la nueva jefatura de la plataforma del BBVA en términos que se relacionan con la variable cambios organizacionales y su dimensión visión positiva, los teóricos manifiestan y proponen que la variable se debe manifestar a consecuencia de los nuevos y mejores objetivos y metas que la empresa desea llegar, para ello la jefatura de la plataforma del BBVA debe garantizar la resiliencia entre los colaboradores, dándoles seguridad y una visión óptima, del trabajo realizado día a día, con la ayuda de las herramientas necesarias y un sistema óptimo y garantizado para que los resultados lleguen a mejorar con un grado alto de satisfacción y la nueva jefatura de la plataforma BBVA obtenga lo esperado, que es la aceptación.

Tercera: Se recomienda, a partir de la comparación de las variables estudiadas se alcanzó desde una relación negativa media a una relación positiva media de análisis bivariado, al realizar la encuesta a los colaboradores de la plataforma del BBVA. Es así que se afirma que a dimensión determinación en el enfoque a objetivos alcanzó un grado regular de 37.4% y un grado deficiente de 9.6% que alude a la variable cambios organizacionales. Es por ello que en nuestra tesis podemos dar a conocer que los cambios deben darse con determinación en el enfoque a objetivos

para que la resiliencia pueda ser optima y garantizada, ya que si bien es cierto los cambios organizacionales vienen con incertidumbres, malestares, incomodidades de los colaboradores, los cuales plantean que los objetivos trazados por la nueva jefatura sean a corto plazo para no verse afectados, que al fin y al cabo son reforzamientos de los procesos anteriores pero mejorados y por ende no deberían presentar un alto grado de resiliencia con el manejo de los aplicativos y cumplimiento de sus objetivos, para que así los procesos de conectividad tanto al inicio y fin de la jornada laboral dentro de la plataforma, no se vea afectada en el reporte diario que realiza la jefatura de la producción de los colaboradores en la gestión y solución de los casos atendidos y por ende una pronta respuesta a la solicitud de los clientes, lo cual va beneficiar en la producción de la empresa.

Cuarta: Se recomienda, a partir de la comparación de los resultados de las variables estudiadas, se alcanzó desde una relación negativa media a una relación positiva media de análisis bivariado, como se pudo observar, existe una relación media donde el resultado no fue el esperado en comparación a los teóricos al hacer el análisis bivariado, donde se afirma que la dimensión capacidad de relación alcanzó un grado de efectividad de 19.1% regular y con un deficiente de 10.4% que alude a la variable cambios organizacionales, podemos deducir que comparando los resultados de la dimensión capacidad de relación con la variable cambios organizacionales tienen una correlación positiva media, es decir que los colaboradores de la plataforma BBVA le cuesta en un nivel medio la resiliencia al cambio de la nueva jefatura y para que pueda cambiar y alcanzar el nivel esperado para ser efectiva, la resiliencia a la nueva jefatura, debe realizar mejores gestiones y para que esto influya en la gestión, deben realizarse capacitaciones de integración y autoestima de manera semanal y en los horarios de baja demanda, como son a inicio de jornada, con una duración de 1 hora por grupos, para que la plataforma siga su gestión sin dejar de atender, estas capacitaciones la debe realizar el supervisor de área, quien en su momento fue capacitado y orientado en los temas mencionados y así los pueda impartir métodos de relajación,

interacción con juegos didácticos a su personal a cargo, teniendo como objetivo que los colaboradores estén relacionados entre sí, donde sientan libertad de expresar sus incomodidades, sin el temor de ser reprendidos, ya que lo que busca la nueva jefatura es la comodidad y confianza con ellos mismos y a la vez con la empresa.

Quinta: Se recomienda, comparando los resultados de las variables estudiadas, que se alcanzó desde una relación negativa media a una relación positiva media de análisis bivariado, como se pudo observar existe relación considerable entre los resultados, el cual fue en parte el esperado al realizar la encuesta a los colaboradores al hacer el análisis bivariado, donde se afirma que dimensión autoestima y confianza alcanzó un grado de efectividad de 59.6% regular y con un deficiente de 50% que alude a la variable cambios organizacionales. Es por ello que la empresa debe implantar más estrategias de ventas y atención relacionada con reclamos y métodos de gestión de calidad, para que los colaboradores puedan sentirse capaces de afrontar un cliente crítico o reiterativo y así puedan sentirse mucho más confiados al cambio, ya que la nueva jefatura les va brindará mejores beneficios, puesto que la empresa al tener de su lado a los entes principales de la producción puede manejar y tener la garantía que los objetivos trazados y las metas asignadas serán mucho más aceptables y reconocidos por sus colaboradores y por ende la empresa en general.

Sexta: Se recomienda, en la comparación de resultados de las variables estudiadas, se alcanzó desde una relación negativa considerable a una relación positiva considerable de análisis bivariado. Como se pudo observar existe una considerable relación donde el resultado fue en parte lo que se proyectaba al hacer el análisis bivariado, donde se afirma que la dimensión agilidad alcanzó un grado de efectividad de 33% regular y con un deficiente de 1.7% que alude a la variable cambios organizacionales. Por otro lado, se manifiesta que las definiciones aludidas a la agilidad están relacionadas a la capacidad de los colaboradores en relacionarse y adaptarse en un tiempo determinado a los nuevos procesos de gestión, esto es con la medición de la

conectividad en el sistema, la cantidad de solicitudes resueltas y debidamente respondidas, este nuevo proceso de tiempo debe seguir la misma secuencia de atención, para que la resiliencia en los colaboradores no se vea afectada y esto genere inconvenientes en la productividad, donde pueda llegar en el tiempo requerido de manera segura a los objetivos trazados y planteados por la nueva jefatura. En los términos que se refieren a la variable cambios organizacionales y su dimensión agilidad, los teóricos indican que la variable debe manifestarse en plantear un mismo objetivo pero con más eficiencia y rapidez en soluciones, es decir que si un reclamo se respondía en 30 días según la SBS, la nueva jefatura lo atiende dentro de los 15 días calendarios, desde el ingreso del reclamo hasta la respuesta al cliente, el cual fue planteado y aceptado por los colaboradores, generando la confianza y el total cumplimiento de metas, teniendo el apoyo del supervisor de área, quien velará por el bienestar y la satisfacción laboral de los colaboradores de manera diaria.

Séptima: Se recomienda, en el caso de las evidencias relacionadas al manejo de la información de los teóricos, necesariamente todas las definiciones que se encuentren en la tesis deben ser recientes y actualizadas, ya que constantemente al transcurrir el tiempo surgen cambios en la información de dichas teorías; por lo tanto, se debe actualizar a través de artículos científicos indexados, que se asemejen al tema de la materia de investigación.

REFERENCIAS

- Álvarez, I. (2005). *Como hacer una tesis en bachillerato* (1° ed.). Venezuela: Editorial Los libros del El Nacional.
- Arias, F. (2012). *El proyecto de Investigación: Introducción a la metodología científica* (6° ed.). Venezuela: Editorial Episteme.
- Arrabal, E. (2019). *Resiliencia* (1.0 ed.). España: Editorial Elearning.
- Ayllón, M. (2016). *Resiliencia y Desempeño Laboral en los trabajadores administrativos de la universidad autónoma de Ica 2016*. (tesis de grado). Universidad Autónoma de Ica.
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (2°ed.). México: Editorial Pearson Educación.
- Beuren, I., & Santos, V. (2019). Enabling and coercive management control systems and organizational resilience*. *Rev. Contabilidad & Finanzas*, 30(81), 307-323.
- Briones, G. (2002). *Metodología de la investigación cuantitativa en las ciencias sociales* (3° ed.). Bogotá, Colombia: ARFO Editores e Impresores Ltda.
- Carazo, V. (2018). Resiliencia y coevolución neuroambiental. *Revista Educación*, 42(2), 1-16.
- Carreon, A. (2019). *La Resiliencia y su impacto en la Productividad laboral de los trabajadores administrativos Del Área De Gestión Pedagógica De La Dirección Regional De Educación Cusco 2018*. (tesis de grado). Universidad César Vallejo.
- Chaves, C., Martins, K., & Reis, H. (2017). Organizational resilience: proposition for an integrated model and research agenda. *Tourism & Management Studies*, 15(3), 37-46.
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones* (3° ed.). México: Editorial: McGraw Hill.
- Clarke, D. (2014). *Resiliencia: Guía Práctica para reemprender el Vuelo en las Organizaciones* (1° ed.). Madrid: FC Editorial.
- Costa, A., Demo, G., & Paschoal, T. (2019). Do human resources policies and practices produce resilient public servants? Evidence of the validity of a

- structural model and measurement models. *Review of business management*, 21(1), 70-85.
- Crismán, R. (2016). *La construcción de escalas de medición para la investigación lingüística y sus aplicaciones didácticas. Una propuesta cn respecto a la modalidad lingüística andaluza* (1°ed.). España: Editorial ACCI ediciones.
- Cruz, C., Olivares, S., & González, M. (2014). *Metodología de la Investigación* (1° ed.). México: Grupo Editorial Patria.
- Demo, G., Fenelon, L., & Costa, A. (2019). Práticas de Envolvimento Produzem Colaboradores Resilientes? Mediacao Da Identidade Organizacional. *Face Journal*, 18(3), 27-43.
- Fínez, M., Morán, C., & Urchaga, J. (2019). Psychological Resilience Through Age And Sex Resiliencia. *International Journal of Developmental and Educational Psychology*, 4(1), 1-9.
- Flores, R. (2014). *Fundamentos de la metodología de la investigación* (1°ed.). Madrid, España: Editorial Lulu.
- Freitas, I., Araújo, L., Martins, L., & Cyrino, A. (2017). Organizações pós-burocráticas e resiliência organizacional: a institucionalização de formas de comunicação mais substantivas nas relações de trabalho. *Cadernos Ebape.Br*, 15, 377-389.
- Galeano, M. (2018). *Estrategias de investigación social cualitativa* (2° ed.). Medellín, Colombia: Fondo Editorial FCSH.
- García, M., & Forero, C. (2018). Labor Stress And Psychological Contract As Relational Elements Of Organizational Change. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 14(1), 149-162.
- García, M., & Forero, C. (2014). Motivation And Job Satisfaction As Facilitators Of Organizational Change: An Explanation Based On Structural Equations. *Psicogente*, 17(31), 120-142.
- Gareth, J. (2013). *Teoría Organizacional Diseño y Cambio en las organizaciones* (5° ed.). México: Pearson Educación.
- González, M. (8 de agosto de 2018). Resiliencia en el trabajo: La nueva competencia que buscan las empresas. *Diario Correo*.
- Guerrero, G., y Guerrero, C. (2014). *Metodología de la Investigación: Serie integral por competencias* (1° ed.). México: Grupo Editorial Patria.

- Gutiérrez, E., & Vladimirovna, O. (2016). *Estadística Inferencial 1* (1° ed.). Azcapotzalco, México: Grupo Editorial Patria, S.A. de C.V.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (5° ed.). México: Editorial McGraw-Hill.
- Ibáñez, J. (2015) *Métodos, técnicas e instrumentos de la investigación criminológica* (1° ed.). Madrid, España: Editorial Dikynson.
- Kamlot, D. (2017). Resiliencia organizacional y mercadeo social: una evaluación de fundaciones y afinidades. *Resiliência organizacional e marketing social: uma avaliação de fundamentos e afinidades*, 15(Spe), 482 - 495.
- Lira, J. (3 de junio de 2019). Cambios en la empresa: Cuatro claves para liderar el proceso con éxito. *Diario Gestión*.
- Magnano, P., Craparo, G., & Paolillo, A. (2016). Resilience and Emotional intelligence which role in achievement motivation. *Psychological Research*, 9(1), 9-20.
- Morales, F. (13 de enero de 2019). La resiliencia que el Perú necesita. *Diario Correo*.
- Navarro, J. (2014). *Epistemología y Metodología de la Investigación* (1° ed.). México: Grupo Editorial Patria.
- Nieto, S. (2019). Resilient attributes of the educational manager. *Educere*, 23(75), 487-497.
- Ñaupas, H., Valdivia, M., Palacios, J., & Romero, H. (2018). *Metodología de la Investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis* (5° ed.). Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.
- Parra, M., Visbal, O., Duran, S., & Badde, G. (2019). Quality Of The Communcation And Attitude Of The Employees In Organizational Change Processes. *Interdisciplinaria*, 36(1), 155-170.
- Perdomo, G., Murillo, G., & González, C. (2019). Organizational and Institutional Change from theoretical perspectives. *Entramado*, 15(2), 1-33.
- Pérez, L., Vilariño, C., & Ronda, G. (2017). The organizational change as toll to facilitate the implementacion of the strategy. *Ingeniería Industrial*, XXXVIII (3), 323-332.

- Prieto, R., Estrada, H., Palacios, A., y Paz, A. (2018). Factores del cambio organizacional. Claves de éxito en la gestión de empresas del sector petrolero. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXIV (1), 1-16.
- Proulx, D. (2014). *Diagnóstico y cambio organizacional: Elementos claves* (1° ed.). Lima, Perú: Biblioteca Nacional del Perú.
- Ricaldi, H. (2017). *Desarrollo Organizacional y resistencia al cambio en trabajadores de la UGEL 06 de Ate – 2017*. (tesis de grado). Universidad César Vallejo.
- Rodríguez, E. (2005). *Metodología de la Investigación* (5° ed.). México: Colección Héctor Merino Rodríguez.
- Rogel, E., & Urquizo, J. (2019). Theoretical approach to resilience in financial organizations. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXV (2), 1-8.
- Salgado, J., Lería, F., Arcos, L., Pineda, C., y González, C. (2018). Actitud y resistencia al cambio organizacional en trabajadores mineros. *Revista de Psicología*, 36(1), 1-18.
- Sandoval, J. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. *Estudios Gerenciales*, 30(131), 162-171.
- Silva, R., y Brain, L. (2016). *Validez y Confiabilidad del estudio socioeconómico* (1° ed.). México: Editorial Dgapa.
- Valle, A., Proaño, T., & Cruz, M. (2017). Structure, Culture And Organizational Change Culture – Change – Shape – Power. *Revista Científica Hermes*, 18(1), 304-324.
- Veliz, F. (2019). *Resiliencia Organizacional: El desafío de cuidar a las personas, mejorando la calidad de vida de las empresas del siglo XXI* (1° ed.). Editorial Gedisa.
- Vieira, A., & Oliveira, C. (2017). Resilience at work: a comparative analysis between functionalist and critical theories. *Fgv Ebape*, 15(2), 409-427.
- Villalba, R. (2017). Models of organizational resilience in smes and their impact on the supply chain. *Ingeniería, Matemáticas y Ciencias de la Información*, 4(8), 77-88.
- Yaguana, D. (2016). *Determinación de elementos asociados a la Resistencia al Cambio Organizacional en la empresa eléctrica Quito*. (tesis de grado). Escuela Politécnica Nacional.

Yatto, G. (2018). *La Cultura Organizacional y la Gestión del Cambio de los Trabajadores del Proyecto Especial Madre de Dios - 2018*. (tesis de grado). Universidad César Vallejo.

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de operacionalización de variables

Matriz operacionalización de la variable resiliencia

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIÓN	INDICADORES	ESCALAS
Resiliencia	Clarke (2014) indica que "[...] la resiliencia -al contrario de la resistencia – es la compañera que va a permitir – a personas e instituciones por igual – a mirar la realidad frente y a abordarla" (p. 23).	La variable Resiliencia será medible a través de sus cinco dimensiones, La visión positiva, Determinación en el enfoque a objetivos, Capacidad de relación Autoestima y confianza y Agilidad, de ellos se obtendrán sus indicadores para la elaboración del instrumento de medición que será el cuestionario Escala ordinal tipo Likert, donde obtendremos los datos estadísticos a través del programa SPSS versión 26.	La visión positiva	Capacidad Voluntad Hábitos cognitivos Zona de confort	
			Determinación en el enfoque a objetivos	Perseverancia Determinación	Escala ordinal tipo Likert 1. Nunca 2. Casi Nunca 3. A veces 4. Casi Siempre 5. Siempre
			Capacidad de relación	Comunicación Ayuda mutua Cohesión	
			Autoestima y confianza	Percepciones Creencias Sinceridad	
			Agilidad	Habilidades de gestión Resolución de problemas Flexibilidad	

Matriz Operacionalización de la variable cambios organizacionales

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIÓN	INDICADORES	ESCALAS
Cambios Organizacionales	Chiavenato (2017) señala que “El cambio implica transformación, alteración, interrupción y ruptura. Esta por todas partes: organizaciones, ciudades, habilidades personales, productos y servicios, y en el clima, incluso en nuestra vida diaria [...]. Todo cambio implica algo diferente” (p. 323).	La variable gestión del cambio será medible a través de sus cuatro dimensiones, reconocimiento del problema, identificación de las causas, implantación del cambio y evaluación del cambio, de ellos se obtendrán sus indicadores para la elaboración del instrumento de medición que será el cuestionario Escala ordinal tipo Likert, donde obtendremos los datos estadísticos a través del programa SPSS versión 26.	Reconocimiento del problema	Absentismo, Productividad. Rotación Huelgas Disputas sindicales	
			Identificación de las causas	Puestos Relaciones interpersonales La organización como un todo	Escala ordinal tipo Likert 1. Nunca 2. Casi Nunca 3. A veces 4. Casi Siempre 5. Siempre
			Implantación del cambio	Estructural Procedimiento interpersonal	
			Evaluación del cambio	Eficacia Satisfacción Armonía interpersonal Objetiva	

Anexo 2: Instrumento de recolección de datos

ENCUESTA

Este cuestionario, busca determinar la relación que existe entre la resiliencia y los cambios organizacionales en la empresa TELEATENTO DEL PERU SAC. Los datos serán manejados confidencialmente.

INSTRUCCIONES: A continuación, encontrarás afirmaciones sobre maneras de pensar, sentir y actuar. Lee cada una con mucha atención; luego, marca la respuesta que mejor te describe con una X según corresponda. Recuerda, no hay respuestas buenas, ni malas. Contesta todas las preguntas con la verdad.

OPCIONES DE RESPUESTA:

S	=	Siempre
CS	=	Casi Siempre
AV	=	Algunas Veces
CN	=	Casi Nunca
N	=	Nunca

Nº	PREGUNTAS	S	CS	AV	CN	N
1.	Les resulta difícil incumplir con las obligaciones impuestas por la nueva organización	S	CS	AV	CN	N
2.	Sus compañeros justifican su ausencia laboral de manera continua por el cambio de organización	S	CS	AV	CN	N
3.	Sienten que vario la productividad en la plataforma	S	CS	AV	CN	N
4.	Tus compañeros opinan que los cambios ayudaron a mejorar la productividad	S	CS	AV	CN	N
5.	Las rotaciones se efectuaron con aviso previo	S	CS	AV	CN	N
6.	Les es fácil adaptarme a una rotación	S	CS	AV	CN	N
7.	Se benefician con las interrupciones laborales	S	CS	AV	CN	N
8.	Los demás asesores concentran su tiempo en huelgas para ganar beneficios	S	CS	AV	CN	N
9.	Consideran importante que exista sindicato laboral	S	CS	AV	CN	N
10.	Sienten que las disputas sindicales son causa de la nueva organización	S	CS	AV	CN	N
11.	Se sienten conforme con su puesto de trabajo	S	CS	AV	CN	N
12.	Les resulta fácil adaptarse a un nuevo puesto de trabajo	S	CS	AV	CN	N
13.	Se llevan bien con sus compañeros de trabajo	S	CS	AV	CN	N
14.	Se sienten cómodos con la nueva jefatura	S	CS	AV	CN	N
15.	Sienten que deben adaptarme a los procesos del cambio organizacional	S	CS	AV	CN	N
16.	La organización implanta mejores procesos para la plataforma	S	CS	AV	CN	N
17.	Conocen la estructura de la organización, es decir cómo se encuentra conformada	S	CS	AV	CN	N
18.	Tus compañeros que realizan la misma tarea se encuentran al mismo nivel jerárquico	S	CS	AV	CN	N
19.	Realizan el mismo procedimiento que aplicaba la jefatura anterior	S	CS	AV	CN	N
20.	Realizan algún procedimiento adicional que ayude a la gestión diaria	S	CS	AV	CN	N
21.	Tienen apoyo por parte de la nueva organización	S	CS	AV	CN	N
22.	Se sienten motivados a seguir laborando con la nueva jefatura	S	CS	AV	CN	N
23.	Sienten que el cambio de jefatura es eficaz	S	CS	AV	CN	N
24.	Actúan eficazmente y con coherencia	S	CS	AV	CN	N
25.	Se sienten satisfechos con los nuevos procedimientos implementados en la organización	S	CS	AV	CN	N
26.	Su jefe reconoce la aportación cuando logran un resultado o hacen algo sobresaliente en la gestión	S	CS	AV	CN	N
27.	La motivación hacia el trabajo es un factor determinante para fomentar un clima organizacional de armonía en la plataforma	S	CS	AV	CN	N
28.	El cumplimiento del reglamento interno propicia a que se constituya una atmosfera organizada en la plataforma	S	CS	AV	CN	N
29.	Conocen los objetivos de la nueva jefatura	S	CS	AV	CN	N
30.	Están de acuerdo con los objetivos implantados por la nueva jefatura	S	CS	AV	CN	N
31.	Se sienten capaz de llegar a los objetivos trazados por la nueva jefatura	S	CS	AV	CN	N
32.	Se sienten con la capacidad para afrontar el cambio	S	CS	AV	CN	N
33.	Se sienten cómodo con la posibilidad de trabajar en un escenario diferente	S	CS	AV	CN	N
34.	Sienten que trabajar voluntariamente a raíz del nuevo cambio	S	CS	AV	CN	N
35.	Sienten que su lugar de trabajo es suficientemente amplio	S	CS	AV	CN	N
36.	Se desconcentran con facilidad cuando un compañero se acerca a pedir ayuda	S	CS	AV	CN	N
37.	Sienten que con el nuevo cambio implementado han salido de la zona de confort	S	CS	AV	CN	N
38.	Salir de la zona de confort ayuda a descubrir nuevas habilidades	S	CS	AV	CN	N
39.	Son perseverantes para llegar a sus objetivos	S	CS	AV	CN	N
40.	Los contratiempos generados a raíz del cambio, no les desaniman	S	CS	AV	CN	N
41.	La nueva jefatura es determinante con el cambio implementado	S	CS	AV	CN	N
42.	Son determinantes con la gestión diaria	S	CS	AV	CN	N
43.	Tienen buena relación con sus compañeros de trabajo	S	CS	AV	CN	N
44.	Los superiores comunican a tiempo los cambios o procesos a realizar	S	CS	AV	CN	N
45.	Son de las personas que trabajan en equipo	S	CS	AV	CN	N
46.	Si tienen conocimiento de mejora de procesos lo comparten con el equipo de gestión	S	CS	AV	CN	N
47.	Son coherentes con la información que imparte la jefatura	S	CS	AV	CN	N
48.	Sienten que hay coherencia con la meta trazada y la gestión diaria	S	CS	AV	CN	N
49.	Sienten que reciben el mismo trato que sus compañeros	S	CS	AV	CN	N
50.	Son muy persuasivos en el cumplimiento de la meta diaria	S	CS	AV	CN	N
51.	Sienten que la supervisora les respalda con las gestiones diarias	S	CS	AV	CN	N
52.	Sus compañeros sienten apoyo en su persona	S	CS	AV	CN	N
53.	Son de las personas que expresan su malestar ante una injusticia	S	CS	AV	CN	N
54.	Sus superiores muestran transparencia en todo momento	S	CS	AV	CN	N
55.	Tienen destreza al aplicar los procesos dentro de la gestión	S	CS	AV	CN	N
56.	Aplican técnicas propias para que el rendimiento sea productivo	S	CS	AV	CN	N
57.	Realizan gestiones paralelas del mismo asunto para brindar respuesta en menos tiempo	S	CS	AV	CN	N
58.	Sienten que poseen agilidad para resolver problemas	S	CS	AV	CN	N
59.	Sienten que la nueva jefatura es más flexible con los procesos para llegar a la meta diaria	S	CS	AV	CN	N
60.	Sienten que se adaptan a los nuevos cambios de la organización	S	CS	AV	CN	N

Gracias por completar el cuestionario.

Anexo 3: Calculo de la muestra

Formula de población finita:

$$n = \frac{Z^2 pq N}{N e^2 + Z^2 pq}$$

Donde:

n= Muestra

(N)= Población total (163 colaboradores)

(p): Probabilidad que ocurra el evento esperado (50%)

(q)= Proporción máxima que pueda afectar a la muestra (50%)

Z= Parámetro estadístico que depende del nivel de confianza (95%)

e= Error de estimación máximo aceptado (0.05)

En el proyecto de investigación de acuerdo a la formula estadística y tomando en cuenta la población indicada, el tamaño de la muestra es 115 colaboradores.

Anexo 4: Validez y Fiabilidad



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Certificado de validez de contenido del instrumento que mide Resiliencia

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹			Relevancia ²			Claridad ³			Sugerencias	
		M D	D	A	M A	M D	D	A	M D	D		A
	DIMENSIÓN 1: LA VISION POSITIVA											
	Indicador: Capacidad											
1	Se sienten capaz de llegar a los objetivos trazados por la nueva jefatura				✓			✓			✓	
2	Se sienten con la capacidad para afrontar el cambio				✓			✓			✓	
	Indicador: Voluntad											
3	Se sienten cómodo con la posibilidad de trabajar en un escenario diferente				✓			✓			✓	
4	Sienten que trabajar voluntariamente a raíz del nuevo cambio				✓			✓			✓	
	Indicador: hábitos Cognitivos											
5	Sienten que su lugar de trabajo es suficientemente amplio				✓			✓			✓	
6	Se desconcentran con facilidad cuando un compañero se acerca a pedir ayuda				✓			✓			✓	
	Indicador: Zona de Confort											
7	Sienten que con el nuevo cambio implementado han salido de la zona de confort				✓			✓			✓	
8	Salir de la zona de confort ayuda a descubrir nuevas habilidades				✓			✓			✓	
	DIMENSIÓN 2: DETERMINACION EN EL ENFOQUE A OBJETIVOS											
	Indicador: Perseverancia											
9	Son perseverantes para llegar a sus objetivos				✓			✓			✓	
10	Los contratiempos generados a raíz del cambio, no les desaniman				✓			✓			✓	
	Indicador: Determinación											
11	La nueva jefatura es determinante con el cambio implementado				✓			✓			✓	
12	Son determinantes con la gestión diaria				✓			✓			✓	
	DIMENSIÓN 3: CAPACIDAD DE RELACION											
	Indicador: Comunicación											
13	Tienen buena relación con sus compañeros de trabajo				✓			✓			✓	



14	Los superiores comunican a tiempo los cambios o procesos a realizar				✓			✓			✓
	Indicador: Ayuda Mutua										
15	Son de las personas que trabajan en equipo				✓			✓			✓
16	Si tienen conocimiento de mejora de procesos lo comparten con el equipo de gestión				✓			✓			✓
	Indicador: Cohesión										
17	Son coherentes con la información que imparte la jefatura				✓			✓			✓
18	Sienten que hay coherencia con la meta trazada y la gestión diaria				✓			✓			✓
	DIMENSIÓN 4: AUTESTIMA Y CONFIANZA										Sugerencias
	Indicador: Percepciones										
19	Sienten que reciben el mismo trato que sus compañeros				✓			✓			✓
20	Son muy persuasivos en el cumplimiento de la meta diaria				✓			✓			✓
	Indicador: Creencias										
21	Sienten que la supervisora les respalda con las gestiones diarias				✓			✓			✓
22	Sus compañeros sienten apoyo en su persona				✓			✓			✓
	Indicador: Sinceridad										
23	Son de las personas que expresan su malestar ante una injusticia				✓			✓			✓
24	Sus superiores muestran transparencia en todo momento				✓			✓			✓
	DIMENSIÓN 5: AGILIDAD										Sugerencias
	Indicador: Habilidad de gestión										
25	Tienen destreza al aplicar los procesos dentro de la gestión				✓			✓			✓
26	Aplican técnicas propias para que el rendimiento sea productivo				✓			✓			✓
	Indicador: Resolución de problemas										
27	Realizan gestiones paralelas del mismo asunto para brindar respuesta en menos tiempo				✓			✓			✓
28	Sienten que poseen agilidad para resolver problemas				✓			✓			✓
	Indicador: Flexibilidad										
29	Sienten que la nueva jefatura es más flexible con los procesos para llegar a la meta diaria				✓			✓			✓
30	Sienten que se adaptan a los nuevos cambios de la organización				✓			✓			✓



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Observaciones:

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador Dr. / Mg: DIANA HUAMANI CAJALEON DNI: 43608948

Especialidad del validador: ADMINISTRACION

- ¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- ²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- ³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

22 de 11 del 2019

Firma del Experto Informante.

Especialidad



	Indicador: Estructural																		
17	Conocen la estructura de la organización, es decir cómo se encuentra conformada			✓				✓						✓					
18	Tus compañeros que realizan la misma tarea se encuentran al mismo nivel jerárquico			✓				✓						✓					
	Indicador: Procedimiento																		
19	Realizan el mismo procedimiento que aplicaba la jefatura anterior			✓				✓						✓					
20	Realizan algún procedimiento adicional que ayude a la gestión diaria			✓				✓						✓					
	Indicador: Interpersonal																		
21	Tienen apoyo por parte de la nueva organización			✓				✓						✓					
22	Se sienten motivados a seguir laborando con la nueva jefatura			✓				✓						✓					
	DIMENSIÓN 4: Evaluación del cambio																		Sugerencias
	Indicador: Eficacia																		
23	Sienten que el cambio de jefatura es eficaz			✓				✓						✓					
24	Actúan eficazmente y con coherencia			✓				✓						✓					
	Indicador: Satisfacción																		
25	Se sienten satisfechos con los nuevos procedimientos implementados en la organización			✓				✓						✓					
26	Su jefe reconoce la aportación cuando logran un resultado o hacen algo sobresaliente en la gestión			✓				✓						✓					
	Indicador: Armonía Interpersonal																		
27	La motivación hacia el trabajo es un factor determinante para fomentar un clima organizacional de armonía en la plataforma			✓				✓						✓					
28	El cumplimiento del reglamento interno propicia a que se constituya una atmosfera organizada en la plataforma			✓				✓						✓					
	Indicador: Objetiva																		
29	Conocen los objetivos de la nueva jefatura			✓				✓						✓					
30	Estan de acuerdo con los objetivos implantados por la nueva jefatura			✓				✓						✓					



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Observaciones: _____

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador Dr. / Mg: DIANA HUAMANI CAJALDON DNI: 43648948

Especialidad del validador: ADMINISTRACION

- ¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- ²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- ³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

22 de 11 del 2019

Firma del Experto Informante.

Especialidad



Certificado de validez de contenido del instrumento que mide Resiliencia

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹			Relevancia ²			Claridad ³			Sugerencias
		M D	D A	A M	M D	D A	A M	M D	D A	A M	
	DIMENSIÓN 1: LA VISION POSITIVA										
	Indicador: Capacidad										
1	Se sienten capaz de llegar a los objetivos trazados por la nueva jefatura			✓			✓			✓	
2	Se sienten con la capacidad para afrontar el cambio			✓			✓			✓	
	Indicador: Voluntad										
3	Se sienten cómodo con la posibilidad de trabajar en un escenario diferente			✓			✓			✓	
4	Sienten que trabajar voluntariamente a raíz del nuevo cambio			✓			✓			✓	
	Indicador: hábitos Cognitivos										
5	Sienten que su lugar de trabajo es suficientemente amplio			✓			✓			✓	
6	Se desconcentran con facilidad cuando un compañero se acerca a pedir ayuda			✓			✓			✓	
	Indicador: Zona de Confort										
7	Sienten que con el nuevo cambio implementado han salido de la zona de confort			✓			✓			✓	
8	Salir de la zona de confort ayuda a descubrir nuevas habilidades			✓			✓			✓	
	DIMENSIÓN 2: DETERMINACION EN EL ENFOQUE A OBJETIVOS										Sugerencias
	Indicador: Perseverancia										
9	Son perseverantes para llegar a sus objetivos			✓			✓			✓	
10	Los contratiempos generados a raíz del cambio, no les desaniman			✓			✓			✓	
	Indicador: Determinación										
11	La nueva jefatura es determinante con el cambio implementado			✓			✓			✓	
12	Son determinantes con la gestión diaria			✓			✓			✓	
	DIMENSIÓN 3: CAPACIDAD DE RELACION										Sugerencias
	Indicador: Comunicación										
13	Tienen buena relación con sus compañeros de trabajo			✓			✓			✓	



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

14	Los superiores comunican a tiempo los cambios o procesos a realizar					✓						✓					✓	
	Indicador: Ayuda Mutua																	
15	Son de las personas que trabajan en equipo					✓						✓						✓
16	Si tienen conocimiento de mejora de procesos lo comparten con el equipo de gestión					✓						✓						✓
	Indicador: Cohesión																	
17	Son coherentes con la información que imparte la jefatura					✓						✓						✓
18	Sienten que hay coherencia con la meta trazada y la gestión diaria					✓						✓						✓
	DIMENSIÓN 4: AUTESTIMA Y CONFIANZA																	Sugerencias
	Indicador: Percepciones																	
19	Sienten que reciben el mismo trato que sus compañeros					✓						✓						✓
20	Son muy persuasivos en el cumplimiento de la meta diaria					✓						✓						✓
	Indicador: Creencias																	
21	Sienten que la supervisora les respalda con las gestiones diarias					✓						✓						✓
22	Sus compañeros sienten apoyo en su persona					✓						✓						✓
	Indicador: Sinceridad																	
23	Son de las personas que expresan su malestar ante una injusticia					✓						✓						✓
24	Sus superiores muestran transparencia en todo momento					✓						✓						✓
	DIMENSIÓN 5: AGILIDAD																	Sugerencias
	Indicador: Habilidad de gestión																	
25	Tienen destreza al aplicar los procesos dentro de la gestión					✓						✓						✓
26	Aplican técnicas propias para que el rendimiento sea productivo					✓						✓						✓
	Indicador: Resolución de problemas																	
27	Realizan gestiones paralelas del mismo asunto para brindar respuesta en menos tiempo					✓						✓						✓
28	Sienten que poseen agilidad para resolver problemas					✓						✓						✓
	Indicador: Flexibilidad																	
29	Sienten que la nueva jefatura es más flexible con los procesos para llegar a la meta diaria					✓						✓						✓
30	Sienten que se adaptan a los nuevos cambios de la organización					✓						✓						✓



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Observaciones:

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador Dr. / Mg: Flores Bolivar Luis A. DNI: 10352413

Especialidad del validador: mg. Gestión Pública

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo
Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

22 de nov del 2019

Firma del Experto Informante.
Especialidad



Certificado de validez de contenido del instrumento que mide Cambios Organizacionales

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹			Relevancia ²			Claridad ³			Sugerencias
		M D	D A	A A	M D	D A	A A	M D	D A	A A	
	DIMENSIÓN 1: RECONOCIMIENTO DEL PROBLEMA										
	Indicador: Absentismo										
1	Les resulta difícil incumplir con las obligaciones impuestas por la nueva organización			✓			✓			✓	
2	Sus compañeros justifican su ausencia laboral de manera continua por el cambio de organización			✓			✓			✓	
	Indicador: Productividad										
3	Sienten que vario la productividad en la plataforma			✓			✓			✓	
4	Tus compañeros opinan que los cambios ayudaron a mejorar la productividad			✓			✓			✓	
	Indicador: Rotación										
5	Las rotaciones se efectuaron con aviso previo			✓			✓			✓	
6	Les es fácil adaptarme a una rotación			✓			✓			✓	
	Indicador: Huelgas										
7	Se benefician con las interrupciones laborales			✓			✓			✓	
8	Los demás asesores concentran su tiempo en huelgas para ganar beneficios			✓			✓			✓	
	Indicador: Disputas Sindicales										
9	Consideran importante que exista sindicato laboral			✓			✓			✓	
10	Sienten que las disputas sindicales son causa de la nueva organización			✓			✓			✓	
	DIMENSIÓN 2: IDENTIFICACION DE LAS CAUSAS										Sugerencias
	Indicador: Puestos										
11	Se sienten conforme con su puesto de trabajo			✓			✓			✓	
12	Les resulta fácil adaptarse a un nuevo puesto de trabajo			✓			✓			✓	
	Indicador: Relaciones Interpersonales										
13	Se llevan bien con sus compañeros de trabajo			✓			✓			✓	
14	Se sienten cómodos con la nueva jefatura			✓			✓			✓	
	Indicador: La Organización como un todo										
15	Sienten que deben adaptarme a los procesos del cambio organizacional			✓			✓			✓	
16	La organización implanta mejores procesos para la plataforma			✓			✓			✓	
	DIMENSIÓN 3: IMPLANTACION DEL CAMBIO										Sugerencias



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Observaciones: _____

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador Dr. / Mg: Florez Bslinae dnd DNI: 10252413

Especialidad del validador: mg. Gestión Pública

- ¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- ²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- ³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

22 de NOV del 2019

Firma del Experto Informante.
Especialidad

Resultados V-Aiken

Tabla variable resiliencia

Validez basada en el contenido a través de la V de Aiken

N° Items		□	DE	V Aiken
Item 1	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Item 2	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Item 3	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Item 4	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Item 5	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Item 6	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Item 7	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Item 8	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Item 9	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00

	Relevancia	4	0.00	1.00
Item 10	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
	Relevancia	4	0.00	1.00
Item 11	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
	Relevancia	4	0.00	1.00
Item 12	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
	Relevancia	4	0.00	1.00
Item 13	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
	Relevancia	4	0.00	1.00
Item 14	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
	Relevancia	4	0.00	1.00
Item 15	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
	Relevancia	4	0.00	1.00
Item 16	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
	Relevancia	4	0.00	1.00
Item 17	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
	Relevancia	4	0.00	1.00
Item 18	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
	Relevancia	4	0.00	1.00
Item 19	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
	Relevancia	4	0.00	1.00
Item 20	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00

	Relevancia	4	0.00	1.00
Item 21	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
	Relevancia	4	0.00	1.00
Item 22	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
	Relevancia	4	0.00	1.00
Item 23	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
	Relevancia	4	0.00	1.00
Item 24	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
	Relevancia	4	0.00	1.00
Item 25	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
	Relevancia	4	0.00	1.00
Item 26	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
	Relevancia	4	0.00	1.00
Item 27	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
	Relevancia	4	0.00	1.00
Item 28	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
	Relevancia	4	0.00	1.00
Item 29	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
	Relevancia	4	0.00	1.00
Item 30	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00

Tabla variable cambios organizacionales

Validez basada en el contenido a través de la V de Aiken

N° Items		□	DE	V Aiken
Item 1	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Item 2	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Item 3	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Item 4	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Item 5	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Item 6	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Item 7	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Item 8	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Item 9	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00

	Claridad	4	0.00	1.00
	Relevancia	4	0.00	1.00
Item 10	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
	Relevancia	4	0.00	1.00
Item 11	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
	Relevancia	4	0.00	1.00
Item 12	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
	Relevancia	4	0.00	1.00
Item 13	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
	Relevancia	4	0.00	1.00
Item 14	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
	Relevancia	4	0.00	1.00
Item 15	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
	Relevancia	4	0.00	1.00
Item 16	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
	Relevancia	4	0.00	1.00
Item 17	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
	Relevancia	4	0.00	1.00
Item 18	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
	Relevancia	4	0.00	1.00
Item 19	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
	Relevancia	4	0.00	1.00
Item 20	Pertinencia	4	0.00	1.00

	Claridad	4	0.00	1.00
	Relevancia	4	0.00	1.00
Item 21	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
	Relevancia	4	0.00	1.00
Item 22	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
	Relevancia	4	0.00	1.00
Item 23	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
	Relevancia	4	0.00	1.00
Item 24	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
	Relevancia	4	0.00	1.00
Item 25	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
	Relevancia	4	0.00	1.00
Item 26	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
	Relevancia	4	0.00	1.00
Item 27	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
	Relevancia	4	0.00	1.00
Item 28	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
	Relevancia	4	0.00	1.00
Item 29	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
	Relevancia	4	0.00	1.00
Item 30	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00

Anexo 5: Confiabilidad

Prueba de fiabilidad para la variable Resiliencia

Tabla 1

Alpha de Cronbach para la variable Resiliencia

		N	%
Casos	Válido	115	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	115	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,896	30

Nota. En la tabla 1 se puede observar que fueron analizados los 115 datos procedentes de los elementos seleccionados en la muestra del estudio, de los cuales ninguno fue excluido. También se puede observar que se alcanzó para las 30 preguntas planteadas para el cuestionario sobre la variable *resiliencia* en valor con el test Alpha de Cronbach de $0,896 > 0,80$ exigible; concluyendo que el instrumento es fiable.

Fiabilidad por elemento para la variable resiliencia

Estadísticas de total de elemento

		Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
1.	Se sienten capaz de llegar a los objetivos trazados por la nueva jefatura	108,22	173,891	,502	,892
2.	Se sienten con la capacidad para afrontar el cambio	107,77	179,668	,386	,894
3.	Se sienten cómodo con la posibilidad de trabajar en un escenario diferente	107,94	174,023	,675	,889
4.	Sienten que trabajar voluntariamente a raíz del nuevo cambio	108,23	173,282	,654	,889
5.	Sienten que su lugar de trabajo es suficientemente amplio	108,00	181,351	,393	,894
6.	Se desconcentran con facilidad cuando un compañero se acerca a pedir ayuda	108,31	188,656	,064	,899
7.	Sienten que con el nuevo cambio implementado han salido de la zona de confort	108,23	183,690	,334	,895
8.	Salir de la zona de confort ayuda a descubrir nuevas habilidades	107,53	178,742	,470	,893
9.	Son perseverantes para llegar a sus objetivos	107,44	180,214	,406	,894
10.	Los contratiempos generados a raíz del cambio, no les desaniman	108,54	191,917	-,081	,904
11.	La nueva jefatura es determinante con el cambio implementado	108,40	185,260	,192	,898
12.	Son determinantes con la gestión diaria	108,03	183,675	,310	,895
13.	Tienen buena relación con sus compañeros de trabajo	107,47	179,041	,469	,893
14.	Los superiores comunican a tiempo los cambios o procesos a realizar	107,72	173,852	,613	,890
15.	Son de las personas que trabajan en equipo	107,55	174,127	,589	,890
16.	Si tienen conocimiento de mejora de procesos lo comparten con el equipo de gestión	107,81	171,840	,601	,890
17.	Son coherentes con la información que imparte la jefatura	107,91	173,326	,693	,888
18.	Sienten que hay coherencia con la meta trazada y la gestión diaria	108,10	177,947	,495	,892
19.	Sienten que reciben el mismo trato que sus compañeros	108,14	175,717	,520	,891
20.	Son muy persuasivos en el cumplimiento de la meta diaria	107,54	182,987	,326	,895
21.	Sienten que la supervisora les respalda con las gestiones diarias	107,54	179,461	,441	,893
22.	Sus compañeros sienten apoyo en su persona	107,63	179,339	,468	,893
23.	Son de las personas que expresan su malestar ante una injusticia	107,66	176,647	,552	,891
24.	Sus superiores muestran transparencia en todo momento	107,80	177,039	,582	,891
25.	Tienen destreza al aplicar los procesos dentro de la gestión	107,64	182,354	,345	,895
26.	Aplican técnicas propias para que el rendimiento sea productivo	107,51	177,129	,548	,891
27.	Realizan gestiones paralelas del mismo asunto para brindar respuesta en menos tiempo	107,50	175,375	,587	,890
28.	Sienten que poseen agilidad para resolver problemas	107,63	178,725	,464	,893
29.	Sienten que la nueva jefatura es más flexible con los procesos para llegar a la meta diaria	108,20	177,232	,438	,893
30.	Sienten que se adaptan a los nuevos cambios de la organización	107,89	177,645	,399	,894

Prueba de fiabilidad para la variable cambios organizacionales

Tabla 2

Alpha de Cronbach para la variable cambios organizacionales

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	115	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	115	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,848	30

Nota. En tabla 2 se puede observar que fueron analizados los 115 datos procedentes de los elementos seleccionados en la muestra del estudio, de los cuales ninguno fue excluido. También se puede observar que se alcanzó para las 30 preguntas planteadas para el cuestionario sobre la variable *cambios organizacionales*, el valor con el test Alpha de Cronbach de 0,848 > 0,80 exigible; concluyendo que el instrumento es fiable.

Fiabilidad por elemento para la variable cambios organizacionales

Estadísticas de total de elemento					
		Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
31.	Les resulta difícil incumplir con las obligaciones impuestas por la nueva organización	92,90	152,814	,322	,845
32.	Sus compañeros justifican su ausencia laboral de manera continua por el cambio de organización	92,39	153,503	,473	,841
33.	Sienten que vario la productividad en la plataforma	91,83	156,022	,280	,846
34.	Tus compañeros opinan que los cambios ayudaron a mejorar la productividad	93,10	149,175	,535	,838
35.	Las rotaciones se efectuaron con aviso previo	92,52	149,199	,370	,844
36.	Les es fácil adaptarme a una rotación	92,48	155,041	,268	,846
37.	Se benefician con las interrupciones laborales	93,72	149,887	,421	,842
38.	Los demás asesores concentran su tiempo en huelgas para ganar beneficios	93,47	142,795	,580	,835
39.	Consideran importante que exista sindicato laboral	92,46	159,970	,053	,854
40.	Sienten que las disputas sindicales son causa de la nueva organización	92,92	149,038	,447	,841
41.	Se sienten conforme con su puesto de trabajo	92,50	155,550	,343	,844
42.	Les resulta fácil adaptarse a un nuevo puesto de trabajo	92,16	153,396	,401	,842
43.	Se llevan bien con sus compañeros de trabajo	91,80	158,249	,182	,848
44.	Se sienten cómodos con la nueva jefatura	92,36	148,758	,577	,837
45.	Sienten que deben adaptarme a los procesos del cambio organizacional	92,23	156,901	,271	,846
46.	La organización implanta mejores procesos para la plataforma	92,77	148,602	,602	,837
47.	Conocen la estructura de la organización, es decir cómo se encuentra conformada	92,83	150,250	,496	,840
48.	Tus compañeros que realizan la misma tarea se encuentran al mismo nivel jerárquico	92,57	156,002	,218	,848
49.	Realizan el mismo procedimiento que aplicaba la jefatura anterior	92,68	164,746	-,115	,858
50.	Realizan algún procedimiento adicional que ayude a la gestión diaria	92,85	148,039	,487	,839
51.	Tienen apoyo por parte de la nueva organización	92,89	153,417	,382	,843
52.	Se sienten motivados a seguir laborando con la nueva jefatura	92,70	151,810	,463	,841
53.	Sienten que el cambio de jefatura es eficaz	92,76	147,765	,654	,835
54.	Actúan eficazmente y con coherencia	92,56	153,495	,413	,842
55.	Se sienten satisfechos con los nuevos procedimientos implementados en la organización	92,79	149,289	,594	,837
56.	Su jefe reconoce la aportación cuando logran un resultado o hacen algo sobresaliente en la gestión	92,79	148,570	,560	,838
57.	La motivación hacia el trabajo es un factor determinante para fomentar un clima organizacional de armonía en la plataforma	91,67	167,960	-,254	,860
58.	El cumplimiento del reglamento interno propicia a que se constituya una atmosfera organizada en la plataforma	92,57	152,317	,369	,843
59.	Conocen los objetivos de la nueva jefatura	93,12	149,476	,452	,840
60.	Están de acuerdo con los objetivos implantados por la nueva jefatura	92,84	153,431	,309	,845

Anexo 6: Autorización

SOLICITO: Autorización para realizar
trabajo de investigación.

TELEATENTO DEL PERU SAC.

Señor Carlos Canales Suarez
Jefe de Plataforma.

Nosotras, Elizabeth Alicia Fasabi Angulo con DNI N° 41725717, Ana Lys Quisuruco Cueva DNI N° 48299733, estudiantes de la Universidad Cesar Vallejo, sede Lima Este, ante usted respetuosamente nos presentamos y exponemos:

Que, encontrándonos a término de nuestra carrera de ADMINISTRACIÓN, solicitamos a usted permiso para realizar nuestro trabajo de investigación en su institución sobre "CAMBIOS ORGANIZACIONALES Y RESILIENCIA A LAS NUEVAS CONDICIONES DE LA JEFATURA BBVA TELEATENTO SEDE ATE 2019" para optar el grado de Licenciada.

POR LO EXPUESTO.

Rogamos a usted acceder a nuestra solicitud.



Elizabeth Alicia Fasabi Angulo
DNI N° 41725717



Ana Lys Quisuruco Cueva
DNI N° 48299733



Martza Márquez Ruiz
Jefe
Servicio de Atención al Cliente y Contact Center

Anexo 7: Evidencias

Tel: (511) 311-6400
Fax: (511) 311-6458

Av. La Molina 190, Ate
Lima 3 - Perú

ATENTO:

Lima, 06 de julio de 2019

REAFIRMACIÓN DE COMPROMISO

(Cumplimiento de políticas de seguridad en el manejo de usuarios y contraseñas)

Estimado(a): Quisoruco Cueva, Ana Les

Asesor de Servicios
Presente.

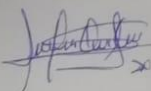
Por medio de la presente te damos a conocer los Lineamientos sobre el ejercicio adecuado de los Usuarios y Contraseñas de acceso a las aplicaciones o sistemas internos de la empresa, así como también de nuestros clientes contratantes. Para ello es necesario que tomes en cuenta las siguientes indicaciones:

- Debes responsabilizarte de las acciones que se realicen con tu usuario asignado por la institución.
- Debes mantener la confidencialidad de las contraseñas de acceso y no compartirlas con nadie, por ningún motivo deberás prestar tu usuario, así sea tu compañero de la misma Unidad de Servicio (de igual o mayor jerarquía) bajo responsabilidad de hacer caso omiso.
- De contar con más de dos bloqueos de usuario en el mes, que correspondan a errores operativos se entregará una carta de amonestación.
- Comunicar cualquier anomalía o incidente (robo, pérdida, etc.) que tenga con su(s) contraseña(s) al Supervisor y/o Jefe del Servicio.
- Advertir al jefe de servicio sobre cualquier presión, hostigamiento o influencia que pretenda la realización de Operaciones y consultas distintas al motivo de la llamada del Usuario final que incumplan el protocolo establecido.

Asimismo debes tener en cuenta que nuestro Reglamento Interno señala que es de total responsabilidad del Usuario, la confidencialidad de la contraseña o password de acceso y que su uso indebido se calificara como falta grave.


Por ello se te recuerda que el usuario XP 99798 del sistema Banco y de todos los sistemas que se te asignan es personal y de carácter confidencial, por lo que debes ser el único que tenga conocimiento de la clave secreta (xxxxxxx), pues en caso de algún incumplimiento nos veremos forzados a aplicar las sanciones que correspondan, de acuerdo a nuestro Reglamento Interno de Trabajo y/o a las normas laborales vigentes.

Estamos seguros que tu compromiso como parte de nuestro equipo nos permitirá lograr un óptimo nivel en cuanto a seguridad de la información y sistemas se refiere.


DNI: 48299733
FECHA: 06-07-2019

CARLOS OMAR CANALES SUAREZ
Jefatura Gestión de Reclamos BBVA
GERENCIA MULTISECTOR II

www.atento.com.pe



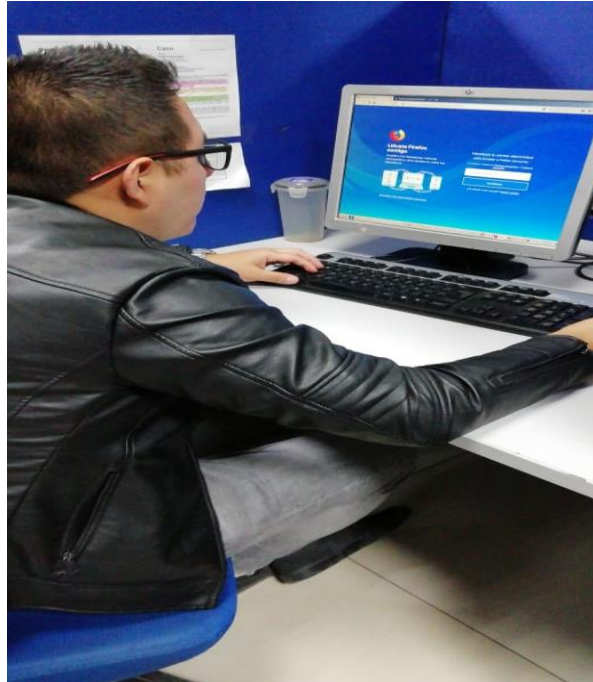
<http://atento.com/es/donde-estamos/peru/>

Ambiente interno de la plataforma de reclamos del BBVA.

- Asesores realizando colas para cambio de clave de usuarios, esto fue a causa del cambio de jefatura.



- Personal de programación, verificando e instalando nuevo sistema de control de gestión.



Anexo 8: Base de Datos Excel

Variable: Resiliencia

VARIABLE DEPENDIENTE "RESILIENCIA"																															
Sujetos	DIMENSION: LA VISION POSITIVA								DIMENSION: DETERMINACION EN EL ENFOQUE A OBJETIVOS				DIMENSION: CAPACIDAD DE RELACION						DIMENSION: AUTOESTIMA Y CONFIANZA						DIMENSION: AGILIDAD						
	Capacidad		Valores		Hábitos cognitivos		Zona de confort		Perseverancia		Determinación		Comunicación		Ayuda mutua		Oportunidad		Percepciones		Orgullo		Seguridad		Habilidades de gestión		Resolución de problemas		Flexibilidad		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
1	3	4	3	2	2	2	3	4	5	3	3	4	5	3	5	5	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	
2	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	5	3	3	3	4	5	4	5	3	4	5	4	5	4	4	3	4
3	4	3	4	3	5	5	4	4	2	2	3	3	4	4	2	2	3	3	4	2	3	4	4	3	2	3	4	4	4	3	
4	4	4	4	4	4	2	3	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	3	5	4	4	3	4	5	3	4	4	4	3	
5	3	2	4	2	4	5	5	5	5	4	5	3	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
6	3	2	3	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	
7	4	4	5	4	3	4	5	4	3	4	5	4	3	4	5	4	3	4	3	5	4	3	4	3	5	4	3	4	4	5	
8	4	5	5	4	5	3	4	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	2	3	2	4	2	
9	3	4	3	4	5	4	5	5	5	5	3	4	5	4	5	4	5	4	5	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	5	
10	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	3	2	2	2	3	3	4	3	4	3	5	4	4	3	4	3	4	3	5	5	
11	3	4	5	5	5	4	3	3	4	5	5	1	3	4	5	4	5	5	4	4	3	5	4	5	5	3	3	3	5	4	
12	1	4	3	2	2	3	3	5	3	2	2	4	3	5	5	3	3	2	2	4	5	5	5	4	5	5	5	5	1	2	
13	1	4	3	2	2	3	3	3	5	3	2	2	4	3	5	5	3	2	2	4	5	4	5	4	5	3	5	5	1	2	
14	3	4	4	4	5	4	4	5	4	3	3	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	1	5	
15	4	5	5	4	3	3	4	5	5	1	3	4	5	4	5	5	4	4	3	5	5	4	5	5	3	5	5	4	5	4	
16	4	5	5	4	3	3	4	5	5	1	3	4	5	4	5	3	4	4	3	5	5	4	5	5	3	5	5	4	5	4	
17	4	5	5	4	3	3	4	5	5	1	3	4	5	4	5	4	4	3	5	3	5	3	5	5	3	5	5	4	5	4	
18	5	4	5	4	5	3	4	3	4	3	2	4	4	1	4	1	4	4	4	4	4	4	4	2	2	1	4	4	4	4	
19	2	4	3	3	4	3	3	5	5	3	3	4	5	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	5	
20	3	2	4	3	3	3	4	3	3	5	3	3	4	5	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	5	
21	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
22	5	5	3	4	3	3	4	5	5	3	3	5	4	5	3	5	4	4	3	5	5	4	5	5	3	5	5	4	5	4	
23	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
24	4	3	2	3	4	3	2	3	4	2	3	3	3	4	4	1	1	1	1	3	3	4	3	2	3	3	3	2	2	4	
25	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	2	2	3	2	4	4	5	2	1	5	5	4	4	4	5	4	5	3	4	2	
26	2	5	3	2	4	2	3	2	4	3	2	4	5	3	2	4	2	4	4	4	4	3	3	2	2	3	3	2	2	2	
27	2	4	3	3	4	3	3	5	5	3	3	4	5	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	5	
28	2	4	3	3	4	3	3	5	5	3	3	4	5	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	5	
29	2	4	3	3	4	3	3	5	5	3	3	4	5	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	5	
30	3	4	3	4	3	4	5	4	3	3	4	5	5	5	5	4	3	5	3	5	4	5	4	4	5	4	5	4	3	5	
31	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	4	3	5	3	3	3	3	4	5	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	
32	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	5	5	4	3	3	4	4	4	4	4	4	
33	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
34	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	
35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
36	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
37	2	4	3	3	4	3	3	5	5	3	3	4	5	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	5	
38	4	4	3	3	4	3	3	5	5	3	3	4	5	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	5
39	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
40	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	
41	3	3	3	2	3	4	3	3	4	3	4	4	4	2	3	2	3	3	2	5	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	
42	3	3	4	3	4	3	4	5	4	3	3	4	5	5	5	4	3	5	3	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	3	
43	3	3	3	2	3	4	3	3	4	3	4	4	4	2	3	2	3	3	2	5	4	4	4	3	3	3	2	2	2	3	
44	3	3	4	3	4	3	4	5	4	3	3	4	5	5	5	4	3	5	3	5	4	5	4	5	4	4	5	4	3	3	
45	3	3	2	3	2	3	3	4	4	4	2	3	2	3	3	4	5	4	4	4	3	3	3	2	2	2	2	2	2	5	
46	3	3	3	2	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	2	3	2	3	3	5	4	4	4	3	3	2	2	2	2	2	
47	3	3	3	2	3	4	3	3	4	3	4	4	4	2	3	2	3	3	2	5	4	4	3	3	3	2	2	3	3	2	
48	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	
49	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
50	2	4	2	2	5	4	3	4	3	2	3	2	3	2	3	3	3	4	2	5	3	3	2	3	2	5	4	4	2	3	
51	2	2	2	3	2	3	4	4	4	3	2	2	2	2	2	2	3	4	4	3	4	3	2	2	2	2	2	2	2	4	
52	3	4	3	3	3	3	2	2	2	4	4	4	4	3	2	3	4	4	4	3	2	4	3	2	4	4	2	3	3	3	
53	5	5	5	5	4	2	3	5	5	1	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5
53	5	5	5	5	5	4	2	3	5	5	1	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5
54	5	5	5	5	5	5	3	5	5	3	5	5	1	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5
55	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	5	5	3	3	4	4	4	4	4	
56	5	5	5	4	3	5	4	5	5	1	3	4	5	5	5	4	4	4	3	5	5	5	5	5	3	5	5	4	4	4	
57	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
58	5	5	5	5	5	4	2	3	5	5	1	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	
59	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	
60	5	5	5	5	4	2	3	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5						

Variable: Cambios organizacionales

VARIABLE INDEPENDIENTE "CAMBIOS ORGANIZACIONALES"																																		
Subgrupos	DIMENSION: RECONOCIMIENTO DEL PROBLEMA										DIMENSION: IDENTIFICACION DE LAS CAUSAS					DIMENSION: IMPLANTACION DEL CAMBIO					DIMENSION: EVALUACION DEL CAMBIO													
	Aceleracion		Previsibilidad		Relevancia		Resolución		Estrategia		Fuerzas		Estrategia Interorganizacional		Estrategia Interorganizacional		Estrategia Interorganizacional		Estrategia Interorganizacional		Estrategia Interorganizacional		Estrategia Interorganizacional		Estrategia Interorganizacional		Estrategia Interorganizacional							
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30				
1	3	2	3	2	2	4	4	2	4	4	2	4	4	4	4	5	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	2				
2	5	5	5	3	4	3	3	3	2	4	3	3	4	4	4	5	4	2	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3				
3	4	2	3	3	2	2	2	2	4	4	3	2	4	4	4	4	2	4	4	3	2	4	3	2	4	4	4	5	2	4				
4	3	2	2	4	3	3	3	2	5	3	4	5	5	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4				
5	4	5	4	3	4	3	4	2	3	2	3	2	3	2	4	2	3	2	4	2	3	2	4	4	5	4	5	4	4	2				
6	1	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	4	2	3	2	4	2	3	2	3	3	2	3	3	2				
7	5	2	2	3	2	2	2	2	4	5	4	4	3	5	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	5	4	3	5	4			
8	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4			
9	5	4	5	4	3	4	5	4	5	5	4	5	3	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	3	4			
10	5	5	4	5	5	5	5	3	4	3	2	5	4	5	4	3	5	4	3	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5			
11	3	4	5	3	4	5	1	2	3	3	3	3	4	4	5	3	4	1	5	4	4	4	2	5	3	2	4	4	4	3	2			
12	4	3	4	2	2	2	3	1	1	4	2	3	4	4	2	3	2	2	3	4	1	2	3	4	2	4	2	5	2	1	1			
13	4	3	4	2	2	3	1	1	4	2	3	4	4	2	4	2	2	3	4	1	2	3	2	4	2	2	2	5	2	1	1			
14	3	3	5	2	3	3	3	2	4	4	3	4	5	4	4	3	3	2	4	4	4	4	4	3	2	4	5	5	3	2	2			
15	3	4	5	3	4	5	2	3	3	3	4	4	5	5	3	4	4	2	1	3	1	5	4	4	4	3	4	4	4	3	3			
16	3	4	5	3	4	5	2	3	3	3	4	4	5	5	3	4	4	2	1	3	1	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3			
17	3	4	5	3	5	5	2	3	3	3	4	4	5	5	3	4	4	2	1	1	3	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3			
18	4	2	2	2	3	3	4	3	4	4	4	4	1	5	2	1	3	2	5	1	3	4	4	4	1	1	3	3	4	4	2			
19	2	3	4	2	1	3	2	1	3	1	3	2	5	3	4	2	2	2	3	4	3	3	3	2	3	3	2	5	4	2	3			
20	2	3	4	2	1	3	2	1	3	1	3	2	5	3	4	2	2	3	4	3	3	3	3	2	3	3	2	5	4	2	2			
21	4	4	4	4	4	3	3	5	4	4	4	4	4	5	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3			
22	3	4	5	3	4	5	2	3	3	3	4	4	5	5	3	4	4	2	1	1	3	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3			
23	4	4	4	4	4	3	3	5	4	4	4	4	4	5	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3			
24	3	3	4	2	2	4	2	3	4	4	3	2	2	3	2	2	3	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	4	4		
25	3	3	3	2	4	4	2	4	3	2	3	3	5	2	2	3	3	4	2	3	3	3	3	2	4	4	4	4	2	2	2	4		
26	4	2	3	3	4	2	5	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	4	4	2	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
28	2	3	4	2	1	3	2	1	3	1	3	1	3	2	5	3	4	2	2	2	3	4	3	3	2	3	3	2	5	4	2	3	2	
29	3	4	2	2	1	3	2	1	3	1	3	1	3	2	5	3	4	2	2	2	4	3	3	3	3	2	3	2	5	4	2	3	2	
30	2	3	4	2	2	5	1	2	5	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	5	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	2	3	2	
31	3	3	5	3	4	3	4	3	4	3	3	5	5	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	5	3	2	3	2	
32	1	4	5	3	2	4	1	1	1	1	3	4	4	4	3	3	4	2	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	
33	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
34	1	4	5	3	2	4	1	1	1	1	3	4	4	4	4	3	3	4	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	
35	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	
36	1	4	5	3	2	4	1	1	1	1	3	4	4	4	4	3	3	4	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	
37	2	3	4	2	1	3	2	1	3	1	3	2	5	3	4	2	2	3	4	3	3	3	3	2	3	3	2	5	4	2	3	3		
38	2	3	4	2	1	3	2	1	3	1	3	2	5	3	4	2	2	3	4	3	3	3	3	2	3	3	2	5	4	2	3	3		
39	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	
40	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	
41	4	3	4	5	2	3	1	4	5	4	3	4	4	3	4	3	1	5	3	3	2	3	3	2	2	3	3	5	2	1	2	2		
42	2	3	4	2	2	5	1	2	5	3	3	4	4	3	3	3	4	5	3	3	3	2	3	3	3	3	3	5	3	2	2	2		
43	4	3	4	5	2	3	1	4	5	4	3	4	4	4	3	3	4	3	1	5	3	3	2	2	3	4	5	2	1	2	2	2		
44	2	3	4	2	2	1	2	5	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	1	5	3	3	2	2	3	4	5	2	1	2	2	2		
45	3	4	5	2	2	3	1	4	5	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	1	5	3	3	2	2	3	3	5	2	1	2	2		
46	4	3	4	5	2	4	1	4	5	4	3	4	4	4	3	4	2	1	4	5	3	3	4	3	2	2	2	2	2	1	2	2		
47	4	3	4	5	2	3	1	4	5	4	3	4	4	3	4	3	1	4	3	3	2	3	3	2	2	3	5	2	1	3	3	3		
48	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4		
49	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	
50	4	4	4	2	3	3	4	4	2	2	2	3	3	3	2	4	3	2	3	4	4	2	3	2	3	3	3	2	4	4	4	4	4	
51	4	2	3	3	2	3	4	4	3	2	4	3	3	3	2	2	4	3	2	3	4	2	4	2	4	2	3	3	2	4	4	4	4	
52	2	4	3	2	4	3	3	2	4	2	2	2	3	3	4	4	2	3	4	4	4	2	2	3	4	2	3	4	2	3	2	4	3	
53	2	4	5	2	5	2	1	1	3	4	4	4	5	4	4	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	2	4	3	3	
54	2	4	5	2	5	2	1	1	3	4	5	5	5	5	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	5	5	2	4	4	4	
55	1	4	5	3	2	4	1	1	1	1	3	4	4	4	3	3	4	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	
56	3	4	5	3	4	5	2	3	3	3	4	4	4	5	5	3	4	4	2	1	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
57	1	2	5	3	2	5	1	1	1	1	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	5	4	
58	2	4	5	2	2	1	1	3	4	4	4	5	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
59	1	4	5	3	2	4	1	1	1	1	3	4	4	4	4	3	4	2	4	2	4	2	4	4	4	4	4</							

Anexo 9: Matriz de consistencia

MATRIZ DE CONSISTENCIA				
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	Variable Independiente: Resiliencia	METODOLOGICO
PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPOTESIS GENERAL	DIMENSIONES	INDICADORES
¿Cuál es la relación que existe entre resiliencia y cambios organizacionales en la jefatura del BBVA Teleatento Sede Ate?	Determinar la relación que existe entre resiliencia y cambios organizacionales en la jefatura del BBVA Teleatento Sede Ate.	Existe relación entre resiliencia y cambios organizacionales en la jefatura del BBVA Teleatento sede Ate.	La visión positiva	Capacidad Voluntad Hábitos cognitivos Zona de confort
PROBLEMAS ESPECIFICOS	OBJETIVOS ESPECIFICOS	HIPOTESIS ESPECIFICAS		
¿Cuál es la relación que existe entre la visión positiva y cambios organizacionales?	Identificar la relación que existe entre la visión positiva y cambios organizacionales.	Existe relación positiva entre la visión positiva y cambios organizacionales.	Determinación en el enfoque a objetivos	Perseverancia Determinación <hr/> Tipo de Investigación: Aplicada
¿Cuál es la relación que existe entre determinación en el enfoque a objetivos y cambios organizacionales?	Identificar la relación que existe entre determinación en el enfoque a objetivos y cambios organizacionales.	Existe relación positiva entre determinación en el enfoque a objetivos y cambios organizacionales.	Capacidad de relación	Comunicación Ayuda mutua Cohesión
			Autoestima y confianza	Percepciones Creencias Sinceridad <hr/> Diseño de Investigación: No experimental
			Agilidad	Habilidades de gestión Resolución de problemas Flexibilidad <hr/> correlacional

¿Cuál es la relación que existe entre capacidad de relación y los cambios organizacionales? Identificar la relación que existe entre capacidad de relación y los cambios organizacionales. Existe relación positiva entre capacidad de relación y los cambios organizacionales.

Variable dependiente: Cambios Organizacionales

¿Cuál es la relación que existe entre autoestima y confianza y cambios organizacionales? Identificar la relación que existe entre autoestima y confianza y cambios organizacionales. Existe relación positiva entre autoestima y confianza y cambios organizacionales.

DIMENSIONES

INDICADORES

Reconocimiento del problema

Absentismo
Productividad.
Rotación
Huelgas
Disputas sindicales

¿Cuál es la relación que existe entre agilidad y cambios organizacionales?. Identificar la relación que existe entre agilidad y cambios organizacionales. Existe relación positiva entre agilidad y cambios organizacionales.

Identificación de las causas

Puestos
Relaciones interpersonales
La organización como un todo

Nivel de
Investigación:
Descriptiva

Implantación del cambio

Estructural
Procedimiento
Interpersonal

Enfoque:
Cuantitativo

Evaluación del cambio

Eficacia
Satisfacción
Armonía interpersonal
Objetiva

Anexo 10: Matriz de evidencias externas

Autor	Hipótesis	Resultado
Costa, Demo & Paschoal (2019)	Existe relación positiva en la influencia de la gestión de recursos humanos Políticas y prácticas sobre la resiliencia en el trabajo de la Fundación de la Universidad de Brasilia	Spearman Rho = 0.243 p=0,001 ≤ 0,05
Beuren & Santos (2019)	Existe relación positiva entre los MCS y la resiliencia organizacional.	Spearman = 0,438 p=0.000 ≤ 0,05
Yaguana (2016)	Existe relación entre los factores asociados a la resistencia al cambio organizacional en la empresa Eléctrica Quito.	Rho = 0,734 p=0,000 ≤ 0,05
Magnano, Craparo & Paolillo (2016)	Existe una significativa relación entre los tres constructores examinados.	Pearson = 0.42 p=0,001 ≤ 0,05

Matriz de evidencias internas

Autor	Hipótesis	Resultado
Carreón (2019)	Existe correlación en un nivel moderado entre las variables Resiliencia y Productividad Laboral en la muestra en estudio.	Tau b de Kendall = 0.554 p=0.014 ≤ 0,05
Ricaldi (2018)	Existe relación significativa entre el desarrollo organizacional y la resistencia al cambio según los trabajadores de la UGEL 06 de Ate - 2017.	Spearman Rho = - 0.816 p=0,000 ≤ 0,05
Ayllón (2016)	Existe relación directa entre el nivel de resiliencia y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Autónoma de Ica.	Spearman = 0,352 p=0,026 ≤ 0,05
Yatto (2018)	Existe relación entre la cultura organizacional y la gestión de cambio de los trabajadores del Proyecto Especial Madre de Dios – 2018.	Tau B de Kendall es de = 0,465 p=0,000 ≤ 0,05



Declaratoria de Originalidad del Autor / Autores

Yo (Nosotros), ANA LYS QUISURUCO CUEVA, ELIZABETH ALICIA FASABI ANGULO estudiante(s) de la FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES y Escuela Profesional de ADMINISTRACIÓN de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO, declaro (declaramos) bajo juramento que todos los datos e información que acompañan al Trabajo de Investigación / Tesis titulado: "RESILIENCIA Y CAMBIOS ORGANIZACIONALES EN LA JEFATURA BBVA TELEATENTO SEDE ATE", es de mi (nuestra) autoría, por lo tanto, declaro (declaramos) que el Tesis:

1. No ha sido plagiado ni total, ni parcialmente.
2. He (Hemos) mencionado todas las fuentes empleadas, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes.
3. No ha sido publicado ni presentado anteriormente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados.

En tal sentido asumo (asumimos) la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

Apellidos y Nombres del Autor	Firma
ANA LYS QUISURUCO CUEVA DNI: 48299733 ORCID 0000-0003-0340-3502	Firmado digitalmente por: AQUISURUCOC el 30 Jul 2020 10:04:52
ELIZABETH ALICIA FASABI ANGULO DNI: 41725717 ORCID 0000-0002-2919-5783	Firmado digitalmente por: EFASABIA el 30 Jul 2020 10:05:19