



BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA

FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA

SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE
POSGRADO

“PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA FACILITAR EL TELETRABAJO EN
LA EMPRESA ARKANUM S.A. DE C.V.”

TESIS

Para Obtener el Grado de
Maestra en Gestión Organizacional

DIRECTORA:

Dra. María Antonieta Monserrat Vera Muñoz

Asesora Metodológica:

Dra. Rafaela Martínez Méndez

Asesora Temática:

Mtra. María Verónica Altagracia Lara Andrade

PRESENTA:

Zahori Fernández Hernández

Puebla, Pue. Agosto de 2023.



Oficio No. FCP/SIEP-DIG.0009/2023
Asunto: Digitalización de la Tesis

C. FERNÁNDEZ HERNÁNDEZ ZAHORI
PRESENTE

Por medio del presente tengo a bien comunicarle que se autoriza la digitalización en formato PDF, de la Tesis denominada "PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA FACILITAR EL TELETRABAJO EN LA EMPRESA ARKANUM S.A. DE C.V.", a fin de sustentar el examen profesional para obtener el grado de MAESTRA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL.

Sin más por el momento, quedo de usted.

ATENTAMENTE
"Pensar Bien, Para Vivir Mejor"
H. Puebla de Z., 04 de julio de 2023

DRA. RAFAELA MARTÍNEZ MÉNDEZ
Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado



DRA. RAFAELA MARTÍNEZ MÉNDEZ

Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado
Facultad de Contaduría Pública
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
P r e s e n t e

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de **Directora** de la tesis denominada: "**PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA FACILITAR EL TELETRABAJO EN LA EMPRESA ARKANUM S.A. DE C.V.**", elaborada por la alumna de la **MAESTRIA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL** de nombre:

ZAHORI FERNÁNDEZ HERNÁNDEZ

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE
H. Puebla de Z., a 13 de junio de 2023


DRA. MARÍA ANTONIETA MONSERRAT VERA MUÑOZ

c.c.p. Alumno(a)

DRA. MARÍA ANTONIETA MONSERRAT VERA MUÑOZ

Directora

Facultad de Contaduría Pública

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

P r e s e n t e

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de **Asesora Metodológica** de la tesis denominada: "**PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA FACILITAR EL TELETRABAJO EN LA EMPRESA ARKANUM S.A. DE C.V.**", elaborada por la alumna de la **MAESTRÍA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL** de nombre:

ZAHORI FERNÁNDEZ HERNÁNDEZ

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE

H. Puebla de Z., a 13 de junio de 2023



DRA. RAFAELA MARTÍNEZ MÉNDEZ

c.c.p. Alumno(a)

DRA. RAFAELA MARTÍNEZ MÉNDEZ

Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado

Facultad de Contaduría Pública

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

P r e s e n t e

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de **Asesora Temática** de la tesis denominada: "**PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA FACILITAR EL TELETRABAJO EN LA EMPRESA ARKANUM S.A. DE C.V.**", elaborada por la alumna de la **MAESTRÍA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL** de nombre:

ZAHORI FERNÁNDEZ HERNÁNDEZ

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE

H. Puebla de Z., a 13 de junio de 2023



MTRA. MARIA VERÓNICA ALTAGRACIA LARA ANDRADE

c.c.p. Alumno(a)

DEDICATORIA

A mi señora madre Alma Delia Hernández García.

Por hacer de mí una mujer igual de fuerte, entusiasta y trabajadora que ella. Y enseñarme a luchar por mis sueños y jamás darme por vencida.

AGRADECIMIENTOS

Un agradecimiento especial al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), a mi Comité de asesores de la tesis, a los profesores de la Maestría y al director de la empresa Arkanum S.A. de C.V. Ellos hicieron posible este proyecto.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN	17
ABSTRAC	18
I. INTRODUCCIÓN	19
II. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	20
II.1. Planteamiento del problema.....	20
II.2. Pregunta de investigación	22
II.3. Sistematización de la pregunta de investigación	22
III. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	22
III.1. Objetivo General.....	22
III.2. Objetivos Específicos.....	22
IV. JUSTIFICACIÓN.....	23
V. HIPÓTESIS.....	24
V.1. Variables independientes	24
V.2. Variables dependientes	24
VI. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	25
VI.1. Método	25
VI.2. Tipo de Investigación	25
VI.3. Enfoque De Investigación	25
VI.4. Técnicas Documentales	26
VI.5. Técnicas para la Investigación de Campo	26
VII.ALCANCES Y LIMITACIONES	26
CAPÍTULO I TELETRABAJO	28
1.1. DEFINICIÓN DEL TELETRABAJO	28
1.2. ANTECEDENTES DEL TELETRABAJO	30

1.2.1.	Antecedentes generales del teletrabajo	30
1.2.2.	Antecedentes del teletrabajo en Latinoamérica	34
1.2.2.1.	Teletrabajo en Brasil.....	36
1.2.2.2.	Teletrabajo en Chile.....	36
1.2.2.3.	Teletrabajo en Argentina.....	37
1.2.2.4.	Teletrabajo en Uruguay.....	38
1.2.2.5.	Teletrabajo en Costa Rica	39
1.2.2.6.	Teletrabajo en Colombia.....	40
1.2.2.7.	Teletrabajo en Ecuador	41
1.2.2.8.	Teletrabajo en Paraguay.....	41
1.2.2.9.	Teletrabajo en México	42
1.3.	PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DEL TELETRABAJO	44
1.4.	OBJETIVOS DEL TELETRABAJO	45
1.4.1.	Relación del teletrabajo con los Objetivos de Desarrollo sostenible (ODS) 46	
1.5.	VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL TELETRABAJO.....	47
1.6.	RECURSOS DEL TELETRABAJO	48
1.6.1.	Principales recursos tecnológicos del teletrabajo	48
1.6.2.	Condiciones del espacio para el teletrabajo	51
1.6.3.	Recursos materiales para el teletrabajo	52
1.6.4.	El recurso humano o capital humano para el teletrabajo.....	53
1.7.	COMPETENCIAS PARA REALIZAR TELETRABAJO.....	55
1.7.1.	Definición de competencia.....	55
1.7.2.	Desarrollo de competencias	56
1.7.3.	Competencias específicas para el teletrabajo	57
1.7.3.1.	Adaptación al cambio	59
1.7.3.2.	Habilidad para trabajar de forma autónoma, proactiva y con iniciativa 62	
1.7.3.3.	Disciplina y autorregulación.....	64
1.7.3.4.	Auto gestión del tiempo y planificación	65
1.7.3.5.	Orientación a resultados	66

1.7.3.6.	Capacidad para tomar decisiones.....	68
1.7.3.7.	Capacidad para resolver problemas	70
1.7.3.8.	Capacidad de gestionar la comunicación a larga distancia	72
1.7.3.9.	Capacidad para separar la vida familiar y laboral.....	73
1.8.	LAS IMPLICACIONES DEL TELETRABAJO EN MÉXICO SEGÚN LA LFT	74
	CAPÍTULO II LA CAPACITACIÓN.....	77
2.1.	DEFINICIÓN DE CAPACITACIÓN	77
2.2.	DIFERENCIAS ENTRE CAPACITACIÓN, ADIESTRAMIENTO Y DESARROLLO DE LAS PERSONAS	79
2.3.	ORIGEN DE LA CAPACITACIÓN	80
2.3.1.	Los antecedentes de la capacitación en México.....	82
2.4.	OBJETIVO PRINCIPAL DE LA CAPACITACIÓN	83
2.4.1.	Otros objetivos importantes de la capacitación	84
2.5.	BENEFICIOS DE LA CAPACITACIÓN	85
2.6.	LA CAPACITACIÓN COMO CULTURA EN LAS ORGANIZACIONES	86
2.7.	LA CAPACITACIÓN COMO UN PROCESO DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS	87
2.8.	EL PROCESO DE LA CAPACITACIÓN	89
2.8.1.	Diagnóstico de las necesidades de capacitación.....	90
2.9.	DISEÑO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.....	92
2.9.1.	Contenido del programa de capacitación	95
2.9.1.1.	Objetivos del programa de capacitación	95
2.9.1.2.	Contenido temático o estructura de contenidos.....	97
2.9.1.3.	Actividades de instrucción o metodología.....	98

2.9.1.4.	Recursos didácticos.....	101
2.9.1.5.	La implementación del programa de capacitación	102
2.9.1.6.	La evaluación de los resultados de la capacitación	103
2.10.	CONSIDERACIONES FINALES.....	104
CAPÍTULO III METODOLOGÍA Y RESULTADOS DE LA		
INVESTIGACIÓN		105
3.1.	METODOLOGÍA DEL TRABAJO	105
3.2.	INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	107
3.2.1.	Primer instrumento: entrevista	107
3.2.2.	Segundo instrumento: encuesta.	108
3.3.	EMPRESA ESTUDIO DE CASO: ARKANUM S.A. DE C.V. ...	109
3.3.1.	Identidad corporativa.....	111
3.3.1.1.	Misión	111
3.3.1.2.	Visión.....	111
3.3.1.3.	Valores	112
3.3.2.	Organigrama de Arkanum S.A. de C.V.....	112
3.3.3.	Segmento del mercado y modelo de negocio de Arkanum S.A. de C.V.	113
3.3.4.	La Cadena de valor de Arkanum S.A. de C.V.	115
3.3.5.	Retos y desafíos de Arkanum S.A. de C.V.	117
3.3.5.1.	El teletrabajo como alternativa para Arkanum S.A de C.V.	118
3.4.	RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN DEL	
ESTUDIO DE CASO		118
3.4.1.	Resultados de la entrevista aplicada al director general de Arkanum S.A. de C.V. 118	
3.4.2.	Resultados de la encuesta aplicada a los jefes.	121
3.5.	DIAGNÓSTICO DE LA INFORMACIÓN DE ESTUDIO DE	
CASO 129		
3.5.1.	Entrevista.....	129

3.5.2. Encuesta.....	130
3.6. ESTADO DEL PROBLEMA.....	133
PROPUESTA	134
CONCLUSIONES.....	178
REFERENCIAS.....	181
ANEXOS	189

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. 1. <i>Línea del tiempo del teletrabajo en Latinoamérica.</i>	35
Figura 1. 2. <i>Recursos tecnológicos para realizar teletrabajo.</i>	49
Figura 1. 3. <i>Espacios para teletrabajar.</i>	52
Figura 1. 4. <i>El ciclo de la gestión sostenible de los recursos humanos para el teletrabajo.</i>	54
Figura 1. 5. <i>Estilos de aprendizajes en adultos.</i>	57
Figura 1. 6. <i>Proceso de cambio: Modelo de Kurt Lewin.</i>	59
Figura 1. 7. <i>Proceso general del cambio.</i>	60
Figura 1. 8. <i>4 leyes para generar hábitos.</i>	64
Figura 1. 9. <i>Modelo SMART para fijar objetivos.</i>	67
Figura 1. 10. <i>El proceso de la decisión.</i>	69
Figura 1. 11. <i>Proceso para resolver un problema.</i>	71
Figura 2. 1. <i>Las etapas de la capacitación.</i>	90
Figura 2. 2. <i>Elementos para el DNC.</i>	92
Figura 2. 3. <i>Razones para diseñar un programa de capacitación.</i>	94
Figura 2. 4. <i>Ejemplo de un objetivo específico dentro del programa de capacitación.</i>	96
Figura 2. 5. <i>Técnicas de instrucción.</i>	99
Figura 2. 6. <i>Técnicas grupales.</i>	100
Figura 2. 7. <i>Clasificación de los recursos didácticos.</i>	101
Figura 3. 1. <i>Bitácora de actividades de investigación.</i>	106
Figura 3. 2. <i>Construcción Teórica-Hipotética.</i>	107
Figura 3. 3. <i>Valores de Arkanum S.A. de C.V.</i>	112
Figura 3. 4. <i>Organigrama de Arkanum S.A. de C.V.</i>	113
Figura 3. 5. <i>Modelo Canvas de Arkanum S.A. de C.V.</i>	114
Figura 3. 6. <i>Cadena de Valor de Arkanum S.A. de C.V.</i>	116
Figura 3. 7. <i>Retos y desafíos de Arkanum S.A. de C.V.</i>	117
Figura 3. 8. <i>Resultados de la entrevista.</i>	119
Figura 3. 9. <i>Construcción Teórica-Hipotética.</i>	132

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 3. 1. <i>Logotipo de Arkanum</i>	110
Ilustración 3. 2. <i>Página web de Arkanum</i>	110

ANEXOS

Anexo A	189
Anexo B	191

RESUMEN

El teletrabajo era un modelo de trabajo poco aplicado en las organizaciones (tal es el caso de la empresa Arkanum S.A. de C.V.), pero tras la pandemia comenzó a aplicarse con mayor regularidad. Por ello, la presente investigación tuvo como objetivo general elaborar un programa de capacitación con las competencias necesarias para facilitar el teletrabajo a los colaboradores de Arkanum S.A. de C.V. Como primer paso, se generó un marco teórico en los temas de teletrabajo y capacitación y en seguida, se hizo una investigación de campo que aportó resultados interesantes, entre los que destacaba la necesidad de capacitar a los colaboradores en ciertas competencias para el teletrabajo y la disposición del director general para invertir en dicha capacitación. Así, se pudo crear un programa de capacitación basado en las competencias necesarias para el teletrabajo con dinámicas muy enriquecedoras y segmentadas en diferentes sesiones para poder aprovechar al máximo el aprendizaje.

Palabras clave

Teletrabajo, capacitación, programa de capacitación y competencias para el teletrabajo.

ABSTRAC

Teleworking was a work model little applied in organizations (such is the case of the company Arkanum S.A. de C.V.), but after the pandemic it began to be applied more regularly. For this reason, the present investigation had the general objective of developing a training program with the necessary skills to facilitate teleworking for the employees of Arkanum S.A. de C.V. As a first step, a theoretical framework was left on the issues of teleworking and training, and then a field investigation was carried out that provided interesting results, among which stood out the need to train employees in certain competencies for teleworking and willingness of the CEO to invest in such training. Thus, it was possible to create a training program based on the necessary skills for teleworking with very enriching dynamics and segmented into different sessions in order to make the most of learning.

Key words

Telework, training, training program and competencies for telework.

I. INTRODUCCIÓN

El teletrabajo ha podido implementarse como un nuevo modelo de trabajo en las empresas y organizaciones ofreciendo ventajas socioeconómicas, empresariales y para los trabajadores. No obstante, para que estas ventajas se vean reflejadas, los trabajadores deben contar con las competencias necesarias para realizar teletrabajo, es por ello que un programa de capacitación es la clave para que puedan adquirirlas.

Es así como el Capítulo I del presente proyecto va encaminado a conocer a fondo el teletrabajo, desde su definición, sus antecedentes, sus principales características, sus objetivos, sus ventajas y sus desventajas, los recursos para llevarlo a cabo, hasta su marco legal en México. Además de presentar las competencias necesarias para realizarlo y las posibles dinámicas para desarrollarlas.

Enseguida el Capítulo II aborda la Capacitación para dejar clara su definición, su origen, sus beneficios y sus objetivos. Asimismo, se presenta su proceso y las nuevas formas en las que está siendo considerada dentro de las organizaciones.

Por otra parte, el Capítulo III aborda la metodología que se usó para obtener la información, los instrumentos y los resultados concernientes al programa de capacitación con las competencias necesarias para realizar teletrabajo por parte de los colaboradores de Arkanum S.A. de C.V.

Antes de llegar al final, se presenta la respectiva propuesta que cuenta con el plan de acción, la factibilidad que tiene y los resultados esperados en caso de implementarse. Y por último se muestran las respectivas conclusiones de todo el proyecto y las debidas referencias.

II. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

II.1. Planteamiento del problema

Es muy común ver problemas contundentes en todo el planeta: desde la pandemia del COVID-19, la escasez de recursos, la contaminación global, hasta la explosión demográfica. Dichos problemas han llevado a cambiar el curso de la humanidad y las organizaciones con el motivo de reducir los impactos negativos.

Sin embargo, el simple proceso de “cambiar” se torna muy complicado para la mayoría de las personas, quienes suelen tener miedo a lo desconocido, miedo a ser deficientes en las nuevas actividades, miedo a perder lo que poseían y miedo a cambiar de hábitos, generando así resistencia al cambio (P. Robbins & Coulter, 2010).

De igual forma los cambios organizacionales (sean de personal, de estructuras y de tecnologías) resultan muy difíciles de implementar en las empresas, puesto que son los mismos integrantes quienes se resisten o temen a ellos.

Tal es el caso de la empresa Arkanum S.A. de C.V., la cual implementó el teletrabajo como una alternativa tecnológica ante la pandemia del COVID-19. No obstante sus colaboradores no lo vieron como un modelo que pudiera prevalecer en el futuro, debido a que los siguientes miedos se hicieron presentes durante su implementación: perder la interacción social, no subir de puesto, disminuir sus remuneraciones, aumentar la incertidumbre laboral, perder la intimidad entre familia al ejercer el trabajo en casa (por mencionar algunos). Todos ellos, teniendo un alto grado de coincidencia con las manifestaciones en contra del teletrabajo que mencionan Contreras y Rojas (2015).

Sim embargo, Contreras y Rojas (2015) también concluyen que para que el teletrabajo sea funcional debe existir una “Gestión sostenible de los recursos humanos [...]”(p.81)., tomando como eje principal el factor humano y como primera etapa de dicha gestión se intenta buscar talentos con perfiles orientados al logro y control. Mismos que aparecen dentro de las competencias laborales de la Guía para hacer teletrabajo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS, 2019), donde también resalta la adaptación al cambio.

Ésta última (adaptación al cambio), toma un valor muy importante para que las demás competencias (orientación a los resultados; disciplina y autocontrol; habilidad para trabajar de forma autónoma, activa y con iniciativa; capacidad para tomar decisiones y resolver; autogestión del tiempo y planificación; y capacidad para separar la vida familiar y laboral) puedan fortalecerse y en consecuencia el teletrabajo pueda realizarse satisfactoriamente.

Ahora bien, para fortalecer estas competencias (objetivo principal de la capacitación) en los colaboradores de la empresa Arkanum S.A. de C.V., será necesario elaborar un programa de capacitación con diferentes actividades encaminadas a alcanzar dicho objetivo. Recordando que el programa de capacitación se define como: “La descripción detallada de un conjunto de actividades de instrucción-aprendizaje estructuradas de tal forma que conduzcan a alcanzar una serie de objetivos previamente determinados” (STPS, 2008).

Una vez que se elabore y ejecute dicho programa de capacitación, se espera que los integrantes realicen teletrabajo correctamente, se vean beneficiados por su implementación y mejoren sus competencias laborales de forma individual y grupal.

II.2. Pregunta de investigación

¿Qué competencias debe incluir el programa de capacitación dirigido a los colaboradores de Arkanum S.A. de C.V. para facilitar el teletrabajo?

II.3. Sistematización de la pregunta de investigación

- ¿Qué es el teletrabajo y cuáles son sus características, objetivos, ventajas y desventajas?
- ¿Qué recursos se necesitan para realizar teletrabajo?
- ¿Cuáles son las competencias necesarias para realizar Teletrabajo?
- ¿Cuál es el origen, la importancia y la aplicación de la capacitación?
- ¿Qué elementos debe incluir un programa de capacitación?

III. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

III.1. Objetivo General

Elaborar un programa de capacitación con las 9 competencias necesarias para facilitar el teletrabajo a los colaboradores de Arkanum S.A. de C.V.

III.2. Objetivos Específicos

- Definir el teletrabajo, sus características, sus objetivos, sus ventajas y desventajas.
- Detallar los recursos que se necesitan para realizar teletrabajo.
- Describir las competencias necesarias para realizar Teletrabajo.
- Conocer el origen, la importancia y la aplicación de la capacitación.
- Identificar los elementos que debe incluir un programa de capacitación.

IV.JUSTIFICACIÓN

La sociedad, la economía y el medio ambiente se han visto beneficiados ampliamente con las ventajas que ofrecen las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), al grado de afirmar que se está viviendo en la era con mayores avances tecnológicos y generación de nuevos conocimientos; una era digital en expansión, donde las organizaciones que no teman a implementarlas, encontrarán la clave para avanzar y desarrollarse plenamente hacia el futuro cercano.

Por ejemplo, las TIC han logrado que ya no haya ningún impedimento para mantener relaciones laborales a distancia, puesto que al hacer teletrabajo se pueden conseguir los mismos resultados esperados en un modelo tradicional de trabajo. Además de que el teletrabajo trae consigo beneficios socioeconómicos (disminución del tráfico, menos polución, más oportunidades para discapacitados y menos uso de los recursos naturales), empresariales (reducción de costos en activos fijos y en infraestructura, capital humano diversificado y de otros lugares de residencia, cultura organizacional basada en la innovación y las TIC) y para los trabajadores (una mejor calidad de vida al disfrutar más tiempo con su familia, al tener tiempo libre para actividades recreativas, al mejorar su alimentación y al disminuir sus niveles de estrés).

Por ello, radica la importancia de conocer a fondo el teletrabajo, como su definición, sus características, sus objetivos, sus ventajas y desventajas. Además de detallar los recursos que necesita para ejecutarse correctamente y las competencias laborales para realizarlo. Éstas últimas convirtiéndose en el objetivo para generar un programa de capacitación para los colaboradores de Arkanum S.A. de C.V. Todo ello a través de la aplicación del método mixto (inductivo-deductivo), el cuál será el camino que recorrerá dicha investigación y que permitirá comprobar el alto grado de importancia que tiene el teletrabajo en esta nueva era.

Tanto así, que dicha investigación (una vez finalizada) podrá tener un impacto positivo e inmediato en la empresa y en sus colaboradores respectivamente, pero a su vez podrá ser tomada como referencia para alentar y orientar a otras empresas u organizaciones (ya sean del mismo giro, de otra localidad u otro sector) a dirigir sus esfuerzos, sus recursos y sus estrategias hacia la implementación del teletrabajo en un futuro muy cercano. Porque sin duda alguna, el momento de aprovechar las herramientas tecnológicas, el nuevo conocimiento y las aportaciones de la investigación científica es ahora.

V. HIPÓTESIS

Al tener un programa de capacitación con las 9 competencias necesarias para el teletrabajo, éste se les facilitará a los colaboradores de Arkanum S.A. de C.V.

V.1. Variables independientes

Programa de capacitación con las 9 competencias necesarias para el teletrabajo.

V.2. Variables dependientes

Facilidad para realizar el teletrabajo por parte de los colaboradores de Arkanum S.A. de C.V.

VI.DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

VI.1. Método

La presente investigación se llevó a cabo bajo el método mixto deductivo-inductivo, ya que se presentó la explicación del tema de manera general y después se aplicó en un caso en particular para validar la información y en consecuencia posicionarla nuevamente en la generalidad para así cuantificar el efecto de la investigación.

VI.2. Tipo de Investigación

El presente trabajo se realizó con un tipo de investigación descriptiva, puesto que se revisó, buscó y describió la información relevante relacionada con el tema de investigación, permitiendo la construcción de un marco Teórico sólido que contiene definiciones, características y ejemplos del teletrabajo y las competencias para realizarlo en un estudio de caso, además de la definición, historia y proceso de la capacitación; con un tipo correlacional ya que a través de la aplicación de un programa de capacitación se mide el efecto para realizar teletrabajo.

VI.3. Enfoque De Investigación

El presente trabajo se elaboró haciendo un análisis de la información en forma mixta (cualitativa y cuantitativa) para validar o verificar la postura del investigador, la cual se desarrolló apoyándose en una investigación de campo para un estudio de caso.

VI.4. Técnicas Documentales

Para la investigación documental se recurrió al acopio y análisis de información a través de fuentes secundarias como: artículos, revistas, guías, libros, informes y páginas web.

VI.5. Técnicas para la Investigación de Campo

En este trabajo se incluyen las técnicas de la encuesta y la entrevista con el fin de obtener información amplia y detallada del estudio de caso.

VII. ALCANCES Y LIMITACIONES

El alcance de esta investigación fue consultando la literatura relacionada con el tema que estaba vigente de 2021 y 5 años atrás. Además de que se consultaron fuentes con más de 5 años de antigüedad debido a que la situación lo ameritó.

El trabajo se llevó a cabo (geográficamente) en la ciudad de Puebla, puesto que Arkanum S.A. de C.V. se encuentra en esta ubicación.

Cabe mencionar que el trabajo tiene un corte transversal, porque se realizó en el periodo de 2021 a 2023, siendo referencia para dar inicio y finalización a la misma.

Dentro de las principales limitaciones se encontraron:

1. Investigación enfocada a una sola empresa.
2. Por el COVID-19 la relación con los participantes se limitó en la cuestión física.
3. Geográficamente solo se cubrió una ciudad de toda la república mexicana.

4. Se cuenta con una base de datos incompleta respecto al total de personas que realizan teletrabajo en México.
5. La percepción y subjetividad de las personas entrevistadas afecta las preguntas realizadas.
6. Los participantes tuvieron la libertad para dejar de participar en la investigación.
7. Existió información de la empresa que fue de carácter confidencial y no pudo usarse para la investigación.

CAPÍTULO I TELETRABAJO

El presente capítulo aborda la definición del teletrabajo, sus antecedentes, sus principales características, sus objetivos, sus ventajas y sus desventajas, los recursos para llevarlo a cabo y su marco legal en México junto con Normas aplicables al mismo. Todo ello con la finalidad de ampliar el conocimiento respecto a este tema.

1.1. DEFINICIÓN DEL TELETRABAJO

Para comenzar se presentan las definiciones que brindan las leyes de 2 países latinoamericanos, uno de ellos es México (donde se lleva a cabo dicha investigación) y el otro Colombia.

La Ley Federal Del Trabajo (LFT, 1970) de México brinda la siguiente definición en su reforma más actual:

El teletrabajo es una forma de organización laboral subordinada que consiste en el desempeño de actividades remuneradas, en lugares distintos al establecimiento o establecimientos del patrón, por lo que no se requiere la presencia física de la persona trabajadora bajo la modalidad de teletrabajo, en el centro de trabajo, utilizando primordialmente las tecnologías de la información y comunicación, para el contacto y mando entre la persona trabajadora bajo la modalidad de teletrabajo y el patrón. (p. 82)

Enseguida la “Ley 1221 de 2008 teletrabajo” del Congreso de Colombia (2008) deja de manifiesto ésta definición:

Es una forma de organización laboral, que consiste en el desempeño de actividades remuneradas o prestación de servicios a terceros utilizando como

soporte las tecnologías de la información y la comunicación– TIC para el contacto entre el trabajador y la empresa, sin requerirse la presencia física del trabajador en un sitio específico de trabajo. (p. 1)

Hasta el momento ambas definiciones dejan en claro que debe ser un trabajo remunerado, a distancia y con uso de las TIC. Ahora bien, se da paso a otras definiciones que coinciden con dicha información y la nutren. Por ejemplo, el Consejo Europeo (2001) menciona que “el teletrabajo es una forma de organización y/o de realización del trabajo, utilizando las tecnologías de la información en el marco de un contrato o de una relación de trabajo, en la cual un trabajo que podría ser realizado igualmente en los locales de la empresa se efectúa fuera de estos locales de forma regular” (p.1). De esta definición se rescata la importancia del contrato laboral.

Por otra parte, la International Labour Organization (ILO, 2020) o también conocida en español como Oficina Internacional del Trabajo (OIT), resalta que el trabajo a distancia y el teletrabajo tienen bastante similitud, afirmando que “son modalidades de trabajo en las que los trabajadores desempeñan sus tareas y obligaciones desde una ubicación alternativa de su elección” (p. 3). Sin olvidar que el teletrabajo destaca porque engloba a trabajadores que hacen uso de las TIC y dispositivos móviles.

Otra definición que brinda la misma OIT (2002), pero un poco más corta es la siguiente: “trabajo en el que se utilizan las TIC y que se lleva a cabo de manera regular fuera de las instalaciones del empleador” (p. 33).

Por último se suma la definición del autor Osio (2010), quien la presenta en una fórmula tan sencilla y clara para definir:

Teletrabajo = Trabajo + Distancia + Uso intensivo de las TIC.

Ésta última, contiene las palabras clave que las demás definiciones presentan y por tanto hace una definición muy sencilla y fácil de entender. Ahora que se conoce la definición se da paso a los antecedentes del teletrabajo.

1.2. ANTECEDENTES DEL TELETRABAJO

En este apartado se abordarán los antecedentes generales del teletrabajo, los antecedentes específicos en Latinoamérica y por último en México. Todo ello permitirá tener un panorama amplio de los hechos que propiciaron el teletrabajo en todo el mundo. Además, se podrá analizar y comparar la implementación del teletrabajo de un país a otro.

1.2.1. Antecedentes generales del teletrabajo

La historia del teletrabajo va de la mano con el uso intensivo de las TIC, la crisis del petróleo de 1973 y otros acontecimientos importantes. Por ello, primero hay que definir brevemente la palabra tecnología y conocer un poco de su historia; en segundo lugar, hay que hablar brevemente de la crisis del petróleo y en tercer lugar hay que abordar los acontecimientos más importantes que propiciaron el teletrabajo.

Empezando por definir el término de tecnología se citan a Koontz et al. (2014) quienes la definen así: “se refiere a la suma total del conocimiento que poseemos sobre cómo hacer las cosas, incluidos los inventos, las técnicas y el amplio cúmulo de conocimiento organizado acerca de todo” (p. 70). Ahora bien, al hablar de Tecnologías de Información (TI), los mismos autores mencionan que incluye muchas tecnologías como: software compuesto de los sistemas operativos y procesadores; hardware como son las computadoras e impresoras; telecomunicación y base de datos; y la desarrollada tecnología 3G y 4G (p. 529). La tecnología también puede entenderse como “una combinación entre

infraestructura, dispositivos, contenidos y aplicaciones, y en consecuencia de su uso y apropiación efectivos para alcanzar las metas organizacionales” (Gobierno Nacional & Ministerios de TIC y del trabajo, 2012). Hasta este punto queda muy clara la definición y se da paso al origen de la misma.

Según Chiavenato (2003, p. 358), el recorrido de la tecnología tuvo sus comienzos desde la Revolución Industrial (considerando la fuerza motriz del vapor como tecnología), puesto que influyó en las organizaciones para sustituir el esfuerzo humano y abrir paso a las industrias y fábricas. Después de ello, menciona que se crearon inventos de suma importancia para las organizaciones, como la máquina de escribir a finales del siglo XVIII que aceleró los procesos productivos en oficinas; el teléfono a finales del siglo XIX que permitió a las organizaciones expandirse y descentralizarse hacia nuevos mercados; y el gran invento de la computadora en la segunda mitad del siglo XX que trajo consigo la automatización y la administración de grandes organizaciones que contaban con una cantidad impresionante de productos, procesos, recursos materiales y stakeholders (personas interesadas).

Al centrarse en las computadoras, era evidente que tenían que estar enlazadas entre sí para transmitir información, por lo que el internet fue el detonante para lograrlo. Así que hay que agradecer al Departamento de Defensa de Estados Unidos, quien en 1969 dio origen al internet con la intención de enlazarse con investigadores para el ejército; y al día de hoy la mayoría de personas de todo el mundo pueden acceder al internet (Koontz et al., 2014, p. 564).

Entonces desde esa perspectiva la computadora y el internet abrieron paso a la era del conocimiento que según Koontz et al. (2014, p. 70) incluía datos, imágenes, símbolos, cultura, ideología, valores e información. Y de forma más completa Daniel Bell (como se citó en García, 2010, p. 20) mencionaba que los inicios de esa nueva era se basaban en la tecnología, la información y los servicios, los cuales tenían por objetivo potenciar a las organizaciones al hacerlas más ágiles,

coordinadas y dispersas, destacando al Internet como un acelerador importante en la mayoría de las organizaciones y en las actividades cotidianas.

Es así como se observa que, aunque la tecnología tuvo sus inicios en la Revolución Industrial, fue hasta que las TIC se inventaron que inició la era del conocimiento y con ello el desarrollo de muchas organizaciones en su forma de trabajar.

Ahora bien, es momento de llegar al punto en que gracias a las TIC el trabajo no se detuvo pese a la Crisis del Petróleo de 1973. La solución que se proponía a dicha crisis fue la del ingeniero Jack Nilles, quien afirmaba: “si uno de cada siete trabajadores urbanos no tuviera que desplazarse a su lugar de trabajo, Estados Unidos no tendría la necesidad de importar petróleo” (como se citó en Pérez & Gálvez, 2009, p. 58). Desde ahí comenzaron algunas personas a realizar teletrabajo y se empezó a atribuir ese término.

Al mismo tiempo Schiff (1979) coincidía que al trabajar en casa la población estadounidense podría disminuir el consumo de la gasolina, disminuir la congestión del tráfico, la contaminación del aire y el pulular de las personas. Sabiendo que muy poca población lo hiciera, el impacto positivo ante los problemas que se veían sería favorable. También manifestaba que las TIC eran la clave para lograr el trabajo en casa, puesto que cada día estaban avanzando a pasos agigantados.

De la mano con lo anterior, pero enfatizando la conciliación de la vida laboral y el hogar de los trabajadores, IBM se convirtió en la primera empresa en implementar el teletrabajo como parte de sus políticas de flexibilidad y dentro del “Plan *Mobility*” (teletrabajo). Dicho plan traía como consecuencia la mejora de la productividad, la satisfacción laboral y el equilibrio en la vida laboral y personal. Además de que el plan estaba basado en la confianza entre los trabajadores y

directores y un sistema de evaluación por resultados y no por presencia física (IBM España, 2005).

Otros acontecimientos importantes que propiciaron el teletrabajo fueron las catástrofes. Dos de las más mencionadas son: el terremoto de San Francisco en 1906 y la caída de las Torres gemelas en 2001. Ambas dejaron las ciudades destruidas y la imposibilidad de traslado para la población (ya sea para trabajar u otras actividades primordiales), aquí fue donde el teletrabajo dio la oportunidad de trabajar mientras las ciudades se reconstruían y mantener seguros (en el caso del atentado de las Torres gemelas) a aquellos que tenían miedo de que algo similar volviera a pasar (Boiarov & Poliszuk, s.f.).

En definitiva, el teletrabajo presentó soluciones para la crisis del petróleo, para el tráfico, para la contaminación, para las catástrofes y para la riña entre el trabajo y la vida social (aunque aún hay más soluciones que trae consigo).

En fechas más recientes, el informe “Trabajar a toda hora, en cualquier lugar: Efectos sobre el mundo del trabajo” (como se citó en AMITI, 2018) reveló que un 40% de los puestos en los países estudiados (entre ellos Argentina y Brasil) se hacían con el modelo de teletrabajo.

Ahora bien, gracias a la información anterior surge la necesidad de abordar los antecedentes del teletrabajo en América Latina y así comparar los avances de la implementación del teletrabajo entre México y los demás países latinoamericanos para tomar las mejores estrategias de cada uno de ellos en el tema de teletrabajo.

1.2.2. Antecedentes del teletrabajo en Latinoamérica

Para presentar los antecedentes del teletrabajo en Latinoamérica es importante basarse en el compendio de información presentada por la Academia Internacional de Transformación del Trabajo- Capítulo América Latina y el Caribe (ITA-LAC, 2017), en donde diferentes investigadores de cada país se dan a la tarea de recabar la suficiente información disponible respecto al teletrabajo.

Para efectos visuales y a forma de introducción de este subtema, se presenta la siguiente línea del tiempo (Figura 1.1.):

Figura 1. 1. Línea del tiempo del teletrabajo en Latinoamérica.



Fuente: Elaboración propia con base en ITA-LAC, 2017.

Enseguida se empiezan a abordar los aspectos más importantes de cada país, empezando con el pionero: Brasil.

1.2.2.1. Teletrabajo en Brasil

Como se puede ver en la línea del tiempo, Brasil fue el pionero del teletrabajo exactamente un 20 de agosto de 1997, tras la celebración del seminario “Teletrabaho – panorama de los negocios y de trabajo para el 3er milenio” y el lanzamiento del primer libro sobre teletrabajo: “Volver a la Casa – Desmitificando el teletrabajo” (Alvaro Mello).

Ahora bien, la razón principal que motivó a Brasil a aplicar el teletrabajo fue la crisis del agua y la energía (los cuales generaban altos costos), aunado con otros problemas como el tráfico, el sobrecargo de transporte, la contaminación y la poca productividad de las empresas. De forma paralela el teletrabajo en Brasil se vio fortalecido gracias a la creciente penetración de la banda ancha móvil.

Actualmente, gracias a la Ley 13467 de 13 de julio de 2017 (aprobada en noviembre de ese mismo año), los teletrabajadores cuentan con los mismos derechos fundamentales de los trabajadores presenciales y existe una reglamentación del teletrabajo.

Con todo lo anterior, el teletrabajo sigue aumentando en Brasil al igual que en otros países como Chile.

1.2.2.2. Teletrabajo en Chile

En el año 2001, la Ley N° 19.759 de Chile incorporaba la presencia del teletrabajo (sin definirlo explícitamente) como una nueva modalidad de contratación.

No obstante, fue en el 2012 que la empresa ENEL-Chile empezó a implementar el teletrabajo y hasta el 2017 que el INAPI (Instituto Nacional de Propiedad Intelectual) se convirtió en la primera institución gubernamental en implementarlo. Lo mejor de todo fue que ambos vieron los resultados positivos de ello y continúan aumentando los números de teletrabajadores.

Por último y gracias a la Reforma Laboral de 2016, el Código del Trabajo en Chile reconoce oficialmente el teletrabajo e indica los requisitos que se deben cumplir para llevarlo a cabo correctamente.

En general, Chile ha tenido barreras por parte de la cultura empresarial y el liderazgo viejo, no obstante, Alvaro A. A. Mello (presidente de ITA) afirma que los millennials a cargo de puestos directivos han sido los pioneros del teletrabajo en Chile.

Ahora es momento de ver los antecedentes en Argentina, que comparte el mismo año que Chile en cuestión al teletrabajo y sus antecedentes.

1.2.2.3. Teletrabajo en Argentina

Gracias a las reiteradas solicitudes de la creación de una Comisión del teletrabajo por parte de la “Fundación Caminando Utopías” en 2001, se logró crear con éxito dicha Comisión en 2003. Aunque ya en 2002 se veía la participación activa de Argentina en cursos para la UNESCO; en la creación del Grupo teletrabajo en CEPAL; y por presidir la ITA-International Telework Academy.

Más tarde en 2007 se presentó el primer proyecto de Ley de teletrabajo y en 2013 se creó la Ley 28618 de Promoción y Difusión de teletrabajo en la Provincia de Neuquén.

Actualmente en el país y gracias a la “Fundación Caminando Utopías”, se brindan cursos gratuitos para informar sobre el teletrabajo y ofrecen oficinas virtuales para los teletrabajadores.

Cabe mencionar que en Argentina no hay información suficiente respecto a las estadísticas del teletrabajo, pero sí algunas opiniones que muestran los beneficios y contras del mismo, pero que no han sido impedimento para que sigan implementándolo.

De forma paralela el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social junto con Cisco iniciaron un programa piloto teniendo como principal objetivo promover el teletrabajo (AMITI, 2018).

Después de esto, es admirable ver que hay fundaciones y personas que se esfuerzan por propagar este modelo de trabajo, tal es el caso de Sr. Álvaro Lamé (2002-2016) quien fuera embajador de los Teletrabajadores Uruguayos en el Mundo y con quien inicia la historia del teletrabajo en Uruguay.

1.2.2.4. Teletrabajo en Uruguay

El Sr. Álvaro Lamé fue empresario pionero de las TIC y presidente de la CUTI (Cámara Uruguaya de Tecnologías de la Información), quien junto con su equipo de trabajo se dedicó a brindar conferencias y charlas para que todas las personas pudieran vender sus servicios y productos por todo el mundo gracias a las TIC y el teletrabajo. Esa idea inició a partir de la crisis financiera y social de 2002 que vivía el país, donde la gente desempleada podía encontrar una solución a ello mediante el teletrabajo.

Fue así como muchos empezaron a tener éxito vendiendo productos y servicios desde la comodidad de su casa, rompiendo las barreras de la distancia.

Provocando que más personas se unieran y en consecuencia el Sr. Álvaro Lamé y su equipo tomarán fuerza para continuar con sus aportaciones.

Así en 2016 se hizo posible el proyecto de Ley de teletrabajo y se determinó que aproximadamente el 8% de los uruguayos realizaba teletrabajo.

Sin duda alguna el esfuerzo de Sr. Lamé y su equipo dieron resultados positivos y su nombre se recordará en la mayoría de países latinoamericanos, entre ellos Costa Rica, del cual toca hablar a continuación.

1.2.2.5. Teletrabajo en Costa Rica

En 2006 la empresa estatal encargada de la electricidad y las telecomunicaciones (el ICE) en Costa Rica, realizó arduas investigaciones del teletrabajo para que en 2007 pudieran llevar a cabo una prueba piloto, donde poco tiempo después vieron resultados positivos en la productividad, en la satisfacción laboral y en la reducción de costos. Además de que se dieron cuenta que era necesario hacer cambios en los procesos, en los procedimientos y otros aspectos para que pudiera fluir mejor el teletrabajo.

Pero fue hasta agosto del 2008 que el Gobierno de la República emitió el decreto N°34704 con el propósito de generalizar la práctica del teletrabajo en todas las empresas de Costa Rica y en 2013 y 2015 se dictan nuevos decretos para mejorar las prácticas del mismo.

Además de que por el 2012 se llevó a cabo el evento “Telework-Costa Rica”, a cargo de la ITA-LAC, donde se mencionaron recomendaciones importantes para realizar teletrabajo.

Luego en 2017 se elaboró el “Primer Informe del Estado del teletrabajo en Costa Rica” por parte del Ministerio del Trabajo y Seguro Social y el Centro Internacional del Teletrabajo (CIDTT). Todo ello con aras de incrementar el número de personas teletrabajadoras con el debido acompañamiento. Para ello, la creación del Programa Nacional de Teletrabajo fue fundamental en Costa Rica.

Hasta este momento cada país ha buscado las formas de mejorar las condiciones para hacer teletrabajo y hasta han creado las debidas instituciones para que se vea fortalecido. Dese este punto Colombia no se queda atrás.

1.2.2.6. Teletrabajo en Colombia

Colombia se ha caracterizado por promover al máximo el teletrabajo y desde el 2008 que plasmaron esta forma de trabajar en la Ley 1221 no han parado por darle seguimiento y mejorar su normativa.

Parte importante de implementar el teletrabajo en Colombia, radica en la idea de que las empresas que no apliquen tecnologías en sus procesos quedarán rezagadas. Es por ello que el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTIC) y el Ministerio del Trabajo (MinTrabajo) se han dedicado a promover el teletrabajo en Colombia. Una de sus acciones claves ha sido ofrecer asesorías gratuitas sobre cómo implementar el teletrabajo. Mencionando que dicha acción está encaminada a cumplir el objetivo de lograr en 2018 120 mil teletrabajadores.

Toda la información anterior que presenta la ITA-LAC (2017) se complementa con lo que afirma la AMITI (2018) respecto a Colombia: “95,439 personas realizan sus labores bajo esta modalidad; la Alcaldía Mayor de Bogotá y Microsoft firmaron un memorando de entendimiento para implementar un plan de masificación del teletrabajo” (p. 22).

Asimismo, es bueno resaltar una de las aportaciones más importantes de Colombia para sus países semejantes: el “Libro blanco: el ABC del teletrabajo en Colombia”. El cual es una creación del Gobierno Nacional & Ministerios de TIC y del trabajo (2012) e incluye temas de suma relevancia que van desde conceptos clave del teletrabajo hasta las consideraciones jurídicas y legales. Haciendo de éste una guía estupenda para implementar y mejorar el teletrabajo.

Por toda lo anterior, Colombia se ha vuelto un líder a seguir en implementación del trabajo y los países que vienen a continuación lo confirman.

1.2.2.7. Teletrabajo en Ecuador

Gracias a la normativa 190 en el año 2015 se brindó la oportunidad de implementar teletrabajo con la debida confianza entre las partes interesadas de las organizaciones que existen en Ecuador.

Sin embargo, esta modalidad solo tiene antecedentes en la ciudad de Quito, aunque con muy buenos avances, debido a que cuenta con 450 puntos de conectividad gratuita y 20 centros para hacer teletrabajo, lo que hace de la ciudad un ícono de desarrollo en las TIC.

De igual forma hay otros países que apenas van encontrando sentido al teletrabajo, tal es el caso de Paraguay.

1.2.2.8. Teletrabajo en Paraguay

En el año 2016 se presentó el Proyecto de Ley de Teletrabajo en la Cámara de Diputados del Congreso Nacional en Paraguay, debido a que algunas personas ya estaban realizando teletrabajo en ocupaciones como *call center*, ventas por

internet, diseño gráfico y otras. Por lo que ahora lo que hacía falta era una normativa que regulara dicha modalidad.

Aunque el proyecto sigue en proceso, también se sigue investigando y participando en foros para conocer a fondo las ventajas y desventajas.

Lo rescatable de Paraguay es que está siendo consciente de la importancia del teletrabajo al igual que México, del que se hablará a continuación.

1.2.2.9. Teletrabajo en México

Está de más recordar que la presente investigación se lleva a cabo en la ciudad de Puebla (perteneciente a México), pero es por esa razón que se abordará la información que se tiene en México respecto al teletrabajo.

Para ello es imprescindible dirigirse a la *LFT* (1970), la cual consideró desde su creación (1^{ero} de abril de 1970) el término “Trabajo a domicilio” en el Artículo 311, Capítulo XII, el cual aparentemente consideraba al teletrabajo dentro de su definición: “Trabajo a domicilio es el que se ejecuta habitualmente para un patrón, en el domicilio del trabajador o en un local libremente elegido por él, sin vigilancia ni dirección inmediata de quien proporciona el trabajo” (p. 79).

No obstante, desde esta definición se puede observar que carecía de la implementación de las TIC como herramienta principal. Lo anterior se debía a que el “trabajo a domicilio” se enfocaba en la transformación y confección de materias primas u otros objetos, como, por ejemplo: un trabajador elabora, cose, deshebra y plancha prendas de vestir desde su casa para la Maquiladora en la que trabaja.

Por ello y de acuerdo a la AMITI (2018, p. 41), fue hasta el 2012 que se incorporó a ese Artículo un párrafo que ya incluyó el trabajo a domicilio con el uso de

las TIC, pero que seguía careciendo de información imprescindible y propia del teletrabajo.

Fue sino hasta el 2021 y como consecuencia del confinamiento que trajo consigo el COVID-19, que la STPS (2021) lanzó el comunicado que daba a conocer la reforma al Artículo 311 de la LFT, misma que ya incluía un apartado para el teletrabajo o “Home Office” y las respectivas obligaciones tanto de trabajadores como los empleadores.

Ahora la *LFT* (1970) cuenta con el apartado “teletrabajo” dentro del CAPÍTULO XII BIS, donde se encuentran los Artículos 330-A hasta el 330-K, todos ellos abordando las disposiciones específicas para realizar teletrabajo, incluyendo los deberes de los inspectores del Trabajo dentro de esta modalidad.

En definitiva, la reforma al Artículo 311 significó un avance importante y necesario. Pero se debe destacar que antes de que se implementara esta reforma, ya se estaba trabajando unos años atrás en impulsar el teletrabajo en México.

Una de las pruebas más antiguas está en los años de 1989, cuando se implementó el famoso “No circula”, donde los carros de la ciudad de México de 3 a 5 días al mes no circularían. Este programa tenía como finalidad disminuir los problemas ambientales, aunque indirectamente propicio el teletrabajo, a tal grado que la Comisión de Movilidad de la Confederación Patronal de la República Mexicana (Coparmex) afirmaba que el teletrabajo podría traer consigo una mejor calidad de vida para los trabajadores y mayor productividad. Aunque al final fueron muy pocas las organizaciones que empezaron a emplearlo debido a que no contaban con todos los recursos que se requerían para ello y aún no estaba regulado ante la Ley (AMITI, 2018).

Entonces, fue hasta la firma del “Convenio de Concertación para la Implementación y Fomento al Teletrabajo en la CDMX” (en el año 2017) donde la AMITI, la Secretaría de Trabajo y Fomento al Empleo (STyFE) y la Secretaría de Desarrollo Económico (SEDECO) unieron esfuerzos para que se pudiera implementar el teletrabajo en la CDMX, con el objetivo principal de mejorar la calidad de vida de quienes lo realizan; resaltando que la CDMX es una de las ciudades más sobrepobladas del país y donde la mayoría de trabajadores pierde de 4 a 5 horas en trasladarse a sus trabajos, agregando que el traslado al realizarse en transporte público o privado genera alta contaminación al medio ambiente.

Siendo esas las razones principales para optar por el teletrabajo, en dicho convenio ya se empezaba a hablar de modificar las respectivas leyes, normas y reglamentos aplicables al teletrabajo y también se extendía con garantizar contrato individual, seguridad social, entre otras que ya están en la *LFT* (1970).

Así que este convenio fue la primera muestra de interés y aplicación del teletrabajo en aras de que se pudiera ejercer en todo México en un futuro no muy lejano. Y que hoy gracias a una pandemia pudo acelerarse su implementación.

Después de que ya se ha dado un repaso por los antecedentes del teletrabajo, llega el momento de conocer a fondo las características del mismo.

1.3. PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DEL TELETRABAJO

Los 3 términos que se concretaron anteriormente (trabajo, distancia y uso intensivo de las TIC) son también las características principales del teletrabajo. Sin embargo, es importante profundizar un poco en cada uno de ellas y conocer otras características. Por lo que se describen a continuación:

1. Uso intensivo de las TIC: implica hacer uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación al alcance del trabajador, que en este caso son: el Internet, la computadora, el teléfono, por mencionar los más básicos.
2. Trabajo a Distancia: implica trabajar fuera de las instalaciones de la propia organización, como puede ser la casa, una cafetería, oficinas satelitales y una gran variedad de ubicaciones.

La premisa siempre será que dicho trabajo o actividad pueda realizarse a distancia o que no sea necesario que el trabajador asista a la organización (Contreras y Rojas, 2015).

3. Flexibilidad en el tiempo laboral: significa que el tiempo se puede ajustar de acuerdo a las actividades laborales, es decir aumentar o disminuir. En su mayoría suelen disminuir como lo mencionan Pérez y Gálvez (2009). Y que hasta cierto punto ese detalle puede no estar fijado en las Leyes Laborales de algunos países según Escalante et al., (2006).
4. Relaciones indirectas de los trabajadores: algunos trabajadores pertenecen a la nómina de la organización, otros brindan sus servicios por medio de Outsourcing y algunos son Freelances (autónomos).
5. Reorganización de jerarquías, procesos y procedimientos (Contreras & Rojas, 2015). Al ser un nuevo modelo de trabajo, lleva consigo el cambio o adecuación de la organización de manera específica.

Éstas han sido las principales características, ahora es turno de conocer los objetivos del teletrabajo.

1.4. OBJETIVOS DEL TELETRABAJO

Tras conocer el significado y las principales características del teletrabajo, es importante responder la siguiente pregunta: ¿por qué hacer teletrabajo? Conocer los objetivos del teletrabajo brindará la respuesta.

Los autores Escalante et al., (2006) y Osio (2010) coinciden y dejan de manifiesto que los objetivos principales del teletrabajo son:

- Socioeconómicos: al disminuir la polución, el tráfico, la sobrepoblación en las ciudades, usar menos recursos naturales, brindar oportunidades a discapacitados, mejorar las condiciones de las viviendas y crear una cultura basada en el uso de TIC.
- Empresariales: disminuir sus costos en activos fijos, infraestructura y capital humano, volver más flexibles los tiempos laborales, organizar a la empresa dejando el control de otras actividades a terceros, adaptarse a las nuevas demandas de la economía global, contratar talento humano que no puede encontrarse en las zonas cercanas.
- De los trabajadores: mejorar la calidad de vida de los mismos, tener más tiempo y ahorro de dinero al no invertirlos en desplazamientos, disfrutar la familia, disminuir el estrés y ser más productivos.

Además, hay otros objetivos que el teletrabajo cumple y que están en un nivel más alto y profundo: los objetivos de desarrollo sostenible (ODS).

1.4.1. Relación del teletrabajo con los Objetivos de Desarrollo sostenible (ODS)

Es una buena noticia saber que al implementarse el teletrabajo en las organizaciones se está cumpliendo también con algunos de los ODS. Específicamente se trata del objetivo número 8 “Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos” (NACIONES UNIDAS, s.f.). La razón es porque el teletrabajo cumple con las siguientes metas de dicho objetivo:

8.2. Lograr niveles más elevados de productividad económica mediante la diversificación, la modernización tecnológica y la innovación, entre otras

cosas centrándose en los sectores con gran valor añadido y un uso intensivo de la mano de obra.

8.3. Promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, la creación de puestos de trabajo decentes, el emprendimiento, la creatividad y la innovación, y fomentar la formalización y el crecimiento de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas, incluso mediante el acceso a servicios financieros.

8.5 De aquí a 2030, lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todas las mujeres y los hombres, incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad, así como la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor.

En pocas palabras, el teletrabajo es una forma de sostenibilidad empresarial o de responsabilidad social corporativa, ya que impacta de forma positiva a la sociedad, al medio ambiente y a las organizaciones (Contreras & Rojas, 2015).

Ahora que se tiene claro los objetivos del teletrabajo, es momento de conocer a fondo las ventajas y desventajas que éste ofrece.

1.5. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL TELETRABAJO

A continuación, se citan las ventajas y desventajas más importantes de acuerdo a Osio (2010) y Pérez y Gálvez (2009):

Ventajas:

- Los trabajadores deciden dónde trabajar.
- Los horarios se vuelven flexibles, lo que permite tener tiempo para disfrutar de la familia o mejorar su calidad de vida.
- Las personas discapacitadas tienen la oportunidad de hacer teletrabajo.
- Ahorros en infraestructura para la empresa y para el trabajador en desplazamientos.

- Oportunidades de trabajar para empresas nacionales o internacionales.
- Crecimiento y expansión de la empresa geográficamente.
- Capital humano diversificado.
- Mayor productividad para la empresa.

Desventajas:

- Problemas psicológicos en los teletrabajadores por no relacionarse con otros.
- Inseguridad de permanencia laboral.
- Sedentarismo y problemas de obesidad.
- Dificultad para motivar a los teletrabajadores.
- Pérdida de supervisión por parte de las empresas hacia los trabajadores.
- Falta de lealtad o compromiso de los trabajadores.
- Nula autogestión del tiempo por parte de los trabajadores.

Con esta información se cuenta con un buen panorama que permitirá el desarrollo satisfactorio de los demás apartados y uno de ellos es el de los recursos que son indispensables para el teletrabajo.

1.6. RECURSOS DEL TELETRABAJO

Después de todo lo anterior, es momento de conocer y enlistar los recursos que se requieren para poder llevar a cabo el teletrabajo. En este punto los recursos se dividen en tecnológicos, de infraestructura, materiales y humanos. Mismos que se irán describiendo enseguida.

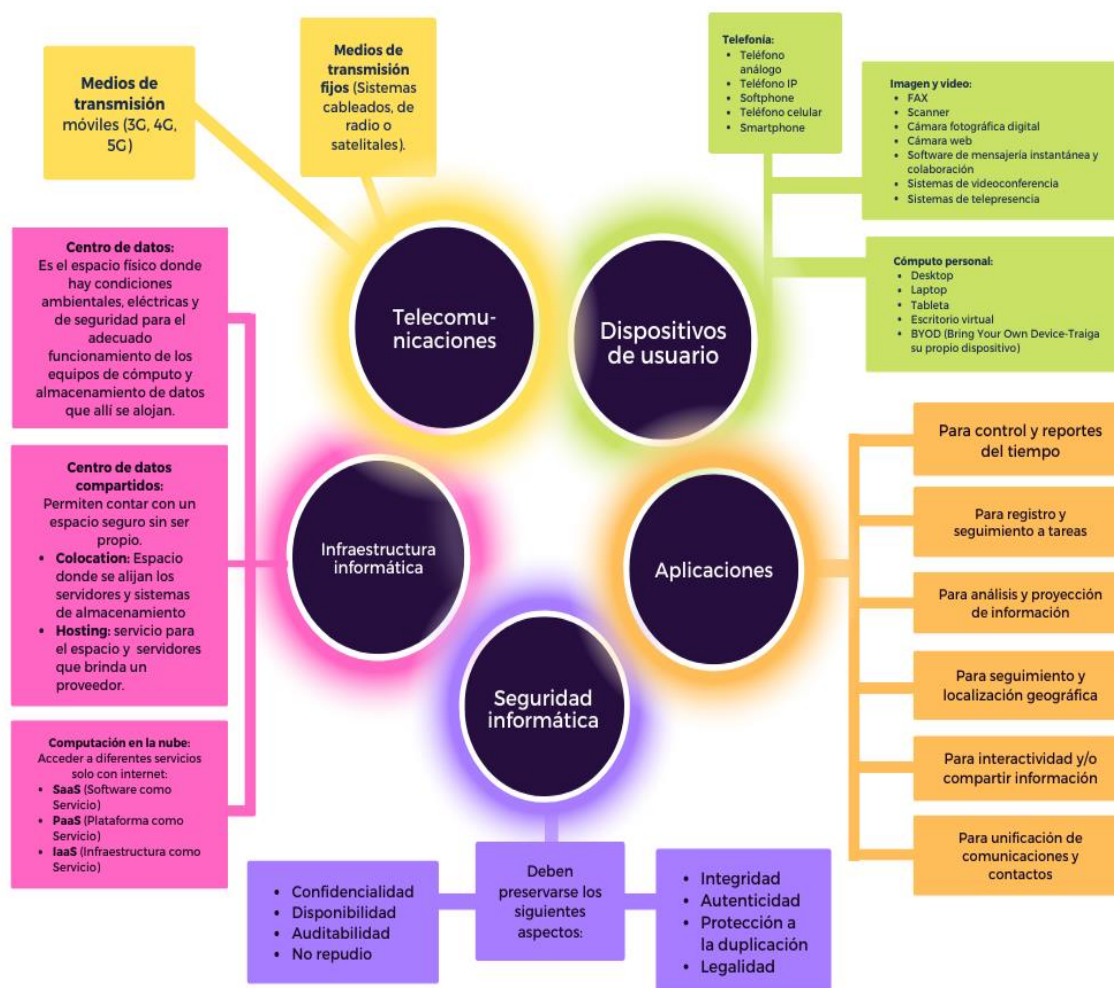
1.6.1. Principales recursos tecnológicos del teletrabajo

Es evidente, y como se presentó en capítulos anteriores, que las TIC son de los recursos más importantes para realizar teletrabajo. Por lo anterior, es

conveniente ratificar que dichos recursos tecnológicos combinan servicios, infraestructura, redes, software, dispositivos, contenidos y aplicaciones (LFT, 1970; Gobierno Nacional & Ministerios de TIC y del trabajo, 2012).

Entonces, para realizar teletrabajo son necesarios los siguientes 5 recursos: Telecomunicaciones, Dispositivos de usuario, Aplicaciones, Seguridad informática e Infraestructura informática (Gobierno Nacional & Ministerios de TIC y del trabajo, 2012) y la figura 1.2. los describe mejor:

Figura 1. 2. Recursos tecnológicos para realizar teletrabajo.



Fuente: Elaboración propia con base en el Gobierno Nacional & Ministerios de TIC y del trabajo, 2012.

Es notable resaltar que dichos recursos, pueden variar de acuerdo al tipo de organización, sus necesidades y su presupuesto. Por lo que algunas organizaciones podrán adquirir recursos tecnológicos con un alto costo y otras no; contar con los recursos más avanzados e innovadores o los más sencillos y funcionales.

Para entender mejor a qué recursos tecnológicos pertenecen algunos sistemas y funciones muy conocidos, se ponen los siguientes ejemplos:

- Si una organización utiliza el correo electrónico, las paqueterías de Office y los sistemas administrativos, se dice que está usando los “Aplicaciones” como partes de los recursos tecnológicos.
- Cuando una organización usa WhatsApp, Facebook, Instagram y Google Ads para la difusión, la promoción, la atención y la comercialización de sus productos o servicios, también está usando el recurso tecnológico de “Aplicaciones”.

Ahora bien, dentro de los 5 recursos tecnológicos presentados, el de “Seguridad informática” debe ser de los más importantes, puesto que al no contar con la debida seguridad se corren riesgos como robo de información, pérdida y filtraciones de datos, virus y otros. Por lo anterior la AMITI (2018) y Gobierno Nacional & Ministerios de TIC y del trabajo (2012) coinciden en que hay que tener una Política de ciberseguridad o un Sistema de Gestión de Seguridad Informática (SGSI). Éste último está difundido y descrito en el estándar ISO/IEC 27001. Para el caso de la política, ésta incluye regulación de la conectividad, protección de computadoras y dispositivos, control a los accesos de datos e información, respaldos, entre otros.

En general, la selección y el buen uso de los recursos tecnológicos permitirán que el teletrabajo sea posible. Sin olvidar que éstos ya han generado una importante evolución en la comercialización de productos y servicios a tal punto que ahora se puede comprar y vender por internet (E-commerce) desde la comodidad del hogar

o un espacio ameno, sin importar el tamaño de la empresas y la ubicación del cliente final (García, 2010).

Es conveniente subrayar que no solo se necesitan los recursos tecnológicos para hacer teletrabajo, también deben existir las condiciones adecuadas del espacio para realizarlo.

1.6.2. Condiciones del espacio para el teletrabajo

De igual importancia que los recursos tecnológicos, se encuentran las condiciones del espacio de trabajo. Al contar con un espacio de trabajo adecuado se pueden obtener mejores resultados y contrarrestar parte de las desventajas. Gracias al trabajo de los autores Olivares & González (2014, p. 145-160) se enlistan las siguientes características del espacio adecuado:

- Espacio libre de ruidos o distractores auditivos (factores ambientales).
- Suficiente espacio para la ubicación de los recursos materiales.
- Áreas separadas para las necesidades fisiológicas básicas.
- Espacios con colores que brinden luminosidad, nitidez y contraste.
- Temperaturas moderadas.

No puede olvidarse la buena ventilación con la suma de la iluminación para mantenerse sin molestias y enfocado; en general contar con un espacio amplio y ordenado (AMITI, 2018).

Así pues, surge la necesidad de presentar los diferentes espacios que existen para teletrabajar (Figura 1. 3.):

Figura 1. 3. Espacios para teletrabajar.

Telecentros comunitarios	Oficinas satelitales	Centros de trabajo vecinales	Teletrabajo Offshore	Telecentros	Casa habitación
Las comunidades crean espacios para que los habitantes hagan teletrabajo.	Espacios creados por las mismas empresas; se encuentran cerca de la mayoría de los teletrabajadores.	Espacios creados por localidades lejanas y diferentes organizaciones para apoyar a los teletrabajadores.	Oficinas ubicadas en el extranjero por empresas que desean contratar a trabajadores de zonas de su interés.	Instalaciones equipadas para teletrabajar con alta tecnología y los recursos necesarios.	Espacio brindado por el propio teletrabajador.

Fuente: Elaboración propia con base en Escalante et al., 2006; Osio, 2010.

Cabe mencionar que el último (Casa habitación), es considerado como la modalidad del teletrabajo según Escalante et al. (2006) y Osio (2010), sin embargo, aplica también como espacio por lo que se ha agregado así.

En conclusión, los espacios para teletrabajar deben contar con las características mencionadas y brindar al trabajador seguridad, confort y rendimiento.

Una vez que se cuenta con esas condiciones surge la preocupación de tener los recursos materiales adecuados para teletrabajar.

1.6.3. Recursos materiales para el teletrabajo

Esta sección va de la mano con la anterior, por lo que es más breve pero precisa. Sin embargo, se tendrá como premisa la búsqueda de la salud ocupacional del trabajador y la ergonomía de los recursos materiales o el mobiliario y equipamiento.

Contar con mobiliario y equipamiento adecuado puede prevenir enfermedades degenerativas (Olivares y González, 2014) es por ello que se mencionan los más usuales para realizar teletrabajo:

- Un equipo de cómputo con protección visual y la pantalla a una altura considerable del campo de visión de forma recta.
- Teclado y mouse independientes al ordenador que puedan colocarse enfrente de las manos tras la posición de 90 grados de los codos.
- Silla con suficiente acolchonado y con respaldo ajustable que permita mantener la espalda recta y la cabeza firme.
- Escritorio con el espacio para poner computadora, teclado, audífonos, celulares y elementos de trabajo.
- Bote de basura ubicado estratégicamente.

Es importante mencionar que tanto la LFT (1970) y el Consejo Europeo (2001) establecen que los recursos materiales para realizar teletrabajo deben ser proporcionados por la organización.

En fin, pueden enlistarse otros recursos materiales, sin embargo, lo importante es que éstos brinden la ergonomía y la salud ocupacional al trabajador.

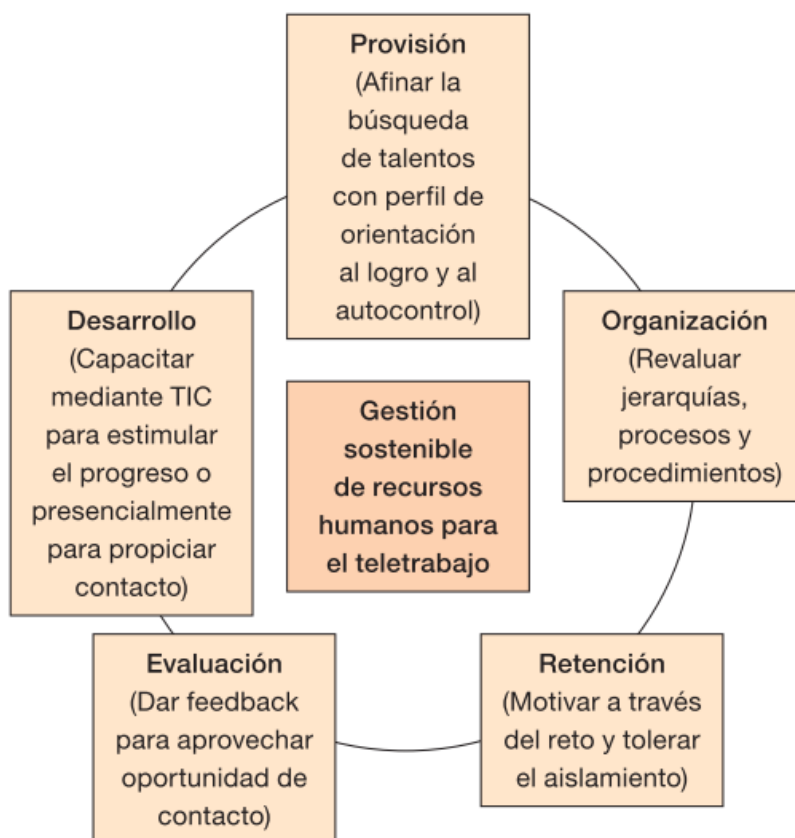
Ahora es momento de hablar del recurso más importante para realizar teletrabajo: el recurso humano.

1.6.4. El recurso humano o capital humano para el teletrabajo

Sin duda alguna las personas son las que producen, venden, crean, diseñan, y mucho más dentro las organizaciones. De forma singular brindan valor agregado con sus habilidades a las organizaciones. Por dicha razón, las organizaciones que realmente valoran eso, tienden a considerar a las personas como el “capital humano”, el “talento humano”, los “colaboradores” o los “asociados” de ellas. A tal grado que en la era del conocimiento ya no se habla de los recursos humanos como tal (Chiavenato, 2009). Por tal motivo, en esta ocasión se usarán los términos de “recurso humano” o “capital humano”.

Entonces queda claro que el capital humano se vuelve un factor clave en las actividades productivas de las organizaciones y un elemento para intervenir en la transformación de su propio entorno (Siliceo, 2003). Por ello, Contreras y Rojas (2015) infieren que para lograr el éxito al implementar el teletrabajo se debe comenzar con la dirección del capital humano y por ello presentan el siguiente ciclo (Figura 1. 4.):

Figura 1. 4. *El ciclo de la gestión sostenible de los recursos humanos para el teletrabajo.*



Fuente: Contreras & Rojas, 2015, p. 81.

Dentro de este ciclo, la etapa de “Provisión” también hace referencia al requerimiento de capital humano con perfiles específicos que cuenten con ciertas competencias para realizar teletrabajo.

Por dicha razón e importancia que tienen las competencias, será momento de hablar de las necesarias para realizar teletrabajo en un apartado nuevo.

1.7. COMPETENCIAS PARA REALIZAR TELETRABAJO

Por mucho tiempo, el proceso de administración del personal (incorporar, colocar, recompensar, desarrollar, monitorear y retener al personal) se basó en los puestos que existían en las organizaciones, pero cuando se ratificó la importancia de las competencias, dicho proceso comenzó a basarse en ellas y en consecuencia traer mejores resultados para las organizaciones (Chiavenato, 2009). Así que, conocer la definición de las mismas será de gran ayuda para el presente proyecto.

1.7.1. Definición de competencia

A continuación, se presentan 2 definiciones importantes de la palabra competencia:

- “Pericia, aptitud o idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado.” (Real Academia Española [RAE], s.f.)
- “Cualidades de quien es capaz de analizar una situación, presentar soluciones y resolver asuntos o problemas” (Chiavenato, 2007, pág. 4).

Se puede notar que destacan las palabras pericia, aptitud, idoneidad y cualidad. Pero al buscar más a fondo se encuentra que pericia es sinónimo de habilidad; idoneidad es sinónimo de aptitud, competencia; y el antónimo de habilidad es incompetencia (Oxford Languages, s.f.). Así que al hablar de competencias durante el presente trabajo también se estará hablando de habilidades.

Pero, no solo hay que hablar de las competencias o habilidades, sino también hay que saber cómo desarrollarlas y para eso se pasa al siguiente punto.

1.7.2. Desarrollo de competencias

Después de tener la definición y sinónimos de la palabra competencia, llega el momento de saber cómo desarrollar competencias en general.

De forma teórica y coincidiendo con muchos autores, el desarrollo de competencias implica capacitar y entrenar a las personas en las competencias que se desean adquirir (Alles, 2017). No obstante, la autora citada, menciona que no es una tarea fácil o que se logre en unas horas de capacitación. Esto porque el “desarrollo de competencias implica cambio de comportamientos”. Y para ello es necesario aprender a aprender.

Entonces, Leby-Levoyer (como se citó en Alles, 2017) menciona que es necesaria la voluntad de las personas para desarrollar competencias e ir en busca de los medios para lograrlo. Puesto que sin esa voluntad no se adquirirán tales competencias. Además de que considera que el desarrollo de competencias implica explotar las competencias y experimentar continuamente con ellas. No solo se trata de impartir un curso y dar vuelta a la página.

También menciona que hay que sacar ejemplos de la propia experiencia de la persona, para que así adopte una actitud crítica. Dicho de otra forma, la autora considera que se aprende a aprender reflexionando sobre lo que se ha aprendido y cómo se ha aprendido. Aunque deja en claro que no todos aprenden del mismo modo, sin embargo, es importante saber identificar cómo aprende cada quien para poder personalizar el aprendizaje.

Lo bueno de todo, es que existe un proceso que puede ser funcional para lograr el desarrollo de las competencias y que a continuación se presenta en la siguiente figura como “estilos de aprendizaje en adultos”:

Figura 1. 5. *Estilos de aprendizajes en adultos.*



Fuente: Elaboración propia con base en Gordon (como se citó en Alles, 2017).

Este sería el proceso que consideran importante, sin embargo, el capítulo de “Capacitación” abordará otros recursos claves.

Mientras tanto se continúa hablando de las competencias, pero ahora abordando las específicas para el teletrabajo.

1.7.3. Competencias específicas para el teletrabajo

Llega el momento de conocer las competencias específicas para el teletrabajo, puesto que juegan un papel muy importante para este proyecto.

Algunos autores como Osio (2010), enlista las que a su percepción deben tener los colaboradores:

- Valores: Proactividad, disciplina, compromiso, constancia, organización del espacio, motivación, honradez y confidencialidad.
- Competencias tecnológicas: manejo de programas computacionales, herramientas digitales, comunicación mediante videollamadas, chats, etc.
- Competencias de comunicación a distancia: buena redacción y excelente expresión oral para comunicar resultados, informes y tareas.
- Autogestión del trabajo: administración del tiempo, gestión de proyectos y hábitos saludables para evitar el estrés.
- Capacitación constante: tener interés por adquirir los conocimientos más actuales y estar a la altura de la competencia.

De forma similar la STPS (s.f.) brinda una lista de las competencias que se requieren para hacer teletrabajo:

1. Habilidad para trabajar de forma autónoma, proactiva y con iniciativa.
2. Capacidad para tomar decisiones
3. Capacidad para resolver.
4. Adaptación al cambio.
5. Orientación a resultados.
6. Disciplina y autorregulación.
7. Capacidad de gestionar la comunicación a larga distancia.
8. Autogestión del tiempo y planificación.
9. Capacidad para separar la vida familiar y laboral.

Éste listado se considerará el más idóneo para el presente proyecto, debido a que coincide con las competencias que enlista Osio (2010), solo que es más completa. Por lo tanto, se tomará como referencia para la elaboración del respectivo instrumento. No obstante, tendrán un orden diferente en el programa de

capacitación, debido a la importancia y orden de desarrollo que se considera más factible.

Así que, se da paso a describir brevemente cada habilidad o competencia y las formas en las que se puede desarrollar cada una.

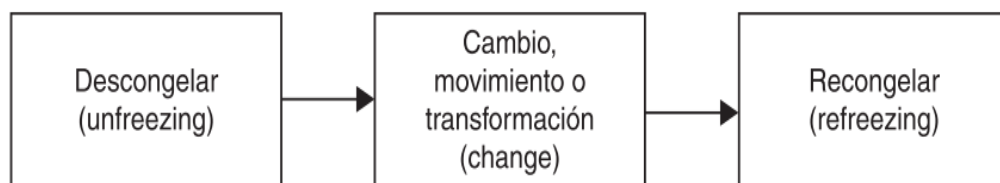
1.7.3.1. Adaptación al cambio

Esta habilidad o competencia se ha considerado la número 1, puesto que para desarrollar nuevas competencias es necesario cambiar de comportamientos y para ello hay que adaptarse a los cambios.

Así pues, la adaptación al cambio suele ser muy complicada porque es proponer a las personas desaprender lo que saben para incorporar nuevos conocimientos, lo que genera resistencia al cambio (Aguilar, 2003).

Sin embargo, el famoso modelo de Kurt Lewin (Figura 1. 6.), ayuda a que el cambio sea más fácil y en consecuencia las personas puedan adaptarse a él (Sandoval, 2012):

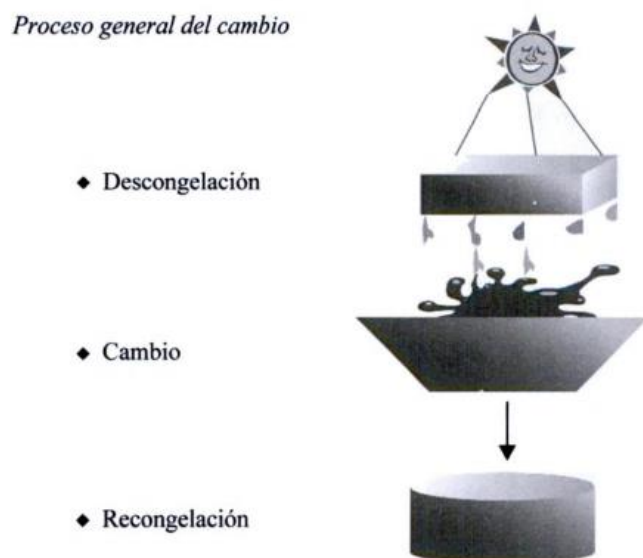
Figura 1. 6. *Proceso de cambio: Modelo de Kurt Lewin.*



Fuente: Sandoval, 2012.

Otra forma de verlo, es en forma de esquema como el que sigue (Figura 1. 7.):

Figura 1. 7. Proceso general del cambio.



Fuente: Aguilar, 2003.

Ahora bien, es momento de explicar las 3 etapas de dicho proceso y para ello Sandoval (2012) brinda una explicación contundente. Empezando por la primera parte de “descongelamiento”, hace referencia a cuando las personas se convencen del cambio y deciden ingresar al proceso. Pero dicha etapa consta de 3 subfases: rompimiento, ansiedad y seguridad. La primera es cuando las personas adquieren consciencia de la necesidad del cambio y luego empiezan por aceptarla. La segunda subfase (ansiedad) implica una sensación de inestabilidad, principalmente emocional, porque las personas están saliendo de su zona de confort y sintiendo miedo o inseguridad ante el nuevo comportamiento. Por último, se da la subfase de seguridad, la cual implica una seguridad psicológica sobre las formas de enfrentar presiones ante la transformación.

La siguiente etapa es el “cambio”, en donde se presentan y aplican los ajustes, los cuales deben ser claros y comprensibles. Por último, la etapa de “recongelamiento” implica que los cambios se apliquen en la vida de las personas de forma continua y que se integre como un hábito.

Ya que se abordaron las etapas, corresponde hablar de algunas dinámicas que pueden facilitar llevarlas a la acción.

Sabiendo que la primera etapa de “descongelamiento” es la más complicada y más en las subfases de “rompimiento” y “ansiedad”, puede ser muy útil que las personas aprendan a “AUTOREGULARSE”. Una dinámica muy buena para ello es la relajación mediante la respiración, en donde las personas conectan con sus sentidos y sus emociones en el momento, según Empathy Lab (comunicación personal, 11 de octubre, 2022).

Otra dinámica similar es la de el “Dado de las emociones” presentada por la Dirección General de Desarrollo Educativo & Dirección de Orientación Educativa (2021), donde los participantes aprenden a reconocer sus emociones y en consecuencia aprenden a gestionarlas.

Aunado a estas dinámicas también se puede agregar la dinámica de “reconocer nuestras creencias” (Eunoia Coaching, 2022a) en las que se toman las mejores creencias de las personas para no olvidarlas cuando están realizando algo nuevo.

Por último, una forma de crear un sistema seguro para que se pueda dar el cambio es que las demás personas creen un ambiente positivo, de confianza y buenas energías mediante dinámicas en las que nadie juzgue. Para ello la dinámica de “Eventos me encanta” que utiliza Teatro magnético (comunicación personal, 5 de octubre, 2022) es una buena opción.

Así, se puede empezar a gestionar el cambio en las personas, pero siempre será importante continuar con la práctica de estas y otras dinámicas para que se puedan recongelar las competencias que se vayan aprendiendo.

Enseguida se da paso a la siguiente habilidad a desarrollar.

1.7.3.2. Habilidad para trabajar de forma autónoma, proactiva y con iniciativa

Como se puede observar, trabajar de forma autónoma, proactiva y con iniciativa es considerada una sola habilidad o competencia. Por eso, brindar la definición de cualquiera de las 3 formas permite entender dicha habilidad.

Se ha decidido definir la palabra proactiva, puesto que es la que más suele usarse en el ámbito empresarial (Ferro, 2020). Algunas definiciones son las siguientes: “capacidad para liderar su propia vida...tomar la iniciativa...asumir la responsabilidad de que las cosas sucedan” (Covey, como se citó en Ferro, 2020). Para Ralf Schwarzer (como se citó en Ferro, 2020), la proactividad es considerada una creencia de mejorar a sí mismo y lo que esta alrededor mediante el control que tienen sobre ello. Por último Bateman y Crant (como se citaron en Ferro, 2020), consideran que ser proactivo significa crear un cambio mediante la flexibilidad y la adaptabilidad, además de tomar la iniciativa.

Se observa que la proactividad hace más sinónimo con iniciativa y aunque no se menciona concretamente la forma autónoma, se entiende que hacerlo por uno mismo ya implica ser autónomo.

Entonces una vez que se tiene la definición, se pasa a cómo desarrollar esta habilidad. Tomando toda la información que presenta Ferro (2020), la proactividad requiere de los siguientes puntos para poder lograrla:

- Autoconciencia: observar la propia mente y conocer los pensamientos de hábitos, creencias y emociones.
- Fuerza de voluntad: considerada dejar de hacer lo que causa placer inmediato por acciones que generan placer a largo plazo.
- Tener una alta motivación

- Ser responsable
- Ser organizado
- Ser positivo
- Tener confianza

Una dinámica de autoconciencia con la que se puede empezar es precisamente la relajación mediante la respiración, de acuerdo a Mental Health (comunicación personal 12 de octubre, 2022). Esto sirve para autorregularse, responder positivamente y no reaccionar. Toma de 2 o 3 minutos sin interrupción estando en un lugar tranquilo, agregando que la mecánica de la respiración debe ser lenta y suave.

La siguiente dinámica que se puede abordar para tener fuerza de voluntad, alta motivación y ser positivo, es recordar las mejores creencias de las personas y los momentos que les dan más energía según Empathy Lab (comunicación personal, 11 de octubre, 2022).

Una vez que las personas logran la autoconciencia y recuerdan sus mejores creencias, se puede empezar con dinámicas específicas para lograr la habilidad en sí. Algunas dinámicas son los “Retos anticomodidad” (Ferriss, 2010), dentro de los que destacan: aprender a proponer, pedir el contacto de una persona y buscar a tu yoda (por mencionar algunos). Dichos retos, de acuerdo a Ferriss (2010), tienen como objetivo lograr el éxito mediante ciertas acciones incómodas dispuestas a tener y que, tras practicarlas, se vuelven una forma tan natural de actuar.

Así es como esta competencia puede desarrollarse. Seguidamente, se pasa a hablar de la siguiente habilidad: disciplina y autorregulación.

1.7.3.3. Disciplina y autorregulación

La disciplina implica seguir las reglas y los procedimientos establecidos, aunque cuesten trabajo. Debido a que gracias a la disciplina se logran grandes objetivos (Castañeda, 2005). Entonces, para lograrlo, de acuerdo al mismo autor citado, es importante hacerse las siguientes preguntas y responderlas de la forma más sincera:

- ¿En qué cosas o actividades eres disciplinado?
- ¿En qué no eres disciplinado?
- ¿Qué harás para volverte disciplinado en lo que no eres?

Una vez que se responden y se reflexionan, se presta atención a la última pregunta, la cual derivará en la generación de nuevos hábitos. Puesto que la generación de hábitos va de la mano con la habilidad de disciplina y autorregulación.

Entonces para poder generar hábitos, las 4 leyes que se presentan en la siguiente figura, formarán parte de la dinámica a llevar a cabo dentro del programa de capacitación:

Figura 1. 8. 4 leyes para generar hábitos.

Hacerlo fácil	Hacerlo atractivo	Hacerlo Obvio	Hacerlo Satisfactorio
Hacerlo paso a paso, tener todo a la mano, preparar el ambiente de forma positiva.	Unirse a grupos con el mismo hábito, que inspiren y que se mire en ellos cómo lo disfrutan.	Que las señales sean visibles a simple vista	Enlistar todo lo positivo que generará ese hábito.

Fuente: Elaboración propia con base en Varela (2022).

Para poder incorporar esta información dentro de una dinámica es importante la participación y reflexión de cada participante. Además de llevarse el debido seguimiento del cumplimiento del hábito (principalmente mediante un calendario).

Cabe mencionar que es de suma importancia dar seguimiento a las 4 leyes, puesto que solo así se logrará ser disciplinado. Y para “autorregularse” se pueden tomar las técnicas presentadas anteriormente por Mental Health.

Mientras tanto, se pasa a abordar la siguiente competencia.

1.7.3.4. Auto gestión del tiempo y planificación

La mejor forma de gestionar el tiempo es mediante la planificación (Cabero & Cabero, 2015), es por ello que ambas habilidades van de la mano. Entonces para lograr desarrollar esta capacidad, serán necesarias las siguientes actividades (de acuerdo al mismo autor):

- Identificar los ladrones de tiempo
- Aprender las formas de fijar prioridades
- Organizarse en las actividades
- Aprender a delegar ciertas actividades
- Y hacer de ello un plan

Ahora bien, algunas de las dinámicas que se pueden llevar a cabo van relacionadas con el estilo de aprendizaje basado en la experiencia concreta (Gordon como se citó en Alles, 2017) . Es decir, los participantes hablarán desde su propia experiencia y sus sensaciones en relación al tema que se abordará. Por ejemplo, para identificar los ladrones de tiempo, aprender a fijar prioridades, organizarse y aprender a delegar se intercambiarán experiencias de cada participante para luego buscar las formas más adecuadas para gestionar el tiempo.

El siguiente paso dentro del programa de capacitación sería explicar algunas herramientas que permitan gestionar mejor el tiempo, como:

- La Matriz de Eisenshower: método que optimiza la producción y el rendimiento mediante cuadrantes (Shallenberger & Shallenberger, 2021).
- El Diagrama de Gantt (cronograma de barras): muestra mediante barras las diferentes tareas o actividades a lo largo del tiempo, con la intención de mirar el periodo de duración de cada actividad (Cabero & Cabero, 2015).

Una vez que se expliquen dichas herramientas se invitará a que los participantes las pongan en práctica en su vida laboral, agregando que será de importancia que el capacitador brinde apoyo y seguimiento a los participantes para que el uso de dichas herramientas se vuelva un hábito y en consecuencia la habilidad de gestión del tiempo y planeación se logre.

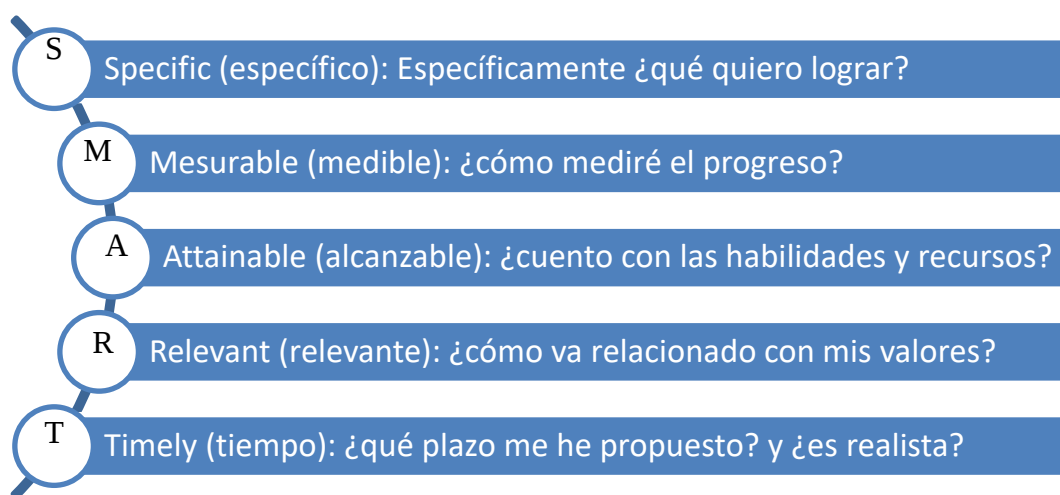
En seguida se pasa a hablar de la siguiente competencia.

1.7.3.5. Orientación a resultados

La orientación a resultados es una habilidad para saber dirigir los esfuerzos y sortear los obstáculos hasta alcanzar el objetivo planificado (Hofstadt & Gomez, 2013, p. 29). Y es que a lo largo de la vida del ser humano siempre ha existido la necesidad de cumplir objetivos (sean individuales o empresariales), por lo que los objetivos se vuelven importantes y siempre será mejor tener uno a no tener ninguno (Wilson, 2019). Por lo anterior para poder conseguir algún objetivo resulta importante aprender a fijar dichos objetivos y Wilson (2019), considera que la configuración de los objetivos SMART es la clave.

No obstante, hay que saber qué son los objetivos SMART. De acuerdo a Wilson (2019), es un método para establecer metas con ciertos factores sobre el objetivo relacionado con quién lo está fijando. Y la palabra SMART es el acrónimo en inglés, pero a continuación se presenta en español mediante la siguiente figura:

Figura 1. 9. Modelo SMART para fijar objetivos.



Fuente: Wilson (2019) y Massey (comunicación personal 5 de octubre, 2022).

A pesar de toda esa información, es importante recalcar que cuando empiezan a trabajarse los objetivos SMART, la motivación y la disciplina aumentan y se ahorra tiempo.

Entonces para poder desarrollar la competencia de orientación a resultados, se requiere que los participantes conozcan y configuren los objetivos SMART, pero también que se encuentren motivados para cumplir dichos objetivos. Por lo anterior, es importante que se realicen dinámicas previas en donde los participantes reconozcan sus principales motivadores y hasta los valores que los caracterizan. Algunas dinámicas son la “narración de historias para descubrir los valores” (Massey, comunicación personal 5 de octubre, 2022) y “el llenado del tanque

emocional” (Positive Coaching Alliance [PCA], comunicación personal 12 de octubre, 2022).

Sin más por agregar, se pasa a la siguiente competencia.

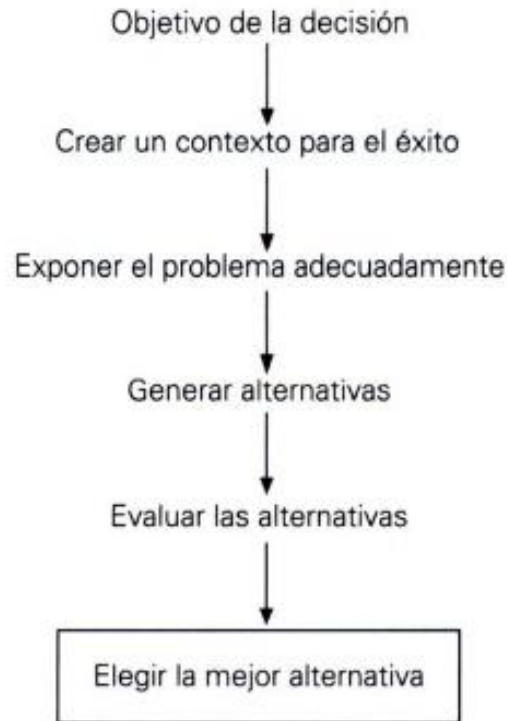
1.7.3.6. Capacidad para tomar decisiones

Si se hace un análisis sencillo, se puede observar que todas las personas toman decisiones todos los días, desde que se levantan y elijen la ropa para vestirse hasta la elección de la comida para cenar. No obstante, no todas las decisiones tomadas son buenas y es ahí donde entra la capacidad para tomar las mejores decisiones y más en el mundo empresarial.

Puesto que, las decisiones empresariales suelen ser complejas, cuentan con incertidumbre o resultados inesperados y un sinfín de alternativas, es adecuado saber elegir o tomar decisiones (Harvard Business Essentials Publishing Corporation, 2007). De acuerdo a la misma Harvard Business Essentials Publishing Corporation (2007), tener un proceso es la clave para conseguir dicha habilidad, puesto que considera que sin él, el resultado sería una cuestión de suerte. A continuación, se presenta el proceso para la toma de decisiones mediante la siguiente figura:

Figura 1. 10. *El proceso de la decisión.*

El proceso de la decisión



Fuente: Harvard Business Essentials Publishing Corporation, 2007.

Al hablar del “Objetivo de la decisión”, se intenta buscar un objetivo significativo que oriente la decisión. El siguiente paso es “Crear un contexto para el éxito”, hace referencia a buscar a las personas que pueden ayudar a tomar la mejor decisión y el lugar adecuado para tomarla. Es decir, un entorno con relaciones interpersonales y conductuales en el que se puedan desarrollar ideas e información.

Como tercer paso se tiene “Exponer el problema adecuadamente” e intenta comunicar el problema claramente a las personas que estarán involucradas.

Casi llegando al final se da el paso de “generar alternativas”, el cual implica que los involucrados generen posibles alternativas con diferentes escenarios.

El penúltimo paso es “evaluar las alternativas”, en el que como su nombre lo dice se evalúan mediante su viabilidad, riesgo e implicaciones. Y por último es elegir la mejor alternativa.

Sin embargo, existe otro proceso que solo consta de 3 pasos según Eunoia Coaching (2022) y a continuación se presenta:

1. Ver: Implica observar la situación antes de apresurarse a tomar una decisión.
2. Analizar: implica enlistar las posibles alternativas de solución y los escenarios.
3. Decidir: en base a la mejor alternativa analizada.

A simple vista estos pasos resultan mucho más digeribles y fáciles de aplicar, por lo que en el programa de capacitación se recomienda que existan dinámicas mediante la experiencia activa (simulaciones y ejercicios) en donde los participantes apliquen dicho proceso para decidir (Gordon, como se citó en Alles, 2017).

En definitiva, tomar decisiones también puede ayudar a resolver problemas, lo cual es otra competencia que enseguida se abordará.

1.7.3.7. Capacidad para resolver problemas

Para empezar, es importante saber qué es un problema. Y sin tantos rodeos, este es “un determinado asunto o una cuestión que requiere de una solución” (Durán, 2018). Y el mismo autor menciona que deben existir 2 circunstancias fundamentales:

- Tener consciencia de que existe un problema.

- Activar los mecanismos para solucionarlo.

Una vez que se cuentan con esas 2 circunstancias se da paso a resolver un problema y la siguiente figura muestra el proceso:

Figura 1. 11. *Proceso para resolver un problema.*



Fuente: Elaboración propia con base en Durán, 2018.

Ahora bien, dentro del programa de capacitación se recomienda que las dinámicas lleven una experiencia activa (simulaciones y ejercicios) en donde exista un problema y los participantes puedan resolverlo usando el proceso antes mencionando (Gordon, como se citó en Alles, 2017).

No queda más que pasar con la siguiente competencia necesaria para el teletrabajo.

1.7.3.8. Capacidad de gestionar la comunicación a larga distancia

Al hablar de comunicación a larga distancia implica no tener contacto físico y hacerlo a través de un medio, por ello es considerada la más compleja de todas, además de que no se tiene control absoluto (Gómez, 2016).

Ahora bien, para mejorar la comunicación a larga distancia es necesario reforzar la comunicación en general. Por ello no hay que olvidarse de los siguientes puntos presentados por el autor previamente citado:

- Saber escuchar.
- Recordar que el objetivo suele ser persuadir más no ganar.
- La comunicación es cosa de 2 o más y por tanto hay que conocer a los otros.
- Siempre hay que empezar con ideas positivas.
- Sonreír y mostrar simpatía hasta por teléfono.
- Recordar ser empático.
- Hay que evitar prejuicios.
- Siempre preséntese antes de empezar la comunicación.
- Siempre haga una breve introducción.
- Solo hay una oportunidad para dar una primera impresión.
- Mire a los ojos y mantenga la distancia adecuada (en el modo presencial).
- Si no sabe algo pregunte.
- Siempre conteste.
- Sea asertivo (decir las cosas con valor respetando a los demás).
- Si se equivoca pida disculpas.
- Personalice el mensaje.

Algunas dinámicas específicas pueden ser: brindar instrucciones para realizar un dibujo sin que la otra persona lo vea (Curso USA, comunicación verbal 12 de octubre, 2022); tener “charlas infinitas” en dónde siempre se empiece con un “sí lo sé” para ser asertivo y positivo (Curso USA, comunicación verbal 12 de

octubre, 2022); y por último aprender a hacer críticas mediante el “Sandwich de los halagos” (Ferriss, 2010).

En medida de lo posible que se pongan en práctica estos pasos se podrá adquirir o desarrollar dicha habilidad. Mientras tanto, se continua con la siguiente competencia.

1.7.3.9. Capacidad para separar la vida familiar y laboral

Ésta es una de las habilidades que debe reforzarse tras la implementación del teletrabajo, puesto que la mayoría de trabajadores realizan teletrabajo en sus hogares.

Para lograrlo se hacen las siguientes recomendaciones de acuerdo a OCU Ediciones (2022):

- Evitar atender actividades domésticas o familiares al mismo tiempo que se trabaja. Aunque en caso de que no se pueda por ciertas circunstancias inherentes, hacerlo por bloques y dedicarse a esa actividad para luego regresar a trabajar.
- Establecer rutinas y redistribuir las responsabilidades dentro de la familia.
- Fomentar la comunicación con la familia y externar el nuevo modelo de trabajo.
- Anticiparse a las dificultades y necesidades que surjan en el día a día como parte de las actividades del hogar.

Otras actividades pueden ser las siguientes, de acuerdo a la AMITI (2018):

- Establecer y respetar los horarios de entrada, comida y salida.
- Definir el espacio de trabajo, haciéndolo un lugar cómodo.
- Comunicar a sus contrapartes que está trabajando fuera de la oficina.
- Cuando trabaje en casa, avisar a amigos y familia que no está disponible.

- Evitar distracciones que impidan concentrarse en el cumplimiento de las tareas asignadas.
- Cuidar su aspecto para el caso de atender una videoconferencia.
- Aprender a aprovechar al máximo las herramientas tecnológicas.
- Tener el equipo siempre actualizado.

Para desarrollar dicha habilidad, se pueden aplicar dinámicas en las que los participantes creen mapas mentales, que puedan ejecutar, evaluar y actualizarlos abordando las mejores actividades para realizar el teletrabajo (Eunoia Coaching, 2022b).

En definitiva y hasta el momento, se logra observar que las competencias del capital humano más la suma de los recursos tecnológicos, materiales y de espacio permiten alcanzar los objetivos del teletrabajo con total plenitud, generando que este modelo de trabajo pueda replicarse en otras áreas de una misma organización o en otras organizaciones.

Para finalizar el capítulo, no hay que olvidarse de la parte legal del teletrabajo, por lo que en seguida se presentan las implicaciones del teletrabajo en México según la LFT, las cuales incluyen especificaciones de los recursos, las obligaciones y los derechos de las partes involucradas.

1.8. LAS IMPLICACIONES DEL TELETRABAJO EN MÉXICO SEGÚN LA LFT

Gracias a los antecedentes del teletrabajo en México se sabe que la LFT es la carta magna que cuenta con los derechos y obligaciones referentes al teletrabajo y que a continuación se enlistan.

En las obligaciones para las empresas destacan:

- Brindar mantenimiento general a los recursos tecnológicos que se necesiten para el teletrabajo (además de proporcionarlos).
- Recibir el trabajo y pagar oportunamente los salarios al teletrabajador.
- Asumir los costos de servicios que necesite el teletrabajo (internet, luz, etc.).
- Salvaguardar la información y datos utilizados por los teletrabajadores.
- Brindar a los teletrabajadores seguro social y la desconexión después de finalizar su jornada laboral.
- Promover la idea de gozar de un trabajo digno en base a remuneración, capacitación, formación y seguridad social.
- Propiciar a la perspectiva de género para conciliar la vida personal y disponibilidad de los teletrabajadores.

En las obligaciones de los teletrabajadores están:

- Cuidar y hacer uso correcto de los recursos tecnológicos y otros que reciban por parte del empleador.
- Informar con anticipación de los costos que propicia el teletrabajo.
- Trabajar en base a las disposiciones de seguridad y salud laboral.
- Utilizar los sistemas pertinentes para la supervisión de su actividad
- Aprender los mecanismos de protección de datos, almacenamiento y restricciones.

Otras partes que deben resaltarse dentro de este comunicado son las siguientes: la existencia de un convenio por escrito entre las partes, el cual puede ser reversible al notarse que no sea conveniente; el teletrabajo formará parte del contrato colectivo, quedando por escrito o de forma personal y/o colectiva las debidas implementaciones y detalles del mismo; y la emisión de la Norma Oficial Mexicana (NOM) correspondiente para regular la seguridad y salud en el teletrabajo.

Con el compendio de esta información se tendrá un mejor panorama que permitirá discernir la demás información.

CAPÍTULO II LA CAPACITACIÓN

Se ha llegado a un capítulo bastante interesante: la capacitación. Ésta es vista como “una tarea necesaria, noble, formativa, responsable y comprometida con el desarrollo de las personas, los grupos y las organizaciones” (Siliceo, 2003). Por ello es imprescindible abordarla con todo el interés posible y dejar en claro su definición, su origen, sus beneficios y sus objetivos. Además de que será muy importante conocer su proceso y las nuevas formas en las que está siendo considerada dentro de las organizaciones.

2.1. DEFINICIÓN DE CAPACITACIÓN

A continuación, se presentan algunas definiciones de capacitación que ayudarán a entender su contexto. La primera y más sencilla es la acción y efecto de capacitar (RAE, 2001). Por consiguiente, al buscar la definición de capacitar en la misma RAE se encuentra lo siguiente: “hacer a alguien apto, habilitarlo para algo”.

Por otra parte Chiavenato (2009) la define como sigue: “la capacitación es un medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, a efecto de que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y se vuelvan cada vez más valiosas” (p.371). Considerando que es una de las definiciones más actuales puesto que, en otras palabras, considera a la capacitación como un medio para agregar valor a la organización, a los clientes y a los mismos colaboradores.

Otra definición muy parecida y enriquecedora es la de la Procuraduría Federal de la Defensa del Trabajo (PROFEDET, 2018) al afirmar que la capacitación “es el proceso mediante el cual las y los trabajadores adquieren los conocimientos, herramientas, habilidades y actitudes para interactuar en el entorno laboral y cumplir con el trabajo que se les encomienda”.

En cuanto a Siliceo (2003) la define así: “la capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacía un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador” (p.25). Además de que la considera como “educación” impartida por parte de las empresas, puesto que afirma que es la educación la base del desarrollo y perfeccionamiento del individuo y la sociedad. También agrega que debe ser un elemento cultural y continuo dentro de la organización.

Para Gore (como se citó en Heinz, 2007) la capacitación era vista como “un proceso planificado de adquisición de nuevos conocimientos susceptibles de ser transferidos a las rutinas de trabajo, para modificarlas en parte o sustancialmente, y no sólo para resolver problemas sino para cuestionar los criterios a partir de los cuales éstos son resueltos” (p. 37).

Por último Heinz (2007), hace hincapié en que la capacitación es más que un proceso educativo en el cual se logran ciertos aprendizajes (coincidiendo con Siliceo).

Todas las definiciones llevan a concluir que la capacitación es un proceso educativo que genera, desarrolla y refuerza los conocimientos, las habilidades y las competencias de los colaboradores de una organización para que con ellas puedan cumplir las metas de la misma al trabajarlas desde los puestos que ocupan y a su vez mejoren su desarrollo personal.

Ahora bien, en ocasiones se habla de capacitación, adiestramiento y desarrollo personal como si fueran iguales, sin embargo, es momento de aclarar esa confusión.

2.2. DIFERENCIAS ENTRE CAPACITACIÓN, ADIESTRAMIENTO Y DESARROLLO DE LAS PERSONAS

Aunque pareciera que las palabras capacitación, adiestramiento y desarrollo de las personas son sinónimos una de la otra, la verdad es que no. La primera forma de saber que no, es por su significado. Como se vio en la definición por la RAE (2001) capacitación es “hacer a alguien apto, habilitarlo para algo”, por otro lado adiestramiento es la “acción y efecto de adiestrar” lo que a su vez significa “hacer diestro, enseñar, instruir” (RAE, 2001). Para el caso del desarrollo de las personas, éste “implica el aprendizaje que va más allá del puesto actual y que se extiende a la carrera de la persona, con un enfoque en el largo plazo, a efecto de prepararlas para que sigan el ritmo de los cambios y el crecimiento de la organización” (Chiavenato, 2009, p. 375).

Sumándose a demostrar las diferencias, la *LFT* (1970) separa las palabras de capacitación y adiestramiento, puesto que siguen objetivos diferentes en la misma. En el caso de la capacitación el objetivo es: “preparar a los trabajadores de nueva contratación y a los demás interesados en ocupar las vacantes o puestos de nueva creación” (p. 36).

Por otro lado, el adiestramiento tiene por objeto:

- I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades de los trabajadores y proporcionarles información para que puedan aplicar en sus actividades las nuevas tecnologías que los empresarios deben implementar para incrementar la productividad en las empresas;
- II. Hacer del conocimiento de los trabajadores sobre los riesgos y peligros a que están expuestos durante el desempeño de sus labores, así como las disposiciones contenidas en el reglamento y las normas oficiales mexicanas en materia de seguridad, salud y medio ambiente de trabajo que les son aplicables, para prevenir riesgos de trabajo;
- III. Incrementar la productividad; y

IV. En general mejorar el nivel educativo, la competencia laboral y las habilidades de los trabajadores (p. 36-37).

De este modo se afirma que ambas palabras son diferentes, aunque cuentan con algunas coincidencias en sus conceptos. Por ejemplo, autores como P. Robbins & Coulter (2010) abordan a la capacitación y el desarrollo (una de la mano de la otra) como variables importantes para estimular la innovación; y Chiavenato (2009) también ve a la capacitación y el desarrollo de las personas (CyD) como actividades principales en los procesos para desarrollar a las personas y generar condiciones satisfactorias en las organizaciones. Además de que recalca que ambos son procesos de aprendizaje con métodos similares.

Ya con los conceptos aclarados, esta investigación se centrará en la capacitación, considerando que ésta misma traerá consigo el desarrollo de las personas. Es entonces como nace la importancia de conocer su origen.

2.3. ORIGEN DE LA CAPACITACIÓN

Desde la época de los romanos (allá por el 752 a.C.) y la edad media ya se aplicaba la capacitación y adiestramiento según Augusto et al. (s.f., p.89). Además los papiros del antiguo Egipto del año 1300 a.C. daban señales de que de alguna u otra forma se estaba llevando a cabo la capacitación, la especialización y la supervisión de los esclavos, los marinos y los veladores del canal que existía en el templo, aunque no se les atribuía directamente ese nombre (Reyes, 1992, p. 76-77). Por lo que desde tiempos remotos ya existían pequeños indicios de la capacitación al igual que la administración, aunque ninguno tenía nombre como tal.

Fue hasta el año de 1900 y gracias al padre de la Administración científica (Frederick W. Taylor) que empezó a tomarse el camino científico para darle nombre y definición a las diferentes actividades que ya se venían haciendo empíricamente.

Entonces comenzó a hablarse de capacitar o “entrenar” (por la traducción al español de “training”) a los empleados de forma científica en sus tareas para que cumplieran con su producción (Principio 2 de la Administración científica según Taylor). Dicho explícitamente, el Principio de preparación (principio 2) decía así: “seleccionar científicamente los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes y prepararlos y entrenarlos para producir más y mejor, en concordancia con el método planeado” (Chiavenato, 2003, p.56). Hasta este punto ya empezaba a abordarse la capacitación con mucha importancia.

Por esos mismos años (1901) Henry L. Gantt, que era también uno de los exponentes de la Administración científica, empezó a insistir en la necesidad de la capacitación y selección de los trabajadores (Koontz et al., 2014, p. 44). Además de que enfatizaba que el éxito de la organización estaba ligado con el entrenamiento y la capacitación de los trabajadores, ambos considerados responsabilidad de la administración (Reyes, 1992, p. 118). Siendo uno de los primeros en insistir mucho en la capacitación.

De igual forma Henry Fayol (padre de la Teoría Clásica de la Administración en 1916) mencionó dentro de sus 14 principios la necesidad de la “División del Trabajo” con la intención de que las tareas se especializaran al igual que los trabajadores para aumentar la eficiencia. Además, afirmaba que era necesario brindar enseñanza general, organizada y metódica de la administración para formar administradores.

Ahora bien, teniendo estos antecedentes (considerados los más importantes de forma general), hay que abordar el momento en que se instituye la capacitación como parte de los Derechos Económicos, Sociales, Culturales y Ambientales (DESCA).

Exactamente un 17 de noviembre de 1988 se presenta el “Protocolo de San Salvador” por la Organización de los Estados Americanos (OEA,1988) con la intención de reafirmar, desarrollar y perfeccionar los DESCAs en América. Es así como en el Art. 6 se aborda el Derecho al Trabajo y en el punto 2 declara lo siguiente:

“Los Estados partes se comprometen a adoptar las medidas que garanticen plena efectividad al derecho al trabajo, en especial las referidas al logro del pleno empleo, a la orientación vocacional y al desarrollo de proyectos de capacitación técnico-profesional, particularmente aquellos destinados a los minusválidos.”

Con lo anterior se da una muestra de que la capacitación ya era una prioridad, un derecho y un compromiso imprescindible para los países participantes, entre ellos México.

2.3.1. Los antecedentes de la capacitación en México

En el caso de México, de acuerdo a Augusto et al. (s.f.), ni la Constitución de 1917 ni la LFT de 1931 hacían referencia a la capacitación y adiestramiento. Sin embargo, la LFT de 1931 definía el contrato de aprendizaje en el artículo 218, donde una de las partes prestaba sus servicios a cambio de recibir enseñanza en el oficio que realizaba y la respectiva retribución. Pero en 1970 se derogó dicho artículo.

Es hasta 1978, cuando se reforma la constitución, que queda establecida la obligación de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores por parte de las empresas. Y es así, como al día de hoy la LFT cuenta con el Capítulo III De la Productividad, Formación y Capacitación de los Trabajadores.

En dicho Capítulo, resaltan los siguientes puntos:

- Los patrones tienen la obligación de impartir capacitación a todos los trabajadores y presentar su programa de capacitación a la STPS y a la Secretaría de Economía.
- Los trabajadores adquieren el derecho a recibir capacitación y a su vez quedan obligados a asistir a las capacitaciones y presentar los exámenes de evaluación de conocimientos.
- Podrán integrarse las Comisiones Mixtas de Capacitación, Adiestramiento y Productividad en empresas con más de 50 trabajadores.
- Los instructores u organismos especializados para capacitar deberán estar autorizados y registrados por la STPS.
- Los programas de capacitación se elaborarán dentro de los 60 días hábiles siguientes a que inicie operaciones la empresa.
- Las empresas expedirán constancias de competencias o habilidades laborales cuando sus trabajadores hayan concluido el programa de capacitación y las enviarán a la STPS.

Aún hay otros puntos que la LFT considera, sin embargo, se han mencionado los más importantes.

Por el momento toca profundizar en los objetivos que persigue la capacitación.

2.4. OBJETIVO PRINCIPAL DE LA CAPACITACIÓN

Aunque pareciera que la definición a la que se llegó de capacitación (proceso educativo que genera, desarrolla y refuerza los conocimientos, las habilidades y las competencias de los colaboradores de una organización para que cumplan las metas de la organización y a su vez mejoren su desarrollo personal) brinda el objetivo de la misma, aún queda por especificarlo bien.

Para ello hay que destacar a Chiavenato (2009), quien considera que el enfoque actual de la capacitación está basado en las competencias de las personas, puesto que las personas portadoras de éstas llevan al éxito a las organizaciones; y son las mismas personas las que se consideran actualmente la parte más fundamental de las organizaciones (de ahí que la administración de los Recursos Humanos pase a la Gestión del Talento Humano [GTH]). Por lo anterior desprende los siguientes 2 objetivos de la capacitación:

1. Desarrollar competencias individuales.
2. Desarrollar competencias disponibles para ser aplicadas en cualquier momento en la organización.

Con lo anterior queda claro el objetivo principal de la capacitación: desarrollar competencias que agreguen valor a la organización y al propio individuo. No obstante, hay que resaltar que la capacitación persigue más objetivos y propósitos que no pueden pasarse por alto.

2.4.1. Otros objetivos importantes de la capacitación

Hay otros objetivos que persigue la capacitación y también son muy importantes. De acuerdo a Heinz (2007), Chiavenato (2009) y Siliceo (2003), la capacitación tiene otros objetivos como:

- Aumentar, actualizar o mejorar los conocimientos de las personas para que sigan a la vanguardia.
- Desarrollar y mejorar actitudes y comportamientos para que las personas sean más proactivas e innovadoras.
- Generar nuevos aprendizajes y conceptos que clarifiquen y apoyen a los cambios organizacionales mediante un pensamiento ágil.

Otros objetivos se enlistan a continuación:

- Identificar y ejecutar nuevas estrategias de negocio (Heinz, 2007, p. 37).

- Crear, difundir, reforzar, mantener y actualizar la cultura y valores de la organización; habilitar para una promoción; e inducir y orientar al nuevo personal de la empresa (Siliceo, 2003, p. 29-31).
- Alcanzar el nivel de desempeño que la organización desea por medio del desarrollo continuo de las personas (Chiavenato, 2009, p. 376)

Es evidente que pueden existir más objetivos para otros autores, sin embargo, se han considerado los más importantes de acuerdo a estos autores.

Ahora es momento de ver los resultados o beneficios que trae consigo la capacitación.

2.5. BENEFICIOS DE LA CAPACITACIÓN

Al igual que los objetivos, existen varios beneficios de la capacitación y a continuación se enlistan los beneficios más destacados:

- Brinda mejor calidad y forma parte de los pasos del programa de calidad; al igual que mejora las tareas (Chiavenato, 2003; PROFEDET, 2018).
- Reduce la resistencia al cambio al solucionar problemas y afrontar retos de forma creativa e innovadora (P. Robbins & Coulter, 2010; PROFEDET, 2018; Siliceo, 2003).
- Reducción en tiempos y supervisión; seguridad y autoestima en los trabajadores; y mayor especialización, a la vez que flexibilidad en sus tareas (PROFEDET, 2018).
- Mayor rendimiento, productividad y disminución de tiempos en las actividades que realizan (Koontz et al., 2014; PROFEDET, 2018; Siliceo, 2003).

Otros beneficios en los que coinciden PROFEDET (2018) y Siliceo (2003) son:

- Desarrollo ético y altos niveles de motivación.
- Integración de equipos de trabajo de alto desempeño y compromiso.

En general, se observa que los beneficios son para la organización y para los colaboradores, por lo que una vez más se reafirma la importancia de la capacitación.

Con todo lo abordado hasta el momento, se puede decir que la capacitación debe verse como una cultura dentro de las organizaciones y a continuación se explicará el por qué.

2.6. LA CAPACITACIÓN COMO CULTURA EN LAS ORGANIZACIONES

Tanto para Chiavenato (2009) como para Siliceo (2003) ver a la capacitación como una cultura es una necesidad. Pero para comprender la razón, es necesario definir la palabra cultura. Según la RAE (2001) cultura es el “conjunto de modos de vida y costumbres [...] en un grupo social o conjunto de conocimientos que permite a alguien desarrollar su juicio crítico”. De este modo, cuando los autores hablan de la capacitación como una cultura, hacen referencia a que las personas encargadas de permitir que la capacitación se brinde, deben tener el conocimiento completo de lo que implica la capacitación y hacer de ella una actividad continua o una costumbre dentro de la organización, puesto que trae consigo grandes beneficios.

Desde esa perspectiva comienzan a hablar de los líderes, los gerentes o los altos mandos como los principales responsables de hacer de la capacitación una cultura. A pesar de ello, Chiavenato (2009) menciona que la falta de apoyo de la alta gerencia y la falta de compromiso de los especialistas y gerentes afectan al desarrollo de la capacitación. Y Siliceo (2003) confirma que dichos personajes no están comprometidos con esa idea puesto que tienen miedo de que tras capacitar

a sus colaboradores, éstos se vayan a otras organizaciones y se lleven consigo una inversión importante que realizó la organización.

Ante tal miedo, este autor invita a recordar que la capacitación es lo mismo que educar, por lo que educar en su sentido más filosófico es “obtener lo mejor de las personas”. Y tras obtener lo mejor de ellas suena evidente que aportarán lo mejor de sí en cualquier lugar. Por lo que el beneficio de que estén capacitadas será para la empresa en primera instancia; sí se marchan de la organización lo será para otra; y en general habrá beneficios para el territorio en el que se encuentren.

Ya por último Siliceo (2003) considera que la cultura de capacitación debe visualizarse como sigue:

- a) Una filosofía de trabajo.
- b) Basarse en necesidades reales mediante un diagnóstico.
- c) Debe tener tecnología avanzada para tener calidad en la capacitación.
- d) Todos sin excepción deben estar involucrados.
- e) La capacitación debe ser continua [coincidiendo con Chiavenato (2003) y Koontz et al. (2014)].
- f) Debe ser para todos.

Después de todo esto, no queda más que empezar a trabajar para que la capacitación se vuelva una cultura en todas las organizaciones y no solo se quede como un proceso del área de Recursos Humanos.

2.7. LA CAPACITACIÓN COMO UN PROCESO DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Cuando arriba se mencionaba que los líderes, los gerentes o los altos mandos son los principales responsables de hacer de la capacitación una cultura, no se habla de que ellos sean los que se encarguen del proceso de la capacitación.

Sin embargo Chiavenato (2009) y Koontz et al.(2014) mencionan que esos personajes al igual que el área de Recursos Humanos (RH) deben trabajar en equipo para que se logre la capacitación.

Por lo anterior la capacitación ya no se centra en una sola área, pero se vuelve parte de los 6 procesos de “Administración de las Personas” según Chiavenato (2009). Dichos procesos son los siguientes:

1. Procesos para incorporar a las personas
2. Procesos para colocar a las personas
3. Procesos para recompensar al personal
4. Procesos para desarrollar a las personas (aquí es donde entra la capacitación)
5. Procesos para retener al personal
6. Procesos para monitorear al personal

Cabe mencionar que los procesos de “Administración de las Personas” es muy similar a las funciones de la “Administración de personal” (reclutamiento, selección, evaluación, capacitación y desarrollo del personal) según Siliceo (2003).

Y en el caso de Koontz et al. (2014), la capacitación se encuentra en la función gerencial que ellos han considerado independiente y que lleva por nombre “Integración de personal”, la cual abarca actividades de reclutamiento, selección, colocación, evaluación, planeación de las carreras profesionales, compensación y capacitación.

En conclusión, la capacitación ya no solo forma parte de un área, sino que se vuelve un proceso o función que involucra la participación de varias personas y cuenta con sus respectivas etapas o pasos, mismos que se verán a continuación.

2.8. EL PROCESO DE LA CAPACITACIÓN

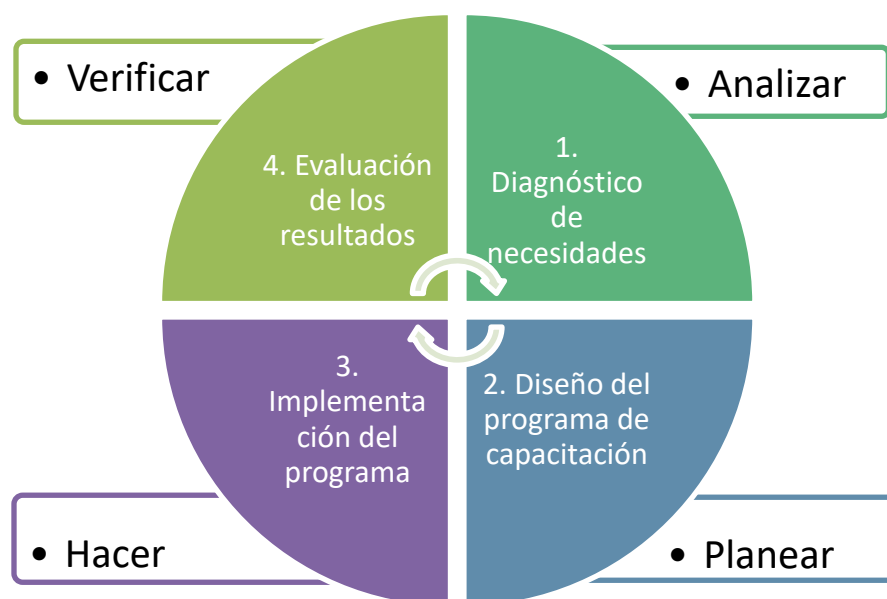
La capacitación como un proceso abarca las siguientes 4 etapas, de acuerdo a Chiavenato (2009, p. 376) y González et al., (2014, p. 107):

1. Diagnóstico o análisis de las necesidades.
2. Diseño del programa o la instrucción de capacitación.
3. Implementación o aplicación de la capacitación.
4. Evaluación o seguimiento de los resultados.

Cabe mencionar que para González et al., (2014), existe una etapa adicional entre las etapas 2 y 3, la cual consideran como “Validación”, no obstante se ha omitido debido a que más adelante se verá que en el paso 2 puede incluir dicha actividad.

Por otra parte y de la mano con las etapas, si se observa el “proceso para gestionar la competencia y el desarrollo de las personas” que brinda la ISO 10015 (2019), se ve claramente que las etapas de la capacitación son similares a dicho proceso, el cual comprende: planear, hacer, verificar y actuar. Entonces con esta similitud se llega al siguiente diagrama (Figura 2.1.) que muestra una combinación entre las etapas de la capacitación y el proceso que brinda la ISO 10015.

Figura 2. 1. Las etapas de la capacitación.



Fuente: Elaboración propia con base en Chiavenato, 2009; ISO 10015, 2019; y López, s.f.

Ahora es momento de conocer a fondo cada etapa.

2.8.1. Diagnóstico de las necesidades de capacitación.

Esta etapa es una de las más importantes, pues de ésta dependerán las demás etapas, por lo que hacerla bien desde el principio puede asegurar el éxito de la capacitación en general.

Para empezar de forma general, hay que identificar las necesidades de competencias, habilidades, conocimientos y actitudes específicas para el desempeño del trabajo; evaluar a los participantes para que el programa se ajuste a sus necesidades, y planificar el desarrollo del programa mediante el establecimiento de objetivos (González et al., 2014; ISO 10015, 2019).

Para ello hay que realizar un inventario de necesidades según Chiavenato (2009) o un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) según González et al. (2014). Para dicha investigación se usará el termino DNC por su facilidad.

Respecto a la etapa de DNC, ésta permitirá saber “en qué, a quién, a cuánto y cuando capacitar” (González et al., 2014, p. 108). Por lo que se debe prestar atención a las situaciones pasadas y presentes que se han vivido en la organización (factores críticos, puntos débiles en el desempeño, resultados negativos, etc.) para que de ahí se pueda visualizar la situación ideal a la que se desea alcanzar. Es por ello que se vuelve necesario un análisis como sigue: 1) de la organización, que implica ver los aspectos de la visión, la misión y objetivos que abarcará la capacitación; 2) de las personas al conocer las competencias, las habilidades y las actitudes que poseen; 3) de los puestos al contar con sus especificaciones para saber las habilidades y competencias que se requieren y deben desarrollarse (Chiavenato, 2009; González et al., 2014).

Para un mejor entendimiento, a continuación, se presentan los elementos que ayudarán al DNC (Figura 2. 2.):

Figura 2. 2. Elementos para el DNC.



Fuente: Elaboración propia con base en González et al., 2014.

Una vez que se tenga toda la información necesaria y este registrada para consultas posteriores, será momento de dar paso al Diseño del programa de capacitación, mismo que se abordará como un tema en específico por la relevancia que tiene para este proyecto.

2.9. DISEÑO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Antes de adentrarse a diseñar el programa de capacitación, es importante conocer la definición del mismo. Para González et al., (2014, p. 125) el programa de capacitación es “un instrumento de planificación que permite establecer el conjunto de actividades, estrategias didácticas, criterios de evaluación, tiempos y recursos implicados en el desarrollo del curso”.

Para la STPS (2008, p. 11) es “la descripción detallada de un conjunto de actividades de instrucción-aprendizaje estructuradas de tal forma que conduzcan a alcanzar una serie de objetivos previamente determinados”.

Desde esta perspectiva la primera definición se mira más completa puesto que ya abarca las funciones que debe tener el programa de capacitación. No obstante, la STPS (2008) no se queda atrás y presenta un apartado de “funciones” que hacen más enriquecedor el tema y enseguida se presentan:

- Orientar, mediante los objetivos, las actividades y los recursos incluidos en el programa, a las actividades de capacitación.
- Seleccionar los contenidos de acuerdo al DNC.
- Ofrecer al instructor un mapa del plan que se llevará a cabo.
- Brindar a la persona capacitada el panorama completo del proceso de capacitación.
- Proporcionar las bases por las cuáles será evaluado el programa.

Además de que deja en claro las razones por las que debe diseñarse el programa de capacitación (Figura 2. 3.):

Figura 2. 3. Razones para diseñar un programa de capacitación.



Fuente: Elaboración propia con base en STPS, 2008.

En términos generales el diseño del programa de capacitación permite planificar todo lo que será necesario para llevar a cabo la capacitación y requiere mínimo de la siguiente información básica según Chiavenato (2009) y la STPS (2008):

- Número de personas a capacitar
- Métodos para capacitar
- Recursos didácticos
- Instructor o capacitador
- Lugar para capacitar
- Fecha de capacitación

Ya que se tiene esta información tan imprescindible es momento de pasar al contenido del programa de capacitación.

2.9.1. Contenido del programa de capacitación

A continuación se presentan los elementos básicos que debe tener el programa de capacitación (González et al., 2014; STPS, 2008):

- I. Objetivos
- II. Contenido temático o estructura de contenidos
- III. Actividades de instrucción o metodología
- IV. Recursos didácticos
- V. Evaluación
- VI. Bibliografía (incluye todas las fuentes de información que se consultaron, por lo que no tendrá un apartado especial).

Dichos elementos se describirán a continuación para conocer a fondo de ellos.

2.9.1.1. Objetivos del programa de capacitación

Debe tenerse claro el para qué capacitar, o dicho de otra forma los objetivos de la capacitación (Chiavenato, 2009). Hay que recordar que los objetivos suelen dividirse en generales y específicos. Los generales suelen iniciar con un verbo en infinitivo y en el caso de la capacitación, solo serán observados al finalizar ésta. Por otro lado los específicos determinarán el tipo de comportamiento que presentarán los participantes al terminar cada tema (STPS, 2008).

Ahora bien todos los objetivos deben ser claros, breves y con la información siguiente para el caso de los específicos (González et al., 2014; STPS, 2008):

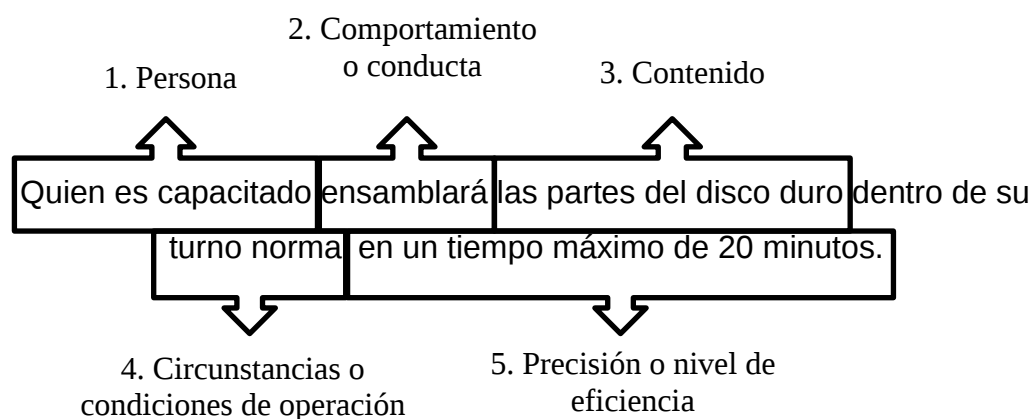
- 1. Mencionar a la persona que va dirigida o quién ejecutará la conducta.**

Eso permitirá que los participantes sientan de forma personal lo que lograrán hacer en el proceso de capacitación.

2. **Comportamiento o conducta que se desea alcanzar:** es la actividad que ejecutará; suele ser un verbo en futuro con precisión.
3. **Contenido:** tema o subtema al que se refiere el objetivo u objeto de aprendizaje.
4. **Circunstancias o condiciones de operación:** situación en la que se ejecutará la conducta o acción (condiciones didácticas, de ayuda, materiales, restricciones, etc.).
5. **Precisión o nivel de eficiencia:** Será el criterio de realización aceptable o nivel mínimo de aceptación.

A continuación, se presenta un ejemplo de la información necesaria que debe llegar el objetivo específico (Figura 2. 4.):

Figura 2. 4. *Ejemplo de un objetivo específico dentro del programa de capacitación.*



Fuente: Elaboración propia con base en González et al., 2014.

Por último, es imprescindible mencionar que los objetivos serán precisos en términos observables y medibles al abarcar las siguientes tres áreas de dominio del aprendizaje (STPS, 2008):

1. Cognoscitiva: Actividades referentes a la memoria o que evocan conocimientos; y desarrollan habilidades y capacidades intelectuales.
2. Afectiva: Expresan y modifican los sentimientos, las emociones y los valores.
3. Psicomotriz: Implica el desarrollo de actividades motoras y destrezas físicas, mismas que suelen ser observables físicamente.

Incluir éstas 3 áreas al redactar los objetivos permitirán hablar de un lenguaje comprensible y común.

Ahora que se conoce la importancia de los objetivos y cómo redactarlos, es momento de pasar al contenido temático o estructura de contenidos.

2.9.1.2. Contenido temático o estructura de contenidos

De acuerdo a la STPS, (2008) el contenido temático tiene en su estructura los conocimientos, habilidades y/o actitudes que el participante adquirirá, dominará y aplicará como resultado de su formación.

Por lo que la estructura de contenido cuenta con los siguientes 2 aspectos importantes: la selección y organización.

En el caso de la selección se encuentran los siguientes aspectos:

1. El nivel de los participantes, para que los contenidos vayan dirigidos a diferentes categorías.
2. La claridad y el grado de profundidad, para que la comprensión sea la mejor.

3. La actualidad o el contexto ad hoc a donde el participante realizará lo aprendido.
4. Información primaria obtenida del DNC.
5. División del contenido en temas, capítulos o unidades. Donde cada uno tendrá su propia organización, objetivos específicos.
6. Investigación de contenidos mediante bibliografía o contacto con expertos.

Ahora bien, referente a la organización, ésta debe tener un orden que puede ir de lo particular a lo específico. Se recomienda ir de los elementos más generales hasta introducir en forma progresiva los más complejos y detallados (González et al., 2014, p. 123).

Luego de seleccionar y organizar el contenido temático, se da paso a las actividades de instrucción o metodología.

2.9.1.3. Actividades de instrucción o metodología

Hay que ratificar que las actividades de instrucción suelen basarse en técnicas de instrucción (métodos y procedimientos) y técnicas grupales (facilitadoras de la integración, la comunicación y la participación de los grupos), ambas permiten el proceso de instrucción- aprendizaje (STPS, 2008).

A continuación, se presentan las técnicas de instrucción (Figura 2. 5.):

Figura 2. 5. Técnicas de instrucción.

Técnica	Características	Ventajas
Interrogativa	Preguntas	• Sondeo • Propicia la participación • Retroalimenta
Expositiva	Forma oral	• Transmite conocimientos y experiencias en un mínimo de tiempo
Demostrativa	Comprobación teórica y/o práctica	• Permite la participación • Complementa • Aclara • Precisa • Constata

Fuente: STPS, 2008, p. 35.

Desde este punto, es posible la combinación de las 3 técnicas para sacar el mejor provecho.

Enseguida se presentan las técnicas grupales (Figura 2. 6.):

Figura 2. 6. Técnicas grupales.

Finalidad	Técnicas
Integración	• Fiesta de presentación • Partiendo el pastel • Encuentra tu pareja
Facilitadoras del aprendizaje	• Cuchicheo • Corrillos • Estudio de casos • Platica con tu vecino • Phillips 66

Fuente: STPS, 2008, p. 36.

Recuerde que los corrillos son “grupos formados con las personas que más conocen de la problemática del trabajo y que dedican a trabajar o discutir algunos temas para realizar conclusiones” (González et al., 2014, p.116).

Por otra parte, la técnica Phillips 66 consiste en dividir un grupo grande en pequeñas fracciones de seis miembros, para que discutan un asunto durante seis minutos. La técnica es útil para obtener información rápida y reducir las preguntas individuales. (Díaz, 1982, p. 184)

Ejemplos específicos grupales pueden ser: actividades en las que participen todos los participantes para aportar a las metas y objetivos de la capacitación; o para acordar las normas a seguir (Sujatha et al., s.f.).

Por último hay que mencionar que para seleccionar algunas de las técnicas es necesario considerar lo siguiente (STPS, 2008):

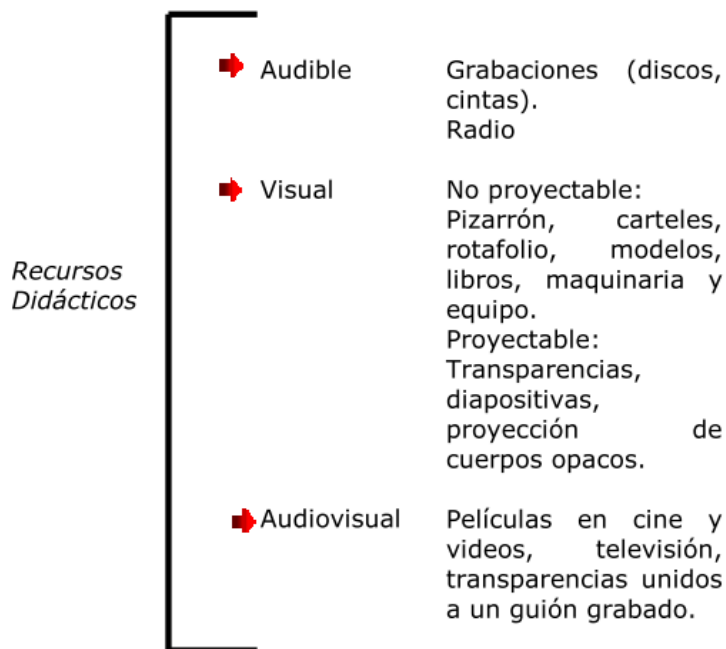
1. Objetivos de la instrucción
2. Características del grupo
3. El dominio del instructor para usar las técnicas
4. La disponibilidad física y material

Una vez que se tienen las técnicas corresponde contar con los recursos didácticos necesarios.

2.9.1.4. Recursos didácticos

“Los recursos didácticos son el conjunto de aparatos y materiales que apoyan y facilitan el proceso de instrucción- aprendizaje, y forman parte complementaria de los programas de capacitación” (STPS, 2008, p.39). Éstos pueden clasificarse de la siguiente manera (Figura 2. 5.):

Figura 2. 7. Clasificación de los recursos didácticos.



Fuente: STPS, 2008, p. 40.

Suena lógico que la combinación de más de un recurso didáctico permitirá la fijación del aprendizaje.

No obstante, hay que considerar los siguientes criterios para seleccionar los recursos didácticos:

- Analizar los objetivos para definir el área de dominio (cognoscitiva, afectiva o psicomotriz).
- Usar los recursos adecuados de acuerdo a los intereses de los participantes.
- Identificar las ventajas y limitaciones de cada recurso.
- No abusar de un solo recurso.
- El recurso debe ir de la mano de la técnica de instrucción que se ha elegido.
- El dominio y conocimiento del recurso por parte del instructor.
- Considerar las instalaciones para que el recurso sea el adecuado.

Ya que se cuentan con los objetivos, el contenido temático, las actividades de instrucción y los recursos didácticos, se da paso a la implementación.

2.9.1.5. La implementación del programa de capacitación

Esta es la tercera etapa del proceso de capacitación, donde al contar con los primeros 4 elementos del programa de capacitación (objetivos, contenido temático, actividades de instrucción y los recursos didácticos), además del respectivo instructor o capacitador, el lugar para capacitar y la fecha de capacitación se puede ejecutar el programa de capacitación.

Esta etapa es la etapa de “hacer” todo lo que se planeó y en caso de que algo no salga como se esperaba la etapa de evaluación será de gran ayuda para analizar las causas.

2.9.1.6. La evaluación de los resultados de la capacitación

Cobra vital importancia la evaluación de los resultados de la capacitación, puesto que gracias a ella se logrará saber si se alcanzaron los objetivos del programa de capacitación (Chiavenato, 2009). Por lo que la STPS (2008) reafirma lo siguiente:

La evaluación debe ser integral y evaluar los conocimientos, habilidades y actitudes a desarrollar. Es importante que este proceso proporcione información que permita identificar deficiencias y con ello mejorar la realización de los eventos; también debe propiciar la autoevaluación y reflexión de los participantes acerca de su propio aprendizaje. (p. 47)

Además de que considera que la evaluación puede estar presente al inicio de la capacitación como parte de un diagnóstico inicial; de forma intermedia cuando se está llevando a cabo la capacitación; y al final para ver si se lograron los objetivos.

Por lo anterior, se enlistan los 4 puntos clave para evaluar el programa de capacitación al final, de acuerdo a Chiavenato (2009) y González et al. (2014):

1. Reacción: documenta la reacción de los aprendices y mide la satisfacción de los mismos respecto a la capacitación.
2. Aprendizaje: se evalúa respecto a lo aprendido y para ello se pueden usar diferentes recursos de retroalimentación como pruebas previas y posteriores.
3. Comportamiento: cómo es este cambio después de la capacitación. Para ello se puede evaluar mediante la observación, la evaluación de 360 grados o investigaciones a colaboradores.
4. Resultado: mide el efecto de la capacitación en los resultados que aporta a la organización y el desempeño laboral.

Hay un quinto punto de acuerdo a Chiavenato (2009), que es el “Rendimiento de la inversión” (ROI) y representa el valor que la capacitación agregó respecto a la inversión realizada. Para lo cual hay que tener ciertos indicadores previamente.

Una vez que se haga la respectiva evaluación se tendrá un panorama para tomar decisiones futuras respecto a los nuevos programas de capacitación.

2.10. CONSIDERACIONES FINALES

Queda claro que la capacitación es un proceso educativo de suma importancia en las organizaciones por los beneficios que otorga. Por lo que debe ser considerada como una cultura dentro las mismas. Lo anterior conlleva a la involucración activa de los altos mandos y de las personas a capacitar.

También debe aclararse que la capacitación es una inversión y no un costo, por lo que su implementación debe generar un retorno positivo para la organización.

Adicional a ello, existen nuevos recursos tecnológicos para la capacitación como las Teleconferencias y la capacitación a distancia (e-learning) que están implementándose día a día con mayor frecuencia, puesto que brindan muchos beneficios (Chiavenato, 2009). Por lo que mantenerse a la vanguardia respecto a los avances tecnológicos es una tarea que no debe pasarse por alto.

Y en general, hay que resaltar que es imprescindible capacitar a los colaboradores de las organizaciones, pues ellos son el capital humano más importante de las mismas y sus competencias, habilidades e ideas son lo mejor que pueden brindar a la organización y al mundo que los rodea.

CAPÍTULO III METODOLOGÍA Y RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

El presente capítulo establece el mecanismo y las directrices mediante las cuales se obtendrán y evaluarán los datos concernientes al programa de capacitación con las competencias necesarias para realizar teletrabajo por parte de los colaboradores de Arkanum S.A. de C.V.

3.1. METODOLOGÍA DEL TRABAJO

Tras buscar y solidificar el marco teórico en los temas de teletrabajo y capacitación, se dio paso a la investigación de campo, para la cual fue necesario seleccionar la empresa estudio de caso (Arkanum S.A. de C.V.), la cual abrió las puertas para que existiera un primer contacto con el director general y poder plantear las ideas que se tenían del proyecto. Como Arkanum S.A. de C.V. estaba implementando teletrabajo (por primera vez) en la mayoría de sus puestos por la pandemia, se volvió perfecta para ser estudiada.

Una vez que el director general de Arkanum S.A. de C.V. aceptó que su empresa fuera estudio de caso, era necesario determinar qué instrumentos serían los más adecuados para ser aplicados. El primer instrumento que pareció imprescindible, fue la entrevista dirigida al director general, puesto que, con la información que él brindará se conocería a fondo la empresa y de ahí se tomaría información relacionada con el presente proyecto.

Así, con la aplicación del primer instrumento se obtuvo acceso a información importante, entre ellas el organigrama de la empresa y el cronograma con los días de teletrabajo de cada integrante. El organigrama permitió observar el total de colaboradores en la empresa (22 personas) y el cronograma el total de personas que hacían teletrabajo (19 personas). Con esa información se pudo crear el segundo

instrumento, el cuál sería una encuesta aplicada a los jefes de cada área para que evaluaran las competencias de los colaboradores a su cargo. Una vez que se aplicó el instrumento se procedió a su análisis que más adelante se detallará.

Ahora bien, la siguiente bitácora (Figura 3. 1.) presenta las actividades de investigación de una forma más detallada:

Figura 3. 1. *Bitácora de actividades de investigación.*

Fecha	Actividad	Resultado
05/09/2022	Primer contacto con el director general de Arkanum S.A. de C.V.	Se realiza el primer contacto para plantear estudio de caso.
20/09/2022	Reunión con el director general para revisar los instrumentos a aplicar.	Se presenta las propuestas de los instrumentos a aplicar y se hacen las observaciones a los mismos.
25/09/2022	Entrevista al director general.	Se aplica el primer instrumento, el cual es una entrevista dirigida al director general.
30/09/2022	Aplicación del segundo instrumento.	Se aplica el segundo instrumento, el cual es una encuesta a los colaboradores de la empresa.
25/10/2022	Segunda Reunión con el director general	Se presentan los resultados obtenidos al director general.

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Por último, se presenta la construcción Teórica Hipotética de la investigación (Figura 3. 2.):

Figura 3. 2. Construcción Teórica-Hipotética.

Características	Descripción
CUALIDADES DEL TELETRABAJO	1. Uso intensivo de las TIC. 2. Trabajo a Distancia. 3. Flexibilidad en el tiempo laboral. 4. Relaciones indirectas de los trabajadores. 5. Reorganización de jerarquías, procesos y procedimientos.
OBJETIVOS DEL TELETRABAJO	1. Socioeconómicos. 2. Empresariales. 3. De los trabajadores. 4. Relacionados con los ODS.
RECURSOS DEL TELETRABAJO	1. Recursos tecnológicos. 2. Espacios para realizarlo. 3. Recursos materiales. 4. Recurso humano o capital humano.
COMPETENCIAS PARA EL TELETRABAJO	1. Habilidad para trabajar de forma autónoma, proactiva y con iniciativa. 2. Capacidad para tomar decisiones y resolver. 3. Adaptación al cambio. 4. Orientación a resultados. 5. Disciplina y autorregulación. 6. Capacidad de gestionar la comunicación a larga distancia. 7. Auto gestión del tiempo y planificación. 8. Capacidad para separar la vida familiar y laboral.

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Para una mejor comprensión, enseguida se profundiza en los 2 instrumentos aplicados.

3.2. INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.2.1. Primer instrumento: entrevista

El primer instrumento, como ya se dijo más arriba, fue una entrevista dirigida al director de la empresa con el objetivo de conocer la empresa y profundizar en el

proceso de la implementación del teletrabajo. Dicha entrevista empezó con abordar temas como: antecedentes de la organización, filosofía corporativa, productos o servicios que ofrece, mercado al que va dirigido y planes futuros. Después se hicieron 16 preguntas relacionadas a la implementación del teletrabajo, dichas preguntas iban enfocadas a descubrir dentro de Arkanum: acciones, retos y cambios para implementar el teletrabajo; descripción de los recursos que contaba para realizarlo; la necesidad de capacitación para realizarlo; ventajas y desventajas que surgieron tras implementarlo; y aspectos de mejora en caso de que el modelo siguiera vigente en la empresa.

Cabe mencionar que fue necesario agendar una fecha en específico para llevarla a cabo y así no interrumpir las actividades del director general.

Luego se dio paso a la encuesta, la cual se describirá a continuación.

3.2.2. Segundo instrumento: encuesta.

El segundo instrumento fue una encuesta realizada a cada jefe de Arkanum, donde a cada uno le correspondió calificar las competencias del colaborador a su cargo en una escala de Likert que va de “deficiente” hasta “excelente”.

Aquí el uso del cronograma de la empresa fue primordial, puesto que permitió ver cuántos jefes serían los que evaluarían. En este caso fueron 5 jefes los que evaluaron a sus colaboradores como sigue:

- Primer jefe: evaluó a 6 personas a su cargo.
- Segundo jefe: evaluó a 6 personas a su cargo.
- Tercer jefe: evaluó a 1 persona.
- Cuarto jefe: evaluó a 6 personas a su cargo.
- Quinto jefe: evaluó a 2 personas a su cargo.

Un total de 21 personas serían evaluadas.

Se decidió evaluar de esta forma porque no son muchas personas a cargo de un solo jefe y en consecuencia la interacción que pueden tener con ellos es mucho más cercana y de primera mano.

Las competencias a evaluar fueron 9 y están enlistadas como siguen:

- Habilidad para trabajar autónoma proactivamente y con iniciativa.
- Capacidad para tomar decisiones.
- Capacidad para resolver problemas.
- Adaptación al cambio.
- Orientación a resultados.
- Disciplina y autorregulación
- Capacidad de gestionar la comunicación a larga distancia.
- Autogestión del tiempo y planificación.
- Capacidad para separar la vida familiar y laboral.

Una vez que se aplicaron los instrumentos fue posible obtener la información y resultados que en los siguientes temas se presentan.

3.3. EMPRESA ESTUDIO DE CASO: ARKANUM S.A. DE C.V.

A continuación, se presenta la información de la empresa Arkanum S.A. de C.V., abordando un poco de su historia, su segmento de mercado, su modelo de negocio, su identidad corporativa hasta su cadena de valor. Mencionando que dicha información fue resultado de la entrevista realizada al director general y del acceso a la página web de la empresa.

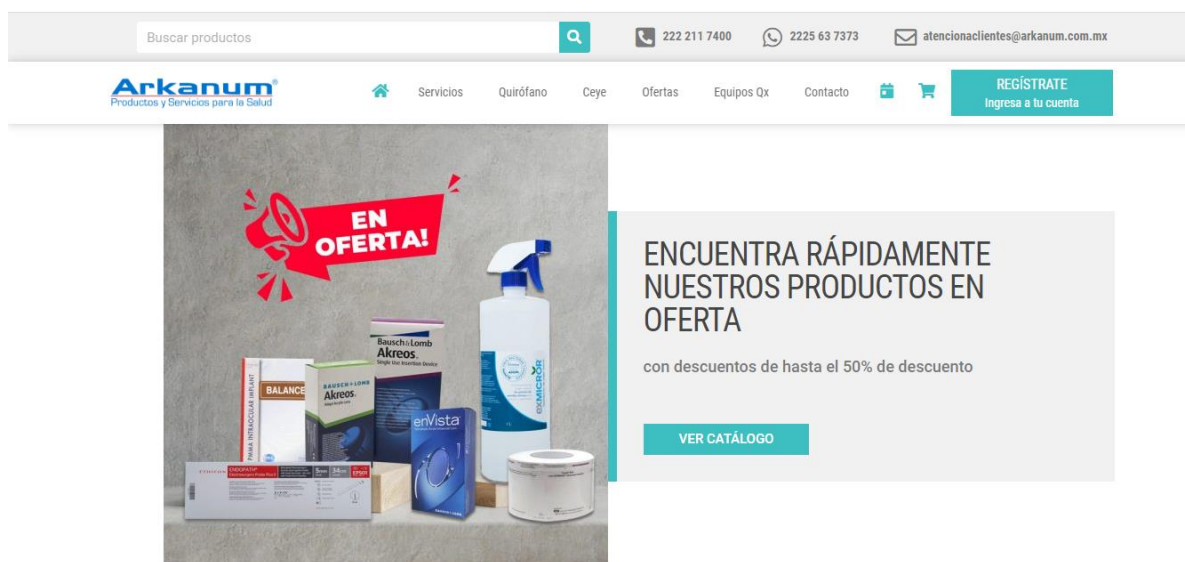
Entre tanto, se presentan ilustraciones de la empresa referentes a su página web y su logotipo oficial:

Ilustración 3. 1. Logotipo de Arkanum.



Fuente: Arkanum S.A. de C.V., s.f.

Ilustración 3. 2. Página web de Arkanum.



Fuente: Arkanum S.A. de C.V., s.f.

Ahora bien, Arkanum S.A. de C.V. es una empresa mexicana fundada en 1996, localizada en la ciudad de Puebla, la cual se dedica a la comercialización de productos y servicios para la salud. A lo largo del tiempo se ha caracterizado por

darles la importancia a sus trabajadores por lo que los considera como colaboradores.

En los últimos años ha trabajado para evolucionar y adaptarse a los nuevos retos. Su director general confirma que se encuentran en un periodo de transformación profunda ya que el mundo exige una nueva forma de trabajar y de ser más integral e interconectados. La empresa apuesta por el cambio de pensamiento que permita participar de manera eficiente en el mundo actual de una manera realista. Considera que es necesario la creación de sistemas de gestión integrales, saludables y sostenibles que permitan trabajar de manera regenerativa (Arkanum S.A. de C.V., s.f.).

Así, su identidad corporativa tiene total importancia y por ello se da paso a la misma.

3.3.1. Identidad corporativa

La identidad corporativa de Arkanum S.A. de C.V. incluye las características que permiten diferenciarla de otras organizaciones, además de responder a la pregunta ¿Quiénes somos? en la misión, la visión y los valores (Martinez Pedros & Milla Gutiérrez, 2012).

3.3.1.1. Misión

Contribuimos a mejorar la salud de los mexicanos generando soluciones con tecnología centrada en la atención al cliente, a través de la innovación, educación, colaboración responsable y regenerativa.

3.3.1.2. Visión

Ser líderes en la innovación y prestación de servicios para el cuidado de la salud, logrando mejorar a la comunidad.

3.3.1.3. Valores

A continuación, los valores que caracterizan a Arkanum (Figura 3. 3.):

Figura 3. 3. Valores de Arkanum S.A. de C.V.



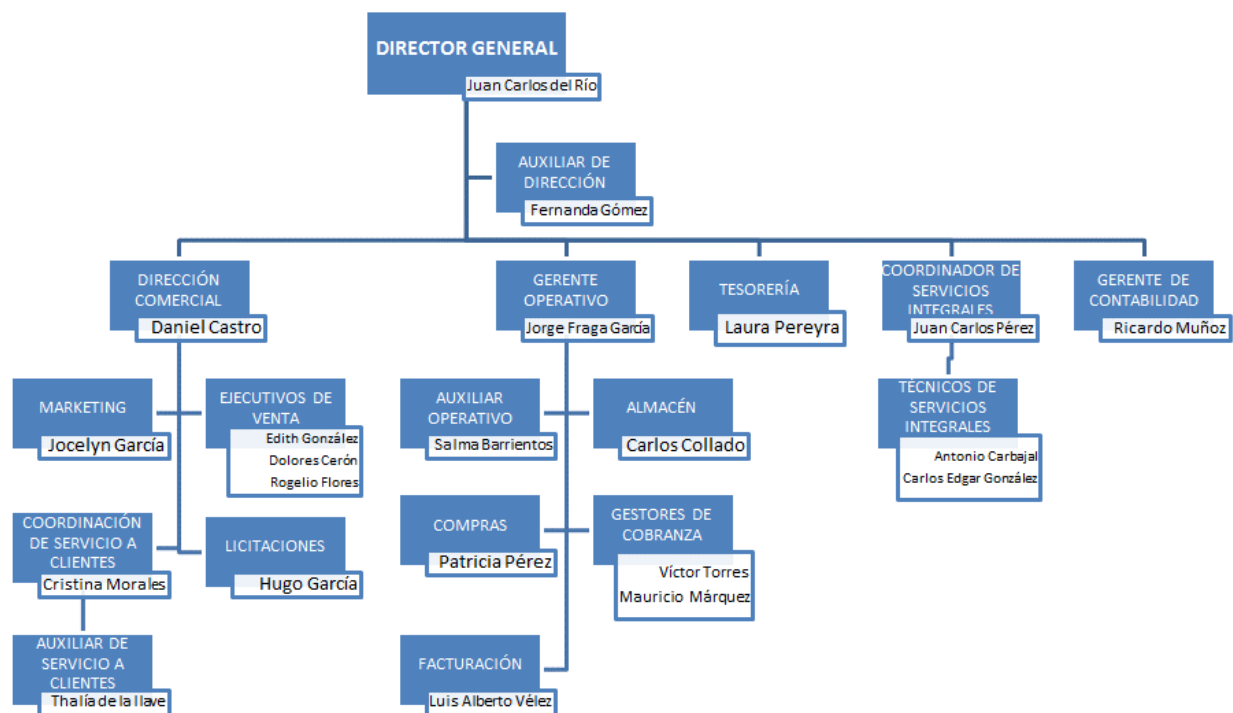
Fuente: Elaboración propia con base en Arkanum S.A. de C.V., s.f.

Ya que se conoce la identidad corporativa de la empresa, es momento de conocer cómo está organizada y para ello se presentará su respectivo organigrama.

3.3.2. Organigrama de Arkanum S.A. de C.V.

En el presente organigrama se presentan todos los puestos de la empresa y el nombre de la persona que está en el mismo (Figura 3. 4.):

Figura 3. 4. Organigrama de Arkanum S.A. de C.V.



Fuente: Arkanum S.A. de C.V., s.f.

Como se puede observar hay un total de 22 personas en la empresa; 9 mujeres y 13 hombres. Por la cantidad, Arkanum S.A. de C.V. es considerada una pequeña empresa.

Presentada esta información, corresponde conocer el segmento de mercado y modelo de negocio de Arkanum S.A. de C.V.

3.3.3. Segmento del mercado y modelo de negocio de Arkanum S.A. de C.V.

Hay que mencionar que el segmento de mercado implica tener bien identificado al mercado objetivo al que se le ofrecen los productos o servicios (Abdú Salame, 2013). En Arkanum S.A. de C.V., su segmento de mercado está

principalmente en hospitales, clínicas, doctores particulares y pacientes. Cabe mencionar que la empresa cuenta con una sola sucursal, sin embargo, realiza envíos por paquetería FEDEX, UPS y DHL a toda la república mexicana.

Por otra parte, para conocer el modelo de negocio de la empresa, se ha usado el famoso “Business Model Canvas (BMC)” o “Modelo Canvas”, el cual es un mapa que optimiza la visualización y comprensión del modelo de negocio de una organización al dividirlo en 9 bloques (Chiavenato y Sapiro, 2017) y a continuación se presenta el “Modelo Canvas” de Arkanum S.A. de C.V. (Figura 3. 5.):

Figura 3. 5. Modelo Canvas de Arkanum S.A. de C.V.



Fuente: elaboración propia con base en Arkanum S.A. de C.V., s.f.; Chiavenato y Sapiro, 2017.

Una vez que se tiene esta importante información, es momento de conocer cómo la empresa crea valor y para ello se hará uso de la Cadena de valor.

3.3.4. La Cadena de valor de Arkanum S.A. de C.V.

Antes que nada hay que recordar que la Cadena de Valor permite comprender cómo una empresa crea valor y a su vez genera una ventaja competitiva mediante diferentes actividades como: las actividades primarias que incluyen logística interna, producción, logística externa, marketing, ventas y mantenimiento; y las actividades de apoyo que incluyen la infraestructura, la tecnología, los recursos humanos y el abastecimiento (Chiavenato y Sapiro, 2017).

Ahora que se conoce la importancia de la Cadena de valor, se presenta la Cadena de Valor de la empresa Arkanum S.A. de C.V. (Figura 3. 6.):

Figura 3. 6. Cadena de Valor de Arkanum S.A. de C.V.

INFRAESTRUCTURA				
Cuenta con una identidad corporativa bien definida (Misión, Visión, Valores). Cuenta con un organigrama bien estructurado y procedimientos bien establecidos para cada área gracias a la aplicación de la ISO 9001. Está registrada y formalizada ante las instituciones correspondientes desde 1996.				
TECNOLOGIA I+D				
Cuenta con un programa administrativo altamente competitivo: SAP Business One. Cuenta con un programa de RRHH para brindar un mejor soporte a dicha área: HOLMESHR. Cuenta con una página web para llevar a cabo e-commerce.				
RECURSOS HUMANOS				
Gracias al programa de HOLMESHR, no ha sido necesario contar con departamento de RRHH, puesto que la plataforma con el apoyo de tercero permite la pronta atención a los problemas que presentan los colaboradores. Hay programas de capacitación bien estructurados para los nuevos empleados con la intención de transmitir la identidad corporativa y su cultura organizacional. Se cuenta con un programa llamado "Conéctate" que permite mantener saludables a los empleados.				
ABASTECIMIENTO				
El área de Compras además de adquirir los productos que la empresa comercializa, se encarga de adquirir en tiempo y forma los insumos de todas las áreas para que puedan realizar correctamente su trabajo. Para ello hay debidos formatos de requisición que deben llenarse por departamento.				
LOGISTICA INTERNA	OPERACIONES	LOGISTICA EXTERNA	VENTAS/MKT	SERVICIO A CLIENTES
No se lleva acabo esta actividad por ser una empresa comercializadora.	No se lleva acabo esta actividad por ser una empresa comercializadora.	Gracias al programa de SAP Business One se logra controlar todos los productos que ingresan.	Se cuenta con ejecutivos de ventas, con plataforma de e-commerce y con campañas que se lanzan por mailchimp y redes sociales para incrementar las ventas.	Brinda atención 24/7 por sus medios tradicionales (correo, teléfono) y redes sociales para atender a sus clientes. Cuenta con políticas de devolución y aclaraciones.

Fuente: Elaboración propia con base en Arkanum S.A. de C.V., s.f.; Chiavenato y Sapiro, 2017.

Tras conocer la Cadena de valor, el modelo de negocio, el segmento de mercado, la estructura e identidad corporativa de Arkanum S.A. de C.V. se puede observar que dicha empresa está bien consolidada, conoce perfectamente su objetivo dentro del mercado y se esfuerza por avanzar de la mano de la tecnología y sus colaboradores.

Sin embargo, los últimos años (desde que empezó la pandemia), las cosas no han sido fáciles y prueba de ello son los retos y desafíos que han tenido que afrontar.

3.3.5. Retos y desafíos de Arkanum S.A. de C.V.

En el año 2020 y tras el confinamiento que trajo la pandemia de COVID-19, Arkanum S.A. de C.V. presentó los siguientes retos y desafíos (Figura 3. 7.):

Figura 3. 7. Retos y desafíos de Arkanum S.A. de C.V.

Retos y desafíos actuales	Descripción
Las actividades económicas se vieron reducidas por el Covid-19.	La empresa tuvo que implementar el Teletrabajo para no parar en sus actividades.
Las cirugías disminuyeron en la pandemia por miedo de los pacientes a asistir a hospitales.	En Arkanum se venden muchos productos enfocados a cirugías. Pero muchos pacientes pospusieron sus cirugías lo que llevo a disminuir las ventas.
Muchos hospitales (clientes de Arkanum) se volvieron hospitales Covid-19.	Al volverse hospitales Covid-19 no se les pudo ofrecer productos de cirugía, provocando disminución en las ventas.
La empresa tuvo que diversificarse para obtener otros ingresos y no quebrar en tiempos de pandemia.	Como Arkanum se especializaba sólo en productos de cirugía y esterilización (afectados por la pandemia), tuvo que vender productos y servicios de desinfección.
Mejorar su página web para obtener ventas por e-commerce.	La pandemia propició el auge del e-commerce lo que llevó a Arkanum a pulir su página web para obtener más ventas por ese medio.
Mantener protegidos y sanos a sus empleados durante la pandemia.	El Teletrabajo ayudó a no exponer a sus trabajadores, pero también tuvo que reafirmar el programa "Conéctate" para que estuvieran bien física, mental y emocionalmente.

Fuente: Elaboración propia con base en Arkanum S.A. de C.V., 2022.

Se puede observar que la empresa tuvo que buscar alternativas o soluciones para mantener el negocio en marcha, y una de las alternativas fue el teletrabajo.

3.3.5.1. El teletrabajo como alternativa para Arkanum S.A de C.V.

Es evidente que no hubo tiempo suficiente para planear la implementación del teletrabajo, lo único que quedaba era implementarlo con lo poco que se conocía de él. Hay que destacar que la mayoría realizó teletrabajo a excepción del encargado de almacén.

Así a partir de abril de 2020 se implementó el teletrabajo en la empresa y al día de hoy sigue vigente. Al mes de diciembre de 2022, los mismos colaboradores siguen haciendo teletrabajo, aunque con el modelo móvil en casa y oficina. Sin embargo, es importante obtener mayor información de la implementación del teletrabajo y las respuestas que brinda el director general en la entrevista son de suma importancia.

Por ello, llega el momento de pasar a los resultados de la información obtenida en el estudio de caso.

3.4. RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN DEL ESTUDIO DE CASO

Se han aplicado 2 instrumentos, por lo que primero se presentarán los resultados de la información obtenida en la entrevista al director general.

3.4.1. Resultados de la entrevista aplicada al director general de Arkanum S.A. de C.V.

A continuación, se presentan las respuestas de la entrevista realizada al director general de Arkanum S.A. de C.V. mediante la siguiente figura:

Figura 3. 8. Resultados de la entrevista.

PREGUNTA	RESPUESTA
1. Sabiendo que gracias a la pandemia tuvo que implementar teletrabajo ¿Cuáles fueron sus primeras reacciones ante el nuevo modelo de trabajo que aún no se implementaba?	Consideraba que era necesario por las circunstancias, solo que tenía que ser una transición poco a poco, para luego ir formando una cultura de Teletrabajo. Existió un poco de miedo.
2. ¿Cuáles fueron las primeras acciones que realizó para implementarlo?	Se dieron de alta perfiles para que hubiera más computadoras remotas.
3. ¿Qué cambios tuvieron que darse para implementar el teletrabajo? Ya sea en los procesos, en los procedimientos y otros aspectos.	Gracias al ISO 9001 se pudo aplicar el teletrabajo y luego se dividió a los colaboradores en 2 grupos, para que una semana unos fueran a oficina y los otros se quedaran en casa. Hicieron pruebas pilotos.
4. ¿Cuáles fueron los retos más importantes para implementar teletrabajo en Arkanum?	El reto más importante fue intentar mantener la comunicación. Por lo que se hacía una junta virtual a la semana para recibir retroalimentación de cada área. Y mantener el dialogo con los equipos de trabajo. Y es importante mencionar que existió 1 persona que jamás hizo teletrabajo.
5. ¿Con qué recursos tecnológicos contaba Arkanum para poder realizar teletrabajo? (Telecomunicaciones, Dispositivos de usuario, Aplicaciones, Seguridad informática e Infraestructura informática).	Se contaba con un servidor, con un Fortinet (seguridad informática), computadoras portátiles y el e-commerce que ya se tenía previamente establecido.
6. ¿Con qué recursos materiales contaba para realizar teletrabajo?	El director general ofreció computadoras, escritorios y sillas para poder realizar el teletrabajo.
7. ¿Cómo eran las condiciones del espacio de teletrabajo de sus colaboradores?	El director general desconoce las condiciones del espacio de sus trabajadores, sin embargo, desea que haya retroalimentación, pero por iniciativa de sus colaboradores y no por obligación. No desea invadir la privacidad, pero si ésta dispuesto a mejorar sus espacios.
8. Siendo el capital humano uno de los recursos más importantes y desde su perspectiva, ¿qué competencias debían tener sus colaboradores para realizar teletrabajo?	Reafirma que el teletrabajo no es para todos, sin embargo, desea que exista enfoque a resultados, autorregulación, la comunicación, la disciplina, el compromiso y muy importante la inteligencia emocional.
9. ¿Cuáles de ellas cree que deben ser reforzadas mediante la capacitación?	Todas las anteriores

10. ¿Cree que es necesario que deban capacitarse de inmediato?	Sí considera que es prioridad. Porque es obvio que se deba capacitar, pero muy pocos saben el cómo; y ha leído el libro "El factor X" donde hace una analogía en donde siempre hay que pegar a la "X" o ser constantes en lo que debemos hacer. Hay que empezar a vivir la vida sin perder el foco y tener balance en la vida enfocando nuestra energía.
11. Y en caso de ser así ¿cuenta con el tiempo, el presupuesto y las instalaciones para llevarla a cabo?	Sí cuenta con el presupuesto y el tiempo, solo que las instalaciones no, pero pueden buscarse.
12. ¿Cuáles son las principales ventajas que ha podido ver tras implementar teletrabajo en Arkanum?	Una manera diferente de trabajar y descubrió que el modelo híbrido es una buena opción porque descubrió que no todos sus colaboradores se sentían bien haciendo solo Teletrabajo y otros sí. Por lo que se ha quedado con ese modelo en su empresa. Puesto ahora pueden tener contacto con más personas en distancia larga, por ejemplo, proveedores y hasta capital humano. Además de que tiene beneficios sociales, ecológicos y económicos.
13. ¿Cuáles son las principales desventajas que ha podido ver tras implementar teletrabajo en Arkanum?	Considera que los procesos eran más lentos o la capacidad de respuesta interna era más lenta. Además de que considera que los vínculos se pueden perder en cierto momento.
14. ¿Qué cambios notó en sus colaboradores tras realizar teletrabajo?	Noto que a muchos les costó trabajo al principio, pero cuando se regresó a la normalidad también les costó trabajo. Él los observa bien con la implementación y ha dejado libre que vengan a oficinas o no.
15. ¿Considera que el teletrabajo puede permanecer en Arkanum como un modelo de trabajo aun cuando la pandemia acabe? En caso de ser sí ¿Por qué?	Considera que el teletrabajo ayuda a tener balance y por eso lo dejará en su empresa. Además de que es una fórmula buena para obtener una ventaja competitiva. Además de que desea que se vuelva una cultura dentro de la empresa.
16. ¿Qué aspectos deben mejorarse para que esto sea así?	Le está dando mucha importancia a la capacitación para que pueda fluir mejor.

Fuente: Elaboración propia con base en el trabajo de campo, 2022.

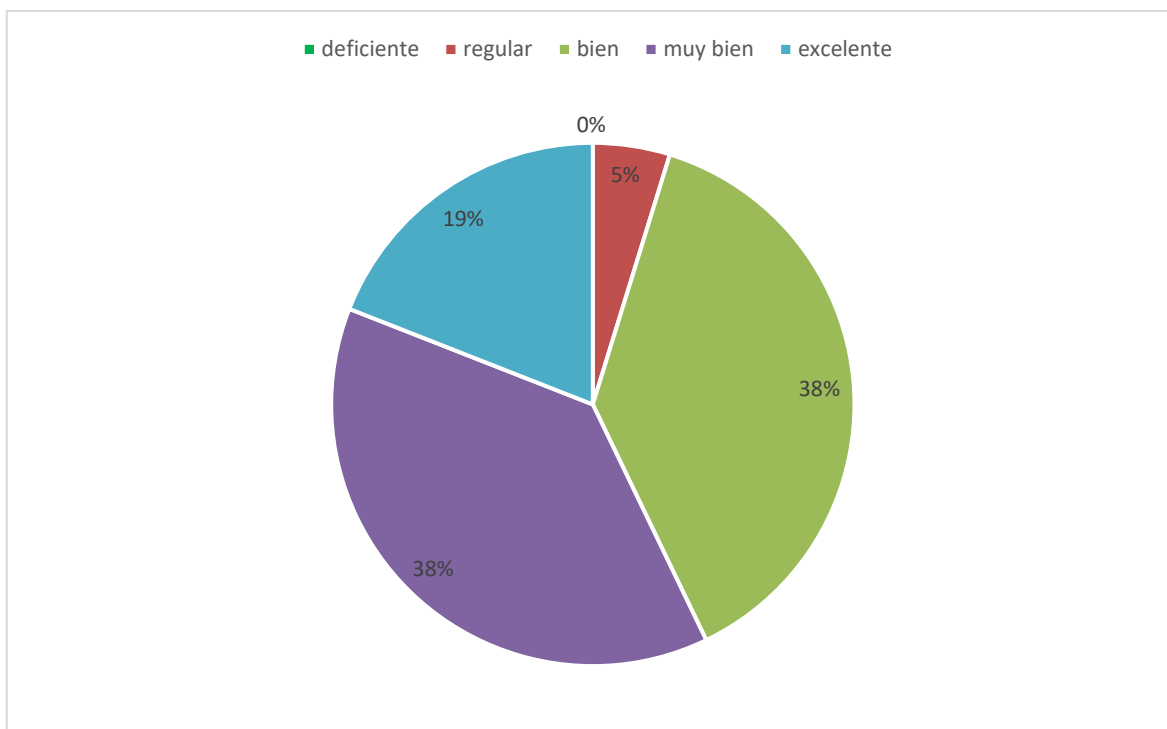
Después de la entrevista, se realizó la encuesta y por consiguiente se presentan los resultados obtenidos.

3.4.2. Resultados de la encuesta aplicada a los jefes.

Ahora se presentan las respuestas obtenidas de la encuesta realizada a los jefes, recordando que evaluaron 9 competencias de los colaboradores a su cargo. Siendo un total de 21 personas evaluadas.

Se debe resaltar que todos los jefes participaron y evaluaron a todas las personas a su cargo. Así que, se presentan los resultados obtenidos de cada competencia en gráficas:

Gráfica 3. 1. *Habilidad para trabajar autónoma, proactiva y con iniciativa.*

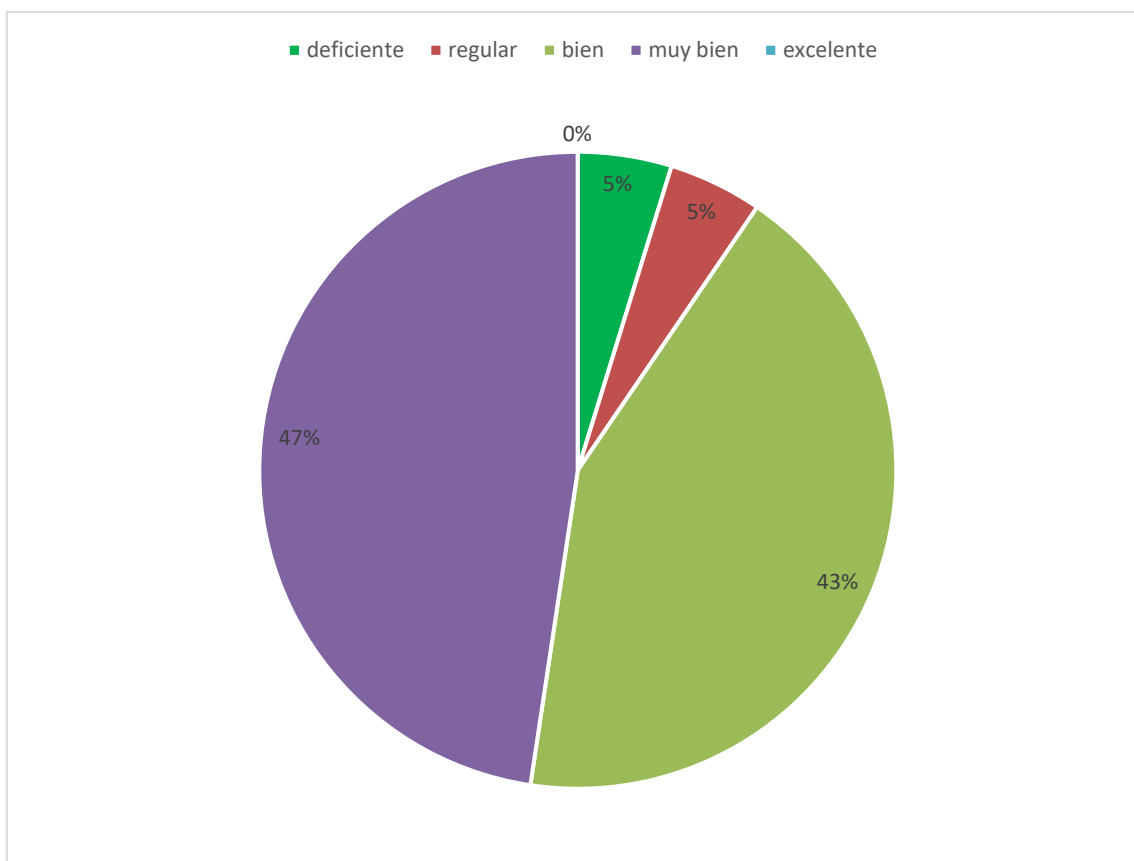


Fuente: Elaboración propia con base en el trabajo de campo, 2022.

Se puede observar que los resultados de “bien” y “muy bien” estuvieron en el mismo porcentaje, además de que hubo resultados de “excelente” y “regular”.

Visualmente se observa que la mayoría de colaboradores tiene esta habilidad de forma positiva.

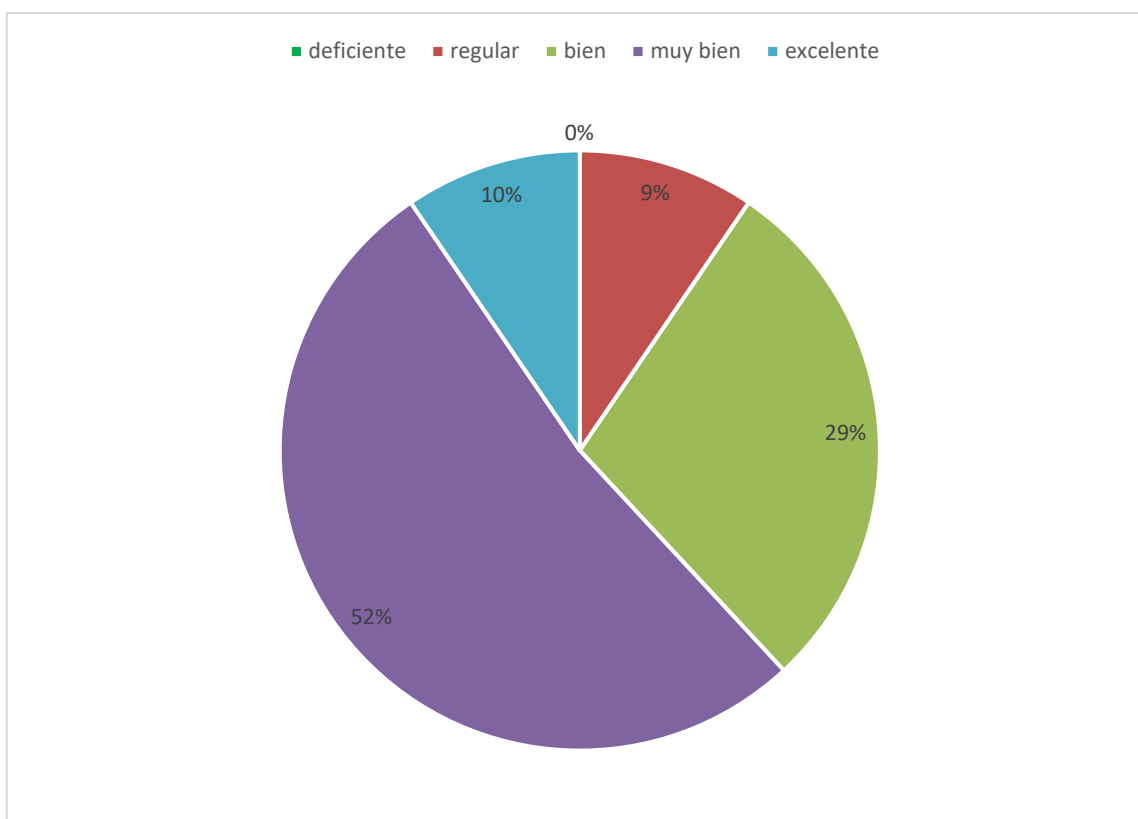
Gráfica 3. 2. *Capacidad para tomar decisiones.*



Fuente: Elaboración propia con base en el trabajo de campo, 2022.

Hay 2 resultados que tuvieron mayor porcentaje y son “muy bien” y “bien”. Por otra parte, se observan resultados con porcentajes mínimos para las escalas de “deficiente” y “regular”. Sin embargo, no existió ningún resultado para la escala de “excelente”. En general se observan resultados positivos para esta habilidad o competencia.

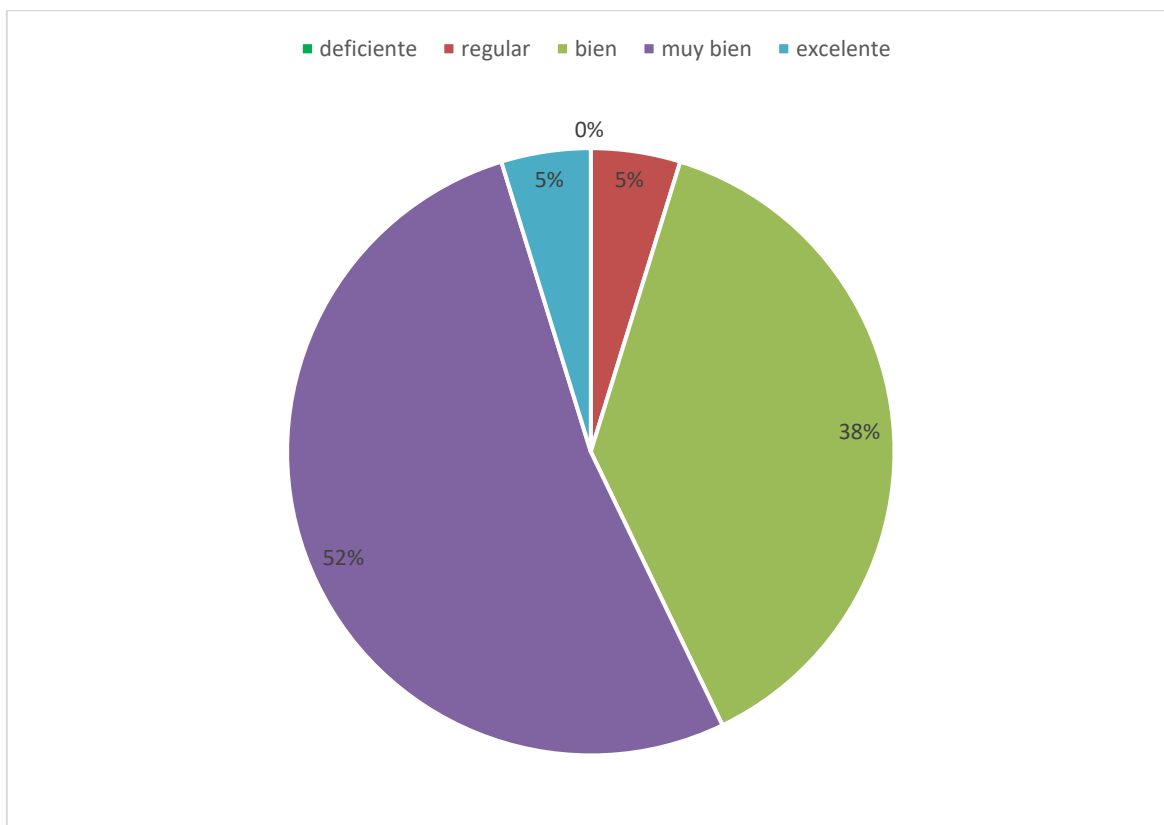
Gráfica 3. 3. *Capacidad para resolver problemas.*



Fuente: Elaboración propia con base en el trabajo de campo, 2022.

Visualmente se observa que la escala de “muy bien” tuvo más de la mitad de resultados, seguida de “bien”, “excelente” y por último “regular”. Esto hace ver que dicha habilidad tiene resultados positivos de forma general, sin embargo, los resultados para “excelente” son muy bajos.

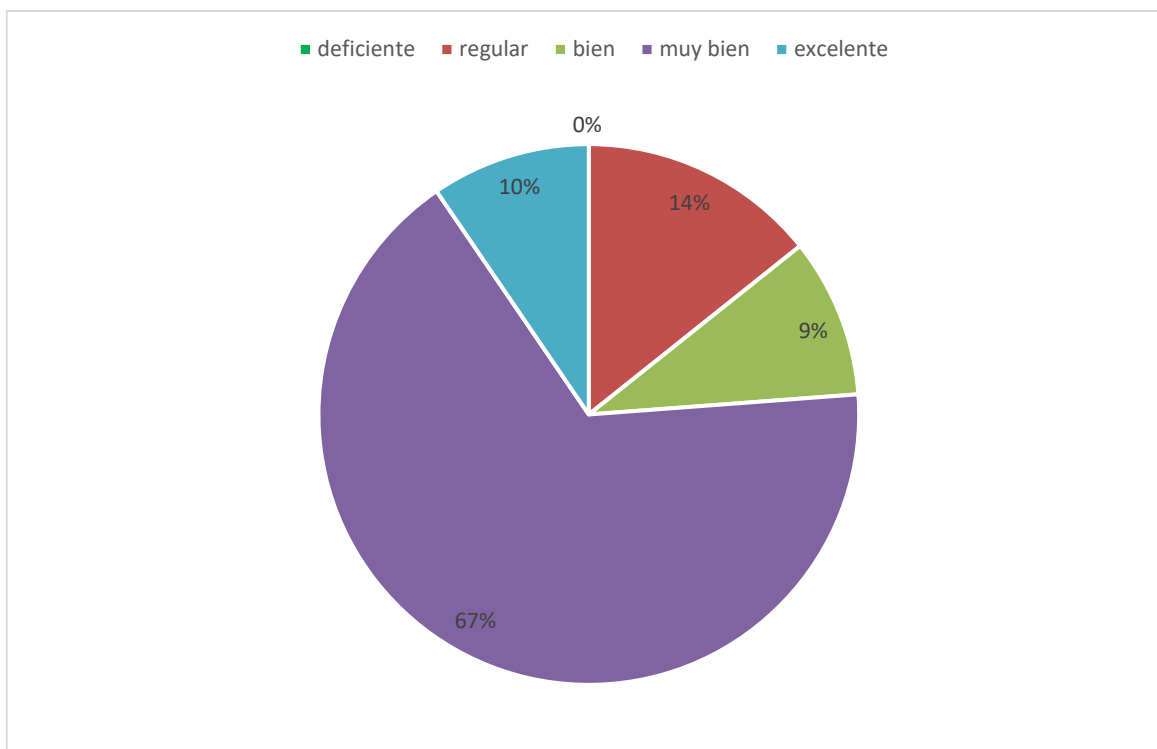
Gráfica 3. 4. Adaptación al cambio.



Fuente: Elaboración propia con base en el trabajo de campo, 2022.

Aquí también se observa que un poco más de la mitad estuvo en la escala de “muy bien”, seguido de “bien” y con porcentajes pequeños e iguales en “excelente” y “regular”. Con lo anterior queda claro que es una habilidad que tiene mayormente resultados positivos, sin embargo, la escala de “excelente” tiene porcentaje muy bajo.

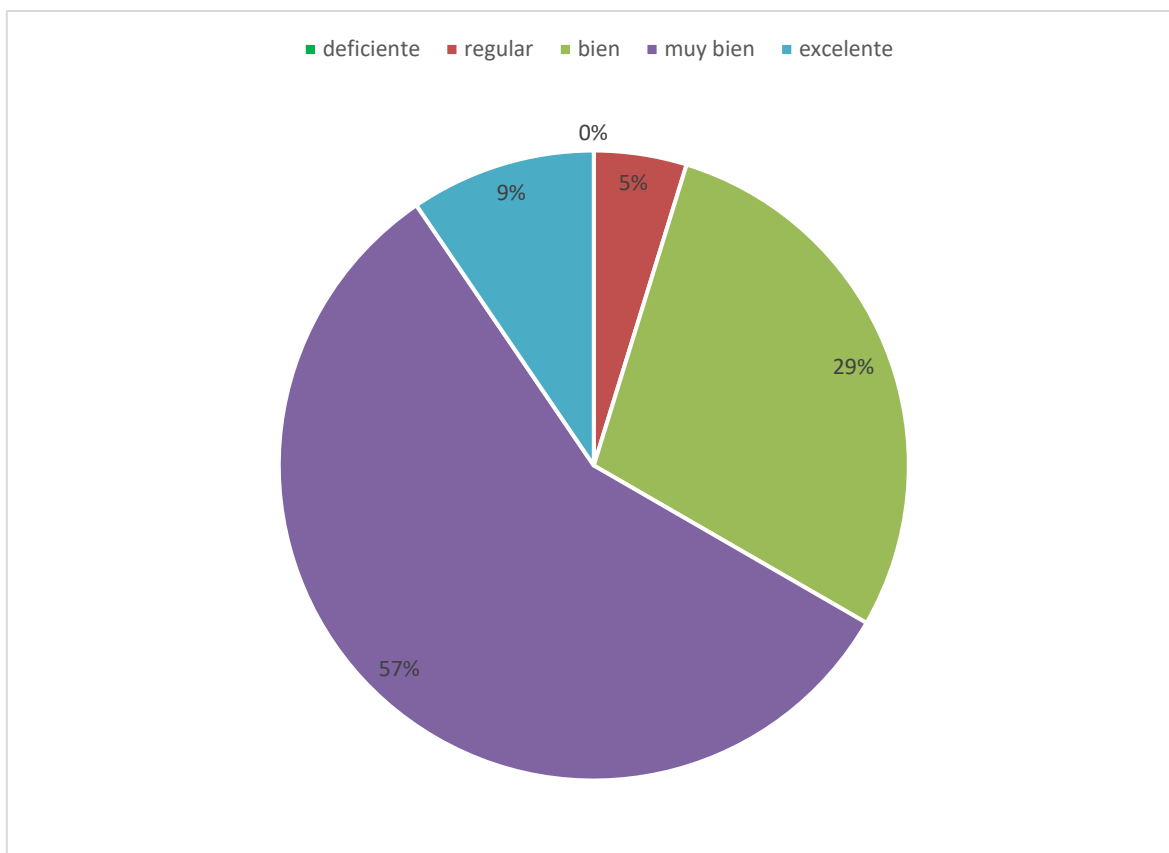
Gráfica 3. 5. Orientación a resultados.



Fuente: Elaboración propia con base en el trabajo de campo, 2022.

Se mira a simple vista que el resultado con mayor porcentaje es el de “muy bien”, aunque también hay resultados (pequeños) para las escalas de “excelente”, “bien” y “regular”. En términos generales, esta habilidad cuenta con resultados positivos, aunque la escala de “excelente” tenga pocos resultados.

Gráfica 3. 6. Disciplina y autorregulación.

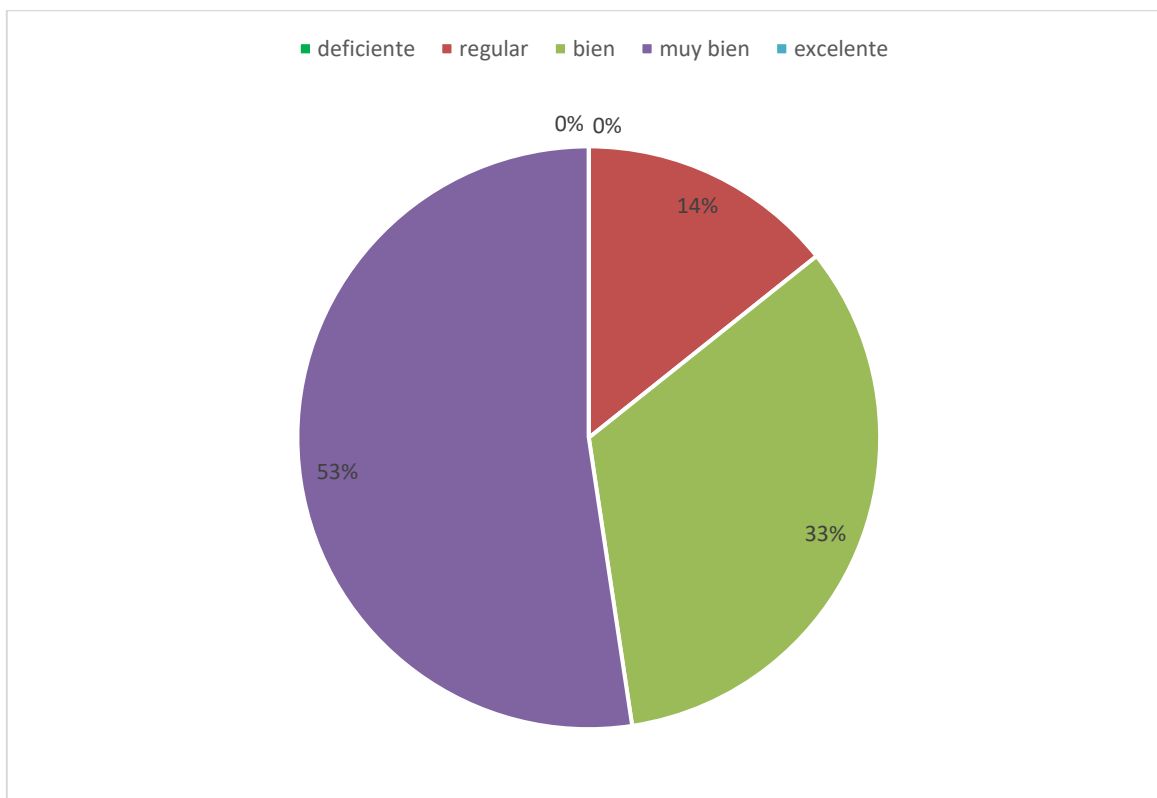


Fuente: Elaboración propia con base en el trabajo de campo, 2022.

Para esta habilidad, los resultados son favorables, puesto que más de la mitad están en la escala de “muy bien”, otros tantos en “bien” y unos pocos en “excelente”. Aunque también hay resultados de “regular” estos suelen ser muy pequeños.

Por lo anterior, también esta habilidad tiene resultados positivos.

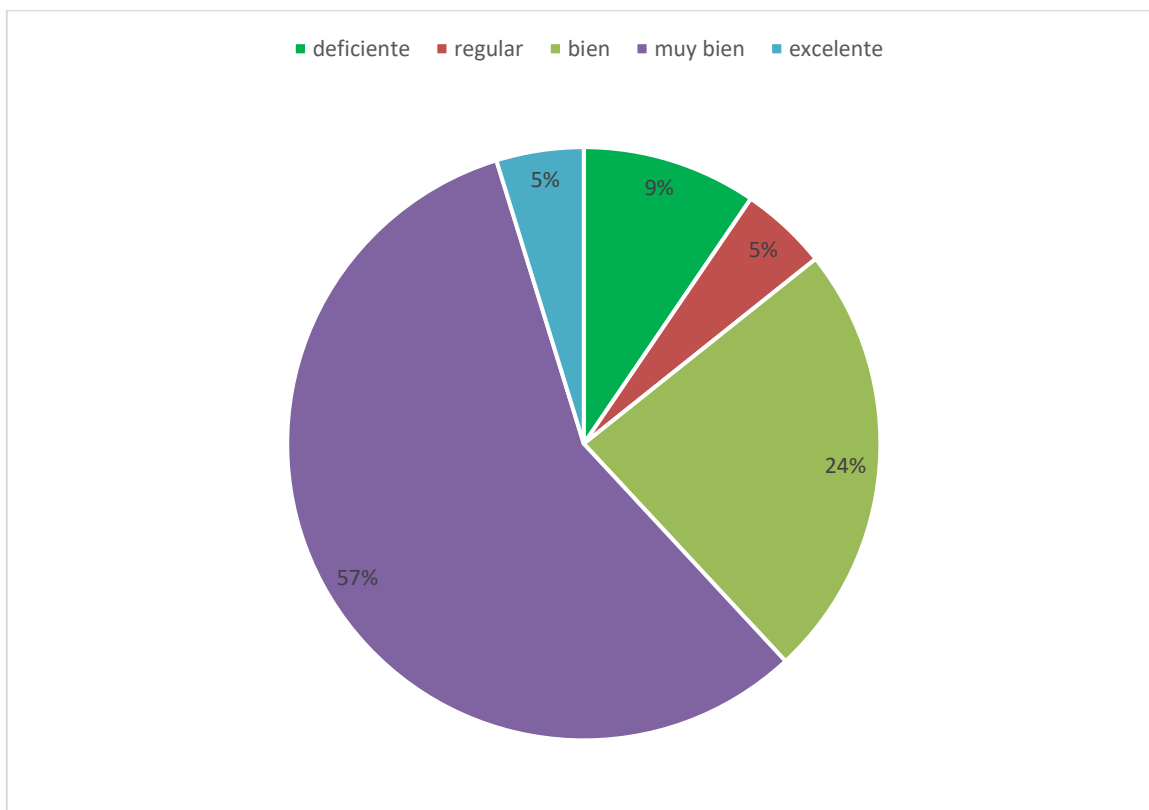
Gráfica 3. 7. Comunicación a larga distancia.



Fuente: Elaboración propia con base en el trabajo de campo, 2022.

Aquí solo se obtuvieron 3 resultados: el mayor radico en “muy bien”, el segundo en “bien” y el tercero en “regular”. No obstante, se debe prestar atención a que no hubo resultados para la escala de “excelente” y que por primera vez el porcentaje de regular fue alto en comparación a las demás habilidades.

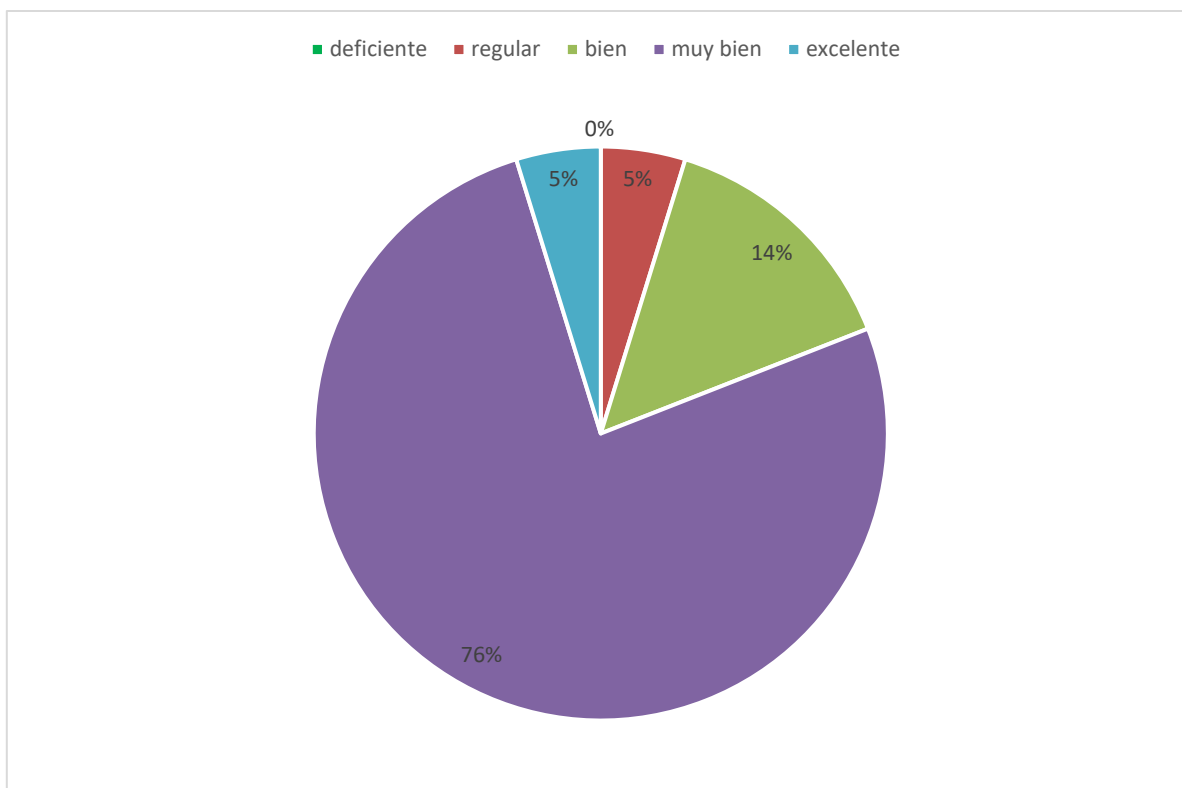
Gráfica 3. 8. Auto gestión del tiempo y planificación.



Fuente: Elaboración propia con base en el trabajo de campo, 2022.

En esta gráfica más de la mitad estuvo en la escala de “muy bien”, seguido de “bien” y con pocos resultados estuvieron “excelente”, “regular” y “deficiente”. Aquí se debe prestar atención al porcentaje que obtuvo “deficiente”, puesto que deja ver que hay colaboradores que no tienen bien desarrollada dicha habilidad.

Gráfica 3. 9. *Capacidad para separar la vida familiar y laboral.*



Fuente: Elaboración propia con base en el trabajo de campo, 2022.

Mucho más de la mitad se encuentran en “muy bien” para esta habilidad, aunque también hay resultados de “bien”, “regular” y “excelente”. De forma general se observa que la habilidad cuenta con más resultados positivos.

Ahora es momento de analizar la información obtenida del estudio de caso.

3.5. DIAGNÓSTICO DE LA INFORMACIÓN DE ESTUDIO DE CASO

3.5.1. Entrevista

Gracias a la entrevista se pudo observar que Arkanum S.A. de C.V. cuenta con los recursos tecnológicos y materiales para poder realizar teletrabajo, lo cual es

un punto a su favor, debido a que en ocasiones no contar con ellos impide la implementación del teletrabajo de inmediato.

Por otra parte, el director general reconoce que el teletrabajo brinda muchas ventajas, destacando principalmente la oportunidad de estar en contacto con más personas (proveedores y capital humano). Además de que trae beneficios sociales, económicos y ambientales.

Aunque evidentemente también sabe que hay desventajas, como que los procesos sean más lentos o los vínculos afectivos no se den. Sin embargo, él considera que el teletrabajo puede volverse una cultura dentro de su empresa.

Esa respuesta ha sido contundente de su parte, pues reafirma que realmente está transformando la empresa de acuerdo a lo que exige el mundo global. Y sabe que para ello es necesaria la capacitación. Por ello reafirma que está dispuesto a invertir en capacitación de algunas competencias, que, a su percepción le hacen falta reforzar a sus colaboradores para poder realizar mejor el teletrabajo. Dichas competencias que él considera, son: enfoque a resultados, autorregulación, comunicación, disciplina, compromiso e inteligencia emocional.

De este modo, queda claro que es necesario capacitar a los colaboradores en algunas competencias para facilitar el teletrabajo y el director general está dispuesto a invertir en ello. Entonces la propuesta de un programa de capacitación podrá ser una buena iniciativa.

3.5.2. Encuesta

Respecto a los resultados de la encuesta, se puede observar que la mayoría de las competencias en las que los jefes han evaluado a sus colaboradores a su cargo, se han obtenido buenos resultados. Dicho de otro modo, los colaboradores

son “buenos” en las 9 competencias y una forma muy visual de comprobarlo ha sido mediante las gráficas, puesto que, no se observa ningún resultado “deficiente” con porcentajes altos. Por el contrario, la mayoría de gráficas tienen resultados de “muy bien” en grandes porcentajes.

Ahora bien, aunque todo pareciera marchar bien, es importante destacar que son muy pocos los resultados con “excelente”, entendiéndose que, aunque aparezcan 5 competencias con esos resultados (habilidad para trabajar autónoma, proactiva y con iniciativa; adaptación al cambio; disciplina y autorregulación; orientación a resultados; y capacidad para separar la vida familiar y laboral), todos suelen ser del 10% o menos. Ese porcentaje es muy bajo y en consecuencia deja en claro que se tendría que trabajar para que la mayoría estén en esa escala.

Sumando a todo el diagnóstico, la siguiente Tabla muestra la construcción teórica hipotética junto con la observación directa y aplicación de los instrumentos:

Figura 3. 9.Construcción Teórica-Hipotética.



Fuente: Elaboración propia, 2022.

Entonces, tomando como referencia todo el análisis, proponer un programa de capacitación para facilitar el teletrabajo a los colaboradores de Arkanum, no queda fuera de las posibilidades y en consecuencia el presente proyecto sigue vigente.

3.6. ESTADO DEL PROBLEMA

El presente proyecto tiene la siguiente hipótesis:

“Al tener un programa de capacitación con las 9 competencias necesarias para el teletrabajo, éste se les facilitará a los colaboradores de Arkanum S.A. de C.V.”

Ahora que se tienen los resultados de los 2 instrumentos se prueba la hipótesis parcialmente. En primera instancia porque el director general externa que hay competencias que requieren capacitación para poder realizar teletrabajo, entre las que destaca: el enfoque a resultados, la autorregulación, la comunicación, la disciplina, el compromiso y la inteligencia emocional. Cabe resaltar, que justo esas competencias están consideradas como imprescindibles para realizar teletrabajo (Osio, 2010; STPS, s.f.).

La segunda razón para aprobar la hipótesis parcialmente, es porque los colaboradores no están en la escala de “excelente” en las competencias necesarias para el teletrabajo (según los resultados obtenidos en la encuesta, en donde todas las gráficas tienen un 10% o menos en la escala de “excelente”).

Solo queda comprobar si una vez implementado el programa de capacitación se facilitará el teletrabajo.

Con lo anterior, el programa de capacitación sigue en pie y es evidente que es una propuesta de gran valor para ser aplicado en la empresa.

PROPUESTA

La propuesta que se desarrolla es producto de la construcción teórica y de los hallazgos de la información obtenida en la investigación. Recordando que los resultados obtenidos en la investigación dejan en claro que el director general de Arkanum S.A. de C.V. desea invertir en capacitación de las competencias de sus colaboradores para que se les facilite el teletrabajo. Por otra parte, las encuestas aplicadas dejan en claro que la mayoría de los colaboradores no están en la escala de “excelente” en las competencias necesarias para teletrabajo.

Sin más preámbulo, se presenta el respectivo programa.



Ark anum[®]
Productos y Servicios para la Salud

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

EN COMPETENCIAS PARA EL
TELETRABAJO

DEL 7 DE AGOSTO AL 8 DE SEPTIEMBRE DE
2023



BREVE DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA

¿En que va a emplear su tiempo el colaborador durante el programa?

El programa de capacitación dirigido a los colaboradores de Arkanum S.A. de C.V. tiene como objetivo desarrollar competencias que permitan facilitar el teletrabajo.

A lo largo del programa de capacitación se abordarán diferentes técnicas y recursos que permitirán que cada colaborador desarrolle dichas competencias, además de que contarán con un seguimiento y la respectiva evaluación para comprobar que realmente han alcanzado el objetivo.

Cada sesión será diferente y dinámica por lo que se asegura que el aburrimiento no se hará presente en ninguna sesión. Por el contrario, existirá un ambiente ameno que le inspirará a seguir aprendiendo y le brindará la confianza y la seguridad para desarrollarse en cada actividad.

¡Sin más preámbulo, es momento de comenzar!



INFORMACIÓN SOBRE EL PROGRAMA

PERSONAS A CAPACITAR

21 COLABORADORES DE
ARKANNUM S.A. DE C.V.

MÉTODOS

INTERROGATIVO
EXPOSITIVO
DEMOSTRATIVO

RECURSOS DIDÁCTICOS

AUDITIVOS
VISUALES
AUDIOVISUALES

EVALUACIÓN

HOJA DE EVALUACIÓN POR
SESIÓN

INSTRUCTOR

PERFIL SELECCIONADO DE
ACUERDO A LA SESIÓN

LUGAR

OFICINAS DE LA EMPRESA Y
LUGAR ABIERTO

HORARIO DEL PROGRAMA

HORARIO SEMANAL

SEMANA: DEL 7 DE AGO. AL 8 DE SEPT.
AÑO: 2023

Agosto y Septiembre	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
7 AL 11 AGOSTO		Conociendo el Programa		Adaptación al cambio	
14 AL 18 AGOSTO		Trabajar de forma autónoma, proactiva y con iniciativa		Disciplina y autorregulación	
21 AL 25 AGOSTO		Autogestión del tiempo		Orientación a resultados	
28 AGO. AL 1 SEPT.		Capacidad para tomar decisiones		Capacidad para resolver problemas	
4 AL 8 SEPT.		Comunicación a larga distancia		Capacidad para separar la vida familiar y laboral	

SESIÓN 1: ADQUIRIENDO CONCENTRACIÓN PARA CONOCER EL PROGRAMA

OBJETIVOS

- LOGRAR QUE LOS PARTICIPANTES SE CONCENTREN
- ENTENDER LOS OBJETIVOS Y PLANES DEL PROGRAMA.

DURACIÓN

1 HORA 30 MINUTOS

RECURSOS DIDÁCTICOS

- SILLAS CÓMODAS
- MÚSICA RELAJANTE
- PIZARRÓN

ACTIVIDAD 1: LOGRANDO LA CONCENTRACIÓN

DURACIÓN

10 MINUTOS

CONEXIÓN CON NUESTROS SENTIDOS

PASO 1: PIDA A LOS PARTICIPANTES QUE FORMEN UN CÍRCULO Y SE SIENTEN LO MÁS CÓMODOS EN LAS SILLAS.

PASO 2: PONGA LA MÚSICA RELAJANTE E INDIQUE A LOS PARTICIPANTES QUE CIERREN LOS OJOS Y QUE EMPIECEN A RESPIRAR SUAVEMENTE (30 SEG.), ENSEGUIDA COMIENCE A DECIRLES QUE PRESTEN ATENCIÓN A CADA UNO DE SUS SENTIDOS (40 SEG. POR CADA SENTIDO).

PASO 3: 10 SEGUNDOS ANTES DE QUE FINALICE LA MÚSICA RELAJANTE SOLICITE QUE ABRAZAN LOS OJOS Y COMENTEN LO QUE HAN SENTIDO CON DICHA ACTIVIDAD.



ACTIVIDAD 2: METAS Y OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN

DURACIÓN

30 MINUTOS

Paso 1: Divida al grupo en grupos pequeños y pida que cada uno mencione sus expectativas respecto al programa de capacitación.

Paso 2: Pida al grupo que haga una lista de expectativas y que las exponga en pleno con ayuda del pizarrón.

Paso 3: Presente las metas y objetivos de la capacitación y muestre su relación con las expectativas.



ACTIVIDAD 3: LLEGANDO A ACUERDOS

DURACIÓN

30 MINUTOS

Paso 1: Divida al grupo en 3 grupos y pida que armen normas para el programa.

Paso 2: Haga una lista de las normas de cada grupo, expóngalas y asegúrese de que todos estén de acuerdo.

Algunos ejemplos son:

- *Ser amigables
- *Ser respetuosos
- *Hablar en lenguaje simple

Paso 3: Agregue las normas que el programa requiere: No juzgar, ser curioso, no distraerse, participar. Y reglas importantes como: siempre interactuar en círculos.

EVALUACIÓN DE LA SESIÓN 1

ACTIVIDAD 1 (EVALUACIÓN FORMATIVA)

En el grupo, en forma voluntaria se socializan las respuestas y se reflexiona con los colaboradores:

- ¿Cómo se han sentido con la actividad?
- ¿Qué les resultó fácil? ¿Difícil?
- ¿Qué aprendieron con la actividad?

ACTIVIDAD 2 Y 3 (EVALUACIÓN SUMARIA O FINAL)

En el grupo, en forma voluntaria se socializan las respuestas y se reflexiona con los colaboradores:

- ¿Por qué son importantes los acuerdos y normas?
- ¿Cómo se sintieron al ser considerados para llegar a un acuerdo?

NOTAS PARA EL CAPACITADOR

Tome evidencia de todas las actividades realizadas y a su vez guárdelas.

Observe y documente la reacción y el comportamiento de los colaboradores al final de la sesión.

Muestre la importancia de conectarse con nosotros mismos, de ser proactivo y de respetar los acuerdos.

NOTA: Ya están trabajando 2 habilidades: la autorregulación y la proactividad.

REFERENCIAS

Emphaty Lab (comunicación personal, 11 de octubre, 2022).

Sujatha, W., Priyanthi, F., & Appleton, H. (n.d.). Descubriendo a las tecnólogas. Manual de capacitación en género y tecnología.

SESIÓN 2: ADAPTACIÓN AL CAMBIO

OBJETIVO GENERAL

Desarrollar la habilidad de "adaptación al cambio" en los colaboradores de Arkanum S.A. de C.V. durante la sesión.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- El colaborador será consciente de la razón del cambio durante la actividad 1.
- El colaborador aprenderá la importancia de reconocer sus emociones ante los cambios durante la actividad 2.
- El colaborador aprenderá la importancia de reconocer sus mejores creencias durante la actividad 3.
- El colaborador creará un ambiente seguro para que puedan aceptar el cambio durante la actividad 4.

DURACIÓN

2 horas

TÉCNICAS Y DINÁMICAS DE INSTRUCCIÓN

- Técnica expositiva.
- Técnica demostrativa (experiencia concreta de sensaciones).
- Técnicas grupales: dado de las emociones, toma de mejores creencias, eventos me encanta.

RECURSOS DIDÁCTICOS

- Sillas cómodas.
- Diapositivas con la importancia de gestionar el cambio.
- Música relajante.
- Dado de las emociones.
- Ficha de creencias.

EVALUACIÓN

- Formativa o intermedia: preguntas reflexivas.
- Sumaria o final: preguntas reflexivas.



ACTIVIDAD 1: CONCENTRÁNDONOS PARA HABLAR DEL CAMBIO

DURACIÓN

15 MINUTOS

Paso 1: Pida a los participantes que formen un círculo y se sienten lo más cómodos en las sillas.

Paso 2: Ponga la música relajante e indique a los participantes que cierren los ojos y que empiecen a respirar suavemente (30 seg.), enseguida solicite que se centren en el momento presente, en lo que están escuchando, en lo que están sintiendo en su cuerpo.

Paso 3: 10 segundos antes de que finalice la música relajante solicite que abran los ojos y explique la razón de hacer esa actividad: adquirir concentración para abordar el tema.

Paso 4: Comience a exponer el tema de la importancia de gestionar el cambio.



ACTIVIDAD 2: DADO DE LAS EMOCIONES

DURACIÓN

30 MINUTOS

Paso 1: Cada colaborador, cuando sea su turno, lanzará el dado que contendrá un emoticón que hace referencia a una emoción (carita feliz, triste, enojado, etc.) y enseguida describirá el momento en el que sintió la emoción que resulte de su lanzamiento, principalmente durante el confinamiento.

Paso 2: Registre en el pizarrón cada palabra clave que comente cada colaborador justo en el emoticón correspondiente y que también dibujará en el pizarrón.

Paso 3: Se analizarán las palabras en el pizarrón y se darán cuenta que se sintieron emociones diferentes durante el confinamiento (cambio drástico para todos).

NOTA: Si alguien no puede responder en el momento se le agradecerá y se continuará el juego. Recalque la importancia del respeto ante las experiencias vividas y la importancia de saber reconocer las emociones cuando hay un cambio.



ACTIVIDAD 3: TOMAR NUESTRAS MEJORES CREENCIAS

DURACIÓN

30 MINUTOS

Paso 1: Entregue a los colaboradores una ficha que contiene frases que deben ser completadas con más de una respuesta:

-Soy bueno para _____

-Me gusta hacer _____

-Se me facilita _____

Paso 2: Solicite que reflexionen sobre las creencias positivas que han puesto y las consideren cuando sientan miedo de realizar algo nuevo. Luego les pregunta: ¿Les ayudarían a sentir seguridad?

Paso 3: Por último, explique la importancia de tener creencias positivas sobre uno mismo y sobre lo que saben hacer, puesto que éstas pueden abrir posibilidades y actuar positivamente ante los cambios.



ACTIVIDAD 4: EVENTOS "ME ENCANTA"

DURACIÓN

45 MINUTOS

Paso 1: Los colaboradores ordenarán las sillas como si fuera una sala de teatro y tomarán asiento.

Paso 2: Forme grupos de 6 y solicite que primero pase un grupo al frente y explique al grupo que está al frente que tendrá que decir "Me encanta" a la idea que cada integrante del grupo diga (no importa lo absurdo, lo trivial o ilógico que suene).

Paso 3: Solicite a los colaboradores que están sentados, que propongan un evento.

Paso 4: Los integrantes del grupo que están al frente comenzarán a dar ideas para organizarlo. Así pasarán todos los grupos al frente con un evento diferente.

Paso 5: Explique la importancia de crear un ambiente de confianza y seguridad ante situaciones nuevas y cambios repentinos, además de la importancia de tener una mente abierta.

EVALUACIÓN DE LA SESIÓN 2

ACTIVIDAD 1, 2, 3 Y 4. (EVALUACIÓN FORMATIVA Y FINAL)

En el grupo, en forma voluntaria se socializan las respuestas y se reflexiona con los colaboradores:

- ¿Cómo se han sentido con la actividad?
- ¿Qué han aprendido a través de la actividad?
- ¿Qué les resultó fácil? ¿Difícil?
- ¿Dónde pueden aplicar de forma inmediata lo aprendido?

NOTAS PARA EL CAPACITADOR

Tome evidencia de todas las actividades realizadas y guárdelas.

Observe y documente la reacción y el comportamiento de los colaboradores al final de la sesión.

Hable de los "principios del cambio" y del proceso del cambio organizacional.

Recordar que en la actividad 1 se está trabajando la autorregulación.

REFERENCIAS

Emphaty Lab (comunicación personal, 11 de octubre, 2022).

Eunoia Coaching. (2022). Ep. #5 - Conversaciones y Creencias. <https://www.youtube.com>

Dirección General de Desarrollo Educativo, & Dirección de Orientación Educativa. (2021). Dinámicas para desarrollar habilidades para la vida Dirigido.

Sandoval, J. (2012). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.04.005>

Teatro magnético (comunicación personal, 5 de octubre, 2022).

SESIÓN 3: DE LA HABILIDAD PARA TRABAJAR DE FORMA AUTÓNOMA, PROACTIVA Y CON INICIATIVA

OBJETIVO GENERAL

Desarrollar la "habilidad para trabajar de forma autónoma, proactiva y con iniciativa" en los colaboradores de Arkanum S.A. de C.V. durante la sesión.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- El colaborador se concentrará, recordará sus creencias positivas y reconocerá los momentos que le dan energía durante la actividad 1.
- El colaborador será retado a hacer cosas que le generen incomodidad para que después pueda realizar cosas cómodas sin mayor problema y con mucha iniciativa durante la actividad 2.

DURACIÓN

2 horas

TÉCNICAS Y DINÁMICAS DE INSTRUCCIÓN

- Técnica demostrativa (experiencia concreta por sensaciones).
- Técnica demostrativa (experiencia activa por simulación).
- Técnica grupal: retos anticomodidad.

RECURSOS DIDÁCTICOS

- Sillas cómodas
- Música relajante
- Pizarrón
- Lapiceros y plumones
- Hojas
- Urna
- Celulares

EVALUACIÓN

- Formativa o intermedia: preguntas reflexivas.
- Sumaria o final: preguntas reflexivas.

ACTIVIDAD 1: RECORDANDO CREENCIAS POSITIVAS Y MOMENTOS DE ENERGÍA

DURACIÓN

25 MINUTOS

Paso 1: Pida a los participantes que formen un círculo y se sienten lo más cómodos en las sillas.

Paso 2: Ponga la música relajante e indique a los participantes que cierren los ojos y que empiecen a respirar suavemente (30 seg.), enseguida solicite que recuerden sus creencias positivas y piensen en los momentos que les han dado más energía.

Paso 3: 10 segundos antes de que finalice la música relajante solicite que abran los ojos y solicite que enlisten los momentos que les han dado energía para hacer ciertas actividades.

Paso 4: Exponga la importancia de conocer las creencias positivas y los momentos que dan energía.

ACTIVIDAD 2: RETOS ANTICOMODIDAD "APRENDER A PROPONER"

DURACIÓN

35 MINUTOS

Paso 1: Explique la razón de aprender a enfrentarse a retos que suelen ser incómodos y muestre la siguiente fórmula en el pizarrón:

Éxito= conversaciones incómodas dispuestas a tener.

Paso 2: Ponga en el pizarrón varios escenarios dentro de la organización en el que la idea sea "Aprender a proponer"; dé tips a los colaboradores y haga que cada uno simule la actividad con cada escenario. Usted será considerado la autoridad para aprobar o no la idea.

ESCENARIOS	TIPS PARA PROPONER
• Se tiene que hacer un cambio de horario laboral por contingencia (menos horas). • Se tienen que optar por otros medios de comunicación para seguir trabajando a distancia. • Hay que buscar formas de mantener la distancia en la empresa, pese a que está muy reducido el espacio.	• ¿Puedo hacer una sugerencia? • Podríamos probar (tal actividad) y si no nos gusta probamos otra cosa. • Sugiero que... • Puedo opinar...

CONTINÚA... RETOS ANTICOMODIDAD "PEDIR EL CONTACTO DE OTRA PERSONA"

DURACIÓN

35 MINUTOS

Paso 1: Escriba los siguientes tips en el pizarrón y explique la dinámica:

Tips para solicitar algo	Tips en caso de respuestas negativas
-Respirar para relajarse. -Solicitar apoyo o ayuda de la persona. -Nunca olvidar decir gracias y por favor. -Ser amables y respetuosos. -No mirarse apresurados o nerviosos.	-No importa que sea inventado. -Finge escribirme algo en el papel. -Es un reto y no importa cuál sea tu respuesta registrada.

Paso 2: Pida a los colaboradores que salgan de la oficina con un lapicero y hoja en mano y soliciten a un desconocido un medio para poder contactarlos (número de whatsapp, de teléfono; cuenta de IG, FB, correo, etc.) y luego regresen a la oficina a dejar el papelito en una urna.

Paso 3: Lea las respuestas en voz alta y enseguida haga la actividad de evaluación reflexiva.

CONTINÚA... RETOS ANTICOMODIDAD "BUSCANDO A TU YODA"

DURACIÓN

25 MINUTOS

Paso 1: Solicite a los colaboradores que mencionen a una persona que no conozcan pero que considerarían su YODA.

Paso 2: Brinde los siguientes tips para que puedan contactarlo.

1. Buscar un medio para contactarlo.
2. Escribir o llamarle y decirle "sonará raro pero deseo hacer una pregunta corta". La pregunta debe ser de algo que deseen aprender de él de forma breve.
3. Pedir seguir teniendo contacto.

Paso 3: Pasar a la parte reflexiva aunque no se tenga respuesta del YODA.

EVALUACIÓN DE LA SESIÓN 3

ACTIVIDAD 1 Y 2 (EVALUACIÓN SUMATORIA O FINAL)

En el grupo, en forma voluntaria se socializan las respuestas y se reflexiona con los colaboradores:

- ¿Cómo se han sentido con la actividad?
- ¿Qué han aprendido a través de la actividad?
- ¿Qué les resultó fácil? ¿Difícil?
- ¿Dónde pueden aplicar de forma inmediata lo aprendido?

NOTAS PARA EL CAPACITADOR

Tome evidencia de todas las actividades realizadas y guárdarlas.

Observe y documente la reacción y el comportamiento de los colaboradores al final de la sesión.

Invite a los colaboradores a realizar éstos y otros retos anticomodidad como: decir que no de vez en cuando y relajarte en público una vez a la semana.

Recordar que en esta sesión también están trabajando la autorregulación y la adaptación al cambio.

REFERENCIAS

Empathy Lab (comunicación personal, 11 de octubre, 2022).

Ferriss, T. (2010). La Semana laboral de 4 horas: no hace falta trabajar más. In Inspiraciones / RBA. RBA Integral.

Mental Health (comunicación personal 12 de octubre de 2022).

SESIÓN 4: DISCIPLINA Y AUTORREGULACIÓN

OBJETIVO GENERAL

Desarrollar la habilidad de "disciplina y autorregulación" en los colaboradores de Arkanum S.A. de C.V. durante la sesión.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- El colaborador recordará la importancia de relajarse para poder regular las emociones durante la actividad 1.
- El colaborador identificará las actividades en las que debe ser disciplinado durante la actividad 2.
- El colaborador aprenderá a generar hábitos que le permitan ser disciplinado en diferentes actividades durante la actividad 3.

DURACIÓN

1 hora 30 minutos

TÉCNICAS Y DINÁMICAS DE INSTRUCCIÓN

- Técnica demostrativa (experiencia concreta de sensaciones).
- Técnica interrogativa (observación reflexiva).
- Técnica expositiva.

RECURSOS DIDÁCTICOS

- Música relajante.
- Ficha de preguntas
- Diapositivas referentes a la disciplina y generación de hábitos.
- Hojas impresas con la tabla para generar un nuevo hábito.

EVALUACIÓN

- Formativa o intermedia: preguntas reflexivas.
- Sumaria o final: preguntas reflexivas.



ACTIVIDAD 1: HORA DE RELAJARSE

DURACIÓN

15 MINUTOS

Paso 1: Pida a los participantes que formen un círculo y realicen estiramientos de su preferencia y luego se sienten lo más cómodos en las sillas.

Paso 2: Ponga la música relajante e invite a los participantes a que cierren los ojos y que empiecen a respirar suavemente. No es obligación que todos lo hagan.

Paso 3: 10 segundos antes de que finalice la música relajante solicite que abran los ojos.

Paso 4: Comience a exponer el tema de la disciplina y mencione la importancia de haberse autorregulado mediante la relajación.



ACTIVIDAD 2: FICHA DE PREGUNTAS

DURACIÓN

25 MINUTOS

Paso 1: Entregue a los colaboradores una ficha que contiene preguntas que deben ser completadas con más de una respuesta:

1. ¿En qué soy disciplinado?
2. ¿Por qué soy disciplinado?
3. ¿En qué quiero ser disciplinado?
4. ¿Por que quiero ser disciplinado en eso? (conociendo el propósito)

Paso 2: Solicite que compartan sus respuestas de forma voluntaria, mencionando una sola respuesta por pregunta.

Paso 3: Saque algunas conclusiones que inviten a generar hábitos que permitan ser disciplinados a los colaboradores.

ACTIVIDAD 3: GENERANDO HÁBITOS

DURACIÓN

40 MINUTOS

Paso 1: Explique las 4 leyes para poder generar hábitos:

Hacerlo fácil	Hacerlo atractivo	Hacerlo Obvio	Hacerlo Satisfactorio
Hacerlo paso a paso, tener todo a la mano, preparar el ambiente de forma positiva.	Unirse a grupos con el mismo hábito, que inspiren y que se mire en ellos cómo lo disfrutan.	Que las señales sean visibles a simple vista	Enlistar todo lo positivo que generará ese hábito.

Paso 2: Luego de explicar cada ley, solicite que seleccionen una actividad en la que quieren ser disciplinados y a continuación pida que llenen la siguiente tabla:

ACTIVIDAD EN LA QUE DESEO SER DISCIPLINADO: _____			
¿Cómo hacerla fácil?	¿Cómo hacerla atractiva?	¿Cómo hacerla obvia?	¿Cómo hacerla satisfactoria?

Paso 3: Solicite que expongan las respuestas solo 6 colaboradores para que los demás puedan brindarles retroalimentación respecto al cumplimiento de las mismas y algunas sugerencias.

Paso 4: De los últimos tips:

- Pensar en la situación actual y luego en la situación ideal.
- Hacerse la pregunta ¿Qué tan valioso será si logró este nuevo hábito?
- Recuerden diseñar el mejor ambiente (positivo) para los nuevos hábitos.
- Usar un calendario para palomear los días en que están cumpliendo con el hábito.

EVALUACIÓN DE LA SESIÓN 4

ACTIVIDAD 1, 2 Y 3 (EVALUACIÓN SUMATORIA O FINAL)

En el grupo, en forma voluntaria se socializan las respuestas y se reflexiona con los colaboradores:

- ¿Por qué creen que autorregularse es importante?
- ¿Por qué creen que la disciplina es importante?
- ¿Creen que los hábitos propuestos serán fáciles de cumplir con las actividades enlistadas?

NOTAS PARA EL CAPACITADOR

Tome evidencia de todas las actividades realizadas y guárdelas.

Observe y documente la reacción y el comportamiento de los colaboradores al final de la sesión.

Invite a los demás colaboradores a que intercambien sus ideas respecto a los hábitos que desean ejecutar.

Solicite el contacto de los colaboradores para darles seguimiento a los hábitos que desean generar.

REFERENCIAS

Mental Health (comunicación personal 12 de octubre de 2022).

Castañeda, L. (2005). El Niño líder (J. Zoroastro (ed.); Poder).
<https://books.google.com.mx/books>

Varela, O. (2022). Curso hábitos (Clase #1 - #4). YouTube.
<https://www.youtube.com/watch?v=71HhA7OIPfo>

SESIÓN 5: AUTOGESTIÓN DEL TIEMPO Y PLANIFICACIÓN

OBJETIVO GENERAL

Desarrollar la habilidad de "autogestión del tiempo y planificación" en los colaboradores de Arkanum S.A. de C.V. durante la sesión.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- El colaborador identificará los ladrones de tiempo que le impiden realizar su trabajo durante la actividad 1.
- El colaborador aprenderá a fijar prioridades mediante la matriz de Eisenshower durante la actividad 1.
- El colaborador aprenderá a planear durante la actividad 1 y 2.
- El colaborador aprenderá a delegar ciertas actividades durante la actividad 3.

DURACIÓN

2 horas

TÉCNICAS Y DINÁMICAS DE INSTRUCCIÓN

- Técnica demostrativa (experiencia concreta de sensaciones).
- Técnica interrogativa (observación reflexiva).
- Técnica expositiva.
- Técnica grupal: aportación de ideas

RECURSOS DIDÁCTICOS

- Hojas
- Lapiceros
- Plumones
- Pizarrón
- Computadoras
- Proyector
- USB

EVALUACIÓN

- Formativa o intermedia: preguntas reflexivas.
- Sumaria o final: preguntas reflexivas.

ACTIVIDAD 1: BUSCANDO A LOS LADRONES DE TIEMPO

DURACIÓN

60 MINUTOS

Paso 1: Solicite que los colaboradores se tomen un tiempo para pensar en los ladrones de tiempo cuando están en su horario laboral y los escriban en una hoja. A su vez solicite que pongan las posibles soluciones a los mismos (aclarando que no hay soluciones malas o absurdas).

Paso 2: Solicite que cada colaborador pase a escribir por turnos al pizarrón un ladrón del tiempo y su posible solución. La intención es no repetir los ladrones en el pizarrón sino contar con una variedad de ellos. En caso de que no tengan soluciones pueden omitirlas.

Paso 3: Escriba más ladrones del tiempo que no estén en la lista del pizarrón y a su vez comience a dar algunas soluciones y explíquelas. Ejemplos de solución:

- Hacer tandas de actividades similares.
- En reuniones contar con los objetivos y problemas a abordar por anticipado.
- Crear mensajes automatizados para medios de contacto.

Paso 4: Borre el pizarrón y empiece a explicar la Matriz de Eisenshower y a su vez coloque dónde suelen estar los ladrones del tiempo:

	IMPORTANTE	IMPORTANTE	
URGENTE	Hazlo!! Ya!!	Pon fecha para hacerlo...	NO URGENTE
URGENTE	Puede esperar...	No lo hagas!!	NO URGENTE
	NO IMPORTANTE	NO IMPORTANTE	

Paso 5: Solicite a los colaboradores que prendan su computadora y enlisten en Word o Excel, todas las actividades cotidianas de su trabajo, luego que las analicen y por último las pongan en el cuadrante correspondiente de la Matriz Eisenshower según sus prioridades.

Paso 6: El capacitador hace el cierre de esa actividad haciéndolos reflexionar sobre su utilidad.



ACTIVIDAD 2: APRENDIENDO DEL DIAGRAMA DE GANTT

DURACIÓN

40 MINUTOS

Paso 1: Explique la importancia del Diagrama de Gantt y su forma de usarlo desde Excel.

Paso 2: Solicite que pongan todas las actividades de acuerdo a la hora en que suelen tenerlas o el tiempo que suelen tardarse en ellas.

Paso 3: Ayude a a identificar las actividades en las que más tardan tiempo y luego solicite que brinden posibles soluciones para reducir el tiempo o identificar con ayuda de la Matriz de Eisenshower si son importantes, urgentes, no importantes o no urgentes.

Paso 4: Invítelos sacar conclusiones importantes sobre las herramientas aprendidas durante la sesión y solicite que llenen el diagrama de Gantt en un día real de trabajo.



ACTIVIDAD 3: APRENDER A DELEGAR

DURACIÓN

20 MINUTOS

Paso 1: Explique que las herramientas enseñadas además de que sirven para gestionar el tiempo, también sirven para planear, por lo que les recuerda que deben hacer uso frecuente de las mismas para desarrollar dichas habilidades.

Paso 2: Comience a explicar la importancia de aprender a delegar y brinde tips para lograrlo:

- Brindar toda la información necesaria para que la actividad a delegar pueda hacerla otra persona.
- Elaborar reglas que permitan transferir dicha responsabilidad. Ejemplo: si dicha actividad implica gastar menos de \$100.00 puede delegarla.
- Brindar la responsabilidad a alguien que cuenta con la habilidad para hacerla.

Paso 3: Finalice con una pregunta: ¿Contando con los tips anteriores estarían dispuestos a delegar ciertas actividades?

EVALUACIÓN DE LA SESIÓN 5

ACTIVIDAD 1 (EVALUACIÓN SUMATORIA O FINAL)

En el grupo, en forma voluntaria se socializan las respuestas y se reflexiona con los colaboradores:

- ¿Para que otras actividades podrían usar la Matriz Eisenshower?
- ¿Qué tan fácil o difícil les resultó clasificar las actividades en cada cuadrante?
- En caso de que haya sido difícil ¿por qué lo fue?

ACTIVIDAD 2 Y 3 (EVALUACIÓN SUMATORIA O FINAL)

En el grupo, en forma voluntaria se socializan las respuestas y se reflexiona con los colaboradores:

- ¿Qué fue lo más difícil de usar el Diagrama de Gantt?
- ¿Cuán importante se vuelve la planeación?
- ¿Qué otras actividades podrán delegar en su vida?

NOTAS PARA EL CAPACITADOR

Puede empezar con una actividad de relajación (opcional).

Tome evidencia de todas las actividades realizadas y guárdelas.

Observe y documente la reacción y el comportamiento de los colaboradores al final de la sesión.

Pase a los colaboradores la Matriz de Eisenshower y el Diagrama de Gantt de forma digital y editables por USB, correo o whats.

REFERENCIAS

Shallenberger, R. R., & Shallenberger, S. R. (2021). HAZ LO QUE MAS IMPORTA: LIDERA CON UNA VISION, GESTIONA CON UN PLAN Y PRIORIZA TU TIEMPO. BERRETT-KOEHLER.

Cabero, C., & Cabero, B. (2015). Gestión del tiempo, recursos e instalaciones .

SESIÓN 6: ORIENTACIÓN A RESULTADOS

OBJETIVO GENERAL

Desarrollar la habilidad de "orientación a resultados" en los colaboradores de Arkanum S.A. de C.V. durante la sesión.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- El colaborador identificará los valores que lo caracterizan durante la actividad 1.
- El colaborador identificará los motores que lo motivan a realizar ciertas acciones durante la actividad 2.
- El colaborador aprenderá a plantear y cumplir objetivos mediante los Objetivos SMART durante la actividad 3.
- El colaborador analizará los objetivos para aprender a redirigirlos durante la actividad 3.

DURACIÓN

1 hora 40 minutos

TÉCNICAS Y DINÁMICAS DE INSTRUCCIÓN

- Técnica interrogativa (observación reflexiva).
- Técnica expositiva.
- Técnica grupal: intercambio de información en parejas.

RECURSOS DIDÁCTICOS

- Pizarrón
- Diapositivas
- Plumones
- Lapiceros
- Hojas de colores

EVALUACIÓN

- Formativa o intermedia: preguntas reflexivas.
- Sumaria o final: preguntas reflexivas.

ACTIVIDAD 1: CONECTANDO CON LOS VALORES

DURACIÓN

25 MINUTOS

Paso 1: Solicite a cada colaborador que recuerde un acontecimiento importante de su pasado, uno del presente y uno que le gustaría que pasara en el futuro. Cada acontecimiento deberá escribirlo en la mitad de una hoja de papel.

Paso 2: Solicite que hagan parejas y enseguida intercambien los acontecimientos escritos.

Paso 3: Luego escriba en el pizarrón una lista de valores para que cada colaborador seleccione solo 3 con los que se sienta más identificado.

Paso 4: Cada colaborador mencionará los 3 valores y la pareja que lo escucho corroborará si dichos valores aparecen en las historias contadas.

Paso 5: Mencione la importancia de tener identificados los valores personales.

ACTIVIDAD 2: LLENANDO EL TANQUE EMOCIONAL

DURACIÓN

25 MINUTOS

Paso 1: Explique la definición del tanque emocional y enseguida, solicite a los colaboradores que realicen una tabla como la siguiente y la llenen con las actividades que llenan o drenan su tanque emocional en el trabajo:

EN EL TRABAJO....	
¿Qué llena mi tanque?	¿Qué drena mi tanque?

Paso 2: De tips a los colaboradores para que busquen más actividades que llenen su tanque emocional e invite a recordarlos cada que realicen sus actividades laborales.

ACTIVIDAD 3: FIJANDO OBJETIVOS SMART

DURACIÓN

50 MINUTOS

Paso 1: Explique los objetivos SMART, basándose de material didáctico como el pizarrón o diapositivas.

Paso 2: A continuación solicite que cada colaborador se proponga un objetivo SMART relacionado a su trabajo y después solicite que respondan a las siguientes preguntas:

- S** Specific (específico): ¿Específicamente que quiero lograr?
- M** Mesurable (medible): ¿cómo mediré el progreso?
- A** Attainable (alcanzable): ¿cuento con las habilidades y recursos?
- R** Relevant (relevante): ¿cómo va relacionado con mis valores?
- T** Timely (tiempo): ¿qué plazo me he propuesto y es realista?

Paso 3: Solicite que de forma voluntaria los colaboradores mencionen si su objetivo se podrá cumplir y en caso de no ser así qué acciones tendrán que tomar para poder cumplirlo.

Paso 4: De seguimiento a dichos objetivos una semana después y luego 2 semanas y aconseje a los colaboradores para redirigir los esfuerzos y lograr los objetivos planteados.

Paso 5: Mencione la relación que tiene la fijación de objetivos con la orientación a resultados.

EVALUACIÓN DE LA SESIÓN 6

ACTIVIDAD 1, 2 Y 3 (EVALUACIÓN SUMATORIA O FINAL)

En el grupo, en forma voluntaria se socializan las respuestas y se reflexiona con los colaboradores:

- Sino tuvieran identificados sus valores y sus principales motores de motivación, ¿podrían cumplir sus objetivos?
- ¿Qué les resultó más difícil de los objetivos SMART?
- ¿Por qué creen que los objetivos SMART son importantes para obtener resultados?

NOTAS PARA EL CAPACITADOR

Tome evidencia de todas las actividades realizadas y guárdelas.

Observe y documente la reacción y el comportamiento de los colaboradores al final de la sesión.

Puede enviar una encuesta a los colaboradores con escala de Likert (mal a excelente) en cuestión al hecho de cumplir sus objetivos SMART.

REFERENCIAS

Massey (comunicación personal 5 de octubre, 2022).

Positive Coaching Alliance (PCA), comunicación personal 12 de octubre, 2022.

Wilson, A. (2019). Domine sus Hábitos. Adidas Wilson.

https://www.google.com.mx/books/edition/Domine_sus_Hábitos/N_fPDwAAQBAJ?hl=es&gbpv=1

SESIÓN 7: CAPACIDAD PARA TOMAR DECISIONES

OBJETIVO GENERAL

Desarrollar la "capacidad para tomar decisiones" en los colaboradores de Arkanum S.A. de C.V. durante la sesión.

OBJETIVO ESPECÍFICO

- El colaborador aprenderá a usar el proceso de toma de decisiones mediante simulaciones durante la actividad 1 y 2.
- El colaborador reconocerá la importancia de los valores en el proceso de toma de decisiones durante la actividad 1 y 2.

DURACIÓN

1 hora 20 minutos

TÉCNICAS Y DINÁMICAS DE INSTRUCCIÓN

- Técnica expositiva.
- Técnica demostrativa (experiencia activa por simulación).
- Técnica interrogativa (observación reflexiva).

RECURSOS DIDÁCTICOS

- Pizarrón
- Sillas
- Papelitos
- Hojas

EVALUACIÓN

- Formativa o intermedia: preguntas reflexivas.
- Sumaria o final: preguntas reflexivas.



ACTIVIDAD 1: UN BOTE POCAS VIDAS

DURACIÓN

40 MINUTOS

Paso 1: Explique a los colaboradores el proceso de 3 pasos para poder tomar una decisión: **Ver, analizar y decidir.**

Paso 2: Divida a los colaboradores, una mitad los sienta de un lado y la otra mitad del otro lado.

Paso 3: Solicite que formen equipos de 4 personas de forma libre.

Paso 4: Solo a la mitad de los colaboradores les pedirá que hagan papelitos con los siguientes personajes: empresario, sexo-servidora, madre embarazada, padre de iglesia.

Paso 5: Solicite a esa mitad que haga un sorteo y elijan un papelito al azar. A la otra mitad les menciona que tomarán decisiones en equipo por lo que deben recordar el proceso para tomar decisiones (ver, analizar, decidir).

Paso 6: A la mitad que ha elegido papelito, les indica que deben pensar de acuerdo al personaje que les tocó y lograr persuadir a los demás ante la situación que se presente.

Paso 7: Explique la dinámica: imaginen que el barco en el que viajaba un empresario, un sexo-servidor, una madre embarazada y un padre de la iglesia se está hundiendo y solo hay un bote para salvarse, el cual tiene capacidad para 3 personas ¿A quienes salvarían?

Paso 8: Solicite a cada equipo decisor que externe su respuesta y argumente la razón, además de que indique qué tan útil fue el proceso aprendido para tomar la decisión.

Paso 9: Explique lo que representa cada personaje en la vida real (empresario=crecimiento, sexo-servidora= sociedad, embarazada= vida del negocio, padre= valores) y recalque la importancia de tomar una buena decisión para luego hacerlos reflexionar.



ACTIVIDAD 2: ¿QUIÉN TIENE MÁS VALORES?

DURACIÓN

40 MINUTOS

Paso 1: Solicite que se mantengan los mismos equipos integrados por 4 personas.

Paso 2: Cuente la siguiente historia a los colaboradores: erase una vez 2 islas que en un principio estaban unidas entre sí hasta que se fueron separando poco a poco, en la primera isla vivían 3 hombres (2 eran amigos), y en la otra isla 2 mujeres (una era la madre de la otra). La hija tenía como novio a uno de los hombres de la otra isla y para poder volver a verlo debería cruzar en un bote comandado por uno de los hombres que no era amigo de los otros (apodado como el barquero). El barquero le dijo que solo la pasaría si tenía intimidad con ella. La chica le contó eso a su madre, quién solo pudo decirle que "hiciera lo correcto". La chica amaba tanto a su novio que aceptó cruzar en el bote a la otra isla. Cuando llegó a ver a su novio le fue honesta y contó lo sucedido. El novio se enfadó mucho y la terminó. Mientras ella se quedó llorando en una parte de la isla el amigo de su ahora ex-novio se acercó y ofreció consuelo, además de proponerle ser su novia, ahora que ya estaba soltera.

Paso 3: Realice las siguientes preguntas: ¿Quién demostró un mejor sistema de valores? y ¿cómo los enumeraría sabiendo que 1 es el mejor y 5 es el peor en valores? No olvide recordar que deben aplicar el proceso para tomar decisiones: ver, analizar, decidir.

Paso 4: Pida que expongan sus respuestas equipo por equipo.

Paso 5: Explique la importancia de tomar decisiones basadas en los valores individuales y de la sociedad. Explique también la importancia de aplicar el proceso aprendido y haga sus respectivas reflexiones.

EVALUACIÓN DE LA SESIÓN 7

ACTIVIDAD 1 Y 2 (EVALUACIÓN SUMATORIA O FINAL)

En el grupo, en forma voluntaria se socializan las respuestas y se reflexiona con los colaboradores:

- ¿Cómo se han sentido con el papel que les tocó?
- ¿Qué han aprendido a través de la actividad?
- ¿Cómo les resultó el proceso de toma de decisiones en las 2 simulaciones?
- ¿Lo consideran funcional y aplicable a otros aspectos de su vida?

NOTAS PARA EL CAPACITADOR

Tome evidencia de todas las actividades realizadas y guárdelas.

Observe y documente la reacción y el comportamiento de los colaboradores al final de la sesión.

Procure poner un tiempo determinado para que los equipos se den a la tarea de tomar una decisión en cada actividad.

REFERENCIAS

Eunoia Coaching. (2022b). Episodio #4 - Mapas Mentales - YouTube. Youtube. https://www.youtube.com/watch?v=eviy9_3jQ0k

Martinez, Fabián (comunicación personal, 4to semestre, 2022).

SESIÓN 8: CAPACIDAD PARA RESOLVER PROBLEMAS

OBJETIVO GENERAL

Desarrollar la "capacidad para resolver problemas" en los colaboradores de Arkanum S.A. de C.V. durante la sesión.

OBJETIVO ESPECÍFICO

El colaborador dará soluciones mediante el "diagrama para solucionar problemas" cuando se le presenten problemas comunes de las empresas durante la actividad 1.

DURACIÓN

1 hora 30 minutos

TÉCNICAS Y DINÁMICAS DE INSTRUCCIÓN

- Técnica demostrativa (experiencia activa por ejercicios).
- Técnica expositiva.
- Técnica grupal: aporte de ideas.

RECURSOS DIDÁCTICOS

- Computadora
- Proyector
- Pizarrón
- Plumones

EVALUACIÓN

- Formativa o intermedia: preguntas reflexivas.
- Sumaria o final: preguntas reflexivas.

ACTIVIDAD 1: RECONOCER PROBLEMAS

DURACIÓN

90 MINUTOS

Paso 1: Presente varias situaciones en las que los colaboradores deberán determinar si representan un problema o no:

- Envíos tardíos a los clientes finales.
- Pagos atrasados de clientes con crédito.
- Limite de crédito excedido con proveedores.

Paso 2: Una vez que obtenga respuestas de los mismos, explique la importancia de que todos los involucrados estén conscientes de que existe un problema.

Paso 3: Enseguida explique la forma para resolver problemas mediante el diagrama de abajo. Puede usar la computadora o el pizarrón.

Paso 4: Solicite que resuelvan los problemas de las situaciones de arriba. De preferencia usen el pizarrón para escribir las respuestas.



EVALUACIÓN DE LA SESIÓN 8

ACTIVIDAD 1 (EVALUACIÓN SUMATORIA O FINAL)

En el grupo, en forma voluntaria se socializan las respuestas y se reflexiona con los colaboradores:

- ¿Por qué es importante que todos los involucrados estén conscientes de que existe un problema?
- ¿Qué tan útil les resultó el proceso o diagrama para resolver los problemas?
- ¿Qué retos fueron los más importantes al resolver el problema todos juntos?

NOTAS PARA EL CAPACITADOR

Puede empezar con una actividad de relajación (opcional).

Tome evidencia de todas las actividades realizadas y guárdelas.

Observe y documente la reacción y el comportamiento de los colaboradores al final de la sesión.

Invite a que los participantes mencionen más problemas a los presentados.

REFERENCIAS

Durán, A. (2018). Resolución de problemas. Editorial Elearning, S.L.
https://books.google.com.mx/books?id=nJx8DwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=proceso+para+RESOLVER+PROBLEMA&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=proceso+para+RESOLVER+PROBLEMAS&f=false

SESIÓN 9: COMUNICACIÓN A LARGA DISTANCIA

OBJETIVO GENERAL

Desarrollar la habilidad de "comunicación a larga distancia" en los colaboradores de Arkanum S.A. de C.V. durante la sesión.

OBJETIVO ESPECÍFICO

- El colaborador reconocerá la importancia de comunicar solo la información importante, relevante y necesaria cuando se intenta transmitir un mensaje durante la actividad 1.
- El colaborador logrará que la comunicación sea asertiva en medida de lo posible durante la actividad 2.
- El colaborador aprenderá a dar consejos o críticas constructivas sin afectar las emociones de la persona que las recibe durante la actividad 3.

DURACIÓN

1 hora 25 minutos

TÉCNICAS Y DINÁMICAS DE INSTRUCCIÓN

- Técnicas grupales: formación de equipos.
- Técnica expositiva.
- Técnica demostrativa (experiencia activa por ejercicios).

RECURSOS DIDÁCTICOS

- Sillas
- Hojas con dibujos
- Hojas blancas
- Lapiceros
- Pizarrón

EVALUACIÓN

- Formativa o intermedia: preguntas reflexivas.
- Sumaria o final: preguntas reflexivas.

ACTIVIDAD 1: BRINDANDO INSTRUCCIONES

DURACIÓN

25 MINUTOS

Paso 1: Solicite que formen grupos de 3 personas aleatoriamente.

Paso 2: Solicita que se enumeren del 1 al 3; la persona con el número 1 se le dará un papel que contendrá el siguiente dibujo (el cual no podrá enseñar a nadie) y se encargará de instruir a uno de sus compañeros para que replique dicho dibujo en una hoja en blanco:



Paso 3: La persona número 2 será quien recibirá las instrucciones y la persona número 3 será solo observador.

Paso 4: Indique que el tiempo para poder dar instrucciones será de 5 minutos.

Paso 5: Una vez finalizada la dinámica las personas que recibieron las instrucciones mostrarán el dibujo final realizado y las personas que dieron instrucciones mostrarán el dibujo original.

Paso 6: El capacitador solicitará que hablen respecto a lo que sintieron con dicha actividad, empezando con la opinión de los número 1, luego 2 y por último 3.

Paso 7: Resalte la importancia de dar instrucciones específicas (sin tanto rodeo), de ser breves y siempre preguntar si entendió la instrucción la otra persona (retroalimentación). Dicha actividad la relacionará con la comunicación a distancia.

Paso 8: Al final haga el cierre de dicha actividad y permita que alguien aporte algún comentario final.

ACTIVIDAD 2: CHARLAS INFINITAS

DURACIÓN

25 MINUTOS

Paso 1: Solicite que acomoden las sillas como tipo teatro y dejen un tipo pista al frente con 2 sillas.

Paso 2: Solicite que hagan parejas y de forma voluntaria 5 de ellas pasen al frente cuando el capacitador lo vaya solicitando.

Paso 3: Explique la dinámica: una persona empezará a hablar de un tema, cuando termine la otra persona dirá "si lo sé", seguido de información adicional. Luego la primera persona dirá "si lo sé" y agregará otra información. Así durante 2 minutos.

Paso 4: Pida amablemente que aplaudan su participación y pásé la siguiente pareja.

Paso 5: Al final pida retroalimentación de los participantes y explique la importancia de ser positivos ante la respuesta de la otra persona y la importancia de prestar atención y mirar a los ojos.

ACTIVIDAD 3: EL SANDWICH DE LOS HALAGOS

DURACIÓN

25 MINUTOS

Paso 1: Explique el "Sandwich de los halagos": la persona debe hacer primero un halago real de la otra persona, luego hacer una observación negativa o defecto y terminar con un halago. Luego la otra persona hará lo mismo con esa persona.

Paso 2: Arme parejas al azar y seleccione a 5 de ellas para que pasen al frente y cada uno haga el "Sándwich de los halagos" de la forma más sincera posible.

Paso 3: Cuando finalicen pida que comenten cómo se sintieron y luego explique la importancia de saber aplicar este modelo para hacer observaciones o correcciones a una persona.

EVALUACIÓN DE LA SESIÓN 9

ACTIVIDAD 1, 2 Y 3

En el grupo, en forma voluntaria se socializan las respuestas y se reflexiona con los colaboradores:

- ¿Qué fue lo más difícil de comunicarse con alguien más que no podía ver lo que deseaban transmitirle?
- ¿Qué beneficios encuentran de ser positivos durante el proceso de comunicación?
- ¿Qué emociones sintieron al recibir un sandwich de halagos?

NOTAS PARA EL CAPACITADOR

Recordarle a los participantes la importancia de:

- Saber escuchar.
- La comunicación es cosa de 2 o más y por tanto hay que conocer a los otros.
- Siempre hay que empezar con ideas positivas.
- Recordar ser empático.
- Hay que evitar prejuicios.
- Siempre haga una breve introducción.
- Si no sabe algo pregunte.
- Si se equivoca pida disculpas.

REFERENCIAS

Curso USA (comunicación verbal, 12 de octubre, 2022).

Ferriss, T. (2010). La Semana laboral de 4 horas: no hace falta trabajar más. In Inspiraciones / RBA. RBA Integral.

Gómez, A. (2016). Comunicación para ejecutivos: y para todos aquellos que hacen cosas (S. A. Ediciones Internacionales Universitarias (ed.)).

SESIÓN 10: SEPARAR LA VIDA FAMILIAR Y LABORAL

OBJETIVO GENERAL

Desarrollar la habilidad de "separar la vida familiar y laboral" en los colaboradores de Arkanum S.A. de C.V. durante la sesión.

OBJETIVO ESPECÍFICO

- El colaborador identificará los principales inconvenientes de trabajar en casa para luego buscarle soluciones durante la actividad 1.
- El colaborador aprenderá a plasmar en una tabla las actividades que llevan a conciliar la vida familiar y el trabajo, para luego buscar las posibles estrategias para que funcionen, con su respectivo seguimiento durante la actividad 1.

DURACIÓN

1 hora

TÉCNICAS Y DINÁMICAS DE INSTRUCCIÓN

- Técnica grupal: creación de círculos de confianza.
- Técnica expositiva.
- Técnica interrogativa (observación reflexiva).

RECURSOS DIDÁCTICOS

- Sillas
- Hojas impresas
- Lapiceros

EVALUACIÓN

- Formativa o intermedia: preguntas reflexivas.
- Sumaria o final: preguntas reflexivas.

ACTIVIDAD 1: GESTIONANDO MI CASA Y MI TRABAJO

DURACIÓN

60 MINUTOS

Paso 1: Solicite que los colaboradores formen con sus sillas un gran círculo dentro de la oficina y tomen asiento.

Paso 2: Pida que de forma voluntaria mencionen los principales inconvenientes de trabajar en casa.

Paso 3: Brinde una hoja con la siguiente tabla impresa y explíquela: las actividades de la columna 1 permiten separar la vida familiar y el trabajo. Las columnas 3 y 4 se responderán una vez que se empiecen a aplicar las estrategias (columna 2).

ACTIVIDAD	¿Cómo la haré para que resulte?	¿Lo estoy cumpliendo?	¿Qué debo mejorar?
Establecer y respetar los horarios de entrada, comida y salida.			
Definir el espacio de trabajo, haciéndolo un lugar cómodo.			
Fomentar la comunicación con la familia y externar el nuevo modelo de trabajo.			
Anticiparse a las dificultades y necesidades que surjan en el día a día como parte de las actividades del hogar.			

Paso 4: Solicite que tomen un tiempo para pensar en las posibles estrategias para luego escribirlas. Pase a la parte de evaluación.

EVALUACIÓN DE LA SESIÓN 10

ACTIVIDAD 1 (EVALUACIÓN SUMATORIA O FINAL)

En el grupo, en forma voluntaria se socializan las respuestas y se reflexiona con los colaboradores:

- ¿Creen que sea posible conciliar la vida familiar y el trabajo?
- De lo aprendido a lo largo del programa de capacitación ¿Qué herramientas pueden usar para esta habilidad?

NOTAS PARA EL CAPACITADOR

Puede empezar con una actividad de relajación (opcional).

Tome evidencia de todas las actividades realizadas y guárdelas.

Observe y documente la reacción y el comportamiento de los colaboradores al final de la sesión.

REFERENCIAS

OCU Ediciones. (2022). Mi casa es mi oficina (Primera).

Asociación Mexicana de la Industria de Tecnologías de Información (AMITI). (2018). Teletrabajo en la Ciudad de México Guía para la innovación, la productividad y la mejora de la calidad de vida.

Eunoia Coaching. (2022b). Episodio #4 - Mapas Mentales - YouTube. Youtube. https://www.youtube.com/watch?v=eviy9_3jQ0k

HOJA DE EVALUACIÓN RESPECTO AL CAPACITADOR

PREGUNTAS

ESCALAS

PREGUNTA	Muy baja	Baja	Regular	Alta	Muy alta
Eficiencia en el logro del obeitivo.					
Claridad en el contenido presentado.					
Elección del método de aprendizaje.					
Interés y motivación presentada.					
Clima en relación con los participantes.					
Material didáctico.					

¿Qué sugerencias desea hacer para mejorar?

Observaciones:

La propuesta presentada intenta facilitar el teletrabajo a los 21 colaboradores de Arkanum S.A. de C.V. y en consecuencia hacer que éste nuevo modelo de trabajo permanezca en la organización.

CONCLUSIONES

El Teletrabajo ha tomado más fuerza que nunca, aunque ya otros países lo estaban implementado con anterioridad. Pero en el caso de México, logró incorporarlo gracias a la pandemia y apoyarse de las estrategias desarrolladas por otros países latinoamericanos más avanzados en el tema.

Por sí mismo el teletrabajado ha demostrado que es una alternativa para la pandemia y otros problemas que se presentan en la actualidad (tanto económicos, ambientales y sociales). No obstante, la literatura abordada dejó en claro que éste requiere, sin duda alguna, de la capacitación y contar con recursos tecnológicos, materiales y espacios adecuados.

También se pudo observar que pese a contar con todo lo necesario para implementarlo, no todos podrán realizarlo. En primer lugar, porque el teletrabajo es más para puestos administrativos y oficinistas que para aquellos puestos operativos; segundo porque simplemente muchos sienten que pierden la habilidad para socializar o convivir; tercero porque muchos no están capacitados en las habilidades para realizarlo. El tercer punto ha sido la parte medular de esta tesis y por ello se le ha brindado mucha importancia, al grado que se ha obtenido información relevante para poder desarrollar dichas competencias para realizarlo, entre las que destacan los estilos de aprendizaje que requieren los adultos para aprender nuevas competencias y las dinámicas necesarias de acuerdo a cada competencia.

Queda claro que el teletrabajo es un modelo que debe ser analizado antes de implementarlo y respectivamente brindarle seguimiento oportuno.

Por otra parte, y de la mano con el Teletrabajo y las competencias necesarias para llevarlo a cabo, surgió la necesidad de abordar un capítulo exclusivo para la

capacitación. En dicho capítulo se logró deducir que ésta es una base fundamental para que los miembros de una organización se desarrollen y agreguen valor a la propia organización.

Además de que, hoy en día se le debe prestar mayor importancia a la capacitación e incluirla como una cultura dentro de las organizaciones, porque al convertirse en una actividad continua o costumbre, los beneficios serán constantes.

Hay que recordar que la capacitación, requiere de un proceso minucioso que debe ser analizado, previo a su puesta en marcha. Por lo que, prestar atención y considerar los recursos necesarios para dicho proceso, asegurará que la capacitación sea realmente exitosa.

Gracias a los 2 capítulos teóricos previos que se abordaron en la tesis, fue posible comenzar a abordar la metodología de trabajo y obtener los resultados de la investigación. Dichos resultados fueron enriquecedores, puesto que permitieron conocer a fondo a la empresa estudio de caso (Arkanum S.A. de C.V.), desde su filosofía hasta su forma de trabajo. Esto permitió ver que Arkanum es una empresa que cuenta con valores bien cimentados, un modelo de trabajo ameno y su director general tiene una mentalidad abierta y es resiliente a los cambios. Por lo que, se ha esforzado por implementar el teletrabajo aun sabiendo que hacía falta capacitación, y al día de hoy no está cerrado a implementar un programa de capacitación en aras de hacer del teletrabajo una cultura dentro de su empresa.

Además de que el director brindó las facilidades para tener contacto con sus colaboradores y obtener información relevante para diagnosticar la necesidad de capacitación en ellos.

Sin duda, tener un acceso tan amplio, permitió obtener información fiable, entre la que destaca la necesidad de capacitar en todas las habilidades del teletrabajo para alcanza la escala de “excelente” en la mayoría de sus colaboradores.

Entonces, gracias a toda la información, se pudo crear una propuesta sólida como programa de capacitación, la cual incluyó los objetivos a alcanzar, los recursos necesarios, las técnicas a aplicar (como dinámicas) y las respectivas evaluaciones.

REFERENCIAS

- Abdú Salame, H. (2013). *La planeación y desarrollo de productos* (Universidad Piloto de Colombia (ed.)).
https://books.google.com/books/about/La_Planeación_y_el_desarrollo_de_produc.html?hl=es&id=1uk0DwAAQBAJ
- Academia Internacional de Transformación del Trabajo- Capítulo América Latina y el Caribe (ITA-LAC). (2017). *Primer Informe sobre el Estado del Teletrabajo en América Latina y el Caribe*.
- Aguilar, J. (2003). *La gestión del cambio* (Grupo Planeta (GBS) (ed.); ilustrada, Vol. 8).
[https://books.google.com.mx/books?id=2DYC7Luxfk8C&printsec=frontcover&dq=gestion+del+CAMBIO&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=gestion del CAMBIO&f=false](https://books.google.com.mx/books?id=2DYC7Luxfk8C&printsec=frontcover&dq=gestion+del+CAMBIO&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=gestion+del+CAMBIO&f=false)
- Alles, M. (2017). *Desarrollo del talento humano basado en competencias* (3ra edición). Granica S.A.
[https://books.google.com.mx/books?id=smqBDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=como+desarrollar+competencias&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=como desarrollar competencias&f=false](https://books.google.com.mx/books?id=smqBDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=como+desarrollar+competencias&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=como+desarrollar+competencias&f=false)
- Arkanum S.A. de C.V. (s.f.). *ARKANUM | Distribuidor de Insumos Hospitalarios y Equipo Médico*. Retrieved June 18, 2022, from <https://arkanum.com.mx/>
- Asociación Mexicana de la Industria de Tecnologías de Información (AMITI). (2018). *Teletrabajo en la Ciudad de México Guía para la innovación, la productividad y la mejora de la calidad de vida*.
https://guias.amiti.org.mx/guias/Teletrabajo_en_la_Ciudad_de_Mexico.pdf
- Asociación Mexicana de la Industria de Tecnologías de Información (AMITI), Secretaría de Trabajo y Fomento al Empleo (STyFE), & Secretaría de Desarrollo Económico (SEDECO). (2017). *Convenio de Concertación para la Implementación y Fomento al Teletrabajo en la CDMX*.
http://www.data.educacion.cdmx.gob.mx/oip/2017/A121/FXXVIII/465_CDMX_

SEFIN_OM_OTRAS.pdf

Augusto, M. C., García, M., Carlos, L. J., & Rojas, J. (s.f.). *DERECHO*

INDIVIDUAL DEL TRABAJO. Retrieved May 15, 2022, from

[https://www.derecho.unam.mx/oferta-](https://www.derecho.unam.mx/oferta-educativa/licenciatura/sua/Guias/Guias_1471/Sexto)

[educativa/licenciatura/sua/Guias/Guias_1471/Sexto](https://www.derecho.unam.mx/oferta-educativa/licenciatura/sua/Guias/Guias_1471/Sexto)

[Semestre/Derecho_Individual_del_Trabajo_6_Semestre.pdf](https://www.derecho.unam.mx/oferta-educativa/licenciatura/sua/Guias/Guias_1471/Sexto)

Boiarov, S. A., & Poliszuk, N. (s.f.). *El teletrabajo y las catástrofes*. Retrieved April

25, 2022, from

[http://www.caminandoutopias.org.ar/contenidos/notas/editorial/editorial_0014.](http://www.caminandoutopias.org.ar/contenidos/notas/editorial/editorial_0014.php)

[php](http://www.caminandoutopias.org.ar/contenidos/notas/editorial/editorial_0014.php)

Cabero, C., & Cabero, B. (2015). *Gestión del tiempo, recursos e instalaciones* .

[https://books.google.com.mx/books?id=2ubxCAAAQBAJ&printsec=frontcover](https://books.google.com.mx/books?id=2ubxCAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=GESTION+DEL+TIEMPO&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)

[&dq=GESTION+DEL+TIEMPO&hl=es-](https://books.google.com.mx/books?id=2ubxCAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=GESTION+DEL+TIEMPO&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)

[419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.mx/books?id=2ubxCAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=GESTION+DEL+TIEMPO&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)

Ley Federal del Trabajo (LFT), 1 (1970) (testimony of Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión).

http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125_230421.pdf

Castañeda, L. (2005). *El Niño líder* (J. Zoroastro (ed.); Poder).

[https://books.google.com.mx/books?id=xTYyXFQqnN8C&pg=PA44&dq=COM](https://books.google.com.mx/books?id=xTYyXFQqnN8C&pg=PA44&dq=COMO+SER+DISCIPLINADO&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjVzLmJorn9AhXHGEQIHfGpAms4ChDoAXoECAYQAg#v=onepage&q=COMO+SER+DISCIPLINADO&f=false)

[O+SER+DISCIPLINADO&hl=es-](https://books.google.com.mx/books?id=xTYyXFQqnN8C&pg=PA44&dq=COMO+SER+DISCIPLINADO&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjVzLmJorn9AhXHGEQIHfGpAms4ChDoAXoECAYQAg#v=onepage&q=COMO+SER+DISCIPLINADO&f=false)

[419&sa=X&ved=2ahUKEwjVzLmJorn9AhXHGEQIHfGpAms4ChDoAXoECAY](https://books.google.com.mx/books?id=xTYyXFQqnN8C&pg=PA44&dq=COMO+SER+DISCIPLINADO&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjVzLmJorn9AhXHGEQIHfGpAms4ChDoAXoECAYQAg#v=onepage&q=COMO+SER+DISCIPLINADO&f=false)

[QAg#v=onepage&q=COMO SER DISCIPLINADO&f=false](https://books.google.com.mx/books?id=xTYyXFQqnN8C&pg=PA44&dq=COMO+SER+DISCIPLINADO&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjVzLmJorn9AhXHGEQIHfGpAms4ChDoAXoECAYQAg#v=onepage&q=COMO+SER+DISCIPLINADO&f=false)

Chiavenato, I. (2003). *Introducción a la teoría general de la administración*.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*.

Chiavenato y Sapiro. (2017). Planeación estratégica: Fundamentos y aplicaciones.

In Empresarial.

Congreso de Colombia. (2008). *LEY 1221 DE 2008 teletrabajo*.

Consejo Europeo. (2001). *Acuerdo Marco Europeo sobre Teletrabajo*.

[https://www.uned.ac.cr/viplan/images/acuerdo-marco-europeo-sobre-](https://www.uned.ac.cr/viplan/images/acuerdo-marco-europeo-sobre-teletrabajo.pdf)

[teletrabajo.pdf](https://www.uned.ac.cr/viplan/images/acuerdo-marco-europeo-sobre-teletrabajo.pdf)

- Contreras, O. E., & Rojas, I. R. (2015). Teletrabajo y sostenibilidad empresarial. Una reflexión desde la gerencia del talento humano en Colombia. *Suma de Negocios*, 6(13), 74–83. <https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2015.08.006>
- Departamento del Derecho Internacional; Organización de los Estados Americanos (OEA). (1988). *PROTOCOLO DE SAN SALVADOR* (A-52). <https://www.oas.org/juridico/spanish/tratados/a-52.html>
- Díaz, J. E. (1982). *Estrategias de enseñanza-aprendizaje* (IICA (ed.)). <https://books.google.com.mx/books?id=bpkOAQAIAAJ&pg=PA184&dq=técnica+phillips+66&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjTjN7Elpf4AhVIK0QIHXXBDhIQ6AF6BAgLEAI#v=onepage&q=corrillo&f=false>
- Dirección General de Desarrollo Educativo, & Dirección de Orientación Educativa. (2021). *Dinámicas para desarrollar habilidades para la vida Dirigido*.
- Durán, A. (2018). *Resolución de problemas*. Editorial Elearning, S.L. https://books.google.com.mx/books?id=nJx8DwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=proceso+para+RESOLVER+PROBLEMAS&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=proceso para RESOLVER PROBLEMAS&f=false
- Escalante, Z., Cendrós, J., & Urdaneta, E. (2006). El teletrabajo y sus implicaciones legales en el estado Zulia. In *Revista Gaceta Laboral* (Vol. 12, Issue 2).
- Eunoia Coaching. (2022a). *Ep. #5 - Conversaciones y Creencias*. <https://www.youtube.com/watch?v=QPK2fGHhtvQ&list=PLGqfwW1Qw5sZ-HEReSQrj6IRv3JH7OBoZ&index=6>
- Eunoia Coaching. (2022b). *Episodio #4 - Mapas Mentales - YouTube*. Youtube. https://www.youtube.com/watch?v=eviy9_3jQ0k
- Ferriss, T. (2010). La Semana laboral de 4 horas: no hace falta trabajar más. In *Inspiraciones / RBA*. RBA Integral. <https://www.gandhi.com.mx/la-semana-laboral-de-4-horas-no-hace-falta-trabajar-mas>
- Ferro Veiga, J. M. (2020). *Curso monográfico de Inteligencia Emocional Aplicada a*

la esfera personal y laboral.

[https://books.google.com.mx/books?id=hGnKDwAAQBAJ&pg=PA162&dq=como+ser+más+proactivo+en+el+trabajo&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiu58fCzrb9AhWkLEQIHZZ-CZIQ6AF6BAgIEAI#v=onepage&q=como ser más proactivo en el trabajo&f=false](https://books.google.com.mx/books?id=hGnKDwAAQBAJ&pg=PA162&dq=como+ser+más+proactivo+en+el+trabajo&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiu58fCzrb9AhWkLEQIHZZ-CZIQ6AF6BAgIEAI#v=onepage&q=como+ser+más+proactivo+en+el+trabajo&f=false)

García, J. V. (2010). *Innovar en la era del conocimiento: claves para construir una organización innovadora*. Fundación Riojana para la Innovación.

[https://books.google.com.mx/books?id=l_U2efOMhUAC&pg=PA225&dq=Innovar+en+la+era+del+conocimiento:+claves+para+construir+una+organización+innovadora&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwihdr4h_DvAhUN2qwKHQS0DPMQ6AEwAHoECAEQAg#v=onepage&q=Innovar en la era del conoci](https://books.google.com.mx/books?id=l_U2efOMhUAC&pg=PA225&dq=Innovar+en+la+era+del+conocimiento:+claves+para+construir+una+organización+innovadora&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwihdr4h_DvAhUN2qwKHQS0DPMQ6AEwAHoECAEQAg#v=onepage&q=Innovar+en+la+era+del+conoci)

Gobierno Nacional, & Ministerios de TIC y del trabajo. (2012). *LIBRO BLANCO: EL ABC DEL TELETRABAJO EN COLOMBIA*.

https://teletrabajo.gov.co/622/articles-8228_archivo_pdf_libro_blanco.pdf

Gómez, A. (2016). *Comunicación para ejecutivos: y para todos aquellos que hacen cosas* (S. A. Ediciones Internacionales Universitarias (ed.)).

[https://books.google.com.mx/books?id=LBedDQAAQBAJ&pg=PT11&dq=COMUNICACIÓN+A+LARGA+DISTANCIA&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwip6a3co7n9AhVzJ0QIHfNoCCwQ6AF6BAgHEAI#v=onepage&q=COMUNICACIÓN A LARGA DISTANCIA&f=false](https://books.google.com.mx/books?id=LBedDQAAQBAJ&pg=PT11&dq=COMUNICACIÓN+A+LARGA+DISTANCIA&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwip6a3co7n9AhVzJ0QIHfNoCCwQ6AF6BAgHEAI#v=onepage&q=COMUNICACIÓN+A+LARGA+DISTANCIA&f=false)

González, M., Olivares, S., & González, N. (2014). *Planeación e Integración de los Recursos Humanos* (Grupo Editorial Patria (ed.); Vol. 22).

[https://books.google.com.mx/books?id=_c3hBAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Administración+de+recursos+humanos,+para+el+alto+desempeño&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwilm_KO6un3AhV2DEQIHZRJCf8Q6AF6BAgHEAI#v=onepage&q=Administración de recursos humanos%2C para el a](https://books.google.com.mx/books?id=_c3hBAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Administración+de+recursos+humanos,+para+el+alto+desempeño&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwilm_KO6un3AhV2DEQIHZRJCf8Q6AF6BAgHEAI#v=onepage&q=Administración+de+recursos+humanos%2C+para+el+a)

Harvard Business Essentials Publishing Corporation. (2007). *Toma de decisiones: Para conseguir mejores resultados* (Ediciones Deusto (ed.)).

https://books.google.com.mx/books?id=ab58g9_Z5CoC&printsec=frontcover&dq=proceso+para+tomar+decisiones&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=proceso para tomar decisiones&f=false

Heinz, M. (2007). *La capacitación como recurso dinamizador del cambio organizacional* [Universidad de Buenos Aires].

http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0206_HeinzMJ.pdf

Hofstadt, C., & Gomez, J. (2013). *Competencias y habilidades profesionales para universitarios* (Ediciones Díaz de Santos (ed.)).

<https://books.google.com.mx/books?id=ywMQY1A5EwvC&pg=PA29&dq=como+tener+la+habilidad+de+orientacion+a+resultados&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjzPimnbn9AhVOhu4BHUYNBUCQ6AF6BAgHEAI#v=onepage&q=como tener la habilidad de orientacion a resultados&f=false>

IBM España. (2005). *La conciliación según IBM o cómo ser flexible sin romperse*.

International Labour Organization (ILO). (2020). *COVID-19: Orientaciones para la recolección de estadísticas del trabajo*. 16.

ISO 10015. (2019). *Gestión de la calidad — Directrices para la gestión de la competencia y el desarrollo de las personas*.

<https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:10015:ed-2:v1:es>

Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2014). *Administración: Una Perspectiva Global Y Empresarial*. www.FreeLibros.org

López, J. (s.f.). *EL PROCESO DE CAPACITACIÓN, SUS ETAPAS E IMPLEMENTACIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DEL RECURSO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES* (pp. 1–18). Retrieved May 18, 2022, from <https://www.eumed.net/ce/2011b/jmgil.pdf>

Martinez Pedros, D., & Milla Gutiérrez, A. (2012). La elaboracion del plan estratégico a través del Cuadro de Mando Integral. In Ediciones Díaz de Santos (Ed.), *Ediciones Díaz de Santos, S.A.*
https://books.google.com/books/about/La_elaboracion_del_plan_estratégico_a_t.html?hl=es&id=WnHYrdgYGmcC

OCU Ediciones. (2022). *Mi casa es mi oficina* (Primera).

<https://books.google.com.mx/books?id=rANcEAAAQBAJ&pg=PA122&dq=COMO+SEPARAR+LA+VIDA+FAMILIAR+DEL+TRABAJO&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjR1ozFpbn9AhVOkWoFHdDmBw04ChDoAXoECA YQAg#v=onepage&q=COMO SEPARAR LA VIDA FAMILIAR DEL TRABAJO&f=false>

Oficina Internacional del Trabajo (OIT). (2002). *TRABAJO*. 44.

Olivares, S., & González, M. (2014). *Psicología del Trabajo*. Grupo Editorial Patria.

https://books.google.com.mx/books?id=uc_hBAAAQBAJ&pg=PA159&dq=derecho+del+trabajador+a+obtener+un+espacio+adecuado+para+laboral&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjSz5Ofh_DvAhVIPK0KHXvoCREQ6AEwAXoECAk QAg#v=onepage&q=derecho del trabajador a obtener un espacio adec

Osio, L. (2010). El Teletrabajo: Una opción en la era digital. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 3(5), 93–109.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3252786&info=resumen&idoma=ENG>

P. Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración* (Pearson Educación (ed.); 10th ed., pp. 1–565).

Pérez, C., & Gálvez, A. M. (2009). Teletrabajo y vida cotidiana: Ventajas y dificultades para la conciliación de la vida laboral, personal y familiar. *Athenea Digital. Revista de Pensamiento e Investigación Social*, 0(15), 57.

<https://doi.org/10.5565/rev/athenead/v0n15.597>

Procuraduría Federal de la Defensa del Trabajo (PROFEDET). (2018, June 13). *La importancia de la capacitación para las y los trabajadores*. .

<https://www.gob.mx/profedet/es/articulos/la-importancia-de-la-capacitacion-para-las-y-los-trabajadores?idiom=es>

Real Academia Española (RAE). (2001). *Diccionario de la lengua española* (2001).

<https://www.rae.es/drae2001/>

Reyes, A. (1992). *Administración moderna* . Editorial Limusa.

<https://books.google.com.mx/books?id=TwnmILyBJIYC&printsec=frontcover&>

dq=Administración+moderna+por+Agustín+Reyes+Ponce&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=snippet&q=capacitación&f=false

Sandoval, J. (2012). *Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor*. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.04.005>

Schiff, F. W. (1979). *Working at Home Can Save Gasolinet*.

<https://www.washingtonpost.com/archive/opinions/1979/09/02/working-at-home-can-save-gasoline/ffa475c7-d1a8-476e-8411-8cb53f1f3470/>

Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS). (s.f.). *Guía para implementar el teletrabajo en los centros de trabajo en el marco de las acciones para enfrentar el COVID-19*. Retrieved August 19, 2021, from <https://juntosporeltrabajo.stps.gob.mx/docs/herramientas/7-GUÍA PARA IMPLEMENTAR EL TELETRABAJO EN LOS CENTROS DE TRABAJO EN EL MARCO DE LA ACCIONES.pdf>

Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS). (2008). *Guía de capacitación "Elaboración de programa de capacitación."* https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/160973/Elaboracion_de_programas_de_capacitaci_n_Anexo_1_250_1.pdf

Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS). (2021, January 12). *Entra en vigor reforma que regula el teletrabajo en México*. BOLETÍN Número 002/2021. <https://www.gob.mx/stps/prensa/entra-en-vigor-reforma-que-regula-el-teletrabajo-en-mexico>

Shallenberger, R. R., & Shallenberger, S. R. (2021). *HAZ LO QUE MAS IMPORTA : LIDERA CON UNA VISION, GESTIONA CON UN PLAN Y PRIORIZA TU TIEMPO*. BERRETT-KOEHLER. https://www.google.com.mx/books/edition/_/NddKEAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1

Siliceo, A. (2003). *Capacitación y desarrollo de personal* (Editorial Limusa (ed.); reimpressa). <https://books.google.com.mx/books?id=CJhlsrSulMUC&pg=PA61&dq=que+es+la+capacitación&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwi8ul2U->

OH3AhWvgGoFHclCAY8Q6AF6BAglEAl#v=onepage&q=que es la
capacitación&f=false

Sujatha, W., Priyanthi, F., & Appleton, H. (s.f.). *Descubriendo a las tecnólogas. Manual de capacitación en género y tecnología*. Retrieved April 18, 2023, from [https://books.google.com.mx/books?id=JZhCBL2zcuAC&pg=PA11&dq=programa+de+capacitación&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjv5b-xj7H9AhVBHUQIHQzWBKg4FBD0AXoECAsQAg#v=onepage&q=programa de capacitación&f=true](https://books.google.com.mx/books?id=JZhCBL2zcuAC&pg=PA11&dq=programa+de+capacitación&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjv5b-xj7H9AhVBHUQIHQzWBKg4FBD0AXoECAsQAg#v=onepage&q=programa+de+capacitación&f=true)

Varela, O. (2022). *Curso hábitos (Clase #1 - #4)*. YouTube.
<https://www.youtube.com/watch?v=71HhA7OIPfo>

Wilson, A. (2019). *Domine sus Hábitos*. Adidas Wilson.
https://www.google.com.mx/books/edition/Domine_sus_Hábitos/N_fPDwAAQBAJ?hl=es&gbpv=1

ANEXOS

Anexo A

ENTREVISTA

BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA

FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA

MAESTRÍA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL

Objetivo: Obtener información referente a la implementación del teletrabajo en la empresa Arkanum S.A. de C.V.

Dirigido a: director general

Fecha:

Lugar: Palmas Plaza, Av Zeta del Cochero 403, Reserva Territorial Atlixcáyotl, Corredor Comercial Desarrollo Atlixcayotl, 72810 Puebla, Pue.

Preguntas:

1. Sabiendo que gracias a la pandemia tuvo que implementar teletrabajo ¿Cuáles fueron sus primeras reacciones ante el nuevo modelo de trabajo que aún no se implementaba?
2. ¿Cuáles fueron las primeras acciones que realizó para implementarlo?
3. ¿Qué cambios tuvieron que darse para implementar el teletrabajo? Ya sea en los procesos, en los procedimientos y otros aspectos.
4. ¿Cuáles fueron los retos más importantes para implementar teletrabajo en Arkanum?
5. ¿Con qué recursos tecnológicos contaba Arkanum para poder realizar teletrabajo? (Telecomunicaciones, Dispositivos de usuario, Aplicaciones, Seguridad informática e Infraestructura informática).
6. ¿Con qué recursos materiales contaba para realizar teletrabajo?

7. ¿Cómo eran las condiciones del espacio de teletrabajo de sus colaboradores?
8. Siendo el capital humano uno de los recursos más importantes y desde su perspectiva, ¿qué competencias debían tener sus colaboradores para realizar teletrabajo?
9. ¿Cuáles de ellas cree que deben ser reforzadas mediante la capacitación?
10. ¿Cree que es necesario que deban capacitarse de inmediato?
11. Y en caso de ser así ¿cuenta con el tiempo, el presupuesto y las instalaciones para llevarla a cabo?
12. ¿Cuáles son las principales ventajas que ha podido ver tras implementar teletrabajo en Arkanum?
13. ¿Cuáles son las principales desventajas que ha podido ver tras implementar teletrabajo en Arkanum?
14. ¿Qué cambios notó en sus colaboradores tras realizar teletrabajo?
15. ¿Considera que el teletrabajo puede permanecer en Arkanum como un modelo de trabajo aun cuando la pandemia acabe? En caso de ser sí ¿Por qué?
16. ¿Qué aspectos deben mejorarse para que esto sea así?

Anexo B

**ENCUESTA DE COMPETENCIAS PARA EL
TELETRABAJO
BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA
MAESTRÍA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL**

Objetivo: Obtener información de las competencias de los colaboradores.

Dirigido a: Cada jefe de Arkanum S.A. de C.V.

Fecha:

Lugar: Palmas Plaza, Av Zeta del Cochero 403, Reserva Territorial Atlixcáyotl, Corredor Comercial Desarrollo Atlixcayotl, 72810 Puebla, Pue.

Le mencionamos que la información será confidencial.

Instrucciones: Se solicita de su apoyo para que califique las competencias de los colaboradores a su cargo en una escala de "Deficiente" a "Excelente", de acuerdo a la interacción con ellos en el trabajo.

Competencia/ Colaborador	Habilidad para trabajar autónoma, proactiva y con iniciativa	Capacidad para tomar decisiones	Capacidad para resolver problemas	Adaptación al cambio	Orientación a resultados	Disciplina y autoregulación	Comunicación a larga distancia	Auto gestión del tiempo y planificación	Capacidad para separar la vida familiar y laboral
Fernanda Gomez									
Daniel Castro									
Jorge Fraga									
Laura Pereyra									
Juan Carlos Ugalde									
Ricardo Muñoz									
Thalia de la llave									
Salma Barrientos									
Carlos Collado									
Patricia Perez									
Victor Torres									
Mauricio Marquez									
Luis Alberto									
Carlos Gonzalez									
Antonio Carbajal									
Cristina Morales									
Edith Gonzalez									
Dolores Cerón									
Rogelio Flores									
Hugo García									
Jocelyn García									