



Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Estudios Superiores Iztacala

Sistema de Universidad Abierta Y a Distancia

**HABILIDADES BLANDAS Y SU
CAPACITACIÓN PARA EL
TELETRABAJO.**

**REPORTE DE INVESTIGACIÓN
EMPÍRICA**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO (A) EN PSICOLOGÍA**

P R E S E N T A :

Héctor Miguel Pérez Carmona

Director: Mtra. Mirna Elizabeth Quezada

Dictaminadores:

Secretario Mtra. Mónica Aranda García

Vocal Dra. Soraya Irinea Ramírez

Chelala Hernández

Mtro. José Antonio Ortiz Vélez

Lic. Evelin Alejandra Galicia Gómez

Los Reyes Iztacala, Tlalnepantla, Estado

De México

Junio, 2023



Facultad de Estudios Superiores
IZTACALA



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Índice

Dedicatoria	4
Abstract	7
Capítulo I. Introducción.....	8
Justificación.....	14
Pregunta De Investigación	20
Objetivos.....	20
<i>Objetivo General</i>	20
<i>Objetivos Específicos</i>	20
Capítulo III. Marco Teórico.....	21
1. Antecedentes.....	21
2. Definiciones.....	24
2.1 <i>Capacitación</i>	24
2.2 <i>Habilidades blandas</i>	25
2.3 <i>Teletrabajo</i>	26
2.4 <i>Desempeño laboral</i>	27
3. Problemáticas del teletrabajo	29
3.1 <i>Organización del tiempo</i>	30
3.2 <i>Comunicación</i>	31
3.3 <i>Liderazgo</i>	33
3.4 <i>Ética Profesional</i>	34
3.5 <i>Responsabilidad Laboral</i>	35
3.6 <i>Trabajo en equipo</i>	35
4. Estudios previos	36
4.1 <i>Contexto internacional</i>	37
4.2 <i>Contexto nacional mexicano</i>	39
5. Perfil del teletrabajador	40
Capítulo IV. Método	43
Tipo de investigación	44
Hipótesis.....	44
<i>Hipótesis de Investigación (Hi)</i>	44
<i>Hipótesis Nula (Ho)</i>	44
<i>Hipótesis Alternativa (Ha)</i>	44
Variables	44
<i>Variable independiente (VI)</i>	44
<i>Variable dependiente (VD)</i>	45

Participantes.....	45
Criterios de Inclusión:	45
Criterios de Exclusión:	46
Cuestiones éticas.....	46
Decisiones muestrales	48
Procedimiento de selección de la muestra.....	49
Estrategia de recolección de datos.....	50
Instrumentos.....	50
<i>Consentimiento informado. (Anexo 1)</i>	51
<i>Cuestionario de datos demográficos. (Anexo 2)</i>	51
<i>Pre-Post test (Anexo 3)</i>	51
Procedimiento.....	51
Valores Convencionales Para Interpretar Datos	55
Porcentaje de datos no solapados (PND)	55
Porcentaje de datos que exceden la mediana (PEM)	56
No solapamiento de todos los pares (NAP)	57
Capítulo V. Análisis de Datos	59
Resultados del Pre test.....	59
Resultados de Post test.....	63
Evaluación de la magnitud del cambio terapéutico o tamaño del efecto del tratamiento	64
<i>Porcentaje de datos que exceden la mediana (PEM).....</i>	71
<i>No solapamiento de todos los pares (NAP)</i>	75
Comparativo de evolución del tratamiento	78
Habilidades blandas con carencia	79
Relación de variables	80
Capítulo VI. Discusión.....	82
Capítulo VII. Conclusiones	86
Referencias Bibliofiguras	89

Dedicatoria

Dedico este trabajo a mi familia, especialmente a mis hijas que son el motor de mis días, mi tesoro más preciado y mi inspiración. A Natalia, mi hija mayor, su enseñanza constante, su espera continua y su amor incondicional. A Leyla, mi hija menor, su amor a la vida, su inquietud y su alegría.

Con amor para mi esposa, quien me motiva e inspira en la búsqueda de nuevos retos y objetivos; para ella que su compañía me hace pleno y su cariño siempre figura como mi refugio, puerto y hogar.

A mis padres, que me han acompañado con fe y amor en mis decisiones, para ellos que constantemente me muestran y guían en amor incondicional, a mi madre que siempre será mi mayor ejemplo de constancia, dedicación y trabajo; a mi padre, mi amigo fiel y mi superhéroe eterno, mi ejemplo perfecto de amor a los hijos. A mis hermanos que tanto amo, a mis abuelos que tanto extraño.

Agradecimientos

Agradezco a Dios por la oportunidad de superarme día con día, por darme
esperanza, sabiduría y conciencia.

Agradezco con profundo cariño y admiración mi tutora, la Maestra. Mirna
Elizabeth Quezada quien con su guía, dedicación, apoyo y motivación ha hecho
posible la conclusión de este trabajo de investigación.

A los compañeros y colegas con los que hice equipo a lo largo de la carrera, por
su esfuerzo compartido para el logro de mi objetivo profesional

Finalmente, agradezco a la Universidad Nacional Autónoma de México por
ofrecerme las herramientas y profesores para cursar la carrera de Psicología, a
quien prometo llevar dignamente su nombre en el ejercicio de mi profesión.

Resumen

En la actualidad, el mercado laboral requiere de nuevas habilidades en los trabajadores, mismas que les permitan adoptar otras formas de trabajo, tales como el teletrabajo. Para ello, el desarrollo de habilidades blandas es una herramienta o estrategia que puede coadyuvar al logro de objetivos, beneficiando al trabajador y a la organización.

El COVID-19, trajo consigo una necesidad inmediata de adoptar un teletrabajo, lo que tomo por sorpresa tanto a empresas como a trabajadores y otorgo una ventaja para aquellos que contaban con las habilidades estructurales y personales para ejercer esta modalidad. La pandemia, permitió observar que no todos los trabajadores están capacitados para atender sus obligaciones de manera remota. Apoyados de estudios previos, teorías y conceptos relacionados con la temática de investigación, en este artículo se pretende comprobar si existe una correlación entre la capacitación en habilidades blandas y el desempeño laboral en el teletrabajo; realizando este ejercicio con trabajadores del área de auditoria interna de una empresa privada de Ciudad de México.

El estudio utilizo el método científico para resolver la pregunta de investigación y comprobar la hipótesis. La recopilación de datos se realizó por medios digitales, lo que permitió reducir costos y tiempo de ejecución. Como principales hallazgos de este trabajo de investigación es que se pudo correlacionar la capacitación de habilidades blandas y la mejoría del desempeño laboral en el teletrabajo; sin embargo, no se pudo establecer habilidades blandas específicas para capacitar, detonando una oportunidad de investigación para futuras generaciones e interesados.

Palabras clave: Teletrabajo; Capacitación; habilidades blandas.

Abstract

Currently, the labor market requires new skills in workers, which allow them to adopt other forms of work, such as teleworking. For this, the development of soft skills is a tool or strategy that can contribute to the achievement of objectives, benefiting the worker and the organization.

The COVID-19 brought with it an immediate need to adopt teleworking, which took both companies and workers by surprise and gave an advantage to those who had the structural and personal skills to exercise this modality. The pandemic made it possible to observe that not all workers are trained to meet their obligations remotely. Supported by previous studies, theories and concepts related to the research topic, this article aims to verify if there is a correlation between training in soft skills and job; performance, carrying out this exercise with workers from the internal audit area of a private company in Mexico City.

The study used the scientific method to solve the research question and test the hypothesis. The data collection was carried out by digital means, which allowed reducing costs and execution time. The main findings of this research work are that it was possible to correlate the training of soft skills and the improvement of work performance in teleworking; however, it was not possible to establish specific soft skills to train, triggering a research opportunity for future generations and stakeholders.

Keywords: Telework; Training; soft skills.

Capítulo I. Introducción

En la actualidad, el teletrabajo se presenta como una opción para las organizaciones en la búsqueda de cumplir con el logro de los objetivos empresariales, para ello los trabajadores que realicen sus actividades en esta modalidad deberán desarrollar habilidades blandas que les permita cumplir con la eficiencia y eficacia esperada.

Esta investigación tiene por objetivo promover una visión panorámica de las necesidades de capacitación de los teletrabajadores, que contemple más allá de habilidades técnicas o profesionales, e instaure esa inquietud por desarrollar habilidades personales que le permitan aventurarse a los nuevos retos que demanda la dinámica constante del mercado laboral.

En el Capítulo II, se expone el planteamiento del problema, mencionando cómo ha evolucionado la dinámica laboral a lo largo de los años, donde se ha contemplado la adopción del teletrabajo y aquello que se pudo observar a raíz de la migración masiva durante la pandemia por COVID-19, mencionando algunas de las deficiencias y problemáticas que se presentaron a raíz del traslado forzado a esta modalidad. Se observan algunas referencias sobre estas limitantes, resaltando a las habilidades blandas y su necesidad de capacitación y desarrollo para la incorporación al teletrabajo. También, se expone la pregunta de investigación y los objetivos de la misma; procurando como finalidad aportar a la evidencia científica.

En el Capítulo III, se abordan los temas principales de este trabajo de investigación, contemplando el contexto histórico de las habilidades blandas, el teletrabajo y el desempeño laboral. Adicionalmente, se contemplan las definiciones de estos términos según distintos autores con la intención de aterrizar al lector al contexto literario de este trabajo. Se contempla también las problemáticas expuestas por varios autores, exponiendo

las de interés para esta investigación, tales como: la organización del tiempo, la comunicación, el liderazgo, el trabajo en equipo, la ética y responsabilidad profesional. También, se contempla el perfil de puesto que consideran varios autores debería tener un teletrabajador; lo que permite vislumbrar la importancia del desarrollo de estas habilidades.

En el Capítulo IV, se presenta la metodología utilizada para este trabajo de investigación, donde en la búsqueda de contrastar la importancia de atender estas deficiencias en el personal, se pretende comprobar si la capacitación en habilidades blandas coadyuva a la mejoría del desempeño en los teletrabajadores. La metodología adoptada de investigación aplicada es de diseño experimental. La escala de la investigación se limita a un ejercicio de caso único, utilizando como caso de estudio a los trabajadores de auditoría interna de la empresa X. El alcance temporal será transversal considerando el tiempo específico de recolección de data los meses de abril y mayo del año 2022. Los datos empíricos serán primarios obtenidos por medio de un formulario virtual, con una selección de muestra a conveniencia y posteriormente se analizarán por medio de la estadística descriptiva e inferencial. Adicional, se expone las hipótesis a comprobar y las variables del ejercicio.

En el Capítulo V, se presenta el análisis de datos recopilados. En el Capítulo VI, se muestra la discusión de los resultados de la investigación, mismos que se contrastan con las hipótesis previamente expuestas. Finalmente, en el Capítulo VII, se presentan las conclusiones determinadas del ejercicio de investigación realizado.

Capítulo II. Planteamiento Del Problema

A lo largo de los años, la dinámica laboral en las empresas se ha ligado a un formato presencial, donde el trabajador desde un escritorio, oficina o planta realiza sus actividades del día a día; esto en gran parte derivado a que los trabajos, anteriormente, eran físicos. En la evolución continua que han tenido las sociedades, los trabajos, las profesiones, la tecnología, las técnicas y métodos; así como, las dinámicas comerciales derivadas de la globalización; han forzado la incorporación de nuevas modalidades de trabajo, que permitan a las empresas adecuar sus estructuras y sus políticas laborales a un contexto actual. Así mismo, los avances en las tecnologías de información y comunicación han contribuido a la forma en que las personas realizan sus actividades, en diferentes áreas, coadyuvando a la modificación de las formas y medios en que se realiza el trabajo.

Según Garmendia (2008) el trabajo consiste en el esfuerzo que se realiza para generar riqueza; este esfuerzo combinado con los beneficios que ofrecen las nuevas tecnologías de información y comunicación, dan lugar a un nuevo sistema llamado “teletrabajo”, en esta modalidad el trabajador puede realizar las tareas encargadas desde un lugar diferente a la ubicación de la empresa, y posteriormente, compartir la información con quien este contratado.

Previo a la pandemia, esta modalidad no se practicaba en la mayoría de las organizaciones, al menos en México, incluso era considerada como un beneficio ofrecido por algunas empresas que concedían a los empleados trabajar según su flexibilidad. Sin embargo, a causa de la emergencia sanitaria por COVID-19, las organizaciones se vieron obligadas a modificar la modalidad del trabajo tradicional y optar por un teletrabajo (home office), incorporando esta opción como la solución a las necesidades de crear y adoptar

estrategias que permitieran: el distanciamiento social recomendado por el gobierno federal, a los trabajadores conservar sus empleos, a las empresas evitar el cierre de centros de trabajo; y socialmente a prevenir y reducir la enfermedad y contagio de los trabajadores, etc.; situación que, organizacionalmente hablando, permitió a las empresas: no pausar actividades, seguir ofreciendo sus productos y/o servicios; pero adaptándose a las demandas y situaciones del entorno; procurando la sostenibilidad económica de la misma.

Si bien, la modalidad de teletrabajo no fue una innovación, en tiempos de COVID-19, la aplicación de la misma, para muchas empresas sí lo fue. Comentaban Montaudon, Pinto, Olivera y Amsler (2021) que la migración entre estas modalidades de trabajo se visualizó, por muchos, como un proceso sencillo, y se creía que la única diferencia consistía en cambiar el lugar físico del trabajo, sin embargo, trasladar el trabajo a los hogares presento otros retos de importancia, muchos de ellos no contemplados, mismos que, no solo afectaban a las empresas sino también a los trabajadores; retos nuevos, que quizás no se habían estudiado, o quizás sí, pero desde enfoques totalmente distintos; problemas como: la nueva dinámica del trabajo a distancia, los nuevos modelos de comunicación, los nuevos tipos de liderazgo, la importancia gestionar la tecnología, la gestión del tiempo, el rendimiento, la productividad, el estrés, la ansiedad, las nuevas formas de relaciones personales, la desvinculación laboral e incluso la insatisfacción laboral que experimentaba el trabajador al migrar a una nueva modalidad.

Si bien, el teletrabajo es una modalidad que en la actualidad post pandemia muchas empresas contemplan para que su personal continúe el desarrollo de sus actividades, aún carece de una visión humanista donde se omita esa noción errónea de que los únicos factores relevantes para la adopción de nuevas modalidades de trabajo son: la capacitación

de los trabajadores en las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, la reorganización laboral, dotar los recursos necesarios para el teletrabajo, como: equipo de cómputo, celular, internet, etc.; contemplando solo recursos y conocimientos; y perdiendo de vista factores importantes, como las habilidades desarrolladas, o no, en el trabajador; mismas que influyen para que este pueda ejecutar de manera óptima sus labores (Laines, Hernández y Zamayoa, 2021; Alfaro y Micheli, 2021; Guzmán y Abreo, 2017). Mosier y Robertson (2020) mencionan que, los cambios abruptos en las condiciones laborales a raíz de la pandemia afectaron de manera particular a quienes no estaban preparados para adoptar una nueva forma de trabajo.

Según Reed (2012) la adaptabilidad incluye la capacidad cognitiva y de comportamiento para mantener la conciencia de la situación y reconocer cuándo es necesario cambiar el comportamiento para garantizar un desempeño organizacional eficaz, evaluar los resultados y realizar ajustes adicionales según sean necesarios para el logro de los resultados deseados. Entonces, los empleados necesitan de herramientas que coadyuven a la adaptación a las nuevas modalidades de trabajo, necesitan desarrollar habilidades blandas.

En la actualidad, se ha observado a través de varios estudios que el teletrabajo presenta muchas limitantes para el trabajador, por citar algunas: la ergonomía, el espacio, el acceso a internet, la cohabitación del hogar, los distractores, las facilidades empresariales, las habilidades del individuo, etc. (Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2020; Perrigino et al, 2018; Bloom et al, 2015; Maruyama y Tietza, 2012). Para este trabajo de investigación, nos basaremos en las limitantes derivadas de las competencias del individuo, en especial en las habilidades blandas necesarias para la realización de un teletrabajo.

Definen varios autores a las habilidades blandas como el grupo de habilidades no cognitivas, consideradas como las habilidades del “saber ser”, ya que estas son necesarias para realizar actividades propias de la persona (Cruz y Díaz, 2020; Levasseur, 2013). Para desarrollar estas habilidades se requiere práctica y retroalimentación, coadyuvando a que la persona mejore en cada actividad. Mencionan también que, dentro de las habilidades que son necesarias se encuentran: liderazgo, comunicación, de organización y habilidades cognitivas, entendidas como resolución de problemas, manejo de situaciones, entre otras (Levasseur, 2013; Weber et al., 2009).

Para Ramos y Bustamante (2019) las habilidades blandas son los logros que agregan valor económico a las empresas y valor social a quienes las poseen. Maya y Orellana (2016) comentan que en el pasado las empresas valoraban únicamente el conocimiento académico, pero el proceso evolutivo en el mercado laboral ha hecho que ahora se consideren otras habilidades además del conocimiento; habilidades personales tales como: empatía, adaptabilidad y habilidades de comunicación.

Según Rafalski y De Andrade (2015), las consecuencias de que los empleados no se adapten a las nuevas formas de empleo corresponden directamente a la falta de planificación de actividades, la sensación de aislamiento y distanciamiento de la empresa; exponen que los trabajadores que no cuentan con habilidades de adaptación para la modalidad de teletrabajo, presentan reducción en su desempeño laboral.

Chiavenato (2007) suponía que el desempeño laboral corresponde al comportamiento del empleado en un esfuerzo por lograr las metas establecidas, así mismo, este forma parte de la estrategia del individuo para lograrla y; que depende de la motivación, preparación y capacitación de la persona para el puesto.

Justificación

Dentro de los inconvenientes que se vivieron socialmente durante la pandemia por COVID-19, surgieron situaciones que permitieron visualizar que, como seres humanos aún estamos en un proceso de evolución; y en la misma línea, las formas en que nos desenvolvemos con el entorno, y a su vez con el trabajo, requieren del desarrollo de nuevas habilidades blandas que coadyuven a la adaptabilidad de los trabajadores a nuevas modalidades de empleo, mismas que se pueden trabajar por medio de una capacitación.

Refiere Giniger (2020) que al teletrabajo se le ha dado propaganda solo según sus bondades y la promueven como la mejor opción para laborar, resaltando el confort de estar en casa o las bondades económicas que derivan de esta; sin embargo, comenta que se debe reflexionar en torno a si esto realmente es así, si bien esta modalidad permite autonomía y flexibilidad en los horarios, se depende de la capacidad del trabajador con relación su gestión del tiempo, su facilidad de equilibrar tiempo de familia y trabajo, habilidad para trabajar por objetivos, su ética y sus valores. Comentan Rodríguez y Pardo (2020) que todas las ventajas expuestas del teletrabajo tendrán efectividad siempre y cuando se establezcan horarios laborales y no se permita una extensión de los mismos que provoque una sobresaturación de aquellos que optan por esta modalidad, este mismo contexto esas ventajas podrían convertirse en desventajas, derivado de combinar en un solo espacio el trabajo, la familia y lo social, pues para ello se requiere factores tangibles como espacios destinados y horarios bien establecidos; así como factores intangibles, propios del trabajador, como la organización y el control. Rodríguez y Pardo (2020) afirman que, hay trabajadores que se sienten abrumados con el tiempo que deben dedicar entre las labores del hogar, familiares y el trabajo, pues no les alcanza. Uno de los efectos de una flexibilidad de

horarios podría ser la visualización de la inexistencia de tiempos definidos, lo que genera que se trabajen más horas en el teletrabajo que en la oficina (De Vita, 2020; Rodríguez y Pardo, 2020).

Según Tovar (2008; citado en Sepúlveda, 2017) las habilidades blandas son aquellas que diferencian a los profesionistas y a su vez estas otorgan un beneficio para la empresa, que combinadas con el entrenamiento técnico permiten al trabajador realizar un teletrabajo con las características esperadas por la organización. Es decir, no sirve solo tener el conocimiento profesional y saber manipular las nuevas tecnologías de la información y comunicación para optar por un teletrabajo.

Para Chiavenato (2010, citado en Ramos y Bustamante, 2019) que “Las competencias blandas son un conjunto de comportamientos que generan valor económico para la organización y un valor social para la persona”(p.3).

Según Ortega et al. (2016) es posible aprender y desarrollar las habilidades blandas, aunque esto dependerá de las competencias personales. Para Araya y Garita (2019) el dinamismo actual en el mercado de trabajo genera que las organizaciones contemplen como factor relevante la capacidad de adaptación de los trabajadores a las nuevas modalidades de trabajo, incluyendo al teletrabajo.

Para Chiavenato (2018) la capacitación es vital para el logro de los objetivos, ya que este proceso permite a las empresas dotar a los trabajadores de conocimientos, así como a desarrollar habilidades y competencias. Comenta también que, esta influye en la capacidad de los trabajadores en búsqueda de mejorar en tiempo y calidad sus actividades, así mismo menciona que las habilidades se deben desarrollar, ya que estas no pueden transmitirse como sucede con el conocimiento y que pueden afinarse por medio de un entrenamiento continuo.

Antes de la pandemia, diversos estudios mencionaban algunas habilidades básicas que debe desarrollar un teletrabajador; las cinco habilidades más importantes a desarrollar fueron: trabajo en equipo, liderazgo, estrategia comercial, creatividad y comunicación, por mencionar algunas. (Maya y Orellana, 2016; Guzmán y Abreo, 2017; Jaramillo y Restrepo, 2011) Posteriormente, la pandemia ha demostrado que el desarrollo de las habilidades blandas de los empleados es ahora más necesario que las competencias contenidas en los perfiles de puestos; y que se deben desarrollar competencias como: integridad y valores éticos, responsabilidad, resiliencia, gestión del tiempo y toma de decisiones (Galindo, 2021).

Para Laines et al. (2021) uno de los desafíos que tienen las empresas es capacitar a los trabajadores para continuar desarrollando sus habilidades, mismas que les faciliten la adaptación a las nuevas formas de trabajo y procurando el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Si bien la pandemia de COVID-19 creo la tendencia y acelero la adopción del trabajo remoto, también coadyuvo a demostrar la importancia de esta herramienta en la continuidad de los negocios, demostrando sus ventajas en condiciones normales, como reducción del tiempo de viaje, reducción del tráfico, mejoras al medio ambiente., la capacidad de realizar tareas fuera del foco de la oficina, horarios de trabajo más flexibles, la capacidad de conciliar el trabajo y la vida laboral, etc. Así mismo, permito observar problemáticas del teletrabajo, que quizás no habían sido abordadas derivado a que la práctica de esta modalidad no era común, detectando así algunas ambigüedades en las habilidades de los empleados, por ejemplo: gestión del tiempo, habilidades organizativas, falta de ética y valores, depresión, etc.; mismas que se pueden prevenir capacitando a los empleados y desarrollando habilidades que les permitan hacer frente a las situaciones que

se presenten en el entorno actual y futuro (Carrasco-Mullins, 2021; Camacho, 2021; Montaudon et al., 2020).

Poco después de que se encontraran vacunas y se adoptaran medidas de prevención para el COVID-19, la actividad económica se reactivó, requiriendo que los trabajadores que habían desarrollado sus actividades por medio de teletrabajo se reincorporaran (algunos de manera progresiva y otros en forma automática) a la modalidad tradicional en la mayoría de las empresas, la presencial.

En contraste con todos los beneficios observados del teletrabajo, en una investigación realizada por López (2021), se observó que en la implementación del teletrabajo de manera forzada por la pandemia de COVID-19 se presentaron efectos negativos en la salud de los trabajadores, tales como el estrés, la ansiedad, la depresión y el síndrome de burnout; problemas que a su vez generaron otros que afectaban el rendimiento y la productividad. Otro problema que se observó en esta transición fue el aumento de sustancias nocivas como alcohol, las drogas y tabaco (Villavicencio, 2020; citada en Miranda, 2020).

Derivado del ejercicio y experiencias vividas por los trabajadores y la inquietud de validar nuevas formas de trabajo, es que después del COVID-19 muchas empresas continuaron con la dinámica del teletrabajo; sin embargo, muchas otras volvieron al modelo tradicional por considerar y valorar que en algunos casos el desempeño laboral había disminuido en el ejercicio del teletrabajo (Martínez, 2021).

El teletrabajo es quizás uno de los temas que presenta bastante interés en la actualidad y tampoco es novedad la temática del desarrollo de las habilidades blandas; sin embargo, quizás si lo sea el desarrollo de estas últimas en el repertorio de los trabajadores buscando una mayor adaptabilidad a las condiciones del teletrabajo.

Gentilin (2022) comentó que los riesgos laborales de carácter psicosocial son más pronunciados en el teletrabajo, adicionando problemáticas como el estrés relacionado con las dificultades de comunicación, la acumulación excesiva de trabajo, la mala distribución del tiempo, la carga de trabajo, y la convivencia entre ámbito laboral y familiar; ya que estas generan una serie de desafíos para el trabajador, para los cuales quizás no esté preparado o capacitado.

Chiavenato (2018) expone como una de las obligaciones que tienen las empresas con sus trabajadores:

1. Obligación de garantizar condiciones de trabajo saludables y seguras.
2. Obligación de garantizar formación y capacitación.

La OIT (2020) comentó que la pandemia por COVID-19 vislumbra la brecha de habilidades en la formación profesional en los trabajadores de América Latina, en comparación con países europeos y asiáticos, mencionando que se necesita instaurar nuevas estrategias de formación con el objetivo de atender a las nuevas demandas del mercado y las competencias laborales que faciliten su adaptación a ello.

En México, las empresas deben por ley coadyuvar a esa adaptabilidad de los empleados que les permita prevenir enfermedades y reduzca los índices de desempleo, así como también les beneficie a obtener mayor una productividad y economía, citando el Artículo 153-f, de la Ley Federal del Trabajo (2017); dice que: La capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto:

- I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella;

- II. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación;
- III. Prevenir riesgos de trabajo;
- IV. Incrementar la productividad;
- V. En general, mejorar las aptitudes del trabajador.

Autores como Ruiz et al.(2021), Pizzolante (2006, citado en Muñoz et al.2017), Guzmán y Abreo (2017), Galindo (2021), Pérez (2021) mencionan la importancia de la capacitación en habilidades blandas para el teletrabajo, ya que esto permite:

1. Mejorar la productividad: Empleados que tienen habilidades blandas desarrolladas, como la comunicación efectiva y el trabajo en equipo, pueden laborar de manera más efectiva y productiva en un ambiente de teletrabajo.
2. Fomentar la motivación y el compromiso: La capacitación en habilidades blandas demuestra a los empleados que la empresa se preocupa por su bienestar y desarrollo personal, esto puede aumentar la motivación y el compromiso de los empleados con su trabajo y la empresa.
3. Coadyuvar a la adaptabilidad: Las habilidades blandas, como la resolución de problemas y la creatividad, ayudan a los empleados a adaptarse a situaciones nuevas y cambiantes.
4. Mejorar la comunicación: La capacitación en habilidades blandas puede ayudar a los empleados a comunicarse de manera más efectiva en un entorno de teletrabajo. Esto puede: reducir la posibilidad de malentendidos y conflictos, coadyuvar a la reducción de tiempos y retrabajos, así como mejorar la colaboración y la coordinación del trabajo en equipo.

Es por ello que observando esta necesidad, se considera que al desarrollar en el trabajador por medio de la capacitación estas habilidades, permitirá a las empresas modificar sus dinámicas laborales, otorgando flexibilidad y satisfacción a los trabajadores, el interés primordial de este trabajo de investigación es validar la correlación entre las variantes de teletrabajo, capacitación de habilidades blandas y desempeño laboral; coadyuvando a la investigación general que permita en el futuro otorgar herramientas para el desarrollo de planes de capacitación en las empresas que contemplen la importancia del desarrollo de las habilidades blandas en los trabajadores para su adaptabilidad a nuevos modelos de trabajo.

Pregunta De Investigación

¿El teletrabajo, con una debida capacitación en habilidades blandas, mejora el desempeño de los trabajadores?

Objetivos

Objetivo General

- Comprobar si una debida capacitación en habilidades blandas genera un mejor desempeño en los trabajadores que laboran en una modalidad de teletrabajo, a través de caso único, con la finalidad de aportar evidencia de efectividad.

Objetivos Específicos

- Validar si la capacitación en habilidades blandas influye en un mejor desempeño laboral en el teletrabajo.
- Identificar las habilidades blandas con las que cuentan los trabajadores con mejor desempeño laboral.

Capítulo III. Marco Teórico

1. Antecedentes

Hablar de habilidades blandas es en teoría citar conceptos actuales, sin embargo, este es un tema del cual se ha investigado mucho a través de la historia; quizás no con el mismo término, pero sí contemplando habilidades sociales que permitían a las personas mejorar su desempeño y aptitudes.

A finales de la década de los 60, en 1968, el ejército de los EE. UU. introdujo la ingeniería de sistemas de entrenamiento, la cual consistía en el estudio y modificación de las acciones de las personas y que influían en el papel que estas desempeñaban. El término (habilidades blandas) como tal, se integró hasta el año 1972, ya que observo que las tropas con mayor éxito no eran aquellas que tenían a los soldados con mayor habilidad en el manejo de maquinaria y armamento militar, sino aquellos que contaban con habilidades de trabajo en equipo, comunicación, liderazgo, resolución de conflictos y responsabilidad (De la Ossa, 2022).

Se expresa en diferentes estudios que, las habilidades blandas son necesarias para el éxito del: científico, doctor, ingeniero, maestro, psicólogo, trabajador, etc. de profesiones; en pocas palabras, son en esencia habilidades para la vida (De la Ossa, 2022; Chaca y Contreras, 2022; Rodriguez et al., 2021).

Con relación al teletrabajo y sus antecedentes, se visualiza que es un tema con un desarrollo constante desde hace 50 años; inicialmente en la década de los 70's con la crisis del petróleo y la modificación que propuso Jack Nilles de llevar el trabajo a los trabajadores, rompiendo la dinámica tradicional de que fuera el trabajador quien fuera al sitio del trabajo; tuvo también una modificación con la llegada de las computadoras en los

80's y con el surgimiento del Internet en los 90's. Sin embargo, esta modalidad se ha presentado con mayor auge en los últimos años, muchos de estos cambios laborales, generados por situaciones de emergencia. En 2001, después del atentado a las torres gemelas en Estados Unidos, las empresas que tenían oficinas o realizaban labores cerca del sitio recurrieron a reincorporar labores utilizando esta modalidad (Rich, 2001).

En 2020, después de que la Organización Mundial de la Salud (OMS) instaurará una alerta global a causa del COVID-19, e invitara a los gobiernos del mundo a enfrentar este problema con seriedad, preparándose para una emergencia de salud pública que requeriría de medidas drásticas, como: el confinamiento (OMS, 2020), una gran parte de los trabajadores a nivel mundial debió quedarse en casa; y fue común que tanto las organizaciones que ya estaban familiarizadas con el teletrabajo, como las que no lo estaban, enviaran a sus empleados a casa y adoptaran esta modalidad. En la actualidad, muchas organizaciones han creado un modelo híbrido combinando lo tradicional y el teletrabajo moderno; dando oportunidad a los trabajadores de optar por la modalidad preferida o solo asistiendo algunos días a las instalaciones de la empresa y otros tantos desarrollando las actividades desde casa u otro lugar (De Vita, 2020; D'Errico y Rodríguez, 2016; Giniger, 2020; Rodríguez y Pardo, 2020; Santillán-Marroquín, 2020).

En cuestión de la evaluación de desempeño, es un tema que, por características inherentes al desarrollo humano, se ha estudiado desde la antigüedad; se decía que Pitágoras (530 a 480 a.C.) evaluaba a sus alumnos mediante un sistema de observaciones fisionómicas y conductuales. Un poco después, las religiones valoraban los comportamientos de las personas para recompensar o castigar. En el seguimiento de la historia de la evaluación del desempeño, comenta Cortes (2009) que se promueve principalmente en China, por los 221-265 a. C., donde los emperadores de la Dinastía Wei

evaluaban a los miembros de la Corte, buscando comprobar el rendimiento y cumplimiento fiel de sus funciones, evitando desviaciones e ineficiencias.

Chiavenato (2007) expone que, en el siglo XVI, San Ignacio de Loyola desarrollo un procedimiento que evaluaba a los miembros de la Compañía de Jesús, revisando los informes y las notas que emitían; en este procedimiento incluía el ejercicio de la autoevaluación de los mismos misioneros, así como evaluaciones de supervisores y de otros jesuitas.

Comenta Chiavenato (1994; citado en Padilla, 2015) que en Estados Unidos, en 1813, Owen creo el primer sistema de evaluación documentado para el ámbito laboral, se enfocaba en evaluar a los trabajadores de su fábrica de New Lannark; donde por medio de un cubo que contenía distintos colores en cada cara evaluaba a los trabajadores, a este sistema se le llamo “silent monitor”. En 1842, las oficinas federales del gobierno estadounidense contaban con fichas de valoración que se actualizaban anualmente con datos sobre la actuación de sus empleados. En 1880, el ejército norteamericano crea un sistema de evaluación de sus miembros basado en el antes mencionado, con el objeto de mejorar sus resultados. En 1918, la General Motors desarrolló un sistema para evaluar a sus ejecutivos (p.34).

Después de la Segunda Guerra Mundial, los sistemas de evaluación del desempeño empezaron a extenderse en las organizaciones, sin embargo, estarían enfocados en la eficiencia de la máquina como medio para aumentar la productividad de la organización.

Menciona Chiavenato (2018) que con el transcurso del tiempo, se comprobó que las organizaciones habían conseguido resolver los problemas relacionados con la

primera variable (la máquina), pero no se había logrado ningún progreso en la segunda variable: el hombre. La Escuela de las Relaciones Humanas, implemento una revisión total del planteamiento y, así, el interés principal de los administradores se desligó de las máquinas y se enfocó hacia el hombre. Las nuevas teorías de la administración y las mismas cuestiones que habían sido planteadas respecto a la máquina fueron transferidas a las personas, dando infinidad de respuestas y provocando el surgimiento de técnicas administrativas capaces de crear las condiciones para que el desempeño humano en las organizaciones mejorara efectivamente, así como toda una avalancha de teorías respecto. (p.242)

Y bueno, después de crearse los por menores que permitían valorar el desempeño laboral, surgieron estrategias para medirlo y coadyuvar a las organizaciones a la toma de decisiones con relación al personal (Sánchez y Calderón, 2012; Martínez, 2010; Alveiro, 2009).

2. Definiciones

Previo al desarrollo teórico y metodológico, se considera necesario definir algunos conceptos que se utilizarán a lo largo de este trabajo de investigación, donde evocaremos lo expresado por algunos autores, para posteriormente realizar una conceptualización propia.

2.1 Capacitación

Para el término *capacitación* podemos basarnos en las siguientes definiciones:

Según expone Chiavenato (2018) la capacitación figura como un proceso educativo de corta duración, que debe ser aplicada de manera sistemática y organizada; y a través de esta, las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en

función de objetivos específicos, comenta que la capacitación incluye la transferencia de conocimientos específicos del trabajo, actitudes hacia aspectos de la organización, la misión y el entorno, así como el desarrollo de habilidades y competencias.

Según Dessler (2006, citado en Valdivia, 2018) la capacitación es dotar a los empleados nuevos o existentes, de las habilidades que necesitan para realizar su trabajo.

Para Dolan (2007, citado en Valdivia, 2018) la capacitación consiste en un conjunto de actividades encaminadas a mejorar su desempeño actual o futuro del trabajador, incrementando su potencial mediante la mejora de conocimientos, habilidades y actitudes.

2.2 Habilidades blandas

Para el término *habilidades blandas* podemos basarnos en las siguientes definiciones:

También llamadas: soft skills, habilidades transversales, habilidades para la vida, habilidades del siglo XXI o habilidades socioemocionales.

La Organización Mundial de la Salud (OMS, 1999), propone la definición de habilidades para la vida, como “la habilidad de una persona para enfrentarse exitosamente a las exigencias y desafíos de la vida diaria.” (p.3)

Los autores Geana et al. (2010, citados en Maya y Orellana, 2016), “señalan que las habilidades blandas describen los atributos personales como habilidades de trabajo en equipo, habilidades de comunicación, la ética, habilidades de gestión del tiempo, y el aprecio por la diversidad.” (p.62)

Para Aguilar (2016, citado por Ancalla, 2022) las habilidades blandas son una extensión de las habilidades personales, las cuales están orientadas al trabajo en equipo, comunicación interpersonal, habilidades sociales y adaptabilidad.

Hidalgo (2020) menciona que “las habilidades blandas son aquellas conductas, aptitudes y costumbres que les diferencia a los profesionales y que marca una distinción en el instante de emprender un proyecto, relacionarse con los demás o solucionar conflictos.” (p. 18)

2.3 Teletrabajo

Para el término *teletrabajo* podemos basarnos en las siguientes definiciones:

Se utiliza para referirse al teletrabajo los siguientes términos: trabajo virtual, trabajo remoto, trabajo en casa, oficina en casa, trabajo a distancia, los cuales en la mayoría de los casos se utilizan de manera indistinta.

Etimológicamente el término teletrabajo procede de la unión de la palabra griega “tele” que significa lejos, y de “trabajo” que significa realizar una acción física o intelectual que requiere esfuerzo (Padilla, 2001).

Según la OIT (2011) el teletrabajo es “el trabajo a distancia efectuado con auxilio de medios de telecomunicación y/o de una computadora.” (p.11)

Según Lenguita (2009, citado en D´ Errico y Rodriguez, 2017) el teletrabajo es una forma flexible de organizar las actividades laborales, mismo que implica incorporar empleados a distancia de la empresa parte de su jornada laboral, incorporando el uso de tecnologías de la información y la comunicación, así como algunos medios de telecomunicaciones para conectar a un empleado remoto con la empresa.

Para Martínez (2012) “el teletrabajo es la actividad laboral remunerada que un trabajador realiza en acuerdo con la empresa para la que labora para realizar sus actividades fuera de la sede de la empresa, comunicándose con apoyo de las tecnologías de la información.” (p.145)

Torres et al. (2019), define al teletrabajo como: “aquel caracterizado por el desempeño subordinado de labores sin la presencia física del trabajador, denominado “teletrabajador”, en la empresa con la que mantiene vínculo laboral, a través de los medios informáticos, de telecomunicaciones y análogos, mediante los cuales se ejercen a su vez el control y la supervisión de las labores.” (p.102)

El Senado Mexicano (2019) en la modificación del artículo 311 de la Ley Federal del Trabajo, incorpora la siguiente definición sobre teletrabajo: La forma de organización laboral que consiste en el desempeño de actividades remuneradas, sin requerirse la presencia física del trabajador en un sitio específico y utilizando como soporte las tecnologías de la información y la comunicación para el contacto entre el trabajador y empleador. Se menciona en el Artículo 330-A. Será considerado como teletrabajo a la forma de organización laboral que consiste en el desempeño de actividades remuneradas, sin requerirse la presencia física del trabajador en un sitio específico de trabajo y utilizando como soporte las tecnologías de la información y la comunicación para el contacto entre el trabajador y empleador (Cámara de Senadores, 2019).

2.4 Desempeño laboral

Para la conceptualización del término *desempeño laboral*, tomaremos como referencia los expresados por los siguientes autores:

Chiavenato (2000, citado en Romero y Urdaneta, 2009) “conceptualiza al desempeño laboral como acciones o comportamientos en la búsqueda de las metas trazadas y establecidas por parte de los trabajadores.” (p.69)

Para García et al. (2018), el desempeño laboral es el nivel de rendimiento laboral en función al trabajador que realiza en base a las tareas asignadas correspondientemente en cumplir con los lineamientos establecidos por la empresa u organización, orientado a su mejor constante y al fortalecimiento de sus capacidades.

Ribes et al. (2018), mencionaron que el desempeño laboral es la calidad laboral que realiza el empleado o trabajador en una determinada área, mediante el fortalecimiento de sus competencias y habilidades que inciden en los resultados deseados por la empresa.

Sumba et al. (2022) mencionan que “el desempeño laboral es el resultado de productividad del individuo en su trabajo, es la eficacia del personal que está dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la institución”. (p. 249)

2.4.1 Factores que influyen en el desempeño laboral

Exponen Díaz et al. (2020); Figueroa (2018); Guevara (2016) y Rodriguez (2008) como factores que influyen en el desempeño laboral, aspectos como: la cultura, la organización, la satisfacción en el trabajo, el liderazgo, la autoestima, el trabajo en equipo y la capacitación. Basados en el interés de este estudio de investigación se mencionan las siguientes:

2.4.1.1 Cultura organizacional

Es la combinación de valores y normas compartidas por personas y grupos en una organización que determinan cómo interactúan entre sí y con el entorno organizacional. Los valores organizacionales son creencias e ideas sobre tipos de objetivos y formas apropiadas para alcanzarlos. Los valores organizacionales definen las normas, pautas y expectativas que determinan el comportamiento apropiado de los empleados en situaciones específicas y guían el comportamiento de los miembros de la organización entre sí (Rodriguez, 2008; Guevara, 2016).

2.4.1.2 Liderazgo

Se refieren al grado de cumplimiento de los roles prescritos en la estructura formal de la organización. Se contempla como la percepción de la capacidad para influir espontáneamente en otros, inspirarlos y motivarlos de manera significativa para el logro de los objetivos, y, de modo simultáneo, aportar significativamente a la consecución de los propósitos compartidos (Figuroa, 2018).

2.4.1.3 Trabajo en equipo

Se refiere a la interacción organizada dentro del área de trabajo donde los individuos se involucran para la consecución de algún fin en específico. (Díaz et al., 2020)

2.4.1.4 Capacitación del trabajador

Se refiere al proceso de formación efectuado con el objetivo de que el trabajador desempeñe su papel lo más eficientemente posible. El objetivo de la capacitación es aportar información y un contenido determinado al cargo o promover la imitación de modelos (Rodríguez, 2008 y Díaz et al., 2020).

3. Problemáticas del teletrabajo

Las condiciones creadas por la pandemia de COVID-19 y la necesidad de continuar las operaciones, a pesar de las restricciones y medidas en todo el mundo, obligaron a las organizaciones a adoptar el trabajo remoto; esta situación demostró que muchas organizaciones y empleados no estaban preparados para esta modalidad; y los tomó por sorpresa, causando que se transformara abruptamente la forma de prestar sus servicios (Bartsch et al., 2020).

Existieron muchas problemáticas relacionadas con la adopción de la modalidad de teletrabajo de manera tan repentina, lo que provoco situaciones de salud como: ansiedad y

estrés; provocadas en gran parte por factores como: carga de trabajo, horarios inexistentes, mala comunicación, falta de organización, poca claridad en las actividades a realizar, dependencia de otras áreas para generar el trabajo, sentimientos de soledad y desvinculación laboral, poco sentido de responsabilidad del personal ausentándose del horario laboral, falta de ética profesional, dificultad para el trabajo en equipo, etc.; lo que se reflejó en algunas empresas como malos resultados, perdidas y despidos (Ramírez et al., 2022; Sánchez-Toledo, 2021; Carrasco-Mullins, 2021; Camacho, 2021; Montaudon et al. 2020).

Con la intención de abordar solo algunos de ellos, este trabajo de investigación se enfocará en los siguientes:

3.1 Organización del tiempo

Desde la perspectiva de Chul Han (2014), la facilidad de trabajar desde cualquier dispositivo digital genera también que el tiempo que emplean los trabajadores para el desarrollo de sus actividades se vea polarizado a una dinámica de estar siempre disponible para la organización, comenta que “La libertad de la movilidad se trueca en la coacción fatal de tener que trabajar en todas partes (...) cada uno lleva consigo de aquí para allá el puesto de trabajo como un campamento. Ya no podemos escapar del trabajo” (Chul Han, 2014, citado en Bellver y Romero, 2022. p.169).

Exponen varios autores que una de las desventajas del teletrabajo con relación a la organización del tiempo es que genera largas jornadas y cargas de trabajo, situación que lleva a los trabajadores a ocupar tiempo personal (jornadas fuera de horario y fines de semana) mismos que no presentan una remuneración y que comprometen al trabajador a

una disponibilidad ilimitada para los requerimientos de la empresa (Grané, 2021; Pizà, 2020; Lampert y Poblete, 2018).

La falta de organización puede generar el aumento de la carga laboral o la presencia de estrés laboral, también esto puede provocar que el colaborador trabaje en exceso o caso contrario que se trabaje poco (Rubini, 2012).

Dentro de los problemas expuesto por autores como Grané (2021) Pizà (2020) Lampert y Poblete (2018) y Rubini (2012) se encuentran: adicción al trabajo, dificultades en la administración de horarios familia-trabajo, ansiedad o irritabilidad, jornadas laborales prolongadas y estrés laboral.

Estos problemas pueden desencadenar sensaciones, sentimientos o actitudes en los trabajadores manifestando un descontento laboral y por ello se pueden ver afectados los resultados esperados por la organización.

3.2 Comunicación

La comunicación interna es una herramienta estratégica que permite alinear a los empleados con los objetivos estratégicos de la organización, en la modalidad de trabajo presencial es importante, la facilidad de comunicarse con los colaboradores de manera directa permite personalizar al equipo de trabajo y asignar responsabilidades o tareas de manera inmediata, sin embargo, en el trabajo la comunicación no siempre se da de manera directa lo que puede provocar una despersonalización de las actividades, barreras de comunicación, dependencia de aparatos digitales y de horarios para expresar situaciones relativas al trabajo.

Para Pizzolante y Roldán (2006, citados en Cardozo y Vásquez, 2014), la comunicación es una acción que conlleva información, misma que debe ser planeada,

administrada y transmitida en pro de los objetivos de la organización, acción que al no darse de esta forma provoca poca sincronización en los trabajadores causando que estos no logren los objetivos esperados. Adicionalmente, los problemas de comunicación pueden provocar que los trabajadores se sientan frustrados y excluidos de las actividades de la empresa.

Varios autores señalan que los problemas de comunicación a los que se enfrentan los teletrabajadores pueden ser equitativos a los que se presentan en el trabajo presencial (Gordon, 1997; Gibson, 2000, Gothelf, 2002). Para Segura (2016), las organizaciones deben gestionarse de manera oportuna para establecer los medios y estrategias de comunicación alrededor del cambio que implica el teletrabajo; buscando prevenir errores laborales causados por la incertidumbre de cómo, a quien, por donde, en que horario, etc. comunicar situaciones laborales; esta misma incertidumbre puede causar falta de motivación, sentimiento de exclusión, la sensación de soledad y la ansiedad.

Rincón y Zambrano (2008) también hacen referencia del problema causado por lo impersonal de los medios utilizados en el teletrabajo, contemplando la incertidumbre y la dificultad de la construcción de vínculos personales, que limitan la resolución de los conflictos y complican una adecuada coordinación. También refieren la importancia de los canales de comunicación que se adoptaran para el teletrabajo, ya que de no ser estos los adecuados generan problemas en esta.

Meeks (2017, citada en Laines et al. 2021) alude que "...las buenas habilidades de comunicación contribuyen a otras habilidades blandas, como a tener relaciones buenas en el ambiente de trabajo, trabajar bien en equipo, ser capaz de resolver conflictos" (p.940). La reducción de interacción social y el aislamiento físico que instaura el teletrabajo requiere el desarrollo de habilidades blandas como la comunicación para desarrollar al empleado y

promover su productividad. Esta modalidad requiere de nuevas formas y medios de comunicarse con los demás, y esta habilidad coadyuvara a la adaptación a estos nuevos métodos.

3.3 Liderazgo

Knootz et al. (2007, citado en Cardona y Buelvas, 2010) “el liderazgo se define como influencia, es decir, el arte o proceso de influir sobre las personas de tal modo que se esfuercen de manera voluntaria y entusiasta por alcanzar las metas de sus grupos” (p.144).

En este contexto el teletrabajo requiere de nuevas formas de liderazgo, que procuren la administración del recurso humano, su motivación, seguimiento y atención, buscando la consecución de los objetivos establecidos por la organización; dentro de los problemas de liderazgo en la modalidad de teletrabajo se debe contemplar dificultad en la creación de vínculos que instaura la lejanía entre los miembros de un equipo, la perdida de la jerarquía por la falta de contacto directo con los líderes o jefes, puede provocar una comunicación horizontal en el interior de los equipos, causando que no se atienda lo solicitado por el jefe; esta lejanía provoca también un bajo sentido de pertenencia con la empresa y la responsabilidad de las tareas que se deben realizar (Pineda, 2021).

Varios autores exponen problemas que se presentan a raíz de la necesidad de nuevos liderazgos en el teletrabajo (Pineda, 2021; Ayesta y Vélaz, 2022; McKinsey, 2020; Neiman, 2020; Rojas y Gomez 2022) como:

1. Problemas de comunicación, así como poca claridad en las expectativas y objetivos esperados, causando la desmotivación, la confusión y la falta de dirección de los miembros del equipo.

2. Dificultades en el líder para mantener motivación y compromiso del equipo, tomando en cuenta que no existe el contacto físico y la interacción es principalmente virtual.
3. Dificultad para establecer confianza y compromiso de los miembros del equipo, especialmente si no tienen la oportunidad de interactuar cara a cara con regularidad.
4. Falta de supervisión, derivada de la distancia que permite el modelo y de la conectividad de los empleados.
5. Desafíos en la coordinación y la colaboración entre los miembros del equipo, lo que puede retrasar la finalización de proyectos y afectar la calidad del trabajo.
6. Dificultades para establecer y mantener una cultura empresarial.

3.4 Ética Profesional

La ética profesional es importante en cualquier ámbito laboral, incluyendo en el teletrabajo, esta modalidad presenta ciertas características que requieren de un enfoque ético especial para garantizar que se cumplan los objetivos laborales y se mantengan los estándares éticos de la profesión. (Esquerda, 2021; Ulate-Araya, 2020; Osio, 2010; Alonso, y Cifre, 2002)

Esta característica establece estándares del comportamiento que aseguran que los trabajadores: cumplan con sus responsabilidades y trabajen con integridad, tengan la capacidad de establecer prioridades, organizar su trabajo y tomar decisiones sin supervisión directa; contemplando siempre el marco de referencia de su profesión para guiar la toma de decisiones en situaciones complejas; también refiere a la integridad con la cual el trabajador

realiza sus actividades y manejo la información confidencial o privada. (Esquerda, 2021; Romo et al., 2021; Ulate-Araya, 2020; Osio, 2010; Alonso y Cifre, 2002)

3.5 Responsabilidad Laboral

La responsabilidad es fundamental en muchos aspectos de la vida; en la familia, en la sociedad, en el trabajo, etc. Pero, en el teletrabajo, al trabajar desde casa, el trabajador debe ser capaz de cumplir con sus tareas y responsabilidades sin la supervisión directa de un superior. Por lo tanto, la responsabilidad se convierte en una habilidad crucial en los teletrabajadores; si el trabajador no presenta esta capacidad, es probable que no cumpla con sus tareas y, por lo tanto, no logre los objetivos establecidos por la organización. (Esquerda, 2021; Romo et al., 2021; Ulate-Araya, 2020; Osio, 2010; Alonso y Cifre, 2002)

3.6 Trabajo en equipo

En un entorno virtual, el trabajo en equipo se vuelve importante, ya que el contacto físico y la comunicación entre personas están limitados. Comentan Rincón y Zambrano (2008) que el trabajo en equipo en el teletrabajo “implica problemas en cuanto a las brechas en el uso de tecnologías, la comunicación y la coordinación entre los miembros del equipo, requiriéndose por tal motivo de nuevas formas de organización del trabajo para superar estas dificultades.” (p.105)

Rincón y Zambrano (2008), exponen que “la ausencia de contacto físico en un ambiente virtual puede acrecentar la incertidumbre en las relaciones de los miembros del equipo.” (p.112) Se contempla también como dificultad que, en la modalidad presencial cada miembro del equipo tiene clara su misión y que la virtualidad genera una visión individualista del trabajo fomentando poca unidad entre los trabajadores. (Rincón y Zambrano, 2008)

La Harvard Business School (2001, citada en Rincón y Zambrano, 2008) referencia como aspectos de la comunicación en los que la virtualidad incrementa el estrés de los miembros de un equipo: la responsabilidad, la confianza, y la adaptabilidad.

Durnell y Col (2007, citados en Rincón y Zambrano, 2008) determinaron que el poco conocimiento sobre las actividades que realiza otro miembro del equipo, afecta la satisfacción y cohesión de los equipos de trabajo virtuales.

Mencionan Rincón y Zambrano (2008) que “el equipo virtual no escapa del surgimiento de conflictos, y es necesario que estos sean bien administrados a fin de que no se conviertan en disfuncionales o destructivos y frenen el avance en el cumplimiento de las tareas.” (p.112)

Rincón y Zambrano (2008) contemplan a la comunicación, la adaptabilidad, la tolerancia, el desconocimiento del uso de tecnología, los tiempos, el flujo del trabajo, la coordinación y el liderazgo como factores que infieren en el trabajo en equipo virtual.

4. Estudios previos

En la revisión de los estudios previos de las habilidades blandas y su influencia en desempeño laboral en el teletrabajo se observa que es un tema en proceso, previo a la pandemia por COVID-19 eran muy pocas las empresas que desarrollaban un modelo virtual de trabajo; sin embargo, la pandemia permitió validar el modelo virtual y observar a gran escala las experiencias de los trabajadores, lo que empezó a dar la oportunidad a las empresas de adoptar la modalidad del teletrabajo y reorganizar en el presente para opciones futuras. Algunas de las investigaciones realizadas fueron las siguientes:

4.1 Contexto internacional

Un estudio realizado por la Universidad de Pennsylvania titulado “The Economics of telecommutings: Theory and evidence” determino que no todos los trabajadores pueden optar por un teletrabajo, y recomendó ofrecerle esta modalidad de trabajo aquellos que sean responsables con sus laborales y que muestren mayor compromiso con la organización. También estableció que dentro del perfil del teletrabajador deben figurar habilidades como la responsabilidad, autonomía, automotivación, madurez laboral, habilidades de comunicación y manejo tecnológico; detonando que para el teletrabajo se requiere de preparación y habilidades específicas (Gao y Hitt, 2003).

Criollo (2020) en su tesis, cuyo propósito fue establecer la prevalencia del trabajo a distancia en el desempeño del personal, concluyo que en su investigación el 56% de los trabajadores no pudieron adaptarse a la nueva modalidad, adicional a ello, encontró problemas de trabajo en equipo, disminución en la calidad del trabajo realizado, reducción en la creatividad y responsabilidad laboral; lo cual derivó en observar que en su ejercicio el desempeño laboral en el teletrabajo fue desfavorable, en comparación con la modalidad presencial. (Criollo, 2020)

En el estudio de Herrera (2021) titulado: El impacto del teletrabajo en el entorno laboral y familiar y los efectos en el trabajador; concluye que dentro de las problemáticas del teletrabajo se encuentra que la mayoría de las veces este se desarrolla en un entorno doméstico, lo que provoca que el trabajador destine a causa de la responsabilidad, la presión laboral, la ansiedad o el temor de perder su trabajo mayor cantidad de tiempo al desarrollo de sus actividades laborales; comenta también que el tener jornadas laborales más extensas no genera mayor productividad y que por el contrario si genera frustración,

problemas familiares, fatiga emocional y física, insomnio y problemas de salud (Herrera, 2021).

Yang et al. (2021) en su estudio realizado en China, y que tenía por objetivo principal identificar los efectos del trabajo remoto en el desempeño laboral de los trabajadores, obtuvieron como resultado más importante que: la red de colaboración de los empleados se volvió más estática y aislada con menos tráfico de comunicación. Además, se concluyó que la comunicación sincrónica disminuyó y la comunicación asincrónica aumentó, por lo que estos efectos pueden dificultar que los empleados adquieran y compartan nueva información a través de esta forma de trabajo.

Según Tenazoa (2021) en su estudio, donde buscaba establecer la relación entre el teletrabajo y el desempeño laboral, detectó que el nivel de desempeño laboral fue regular obteniendo el 50%, en comparación con la modalidad presencial, esto derivado a inadecuadas relaciones interpersonales que se presentaron dentro de la organización estudiada, lo que le permitió concluir que la comunicación efectiva y el trabajo en equipo son necesarios para la modalidad del teletrabajo.

Sandoval (2021) en su estudio, buscaba identificar los impactos de la pandemia con el vínculo laboral, concluyendo que el trabajo en equipo y la comunicación son factores importantes para el teletrabajo, y que se requiere de capacitación en estas habilidades para fomentar ese vínculo que promueva responsabilidad y coadyuve al desempeño.

Derivado del análisis realizado por Ruiz et al. (2021), que tenía como finalidad valorar qué tipo de liderazgo se debe utilizar para gestionar equipos de trabajo a distancia en tiempos de pandemia, donde se concluyó que: los tipos de liderazgo que poseen las cualidades y se adaptan mejor a las diferentes modalidades para la gestión de equipos a

distancia (trabajo virtual, remoto y en línea) son: el liderazgo carismático, liderazgo orientado a las personas y el liderazgo transformacional, dado que estos se encargan de satisfacer las necesidades de sus colaboradores de tal forma que permiten la participación e integración de los miembros de los equipos para su contribución, son empáticos y se preocupan por el bienestar de sus trabajadores, dejan que fluyan en el desempeño, impulsan la orientación colectiva, el manejo de la inteligencia emocional para una buena relación entre directivos y colaboradores permitiendo tener un clima laboral a gusto, carisma y con esto vincularse con su personal logrando inspirar y atraer a su equipo de trabajo a cumplir los objetivos y motivando a sus colaboradores al crecimiento tanto personal como laboral.

4.2 Contexto nacional mexicano

En el estudio realizado por Cárdenas et al. (2021) donde la finalidad era contemplar las características del teletrabajo, detectaron la necesidad de que el trabajador cuente con ciertas habilidades procurando contrarrestar las desventajas de esta modalidad; dentro de aquellas que mencionaron fueron: la comunicación, el trabajo en equipo, la responsabilidad, la confidencialidad y la adaptabilidad.

En el informe de la UAEP, realizado por Amsler (2021) que contempla las condiciones y los efectos del Teletrabajo en México durante la pandemia por COVID-19, expone como problemáticas del teletrabajo la gestión y organización del tiempo, la necesidad de capacitación, los problemas de adaptación que causaron estrés y ansiedad en los trabajadores, las jornadas extensas de trabajo, los problemas y dificultades de comunicación entre compañeros y líderes.

Martínez (2010) realizó un estudio en México, donde incluyó a 70 teletrabajadores; uno de los aspectos que buscaba la investigación era identificar el nivel de motivación de

los teletrabajadores, donde encontró que el 59% de estos tenían motivación media, el 40% contaba con una baja motivación y solo el 1% se sentía altamente motivado en esta modalidad. En este mismo estudio, se pudo observar que al pasar del tiempo, es decir al prolongar el teletrabajo las personas empezaban a desmotivarse, a tener sentimientos de aislamiento por la poca interacción física con sus compañeros y reducción en el sentido de pertenencia con la empresa. (Martínez, 2010)

Otro aspecto revisado en este estudio fue el liderazgo, en este se concluyó que el estilo de liderazgo orientado a mandar es el que se utiliza con mayor frecuencia en esta modalidad, pero que esto deriva de la madurez de los trabajadores, ya que trabajadores con mayor tiempo en el ejercicio del teletrabajo, ejercían un estilo de liderazgo en delegar. Con relación a la productividad y desempeño laboral, encontró que del 80% de los trabajadores el 50% consideraba que su trabajo era más productivo en comparación con la modalidad presencial. (Martínez, 2010)

5. Perfil del teletrabajador

En este marco de investigación, buscando atender la problemática expuesta con relación a la falta de desarrollo de habilidades blandas en los trabajadores, y su necesidad para su adaptabilidad a las nuevas modalidades de trabajo y su desempeño laboral, abordamos a los siguientes autores:

El cuadro siguiente Salazar (2007) resume las competencias que se sugiere debe contar el teletrabajador en el ámbito del saber, del saber hacer y del saber comunicar y transferir.

Tabla 1.*Competencias del Teletrabajador*

ÁMBITO		COMPETENCIAS
	Competencias técnicas	Saber navegar por internet, usar el e-mail, utilizar una intranet Saber usar programas básicos computacionales Comunicarse por videoconferencia Utilización del Chat Tener una buena expresión escrita
DEL SABER	Competencias personales	Interés por aprender a utilizar las nuevas tecnologías Tener capacidad para aprender solo Saber crear cosas nuevas mediante trabajo personal Mantener el contacto profesional con los colegas Ser autocrítico con el propio trabajo Utilizar el apoyo de las instituciones dirigidos al teletrabajador Soportar periodos de aislamiento Gestionar un ambiente de trabajo saludable sin estrés
SABER HACER	Competencias Profesionales	Organización Disciplina Capacidad de administrar el tiempo en casa Elevada necesidad de logro Responsabilidad y autonomía Resolver problemas sencillos en relación a las nuevas tecnologías Mantener el equilibrio personal y la autoestima Ética, honradez y confidencialidad Importancia de la prevención de riesgos laborales Capacidad de análisis
SABER COMUNICAR Y TRASFERIR	Competencias de comunicación	Transferir conocimientos a situaciones nuevas Saberse comunicar con mensajes claros y concisos Saber vender resultados Ofrecerse personalmente como profesional (teletrabajador autónomo) Mantener las relaciones pese a trabajar solo Negociación de trabajos, precios, objetivos, condiciones Realizar actividades socializadoras

Fuente: Con base en Salazar, C. (2007)

Para Tito y Serrano (2016) donde el cambio acelerado, la globalización y la tecnología instauran nuevas necesidades en el perfil de un trabajador a distancia, definen que las habilidades blandas son: la comunicación en general, la ética, gestión del tiempo, organización, trabajo en equipo, diversidad, servicio al cliente, resolución de problemas, pensamiento crítico y liderazgo.

La teoría del aprendizaje social de Guerra (2019), donde destaca que las personas no están dotadas con un repertorio conductual o habilidades innatas y por tal razón reconoce que estas son aprendidas socialmente, es decir, son susceptibles de ser entrenadas a través de la observación y el modelado. De tal forma, las habilidades socioemocionales como la empatía, el autocontrol y la modulación emocional ante situaciones adversas también pueden ser entrenadas.

Un estudio realizado por Mercer para América Latina en el año 2020 denominado “Tendencias Globales de Talento 2020-2021” se ve enfocado al desarrollo del futuro donde encuentran habilidades blandas como: adaptación al cambio, auto gestión, resiliencia y priorización.

La investigación exploratoria realizada por Laines, et al. (2021) exponía la importancia de las habilidades blandas en el Home office y su impacto en la productividad de una empresa en tiempos de COVID-19; donde se contemplaba el impacto de habilidades como:

Habilidades Personales: integridad y valores éticos, responsabilidad, creatividad, iniciativa, empatía y actitud positiva.

Habilidades Interpersonales: comunicación, respeto, resiliencia, trabajo en equipo y negociación.

Para Tellez (2022) el perfil del teletrabajador debería integrar las siguientes habilidades: independencia, responsabilidad, autoaprendizaje, automotivación, disciplina, organización, adaptabilidad, toma de decisiones, destreza tecnológica, planificación, autoconfianza, resolución de problemas e iniciativa.

Para este trabajo de investigación, se trabajarán solo con 6 habilidades blandas: la ética, la responsabilidad, el manejo del tiempo, el liderazgo, la comunicación asertiva y toma de decisiones; esto debido a dos factores, el primero la disponibilidad de horarios de la organización en donde se realizó el ejercicio de capacitación; el segundo, contemplando que estas 6 habilidades blandas son las que se mencionan con mayor frecuencia en los estudios de distintos autores (Laines, et al., 2021; Tellez, 2022; Tito y Serrano, 2016; Salazar, 2007) como aquellas que debe presentar el teletrabajador.

Capítulo IV. Método

La investigación se realizó dentro de una empresa de autotransporte que permitió el ejercicio con trabajadores del área de auditoría interna, que por necesidades de la organización pueden ejecutar la modalidad de teletrabajo para el desempeño de sus actividades. Se utilizó el método científico, la finalidad es averiguar la relación entre las variables que inciden en el fenómeno objeto de estudio. Así mismo, se planificaron cuidadosamente los aspectos metodológicos para asegurar la validez y confiabilidad de sus resultados. (Hernández, Fernández y Bautista, 2014)

Tipo de investigación

Se realizó una investigación experimental cualitativa, de tipo correlacional entre las variables: desempeño laboral, capacitación en habilidades blandas y teletrabajo, ya que se pretendía evaluar la relación entre ellas, se desarrolló con una modalidad de estudio de caso único.

Hipótesis

Hipótesis de Investigación (Hi)

La capacitación en habilidades blandas mejora el desempeño laboral de los teletrabajadores.

Hipótesis Nula (Ho)

La capacitación en habilidades blandas no mejora el desempeño laboral de los teletrabajadores.

Hipótesis Alternativa (Ha)

La capacitación en habilidades blandas mejora el desempeño laboral de los trabajadores.

VARIABLES

Variable independiente (VI)

Capacitación en habilidades blandas= Consiste en proporcionar a los empleados las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo, en específico en liderazgo, comunicación asertiva y toma de decisiones.

Teletrabajo= Es el trabajo realizado desde una descentralización del espacio laboral, donde por medio de la utilización de las nuevas tecnologías de la información y las

comunicaciones el trabajador puede realizar las actividades de su puesto, en el horario que le convenga, cumpliendo con los principios éticos de su ejercicio profesional y los objetivos de la organización.

Variable dependiente (VD)

Desempeño laboral= El conjunto de acciones, habilidades y comportamientos que el trabajador ejecuta en búsqueda el objetivo o metas establecidas por la organización; mismos que son inherentes a su puesto y que pueden ser medidos y observados.

Participantes

El desarrollo de la investigación se realizó por medio de una muestra no probabilística, ya que se tomó de un grupo de auditores internos de la empresa de autotransporte que continuamente tienen la flexibilidad de laborar en la modalidad de teletrabajo. Utilizando los siguientes criterios:

Criterios de Inclusión:

- Genero indistinto
- En adultez intermedia, según la clasificación de Loevinger (1976),(entre los 40 – 45 años)
- Equipo de cómputo personal (móvil “laptop”).
- Equipo celular personal.
- Cuenta con internet en casa.
- Un lugar destinado para laborar en casa.
- Sin hijos.
- Solteros que vivan en casa propia o rentada.

Criterios de Exclusión:

- No cuente con equipo de cómputo personal (móvil “laptop”).
- No cuente con equipo celular personal.
- No cuente con internet en casa.
- No cuente con un lugar destinado para laborar en casa.
- Tengan hijos.
- Solteros que vivan con sus padres.

Cuestiones éticas

Los criterios de inclusión y exclusión fueron determinados contemplando otras variantes que podrían incorporar sesgos en la investigación, derivado a las siguientes concepciones:

En adultez intermedia

Se contempla la clasificación de Loevinger (1976) esta teoría que habla sobre la "mitad de la vida", que según el investigador se produce entre los 40-45 años, abre el paso a la adultez intermedia. Comenta el autor, que en este período, los sujetos se interrogan sobre distintos aspectos y valores de su propia vida, lo que les altera emocionalmente.

Con Equipo de cómputo personal (móvil “laptop”)

El equipo de cómputo personal, es importante para el desarrollo del teletrabajo, contemplando que si este fuera compartido se agregarían limitantes como: la disponibilidad del equipo, la oportunidad de uso, el tiempo de uso, etc. que podrían influir en el resultado final del estudio.

Con Equipo celular personal.

El equipo de celular personal, es importante para el desarrollo del teletrabajo, contemplando que si este fuera compartido o de casa se agregarían limitantes como: la disponibilidad del equipo, la movilidad del mismo, la oportunidad de uso, el tiempo de uso, etc. que podrían influir en el resultado final del estudio.

Cuenta con internet en casa.

Se considera que esta herramienta es necesaria para la realización del teletrabajo, ya que permite la conectividad entre el equipo de trabajo, jefes, etc. que podrían influir en el resultado final del estudio.

Un lugar destinado para laborar en casa.

Se considera que es necesaria para la realización del teletrabajo, ya que, de no tener un lugar adecuado, podrían incluir problemas ergonómicos, que influirían en el resultado final del estudio, por alguna percepción de incomodidad.

Sin hijos.

Se considera esta condición, ya que culturalmente podría instaurar una desventaja en el resultado final de la investigación para las mujeres. Comentar que, durante el confinamiento por COVID-19, causo una desventaja para las mujeres con hijos/as, ya que tuvieron que compatibilizar el trabajo remunerado con la vida familiar, asumir problemas como las distracciones constantes por miembros de su familia, la adaptación de sus horarios a las necesidades de otros, la superposición de tareas, el no tener tiempos específicos de

trabajo (Hilbrecht et al., 2013), jornadas laborales más largas y aumento de carga laboral (Pérez y Gálvez, 2009). A esto se suman nuevas variables producto de la pandemia, tales como la presencia de hijos/as en casa por el cierre de escuelas y centros de cuidado, viéndose aumentadas sus responsabilidades.

La superposición de espacios, la organización obligada de sus tiempos de trabajo, alimentación, ocio y convivencia, y el asumir actividades y habilidades nuevas como el ejercicio docente para ayudar a hijos/as en edad escolar, trajo consecuencias negativas para estas mujeres, tanto a nivel psicológico, como físico, anímico y social (Brenes, 2020). Se ha detectado que las madres que teletrabajan han reportado mayores niveles de ansiedad, sentimiento de soledad y se deprimen más que los padres teletrabajadores (Lyttelton et al., 2022).

Solteros que vivan en casa propia o rentada.

Se considera que este criterio como necesario para este estudio, ya que podría influir si existen familiares en la casa, que no contemplan que la presencia física en casa deriva de una oportunidad laboral y consideren disponibilidad del trabajador para atender asuntos personales.

Decisiones muestrales

Se seleccionó a los siguientes 04 participantes, ya que estos se encuentran en igualdad de condiciones, lo que permite descartar algunos sesgos de la investigación; esto para para ejercer la siguiente dinámica:

Tabla 2.

Dinámica para la aplicación de capacitación en habilidades blandas y el ejercicio de teletrabajo.

PARTICIPANTE	CAPACITACIÓN	TELETRABAJO
1	SI	SI
2	SI	NO
3	NO	SI
4	NO	NO

Nota. La dinámica se aplicó según lo expresado en punto #7 del procedimiento.

Se intentó comprobar si a mayor capacitación y mayor teletrabajo es igual a mayor desempeño laboral. Y la situación inversa, si menos capacitación y menos teletrabajo son igual a menor desempeño laboral.

Procedimiento de selección de la muestra

Después de obtener la información y contemplando los criterios de inclusión y exclusión se eligió a los siguientes colaboradores, mismos que presentan una similitud demográfica:

Tabla 3.

Datos demográficos de los participantes.

#	GÉNERO	EDAD	EDO CIVIL	HIJOS	GRADO DE ESTUDIOS	LOCALIDAD	PUESTO	CASA	AREA DE TRABAJO EN CASA	EQUIPO DE COMPUTO PERSONAL	EQUIPO TELEFONICO PERSONAL	INTERNET EN CASA	VIVE CON
1	HOMBRE	43	SOLTERO	SIN	LICENCIATURA	EDO MEX	AUDITOR INTERNO	PROPIA	SI	SI	SI	SI	SOLO
2	HOMBRE	38	SOLTERO	CON	LICENCIATURA	EDO MEX	AUDITOR INTERNO	PROPIA	NO	SI	SI	SI	SOLO
3	MUJER	35	SOLTERO	SIN	LICENCIATURA	EDO MEX	AUDITOR INTERNO	PROPIA	SI	SI	SI	SI	PADRES
4	HOMBRE	40	SOLTERO	SIN	LICENCIATURA	EDO MEX	AUDITOR INTERNO	PROPIA	SI	SI	SI	SI	SOLO
5	HOMBRE	45	SOLTERO	SIN	LICENCIATURA	EDO MEX	AUDITOR INTERNO	PROPIA	SI	SI	SI	SI	SOLO
6	MUJER	39	SOLTERO	CON	LICENCIATURA	EDO MEX	AUDITOR INTERNO	RENTA	SI	SI	SI	SI	HIJOS
7	HOMBRE	50	CASADO	CON	LICENCIATURA	EDO MEX	COORDINADOR	PROPIA	NO	SI	SI	SI	HIJOS Y PAREJA
8	HOMBRE	44	SOLTERO	SIN	LICENCIATURA	EDO MEX	AUDITOR INTERNO	PROPIA	SI	SI	SI	SI	SOLO
9	MUJER	44	CASADO	CON	LICENCIATURA	CDMX	COORDINADOR	PROPIA	NO	SI	SI	SI	HIJOS Y PAREJA
10	MUJER	56	SOLTERO	SIN	LICENCIATURA	CDMX	COORDINADOR	PROPIA	NO	SI	SI	SI	PADRES

Nota. Datos sombreados corresponden a los participantes seleccionados para la aplicación del trabajo de investigación.

Escenario

La recopilación de datos se realizó por medio de la vía digital, utilizando cuestionarios electrónicos que permitieron reducir tiempos y costos de la investigación.

Estrategia de recolección de datos

Para realizar la recolección de datos se desarrolló un plan detallado con los procedimientos que nos ayudaran a obtener los datos considerando nuestros objetivos. (Hernández et al., 2014), para fines de la investigación se utilizará un cuestionario para medir la variable habilidades blandas. Para la recolección de datos se realizó una solicitud al gerente del área para que requiriera la participación de los auditores internos en el llenado del consentimiento informado y el cuestionario demográfico, ambos en formato digital (formulario de google, Anexo #2).

Para la recolección de datos subsecuentes a la elección de los participantes, se compartió de forma digital el consentimiento informado (Anexo#1) y el cuestionario 360° (Anexo#3), solicitando el favor de su llenado a los involucrados dentro del ejercicio de evaluación.

Instrumentos

La recolección de datos se realizó a través de la aplicación de cuestionarios, los cuestionarios son aquellos que consisten en un conjunto de preguntas relacionadas a las variables que se desean medir. (Bourke et al., 2016) Para este trabajo de investigación se utilizaron los cuestionarios en formato de formularios de google, con la intención de reducir costos y tiempo al recopilar información.

Consentimiento informado. (Anexo 1)

El objetivo de este documento es garantizar que el participante conoce la finalidad del ejercicio a realizar, las actividades que de este emanan y que en esta concientización está de acuerdo en participar de la intervención.

Cuestionario de datos demográficos. (Anexo 2)

El cuestionario de datos demográficos nos ayudara a profundizar en el conocimiento del participante objetivo, permitiendo así la selección de la muestra y contemplando los datos de inclusión y exclusión previamente establecidos para esta investigación.

El instrumento diseñado consta de 14 preguntas donde 4 de ellas son preguntas abiertas y las otras 10 corresponden a preguntas de opción múltiple.

Pre-Post test (Anexo 3)

Se realizara una evaluación 360° que permita contrastar las observaciones del: trabajador, compañeros y jefe inmediato, este cuestionario busca el diagnóstico de la ética y responsabilidad profesional, Organización del tiempo, Liderazgo, Comunicación asertiva y Toma de decisiones en formato Digital, el cual se realizara con base a las expectativas del puesto y las actividades realizadas en teletrabajo.

Procedimiento

1. Previo a la obtención de información, se solicitó autorización al gerente del área de Auditoria para realizar el trabajo de investigación y se compartió el consentimiento informado (Anexo#1)
2. Una vez autorizada la ejecución del trabajo de investigación por el gerente del área, se procedió a compartir con los auditores internos el consentimiento informado y la

liga del formulario de google, para recabar información de los datos demográficos.

(Anexo#2)

3. Contestado el formulario, se procedió a revisar la información y se seleccionó a los participantes que cubrían con los criterios de inclusión determinados para este trabajo de investigación.
4. Seleccionados los participantes, se notificó por correo electrónico y vía telefónica su elección para coadyuvar al trabajo de investigación, donde se compartió, de nuevo, un consentimiento informado (Anexo#1) para iniciar las actividades propuestas en el siguiente punto.
5. Se notificó que este trabajo tendría una duración de 04 semanas, y se compartió la programación, que detalla las fechas. (Tabla 4)
6. Se aplicó el pre-test para tener los datos previos a la aplicación del programa de capacitación y observar cómo se encontraban con respecto al desempeño laboral y las habilidades blandas de estudio. (Anexo#3)

El test aplicado es un instrumento con escala Likert que se divide en 6 módulos donde por medio de una evaluación 360°, se pretende tener la perspectiva del trabajo ejecutado por el participante; para tal efecto, se solicitó al gerente del área, al jefe directo y a compañeros del área que contestaran el pre test; así mismo el participante realizó una autoevaluación, a los resultados obtenidos se les asignó un valor según lo establecido en la descripción del instrumento para poder determinar

una puntuación y obtener un numeral, el cual fue contrastado con un ejercicio de post-test y seguimiento en semana #1 y #2.

7. Después de realizar el pre test y obtener los resultados, se procedió a seleccionar a los 02 participantes con menor puntaje en la evaluación.
8. Con los 04 participantes se procedió a los siguientes ejercicios:
 - Trabajador con mayor puntuación en los resultados del pre test, se asignó menos teletrabajo y menos capacitación.
 - Segundo trabajador con mayor puntuación en los resultados del pre test, se asignó más teletrabajo y menos capacitación.
 - Tercer trabajador con mayor puntuación en los resultados del pre test, se asignó menos teletrabajo y más capacitación.
 - Trabajador con menos puntuación en los resultados del pre test, se asignó más teletrabajo y más capacitación.
9. Definidos los participantes a capacitar, se coordinaron los tiempos con la gerencia para realizar el programa de capacitación.
10. Autorizado el ejercicio y definidos los horarios y lugares, se llevó a cabo la aplicación de la capacitación de la siguiente manera:
 - a. Habilidad blanda (Ética)
 - Durante la semana contemplada, se aplicó el programa del anexo #.
 - b. Habilidad blanda (Responsabilidad)

- Durante la semana contemplada, se aplicó el programa del anexo #.
- c. Habilidad blanda (Organización del tiempo)
- Durante la semana contemplada, se aplicó el programa del anexo.
- d. Habilidad blanda (Liderazgo)
- Durante la semana contemplada, se aplicó el programa del anexo.
- e. Habilidad blanda (Comunicación asertiva)
- Durante la semana contemplada, se aplicó el programa del anexo.
- f. Habilidad blanda (Trabajo en equipo)
- Durante la semana contemplada, se aplicó el programa del anexo.
- g. Habilidad blanda (Toma de decisiones)
- Durante la semana contemplada, se aplicó el programa del anexo.
11. Finalizada la aplicación de los cursos, se realizó el post-test (Anexo #3) para recolectar la información después de aplicado el programa de capacitación.
12. Así mismo, se realizó como ejercicio de seguimiento, en las dos semanas subsecuentes al término de la intervención, la aplicación del cuestionario 360° (Anexo #3) para revisar los resultados posteriores.
13. Se recolecto y recopiló la información obtenida.
14. Se realizaron figuras de comparación para expresar los resultados obtenidos.
15. Se analizaron los resultados para validar el ejercicio por medio de los índices PND, PEM y NAP.
16. Se realizó la discusión de los datos obtenidos a raíz del trabajo de investigación.
17. Se realizó conclusiones donde se expresa el resultado obtenido.

Valores Convencionales Para Interpretar Datos

Para la validación de los efectos de la aplicación de la capacitación en habilidades blandas en los teletrabajadores, se contrastan los datos con tres índices basados en el no solapamiento de los datos para caso único que han sido elegidos, los dos primeros en función principalmente de su popularidad y facilidad de cálculo y el tercero por sus buenas propiedades estadísticas. A continuación se muestra en la tabla 4 su interpretación:

Tabla 4.

Valores convencionales para interpretar los índices de tamaño del efecto PND, PEM y NAP en diseños de caso único.

Índice	Valores	Interpretación	Referencia
PND	<50%	Tratamiento no efectivo	Scruggs y Mastropieri (1998)
	50%-69%	Efectividad cuestionable	
	70%-89%	Tratamiento bastante efectivo	
	>90%	Tratamiento muy efectivo	
PEM	<70%	Tratamiento cuestionable o no efectivo	Ma (2006)
	70%-89%	Tratamiento moderadamente efectivo	
	90%-100%	Tratamiento muy efectivo	
NAP	0-65%	Efecto débil	Parker y Vannest (2009)
	66%-92%	Efecto medio	
	93%-100%	Efecto grande	

Nota. PND = porcentaje de datos no solapados; PEM = porcentaje de datos que exceden la mediana; NAP = no solapamiento de todos los pares.

Porcentaje de datos no solapados (PND)

El porcentaje de datos no solapados (percentage of nonoverlapping data o PND] es uno de los índices más antiguos para evaluar la magnitud del cambio terapéutico en un

diseño de caso único y, a pesar de sus limitaciones, ha sido el más utilizado en la literatura científica (Scruggs y Mastropieri, 2013; Scruggs et al., 1987).

El PND se define como el porcentaje de datos de la fase de tratamiento que excede al dato más extremo de la LB, el procedimiento para su cálculo se realiza contando el número de datos de la fase de tratamiento que superan (por encima en las medidas funcionales o por debajo en las medidas disfuncionales) al dato más extremo de la LB (el más alto en las medidas funcionales o el más bajo en las medidas disfuncionales) y dividiendo este número por el número total de datos en la fase de tratamiento:

$$\text{PND} = \frac{\text{N}^{\circ} \text{ de datos del tratamiento que exceden al dato más extremo de la LB}}{\text{Total de n}^{\circ} \text{ de datos del tratamiento}} \times 100$$

La operación realizada fue contemplando el rango de valores del PND que varía de 0 a 100% y sus creadores han propuesto una guía para su interpretación en términos de la efectividad de un tratamiento (Scruggs y Mastropieri, 1998).

Porcentaje de datos que exceden la mediana (PEM)

El porcentaje de datos que exceden la mediana (*percentage of data points exceeding the median* o PEM) se define como el porcentaje de datos de la fase de tratamiento que supera (por encima en las medidas funcionales o por debajo en las medidas disfuncionales) a la mediana de los datos de la LB (Ma, 2006). El PEM asume que la mediana es un buen resumen de las puntuaciones de la LB y que cuando el tratamiento no tiene efecto alguno, los datos de la fase de tratamiento deberían fluctuar en torno a la línea de la mediana. El PEM ha sido utilizado en varios meta análisis de diseños de caso único como índice de tamaño del efecto (Ma, 2009; Preston y Carter, 2009).

Para calcular la mediana, se ordenan de forma creciente todos los datos de la LB y si el número de datos de la LB es impar la mediana es el dato que los divide en dos partes iguales, superiores e inferiores a él y si el número de datos de la LB es par se identifican los dos datos que dividen en dos partes iguales la serie ordenada de datos y esos dos datos se promedian. A continuación, para calcular el PEM se dibuja desde la mediana una línea que atraviese la fase de tratamiento y se calcula el porcentaje de datos de la fase de tratamiento que están por encima de la línea de la mediana (en las medidas funcionales) o por debajo (en las medidas disfuncionales), de manera que:

$$\text{PEM} = \frac{\text{N}^{\circ} \text{ de datos del tratamiento que exceden la mediana de la LB}}{\text{Total de n}^{\circ} \text{ de datos del tratamiento}} \times 100$$

No solapamiento de todos los pares (NAP)

El índice de no solapamiento de todos los pares (*nonoverlap of all pairs* o NAP) fue desarrollado por Parker y Vannest (2009) para superar las limitaciones de otros índices de solapamiento de datos entre fases como el PND o el PEM. Como estos últimos, el NAP resume el no solapamiento de datos entre las fases de LB y tratamiento, pero se diferencia de ellos por el hecho de que tiene en cuenta todos los solapamientos posibles entre la LB y el tratamiento, ya que compara por pares todos los datos de la fase de la LB con todos los datos de la fase de tratamiento, por lo que podría interpretarse como el porcentaje de datos sin solapamiento entre las fases de LB y tratamiento o el porcentaje de datos que muestran una mejoría respecto a la LB.

Puesto que habitualmente es más fácil contar el número de solapamientos y empates y restarlos al número total de pares para obtener así el número de no solapamientos (n° de $N = n^{\circ}$ de pares - n° de S - n° de E), en el resultado de las comparaciones en términos del

número de solapamientos y empates del total de pares: (n° de S + n° de E) / n° de pares.

Así, para la puntuación pre-tratamiento cuestionario de 360° ese resultado es (2 + 0) / 12, es decir, dos pares con solapamiento y 0 pares con empate, de 12 pares que lo comparan con los datos del tratamiento-seguimiento.

En el cálculo del NAP, la mitad de los empates se consideran no solapamientos y la otra mitad solapamientos, por lo que, la fórmula general para el cálculo del NAP es:

$$\text{NAP} = \frac{(\text{N}^{\circ} \text{ de pares sin solapamiento}) + (0.5 \times \text{N}^{\circ} \text{ de empates})}{\text{Total de n}^{\circ} \text{ de pares de datos comparando la LB y el tratamiento}} \times 100$$

Tabla 5.

Representa la programación de actividades a realizar durante el ejercicio de investigación.

Abril						
D	L	M	M	J	V	S
						1
2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15
16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29
30						

Mayo						
D	L	M	M	J	V	S
	1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12	13
14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27
28	29	30	31			

Fecha	Actividad
03-abr	Firma de consentimiento informado
03-abr	Aplicación de cuestionario inicial
04-abr	Selección de participantes
05-abr	Firma de consentimiento informado de los participantes seleccionados.
06-07 abr	Aplicación de PreTest
08-abr	Recopilación de información
10-14 abr	Aplicación capacitación en habilidades blandas (ética y responsabilidad profesional)
17-21 abr	Aplicación capacitación en habilidades blandas (organización del tiempo, liderazgo y comunicación asertiva)
24-28 abr	Aplicación capacitación en habilidades blandas (trabajo en equipo y toma de decisiones)
01-may	Aplicación de PostTest
01-may	Recopilación de información
02-03 may	Compración de datos
04-05 may	Análisis de resultados
05-may	Aplicación de test de seguimiento
10-may	Aplicación de test de seguimiento
08-12 may	Expresión de resultados

Nota. La tabla representa al programa de actividades derivadas de la investigación de este trabajo.

Capítulo V. Análisis de Datos

En el presente capítulo se analizaron los resultados de la aplicación de los cuestionarios de 360° realizados a un grupo de 4 auditores para poder conocer su percepción en cuanto al impacto de las habilidades blandas en el teletrabajo, y la necesidad de capacitación de las mismas.

Por tal motivo, a partir de los resultados que se obtuvieron se elaboraron las conclusiones de este trabajo de investigación; se utilizó la estadística descriptiva e inferencial se valoró los datos obtenidos en el pre test y después se contrastó la efectividad de la capacitación con los datos del post-test y seguimientos.

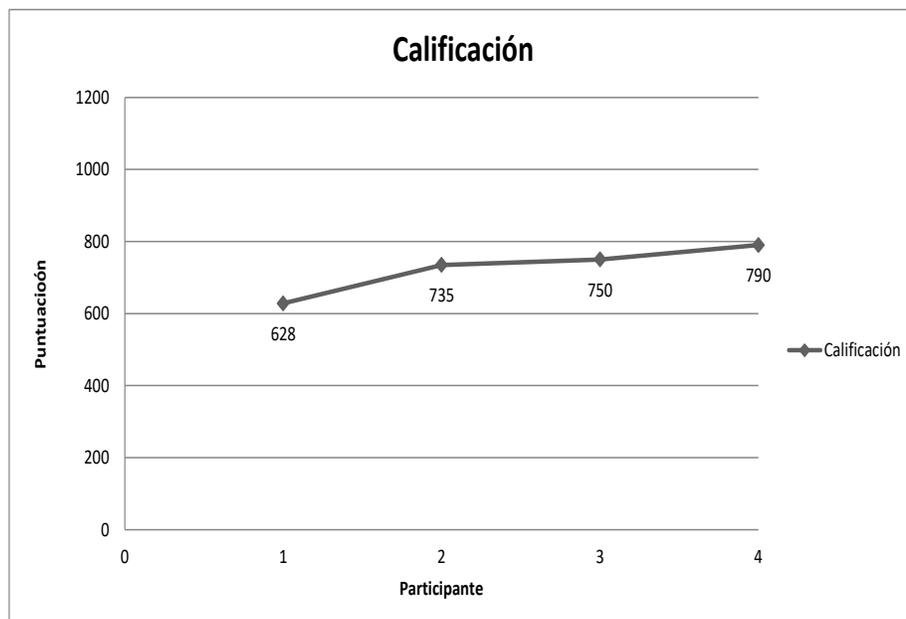
Se realizó la evaluación de la magnitud del cambio terapéutico por medio de las formulas de porcentaje de datos no solapados(PND), porcentaje de datos que exceden la mediana (PEM) y no solapamiento de todos los pares (NAP); figuras que permitieron contrastar los efectos de la capacitación en habilidades blandas, en el desempeño de los teletrabajadores. Permitiendo validar si aquellos que tomaron el programa de capacitación fueron los que obtuvieron mejor desempeño laboral.

Resultados del Pre test

De la aplicación del test de evaluación 360°, se obtuvieron los siguientes resultados (presentados en la figura 1), previo a la aplicación del programa de capacitación.

Figura 1.

Resultados del Pre- test de evaluación 360°



Nota. Esta figura de dispersión representa en orden ascendente la puntuación total obtenida por los participantes del programa de capacitación en la evaluación 360°.

La media resultado del promedio de las calificaciones obtenidas en el pre-test del cuestionario 360°, mismas que corresponde a un valor de 121 puntos.

Tabla 6.

Resultados obtenidos en la evaluación 360°.

Habilidad blanda evaluada	Calificación de			
	Participante #1	Participante #2	Participante #3	Participante #4
Ética	134	145	149	161
Responsabilidad	122	136	135	149
Organización del tiempo	102	124	127	130
Liderazgo y Trabajo en equipo	88	111	117	113
Comunicación asertiva	91	103	110	119
Toma de decisiones	91	116	112	118
Total de calificación	628	735	750	790

Nota. La tabla es la representación de los resultados obtenidos por cada uno de los módulos de las habilidades blandas evaluadas. Los importes sombreados representan las calificaciones que superaron la media.

La calificación máxima por participante corresponde a los 300 puntos por evaluación y de 1,200 puntos por evaluación 360°, en correspondencia de valorar 4 evaluaciones por 300 puntos; sin embargo, fue posible verificar (tabla 6) que previo a la aplicación de la capacitación los participantes contaban con una calificación por debajo del 75% esperado como mínimo de un desempeño laboral aceptable.

Tabla 7.

Porcentaje en correspondencia con el mínimo esperado.

	Calificación de			
	Participante #1	Participante #2	Participante #3	Participante #4
Total de calificación	628	735	750	790
Calificación máxima	1200	1200	1200	1200
Porcentaje	52%	61%	63%	66%

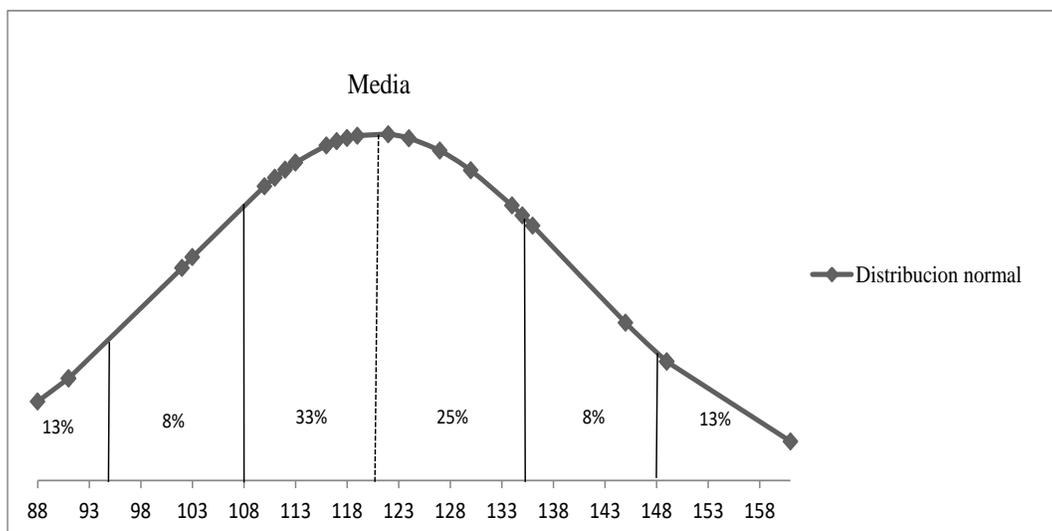
*El porcentaje sombreado corresponde al participante con mejor puntuación en el pre-test.

Nota. El mínimo esperado corresponde al 75%.

En la representación de la campana de Gauss, observamos que en proporción el 46% de los participantes obtuvieron una calificación mayor a la media, mientras que el 54% de ellos se encuentran por debajo. La desviación estándar obtenida para este ejercicio fue de 19.

Figura 2.

Representación de resultados en campana de Gauss.



Nota. La figura muestra la tendencia de las calificaciones obtenidas en el pre-test.

Sin embargo, contemplando la media (150 puntos) de la calificación máxima (300 puntos), se observa que solo 2 calificaciones superaron esta condición, por lo que se visualiza que la calificación del desempeño laboral de los trabajadores (según las encuestas realizadas por medio del cuestionario de 360°) se encuentra por debajo de la media del estudio (150 puntos) en una proporción de 87,5%.

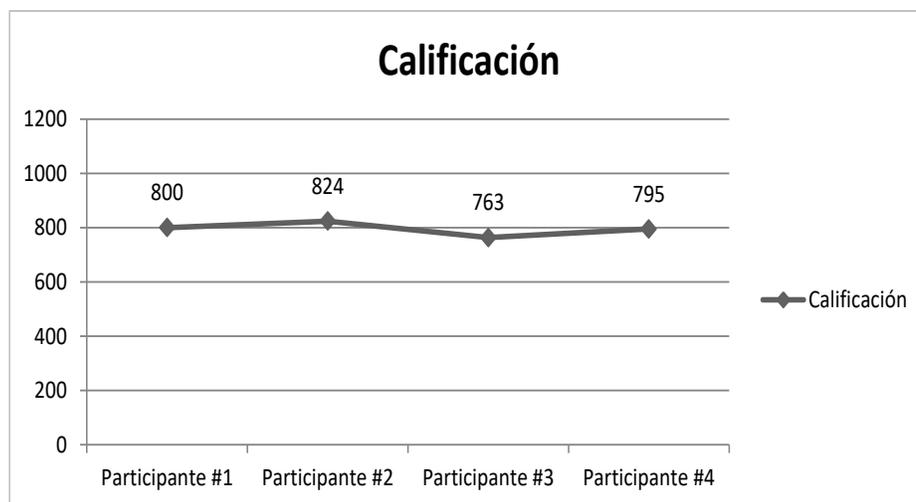
Los participantes que tomaron el programa de capacitación fueron los catalogados en las figuras y tablas como participante #1 y participante #2, ya que estos presentaron las calificaciones más bajas en las evaluaciones de desempeño. (Observar Tabla 6)

Resultados de Post test

Al finalizar la aplicación, se realizó de nueva cuenta la evaluación 360°, solicitando que evaluaran aquellos que previamente habían realizado el ejercicio en el pre-test; los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Figura 3.

Resultados del Post- test de evaluación 360°



Nota. Esta figura de dispersión representa la puntuación total obtenida en la evaluación 360° por los participantes después del programa de capacitación.

Tabla 8.

Resultados obtenidos en la evaluación 360°.

Habilidad blanda evaluada	Calificación de			
	Participante #1	Participante #2	Participante #3	Participante #4
Ética	150	160	155	166
Responsabilidad	147	156	140	149
Organización del tiempo	130	134	128	130
Liderazgo y Trabajo en equipo	117	123	117	113
Comunicación asertiva	129	125	110	119
Toma de decisiones	127	126	113	118
Total de calificación	800	824	763	795

Nota. Las casillas sombreadas representan las calificaciones que superaron la media.

Evaluación de la magnitud del cambio terapéutico o tamaño del efecto del tratamiento

Para la validación de los efectos de la aplicación de la capacitación en habilidades blandas en los teletrabajadores, se contrastan los datos con tres índices basados en el no solapamiento de los datos para caso único que han sido elegidos, los dos primeros en función principalmente de su popularidad y facilidad de cálculo y el tercero por sus buenas propiedades estadísticas. A continuación se muestra la tabla que señala su interpretación:

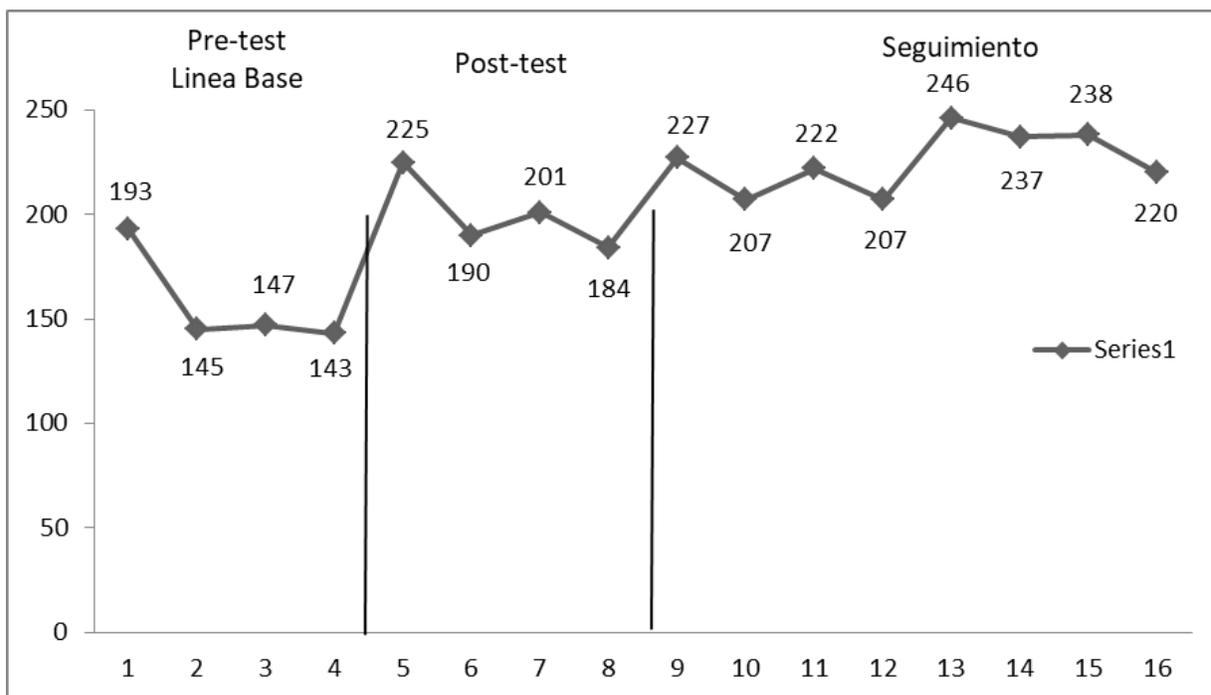
Las figuras 4, 5, 6 y 7 presentan los resultados obtenidos en las evaluaciones de 360°* efectuadas a lo largo del ejercicio de capacitación en habilidades blandas, las calificaciones en todas las etapas y para cada participante se cuenta con 4 evaluaciones de desempeño, mismas que fueron realizadas en cada etapa por los mismos sujetos, correspondiendo en la relación siguiente: autoevaluación, evaluación de pares, evaluación de jefe directo y evaluación del gerente del área. Cada punto en la figura corresponde a la puntuación obtenida dentro de las etapas del ejercicio de investigación.

Participante #1

Se presentan a continuación los datos del ejercicio realizados con el participante #1 quien fue el elegido para el ejercicio de capacitación en habilidades blandas y teletrabajo.

Figura 4.

Figura con los resultados del participante #1



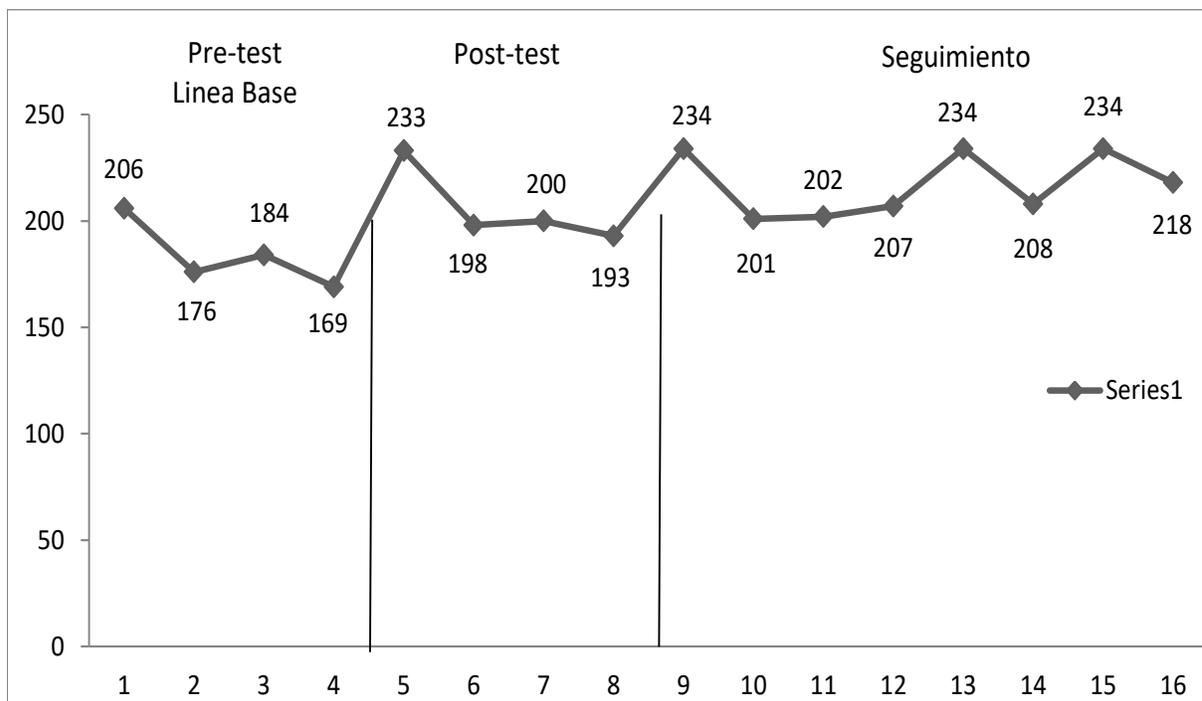
Nota. El participante #1 fue el elegido para desarrollar el ejercicio de capacitación en habilidades blandas y desarrollar la modalidad de teletrabajo, la figura muestra datos de línea base, post-test y seguimiento.

Participante #2

Se presentan a continuación los datos del ejercicio realizados con el participante #2 quien fue el destinado para el ejercicio de capacitación en habilidades blandas sin teletrabajo.

Figura 5.

Figura con los resultados del participante #2



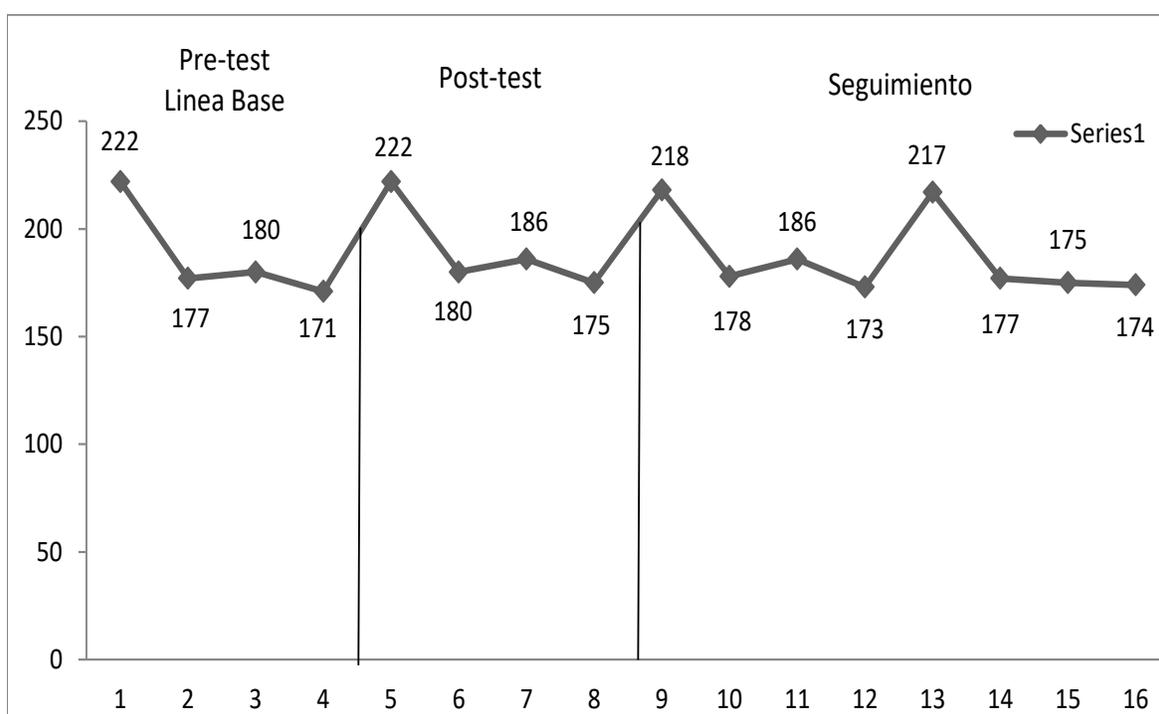
Nota. El participante #2 fue el elegido para desarrollar el ejercicio de capacitación en habilidades blandas sin desarrollar la modalidad de teletrabajo, la figura muestra datos de línea base, post-test y seguimiento.

Participante #3

Se presentan a continuación los datos del ejercicio realizados con el participante #3 quien fue el destinado para no participar en el ejercicio de capacitación en habilidades blandas y tampoco se le otorgo el beneficio del teletrabajo.

Figura 6.

Figura con los resultados del participante #3



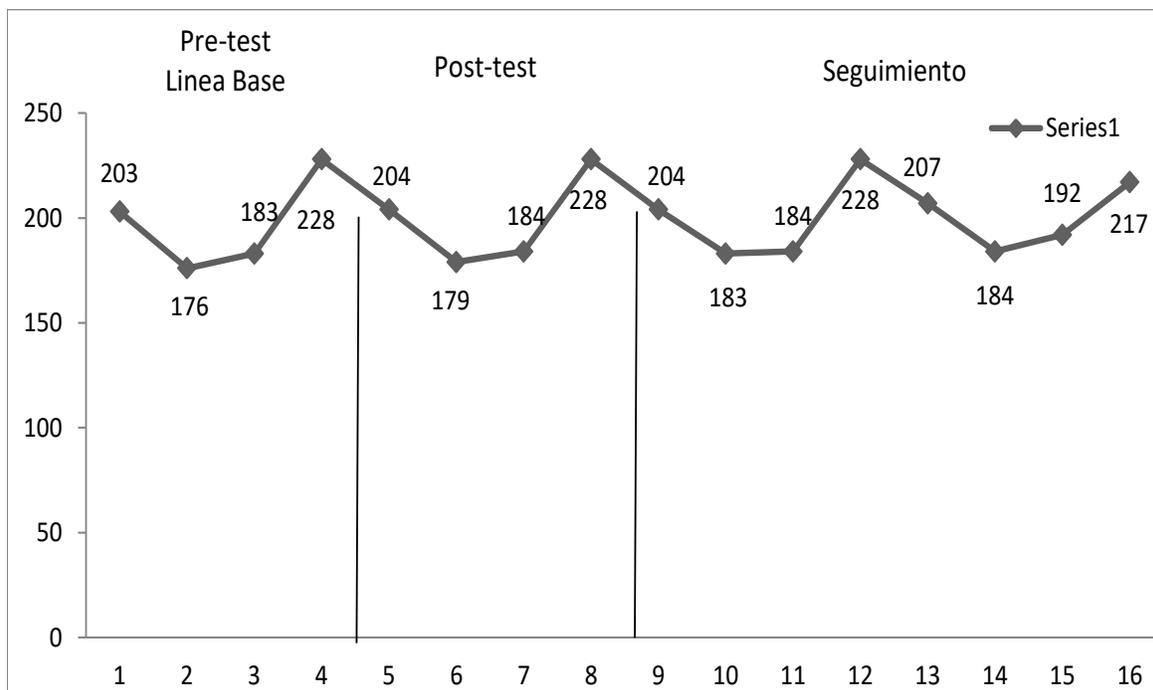
Nota. El participante #3 fue el elegido para desarrollar el ejercicio sin capacitación en habilidades blandas y sin desarrollar la modalidad de teletrabajo, la figura muestra datos de línea base, post-test y seguimiento.

Participante #4

Se presentan a continuación los datos del ejercicio realizados con el participante #4 quien fue el destinado para no participar en el ejercicio de capacitación en habilidades blandas, sin embargo, a este se le otorgo el beneficio del teletrabajo.

Figura 7.

Figura con los resultados del participante #4



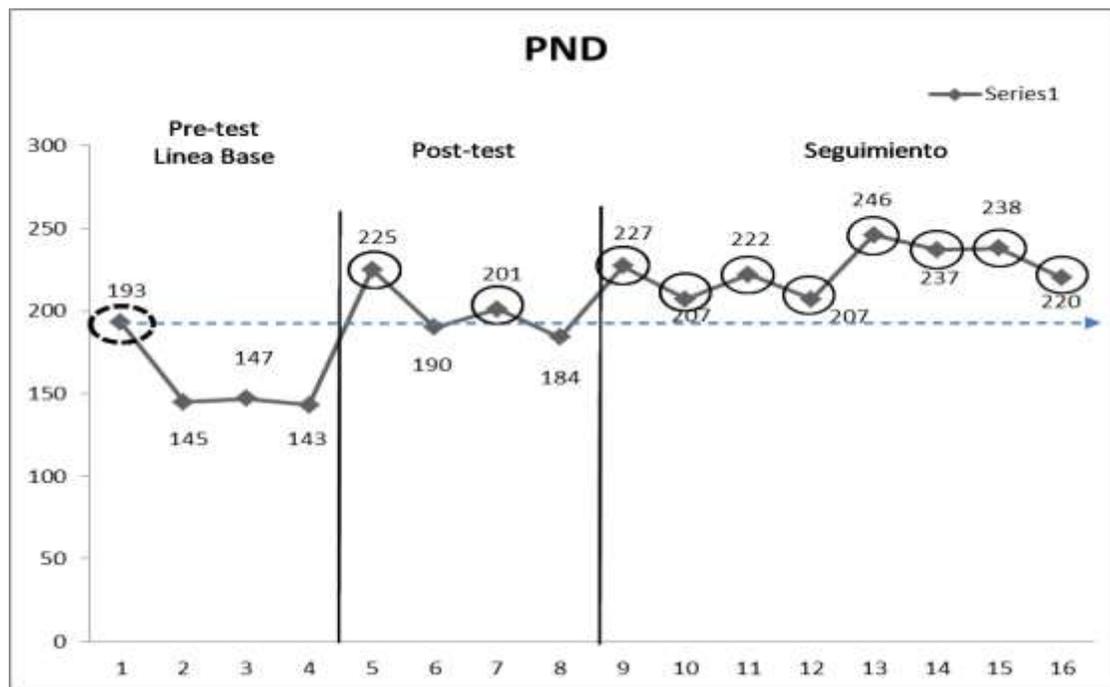
Nota. El participante #4 fue el elegido para desarrollar el ejercicio sin capacitación en habilidades blandas y desarrollar la modalidad de teletrabajo, la figura muestra datos de línea base, post-test y seguimiento.

Porcentaje de datos no solapados (PND)

Se ilustra el cálculo del PND con respecto al tratamiento de capacitación en habilidades blandas en los teletrabajadores, respecto al cuestionario 360° aplicado, la puntuación más extrema, en este caso se refiere a la más alta. Los resultados obtenidos en la aplicación de la fórmula para el (PND) se interpretan según la tabla 4. La tabla 9, presenta la interpretación de los resultados de los participantes y de las figuras (8, 9,10 y 11), los puntos que cuentan con circunferencia corresponden a los datos que sobrepasaron la línea base.

Figura 8.

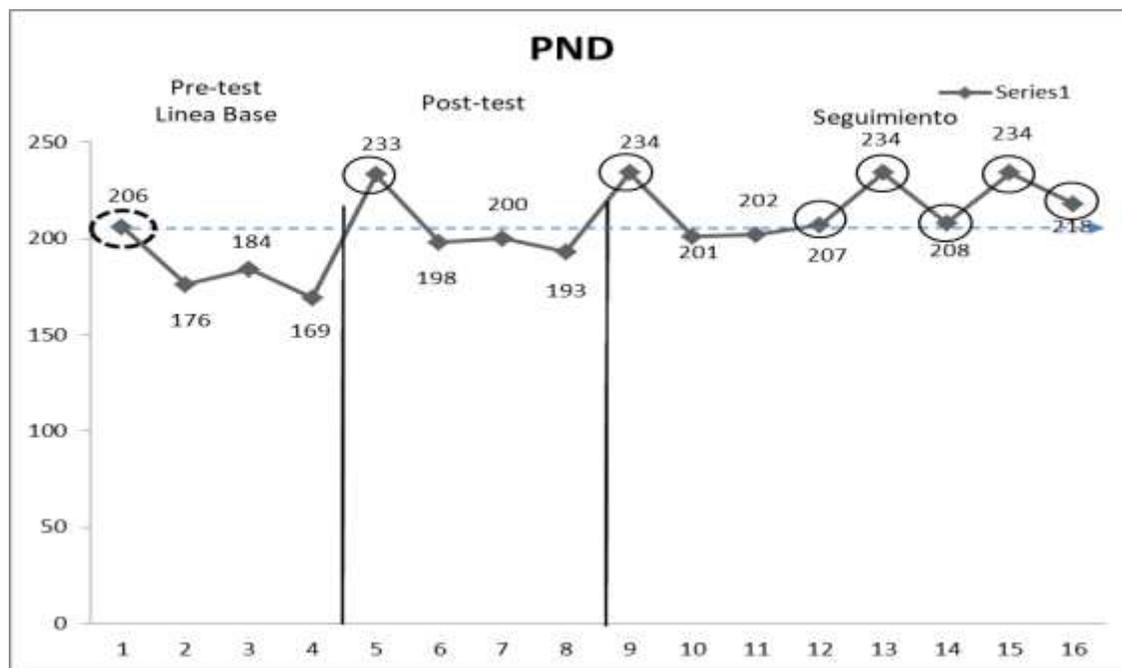
Presenta la evaluación del cambio terapéutico con relación al índice PND.



Nota. La figura corresponde a la información obtenida del participante #1.

Figura 9.

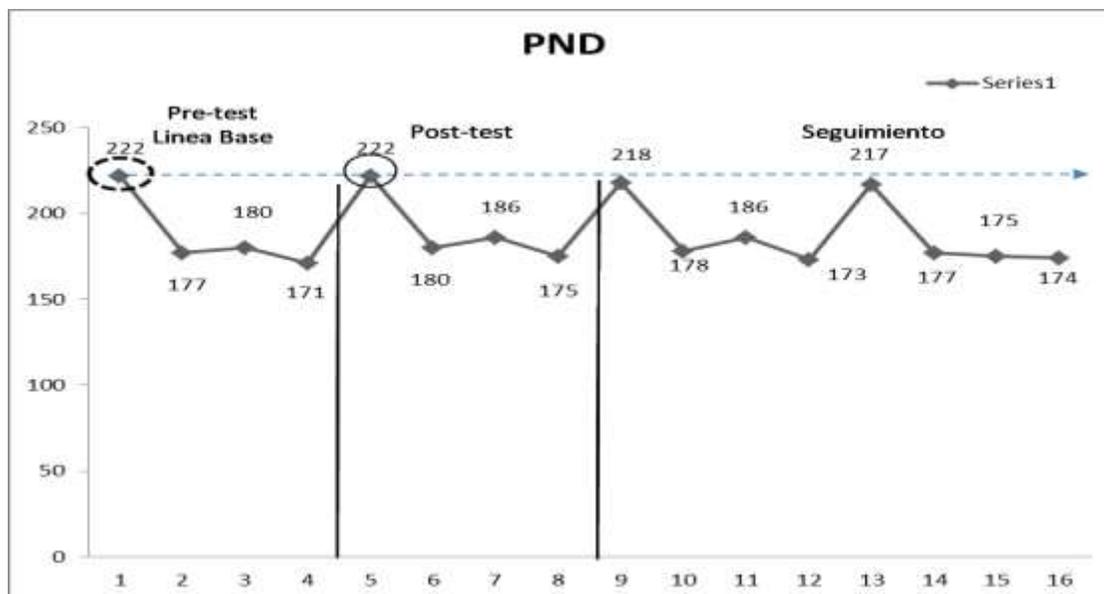
Presenta la evaluación del cambio terapéutico con relación al índice PND.



Nota. La figura corresponde a la información obtenida del participante #2.

Figura 10.

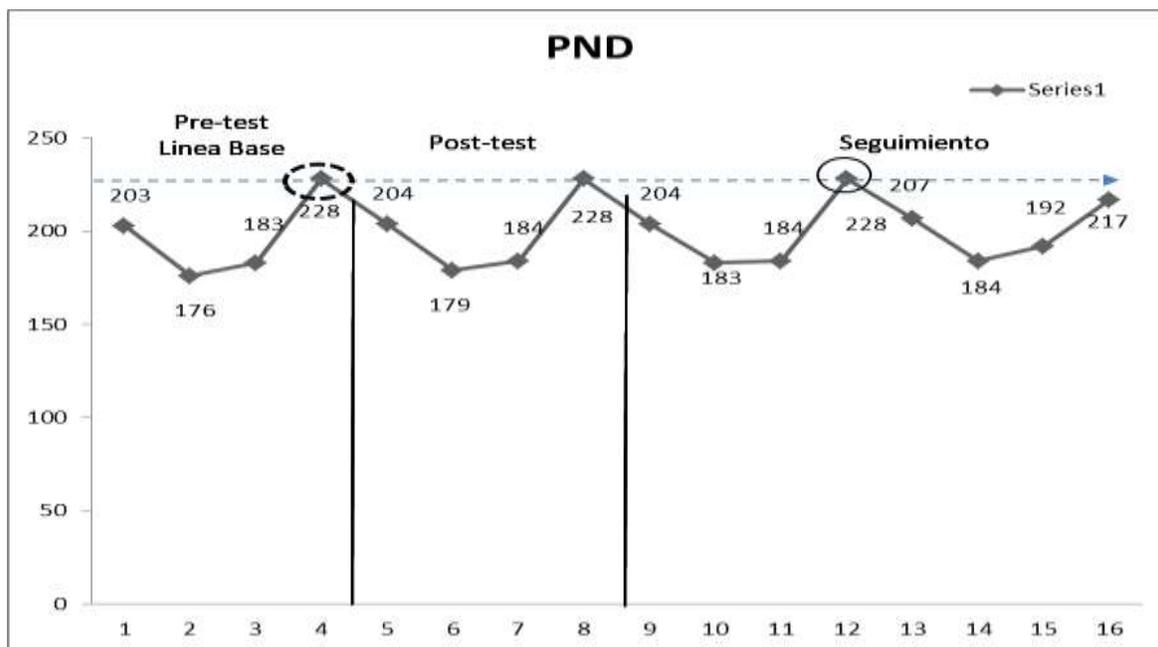
Presenta la evaluación del cambio terapéutico con relación al índice PND.



Nota. La figura corresponde a la información obtenida del participante #3.

Figura 11.

Presenta la evaluación del cambio terapéutico con relación al índice PND.



Nota. La figura corresponde a la información obtenida del participante #4.

Tabla 9.

Resultado de la formula

Participante	LB	DNS	Puntuaciones	Porcentaje	Interpretación	Figura
#1	193	10	12	83.33%	Bastante efectivo	#8
#2	206	7	12	58.33%	Efectividad cuestionable	#9
#3	222	1	12	8.33%	Tratamiento no efectivo	#10
#4	228	1	12	8.33%	Tratamiento no efectivo	#11

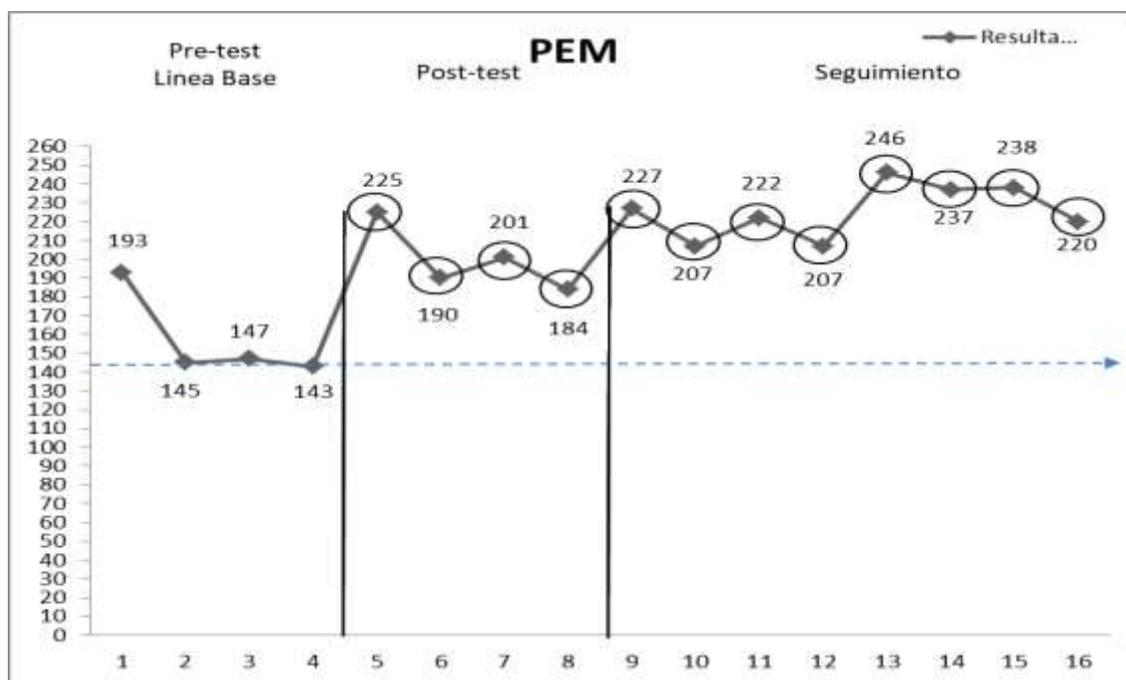
Nota. LB=Línea Base DNS= Datos No Solapados; La interpretación corresponde a lo contemplado según Scruggs y Mastropieri (1998).

Porcentaje de datos que exceden la mediana (PEM)

Se ilustra el cálculo del PEM con respecto al tratamiento de capacitación en habilidades blandas en los teletrabajadores, respecto al cuestionario 360° aplicado, la puntuación más extrema, en este caso se refiere a la más alta. Los resultados obtenidos en la aplicación de la fórmula para el (PEM) se interpretan según la tabla 4. La tabla 10, presenta la interpretación de los resultados de los participantes y de las figuras (12, 13, 14 y 15), los puntos que cuentan con circunferencia corresponden a los datos que sobrepasaron la mediana.

Figura 12.

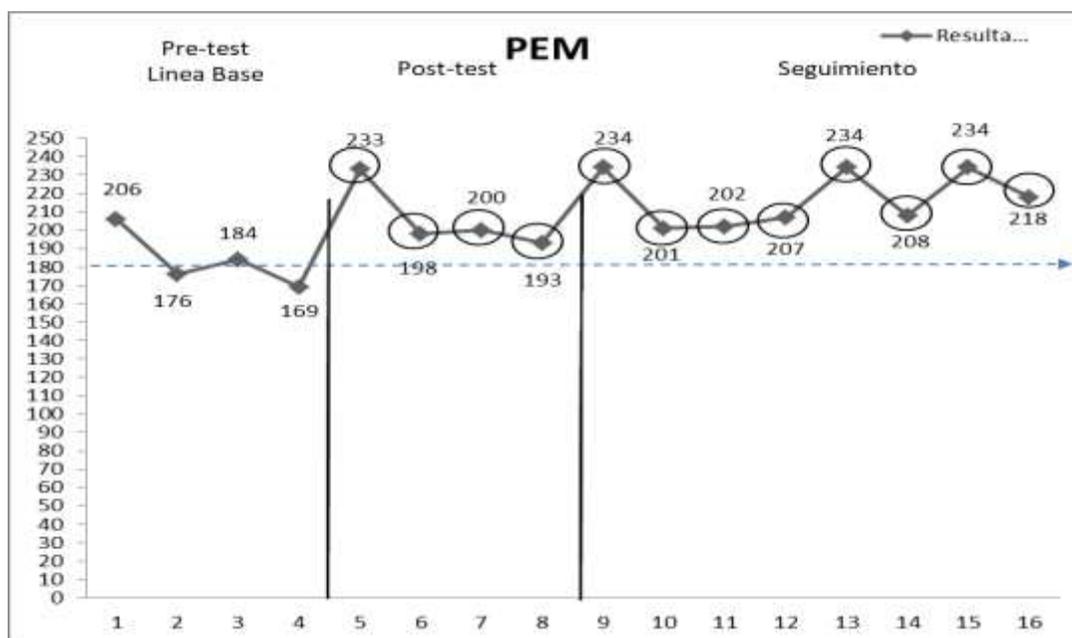
Presenta la evaluación del cambio terapéutico con relación al índice PEM.



Nota. La figura corresponde a la información obtenida del participante #1.

Figura 13.

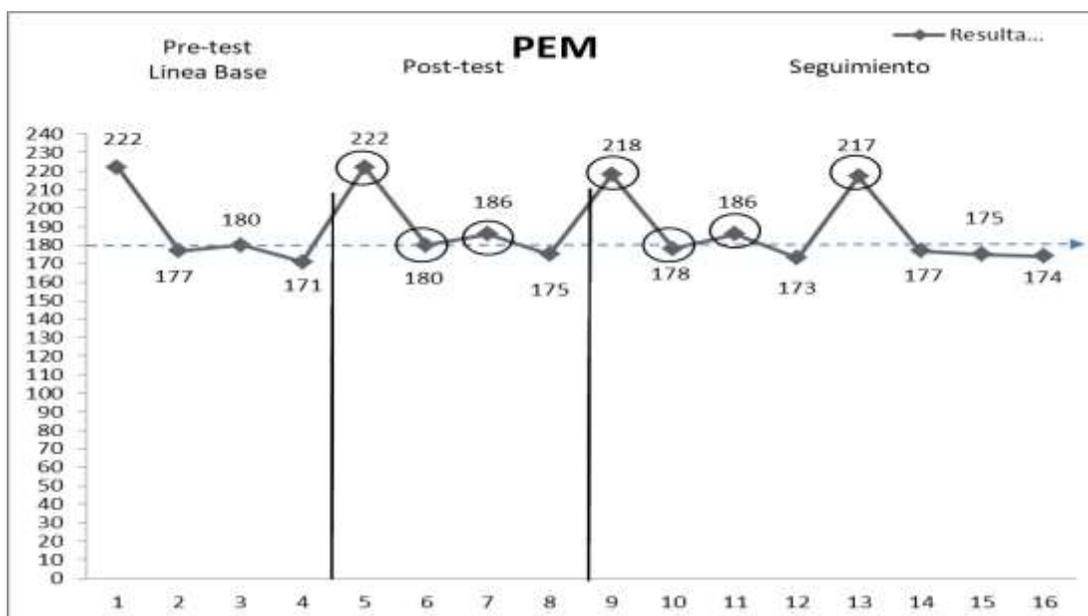
Presenta la evaluación del cambio terapéutico con relación al índice PEM.



Nota. La figura corresponde a la información obtenida del participante #2.

Figura 14.

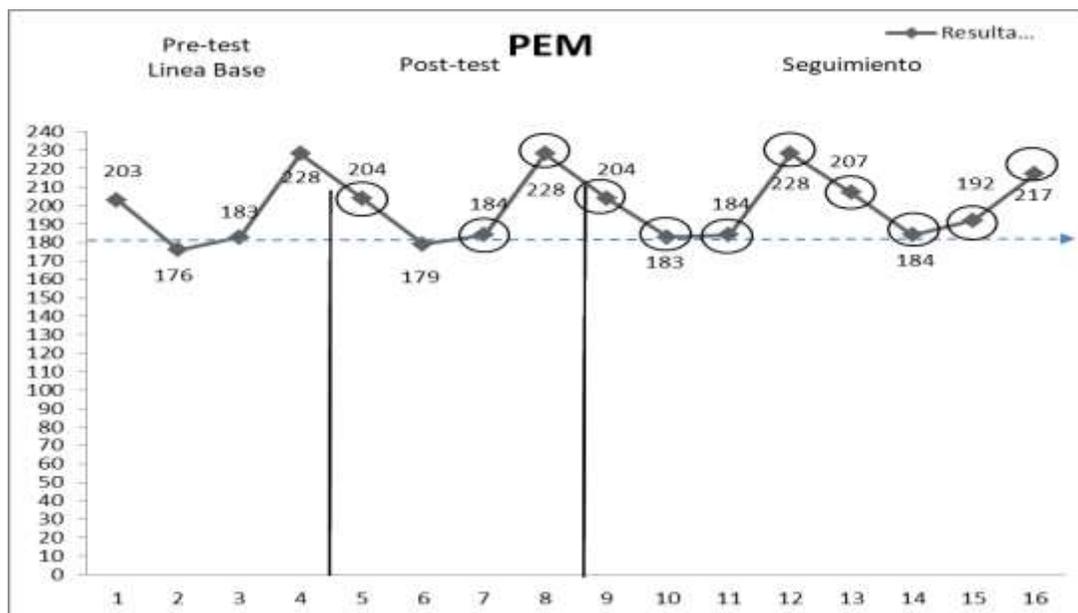
Presenta la evaluación del cambio terapéutico con relación al índice PEM.



Nota. La figura corresponde a la información obtenida del participante #3.

Figura 15.

Presenta la evaluación del cambio terapéutico con relación al índice PEM.



Nota. La figura corresponde a la información obtenida del participante #4.

Tabla 10

Resultado de la formula

Participante	LB	DNS	Puntuaciones	Porcentaje	Interpretación	Figura
#1	146	12	12	100.00%	Tratamiento muy efectivo	#12
#2	180	10	12	83.33%	Tratamiento moderadamente efectivo	#13
#3	179	6	12	50.00%	Tratamiento cuestionable o no efectivo	#14
#4	180	9	12	75.00%	Tratamiento moderadamente efectivo	#15

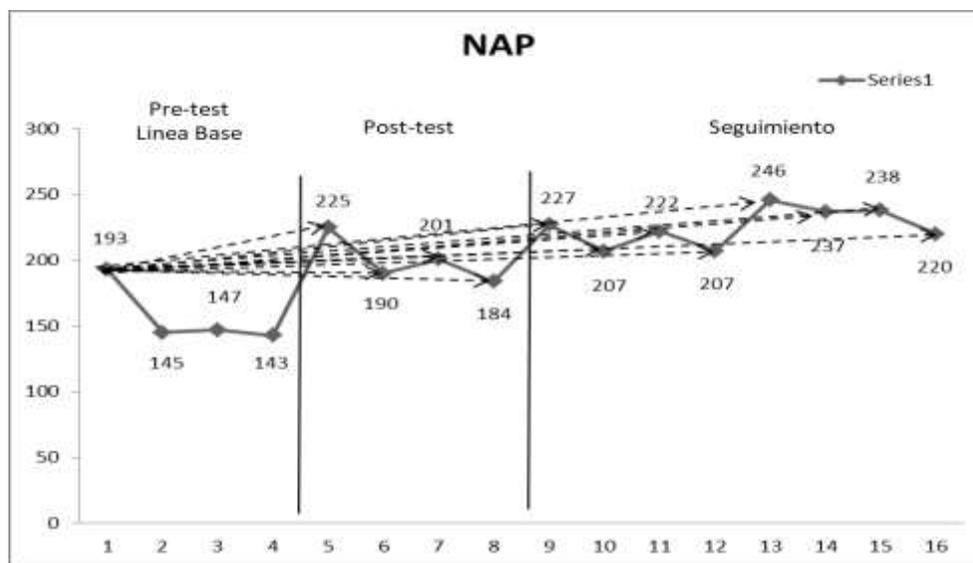
Nota. LB=Línea Base DNS= Datos No Solapados; La interpretación corresponde a lo contemplado según Ma (2006).

No solapamiento de todos los pares (NAP)

Se ilustra el cálculo del NAP con respecto al tratamiento de capacitación en habilidades blandas en los teletrabajadores, respecto al cuestionario 360° aplicado, la puntuación más extrema, en este caso se refiere a la más alta. Los resultados obtenidos en la aplicación de la fórmula para el (NAP) se interpretan según la tabla 4. La tabla 11, presenta la interpretación de los resultados de los participantes y de las figuras (16, 17,18 y 19), en estos se alinean la calificación máxima de la línea base y se eliminan los resultados que corresponden a este eliminando los pares y permitiendo observar de forma gráfica la ascendencia o descendencia del tratamiento.

Figura16.

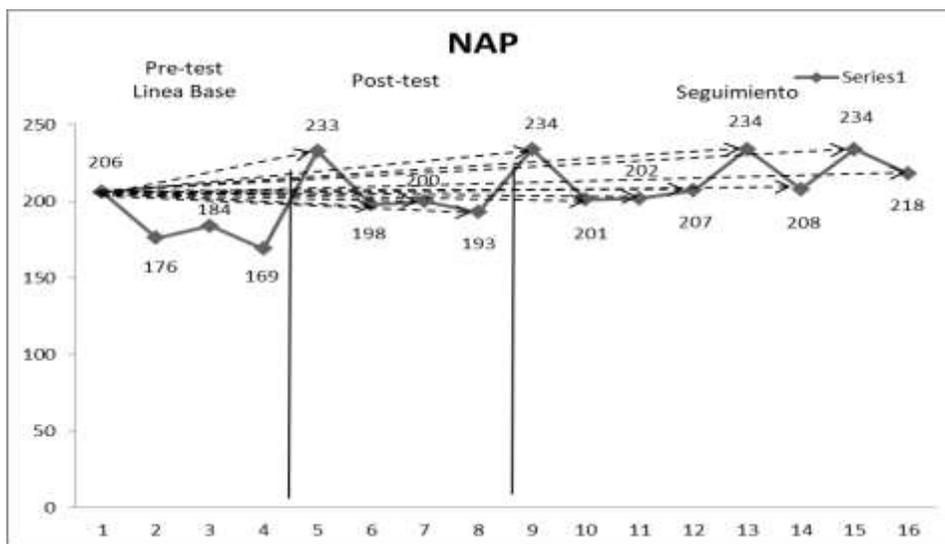
Presenta la evaluación del cambio terapéutico con relación al índice NAP.



Nota. La figura corresponde a la información obtenida del participante #1.

Figura17.

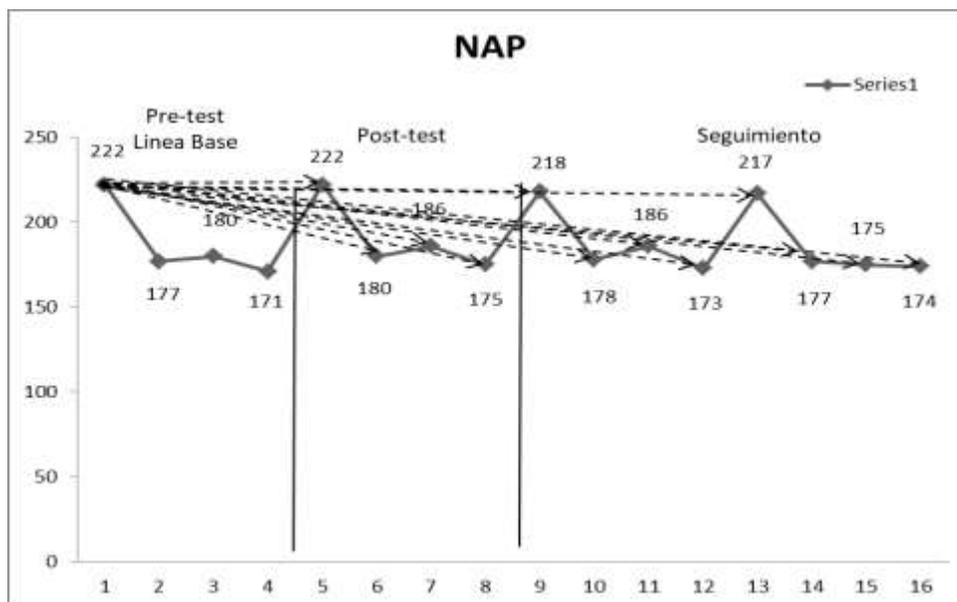
Presenta la evaluación del cambio terapéutico con relación al índice NAP.



Nota. La figura corresponde a la información obtenida del participante #2.

Figura18.

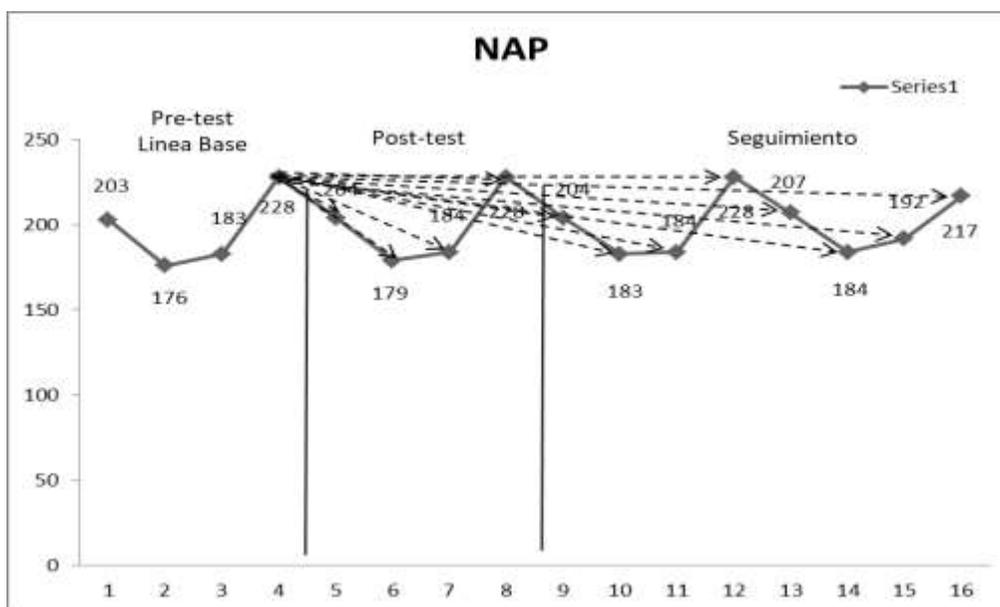
Presenta la evaluación del cambio terapéutico con relación al índice NAP.



Nota. La figura corresponde a la información obtenida del participante #3.

Figura19.

Presenta la evaluación del cambio terapéutico con relación al índice NAP.



Nota. La figura corresponde a la información obtenida del participante #4.

Tabla 11

Resultado de la formula

Participante	LB	DNS	Puntuaciones	Porcentaje	Interpretación	Grafica
#1	193	46	48	95.83%	Efecto grande	#16
#2	206	43	48	89.58%	Efecto medio	#17
#3	222	38.5	48	80.21%	Efecto medio	#18
#4	228	1	48	2.08%	Efecto débil	#19

Nota. LB=Línea Base DNS= Datos No Solapados; La interpretación corresponde a lo contemplado según Parker y Vannest (2009).

Comparativo de evolución del tratamiento

A continuación se muestra una comparativa entre los resultados de los participantes, previo a la capacitación de habilidades blandas para el teletrabajo y los resultados obtenidos al finalizar el curso y en la semana #1 y #2 de seguimiento.

Tabla 12.

Resultados generales del cuestionario de 360° por participante.

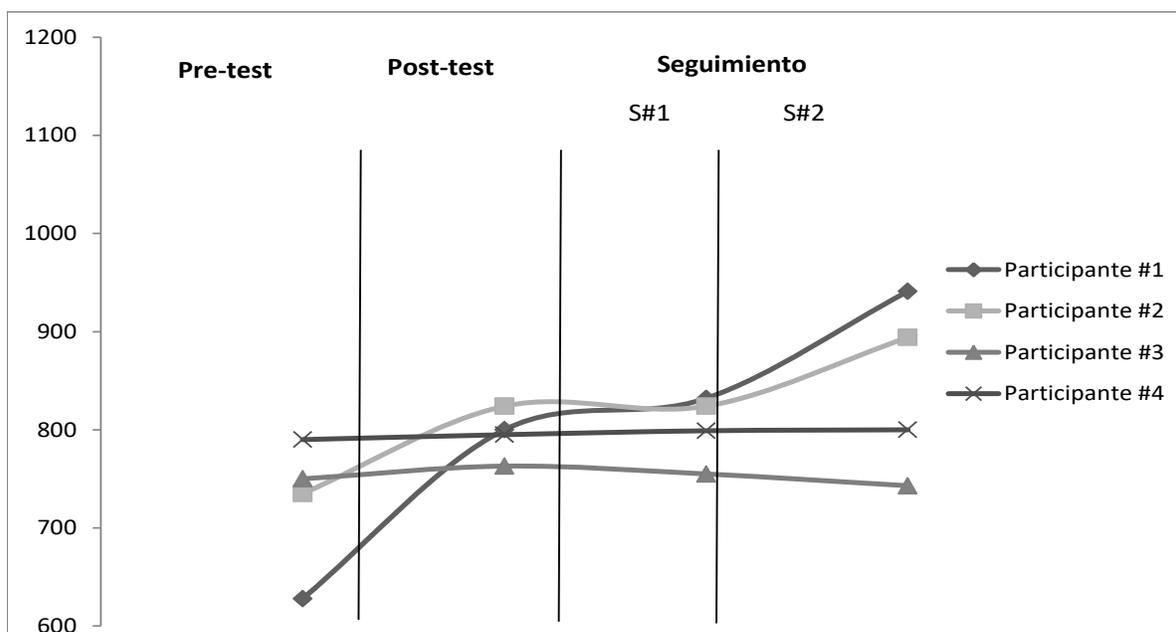
Evaluacion	Pre-test	Post-test	Semana#1	Semana #2
Participante #1	628	800	832	941
Participante #2	735	824	824	894
Participante #3	750	763	755	743
Participante #4	790	795	799	800

Nota: La tabla muestra el resultado obtenido por cada participante a lo largo de la investigación.

En la tabla 12, se observa que los participantes (#1y#2) que recibieron capacitación en habilidades blandas, mostraron mejoría en su desempeño laboral según la evaluación de 360° realizada; misma que se expresa a manera de figura (20) para que se pueda validar de manera visual como hubo un avance en aquellos que recibieron capacitación y como existió un mantenimiento en aquellos que no la recibieron.

Figura 20.

Dispersión del avance por participante a lo largo de la investigación.



Nota. La figura muestra la evolución de los participantes #1 y #2.

Habilidades blandas con carencia

Dentro de la dinámica del ejercicio se observó también que las habilidades blandas con mayor carencia en los estudiados fueron (Tabla 13):

Tabla 13.

Habilidades blandas con mayor carencia en general.

Habilidad blanda	Etica	Responsabilidad	Organización del tiempo	Liderazgo y Trabajo en equipo	Comunicación asertiva	Toma de decisiones
Pre-test	589	542	483	429	423	437
Post-test	631	592	522	470	483	484
Semana #1	633	592	528	480	487	490
Semana #2	640	601	537	490	495	498
Totales	2,493	2,327	2,070	1,869	1,888	1,909

Nota. Los importes sombreados corresponden a la sumatoria de las habilidades peor calificadas en la evaluación 360°.

Los datos obtenidos durante el ejercicio permitieron identificar que las habilidades blandas con mayor carencia para el teletrabajo corresponden al liderazgo, trabajo en equipo y comunicación asertiva.

Relación de variables

Relación de variable capacitación habilidades blandas y desempeño laboral

Para finalizar, se presenta en la siguiente tabla 14 el porcentaje de la calificación mínima esperada, la cual presenta una mejoría con relación a la información del pre-test, sobrepasando el mínimo esperado por la gerencia de auditoria; se estableció un criterio mínimo del 75% para evaluar si existió una mejora en el desempeño laboral.

Tabla 14.

Porcentaje en correspondencia con el mínimo esperado.

	Calificación de			
	Participante #1	Participante #2	Participante #3	Participante #4
Total de calificación	941	894	743	800
Calificación máxima	1200	1200	1200	1200
Porcentaje	78%	75%	62%	67%

Nota. El porcentaje sombreado corresponde al participante con mejor puntuación en el seguimiento de la semana#2.

En la tabla 15, se presenta un comparativo de la evaluación inicial (pre-test) con la evaluación obtenida al final del ejercicio de investigación en la semana#2.

Tabla 15.

Porcentaje en correspondencia con el mínimo esperado.

	Calificación de			
	Participante #1	Participante #2	Participante #3	Participante #4
Calificación pre-test	628	735	750	790
Calificación semana #2	941	894	743	800
Diferencia	313	159	-7	10
Porcentaje	49.84%	21.63%	-0.93%	1.27%

Nota. El porcentaje sombreado corresponde al participante que obtuvo mayor crecimiento.

Como se muestra en la tabla 15, el participante #1 quien recibió la capacitación en habilidades blandas y desarrollo sus actividades en la modalidad de teletrabajo presento una mejoría del 49,84% con relación a la evaluación de desempeño realizada previo a la aplicación del ejercicio de investigación.

Relación de variable teletrabajo y desempeño laboral

Tabla 16.

Porcentaje en correspondencia con el teletrabajo.

	Calificación de			
	Participante #1	Participante #2	Participante #3	Participante #4
Pre-test	628	735	750	790
Porcentaje Pre-Test	52%	61%	63%	66%
Semana #2	941	894	743	800
Porcentaje	78%	75%	62%	67%

Nota. El porcentaje sombreado corresponde al participante con mejor puntuación al inicio y al final del ejercicio de teletrabajo.

Se observa que el participante #1 quien realizo el ejercicio de teletrabajo tuvo mejoría considerable, sin embargo, el participante #4 quien también estuvo en esta modalidad no presento una mejoría.

Capítulo VI. Discusión

A través de los hallazgos encontrados, aceptamos la hipótesis planteada para esta investigación que establece que: “la capacitación en habilidades blandas mejora el desempeño laboral de los teletrabajadores”.

De acuerdo a los resultados de la aplicación del programa de capacitación se observa que este ejercicio coadyuva a la mejora en el desempeño laboral de los teletrabajadores, así que para este ejercicio se acepta la hipótesis de investigación planteada.

En la figura 20, se observa la mejoría en el desempeño laboral de los participantes #1 y #2, que recibieron la capacitación en habilidades blandas; mismas que se pueden contrastar con el mantenimiento o la disminución resultante de las evaluaciones de aquellos que no cursaron la capacitación (participante #3 y #4).

Con respecto a la hipótesis alternativa que buscaba comprobar que: “La capacitación en habilidades blandas mejora el desempeño laboral de los trabajadores”, podemos observar que también se cumple en los resultados obtenidos, por lo que se puede aceptar la misma; ya que en el caso del participante #2, se observó que la capacitación en habilidades blandas coadyuvo a la mejora de su desempeño laboral; aun cuando este no realizo el ejercicio del teletrabajo.

Para ambas hipótesis, los resultados observados en este trabajo de investigación guardan una relación con los hallazgos obtenidos por autores como Chaca y Contreras (2022) que refiere en su estudio la correlación entre las habilidades blandas y su influencia significativa en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en el teletrabajo, demostrando una correlación positiva entre estas variables; estos autores concluyen manifestando que el aumento de las habilidades blandas mejora el desempeño laboral de los teletrabajadores administrativos.

También muestra relación con lo expuesto por Rodríguez (2020) y Espinoza y Gallegos (2020), quienes señalan en sus estudios que las habilidades blandas se relacionan con el desempeño laboral, manifestando que existe una relación directa y significativa entre las habilidades blandas y el desempeño; y la importancia de la inclusión de programas de capacitación sobre habilidades blandas, en búsqueda de un mejor desempeño laboral.

Otros estudios muestran relación con las habilidades blandas contempladas en este estudio de investigación, hablando:

En específico de la habilidad blanda de comunicación efectiva, se guarda relación con los trabajos de Goicochea (2020) y Yang et al. (2021) quienes en sus trabajos de investigación demostraron que existe correlación entre las variables de Comunicación efectiva y desempeño laboral en el teletrabajo.

En específico de la habilidad blanda liderazgo, se guarda relación con el estudio de Martínez (2010) y Ruiz, et al (2021), donde se pudo observar la relación con la productividad y el desempeño laboral, desarrollando las habilidades blandas de automotivación y liderazgo. Así mismo, guardan relación con el estudio realizado por la Universidad de Pennsylvania titulado “The Economics of telecommutings: Theory and evidence” donde se expresaba la relación de las habilidades como la responsabilidad,

autonomía, automotivación, madurez laboral, habilidades de comunicación y manejo tecnológico para el teletrabajo y detonando la importancia de la preparación en habilidades específicas (Gao y Hitt, 2003). También con el trabajo de Criollo (2020) donde se manifestó que la adaptabilidad al teletrabajo y el desarrollo de habilidades blandas están ligados directamente al desempeño laboral.

En específico de la habilidad blanda organización del tiempo, en el estudio de Herrera (2021) titulado “El impacto del teletrabajo en el entorno laboral y familiar y los efectos en el trabajador” concluye que la organización del tiempo es importante para el teletrabajador y su desempeño.

En específico de la habilidad blanda trabajo en equipo, muestra correspondencia con los estudios de Tenazoa (2021) y Sandoval (2021), donde establecieron la relación entre el teletrabajo y el desempeño laboral, detectando que el nivel de desempeño laboral disminuye a causa de las deficiencias en la comunicación efectiva y el trabajo en equipo, detonando la importancia de estas habilidades para la modalidad del teletrabajo; y que se requiere de capacitación en estas habilidades para fomentar ese vínculo que promueva responsabilidad y coadyuve al desempeño.

En específico de las habilidades blandas ética y responsabilidad laboral, guarda correlación con el estudio realizado por Cárdenas, Romero, Arredondo y Garzón (2021), donde contemplaron las características del teletrabajo, detectando la necesidad de que el trabajador cuente con ciertas habilidades procurando contrarrestar las desventajas de esta modalidad; dentro de aquellas que mencionaron fueron: la comunicación, el trabajo en equipo, la responsabilidad, la confidencialidad y la adaptabilidad.

El estudio de Amsler (2021) contempla las condiciones y los efectos del Teletrabajo en México durante la pandemia por COVID-19 y expone las problemáticas del teletrabajo

la gestión y organización del tiempo, la necesidad de capacitación, los problemas de adaptación que causaron estrés y ansiedad en los trabajadores, las jornadas extensas de trabajo, los problemas y dificultades de comunicación entre compañeros y líderes.

En los resultados de las investigaciones realizadas por estos autores manifiestan la correlación de la capacitación en habilidades blandas y el desempeño laboral en el teletrabajo, lo que muestra concordancia con lo que en este trabajo de investigación se halla.

En lo que no se presenta una relación con el estudio corresponde a la actualidad es en la similitud de la modalidad del teletrabajo o con todas las habilidades blandas expuestas.

En contraste con los estudios realizados por Criollo (2020), Herrera (2021), Yang et al. (2021), Tenazoa (2021), Sandoval (2021), Ruiz et al (2021), Rodriguez (2020) Espinoza y Gallegos (2020) , Chaca y Contreras (2022), Amsler (2021) inicialmente es que estos se enfocan en una modalidad de teletrabajo forzada a causa del COVID-19, si bien busca dar peso al valor de las habilidades blandas en el desempeño laboral, factores como la incertidumbre, el temor al contagio, la novedad de la modalidad, la poca capacitación del momento y la adaptabilidad puedan ser factores que influyan y desvíen los resultados obtenidos; y existan diferencias en los resultados si el contexto histórico fuera distinto.

Con respecto a la hipótesis nula que señalaba que “La capacitación en habilidades blandas no mejora el desempeño laboral de los teletrabajadores” fue descartada; ya que para efectos de los resultados obtenidos en esta investigación, la tendencia mostrada en los participantes que recibieron la capacitación en habilidades blandas, ambos casos presentaron una mejoría significativa en comparación con aquellos que no la tomaron.

Capítulo VII. Conclusiones

El teletrabajo no es una modalidad tan novedosa como muchos lo creíamos, históricamente podemos resaltar su implementación en los años 70's, contemplando la iniciativa de Nilles de llevar el trabajo al trabajador, rompiendo esa normalidad a causa de una necesidad social como la escases del petróleo que existía en ese contexto histórico. Tiempo después, otra necesidad social que requirió de la aplicación de este modelo de trabajo, fue el atentado a las torres gemelas en 2001 donde varias empresas que tenían sus oficinas en estos edificios optaron por trasladar momentáneamente sus operaciones de manera remota, otorgando a sus trabajadores la sensación de seguridad y promoviendo los beneficios que de ella emanaban.

Años después, la literatura resaltaba los beneficios del teletrabajo, encaminándolo como un beneficio otorgado a unos cuantos, ya fuera por requerimientos de la operación o contemplándola como una prestación laboral. A raíz de la pandemia por COVID-19 (otra necesidad social) esta modalidad ha tenido una aceptación exponencial por muchas empresas, sin embargo, la implementación forzada de esta en muchos casos no colaboró en igual proporción a los trabajadores, ni a las empresas; su adaptación y desarrollo a esta nueva forma de trabajo limitó que se vieran favorecidos por todos los beneficios tan resaltados por muchos autores; causando que muchas empresas vieran disminuidos los resultados esperados y solicitaran la reincorporación de sus trabajadores al modelo tradicional (presencial).

Este ejercicio de evaluación de desempeño en el teletrabajo muchos autores lo centran a las capacidades técnicas e instrumentales de trabajador, y capacitan en nuevas herramientas y tecnologías; que aunque es importante y necesario, deja de lado la

importancia de validar previamente que el trabajador tiene las habilidades personales para adaptarse y laborar en esta modalidad.

La presente investigación ha pretendido comprobar si una debida capacitación en habilidades blandas genera un mejor desempeño en los trabajadores que laboran en una modalidad de teletrabajo. Si bien, son muchos los factores que pueden influir en el desempeño laboral de los teletrabajadores, se contempla a la capacitación en habilidades blandas como uno de los que puede coadyuvar a la mejora de este.

La investigación realizada en este trabajo de grado permitió validar la correlación entre las variables capacitación en habilidades blandas, teletrabajo y desempeño laboral, esta se realizó por medio de una investigación de estilo de caso único, la cual arrojó datos favorables que permitieron observar una mejoría en la evaluación de desempeño laboral de aquellos que trabajadores que participaron en la capacitación de habilidades blandas; así también, en correlación entre variables se observó que el desempeño laboral de los individuos de estudio no se vio modificado por la modalidad de trabajo, es decir, aquellos que teletrabajaron y no tuvieron capacitación en habilidades blandas, no mostraron una mejoría significativa en su desempeño laboral.

Los resultados obtenidos permitieron aceptar la hipótesis planteada, ya que la capacitación en habilidades blandas mejoro el desempeño laboral de los teletrabajadores. La validación de la influencia obtenida a raíz de la capacitación que se realizó por medio de los índices PND,PEM y NAP, que arrojaron como resultado que el efecto de la capacitación en habilidades blandas para el teletrabajador fue: un tratamiento bastante efectivo (83,33%), tratamiento muy efectivo (100%) y un tratamiento con efecto grande (95,85%).

Sin embargo, en la intención de identificar en específico cuales habilidades blandas permiten un mejor desempeño laboral en el teletrabajador, se considera que los datos y la

muestra obtenida no permiten asegurar que las habilidades blandas, contempladas en este estudio y en la capacitación, sean las únicas que permitan una mejoría en los teletrabajadores.

Finalmente, se puede concluir mencionando que las habilidades blandas son necesarias para el trabajador indistintamente la modalidad laboral en la que se desenvuelva pues le permiten mayor adaptabilidad a los requerimiento de la organización y lo potencializan en el desarrollo de sus actividades, permitiendo que sobresalgan dentro de su entorno laboral.

Referencias Bibliográficas

- Aguinaga, S., Sánchez, S. (2020) Énfasis en la formación de habilidades blandas en mejora de los aprendizajes. *Educare et communicare: Revista de investigación de la Facultad de Humanidades*. 8(2):78-87. <https://doi.org/10.35383/educare.v8i2.470>
- Alfaro, A. y Micheli, J. (2021). Teletrabajo y call center. La experiencia mexicana durante la pandemia en 2020. *Anuario IET de Trabajo y Relaciones Laborales*, 7, 33-55. <https://doi.org/10.5565/rev/aiet.92>
- Alonso, M., y Cifre, E. (2002). Teletrabajo y Salud: un nuevo reto para la Psicología. *Papeles del Psicólogo*, (83),55-61.[fecha de Consulta 15 de Mayo de 2023]. ISSN: 0214-7823. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77808308>
- Araya, E. y Garita, G. (2019). Propuesta para el fortalecimiento de habilidades blandas y complementarias, y su impacto en el currículo TIC desde una perspectiva laboral, profesional y de gestión académica. *Calidad en la Educación Superior*, 10(2), 112-141.
- Araya, R. U. (2020). Teletrabajo y su impacto en la productividad empresarial y la satisfacción laboral de los colaboradores: tendencias recientes. *Tecnología en Marcha*. <https://doi.org/10.18845/tm.v33i7.5477>
- Atkinson, J. (1985). Flexibilidad, incertidumbre y gestión de la mano de obra. UK: University of Sussex.
- Aviña, M., Velázquez, S., y Amador, E. (2021). Teletrabajo, modalidad que demanda compromiso y fiabilidad en los empleados. *Boletín científico investigium de la*

escuela superior de Tizayuca, 7(13), 17-

23. <https://doi.org/10.29057/est.v7i13.7303>

Ayesta, J. y Vélaz, I. (2021). ¿Es posible liderar sin estar? El liderazgo en un contexto de teletrabajo. *Nuevas Tendencias*, 106, 24-28. <https://doi.org/10.15581/022.42526>

Bartsch, S., Weber, E., Büttgen, M., y Huber, A. (2020). Leadership matters in crisis-induced digital transformation: how to lead service employees effectively during the COVID-19 pandemic. *Journal of Service Management*, 32(1), 71-85.

Bellver, V., y Romero, L. (2023). Byung-Chul Han: la sociedad transparente digital o el infierno de lo igual. *SCIO: Revista De Filosofía*, (23), 151–184.

https://doi.org/10.46583/scio_2022.23.1102

Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., y Ying, Z. J. (2015). ¿TRABAJAR DESDE CASA FUNCIONA? EVIDENCIA DE UN EXPERIMENTO CHINO. *La revista trimestral de economía*, 130(1), 165–218. <https://www.jstor.org/stable/26372598>

Bolívar, J. (2022) Evaluación de las competencias transversales en egresados formados para las industrias culturales y creativas en Bogotá, Colombia. *Informador Técnico*. 86(2):147–170. <https://doi.org/10.23850/22565035.4548>

Bourke, J., Kirby, A. y Doran, J. (2016). *Survey y questionnaire design collecting primary data to answer research questions*. Oak Tree Press.

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&scope=site&db=nlebk&AN=1460401>.

Brenes, L. (2020). Sobre espacios y tiempos en época de pandemia. *Reflexiones*, 99(2), 1-8. <https://doi.org/10.15517/rr.v99i2.42146>

C. De Diputados Del H Congreso De La Unión (2017). *Ley federal del trabajo*. <http://asinom.stps.gob.mx:8145/upload/LFT.pdf>

Cáceres, E. (2018). *“LAS HABILIDADES BLANDAS Y EL DESEMPEÑO LABORAL: UN ESTUDIO EXPLORATORIO DEL IMPACTO DEL APRENDIZAJE FORMAL E INFORMAL Y LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE COLABORADORES DE DOS EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVICIOS EN EL PERÚ”* [Trabajo de Investigación presentado para optar al Grado Académico de Magíster en Dirección de Personas]. Universidad del Pacífico.

Camacho, J. (2021). El teletrabajo, la utilidad digital por la pandemia del COVID-19. *Revista Latinoamericana de Derecho Social*, 1(32), 125. <https://doi.org/10.22201/ijj.24487899e.2021.32.15312>

Cárdenas, A., Romero, G., Arredondo, M. y Garzón, J. (2021). *El teletrabajo como una oportunidad en el desarrollo de la industria de las TIC´s* [Análisis legal]. Protección Real en el Entorno Digital.

Cardozo, S., y Vásquez, M. (2014). Herramientas de comunicación interna en la Universidad de Los Andes, Trujillo. *Visión Gerencial*, (1),63-80.[fecha de Consulta 16 de Mayo de 2023]. ISSN: 1317-8822. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=465545896003>

Carmona, P., Vargas, J., y Rosas, R. (2015). Influencia de la inteligencia emocional en el desempeño laboral. *Sapientia Organizacional*, 2(3) ,53-68. ISSN: 2443-4256. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=553056601004>

Carrasco-Mullins, R. (2021). TELETRABAJO: VENTAJAS Y DESVENTAJAS EN LAS ORGANIZACIONES Y COLABORADORES. *Revista FAECO sapiens*, 4(2), ISSN: 2644-3821. <http://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/221/2212240001/index.html>

- Chaca, A., y Contreras, L. (2022). *Habilidades blandas y desempeño laboral de los trabajadores administrativos en el trabajo remoto Escuela de Posgrado Huancayo, 2021* [Tesis Maestría]. Universidad Continental.
https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/10572/1/IV_PG_MR_HGO_TE_Chaca_Contreras_2022.pdf
- Chiavenato, I. (2007). Evaluación del Desempeño. En *Administración de Recursos Humanos* (pp. 241-269). México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2018). *Administración de Recursos Humanos* (10.^a ed.). Editorial McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2022). *Comportamiento organizacional*. McGraw-Hill Education.
- Cortés, J. (2009) “La Evaluación del Desempeño en el Estatuto Básico del Empleado Público”, *El Consultor de los Ayuntamientos y de los Juzgados*, n° 1, pp. 36-69.
- Cortés, J., “La Evaluación del Desempeño en el Estatuto Básico del Empleado Público”, *El Consultor de los Ayuntamientos y de los Juzgados*, n° 1, 2009, pp. 36-69.
- Criollo, J. (2020). “*El teletrabajo y su incidencia en el desempeño laboral del personal administrativo de la empresa grupo sur capacitación y consultoría* [Informe del trabajo de graduación]. Universidad técnica de ambato.
- Cruz, M. J., y Sotelo-Díaz, I. (2020). Importancia de las habilidades blandas en la retención del talento millennial en el área de ventas del sector inmobiliario en lima metropolitana. *Compendium*, 7(3), 140-152. <https://doi.org/10.46677/compendium.v7i3.872>
- D’Errico, J., y Rodríguez, A. D. (2016). Teletrabajadores. Entre las definiciones teóricas y los contextos prácticos. Una aproximación al fenómeno del teletrabajo a principios

del siglo XXI. 1-17. http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.9289/ev.9289.pdf

De la Ossa, J. (2022) Habilidades blandas y ciencia. *Rev Colombiana Cienc Anim. Recia.*; 14(1):e945. <https://doi.org/10.24188/recia.v14.n1.2022.945>

De Vita, V. (2020). El teletrabajo ha generado más estrés y también ha obligado a ampliar el horario laboral. *Los Andes*. <https://www.losandes.com.ar/el-teletrabajo-ha-generado-mas-estres-y-tambien-ha-obligado-a-ampliar-el-horario-laboral>

D'Errico, J. y Rodríguez, A. (2017). Teletrabajadores. Entre las definiciones teóricas y los contextos prácticos. Una aproximación al fenómeno del teletrabajo a principios del siglo XXI. IX Jornadas de Sociología de la UNLP, Ensenada, Argentina. En *Memoria Académica*. Disponible en:

http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.9289/ev.9289.pdf

Duque, A. P. G., y Villamizar, C. A. (2017). Las habilidades del teletrabajador para la competitividad. *Fórum empresarial*, 22(2 Invierno), 5-30.

<https://doi.org/10.33801/fe.v22i2.13624>

Duran, N. (2020). El Teletrabajo y la conciliación con el entorno de convivencia familiar durante la Pandemia COVID-19. *Revista de Investigación Psicológica*, (Especial), 68-72. Recuperado en 17 de marzo de 2023, de

http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2223-30322020000300009&lng=es&tylng=es.

Esquerda, M. (2021). Ventajas, inconvenientes y aspectos éticos del teletrabajo. *FMC - Formación Médica Continuada en Atención Primaria*, 28(4), 207-209. <https://doi.org/10.1016/j.fmc.2020.09.004>

- Galindo, K. (2021). *Habilidades blandas: la piedra angular de las organizaciones en la transformación digital* [Tesis]. Universidad Militar Nueva Granada.
- Gao, G. y Hitt, L. (2003) "La economía del teletrabajo: teoría y evidencia" (2003). *Actas de la ICIS 2003*. 54.
<https://aisel.aisnet.org/icis2003/54>
- Garmendia, X. (2008). Teletrabajo. *Derecho informático*. <https://www.tfja.gob.mx/investigaciones/historico/pdf/Teletrabajo.pdf>
- Gentilin, M. (2022). *Pasado, presente y futuro del teletrabajo. Reflexiones teóricas sobre un concepto de cincuenta años* [Proyecto de investigación]. Universidad EAFIT.
- Giniger, N. (2020). Teletrabajo. Modalidad de trabajo en pandemia. *Revista Observatorio Latinoamericano y Caribeño Instituto de Estudios de América Latina y el Caribe*, 4(1), 24-39.
- Golden, T., Veiga, J. y Dino, R. (2008). The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions: does time spent teleworking, interacting face-to-face, or having access to communication-enhancing technology matter? *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1412-1421.
- Gonzales, A. (2017). Libro blanco: El ABC del teletrabajo. Colombia: MINTIC
- Grané, M. (2021). *La Jornada laboral y el tiempo libre a través de las revoluciones*. [Trabajo de Integración Final]. Pontificia Universidad Católica Argentina.
- Guzmán, A, y Abreo, C. (2017). Las habilidades del teletrabajador para la competitividad. *Foro Empresarial*, 22 (2),5-30.[fecha de Consulta 15 de Mayo de 2023]. ISSN: 1541-8561. Recuperado de:
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=63154910002>

- Haro Sarango, A., Villacis Uvidia, J., Lara Haro, D., Carrión Gavilanes, Ángel, y Pérez Briceño, J. (2023). Estado emocional y desempeño laboral, un análisis desde el entorno de teletrabajo en docentes universitarios en épocas de COVID-19: Emotional state and job performance, an analysis from the telework environment in university teachers in times of COVID-19. *LATAM Revista Latinoamericana De Ciencias Sociales Y Humanidades*, 4(1), 2610–2624.
<https://doi.org/10.56712/latam.v4i1.441>
- Havriluk, L. (2010). El Teletrabajo: Una opción en la era digital. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 3(5), 93-109.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3252786.pdf>
- Hernández-Sampieri, R., y Torres, C. P. M. (2018). Metodología de la investigación (Vol. 4). México^ eD. F DF: McGraw-Hill Interamericana
- Herrera, J. M. (2021). El impacto del teletrabajo en el entorno laboral y familiar y los efectos en el trabajador. *Revista Internacional y Comparada de Relaciones Laborales y Derecho del Empleo*, 9,
9. http://ejcls.adapt.it/index.php/rlde_adapt/article/view/1063
- Hilbrecht, M., Shaw, S., Johnson, L. y Andrey, J. (2013). Remixing Work, Family and Leisure: Teleworkers' Experiences of Everyday Life. *New Technology, Work y Employment*, 28, 130-144. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12010>
- Jaramillo, A., y Restrepo, F. (2011). El perfil del teletrabajador y su incidencia en el éxito laboral. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (33),1-6.[fecha de Consulta 15 de Mayo de 2023]. ISSN: 0124-5821. Recuperado de:
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=194218961001>

- Jaramillo, H. (2014). *El teletrabajo: los beneficios de una forma de organización laboral moderna* [Diplomado en alta gerencia]. Universidad militar nueva granada.
- Laines, C., Hernández, A., y Zamayoa, D. (2021). La importancia de las habilidades blandas en el Home office y su impacto en la productividad de una empresa. *Vinculatégica*, 7(2). <https://doi.org/10.29105/vtga7.2-176>
- Lengüita, P. (2009). Las formas disciplinarias del teletrabajo en el periodismo gráfico. *Theomai*, número 19, 77-95.
- Levasseur, R. (2013). Habilidades de las personas: desarrollo de habilidades blandas: una perspectiva de gestión del cambio.
- Loevinger, J. (1976). *Ego development: Conceptions and theories*. San Francisco: JosseyBass
- López, L. (2013). *Teletrabajo, trabajo tradicional: diferencias entre desgaste profesional y entusiasmo laboral* [Tesis de maestría]. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente.
- López, L. (2021) Las habilidades blandas y su influencia en la construcción del aprendizaje significativo. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(6), 10828-10837. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i6.1129
- Lundberg, U. y Lindfors, P. (2002). Psychophysiological reactions to telework in female and male white-collar workers. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(4), 354-364.
- Lyttelton, T., Zang, E. y Musick, K. (2022) Los arreglos laborales de los padres y el uso del tiempo según el género durante la pandemia de COVID-19, *Journal of Marriage and Family*, 85, 2, (657-673), <https://doi.org/10.1111/jomf.12810>

- Ma, H. H. (2006). An alternative method for quantitative synthesis of single-subject researches: percentage of data points exceeding the median. *Behavior Modification*, 30, 598-617.
- Martínez, B. (2021). LA VUELTA A LAS OFICINAS. *BMyAsoc*. <https://www.bMartínez.com.uy/repo/arch/la-vuelta-a-las-oficinas.pdf>
- Martínez, R. (2010). *La relación del teletrabajo con la flexibilidad laboral, el trabajo decente, el liderazgo y motivación*. (Tesis para Doctor en Ciencias de la Administración). Universidad Nacional Autónoma de México.
- Martínez, R. (2012) “El teletrabajo como tendencia del mercado laboral”, en: *Retos II* (4), pp. 143-156. Quito: Editorial Abya-Yala/UPS.
- Martínez, R., (2010). La Evaluación Del Desempeño. *Papeles del Psicólogo*, 31 (1),85-96. ISSN: 0214-7823. Recuperado de:
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77812441009>
- Maruyama, T., y Tietze, S. (2012). De la ansiedad a la seguridad: preocupaciones y resultados del teletrabajo. *Revisión de personal*, 41(4), 450-469.
<https://doi.org/10.1108/00483481211229375>
- Maya, M., y Orellana, B. (2016). Desarrollo de soft skills una alternativa a la escasez de talento humano. *INNOVA Research Journal*, 1(12), 59-76. <https://doi.org/10.33890/innova.v1.n12.2016.81>
- Meeks, G. A. (2017). Critical Soft Skills to Achieve Success in the Workplace. abril 27, 2021, de Walden University Sitio web:
<https://scholarworks.waldenu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=5180&context=disse>
[rtations](https://scholarworks.waldenu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=5180&context=disse)

Mella, L., Sierra, M., Cardona, B. y Cabeza, J. (2017). El teletrabajo en España: aspectos teórico - prácticos de interés (Primera ed.). España: wolters kluwer S.A.

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (2019). Mallas Curriculares 2018 para Talleres de Teletrabajo.

<https://comunidades.cepal.org/elac/sites/elac/files/2019-05/Malla%20curricular%20talleres%20de%20Teletrabajo%20Colombia%20%282%29.pdf>

Miranda, F. (19 de marzo de 2020). Sólo 2 de cada 10 empresas listas para 'Home Office' en México ante COVID-19: UNAM. Milenio. Obtenido de Milenio:

<https://www.milenio.com/politica/comunidad/home-office-mexico-2->

Montaudon, C., Pinto, I., Olivera, E. y Amsler, A. (2021). Estado del trabajo remoto en México durante la pandemia de COVID-19. *Observatorio de Competitividad y Nuevas Formas de Trabajo.*, 06, ISBN: 978-607-8631-48-3. Escuela de Negocios UPAEP.

https://investigacion.upaep.mx/images/img/editorial_upaep/biblioteca_virtual/pdf/etrmdpc19_final.pdf

Mosier, K. y Robertson, M. (2020). Trabajar desde casa. ILO.

https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/publication/wcms_742061.pdf

Muñoz, D. Pabón, M. y Valencia, B. (2017). Comunicación Organizacional en torno al Teletrabajo.

Ordóñez, A., Flores, C. y Chávez, I. (2017). CONDICIONES DE TELETRABAJADORES EN LA RELACIÓN TRABAJO-FAMILIA, EN LA CIUDAD DE

CHIHUAHUA. *XXII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática*. <https://investigacion.fca.unam.mx/docs/memorias/2017/2.01.pdf>

Organización Internacional del Trabajo. (2008). *MANUAL DE BUENAS PRÁCTICAS EN TELETRABAJO*. Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, Unión Industrial Argentina, 1, 978-92-2-325464-

3. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-buenos_aires/documents/publication/wcms_bai_pub_143.pdf

Organización Internacional del Trabajo. (2020) OIT: la formación profesional es fundamental para el futuro del trabajo post-COVID en América Latina.

https://www.ilo.org/americas/sala-de-prensa/WCMS_756271/lang--es/index.htm

Ortega, C., Febles, J. y Estrada, V. (2016). Fundamentación teórico-metodológica de una estrategia para desarrollar habilidades blandas desde la enseñanza inicial.

ECOCIENCIA, 3(3), 1-16.

Parker, R. I. y Vannest, K. J. (2009). An improved effect size for single case research: NonOverlap of All Pairs (NAP). *Behavior Therapy*, 40, 357-367.

Pérez, C. (2011). El teletrabajo: ¿Más libertad o una nueva forma de esclavitud para los trabajadores? *Revista de Internet, Derecho y Política*, 11, 24-33.

<http://doi.org/10.7238/idp.v0i11.1023>

Pérez, C. y Gálvez, A. (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)*, 57–79.

<https://doi.org/10.5565/rev/athenead/v0n15.597>

Pérez, M. (2021). *¿Cuáles Son Las Nuevas Competencias Blandas Que Las Empresas De América Latina Deben Desarrollar En Sus Colaboradores Para Responder A La*

Nueva Realidad Causada Por La Pandemia Del COVID-19? [Monografía Para Optar El Título De Especialista En Gerencia Del Talento Humano]. Fundación Universidad De América Facultad De Ciencias Económicas Y Administrativas. <https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/8729/1/58580-2021-2-GTH.pdf>

- Perrigino, M., Dunford, B., y Wilson, K. (2018). Reacción negativa entre el trabajo y la familia: el "lado oscuro" de las políticas de equilibrio entre el trabajo y la vida personal (WLB) Policías. *Anales de la Academia de Gestión*, 12(2), 600-630. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0077>
- Pineda, M. (2021). *El liderazgo del teletrabajo en colombia* [Diplomado gestión de organizaciones en entornos virtuales]. Universidad Militar Nueva Granada.
- Pizà, M. (2021). Factores para la eficacia del teletrabajo [Trabajo de Fin de Grado]. Universitat de les Illes Balears.
- Poblete, M., Villa, A., García, M., y Universidad de Deusto (2018) Aprendizaje basado en competencias: una propuesta para la evaluación de las competencias genéricas. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Preston, D. y Carter, M. (2009). A review of the efficacy of the picture exchange communication system intervention. *Journal of Autism and Developmental Disorders*, 39, 1147-1486.
- Rafalski, J. y De Andrade, A. (2015). Home-Office: aspectos exploratorios de trabajar desde casa. *Temas en Psicología*, 23(2), 431-441.
- Ramos, A. y Bustamante, P. (2019). Estrategias de desarrollo de competencias blandas para mejorar el liderazgo en los supervisores de ventas de Call Center de Arequipa. *EPISTEMIA*, 3(2), 31-38. <https://doi.org/10.26495/re.v1i2.1120>

- Reed, B. (2012). Leader Development, Learning Agility and the Army Profession. The Land Warfare Papers, (92), 1-17. Recuperado de <https://www.ausa.org/sites/default/files/LWP-92-LeaderDevelopment-Learning-Agility-and-the-Army-Profession.pdf>
- Rich, M. (2001, jueves 4 de octubre) Entre las ruinas las empresas regresan al futuro. The wall street journal, pág. 1-20.
- Rincón, Y. y Zambrano, E. (2008). Equipos de trabajo virtual: los desafíos del trabajo compartido a distancia. *Negotium*, 4 (11),104-119.[fecha de Consulta 15 de Mayo de 2023]. ISSN: . Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78241107>
- Rodríguez D, Álvarez M. (2019)Relaciones de correlación entre los elementos que inciden en la calidad del rendimiento académico y las competencias emocionales. *FAREM-Estelí*. 8(32):34-45. <https://doi.org/10.5377/farem.v0i32.9228>
- Rodríguez, D. y Pardo, M. (2020). El teletrabajo en tiempos de COVID-19 [Ensayo Especialización en Administración Financiera]. Universidad Católica de Colombia.
- Rodriguez, J. (2008). El factor humano en las empresas. Madrid: Mc GrawHill.
- Rodriguez, J., Rodríguez, R., y Fuerte, L. (2021). Habilidades blandas y el desempeño docente en el nivel superior de la educación. *Propósitos y Representaciones*, 9(1), e1038. <https://dx.doi.org/10.20511/pyr2021.v9n1.1038>
- Rodríguez, O. (2020). Impacto del COVID-19 en la gestión a distancia y nuevas competencias de los gerentes [Tesis de maestría inédita]. Universidad La Salle México.

- Rojas, G. (2022). Home office y vida en tiempos de COVID-19 en México. *Interconectando Saberes*, (14), 1–14.
<https://doi.org/10.25009/is.v0i14.2752>
- Rojas, V. y Gómez, M. (2022). *Teletrabajo en tiempos de covid-19: ¿puede cualquier empleado y cualquier tipo de líder afrontarlo?* [Proyecto de grado]. Universidad ICESI.
- Romero, M. (2012). Flexibilización laboral y ética empresarial. *Revista De Derecho (Valdivia)*, 37, 321-349. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5688020.pdf>
- Roncal, X. (2021). Teletrabajo y capitalismo de vigilancia. *Telos Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 23(1), 177-192. <https://doi.org/10.36390/telos231.14>
- Ruiz, A., Rivera, R., Camero, S., Del Mar, D. y Vértiz, R. (2021). El trabajo remoto y teletrabajo en tiempo de Post-pandemia COVID-19 en la Ciudad de Lima. *Revista Científica Yotantsipanko*, 1(1). <http://revistas.uniscjsa.edu.pe/index.php/Yotantsipanko/articloe/view/2/2>
- Salazar, C. (2007) Incorporación de telecapacitados a las organizaciones. XXIII Encuentro Nacional de Facultades de Administración y Economía ENEFA 2007. Disponible en: <http://www.enefa.uach.cl>.
- Sánchez, G., Montenegro, A., y Medina, P. (2019, Agosto, 05). Teletrabajo una propuesta de innovación en productividad empresarial. Digital Publisher, 5-1, pp.93-97.
- Sánchez, J., y Calderón, V. (2012). Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que suceden a su auditoría. *Pensamiento y*

Gestión, (32),54-82.[fecha de Consulta 15 de Mayo de 2023]. ISSN: 1657-6276.

Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64623932004>

Sandoval, J. (2021). *Impacto De La Covid-19 En El Vínculo Laboral De Los Agentes De Costamar Travel Oficina Alcanfores* (Tesis Para Optar El Título Profesional De Licenciada En Turismo Y Hotelería). Universidad de San Martín de Porres.

Santillán-Marroquín, W. (2020). El teletrabajo en el COVID-19. *CienciAmérica*, 9(2), 65-76. <https://doi.org/10.33210/ca.v9i2.289>

Scruggs, T. y Mastropieri, M. (2013). PND at 25: past, present, and future trends in summarizing single-subject research. *Remedial and Special Education*, 34, 9-19.

Scruggs, T. y Mastropieri, M. y Casto, G. (1987). The quantitative synthesis of single subject research: methodology and validation. *Remedial and Special Education*, 8, 24-33.

Scruggs, T. y Mastropieri, M. (1998). Summarizing single-subject research: issues and applications. *Behavior Modification*, 22, 221-242.

Sepúlveda, M. (2017). *Las competencias transversales, base del aprendizaje para toda la vida*. Universidad EAN – Docente Bogotá, Colombia.

<https://recursos.educoas.org/sites/default/files/5073.pdf>

Steimberg, B. (2008) *El teletrabajo*, Universidad de Palermo.

Téllez, J. “Derecho Informático”, McGraw-Hill Interamericana. México, 2007. Tercera Edición (2003), p 218.

Torres, T., Alegría, M., y Camacho, R. (2019). *Manual de teletrabajo*. Perú: OEFA.

Torres-Murillo JE. *Línea del tiempo y Antecedentes: habilidades blandas y felicidad*. (internet) Universidad Simón Bolívar: Colombia; 2019.

<https://www.studocu.com/co/document/universidad-simon-bolivar-colombia/>

psicologia-general/linea-del-tiempo-y-antecedentes-habiliddes-blandas-y-felicidad/9360058.

- Ugalde, S. (2019). Home Office y la Productividad del Empleado [Trabajo de fin de Master]. Universidad de Salamanca.
- Ulate, R. (2020) Teletrabajo y su impacto en la productividad empresarial y la satisfacción laboral de los colaboradores: tendencias recientes. *Tecnología en Marcha*. Vol. 33, especial Movilidad estudiantil. Pág. 23-31. <https://doi.org/10.18845/tm.v33i7.5477>
- Valdivia, M. (2018). La Capacitación En La Gestión Del Talento Humano [Trabajo De Investigación]. Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo.
- Vargas, J. (2019). *La existencia de habilidades blandas y su influencia en el desempeño laboral de los estudiantes de ingeniería industrial de la modalidad Gente que Trabaja de la Universidad Continental- Sede Arequipa* [Investigación para Grado Académico]. Facultad de ingeniería, Universidad Continental.
https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/7525/3/IV_FIN_108_TI_Vargas_Soto_2019.pdf
- Vásquez-Pajuelo, L., Vila-Gómez, D. A., y Tuesta-Vila, J. A. (2021). Habilidades blandas y el impacto de la COVID-19 en la educación superior. *Review of Global Management*, 6(1), 41-49. <https://doi.org/10.19083/rgm.v6i1.1488>
- Vicente, T., Torres, J., Torres, A., Ramirez, M. y Capdevila, L. (2019). El teletrabajo en salud laboral. *CES Derecho*, 9(2), 287–297. <https://doi.org/10.21615/cesder.9.2.6>
- Weber, M., Finley, D., Crawford, A., y Rivera, D. (2009). An exploratory study identifying soft skill competencies in entry-level managers. *Tourism and Hospitality Research*, 9(4), 353-361.

- Whitmore, P. y Fry, J. y Organización de Investigación de Recursos Humanos, Alexandria, VA. (1974). *Definición de Soft Skills, Análisis de Modelos de Comportamiento, Procedimientos de Entrenamiento. Documento profesional 3-74* . [Washington, DC]]: Distribuido por ERIC Clearinghouse ,
<https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/ADA099612.pdf>
- Yanten, D. y Sánchez, A. (2019). LA CONDICIÓN ÉTICA:MOTOR PROPULSOR Y POSIBILITADOR DEL TELETRABAJO. *CUADERNO JURÍDICO Y POLÍTICO*, 5(14), 7-20.
- Zapata, D., Montealegre, M. y Ayala, B. (2017). Comunicación organizacional en torno al teletrabajo. *Luciérnaga*, 9(18),61-71. <https://doi.org/10.33571/revistaluciernaga.v9n18a5>

Anexos

Anexo 1.

Consentimiento Informado

Previamente, en el acercamiento verbal que tuve con el estudiante: Pérez Carmona Héctor Miguel, que actualmente se encuentra realizando su manuscrito de titulación y que pertenece al noveno semestre de la carrera de Psicología a Distancia de SUAYED, de la Universidad Nacional Autónoma de México; se me informo que se realizará la siguiente práctica, donde la finalidad de la misma procura los fines académicos.

El trabajo de investigación a realizar deriva como parte de un proyecto de evaluación, que aplicarán el estudiante, con la finalidad de observar los posibles cambios en los teletrabajadores con la aplicación de la Capacitación en habilidades blandas.

Dicho trabajo tendrá las siguientes actividades: (Duración 04 semanas)

- Contestar el test Inicial.
- Cursos de Habilidades blandas en fechas establecidas según programa. (Mismo que se compartirá si es elegido para realizar el curso)
- Al término de las 04 semanas, se volverá a aplicar la misma encuesta.

Se reitera que la información proporcionada por medio del presente archivo digital, solo será utilizada para los fines antes establecidos; y que la información recabada será estrictamente confidencial y para uso educacional; así como que al término de la práctica no se otorgará algún diagnóstico del trabajo realizado.

Después de haber leído el objetivo de la práctica, así como las actividades a realizar, me comprometo a lo siguiente:

- Contestar el pre test y post test en el tiempo solicitado por el alumno; con la intención de no retrasar el trabajo de investigación.
- Contestar los test con la mayor honestidad posible.
- Asistir a los cursos cuando sean convocados.

Para ello, aceptó de forma voluntaria participar en la aplicación de este trabajo de investigación, quedando claro que al contestar, me comprometo a lo previamente establecido y que la investigación será sin riesgo, ya que la información recabada será estrictamente confidencial y para uso educacional.

Para continuar, una vez informado, es necesario que exprese su elección. *

- Estoy informado, deseo participar y doy mi consentimiento.
- Prefiero no participar.

Formato digital:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSef210dqB5t5m7qAijkJLhwFcjXvDMwn2wPnB7JWsWbJ_ePA/viewform?usp=sf_link

Anexo 2.*Cuestionario para recabar Datos demográficos*

Pregunta	Respuesta
Nombre	
Genero	Hombre() Mujer () Otro ()
Edad	
Estado civil	Soltero () Casado () Divorciado () Viudo () Unión Libre ()
¿Tiene hijos?	Si () No ()
¿Último grado de estudios?	Secundaria () Preparatoria () Licenciatura () Maestría () Doctorado ()
¿Localidad donde vive?	
¿Puesto que desempeña?	
¿Usted vive en casa?	Propia () Rento () Prestada ()
¿Cuenta con un área de trabajo asignada en casa?	Si () No ()
¿Cuenta con un equipo de cómputo personal?	Si () No ()
¿Cuenta con un equipo de telefonía móvil personal?	Si () No ()
¿Cuenta con internet en casa?	Si () No ()
¿Vive con?	Padres () Hijos () Esposa e hijos () Pareja () Solo () Hermanos() Amigos() Otros()

Formato digital:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfwbDKdHsRaFkHVKRrIrUbf2XvRHJ9UQe-6Nfm4_hz2a5K9Q/viewform?usp=sf_link

Anexo 3.*Cuestionario 360°*

Test en estilo Likert, de autoría propia, que consta de 60 ítems dividido en secciones por las habilidades blandas de: ética, Responsabilidad, Organización del tiempo, Liderazgo, Comunicación asertiva y Toma de decisiones. Cada módulo representa a una habilidad blanda que se encuentra titulada; y tienen una puntuación máxima de 50 puntos por modulo, puntuación que se asigna de la siguiente forma:

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
5	4	3	2	1

Nombre del Evaluado: _____ **Quien evalúa:** _____

Rubro

<i>Ética</i>	1	2	3	4	5
¿Considera que su actuar ha sido ético en el teletrabajo?					
¿Realiza su trabajo con la calidad esperada?					
¿Mantiene un rol profesional en el desarrollo de sus actividades?					
¿Se apega a los valores institucionales de la organización?					
¿Estando en teletrabajo muestra una imagen profesional?					
¿Respeto los horarios establecidos por la organización?					
¿Se dirige con respeto a sus compañeros cuando se encuentra en teletrabajo?					
¿Respeto la confidencialidad de la información?					
¿Muestra una comunicación adecuada?					
¿Evita algún tipo de discriminación?					

<i>Suma de Rubro</i>					
Responsabilidad	1	2	3	4	5
¿Se conecta en tiempo y forma?					
¿Entrega su trabajo en tiempo y forma?					
¿Se encuentra disponible dentro del horario de trabajo?					
¿Puede delimitar el ámbito externo (familiar, etc.) del interno (laboral)?					
¿Se responsabiliza de los trabajos que realizo que muestran errores?					
¿Notifica entrada y salida (conexión y desconexión) con jefe inmediato?					
¿Notifica ausentismo?					
¿Utiliza las herramientas dotadas por la organización con la finalidad de salvaguardar la integridad de la información?					
¿Cuida el equipo de cómputo y móvil dotado por la organización?					
¿Comenta fallas y averías del equipo dotado con oportunidad para su reparación?					
Suma de Rubro					

<i>Organización del tiempo</i>	1	2	3	4	5
¿Respetas su horario laboral?					
¿Muestra organización y fluidez en su trabajo?					
¿En reuniones virtuales muestra puntualidad?					
¿Establece horarios de comunicación y/o atención?					
¿Solventa sus pendientes de manera oportuna?					
¿Realiza planificación de las actividades a realizar?					
¿Termina las actividades dentro del tiempo planificado?					
¿Toma tiempo para comer?					
¿Entrega los trabajos en el tiempo esperado?					
¿Se observa que puede organizar sus actividades laborales y personales?					
<i>Suma de Rubro</i>					

<i>Liderazgo y trabajo en equipo</i>	1	2	3	4	5
¿Muestra una comunicación continua con sus compañeros o colaboradores?					
¿Da seguimiento del trabajo realizado por sus colaboradores?					
¿Continuamente toma la iniciativa para resolver conflictos?					
¿Colabora constantemente con compañeros, influyendo en el trabajo realizado?					
¿Sus compañeros lo buscan constantemente para resolver dudas?					
¿Anima a sus compañeros a participar en actividades de grupo?					
¿Es capaz de organizar y trabajar en equipos de manera remota?					
¿Es capaz de coordinar sesiones virtuales?					
¿Cuándo hay que terminar un trabajo urgente solicita ayuda?					
¿Es capaz de delegar y trabajar de manera remota?					
<i>Suma de Rubro</i>					

<i>Comunicación asertiva</i>	1	2	3	4	5
¿Comunica de manera clara y concisa las metas esperadas?					
¿Comunica de manera clara y concisa las actividades a realizar?					
¿Comunica de manera clara y concisa su disponibilidad de horarios?					
¿Comunica de manera clara, concisa y oportuna las fallas en sus herramientas de trabajo?					
Cuándo considera algo injusto, ¿expresa su opinión al respecto con la persona indicada?					
¿Cuándo se expresa utiliza un volumen adecuado?					
¿Sus correos electrónicos muestran claridad en lo que solicita?					
¿Si la comunicación esperada no se da, busca otros canales? (ejemplo: Si envié correos y no me contestan en cierto tiempo, yo realizo una llamada telefónica.					
¿Es capaz de solicitar ayuda?					
¿Mantiene el control de sus emociones ante comentarios negativos u opuestos al suyo?					
<i>Suma de Rubro</i>					

<i>Toma de decisiones</i>	1	2	3	4	5
¿Toma decisiones consultando al jefe inmediato?					
¿Puede diferenciar entre actividades primordiales?					
¿Es consciente de los efectos de sus decisiones?					
¿Busca las posibles causas de un problema previo a tomar una decisión?					
¿Cuándo toma una decisión expone lo que quiere lograr?					
¿Cuándo toma una decisión considera las condiciones que debe satisfacer y las restricciones que enfrentara?					
¿Piensa en el riesgo previo a elegir la alternativa mejor balanceada entre beneficios y riesgos?					
¿Al tomar decisiones contempla algún plan de contingencia?					
¿Aplica las mejores prácticas en beneficio de la organización?					
¿Las decisiones tomadas sin supervisión han sido adecuadas?					
<i>Suma de Rubro</i>					

Suma por Rubro

Evaluado: _____ Sumatoria total: _____

Evaluación	Puntuación de Evaluación			
	1	2	3	4
Rubro				
Ética				
Responsabilidad				
Organización del tiempo				
Liderazgo y trabajo en equipo				
Comunicación asertiva				
Toma de decisiones				
Total				

1. Evaluador: _____

2. Evaluador: _____

3. Evaluador: _____

4. Evaluador: _____

Al finalizar se concentran las respuestas obtenidas para cada participante y se le asigna el valor correspondiente para sacar el promedio de evaluación obtenido, el cual podrá tener un máximo de 1,200 puntos.

Se repite el mismo ejercicio para el Post-test y las evaluaciones de seguimiento de la semana #1 y #2.

Capacitación personal Auditoria Interna (Anexo 4)		
Empresa:		
Tema a desarrollar:	Trabajo en equipo	
Dirigido:	Personal de auditoria (02 participantes)	
Duración:	05 hrs.	
Fecha:		
Instructor(es):	Héctor Miguel Pérez Carmona	
Objetivo:	Este curso de capacitación coadyuvará a que el personal de Auditoria Interna conozca los beneficios de realizar actividades en equipo y aplique en el desarrollo de sus actividades...	
Técnicas didácticas	Visual Proyectable (diapositivas) y Audiovisuales.	
Recursos necesarios:	Sala con cupo para mínimo 4 personas, contemplando: o(01) Expositor o(02) Participantes (01) Laptop (01) Proyector (40) Hojas blancas (02) Cajas de popotes Impresora Tinta para impresora.	
Contenidos del programa de capacitación		
#	Actividad	Duración
1	Se dará la bienvenida a los participantes y pase de lista de asistencia (Anexo 8).	10 min
1.1	Dinámica de presentación	
1.2	Se otorgara el formato Evaluación de curso (Anexo 1.1) para evaluar el conocimiento previo de los participantes, lo que permitirá contrastar el aprendizaje obtenido.	10 min
2	Se comentara el objetivo de la capacitación y se proyecta presentación de power point. (El trabajo en equipo)	10 min
3	El curso se realizara utilizando las técnicas de instrucción interrogativa y expositiva, abordando el tema se: Cuestionara a los participantes sobre el trabajo en equipo. En este ejercicio se verificara y valuara el trabajo en equipo de los participantes.	45 min
4	Se realizaran las siguientes dinámicas, buscando la apertura y la formación de equipos:	60 min
4.1	Isla desierta: Consiste en que cada uno de los participantes imagine que está en una isla desierta, cada persona debe exponer sus gustos y prioridades y se puede crear una discusión a partir de ello.	(20 min)

4.2	Dinámica Ice-Breakers: Se dividirá el grupo en parejas, estas deberán preguntarse cosas para conocerse mejor; al finalizar se escogerán a ciertos participantes para que presenten a su compañero.	(20 min)
4.3	La torre: Se dividirá el equipo en 4 grupos de 8 participantes, se entregaran popotes y estos deberán realizar una torre con forme sus posibilidades, la intención es que todos los integrantes de cada equipo participe; ganara el equipo que realice la torre más alta.	(20 min)
5	Descanso / Break	30 min
6	Se expondrá el tema del trabajo en equipo, resaltando las ventajas y beneficios de desarrollar un equipo efectivo.	30 min
7	Se revisaran las normativas internas sobre el trabajo en equipo.	20 min
8	<p>Se proyectaran videos de concientización de trabajo en equipo.</p> <p>Video 1 https://www.youtube.com/watch?v=IjB0j997euA</p> <p>Video 2 https://www.youtube.com/watch?v=nYhliYnTIUo</p> <p>Video 3 https://www.youtube.com/watch?v=EnQhERZwF5k</p> <p>Video 4 https://www.youtube.com/watch?v=gLEfiI8CbLQ</p>	30 min
9	<p>Dinámica</p> <p>Se preguntara a los participantes ¿Qué harías tú?</p> <p>Con esa pregunta se pretende que cada uno de los participantes del curso exponga que haría el para trabajar en equipo con sus compañeros o que está haciendo para ello.</p>	30 min

10	<p>Evaluación</p> <p>Se entregara evaluación con 10 preguntas para validar el conocimiento teórico. (Anexo)</p> <p>Se otorgara el formato Evaluación de Curso (Anexo 7) para conocer la satisfacción de usuario.</p>	25 min
----	--	--------

Evaluación de curso: Trabajo en equipo. (Anexo 4.1)

Evaluación de curso			
Tema:	Trabajo en equipo		
Empresa:			
Nombre:			
Fecha:			
Área:			
Puesto:		Clave de empleado:	
Instrucciones: Contesta con una X en la opción que consideres correcta.			
#	Pregunta	Acierto	
1	Es la capacidad de participar activamente en el proceso de una meta común subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo. ¿Estamos hablando de? Trabajo () Involucramiento () Trabajo en equipo ()		
2	¿El trabajo en equipo es una habilidad? Cierto () Falso ()		
3	¿El trabajo en equipo se puede desarrollar? Cierto () Falso ()		
4	¿En el trabajo en equipo el rol de liderazgo es compartido? Si () No () Lo desconozco () No para todos los casos ()		
5	¿En el trabajo en equipo los integrantes tienen responsabilidad por ellos mismos al igual que por el equipo? Si () No () Lo desconozco () No para todos los casos ()		
6	¿En el trabajo en equipo el desempeño se mide de manera directa, por medio de la evaluación de los productos del trabajo colectivo? Si () No () Lo desconozco () No para todos los casos ()		
7	Es fruto del esfuerzo colectivo del equipo. Trabajo en equipo () Grupo de trabajo ()		
8	La comunicación es solo con el líder. Trabajo en equipo () Grupo de trabajo ()		

9	Se resuelven los conflictos por medio de la confrontación colectiva. Trabajo en equipo () Grupo de trabajo ()	
10	El liderazgo es propiedad de una persona. Trabajo en equipo () Grupo de trabajo ()	
Total de aciertos		
Observaciones:		
Aplico:	Reviso: Lic. Pérez Carmona Héctor Miguel	
Firma:	Firma:	

Capacitación personal AUDITORIA INTERNA (Anexo5)		
Empresa:		
Tema a desarrollar:	Comunicación asertiva.	
Dirigido:	Personal de AUDITORIA INTERNA	
Duración:	04 hrs.	
Fecha:		
Instructor(es):	Héctor Miguel Pérez Carmona	
Objetivo:	Este curso de capacitación coadyuvará a que el personal de AUDITORIA INTERNA conozca las ventajas de una comunicación asertiva y la aplique en el desarrollo de sus actividades. .	
Técnicas didácticas	Visual Proyetable (diapositivas)	
Recursos necesarios:	Sala con cupo para mínimo 04 personas, contemplando: o(01) Expositor o(02) Participantes (01) Laptop (01) Proyector (40) Hojas blancas Impresora Tinta para impresora.	
Contenidos del programa de capacitación		
#	Actividad	Duración
1	Se dará la bienvenida a los participantes y pase de lista de asistencia (Anexo 8).	10 min
1.1	Dinámica de presentación.	
1.2	Se otorgara el formato Evaluación de curso (Anexo 5.1) para evaluar el conocimiento previo de los participantes, lo que permitirá contrastar el aprendizaje obtenido.	10 min
2	Se comentara el objetivo de la capacitación y se proyecta presentación de power point. (Comunicación Asertiva)	10 min
3	El curso se realizara utilizando las técnicas de instrucción interrogativa y expositiva y demostrativa, abordando el tema se: Cuestionara a los participantes sobre el uso de la comunicación asertiva. En este ejercicio se verificara y valuara la comunicación asertiva.	50 min
4	Se expondrá el tema de la importancia de la comunicación asertiva en el desarrollo de sus actividades.	60 min
5	Descanso / Break	30 min
6	Se realizara dinámica de Adivina la Movie: consiste en que pasaran 5 integrantes del curso y se les otorgaran películas al azar, las cuales deberán intentar comunicar con mímica.	30 min
7	Dinámica soy mudo: Consiste en que los participantes puedan comunicar algo sin hablar con sus compañeros, valorizando la comunicación oral.	30 min

8	Se presentaran los siguientes videos de apoyo de la comunicación asertiva. Video 5 https://www.youtube.com/watch?v=ZgmSfdE2y-s Video 6 https://www.youtube.com/watch?v=itBLSKocD4o	20 min
9	Evaluación Se entregara evaluación con 10 preguntas para validar el conocimiento teórico. (Anexo) Se otorgara el formato Evaluación de Curso (Anexo 7) para conocer la satisfacción de usuario.	20 min

Evaluación de curso: Comunicación asertiva. (Anexo 5.1)

Evaluación de curso			
Tema:	Comunicación asertiva.		
Empresa:			
Nombre:			
Fecha:			
Área:			
Puesto:		Clave de empleado:	
Instrucciones: Contesta con una X en la opción que consideres correcta.			
#	Pregunta	Acierto	
1	La comunicación asertiva consiste en la capacidad de expresar sentimientos, ideas u opiniones de manera confiada. Cierto () Falso ()		
2	Consiste en la capacidad de expresar sentimientos, ideas u opiniones de manera confiada. Confianza () Comunicación asertiva () Hablar ()		
3	La comunicación asertiva reduce la posibilidad de crear un conflicto, un mal entendido. Cierto () Falso ()		
4	Una persona que evita conflicto a cualquier costo trata de tranquilizar a los demás expresando disculpas continuas, temor o ansiedad. ¿Estamos hablando de? Comunicación asertiva () Comunicación pasiva () Comunicación agresiva ()		
5	Las expresiones se enfocan principalmente a dañar o lastimar a la otra persona, en lugar de abordar el tema central de interés. Comunicación asertiva () Comunicación pasiva () Comunicación agresiva ()		
6	Establecer nuestros derechos. Comunicación asertiva () Comunicación pasiva () Comunicación agresiva ()		

7	Practica la escucha activa. Comunicación asertiva () Comunicación pasiva () Comunicación agresiva ()	
8	Impone Comunicación asertiva () Comunicación pasiva () Comunicación agresiva ()	
9	Permite Comunicación asertiva () Comunicación pasiva () Comunicación agresiva ()	
10	Expresar sentimientos positivos y negativos. Comunicación asertiva () Comunicación pasiva () Comunicación agresiva ()	
Total de aciertos		
Observaciones:		
Aplico: Lic. Pérez Carmona Héctor Miguel	Reviso: Lic. Pérez Carmona Héctor Miguel	
Firma:	Firma:	

Capacitación personal Auditoria Interna (Anexo 6)		
Empresa:		
Tema a desarrollar:	Tomas de decisiones	
Dirigido:	Personal de Auditoria Interna	
Duración:	05 hrs	
Fecha:		
Instructor(es):	Héctor Miguel Pérez Carmona	
Objetivo:	Este curso de capacitación coadyuvara al que el personal de Auditoria Interna conozca la importancia de las tomas de decisiones.	
Técnicas didácticas	Visual Proyectable (diapositivas) y Audiovisuales.	
Recursos necesarios:	Sala con cupo para mínimo 04 personas, contemplando: o(01) Expositores o(02) Participantes (01) Laptop /Aplicación de juego VAS o NO VAS (01) Proyector (40) Hojas blancas Impresora Tinta para impresora.	
Contenidos del programa de capacitación		
#	Actividad	Duración
1	Se dará la bienvenida a los participantes y pase de lista de asistencia (Anexo 8).	10 min
1.1	Dinámica de presentación.	
1.2	Se otorgara el formato Evaluación de curso (Anexo 6.1) para evaluar el conocimiento previo de los participantes, lo que permitirá contrastar el aprendizaje obtenido.	10 min
2	Se comentara el objetivo de la capacitación y se proyecta presentación de power point. (Toma de decisiones)	10 min
3	El curso se realizara utilizando las técnicas de instrucción interrogativa y demostrativa, abordando el tema se: Cuestionara a los participantes sobre la toma de decisiones. En este ejercicio se verificara y valuara la toma de decisiones de los participantes.	45 min
4	Se expondrá el tema de la toma de decisiones. Integrando los temas anteriores, como: <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación asertiva. • Pensamiento analítico. • Trabajo en equipo. 	60 min
5	Descanso / Break	30 min
6	Se realizara la dinámica VAS o NO VAS, se formaran 04 equipos de 08 integrantes, entre ellos asignaran un representante por equipo, el que elegirá un portafolio; este puede contener entre \$1 peso hasta \$100,000 (ficticios) gana el equipo que se quede con el portafolio con mayor importe.	80 min

7	Para enriquecer el tema se proyectara el siguiente video 9: https://www.youtube.com/watch?v=pZ9YdAVw5kQ	15 min
8	Evaluación Se entregara evaluación con 10 preguntas para validar el conocimiento teórico. (Anexo) Se otorgara el formato Evaluación de Curso (Anexo 7) para conocer la satisfacción de usuario.	20 min
9	Cierre y finalización de cursos. Agradecimiento y constancia de cursos.	20 min

Evaluación de curso: Toma de decisiones. (Anexo 3.1)

Evaluación de curso			
Tema:	Toma de decisiones		
Empresa:			
Nombre:			
Fecha:			
Área:			
Puesto:		Clave de empleado:	
Instrucciones: Contesta con una X en la opción que consideres correcta.			
#	Pregunta	Acierto	
1	Proceso sistemático de elección entre un conjunto de alternativas con base en criterios específicos y en la información disponible. ¿Estamos hablando de? Pensamiento analítico () Toma de decisiones () Investigación ()		
2	El objetivo principal de la toma de decisiones es encontrar la mejor solución o alternativa ante una necesidad o situación determinada. Cierto () Falso ()		
3	¿La toma de decisiones puede generar frustración? Cierto () Falso ()		
4	¿Cuáles son los 3 tipos de toma de decisiones? a) Estratégicas, planeación y control () b) Estratégicas, tácticas y operacionales () c) De vida, de pareja y de familia ()		
5	¿La toma de decisiones puede generar éxito? Cierto () Falso ()		
6	¿Existe un procedimiento para la toma de decisiones? Cierto () Falso ()		
7	¿Es una habilidad? Cierto () Falso ()		

8	¿Se puede desarrollar? Cierto () Falso ()	
9	¿Es fácil tomar decisiones ya que solo me afectan a mí? Cierto () Falso ()	
10	Evaluar las alternativas, visualizar riesgos, contemplar esfuerzos, ¿son algunos puntos que nos ayudan con la toma de decisiones? Cierto () Falso ()	
Total de aciertos		
Observaciones:		
Aplico: Lic. Pérez Carmona Héctor Miguel	Reviso: Lic. Pérez Carmona Héctor Miguel	
Firma:	Firma:	

Evaluación

Como se expresa en cada una de las cartas descriptivas de cada temática, al final de cada curso se realizara una entrevista exclusiva de cada temática; adicional, se entregara a los participantes el siguiente formato para que se evalúe de forma anónima a los instructores, temáticas y locación.

Evaluación de Curso (Anexo 7)				
Fecha de evaluación:				
Nombre de Instructor:				
Nombre del Curso:				
Instrucciones:	Con base en su experiencia, favor de contestar en el recuadro con una (X) según su apreciación de los temas del curso y las habilidades del instructor.			
Temas				
Pregunta	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
1. Los temas expuestos en el curso fueron:				
2. El contenido del curso fue:				
3. La actualización del tema fue:				
4. La presentación del curso fue:				
5. El apoyo visual proyectivo fue:				
Instructor				
Pregunta	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
6. Los temas expuestos en el curso fueron:				
7. El contenido del curso fue:				
8. El respeto que mostro el instructor hacia los participantes fue:				
9. El volumen de voz que utilizo el instructor fue:				
10. La apertura para resolver dudas que mostro el instructor fue:				
Aula o lugar del curso				
Pregunta	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
11. El lugar donde se desarrolló el curso fue:				
12. La luz fue:				
13. La ventilación fue:				
14. El mobiliario fue:				
Comentarios Adicionales				

Formato Lista de asistencia (Anexo 8)

Lista de asistencia					
Empresa:					Fecha:
Curso:					
Dirigido:					
Instructor(es):	<ul style="list-style-type: none"> • Pérez Carmona Héctor Miguel 				
Asistentes					
#	Nombre	Puesto	Edad	Ultimo grado de estudios	Firma
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
Observaciones:					

Video 1

EmprendeGo. (2014)¿Qué es el trabajo en equipo? (Mejor video sobre Trabajo en Equipo) [Vídeo]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=IjB0j997euA>

Video 2

Aldeas Verdes. (2014). El trabajo en equipo [Vídeo]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=nYhliYnTIUo>

Video 3

INGERENCIA SAS (2012). Trabajo en Equipo [Vídeo]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=EnQhERZwF5k>

Video 4

DESMADRE MEXICANO oficial. (2018). «GRAN REFLEXION DE LO QUE ES TRABAJO EN EQUIPO» [Vídeo]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=gLEfiI8CbLQ>

Video 5

Prepa en Línea. (2018)¿Qué es la comunicación asertiva? [Vídeo]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=ZgmSfdE2y-s>

Video 6

Selvv (2013). Comunicación asertiva: Los 5 pasos [Vídeo]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=itBLSKocD4o>

Video 7

AprendaPracticando (2014). 0101.01 -- Pensamiento Analítico [Vídeo]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=XIBrPCz5hhk>

Video 8

ESTEFANÍA INTRIAGO. (2016). EL PENSAMIENTO ANALÍTICO [Vídeo]. <https://www.youtube.com/watch?v=MZL4ouYwGxM>

Video 9

Grupoibhn (2013). Proceso de toma de decisiones. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=pZ9YdAVw5kQ>