



**UNIVERSIDAD POPULAR AUTÓNOMA DEL ESTADO
DE PUEBLA**

**Vicerrectoría Académica
Decanatura de Artes y Humanidades
Facultad de Psicología**

**“Análisis transaccional de un programa piloto de una capacitación
cross-training en el sector de salud público”.**

**Proyecto Recepcional que para obtener el grado de
Maestría en Psicología del Trabajo y de las Organizaciones**

Presenta

Lic. Marcelo Álvarez Hernández

Director de Tesis

Dra. Adriana Nachieli Morales Ballinas

Puebla, Pue.

Agosto 2021.



UPAEP – Secretaría General

Dirección General de Apoyos Académicos

Dirección del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación.

Biblioteca Central - **Karol Wojtyła**

Tesis Digitales Restricciones de uso:

DERECHOS RESERVADOS ©

PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

El uso de textos, imágenes, gráficas, 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 de donde la obtuvo mencionando el autor o autores involucrados en el documento.

Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Puebla, Puebla a 28 de Enero de 2021.

Dra. Ana María Herrera Espinosa
Directora Académica
Facultad de Psicología UPAEP
PRESENTE.

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y NO PLAGIO

Por el presente documento, el alumno: **MARCELO ÁLVAREZ HERNÁNDEZ** con **ID: 77257** que cursa actualmente la Maestría en Psicología del Trabajo y las Organizaciones:

Ha elaborado el Proyecto de Tesis: **“Análisis transaccional de un programa piloto de una capacitación cross-training en el sector de salud público”**.

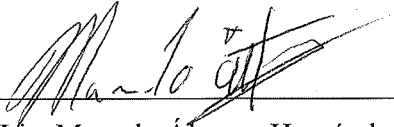
Declaro que el presente trabajo ha sido íntegramente elaborado por mí y que en él no existe plagio de ninguna naturaleza, en especial de otro Proyecto o trabajo de tesis o similar presentado por cualquier persona ante cualquier entidad educativa.

Dejo expresa constancia que las citas de otros autores han sido debidamente identificadas en el trabajo, por lo que no he asumido como mías las opiniones vertidas por terceros, ya sea de fuentes encontradas en medios escritos o en Internet.

Asimismo, afirmo que he leído el documento de tesis en su totalidad y estoy plenamente consciente de todo su contenido.

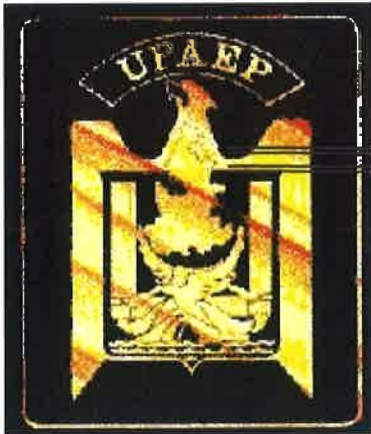
En caso de incumplimiento de esta declaración, me someto a lo dispuesto por las normas académicas de esta Institución.

ALUMNO


Lic. Marcelo Álvarez Hernández

DIRECTORA DE TESIS


Dra. Adriana Nachieli Morales
Ballinas



UNIVERSIDAD POPULAR AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE PUEBLA

Facultad de Psicología

Maestría: Psicología del Trabajo y de las Organizaciones

Nombre de la Tesis o Proyecto Recepcional:

Análisis transaccional de un programa de capacitación cross-training en el sector de salud público.

NOMBRE DEL EGRESADO:

Marcelo Álvarez Hernández

Comité Asesor:

Dra. Adriana Nachieli Morales Ballinas

DIRECTOR

Asesor:

Dra. Crishelen Kurezyn Díaz

Asesor:

Mtro. Enrique López Albores

Puebla, Pue.

Febrero, 2022

Agradecimientos:

Gracias a mis padres (Marcelo y Judith) y hermano (Fabián) por apoyarme en cada una de mis aventuras, a mis amigos, compañeros y familia los cuales siempre ofrecían palabras de ánimo. Especialmente a mi colega Karime Muycelo por su valioso apoyo y contribuciones al desarrollo de esta tesis.

A todos mis profesores quienes directa o indirectamente formaron parte de este trabajo. Principalmente a mi directora de tesis la Dra. Adriana Nachieli Morales Ballinas quien siempre me apoyo y me hizo recordar la valiosa lección de que el trabajo duro siempre brinda recompensas, a la Dra. Crishelen Kurezyn Díaz por sus increíbles clases y fomentar mi desarrollo profesional al involucrarme con AIM2Flourish e igualmente al Mtro. Enrique López Albores quien apporto mucho con sus conocimientos prácticos y a siempre pensar fuera de la caja para poder llegar a cosas grandes como lo es la conclusión de esta tesis.

Por último, al Dr. Carlos Reynoso Núñez, la Dra. Maru Ciofalo y la Dra. Ana María Herrera quienes siempre han sido una inspiración para mi en diversos sentidos, sumado al apoyo que siempre han mostrado hacia mis proyectos.

Marcelo Álvarez Hernández

Resumen

El cross-training o capacitación cruzada es una modalidad de capacitación en la cual se realiza una rotación de puesto en un departamento o entre dos departamentos con la finalidad de que el personal pueda desarrollar habilidades y competencias. Esta investigación tuvo como objetivo, documentar como se modifica la conceptualización de las competencias añadidas al puesto de los colaboradores con respecto a su perfil de puesto durante la capacitación transversal en modalidad cross-training. El diseño elegido para esta investigación fue no experimental, transversal y empleando la investigación acción participativa, empleando una entrevista semiestructurada basada en cinco competencias: orientación al cliente, capacidad de aprendizaje, trabajo equipo, tolerancia a la presión del trabajo, adaptabilidad y flexibilidad, esta fue aplicada en un departamento de finanzas teniendo cuatro sujetos como muestra los cuales participaron en la prueba piloto de dos meses. Con base a los resultados obtenidos se encuentra evidencia de que el cross-training es benéfico para desarrollar y reforzar competencias, sin embargo, al ser una prueba piloto, se menciona las recomendaciones para futuras investigaciones.

Palabras clave: Cross-training, competencias, prueba piloto

Abstract

Cross-training or cross-training is a training modality in which a job rotation is carried out in a department or between two departments in order for staff to develop skills and competencies. The objective of this research was to document how the conceptualization of the skills added to the position of collaborators is modified with respect to their job profile during cross-training. The design chosen for this research was nonexperimental, transversal and employing participatory action research, employing a semi-structured interview based on five competencies: customer orientation, learning capacity, Team work, work pressure tolerance, adaptability and flexibility, this was applied in a finance department having four subjects as a sample which participated in the two-month pilot test. Based on the results obtained, there is evidence that cross-training is beneficial for developing and strengthening competencies, however, as it is a pilot test, recommendations for future research are mentioned.

Keywords: Cross-training, competencies, pilot test

Índice

	iii
Agradecimientos:	iv
Resumen	v
Abstract	vi
Capítulo 1. Introducción	1
1.1. Planteamiento del problema	1
1.2. Supuestos	9
1.3. Objetivo general	9
1.4. Objetivos específicos	9
1.5. Justificación de la investigación	9
Capítulo 2. Marco teórico	11
2.1 Capacitación	11
2.1.1 Beneficios de la capacitación en las empresas.	17
2.1.2 Capacitación en México	19
2.1.3 Marco legal de la capacitación en México	22
2.2 Cross-training.	23
2.2.1 Equipos de trabajo.	26
2.2.2 Motivantes de un equipo de trabajo.	28
2.2.3 Liderazgo de un equipo de trabajo.	30
2.3 Beneficios de un programa de cross-training en la organización.	31
2.3.1 Desempeño técnico	31
2.3.2 Organizaciones inteligentes	32
2.3.3 Adaptabilidad a los entornos VUCA	32
2.4 Competencias	34
2.4.1 Tipos de competencias	35
2.4.2 Competencias específicas a desarrollar.	36
Capítulo 3. Marco metodológico	37
3.1. Tipo de estudio y diseño	37
3.2. Consideraciones éticas en la investigación	39
3.2.1 Calidad de la enseñanza/supervisión e investigación	39
3.2.2 Comunicación de los resultados	40
3.2.3 Confidencialidad de los resultados	41
3.3. Sujetos	41

3.4. Instrumentos	42
3.5. Procedimiento	52
Capítulo 4. Resultados	56
4.1 Análisis cualitativo del primer mes de la prueba piloto	56
4.2 Análisis cualitativo del primer mes de la prueba piloto	58
Capítulo 5. Conclusiones y Discusión	65
5.1 Discusión con autores	65
5.2 Aceptación del supuesto de investigación	68
5.3 Conclusiones relativas al objetivo general	68
5.4 Conclusiones relativas al objetivo (s) específico (s)	69
5.5 Aportaciones originales	69
5.6 Limitaciones de la investigación planteada	70
5.7 Recomendaciones y futuras líneas de investigación	71
Bibliografía	71
Anexos	79

Índice de tablas

Tabla 1. Capacitación en América Latina	4
Tabla 2. El porcentaje de firmas que identifican como una limitación importante la formación inadecuada de la fuerza laboral	5
Tabla 3. Proporción de trabajadores certificados a participantes en la PF en algunos países	17
Tabla 4. Stakeholders de la investigación	54
Tabla 5. Rol de aplicación del cross-training	55
Tabla 6. Categorías centrales	56

Índice de Figuras

Figura 1. La salud y el bienestar mental están en riesgo	2
Figura 2. Niveles de productividad relacionados con la capacitación	6
Figura 3. Distribución del número de empresas que no impartieron capacitación según causa para no impartirla, 2017	8
Figura 4. Posición en ranking globales	13
Figura 5. Los países que más invierten en capacitación y formación de su talento	19

Figura 6. ¿Cuáles son los principales desafíos a los que se enfrentan las organizaciones al momento de desarrollar una nueva habilidad blanda y / o técnica en su fuerza laboral?	21
Figura 7. Gráfico comparativo sobre la función de la motivación en 2015 y 2020	29
Figura 8. Método empleado para desarrollar la investigación	53
Figura 9. Red de análisis de primer mes de prueba piloto	58
Figura 10. Red de análisis de segundo mes de prueba piloto	59
Figura 11. Red de análisis códigos relacionados de prueba piloto	61
Figura 12. Red de análisis códigos relacionados de prueba piloto	62
Figura 13. Red de análisis códigos relacionados de prueba piloto	63

Capítulo 1. Introducción

1.1. Planteamiento del problema

Actualmente enfrentamos una pandemia a nivel global, por lo que el mundo laboral se ha visto en la necesidad de hacer cambios, innovando en nuevos métodos y programas de capacitación ante las necesidades emergentes, apoyándose principalmente en nuevos métodos para el desarrollo de competencias tanto profesionales como personales.

Es por lo que muchas empresas han optado por reducir sus programas de capacitación como lo menciona el informe de Degreed (2021) en México un 56% de los colaboradores entrevistados afirman que sus organizaciones han reducido sus programas de capacitación esto se ha suscitado por la pandemia. Sumado a lo argumentado por Hernández (2021), esta escasez de programas de capacitación puede afectar a mediano y largo plazo, la continuidad de negocio por la falta de desarrollo del talento humano. Sumado a las repercusiones en la salud mental que se presentan a continuación:

Figura 1

La salud y el bienestar mental están en riesgo.



Nota. Reproducido de *El estado de las habilidades en 2021: En peligro de extinción*, Degreed, 2021, (https://get.degreed.com/hubfs/State%20of%20Skills%20PDFs%20Dec%202020/The%20State%20of%20Skills_digital_es-LA_111920.pdf?utm_source=PRSS-RSR-Degreed-DSA-RPRT-stateofskillsreport--11_2020). CC BY 4.0

Con base en lo que se muestra en la estadística anterior un 63% de las personas entrevistadas en México, argumentan que su trabajo es más estresante debido a la falta de capacitación, mientras que un 36% consideran que está afectando su salud mental, de modo que la reducción de la capacitación en nuestro país está generando diversas consecuencias.

Por lo que, entrando en contexto, en esta investigación se propone una prueba piloto de un programa de capacitación cross-training, al cual se caracteriza como una técnica en la cual consiste en que el personal de un determinado departamento rote de manera periódica en los distintos puestos que lo conforman, con la finalidad de que cada miembro del equipo sea

capaz de desarrollar nuevas competencias; esto tiene como resultado que el dinamismo en el equipo de trabajo aumente, la competitividad y la flexibilidad aumenten, impactando de manera directa en el clima laboral y en el bienestar.

Con respecto a la capacitación, los autores Fiszbein, Cumsille y Cueva (2016) afirman que, en la última década los gobiernos pertenecientes a América Latina han centrado sus esfuerzos en invertir capital en la educación de la población adulta, por lo que el índice de escolarización en este sector de la población ha tenido un incremento considerable.

Por consiguiente, los autores Fiszbein, Consentido y Cumsielle (2016), han enunciado los siguientes niveles de escolaridad:

- **Habilidades cognitivas:** las cuales se entienden como las que se adquieren en los entornos básicos escolares y se ven reforzadas en la educación media.
- **Habilidades técnicas:** se adquieren en programas de educación secundaria y la media superior, que incluyen la universitaria y los entrenamientos especializados en las diferentes áreas de cada organización.
- **Habilidades socioemocionales:** se les conoce como habilidades blandas y se adquieren a lo largo de la vida de cada persona y en diferentes medios, son esenciales para enfrentar dificultades, comunicarnos eficientemente y cumplir objetivos.

Por lo mencionado anteriormente y para reforzar las habilidades que se generan en cada nivel de escolarización, los autores Llisterri, Gilgo, Homs y Ruiz-Devesa (2014), destacan la importancia de mantener al personal capacitado por medio de cursos, seminarios o talleres prácticos que, si bien este tipo de modelos no se encuentran en el aspecto formal de la educación, son de suma importancia aunado a que generalmente tienden a ser breves con un enfoque especializado a las necesidades específicas del área en cuestión.

La siguiente tabla presenta información representativa de la diferencia del año 2006 al 2010 con respecto a la capacitación en América latina:

Tabla 1

Capacitación en América Latina

País	% de firmas manufactureras que ofrecen capacitación formal		% de trabajadores a los que se les ofrece capacitación formal	
	2006	2010	2006	2010
Ecuador	61,6	65,9	71,5	65,0
Colombia	39,5	65,1	59,4	78,8
Argentina	52,1	63,6	67,1	61,2
El Salvador	49,6	61,0	61,4	54,1
Perú	57,7	60,1	61,9	62,0
Chile	46,9	57,5	45,0	49,2
Bolivia	53,9	57,1	53,0	43,8
República Dominicana	s.d.	57,0	s.d.	46,1
Venezuela	42,3	56,0	s.d.	74,5
Paraguay	46,9	54,9	55,7	61,0
Costa Rica**	46,4	54,7	s.d.	71,0
Guatemala	28,1	51,9	64,4	67,7
México	24,6	50,8	66,4	62,6
Uruguay	24,5	48,6	49,3	38,1
Brasil*	s.d.	42,2	s.d.	61,8
Honduras	33,3	35,8	77,4	58,0
Panamá	43,9	11,0	54,6	67,6

Nota 2. Reproducido de *La capacitación en América Latina*, Fiszben et al, 2016, (<https://laureate-comunicacion.com/prensa/wp-content/uploads/2017/01/La-Capacitaci%C3%B3n-Laboral-en-Am%C3%A9rica-Latina-FINAL-1.pdf>). CC BY 4.0

En la tabla anterior es posible apreciar como fue el cambio que tuvo México del año 2006 al 2010 en el porcentaje de las firmas de manufactura quienes ofrecen programas de capacitación formal, pasando del 24.6% al 50.8% lo cual representa un cambio significativo en el personal que se encuentra apto para el entorno laboral, mientras que en el mismo rango de tiempo el porcentaje de colaboradores a quienes se les ofertaba la capacitación formal bajo de 66.4% al 62.6% siendo una reducción significativa en este rubro que representa un incentivo para el personal.

Durante el mismo lapso los autores Fiszbein et al (2016) encontraron que, en nuestro país, la formación inadecuada representaba un 10.4%, lo que representaba un sesgo para la fuerza laboral, sin embargo, en comparativa con los datos del año 2010, se puede observar que este porcentaje tuvo un aumento del 20.5%, dando un total del 30.9% lo cual representa un aumento significativo esto puede deberse a medidas aplicadas dentro de las empresas para reforzar la competitividad e incluso por planes formulados por el sector gubernamental para formar personal más apto para el mundo laboral.

En la siguiente tabla se puede visualizar el aumento percibido:

Tabla 2

El porcentaje de firmas que identifican como una limitación importante la formación inadecuada de la fuerza laboral

	2006	2010
Brasil*	s.d.	74,9
Argentina	49,0	56,6
Paraguay	36,1	51,4
Colombia	29,0	44,5
Chile	41,8	40,7
Costa Rica**	13,4	38,3
Bolivia	27,8	36,7
República Dominicana	s.d.	36,2
Ecuador	35,9	34,2
Guatemala	29,1	33,1
México	10,4	30,9
Uruguay	24,5	30,8
El Salvador	31,7	29,9
Perú	32,0	28,4
Honduras	23,1	27,7
Venezuela	27,9	24,7
Panamá	14,5	18,9

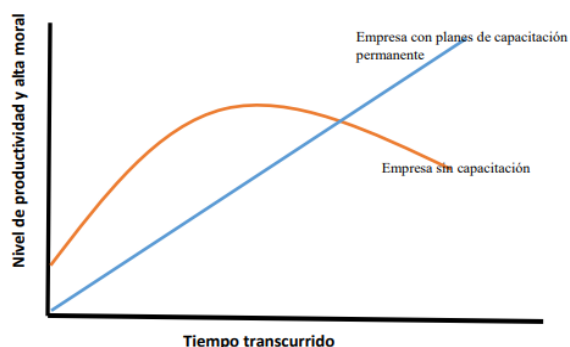
Nota 3. Reproducido de *La capacitación en América Latina*, Fiszben et al, 2016, (<https://laureate-comunicacion.com/prensa/wp-content/uploads/2017/01/La-Capacitaci%C3%B3n-Laboral-en-Am%C3%A9rica-Latina-FINAL-1.pdf>). CC BY 4.0

Para el año 2014 ManpowerGroup aplicó una encuesta denominada como *talent shortage survey*; en los resultados obtenidos se encontró que diversos países de Latinoamérica que se consideraron en la encuesta se posicionan en la por encima de la media global de empleadores que presentan impedimentos para completar plantillas de trabajo, como lo mencionan los autores Fiszben et al (2016); de igual manera ellos mencionan que muchos países de América latina son los que más registran dificultades para poder completar los puestos de trabajo en sus organizaciones. Mientras que, en el 2015, algunos países mejoraron sus cifras, aunque siguen presentando inconvenientes al ser comparados con el promedio global. En el caso de Argentina su proporción de empleadores que mencionan problemas se vio reducida ubicándose bajo la media global, mientras que tres países de la región siguen dentro del ranking de los 10 primeros: Perú en el segundo puesto, Brasil en el cuarto lugar y México se sitúa en el noveno lugar.

En el siguiente gráfico se puede observar los niveles de productividad en relación con la capacitación para desarrollarla este:

Figura 2

Niveles de productividad relacionados con la capacitación.



Nota 4. Reproducido de *Evaluación de la capacitación: Contexto y análisis de las características de diferentes modelos y la orientación hacia las competencias*, Arroyo, Coronado y Hernández, 2016, (<https://laureate-comunicacion.com/prensa/wp-content/uploads/2017/01/La-Capacitaci%C3%B3n-Laboral-en-Am%C3%A9rica-Latina-FINAL-1.pdf>). CC BY 4.0

De acuerdo con la interpretación del estudio anterior podemos apreciar que las empresas que no fomentan un plan de capacitación de manera constante tienden a decaer, por lo que la importancia de un buen plan de entrenamiento se hace parte fundamental de toda organización y es por esto, que en este estudio se busca comprobar la efectividad del entrenamiento cruzado.

Dando secuencia a lo mencionado en el punto anterior, con base en datos recopilados por el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, (INEGI, 2018), con su Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE), solo un 15.3% de las empresas encuestadas ofrecen cursos de capacitación a sus colaboradores. Esta cifra se puede desglosar de la siguiente manera: un 55.1% de las PyMES ofrecen capacitación a sus colaboradores, mientras que en las microempresas solo un 14.2% tienen este concepto con su personal.

En el siguiente gráfico se puede apreciar el porcentaje de las causas por las que las empresas en México no imparten capacitación:

Figura 3

Distribución del número de empresas que no impartieron capacitación según causa para no impartirla, 2017



Nota 5. Reproducido de *Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE) 2018*, INEGI, 2019, (<https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/enaproce/2018/doc/ENAPROCE2018Pres.pdf>). CC BY 4.0

Por lo que dentro de los motivos más comunes que se encontraron para no otorgar capacitación, es que no se cuenta con un capacitador apto para dicha tarea, la interrupción de la producción y por ende un déficit en la productividad, que ya se cuenta con el entrenamiento necesario, aumenta la demanda de un mejor salario, la rotación de personal, el tiempo de percibir los beneficios de la inversión en capacitación es muy elevado y que cuando se solicita a instituciones gubernamentales como apoyo no se les brinda (INEGI, 2018).

Es así como surge la siguiente Pregunta de Investigación:

¿De qué manera un programa piloto de cross-training influye a las competencias de un grupo de colaboradores de un hospital público?

1.2. Supuestos

El cross-training aplicado de forma transversal es benéfico para desarrollar competencias añadidas a los perfiles de puesto de nivel medio y operativos de una institución de salud.

1.3. Objetivo general

Documentar como se modifica la conceptualización de sus competencias añadidas de puesto de los colaboradores con respecto a su perfil de puesto durante la capacitación transversal en modalidad cross-training.

1.4. Objetivos específicos

- Identificar el cambio de conceptualizaciones de las competencias añadidas de los colaboradores.
- Elaborar un plan de capacitación de modalidad cross-training transversal buscando cubrir las necesidades específicas del caso.
- Identificar alcances y límites del cross-training en una institución de salud.

1.5. Justificación de la investigación

En cuanto a la relevancia social, este estudio con base en los datos recopilados y por el motivo de la pandemia SAR-CoV-2, en la cual muchas empresas, tanto PyMES como multinacionales, se han visto en la necesidad de reducir el personal con el que ejercen; por ende, la productividad o actividades de la empresa, han visto una reducción de sus ingresos y el personal actual, también se ha forzado a desarrollar habilidades con las que no cuentan.

Como lo definen Armas, Llanos y Traverso (2017) actualmente las organizaciones necesitan de procesos innovadores y cambios significativos para poder enfrentar amenazas emergentes de modo que se generen nuevas áreas de oportunidad en estos ambientes están en

constante transformación, por lo que los procesos organizacionales se vuelven fluctuantes en comparación a los actuales que se caracterizan por ser estáticos y lentos.

Es parte de esta situación que en la clínica hospital surge la necesidad de mantener capacitado a su personal, ya que, al ser una institución de salud, se encuentra en primera línea para hacer frente a la pandemia de SAR-CoV-2, tanto en su área médica como en su área de administrativa para poder darle seguimiento a los derechohabientes. Pese a que se han seguido las normas de bioseguridad mucho de su personal ha resultado infectado, por lo que han tenido que separarse de sus actividades como parte del protocolo para evitar la propagación. Sin embargo, esto ha generado que en cuestión laboral exista una sobrecarga de trabajo y que se pierda la continuidad, ya que ningún miembro del personal del departamento saber realizar las actividades de otra persona, aun cuando tienen una relación directa. Aunado a estos puntos, recientemente la secretaria de hacienda ha determinado que se reducirán el presupuesto designado a las clínicas públicas, por lo que para la dirección general se ha vuelto una necesidad emergente el poder contar con departamentos que sean capaces de mantener su productividad y eficiencia, incluso si alguien llega a faltar en ellos.

Dadas las necesidades de la institución, la presente investigación tiene como objetivo el abordar el cross-training para poder formar departamentos eficientes y ser una estrategia que pueda beneficiar a las organizaciones en este cambio social que se ha suscitado de la emergencia sanitaria COVID-2, desarrollando competencias nuevas y reforzando las ya existentes, lo cual beneficia a muchas empresas que no cuentan con la solvencia económica para mantener en activo a todos los integrantes de sus centros de trabajo o cuando se aplican reducciones de presupuesto como es el caso de la empresa seleccionada.

Con respecto a las implicaciones prácticas, se toma en cuenta que, debido al denominado retorno a la normalidad, muchos centros de trabajo han optado por escalafonar el regreso de su personal para reducir los posibles riesgos de contagio por la enfermedad

COVID-19, por lo que, con los datos obtenidos de este análisis, se planteará reproducir el modelo de entrenamiento cross-training que traerá los siguientes beneficios: Reforzamiento de competencias y talentos de la red ejecutiva, lo que traería, por ende, una significativa reducción de costos, aumento de la productividad, mantenimiento y retención de talento; así mismo, en caso de que sea necesario, integrar las adecuaciones pertinentes con la finalidad de documentarse, evaluarse y volver a aplicarse.

Acerca de la aportación teórico-metodológica, el presente trabajo se basa en la propuesta de la capacitación cross-training (como prueba piloto), la cual, en México, ha sido poco explorada y fortaleciendo las competencias y el talento directivo orientados a satisfacer las necesidades específicas de la organización.

Capítulo 2. Marco teórico

El cross-training es un tipo de capacitación que resulta muy benéfico cuando no se cuenta con mucho personal, fomenta un aprendizaje constante y la retención del talento en la organización. Durante el siguiente capítulo se hace una recopilación de documentación abordando el concepto de capacitación, los beneficios de la capacitación para la organización, capacitación cruzada y factores que influyen en el cross-training, seguido de equipos de trabajo, motivaciones de los equipos de trabajo. Finalmente, liderazgo, las competencias y la importancia del desarrollo del talento.

2.1 Capacitación

Una de las definiciones de capacitación es la propuesta por Sapién, Piñón y Gutiérrez (2014), siendo que esta una forma de educación, con el objetivo primario de brindar conocimientos, prestezas y destrezas para poder contar con la eficiencia y la eficacia en la desenvolvura de actividades, responsabilidades o funciones, por lo que se requiere estrategia, método y un sistema de despliegue adecuado para que se impactó produzca el efecto buscado.

Por lo que la capacitación puede entenderse de la siguiente manera propuesta por Camarena (2019), como un proceso en el que se modifica el comportamiento del colaborador, por medio de colocarlo ante situaciones en las que debe adaptarse y desarrollarse, dando como resultado una actualización de sus conocimientos y competencias. En el contexto laboral actual, la capacitación se ha vuelto en una piedra angular de todas las organizaciones, la cual debe estar en constante mejora y actualización, con el objetivo de seguir desarrollándose en el mercado. Igualmente, a nivel internacional, la capacitación se ha posicionado como la herramienta predilecta para que los colaboradores mantengan y actualicen sus conocimientos y habilidades para afrontar las nuevas tecnologías y cambios dentro de la organización.

Con base a lo que menciona Bermúdez (2015), otro efecto de las capacitaciones es humanizar a la fuerza laboral, manteniendo el nivel de trabajo en equipo en condiciones óptimas y preparados para tomar decisiones en el momento adecuado, siendo que en el mundo de las empresas competitivas el personal se caracteriza por mantener una motivación alta, la cual se ve influenciada por la apertura de la empresa para gestionar programas de capacitación eficientes y focalizados a las necesidades de su personal.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2017) hace referencia a que el talento humano es la materia prima para potenciar la productividad, el crecimiento sustentable y que sea inclusivo, sin embargo, el beneficio no es únicamente en utilidades o en procesos, sino que también en que el desarrollo del talento debe verse como un deber ser para las organizaciones, ya que contribuye a la motivación y a la moral de los colaboradores.

En la siguiente figura se puede apreciar el ranking en el que se encontraba México con respecto al índice de desarrollo humano, competitividad global, complejidad económica y PISA (programa para la evaluación internacional de alumnos):

Figura 4

Posición en ranking globales



Nota 6. Reproducido de *El futuro de la formación profesional en América latina y el Caribe, diagnóstico y lineamiento para su fortalecimiento*, OIT, 2017,

(https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/futuro_FP_ALC_OR_Cinterfor_web.pdf)

. CC BY 4.0

Con base en los datos de la OIT (2017) la posición en el Ranking Global de México en el 2014 se posiciono en el lugar 22 en el rubro de complejidad económica, mientras que en el 2015 su rango estuvo en el 74 con respecto al índice de desarrollo humano, durante el mismo año nuestro país se posiciono en el lugar 59 en la evaluación PISA y finalmente en el periodo 2015/2016 estuvo en el ranking 57 referente al índice de competitiva global

Por lo que los autores Parra-Penagos y Rodríguez-Fonseca (2016), hacen mención de que la capacitación posee dos orientaciones, haciendo énfasis en que ambas están muy relacionadas para potenciar la productividad laboral. La primera vertiente es denominada como capacitación específica, la cual ayuda a formar las bases para construir negocios sustentables tomando en consideración factores sociales, del medio de donde se desenvuelven

y los aspectos financieros a las estrategias de la organización. La segunda es conocida como capacitación polivalente la cual se caracteriza por estar enfocada a la operación que se realiza en el área a desempeñarse, generalmente es impartida por el encargado del área, en donde se puede afianzar el conocimiento, la idea de esta capacitación es que sea trascendental, hasta el grado de brindar las personas herramientas para que puedan beneficiar a la sociedad tras su retiro.

Basado en los datos recopilados por la OIT (2017), en Latinoamérica y la zona del Caribe una correlación entre el tamaño de la industria, nivel educativo y la calidad del empleo, un ejemplo de este dato es que el porcentaje de los colaboradores con educación terciaria aumenta conforme al tamaño de la institución. Por lo que, en las microempresas es del 15%, en las empresas pequeñas es del 28%, en las medianas del 37% y en las empresas transnacionales del 50%, y en caso de las empresas pequeñas la mayoría de sus colaboradores solo cuentan con educación primaria.

Por consiguiente, la capacitación es una pieza determinante para todos los integrantes de la organización, lo cual nutre a la productividad de cada departamento. Es un proceso constante que tiene como objetivo el impulsar y potenciar la eficiencia y eficacia en la empresa, la capacitación se apoya de un buen desarrollo formativo para impactar de manera directa en la en el personal y en las competencias con las que cuentan (Barrientos, Díaz, Ledesma, y Huamani, 2018). Según Didier (2013), esto ha generado una tendencia de retener al personal maduro, ya que tienen una ventaja sobre el personal nuevo que carece de experiencia, por lo que conforme a esta tendencia se vuelve una necesidad el formar estrategias de capacitación adecuadas a las necesidades de este sector de labores tanto laboral

La relevancia de la capacitación se ha vuelto fundamental, por lo que los autores Salgado, Gómez y Dargen (2017), argumentan que es una pieza clave para la supervivencia

de cualquier institución, ya que se vuelve una fortaleza en donde el capital humano puede adaptarse utilizando los recursos a disposición, pese a esto no es recomendable aplicarse de manera espontánea, es de suma importancia la focalización y el control de esta para evitar los sesgos o desinformación. Para poder realizar esto se requiere un manejo adecuado de la gestión del capital humano, partiendo desde un objetivo establecido el cual debe ser alcanzable y la innovación en procesos de enseñanza adecuados a las capacidades de la organización.

Según El modelo clásico de la capacitación propuesto por Durand, Socias y Robas (2015) está conformado por tres elementos los cuales interactúan para poder desarrollar el plan de trabajo:

- El capacitando: Es el *target* de la capacitación, sus bases se encuentran en los conocimientos y las experiencias vividas durante su carrera laboral y su historia de vida.
- El facilitador: Es el encargado de transmitir la información basado en sus competencias del ámbito del aprendizaje, busca hacer generar orden y dinamismo durante el proceso.
- El grupo: Es el conjunto de personas que cuentan con experiencias enriquecedoras y el interés por aprender, cada integrante es un potencial agente de cambio, por lo que, en la actividad grupal, si se les conduce de una manera eficiente pueden reforzar sus esfuerzos y seguir reforzando el conocimiento.
- El medio ambiente: Consiste en todo factor que se relaciona con el objeto del estudio, sin embargo, no participa en dicho objetivo. Existen tres subniveles de este punto, el primero es en donde se realiza el aprendizaje, el segundo está enfocado a la logística y el tercero aborda las instituciones que conforman el macroentorno.

Por lo tanto, en nuestro país, todas las empresas deben instrumentar mecanismos que garanticen resultados y éxito a sus organizaciones y fomentar el conocimiento por medio de

la capacitación, haciendo énfasis en que es uno de los medios más eficaces para transformar, actualizar y hacer perdurar la cultura del trabajo y productividad, como una de las responsabilidades más importantes (Cuevas, López, Ruíz y Servin, 2015). En la siguiente tabla se puede identificar el porcentaje de personas que obtuvieron un certificado en diferentes países, incluido el nuestro.

Tabla 3

Proporción de trabajadores certificados a participantes en la PF en algunos países

Países	Total de participantes en Programas 2015	Personas certificadas 2015	Certificadas/participantes
Argentina - MTEySS	122,795	7,778	6.33
Chile - ChileValora	880,315 ⁶⁷	63,844	7.25
Colombia - SENA	4,069,644	108,086	2.65
Guatemala - INTECAP	348,165	3,767	1.08
México - CONOCER	758,348 ⁶⁸	98,931	13.04

Nota 7. Reproducido de *El futuro de la formación profesional en América latina y el Caribe, diagnóstico y lineamiento para su fortalecimiento*, OIT, 2017,

(https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/futuro_FP_ALC_OR_Cinterfor_web.pdf)

. CC BY 4.0

Por lo que, un punto a considerar mencionado por Urzúa y Puentes (2010) para poder medir los resultados obtenidos de una experiencia de capacitación se debe relacionar de manera directa los siguientes elementos que forman parte de dicho programa: fundamentación teórica, metodología, calidad y datos en las que esté fundamentada. Este último punto afecta a los datos duros que se obtienen. Como segundo punto a considerar es que los resultados tendrán una variación dependiendo del objetivo final del programa y el grupo *target*.

2.1.1 Beneficios de la capacitación en las empresas.

Con base en lo argumentado por Camarena (2019), de manera general muchos de los beneficios de la capacitación están directamente relacionados con la reducción de costos, una mejor administración de recursos, esto puede hacerse con cierta agilidad y simplicidad, para poder cuantificar los ahorros de manera real, sin embargo, la razón de ser de estos beneficios es en realidad que los puestos de trabajo de la institución, los ostenten personal calificado para desarrollarlos.

Por lo tanto, a partir de lo establecido por Chiavenato (2011), existen tres tipos de beneficios que surgen de la capacitación los cuales son los siguientes:

Beneficios de la capacitación para las empresas:

- Potencia la rentabilidad.
- Mantiene una moral alta.
- El conocimiento y el desempeño se ven potenciados.
- La imagen pública de la empresa se ve mejorada.
- Aumenta el *engagement*.
- Fortalece las relaciones laborales.
- Clarifica las políticas internas.
- Permite la planeación de programas integrales a futuro.
- Facilita la resolución de conflictos.
- Fomenta la promoción interna.
- Mejora la eficiencia y la eficacia.
- Beneficia a la comunicación organizacional

Beneficios de la capacitación para el colaborador:

- Beneficia la toma de decisiones y la resolución de conflictos.
- Ayuda a mejorar la autopercepción y la confianza del colaborador.
- Genera líderes potenciales.
- Refuerza las habilidades de comunicación.
- Impacta en la satisfacción laboral.
- Impulsa la creación de nuevas metas personales.
- Aumenta la autoestima del colaborador.
- Facilita el ascenso del personal.

Beneficios en las relaciones humanas, internas y externas:

- Mejora las relaciones y la comunicación entre departamentos
- Refuerza la visión y misión de la empresa.
- Refuerza los procesos de *onboarding* e inducción de los colaboradores de nuevo ingreso.
- Facilita el cumplimiento de objetivos y metas.
- Contribuye a un buen clima laboral.
- Propicia un entorno laboral saludable para desarrollar actividades y facilitar el DO.

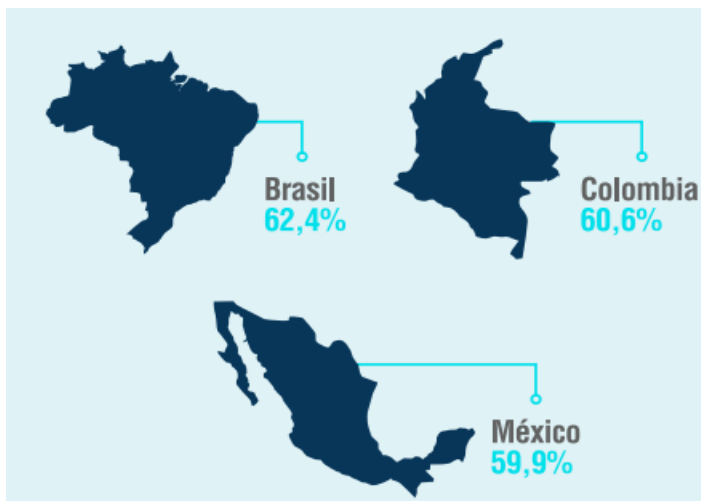
2.1.2 Capacitación en México

Actualmente en México existe un gran rezago significativo en cuestión de capacitación con base en una encuesta realizada por OCCEducación (2019) entre los meses julio y agosto a 500 personas, en donde se encontraron los siguientes datos: un 13% confirma que recibe capacitación constante, mientras que el 38% la recibe de manera esporádica, por otro lado el 20% tiende a recibirla de forma regular y un 26% afirma que no reciben capacitaciones o actualizaciones de ningún tipo por parte de sus respectivas empresas.

De acuerdo con la información recopilada por MichaelPage (2020), en la siguiente figura se identifican los países que tienen una mayor inversión en el aspecto de la capacitación:

Figura 5

Los países que más invierten en capacitación y formación de su talento.



Nota 8. Reproducido de *Habilidades 360°: América Latina 2020*, MichaelPage, 2020, (<https://www.michaelpage.com.mx/estudios-y-tendencias/habilidades-360-impulsa-tu-negocio-con-talentos-h%C3%ADbridos>). CC BY 4.0

Por lo que como menciona Factor Capital Humano (2020), esto puede vincularse con un problema de alineamiento ya que son pocos los programas de capacitación que están

alienados a las necesidades reales de la empresa y la evolución de los mercados que buscan una adecuación a los cambios tecnológicos y a las habilidades blandas.

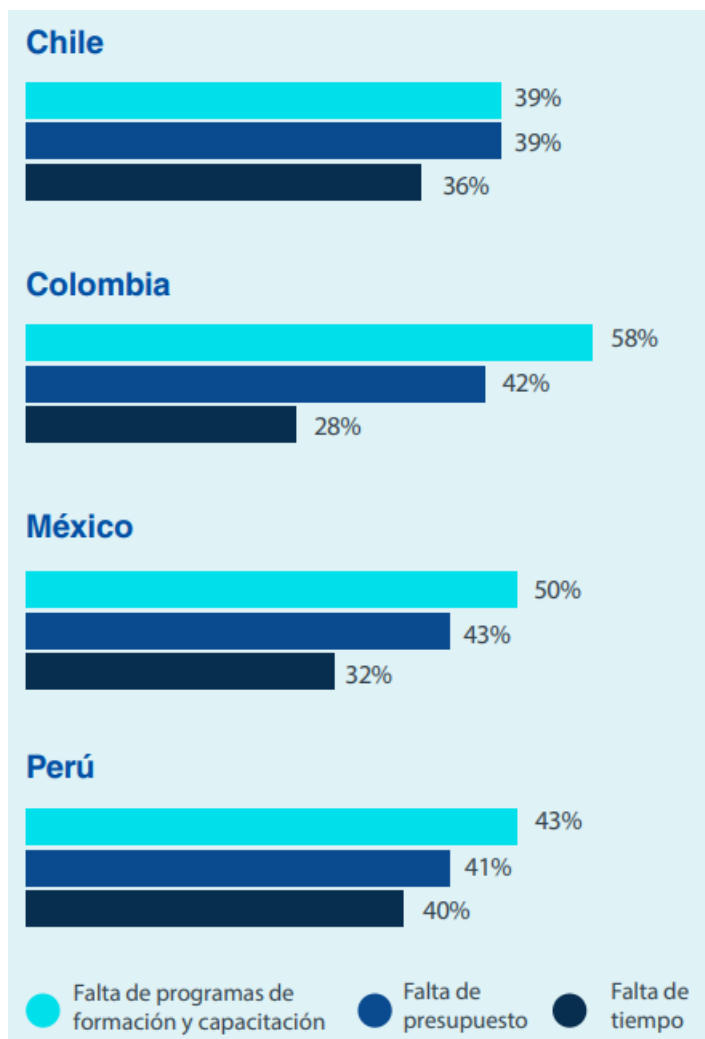
Sumado a lo que se menciona a continuación, “La relación entre las capacitaciones impartidas en México contra las necesidades del mercado no están alineadas a la productividad. La inversión en capacitación en nuestro país se enfoca más en desarrollar técnicamente a los colaboradores y no tanto en el incremento de habilidades técnicas que puedan influir en una alta productividad. Falta más desarrollar habilidades blandas como liderazgo, comunicación asertiva, construcción de equipos de alto desempeño” (Paéz, 2020 citado en Factor Capital Humano, 2020, párr.7).

Por consiguiente y conforme a lo descrito por Ramírez (2019), las tendencias van enfocadas a los cambios globales y a los avances tecnológicos, por lo que esto se traduce en que una parte importante de las actividades económicas tienen sus bases en los conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades de la fuerza laboral, pese a esto los programas de capacitación en México resultan escasos o bien con muchas limitantes. De ahí que se debe reconocer la importancia que tiene la capacitación y la formación continua para las instituciones, permitiendo un avance en la gestión de cambio y una nueva cultura laboral, lo cual tiene un impacto directo en la productividad y la competitividad de los colaboradores.

De acuerdo con un estudio realizado por MichaelPage (2020), se encontró que para poder desarrollar habilidades blandas o habilidades técnicas de la fuerza laboral existen las siguientes causas:

Figura 6

¿Cuáles son los principales desafíos a los que se enfrentan las organizaciones al momento de desarrollar una nueva habilidad blanda y / o técnica en su fuerza laboral?



Nota 9. Reproducido de *Habilidades 360°: América Latina 2020*, MichaelPage, 2020, (<https://www.michaelpage.com.mx/estudios-y-tendencias/habilidades-360-impulsa-tu-negocio-con-talentos-h%C3%ADbridos>). CC BY 4.0

Siendo así que el mayor desafío que encuentra México para desarrollar habilidades blandas o técnicas proviene de la falta de programas de formación y capacitación, por causa de estos datos es que Torres (2019), refuerza la premisa de que es sumamente relevante el crecimiento de las competencias de los colaboradores, haciendo referencia a las tendencias que están emergiendo actualmente se mencionan las siguientes:

- Microaprendizaje: Involucra contenidos de corta extensión, pero constantes, para lo que sugieren el uso de contenido audiovisual y mensajes vía SMS.

- **Gamificación:** Es una forma interactiva en donde se busca usar juegos, que tienen un sistema de puntos los cuales, pueden ser intercambiados por productos o servicios y son moderados por el departamento de RRHH.
- **Aprendizaje social:** Se produce mediante la interacción de los miembros del equipo de trabajo, los cuales pueden ser personas que ocupen un puesto similar o igual en otro estado de modo que por medio el intercambio de dialogo, experiencias o ideas se genere un aprendizaje constante.
- **Aprendizaje adaptado:** Se va focalizando tanto a las necesidades emergentes como a las capacidades del colaborador, buscando dosificar la información en pequeñas porciones con el objetivo de reducir tiempo y potenciar la velocidad del aprendizaje.
- **Aprendizaje de inmersión:** Esta dirigido al trabajo de campo, mediante un acercamiento in situ o bien mediante una aproximación virtual dependiendo de las posibilidades de la organización.

2.1.3 Marco legal de la capacitación en México

La capacitación en México está regulada con base en lo estipulado en la Ley Federal del Trabajo, capítulo III Bis:

El artículo 153-A establece que: Los patrones tienen la obligación de proporcionar a todos los trabajadores, y éstos a recibir, la capacitación o el adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida, su competencia laboral y su productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o la mayoría de sus trabajadores (Ley Federal del Trabajo, 2021, p. 43).

Así mismo con base en este apartado, todo programa de capacitación debe tener como meta, el actualizar los conocimientos y habilidades del colaborador tanto en la cuestión teórica como practica adecuándose a los cambios o avance tecnológicos, igualmente preparar al trabajador para un cambio de puesto o el ingreso a un lugar de trabajo, reduce de manera significativa las probabilidades de los riesgos de trabajo, aumenta la productividad y debe estar enfocada a las necesidades de los colabores.

Por último, todos los programas de capacitación deben cumplir con los siguientes estándares de calidad:

No deben exceder los 4 años de aplicación.

Debe involucrar a todos los miembros de la organización.

Especificar cada etapa del programa y como serán aplicadas a los colaboradores.

Ser claro en cómo se distribuirá el rol de capacitación para cada departamento.

2.2 Cross-training.

La capacitación cruzada o cross-training es definida por los autores Pancardo, Ruíz y Ramírez (2019), como una nueva modalidad de formación, la cual consiste en que el personal realice intercambios de puestos de un mismo sector, pero con los que no tengan relación alguna, esto es con la finalidad de desarrollar al personal en diferentes áreas de la organización.

Otra definición proviene de la autora Morales (2019), en donde el cross-training es una técnica aplicada en empresas que busquen el generar planes de carrera desde puestos operativos hasta puestos gerenciales con la finalidad de que se adquiriera un conocimiento más profundo sobre la institución generando flexibilidad y reduciendo costos.

Para la autora Morales (2019) la principal diferencia con los programas de capacitación tradicionales es que debe ser enteramente práctica, con un enfoque direccionado a lo que la empresa espera de ese sector en específico, por lo el tener claridad en los conocimientos y las habilidades que desarrollarán los participantes se vuelve una prioridad y debe abordarse de una forma pedagógica adecuada.

Existen tres teorías que fueron postuladas con relación al cross-training por los autores, Eriksson y Ortega (2006), la primera se enfoca a que el personal que rota de puesto genera nuevas experiencias enriquecedoras, ya que están expuestos a nuevas vivencias que los hacen salir de su zona de confort. Los autores también se refieren a este punto como la teoría del aprendizaje, entre más áreas conozca el colaborador, más aprenderá. La segunda, se centra en la observación de cómo los colaboradores realizan las actividades de los puestos asignados, el líder del equipo debe observar y supervisar cuáles actividades son las que más se les facilitan a los colaboradores y cuales se les dificultan, con el fin de retroalimentar y generar una estrategia de aprendizaje acorde a sus necesidades. Por último, la tercera teoría que postulan los autores hace referencia a que los empleados que rotan en distintos puestos tienden a tener menos insatisfacción y menos desidia que los que siempre realizan las mismas actividades.

Es por lo que dentro de la organización se puede emplear la capacitación cruzada, la cual ayuda a que los colaboradores ejerzan de manera más eficiente sus actividades, al mismo tiempo que se fomenta el desarrollo de nuevas habilidades, confianza y cohesión de grupo, y también que en caso de existir escasez de personal es posible suplir ciertas funciones en caso de que existan bajas, incapacidad o se busca una persona que se integre al equipo (Seminario, 2020). Por lo que con base en la autora Morales (2019), los primeros pasos a seguir es contar con el apoyo de la dirección, coordinación y el departamento de recursos humanos, realizar

un análisis objetivo y recabar información de los puestos de trabajo de las áreas designadas, escuchar activamente a los colaboradores para conocer sus opiniones y fomentar la moral.

Es un hecho que la información que se puede obtener de realizar rotación de puestos en un equipo de trabajo puede beneficiar a la organización para tener células de trabajo que puedan tener un desempeño eficiente. Cuando un colaborador rota de puesto desarrolla nuevas habilidades y pule sus pericias; en el lado contrario el personal que no rota, ya que sus habilidades siempre permanecerán en el mismo nivel o en el mejor de los casos su desarrollo será mínimo (Eriksson y Ortega, 2006). Por lo que se podría resumir que el entrenamiento cruzado tiene como función, según Santos, Martínez y García (2014) que los trabajadores reciban diferentes tipos de instrucción que les permitan multihabilidades para ocupar diferentes puestos que incrementen su responsabilidad en las actividades que llevan a cabo y de este modo facilitar la flexibilidad y productividad.

Al colocar estratégicamente al personal con entrenamiento cruzado, en situaciones en donde se requieren desempeñar diferentes habilidades las probabilidades de éxito aumentan, ya que pueden realizar tareas de diferentes posiciones con una exactitud muy similar, lo cual puede aumentar la oferta por parte del departamento dentro de la organización (Morillo, 2010). Un punto adicional que abordaron Eriksson y Ortega (2006) en sus investigaciones, es que la rotación de puestos influye directamente en la motivación laboral, ya que ayuda a desarrollar nuevas habilidades y fomenta el mantenimiento del talento en la organización al aumentar la motivación. La mayoría de los colaboradores prefieren realizar actividades variadas, esto impulsa a la satisfacción laboral. Sin embargo, esto no sustituye a la especialización de cada área, es un punto importante para tener en consideración.

Parte de los beneficios encontrados en la investigación de Sandoval, Heredia y González (2018) al aplicar un programa de capacitación cruzada, generan una amplia gama de capacidades y conocimientos, esto brinda una mejor gestión, aumenta la adaptabilidad al

cambio de los beneficiados de esta técnica y facilita el cubrir vacantes, esto es gracias a la rotación de puestos que se realiza, aunado a la flexibilidad de las diversas disciplinas que poseen cada uno de los integrantes del grupo de trabajo, sin embargo, hay que tener en consideración las áreas de oportunidad de esta técnica dentro de las cuales resaltan la posible disminución de la productividad debido a la rotación de puestos realizadas, la resistencia al cambio y posibles retrasos por la capacitación de los grupos de trabajos seleccionados para esta herramienta.

Por último, es necesario que los involucrados tengan un seguimiento correspondiente y que la organización esté comprometida con avanzar hacia una eficiente gestión de proyectos. Aunado a que una de las piedras angulares dentro de un programa de capacitación cruzada es la competencia intercultural, la cual puede definirse como la eficacia con que las personas se desenvuelven en situaciones socioculturales, involucrando la motivación, valores y habilidades (De la Garza, Zavala y López, 2017). Finalmente retomando la idea de Morales (2019) es necesario explicar cuáles son los objetivos que se persiguen con este programa a los participantes por medio de una comunicación clara y por medio de una sensibilización para evitar posibles malentendidos. Algunos de los factores que influyen en un programa de capacitación cross-training, van en gran medida relacionados al éxito o fracaso de este, por lo que deben tenerse claros con la finalidad de poder aplicar la técnica de manera correcta y en el timing adecuado, los cuales se detallan a continuación.

2.2.1 Equipos de trabajo.

En la actualidad vivimos cambios que son de manera constante, como lo menciona Arrea (2016) por consiguiente no es posible seguir realizando las mismas acciones de la misma manera, al trabajar como un grupo se brindan las condiciones ideales para entrar en un ciclo de innovación y mejora, por medio del intercambio de conocimiento con otros miembros de la organización, sin embargo el autor hace hincapié en que el trabajo en equipo

no es una cualidad nata del ser humano y por lo tanto debe entrenarse, el postula tres principios para que no se pierda la orientación de un grupo de trabajo:

- Las personas: tener claridad de a quienes forman el equipo de trabajo
- La identidad que se quiere obtener: todo lo relacionado al entorno laboral
- Las costumbres del medio laboral: el cual se enfoca al comportamiento que debe prevalecer para que se obtengan los resultados esperados o se superen.

Los equipos de trabajo deben mantener un sentido de conectividad como lo sugieren Donoso y García (2012), ellos lo definen como la sintonía que existe entre los miembros del grupo de trabajo, en otras palabras, poder hacer propias las tareas de otros, estar al pendiente de las actividades de los miembros del equipo de modo que sea posible crear una resonancia lo cual ayuda a crecer como un equipo de alto desempeño.

Según Sánchez-Manzanares, Rico y Gil (2008) hacen hincapié que para desarrollar un equipo se puede aplicar el modelo denominado Input-proceso-Output, está estrechamente relacionado con la eficacia de los equipos de trabajo, siendo los Inputs como el conjunto de recursos internos (como está formado el equipo de trabajo, conocimientos, habilidades y la tarea asignada) y los externos (recursos de los que dispone el equipo de trabajo y la organización). Los procesos se componen por mecanismos psicosociales que permiten a los miembros del equipo combinar los recursos disponibles para realizar las tareas asignadas y superar las posibles limitaciones, apoyándose de la coordinación, comunicación y toma de decisiones, transformando los *Inputs* en *Outputs*. Los *Outputs*, son el resultado alcanzado por el equipo de trabajo ante la tarea asignada.

Agregando a lo anterior y basado en la propuesta de ManpowerGroup (2015) que va estrechamente relacionado con la filosofía de los grupos de trabajo, para desarrollar el talento se tienen en consideración ciertos aspectos. El primer punto es desarrollar una filosofía y

cultura organizacional enfocada a la persona, brindando procesos claros dando pauta al desarrollo de los colaboradores; en segundo lugar, los líderes de equipo deben estar comprometidos con la organización y sus equipos, para poder orientarlos mediante la evaluación y el feedback. Como tercer punto, los colaboradores deben mantener un interés genuino por seguir aprendiendo, desarrollándose en la organización y contribuyendo a la mejora continua, aunado a generar nuevas experiencias en el ambiente laboral.

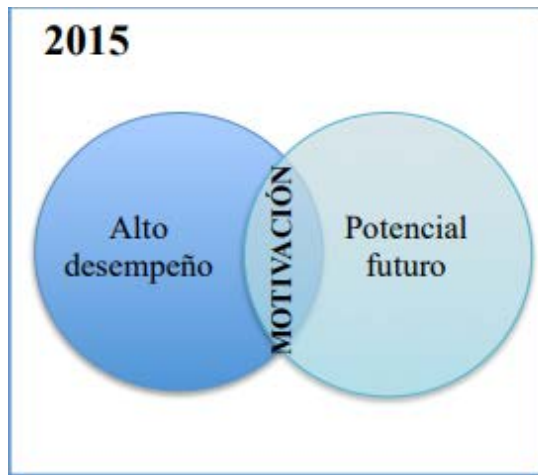
2.2.2 Motivantes de un equipo de trabajo.

Cada integrante de un grupo de trabajo debe contar con ciertas características por enunciar algunas se encuentran las siguientes: Vigor, superación, madurez, responsabilidad, compromiso, fidelidad al equipo y talentos únicos que suman al grupo de trabajo. En este punto el individualismo no debe interferir con el desempeño del equipo, el instinto de autopreservación y el deber individual deben sumar y fortalecer al desarrollo del equipo (Díaz- Calzada, Morgan-Beltrán y Arredondo-Morales, 2020).

En la siguiente figura se muestra la diferencia de la función de la motivación entre los años 2015 y 2020.

Figura 7

Gráfico comparativo sobre la función de la motivación en 2015 y 2020



Nota 10. Reproducido de *la motivación laboral como herramienta de gestión en las organizaciones empresariales*, Peña, 2015,

(<https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/4152/TFG001138.pdf>). CC BY 4.0

Con base en la investigación realizada por Amaya (2019), existen cinco rasgos característicos de un equipo de alto desempeño:

- **Propósito colectivo:** Referente al motivante principal que guía al equipo de alto rendimiento a cumplir su propósito, la razón de existir del equipo, su misión en la empresa y el impacto que tiene en la organización, aunque está alineado a la estrategia organizacional, no se limita por un descriptivo de área, esto lo descubren los miembros de manera conjunta.
- **Metas claras y responsabilidad compartida:** Un equipo de trabajo de alto desempeño debe enfocarse a una meta a futuro la cual debe alinearse a los propósitos y objetivos de organización, aunado a este punto todos los integrantes del equipo comparten la responsabilidad para alcanzar estos propósitos, por lo que el nivel de compromiso colectivo siempre debe ser mayor al nivel individual.
- **Habilidades complementarias y liderazgo participativo:** Cada integrante debe contar con las habilidades necesarias para sumar valor agregado a su rol y

colaborar al cumplimiento de los objetivos compartidos, esto también fomenta a que el liderazgo del equipo rote y aumenta la participación y el compartir ideas.

- Metodología de trabajo común: Con la finalidad de mejorar la eficiencia y eficacia del equipo, todos los integrantes deben direccionarse por una metodología de trabajo común, esto fomenta la optimización de procesos, establecimiento de metas, tiempos de entrega y la toma de decisiones.
- Relaciones de verdadera confianza: La sinceridad es una pieza clave, por lo que el equipo de trabajo debe ser un espacio seguro y libre para poder expresarse y opinar, para poder llegar a acuerdos ante las posibles conflictivas que puedan surgir y diseñar estrategias para reforzar y mantener el compromiso del equipo.

2.2.3 Liderazgo de un equipo de trabajo.

Con lo que respecta a un líder de un equipo de trabajo, este debe tener una visión estratégica para actuar en tres niveles los cuales son los siguientes: El individual, en donde se enfoca al desarrollo de habilidades y competencias, tanto personales como profesionales. El ámbito grupal en donde se identifican y se desarrollan las habilidades del equipo de trabajo, se busca enfocar al objetivo común, toma de decisiones, afrontar consecuencias positivas y negativas como un equipo comprometido, cabe mencionar que el equipo debe estar alineado con la misión, visión y valores de la organización, aunado a la relación de los procesos y funciones de la organización, la gestión humana desempeña un rol determinante en este punto para obtener los resultados esperados. (Uribe, Molina, Contreras, Barbosa y Espinosa, 2013).

Por lo que Liboreiro y Guimarães (2020), enfatizan que los líderes fomentan al cumplimiento de metas y a potenciar la motivación para poder afrontar retos u obstáculos que pueden presentarse durante el desarrollo de las actividades encomendadas. Por lo que el líder de un equipo de alto desempeño es una pieza clave para el desarrollo de un equipo ya que

debe fomentar un buen trabajo en equipo en donde los perfiles que existen de cada integrante se complementen, sumando sus conocimientos y sus vivencias.

2.3 Beneficios de un programa de cross-training en la organización.

Uno de los principales beneficios de aplicar el cross-training en las organizaciones es que sienta las bases para poder aplicar nuevas técnicas como las que se encuentran basadas en la psicología positiva abarcando cuatro pilares de estudio, el primero son las experiencias que son subjetivas positivas como lo son la alegría, bienestar, satisfacción que es marcado como pasado, la felicidad y el *Flow* que se establecen como el presente y finalmente el optimismo y la esperanza que se trazan como un futuro. En segundo lugar, tenemos a los rasgos particulares de cada ser humano como pueden ser: los valores, habilidades, ética por mencionar algunos, el tercer pilar está conformado por las instituciones positivas por colocar algunos ejemplos los negocios, comunidades, familia, Etc. Por último, el cuarto pilar está compuesto por las relaciones interpersonales: la camaradería, matrimonio y amistad (Veloso, Cuadra, Quiroz y Meza, 2015).

2.3.1 Desempeño técnico

Por otro lado, se encuentra el desempeño técnico, donde el equipo de trabajo es más consciente del alcance del trabajo, pautar metas y delegar responsabilidades de manera adecuada y enfocada a las habilidades y competencias desarrolladas. Por otro lado, en el aspecto interpersonal, el equipo de trabajo se centra en el punto común de las tareas asignadas (conclusión del proyecto), creando un ambiente de seguridad psicosocial, en donde se retroalimenta de manera constante y exista la mejora continua tanto en los triunfos como en los fracasos del equipo. (Liboreiro y Guimarães, 2020).

2.3.2 Organizaciones inteligentes

Por lo que al generar estas prestezas es posible dirigir el desarrollo de la empresa a una organización inteligente tomando en consideración los cinco pilares descritos por Senge (2010):

A. Dominio personal: Habilidades, visión personal, aprendizaje de sus temas de interés, la empresa fomenta el crecimiento del colaborador, correlación entre el aprendizaje personal y profesional y un compromiso recíproco.

B. Modelos mentales: Son los patrones, percepciones, los supuestos personales que afectan en la comprensión del mundo.

C. Visión compartida: Las metas, valores y la misión del equipo de trabajo y la organización, en resumidas cuentas, un compromiso real.

D. Aprendizaje en equipo: Es el diálogo en conjunto, estrategias, el aprendizaje en grupo y la finalidad de cumplir con los objetivos como un equipo para generar soluciones.

E. Pensamiento sistémico: Las interrelaciones de las diferentes disciplinas, los nexos, el conocimiento y las aplicaciones prácticas para modificar la organización.

2.3.3 Adaptabilidad a los entornos VUCA

Como resultado de la pandemia provocada por el virus SARS-CoV-2, muchas instituciones del área médica tanto en sectores públicos y privados se han visto en escenarios que se encuentran en constantes cambios y que requieren estrategias adaptativas, basado en lo argumentado por Fernández (2020), a estos entornos se les denomina como VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity) este término tiene sus orígenes en los noventa por parte del ejército estadounidense, teniendo como principales características la volatilidad, incertidumbre y ambigüedad, pese a que estos entornos ya eran presentes desde hace décadas, la situación actual ha acrecentado la inercia de los cambios.

Con base en la información RRHHDigital (2020) lo desglosa de la siguiente manera:

- La volatilidad: es referente al cambio constante, estos se producen a una velocidad muy alta y por lo tanto genera un ambiente empresarial muy

inestable.

- La incertidumbre: está relacionada con un alza de las situaciones imprevistas, la poca capacidad de predecir nuevos acontecimientos, los imprevistos del mercado y la imposibilidad humana de poder controlar todas las variables que puedan presentarse, esto puede generar una gran dificultad para la toma de decisiones efectiva y establecer estrategias de negocio adecuadas.
- La complejidad: se vincula a la imposibilidad de comprender y poder llevar el contexto situacional, discernir entre las causas/efectos, dificultando la solución de problemas o conflictos.
- La ambigüedad: se refiere a la falta de claridad y al problema de comprender la correlación entre los diferentes elementos que están en el entorno y forman parte de él, esto crea una gran dificultad para crear soluciones óptimas.

Con base en las medidas propuestas por APD (2018) para poder enfrentar este tipo de situaciones es necesario generar una estrategia que tenga como ejes centrales el conocimiento y la predictibilidad:

- El primer eje requiere de una formación que se mantenga en constante evolución y al paso de los avances tecnológicos y prácticas de las áreas a desarrollar.
- El segundo eje habla de la capacidad eficaz para poder hacer frente y asumir los cambios que puedan surgir relacionados a los problemas y retos que puedan hacerse presentes por esta situación, se debe tener como base la perseverancia y el esfuerzo.

Finalmente, Fernández (2020) propone que adicionalmente es de suma importancia la adaptabilidad y flexibilidad a los cambios que vayan surgiendo en la organización, por lo que se debe tener una figura del líder en cada departamento, para reforzar el conocimiento y la perseverancia de manera positiva.

2.4 Competencias

La definición de competencias basado en la autora Alles (2015), son las características devenidas de la personalidad de cada persona, las cuales se convierten en comportamientos, para un desempeño exitoso en una determinada posición de la organización, este concepto no debe confundirse con los conocimientos los cuales se traducen como los saberes que tiene una persona referente a un tema o materia en particular.

Las competencias pueden ser adquiridas y reforzadas mediante el aprendizaje académico y se activan cuando se ingresa al mercado laboral y se emplean de manera eficaz para aumentar la percepción financiera y apoyar a la sociedad (Camacho, 2018). Las competencias a nivel profesional son el resultado de un proceso de formación a nivel académico que se basa en el perfil del individuo, por lo que cimienta sus conocimientos, procesos y actitudes en su desempeño profesional (Núñez, Bravo, Cruz y Hinostraza, 2018).

La formación y el desarrollo por competencias, con sustento en el modelo de Alles (2015), establece que primero se deben medir las competencias de los integrantes del departamento a formar bajo el modelo de competencias, ya que esto facilita el identificar las áreas de oportunidad de cada miembro del equipo y lo que se requiere del grupo de trabajo.

Por lo que basado en Revilla, Acosta y Marval (2009) existen las competencias que se pueden denominar genéricas de las cuales se consideran como una base para adaptarse a las necesidades específicas de cada organización, dichas competencias son: Amplitud de conocimiento, astucia, pensamiento divergente, enfoque a resultados, liderazgo, trabajo en equipo y pensamiento estratégico. Las competencias laborales pueden definirse como atributos natos e innatos los cuales aportan de manera positiva a los miembros del equipo, para poder desarrollar las competencias se debe prestar atención a las particularidades de cada integrante como lo son el autoconcepto, temperamento, motivación y necesidades.

2.4.1 Tipos de competencias

Dentro de las competencias existen tres vertientes:

- Las competencias profesionales: Las cuales son exclusivas de los profesionistas que realizan estudios de educación superior, teniendo como principales características una alta flexibilidad y amplitud, que se pueden observar en cómo abordar las situaciones atípicas y al afrontar problemáticas con niveles elevados de complejidad (Núñez et al, 2018). Los autores Revilla et al (2009) añaden como ejemplo que pueden definirse como atributos natos e innatos los cuales aportan de manera positiva a los miembros del equipo. Para poder desarrollar las competencias se debe prestar atención a las particularidades de cada integrante como lo son el autoconcepto, temperamento, motivación y necesidades.
- Competencias genéricas: pueden definirse como competencias transversales es decir que pueden ser adquiridas por cualquier profesionista, sin importar su disciplina base por lo general tienen tres componentes esenciales los cuales son habilidades, actitudes y aptitudes (Núñez et al., 2018). Los autores, Revilla et al (2009) mencionan algunos ejemplos de estas competencias genéricas: Amplitud de conocimiento, astucia, pensamiento divergente, enfoque a resultados, liderazgo, trabajo en equipo y pensamiento estratégico.
- Competencias específicas: son inherentes de cada disciplina o ámbito profesional, están constituidas por las habilidades y conocimientos que son el resultado de la educación superior o educación técnica sumado de la experiencia adquirida aptitudes (Núñez et al., 2018).

Sumada a las competencias anteriormente mencionadas en los equipos de trabajo de alto desempeño es necesario desarrollar la destreza comunicativa, la cual se obtiene cuando el

colaborador comienza a desarrollarse con un pensamiento más científico que le facilitan guiarse con aplicaciones comunicativas estructuradas en donde determina objetivos y los medios para comunicarse con los demás. Poder entender lo que otras personas tratan de comunicar usando la comprensión, organizando los mensajes con precisión y empatía, para poder transformar el mensaje por medio de la aplicación de sistemas comunicativos efectivos. Igualmente se debe considerar las invariantes que conllevan cada una de las habilidades de comunicación, visualizar los matices y las dudas de los participantes. Tener en consideración las invariantes que cualifica cada habilidad rectora. Mantener la visualización sobre el tema, lo que significa tener presente el tema de discusión, sus matices y las diferentes preocupaciones de los participantes, esta amalgama de componentes se puede definir como la metacomunicación (Durand et al, 2015).

2.4.2 Competencias específicas a desarrollar.

Las competencias que se desarrollaron en este caso en particular están descritas por la autora Alles (2015) son las siguientes:

- **Orientación al cliente:** el enfoque de esta competencia es crear y mantener ambientes laborales que sean satisfactorios a largo plazo, brindando un valor agregado a la organización al formar soluciones eficientes para aumentar el prestigio del departamento tanto con los clientes internos y externos.
- **Capacidad de aprendizaje:** está relacionada al nuevo aprendizaje y como se aplica de manera eficiente, por medio de un cambio de modelos cognitivos cambiando la manera de interpretar la realidad que afrontan día con día.
- **Trabajo en equipo:** es entendido como la capacidad de fomentar un ambiente de cooperación con todos los miembros de la organización, apoyándose unos a otros tanto en los éxitos como en los fracasos, dándole prioridad a los

objetivos como equipo por encima de los individuales dentro del área o departamento designado.

- **Adaptabilidad y flexibilidad:** se establece como la capacidad de observar y asimilar diferentes perspectivas, moldeando los objetivos y la conducta del individuo de manera eficiente ante situaciones variadas por medio de una autoevaluación crítica del actuar del sujeto.
- **Tolerancia a la presión de trabajo:** es la capacidad de poder desempeñarse con firmeza y perseverancia con el fin de concretar los objetivos del departamento, manteniendo un nivel óptimo de eficiencia ante situaciones complicadas o desafiantes.

Capítulo 3. Marco metodológico

Este apartado aborda el tipo de estudio que en este caso es cualitativo, con un diseño acción participativa, sustentado por un paradigma cualitativo-interpretativo y un alcance de investigación transaccional, los sujetos de estudio forman parte del personal de una clínica hospital ubicada en la ciudad de Tuxpan, Veracruz, como instrumentos se empleó el software de análisis cualitativo Atlas ti y se detalla el proceso de investigación.

En esta investigación se utilizaron métodos y herramientas cualitativas como el programa Word de la paquetería de Office 365, para la realizar la transcripción de las entrevistas con apoyo de su función de dictado por voz, para después ser analizados por el software Atlas ti versión 9 para identificar las familias de palabras y dar respuesta a los supuestos.

3.1. Tipo de estudio y diseño

El modelo elegido para esta investigación es el de investigación acción participativa, que según lo estipulado por Rodríguez en (2016) es una manera de identificar y solucionar de manera sistemática los problemas que se detecten en el diagnóstico, siendo una de sus

principales características que sus etapas no suelen seguir el orden habitual de una intervención organizacional. Otra definición es la que brinda Elliot (2000a como se citó en Cruz, 2020) la meta de la investigación acción, es mejorar las prácticas, en lugar de crear conocimiento, por lo que el generar conocimiento se pasa a segundo orden.

Por lo que Cruz (2020) hace referencia a que esta técnica es una forma de resolver el dilema entre los aspectos teóricos y prácticos, ya que la investigación-acción permite la unificación de estos puntos, sumado a que es un ejercicio de reflexión en una situación concreta, con cierto nivel de complejidad, pero sin perder el punto de vista humano.

De modo que para llevar a cabo una intervención efectiva Rodríguez (2016), sugiere los siguientes pasos: siendo el primero paso el diagnóstico de una problemática en específico, seguido de un curso de acción, la ejecución y observación del curso pautado en el paso anterior, finalmente la interpretación de lo obtenido. Igualmente, el autor refiere un quinto paso solo si llegará a ser necesario el cual es la replanificación de los pasos anteriores en caso de ser necesario.

Este estudio en particular es no experimental, que acorde a la definición de Hernández, Fernández y Baptista (2014) en este tipo de estudios no se tiene manipulación alguna de las variables involucradas en él. En este caso se optó por un corte de transeccional o transversal con base en lo planteado por los mismos autores, se centra en describir las variables de la investigación en un lapso concreto de tiempo.

Conforme a Hernández et al (2014) los diseños transeccionales están divididos en tres tipos:

- Exploratorios: se enfoca en realizar una aproximación inicial de una variable o un conjunto de ellas, por lo general se aplican a problemas de investigación nuevos o que no se han investigado a profundidad.
- Descriptivos: su función es meramente el indagar con respecto a los niveles o

categorías de las variables que existen en la investigación.

- Correlaciones-causales: en este diseño se busca describir la relación entre variables en un momento único.

El paradigma epistemológico que sustenta esta investigación es el fenomenológico el cual Bautista (2011), define como una teoría que tiene el objetivo de darle un sentido a las habilidades, prácticas y experiencias diarias de la población para poder encontrar las similitudes y diferencias entre la significación, experiencias, prácticas, etc. En otras palabras, es la manifestación de un fenómeno y como afecta a la población en donde se está manifestando por lo que para esta investigación el fenómeno es la reducción presupuestal que enfrentan los hospitales públicos y su repercusión en el personal.

3.2. Consideraciones éticas en la investigación

En esta investigación se tomaron en cuenta los siguientes artículos con base en el código ético del psicólogo, con la finalidad de mantener los lineamientos que nos rigen como profesionistas y cimentar los estándares de calidad en la investigación que se desarrolló, sumado a mantener la confidencialidad de los participantes:

3.2.1 Calidad de la enseñanza/supervisión e investigación

Artículo 47. El psicólogo planea y conduce investigación de manera consistente, tanto con las leyes federales y estatales y regulaciones, como con las normas profesionales que gobiernan la conducción de la investigación particularmente, con aquellas normas que regulan una investigación donde participen personas y sujetos animales. (Sociedad Mexicana de Psicología, 2010, pp. 62-63)

Artículo 48. El psicólogo diseña conduce e informa sobre la investigación de acuerdo con las normas reconocidas de competencia científica e investigación ética. El psicólogo también planea la investigación de tal forma que minimiza la posibilidad de resultados engañosos. Al hacer esto, cuida su aceptación ética

de acuerdo con este Código ético. Si algún aspecto ético no queda claro, el psicólogo busca resolverlo por medio de consultas a consejos revisores institucionales, comités para el uso y cuidado de animales, a colegas, y por medio de otros mecanismos pertinentes. (Sociedad Mexicana de Psicología, 2010, pp. 62-63)

3.2.2 Comunicación de los resultados

Artículo 50. Cuando el psicólogo hace valoraciones, evaluaciones; o proporciona tratamiento, consejo, supervisión enseñanza, consultoría, investigación u otros servicios dirigidos a individuos, grupos, comunidades u organizaciones, lo hace utilizando un lenguaje razonablemente entendible para el receptor de sus servicios o actuación proporcionando de antemano información apropiada acerca de la naturaleza de tales actividades y posteriormente sobre los resultados y conclusiones. Si la ley o los roles organizacionales impiden que el psicólogo proporcione tal información a individuos particulares o grupos, podrá hacerlo al término del servicio. (Sociedad Mexicana de Psicología, 2010, pp. 64-65)

Artículo 52. El psicólogo se abstiene de hacer uso indebido de las técnicas de valoración intervenciones, resultados, e interpretaciones y toma las medidas razonables para evitar que otros hagan mal uso de estas. Esto incluye el abstenerse de ceder resultados crudos de pruebas a personas, que no sean los pacientes o clientes como es apropiado, y a quienes no estén calificadas para usar tal información. (Sociedad Mexicana de Psicología, 2010, pp.64-65)

Con base en el artículo 60 la Sociedad Mexicana de Psicología (2010,) establece que “Al realizar investigación el psicólogo se abstiene de sacar conclusiones que no se deriven directa, objetiva y claramente de los resultados obtenidos” (pp. 66-67).

3.2.3 Confidencialidad de los resultados

Artículo 65. Si un protocolo de investigación aprobado por un comité institucional o cualquier otro cuerpo colegiado, requiere de la inclusión de identificadores personales, éstos se eliminarán antes de que la información se haga accesible a otros. Si esta eliminación no es posible, antes de hacer la transferencia, o de revisar datos recolectados por otros, el psicólogo toma las medidas razonables para obtener el debido consentimiento de las personas cuyos nombres aparecen. (Sociedad Mexicana de Psicología, 2010, pp. 66-67)

Artículo 68. En sus presentaciones científicas o profesionales y publicaciones, el psicólogo disfraza la información confidencial de personas u organizaciones de que tratan, de modo que otros no puedan identificarlas y que las discusiones resultantes no dañen a sujetos que pudiesen identificarse a sí mismos. (Sociedad Mexicana de Psicología, 2010, pp. 67-68)

Estos puntos fueron tomados en consideración para realizar una investigación de calidad respetando las normas éticas plasmadas en el Código ético del psicólogo, salvaguardando en todo momento la integridad de los participantes y la institución quienes fueron objetos de este estudio.

3.3. Sujetos

La población participante en este estudio estuvo conformada por integrantes del departamento de finanzas de una unidad hospitalaria del sector público, con un rango de edad entre los 34 y 49 años, la mayoría con nivel profesional cursado. El tamaño de la muestra fue estimado mediante un muestreo de participantes voluntarios, el cual es definido por Hernández et al (2014) cuando los individuos deciden participar en el estudio, con la finalidad de compartir sus vivencias durante el estudio. Esto es debido a que el departamento en donde llevo a cabo la prueba piloto tomó la iniciativa de participar, el total de participantes fue de 4 sujetos del departamento mencionados con un esquema laboral de personal de confianza, siendo dos varones y dos mujeres, los sujetos contaban con un rango de

permanencia en la institución que va de los 5 años a los 14 años.

3.4. Instrumentos

Para desarrollar esta investigación de tipo cualitativa se emplearon instrumentos que aportan valor subjetivo, por medio de la investigación acción participativa y la entrevista semiestructurada basada en competencias de modo que permitiera el análisis de las perspectivas que tenían los sujetos de estudio con respecto a la prueba piloto que se llevó a cabo.

3.4.1 Entrevista semiestructurada.

Dentro de los instrumentos utilizados durante esta investigación se usó una entrevista semiestructurada la cual es descrita por Flick (2007), como un medio de que los participantes entrevistados puedan expresarse libremente a diferencia de las entrevistas estandarizadas o cuestionarios, los cuales limitan esta capacidad de libre discurso a partir de preguntas relativamente abiertas. Dentro de la sección de este tipo de entrevistas se seleccionó la modalidad semiestandarizada en donde los sujetos de estudio cuentan con conocimientos, estos se traducen como teorías subjetivas de modo que se facilita el poder estandarizar las preguntas para poder recopilar más información relevante al tema en cuestión, dichas entrevistas se caracterizan por contar con tres tipos de preguntas las cuales son abiertas, guiadas por la teoría y las preguntas de confrontación.

Sumado a que las preguntas se establecieron enfocadas a las competencias, que se identificaron para desarrollarse en ambos departamentos, las cuales surgieron durante el proceso de diagnóstico y la revisión de los descriptivos de puesto. La entrevista presentada fue validada mediante el método de juicio de expertos en donde se generaron adecuaciones y correcciones necesarias para poder enfocarse a lo requerido en la investigación. Se tomaron en consideración los siguientes apartados para recopilar información de la entrevista semiestructurada:

1. Contexto del departamento:

- Aspectos laborales: puesto, antigüedad laboral, esquema laboral y departamento
- Aspectos demográficos: edad, género, estado civil y escolaridad

2. Competencias y motivaciones frente al cross-training:

- Competencias: orientación al cliente, capacidad de aprendizaje, trabajo en

equipo, tolerancia a la presión del trabajo, adaptabilidad y flexibilidad

- Motivaciones frente al cross-training: motivaciones frente al cross-training y visión de sí mismo

3.4.1.1 Entrevista semiestructurada por competencias.

Entrevista Semiestructurada por competencias									
Edad		Escolaridad		Estado civil		Género		Puesto	
Departamento		Antigüedad laboral					Esquema laboral		
Orientación al cliente	¿Cómo identificas las necesidades de los derechohabientes?								
	¿Qué has hecho para mejorar las relaciones positivas con los derechohabientes que interactúas?								
	¿Qué cambios realizarías con respecto a las políticas de atención al derechohabiente de la institución?								
	¿Qué soluciones plantearías para mejorar el servicio al cliente?								
Capacidad de aprendizaje	Describe alguna situación laboral en donde te haya costado aprender algo. ¿Dónde radica la dificultad?								
	¿Te mantienes actualizado en los cambios de tu área de trabajo? ¿Cómo?								
	¿Tuviste problemas para adaptarte al cambio de puesto? ¿Cuáles?								
	¿Has tenido problemas para adaptarte al cross-training? ¿Cuáles?								
Trabajo en equipo	Describe el logro más grande que hayan tenido como equipo de trabajo								
	¿Cuáles son los aspectos que más valoras en tu equipo de trabajo?								
	Consideras que el trabajo en equipo, ¿ha mejorado con la aplicación del cross-training?								

Motivaciones frente al cross-training	¿Cuál era tu expectativa del cross-training?
	Consideras que el cross-training te ha ayudado a conocer nuevas habilidades ¿Por qué?
	¿Crees que el cross-training beneficiaría a la organización a una mayor escala?
Adaptabilidad y flexibilidad	¿Cómo has abordado las tareas de cada puesto de trabajo?
	¿Cuáles aprendizajes has sacado de tu adaptabilidad en el cross-training?
	¿Qué diferencias notas en tu manera de hacer las cosas antes y ahora?
Tolerancia a la presión de trabajo	¿Qué tan tenso ha sido llevar a cabo la capacitación cross-training?
	¿Cuáles son los retos más grandes que has enfrentado en esta modalidad de capacitación?
	Describe una situación tensa que has enfrentado en esta modalidad y ¿Cómo lo hiciste?
Visión de sí mismo	¿Qué aspectos de tu personalidad consideras que son los que te ayudaron a adaptarte a esta modalidad de capacitación?
	¿Qué opinión tienes como profesionalista de esta modalidad de capacitación? ¿Crees que te ha ayudado a desarrollarte?
	De manera personal, ¿Qué medidas has tomado para obtener el máximo provecho del cross-training?

3.4.2 Observación participante contexto del departamento

Otro instrumento que fue empleado para esta investigación fue una guía para la observación participante el cual lo define Denzin (1989 como se citó en Flick, 2007), como un conjunto de análisis simultáneos que involucran distintos elementos como lo son: participación directa, observación, introspección y el análisis de documentos por mencionar algunos.

La observación participante puede dividirse en tres fases las cuales son descritas por Spradley (1980 como se citó en Flick, 2007):

Observación descriptiva: permite al investigador permearse de la situación de campo, lo cual favorece la creación de preguntas de investigación y cursos de acción más focalizados.

Observación localizada: se centra en los procesos y problemas que forman parte del núcleo de la pregunta de investigación.

Observación selectiva: su principal meta es encontrar datos y aplicaciones prácticas de los procesos descubiertos en el segundo paso.

3.4.2.1 Diseño de formatos de ficha de observación participante

Para desarrollar las fichas de observación participativa se tomó modelo lo propuesto por Soto (2021), en donde la autora hace mención que la finalidad del instrumento es identificar los puntos de interés a tomar en cuenta en la investigación, se aplicaron modificaciones al instrumento para enfocarlas a el contexto del departamento y las reacciones que tenían ante la capacitación cross-training:

1. Contexto del departamento:
 - Aspectos laborales: puesto, antigüedad laboral, esquema laboral y departamento
 - Aspectos demográficos: edad, género, estado civil y escolaridad
2. Reacciones ante el cross-training:
 - Comportamiento en la rotación de puesto
 - Actitud para realizar las nuevas tareas
 - Acciones extras para desarrollar las actividades

La transcripción de las entrevistas realizadas se desarrolló con la función de dictado de Microsoft Word versión 365 como apoyo para poder facilitar este proceso, así mismo se hicieron las revisiones y ajustes manuales requeridos para poder tener un texto fiel a lo descrito en la verbalización de estas. Mientras que para el análisis y formación de grupos de familias de palabras se utilizó el software Atlas ti, en su novena versión.

3.4.2.2 formatos de ficha de observación participante contexto del departamento

Contexto del departamento				
Aspectos laborales				
Puesto	Jefe de finanzas	Auxiliares	Claridad en su puesto	Claridad en sus actividades
	Jefe de recursos financieros	Auxiliar. Auxiliar. Auxiliar.	Los miembros del departamento tenían ciertas nociones de sus puestos, pero no claridad en su totalidad.	Conocían sus actividades sin embargo estás no se encuentran actualizadas en sus descriptivos de puesto.
Antigüedad laboral	Jefe de finanzas	Auxiliares	Claridad en el tiempo laborado	Trayectoria laboral
	5 años	14 años. 5 años y medio. 5 años.	Tras el tiempo laborado en el departamento han delimitado sus actividades y responsabilidades.	Tres de los integrantes iniciaron en una tienda de autoservicio propia de la institución, solo uno llegó al departamento directamente.
Esquema	Jefe de	Auxiliares	Claridad en su esquema	Comentarios

laboral	finanzas		laboral	adicionales
	Personal de confianza	Personal de confianza Personal de confianza Personal de confianza	Todos concuerdan con respecto a su esquema laboral.	Sin comentarios adicionales
Departamento	Jefe de finanzas	Auxiliares	Descripción de la oficina	Comentarios adicionales
	Departamento de recursos financieros.	Departamento de recursos financieros. Departamento de recursos financieros.	El espacio de la oficina es pequeño, cuenta con cuatro escritorios, equipos de computo para cada uno, cajas con expedientes y con hojas blancas para imprimir.	En este pequeño espacio atienden a los derechohabientes e igualmente ingieren sus alimentos para poder cumplir con su jornada laboral.
Aspectos demográficos				
Edad	Jefe de finanzas	Auxiliares	Comentarios adicionales	Observaciones

	36 años	49 años 32 años 46 años	A pesar de la diferencia de edades los miembros del departamento mantienen una buena relación y colaboración.	Ninguna
Género	Jefe de finanzas	Auxiliares	Comentarios adicionales	Observaciones
	Femenino	Masculino Masculino Femenino	Sin comentarios adicionales	Ninguna
Estado civil	Jefe de finanzas	Auxiliares	Comentarios adicionales	Observaciones
	Unión libre	Casado Soltero Casada	Sin comentarios adicionales	Ninguna
Escolaridad	Jefe de finanzas	Auxiliares	Comentarios adicionales	Observaciones
	Licenciatura	Licenciatura Licenciatura	Cabe resaltar que la formación de los integrantes del equipo no	Comentan que vienen de puestos administrativos

		Licenciatura trunca	va enfocada al área en donde se desarrollan.	pero sin experiencia directa al departamento en donde se desarrollan y se les ha ascendido a esos puestos por desempeño.
--	--	------------------------	---	---

3.4.2.3 formatos de ficha de observación participante reacciones ante el cross-training

Reacciones ante el cross-training			
Comportamiento en la rotación de puesto			
Primer mes	Jefe de finanzas	Auxiliares	Observaciones
	La jefa de área se mostraba algo preocupada con respecto a delegar sus actividades ya que se preocupaba con respecto a si se cumplirían en forma	Los auxiliares presentaban mucha incertidumbre a excepción del más joven que fue quien más rápido se acopló a la rotación de puestos	La dinámica de grupo aportó mucho a que se facilitara el aprendizaje de las actividades, así mismo el compañerismo fomentó de manera positiva la moral
Segundo mes	Jefe de finanzas	Auxiliares	Observaciones

	<p>Durante el segundo mes la jefa de enseñanza se mostraba con más soltura y confianza en su equipo para realizar las actividades.</p>	<p>Los auxiliares se mostraron con más disposición y mucho interés por aprender las diversas actividades</p>	<p>Durante el segundo mes, se mostró un avance en cuestión de la agilidad para desarrollar sus actividades y en el cierre de mes fue más ágil el proceso.</p>
<p>Actitud para realizar las nuevas tareas</p>			
<p>Primer mes</p>	<p>Jefe de finanzas</p>	<p>Auxiliares</p>	<p>Comentarios adicionales</p>
	<p>La actitud que presentaba la jefa de finanzas era muy cooperativa con sus respectivas reservas con respecto a las actividades</p>	<p>Los auxiliares tenían una actitud algo defensiva que no externaban durante la primera semana de la capacitación, sin embargo, conforme fue avanzando el mes se fueron mostrando más cooperativos</p>	<p>En el primer mes se mostraban algo incómodos e inseguros de manera molesta de realizar el cambio de puestos, sin embargo, conforme fue avanzando el mes esta actitud cambió por la dinámica de grupo y al aplicar rapport para integrarse a la dinámica del grupo.</p>
<p>Segundo mes</p>	<p>Jefe de finanzas</p>	<p>Auxiliares</p>	<p>Comentarios adicionales</p>

	Durante el segundo mes se mantuvo la cooperatividad de la jefa de finanzas e incluso aumento, así mismo se mostró mucho más colaborativa	La actitud de los auxiliares se mostró muy diferente durante el segundo mes, en cuestión de aprendizaje y acoplamiento, así mismo como explicaban sus actividades.	Durante el segundo mes se mostró una actitud más positiva con respecto a hacer el proceso de rolar puestos y de enseñar a sus compañeros sus respectivas actividades.
--	--	--	---

Acciones extras para desarrollar las actividades

Primer mes	Jefe de finanzas	Auxiliares	Comentarios adicionales
	La jefa de finanzas no tomo acciones adicionales, sin embargo, mostro mucha disposición	Los auxiliares tomaban notas, realizaban apuntes en libretas.	Durante el primer mes algunos auxiliares tomaron la iniciativa de tomar notas o prestar atención con respecto a las actividades a realizar.
Segundo mes	Jefe de finanzas	Auxiliares	Comentarios adicionales
	La jefa de finanzas mostro mucha disposición de aprender algunos cambios que se presentaron en su área.	Los auxiliares tomaron más tiempo para aprender a hacer más actividades, pasaron de usar 30 minutos a 50 minutos	Durante este segundo mes, el departamento se mostró más ágil y llamo la atención de otros departamentos ya que preguntaban con

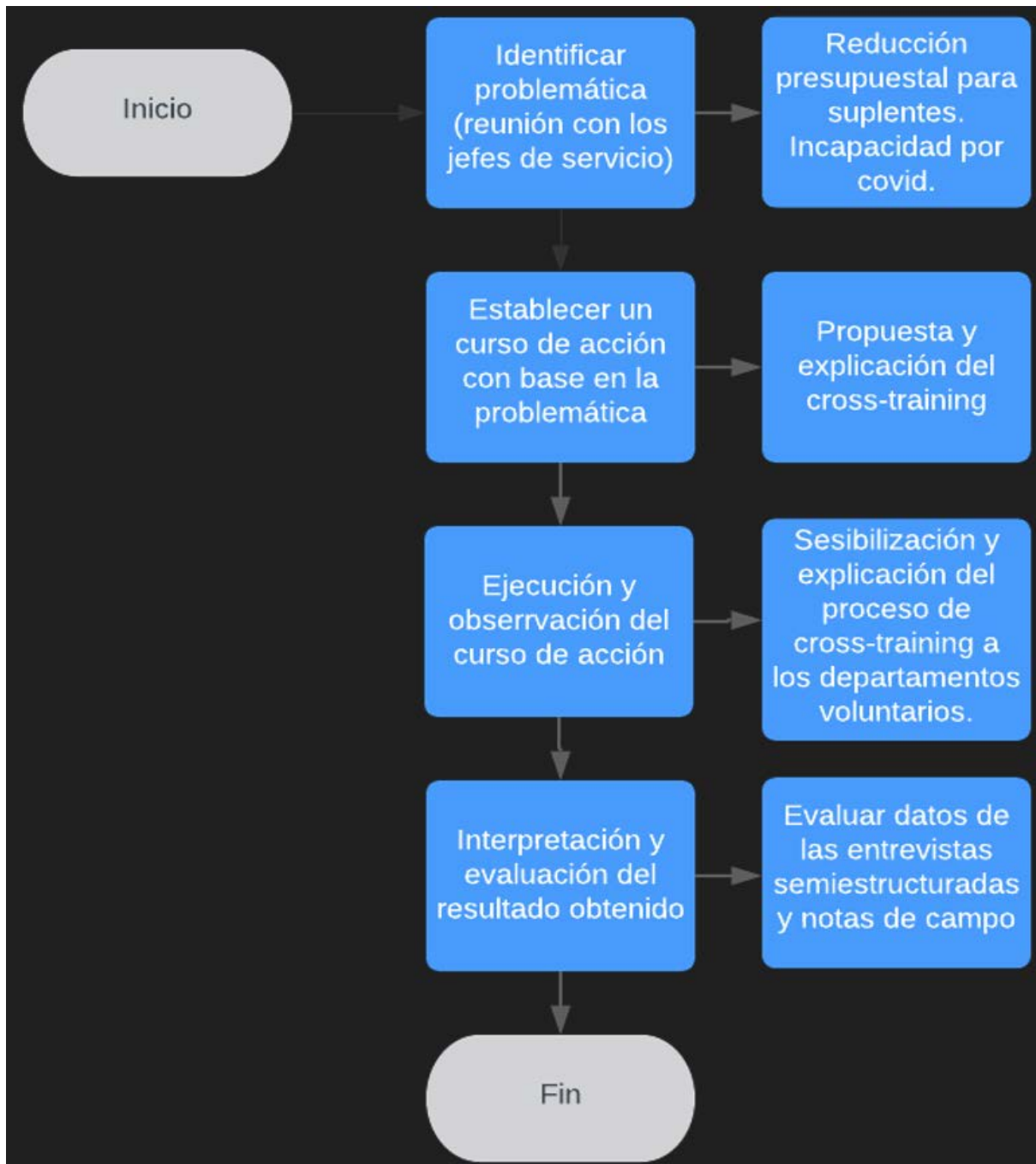
		por voluntad propia	respecto a que en qué consistía el cross-training.
--	--	---------------------	--

3.5. Procedimiento

En este apartado se detalla cual fue el proceso a seguir del modelo de investigación elegido el cual se ejemplifica en la siguiente figura y se detalla a continuación, con finalidad de adaptarse a las condiciones de la investigación e igualmente al proceso que se siguió para poder desarrollarla:

Figura 8

Método empleado para desarrollar la investigación.



Nota 11. Elaboración propia.

El primer paso fue una reunión con los directivos y jefes de servicio de la organización en donde se buscaba identificar las principales problemáticas que estaban afectando a la institución dentro de lo que se pudo detectar que había dos fenómenos que estaban generando problemáticas las cuales eran la pandemia causada por el virus SARS-CoV-2 y una significativa reducción presupuestal que impedía cubrir el pago de personal suplente por lo que en caso de incapacidad, vacaciones o deceso el desempeño de los

departamentos se ve mermado de manera significativa, esto generaba contratiempos para cumplir con los requerimientos de los departamentos ya que el personal no tenía desarrolladas ciertas competencias y habilidades técnicas.

Por consiguiente, basado en las necesidades que se detectaron en la reunión antes mencionada, se planteó el implementar un programa piloto de capacitación Cross-training, por lo cual se decidió trabajar en un departamento, con una duración de 2 meses debido a la distribución de trabajo y agenda del área voluntaria. Así mismo se mantenía una comunicación constante con el director general, subdirector y jefa de enseñanza, cabe resaltar que hubo un cambio administrativo por lo que se relevó al director con el que se trataba y se volvió a realizar el proceso de la presentación de la investigación. En la siguiente tabla se establecen los *stakeholder*, este término es definido por Uribe y Requena (2013), el termino se refiere a aquellos grupos que tienen influencia o son influenciados en una organización, existen dos tipos los cuales son se clasifican en internos (colaboradores, jefes o accionistas) y externos (clientes, proveedores, sociedad o estado), ellos estuvieron presentes en esta investigación desde el diagnostico hasta la conclusión de esta.

Tabla 4.

Stakeholders de la investigación.

Participantes	Puesto/actividades	Tiempo en la organización
Dr.	Director general	26 años
Dr.	Subdirector	8 años
Dr.	Jefa de enseñanza	20 años
Contadora	Jefa de recursos financieros	5 años
Dr.	Director general (nueva administración)	2 semanas

Nota 12. Elaboración propia.

Cada *stakeholder* jugó un rol determinante para cada paso de la investigación, por lo que tras presentarles a ellos el proceso que se seguiría, se llevó a cabo un taller breve de sensibilización del personal del departamento de modo que se sintieran familiarizados con el

proceso y se esclarecieran dudas. Posteriormente se solicitó al departamento de RRHH el perfil y descripción de puesto de los integrantes del departamento voluntario, a los que se les denomina profesiograma en la institución, como siguiente paso se elaboró una entrevista semiestructurada enunciando cinco competencias que se acordaron por los jefes de servicio y jefa de enseñanza, las cuales empataban con el modelo de capacitación, cross-training. Así mismo se establecieron los días y horarios para poder realizar este programa los cuales se describen en la tabla siguiente:

Tabla 5.

Rol de aplicación del cross-training.

Departamento	Días asignados	Horario	Número de participantes
Finanzas	Lunes. miércoles y viernes	12:00 - 12:30	4

Nota 13. Elaboración propia.

El paso siguiente fue el construir una entrevista semiestructurada enfocada a las competencias mencionadas con preguntas claras y que buscaran el poder captar información, una vez elaborada, se prosiguió a validarla por medio de un juicio de expertos en donde se hicieron las adecuaciones necesarias para poder mantener un estándar de validez y confiabilidad, simultáneamente se elaboró un registro para notas de campo para tener un registro de la observación realizada durante las sesiones.

Antes de comenzar la primera sesión se les otorgo un formato de consentimiento informado para su comodidad; durante cada sesión se interactuó de manera participativa mientras que los sujetos de estudio realizaban sus actividades durante el cambio de puesto, mientras que de manera simultánea se tomaban notas sobre cuáles eran las reacciones e interacciones que tenían y si se suscitaba alguna situación adicional que pudiera enriquecer el estudio.

Al finalizar cada mes se aplicó la entrevista semiestructurada mencionada y se grabó por voz dicha interacción para poder encontrar datos enriquecedores e igualmente poder determinar el aumento en las competencias seleccionadas durante el proceso de diagnóstico y conocer su percepción con respecto al programa de cross-training.

Capítulo 4. Resultados

Después de haber aplicado los instrumentos mencionados. Se analizaron los datos obtenidos, comenzando la categorización de la información por medio de códigos los cuales fueron fundamentales para poder encontrar lo particular en lo general. Como primer paso se realizó un vaciado de información de las entrevistas realizadas en el programa de análisis Atlas ti versión 9, sumado a los datos recopilados por medio de la investigación acción participativa, la cual dio un valor agregado a lo que se estaba buscando; por medio del instrumento mencionado en el marco metodológico, se recopiló la información contextual de los integrantes del departamento en donde se llevó a cabo la prueba piloto del programa de capacitación cross-training, esta información contenía dos apartados aspectos laborales y demográficos.

Con respecto a las categorías centrales seleccionadas fueron las competencias que se establecieron en el marco teórico de esta investigación, por lo que los códigos se generaron de los comentarios que tenían relación con lo que se buscaba en cada competencia sumado a que se incorporaron las anotaciones obtenidas por medio de la investigación acción participativa, así mismo se encontraron datos relevantes los cuales no formaban parte del planteamiento inicial. Pero fueron categorizados como “cross-training” ya que se encuentran enfocados a la descripción de la técnica utilizada, en la siguiente tabla es posible identificar lo mencionado con anterioridad:

Tabla 6.

Categorías centrales.

Código	Enraizamiento
Adaptabilidad y flexibilidad	12 citas
Capacidad de aprendizaje	11 citas
Orientación al cliente	10 citas
Tolerancia a la presión de trabajo	11 citas
Trabajo en equipo	11 citas
Cross-training	6 citas

Nota 14. Elaboración propia.

4.1 Análisis cualitativo del primer mes de la prueba piloto

Una vez concluido el primer mes de la prueba piloto en el departamento de finanzas se aplicó la entrevista semiestructurada por competencias teniendo como puntos centrales

“adaptabilidad y flexibilidad”, “Capacidad de aprendizaje”, “Orientación al cliente”, “Tolerancia a la presión” y “Trabajo en equipo” debido a que eran las competencias que se buscaban generar y reforzar por medio de la aplicación de la prueba de piloto de la técnica de capacitación de cross-training.

En el código denominado como “adaptabilidad y flexibilidad” se encontró que debido a la reducción presupuestal y pandemia de COVID-19, se han presentado muchos cambios por lo que el llevar este tipo de capacitación los ha ayudado a adaptarse a posibles futuros escenarios, sumado a desarrollar nuevas habilidades y poder ser más flexibles ante situaciones que pueden llegar a romper su zona de confort.

Posteriormente se identificaron las citas relacionadas al código “capacidad de aprendizaje”. El cual se encuentra enfocado a la habilidad y disposición que tiene una persona para adquirir nuevo conocimiento, como lo argumentan los involucrados que es en parte gracias al asesoramiento que reciben por parte de sus compañeros que desempeñan el puesto al que están rotando, fomentando su desarrollo y efectividad en las actividades del departamento.

El siguiente código “orientación al cliente”, tiene como prioridad el brindar una buena atención a las necesidades del cliente interno y externo, por lo que, dentro de lo encontrado en las entrevistas, fue posible denotar que los integrantes de este departamento consideran que es importante el tratar a los derechohabientes con respeto y disponibilidad, sumado a que recalcan la empatía con la que se debe contar al estar en un ambiente hospitalario.

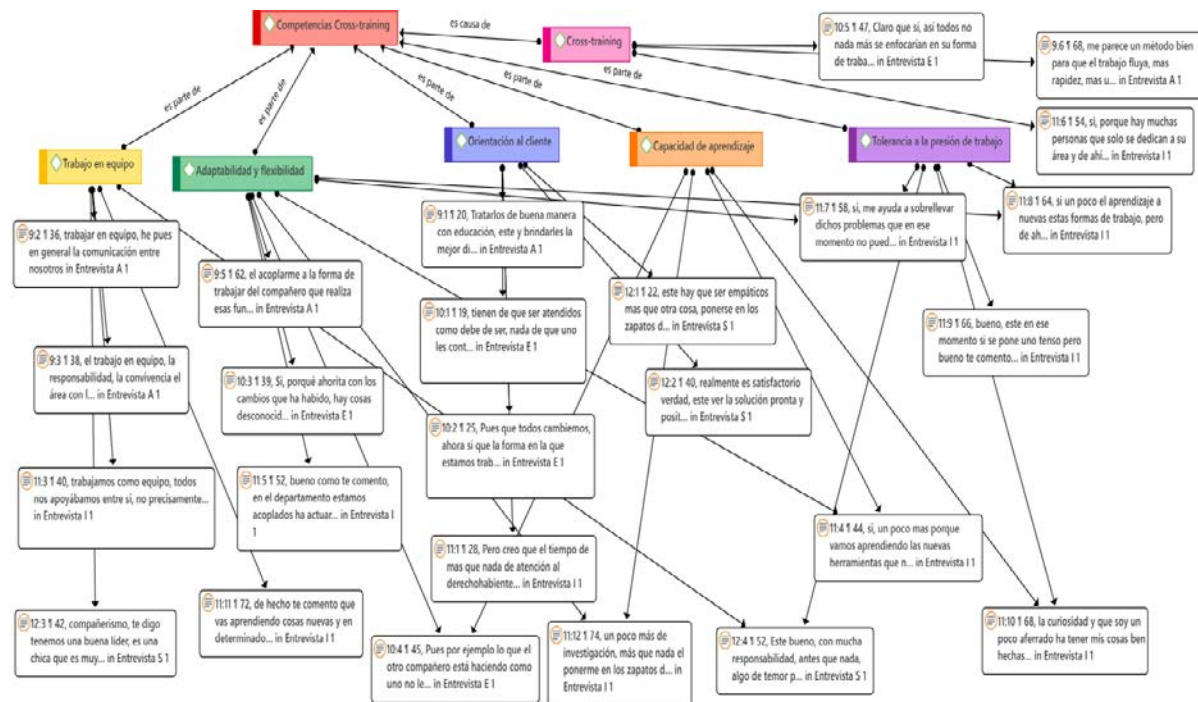
Siguiendo el orden de los códigos el próximo es la “tolerancia a la presión de trabajo”, en donde se dirigen los esfuerzos de la persona a afrontar las dificultades que se puedan presentar a en su área de trabajo, de modo que, en este caso se encontraron que existen puntos referentes a este código, como lo es el poder pensar de manera objetiva la manera de llevar a cabo una tarea, la cual puede presentar un grado de dificultad alto o en algunas situaciones pueden llegar a presentarse escenarios que rompen con los esquemas esperados; esto se ve reforzado por el compromiso que tiene cada miembro del equipo hacia la resolución de problemas.

Para concluir con el primer mes, el código consecuente es “trabajo en equipo” que va direccionado el trabajo colaborativo. Dentro del departamento se encontró que antes de esta capacitación ya existía este trabajo colaborativo, pero gracias a la aplicación de esta capacitación se ha visto reforzado lo cual ha favorecido a la interacción del equipo de trabajo,

especialmente con su figura de liderazgo que es la jefa de departamento al estar ella inmersa en el desarrollo de esta prueba piloto.

Figura 9.

Red de análisis de primer mes de prueba piloto.



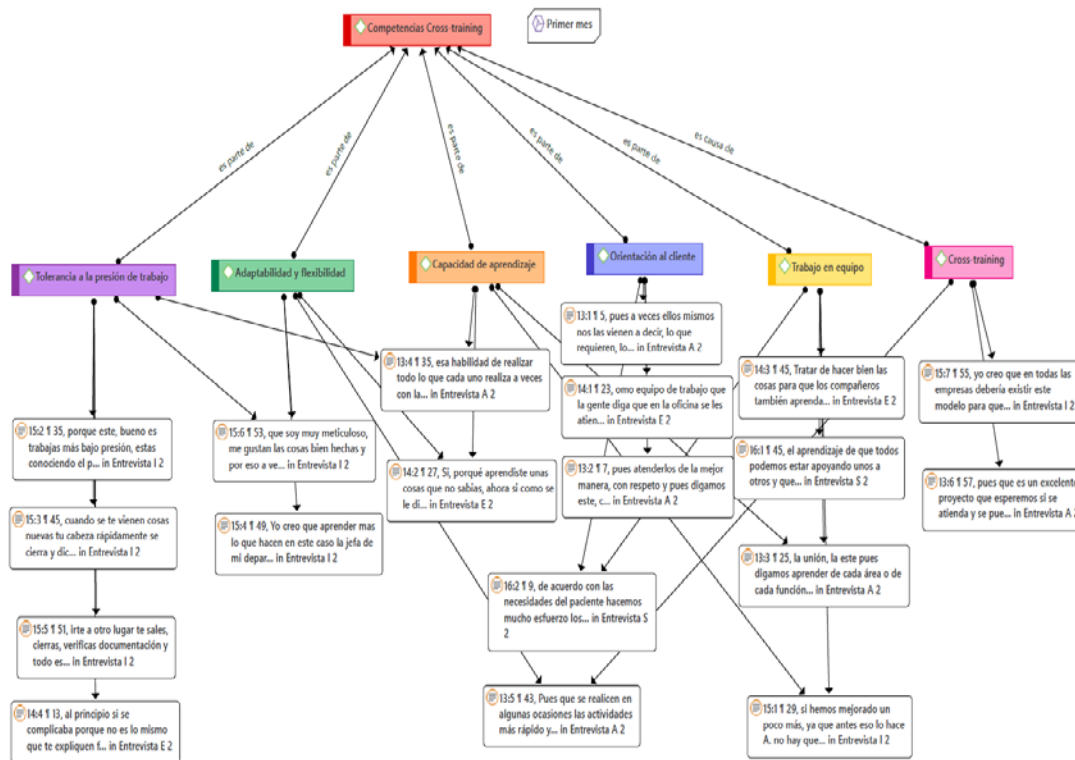
Nota 15. Elaboración propia.

4.2 Análisis cualitativo del primer mes de la prueba piloto

Durante el segundo mes se realizó el cambio de puesto para darle continuidad al programa de capacitación cross-training del departamento de finanzas, en donde se aplicó el modelo de investigación acción participativa tomando notas de modo que se pudiera identificar y ratificar lo encontrado en las entrevistas realizadas al final del mes. Cabe resaltar que durante este periodo se incluyó un cambio de procesos provenientes de la delegación encargada de la supervisión de la zona en donde fue aplicada la prueba piloto, lo cual fue tomado por parte del personal como algo que beneficiaría, sus actividades a largo plazo al poder integrar procesos nuevos a los ya existentes, por lo que siguiendo con la codificación ya establecida se encontró lo siguiente por medio del análisis con el uso de Atlas ti:

Figura 10

Red de análisis de segundo mes de prueba piloto.



Nota 16. Elaboración propia.

De manera idéntica y siguiendo el proceso una vez concluido, el segundo mes de la prueba piloto de la capacitación cross-training en el departamento de finanzas se aplicó la entrevista semiestructurada contando con los mismos puntos medulares “adaptabilidad y flexibilidad”, “Capacidad de aprendizaje”, “Orientación al cliente”, “Tolerancia a la presión” y “Trabajo en equipo” de modo que fuese posible el poder captar alguna variación o secuencia de lo encontrado con respecto al primer mes.

En el código denominado como “adaptabilidad y flexibilidad” se encontró que gracias al intercambio de puesto las actividades se desarrollan con más eficiencia, sumado a que el conocer las actividades de la jefa de departamento permite el poder apoyar en temas más complejos, favoreciendo al dinamismo del departamento.

Con respecto al código “capacidad de aprendizaje”, enfocándose en como el sujeto de estudio adquiere y genera conocimiento, por medio de las citas analizadas se encontró que fue enriquecedor para el personal el poder aprender por medio de vivenciar la actividad de sus compañeros con los que intercambiaban puestos de trabajo, lo cual creó un aprendizaje significativo en ellos tanto de los cambios que se llevan a cabo cuando ocurre una modificación en la administración de la delegación que supervisa a la clínica hospital donde se llevó a cabo el estudio

El siguiente código “orientación al cliente”, la cual como se describió con anterioridad es el brindar atención de calidad para los derechohabientes y personal propio de la organización. Por lo que prevalece la implementación de la empatía y prestar atención a las necesidades del derechohabiente, por lo que se encuentra una relación del primer mes en donde se comenta este punto.

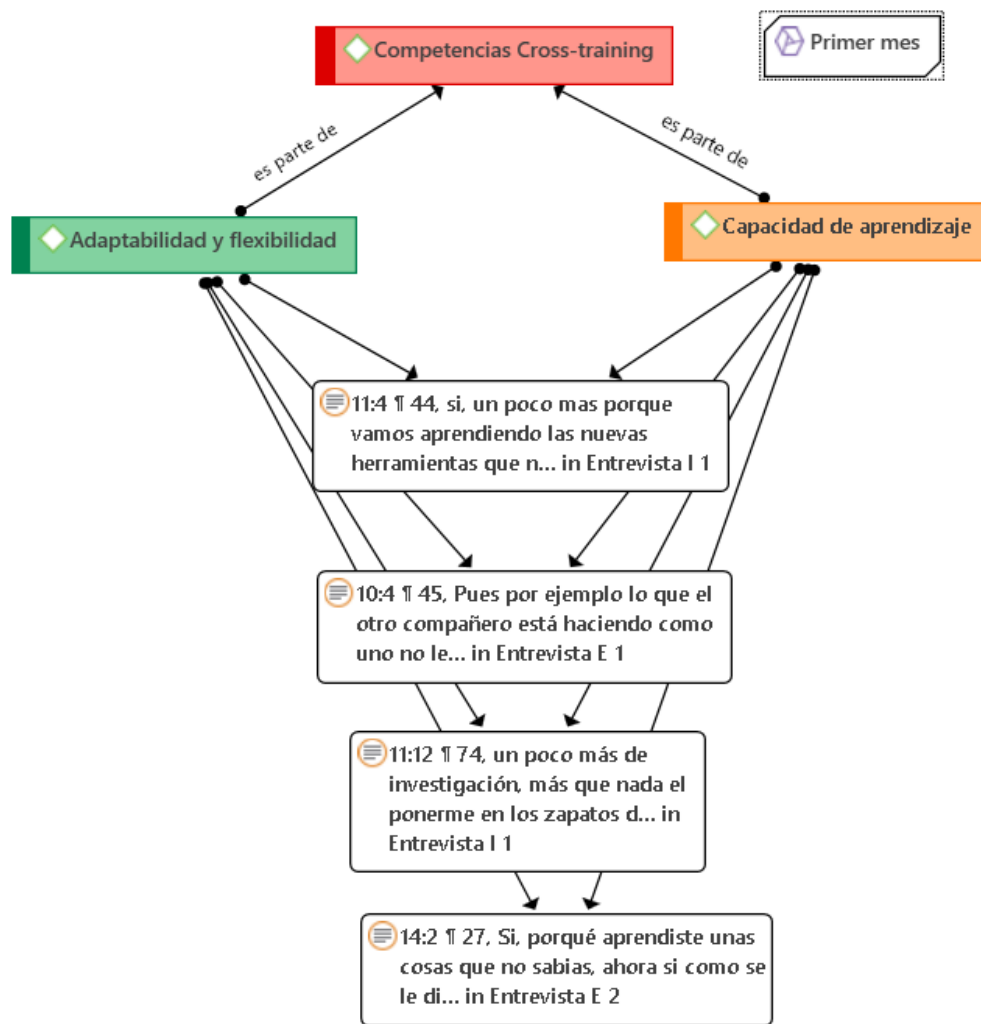
El código “tolerancia a la presión de trabajo”, con un enfoque a los esfuerzos para desarrollar habilidades de afrontamiento a escenarios que suelen salirse del día a día, en donde se encontraron nuevas maneras de poder afrontar los cambios que se suscitaron en el lapso en donde se aplicó la prueba piloto, igualmente el uso del estrés generado como situaciones como un catalizador para poder generar estrategias de afrontamiento, lo cual se observó por medio de la investigación acción participativa.

Finalmente, en el último mes con el código “Trabajo en equipo”, en donde se busca la colaboración del equipo de trabajo para desarrollar una mejor cohesión de grupo. Dentro de las citas que se encontraron de cómo por medio de la unión del equipo de trabajo se logró aprender de forma más consistente las actividades de los puestos que se involucran en el departamento, como añadido igualmente el realizar sus actividades de manera eficiente para que la otra persona pudiese aprenderlas de manera correcta; también se comparte más información de las actividades que realiza cada uno y si hay cambios para poder aprenderlos para que se puedan implementar a la brevedad.

Es sumamente relevante que se encontró que existían relaciones entre las competencias que se plantearon como la “Adaptabilidad y flexibilidad” con la “Capacidad de aprendizaje” por lo que es sumamente interesante que el personal que recibió esta capacitación como grupo piloto comenzaron a realizar a crear una asociación entre estas dos competencias para poder no solo afrontar los cambios que se estaban suscitando no solo por el fenómeno de la pandemia y el recorte de personal, sino también por los cambios administrativos a nivel local y a nivel estatal los cuales venían con nuevos desafíos para ellos.

Figura 11.

Red de análisis códigos relacionados de prueba piloto.

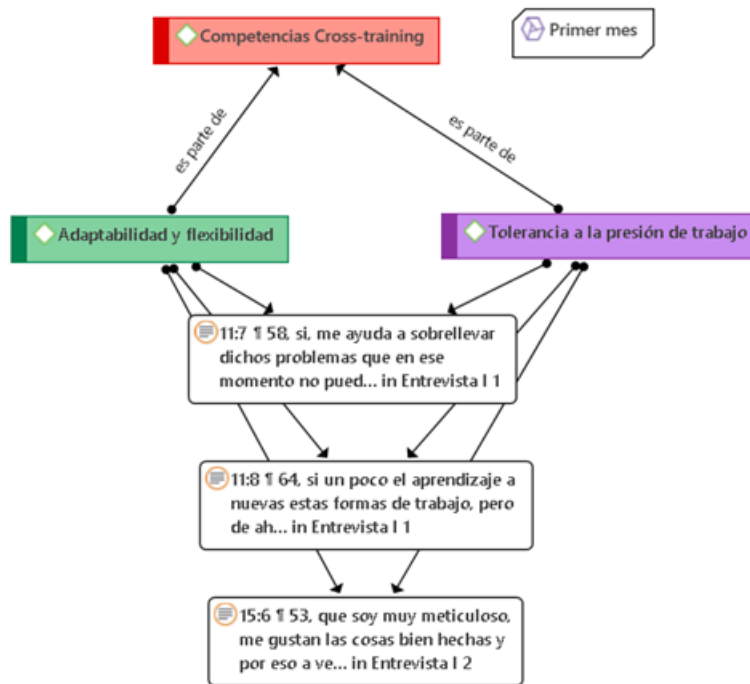


Nota 17. Elaboración propia.

Otra asociación se dio entre los códigos “Adaptabilidad y flexibilidad” y “tolerancia a la presión del trabajo”. Por lo que conforme a lo observado en las entrevistas y lo durante el proceso de investigación acción participativa. Fue posible documentar cómo gracias a que su capacidad de flexibilidad fue motivada al enfrentar cuestiones laborales presentaba nuevas alternativas para el desarrollo de estrategias más adecuadas a los problemas se presentaban.

Figura 12

Red de análisis códigos relacionados de prueba piloto.

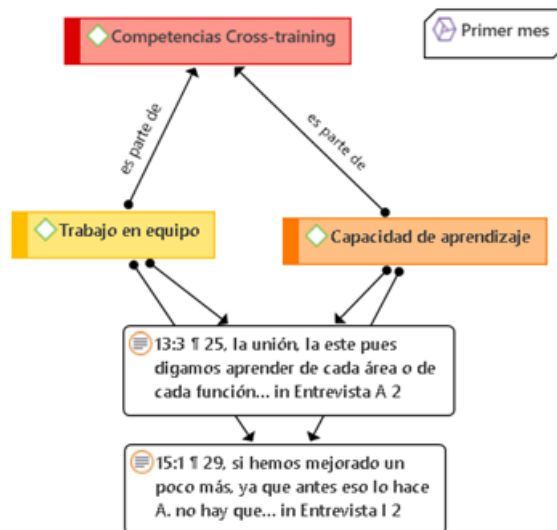


Nota 18. Elaboración propia.

El código “trabajo en equipo”, al igual que el anterior, presentó asociaciones con otros como “capacidad de aprendizaje” ya que al emplearse una técnica que se enfoca en que la persona que esté desempeñando el puesto al que la otra persona rota o intercambia se vuelve primordial que exista esta competencia y se fortalezca para poder obtener un desempeño óptimo.

Figura 13

Red de análisis códigos relacionados de prueba piloto.



Nota 19. Elaboración propia.

Otro código con el que se encontró relación fue “orientación al cliente” ya que, durante el desarrollo de esta prueba piloto, aun cuando los participantes de alguna manera apoyaban esta área con esta capacitación, se notó un cambio en cómo atendían las necesidades de los derechohabientes de una manera más empática y con mucha más fluidez, debido a que contaban con nuevas herramientas o habían podido identificar por medio de la observación algunos detalles que quizás estaban pasando por alto.

Finalmente, el código “tolerancia a la presión del trabajo” siendo similar a lo descrito en el apartado anterior, el compañerismo fue clave para poder generar estrategias que fueran eficaces para el departamento en cuestión ya que es muy importante mencionar que cada área vivencia las cosas de manera diferente por la misma composición de sus integrantes teniendo en cuenta que cada uno requiere competencias diferentes para poder afrontar los desafíos que se presentan de manera cotidiana y de manera extraordinaria como lo fue el caso de esta investigación al tener dos fenómenos que impactaban de manera contundente a lo que el personal estaba habituado.

Dentro del análisis de datos fue posible el encontrar un código adicional el cual se denominó como “cross-training”. El cual surgió desde lo comentado por parte de los participantes y en donde se incluía lo aportado por la técnica no solo en lo descriptivo, sino también en la práctica, dicho código se presentó desde el primer mes, por lo que desde un inicio estaba claro el objetivo a lograr por parte del personal que recibió esta prueba piloto.

Durante esta investigación se aplicó un instrumento de recopilación de información

con el método de investigación acción participativa, lo cual se dividió en tres segmentos los cuales fueron los siguientes:

Comportamiento en la rotación de puesto: Durante el primer mes se presentaba la incertidumbre de si las actividades de cada puesto se realizarían en tiempo y forma, sumado a que se sentían obligados, lo cual fue notorio en la primera semana, sin embargo, conforme al paso del tiempo esto fue disminuyendo, el más joven del equipo fue quien tuvo menos problemas para poder adaptarse a la dinámica de la técnica cross-training, igualmente un punto que les dio mucha ventaja fue el dinamismo que tienen como equipo de trabajo. Durante el segundo mes se observó un comportamiento más resiliente y empático por parte del personal, sumado a que su forma de explicar se percibía más fluida.

Actitud para realizar nuevas tareas: la jefa de departamento tenía una actitud más cooperativa para poder desempeñar las actividades del cambio de puesto, esto facilitó que los miembros del departamento se ajustaran a desarrollar la rotación de los diferentes puestos. Durante el segundo mes se observó un comportamiento más desinhibido por parte del personal lo cual se pudo documentar en el momento de explicar funciones, añadiendo que otros departamentos comenzaron a notar que realizaban el cambio de puesto lo que los incentivó a realizar de manera más eficiente sus actividades.

Acciones extras para desarrolla actividades: por parte de la jefa no tomó acciones para desarrollar las actividades en el cambio de puesto, mientras que sus subordinados realizaron actividades como anotar los procesos o repetirlos varias veces para poder memorizarlos. Durante el segundo mes en diversas sesiones los miembros del departamento solicitaron más tiempo del acordado ya que comenzaron a dominar los procesos lo que los motivó a querer aprender más pasando de los 30 minutos establecidos a 50 minutos lo cual no genero conflicto alguno.

Enfocando lo encontrado en investigación se puede concretar que el cross-training es benéfico para el desarrollo de competencias en los miembros del departamento de finanzas de una institución de salud, como es posible observar por medio del análisis de las entrevistas realizadas al final de cada mes de modo que quedara documentado, aunado a la recopilación se realizó por medio de la investigación acción que se aplicó durante los dos meses que tuvo de duración esta prueba piloto. Dentro de este desarrollo de competencias se encontró que hubo un avance y a su vez un refuerzo de estas ya que algunas ya existían, sin embargo no se encontraban desarrolladas como fue el caso de trabajo en equipo y adaptabilidad y

flexibilidad.

Existió un cambio significativo en la conceptualización que se tenía con respecto a las competencias que se desarrollaron en donde se dio especial atención al uso de la empatía como herramienta de cambio en rubro de orientación al cliente e igualmente a la tolerancia a la presión del trabajo en donde fue posible el documentar de manera vivencial el cómo ponían en práctica procedimientos propios los cuales fueron desarrollando conforme avanzaba la prueba piloto.

La técnica empleada presenta alcances y limitaciones, los cuales van en parte determinados por la institución en donde se aplicó este estudio, aunado de la disposición del personal objetivo ya que ambos pueden beneficiar o perjudicar el desarrollo de la técnica y sus resultados obtenidos, en este caso existían limitantes en el ámbito de la organización en cuestión del espacio del que se disponía ya que es una oficina pequeña para cuatro personas, sin embargo, esto se vio compensado por la disposición de la jefe del departamento de finanzas, lo cual permitió el poder involucrar a los miembros del equipo pasando de tener dudas o incertidumbre a aumentar su dinamismo, sumado a que el personal de otros servicios, se mostraron interesados en poder emplear esta prueba piloto en sus departamentos con la finalidad de poder mejorar sus resultados como lo notaron en el departamento de finanzas.

Capítulo 5. Conclusiones y Discusión

La presente investigación tuvo como objetivo central una población delimitada por la institución y de una técnica de la cual se tiene poca evidencia de aplicación en nuestro país. Pesé a que la situación actual nos lleva a implementar nuevas formas de implementar estrategias cada vez más efectivas y novedosas, el sector gubernamental tiende a quedarse rezagado por su rigidez en su estructura, por lo que la apertura a estas intervenciones son un puente a futuras colaboraciones con este sector para poder brindarles herramientas que mejoren sus condiciones y a su vez le otorguen a su personal la capacidad de seguirse desarrollando.

5.1 Discusión con autores

De acuerdo con datos recabados por OCCEducación (2019), mediante una encuesta a trabajadores mexicanos el cross-training es considerado como una técnica útil lo cual fue votado por 8 de cada 10 encuestados, por lo que en términos de porcentajes 61% hacen mención que dentro de sus instituciones se realizan proyectos en equipos multidisciplinarios, por lo que es una técnica que ha estado cobrando mayor relevancia en nuestro país.

Esto ayuda a generar competencias transversales por lo que con respecto a lo expresado en porcentajes de la información obtenida de los entrevistados por medio de OCCEducación (2019) es posible el sustentar la información siguiente:

- Un 61% concluye que el cross-training es beneficioso para desarrollar habilidades diversas. El 49% opina que permite un desarrollo profesional más efectivo.
- 45% considera que permite desarrollar funciones que pueden o no estar relacionadas con sus puestos de trabajo.
- Un 42% afirma que permite el desarrollo personal y por ende un desarrollo profesional.
- Mientras que un 32% opina que te permite desarrollar nuevos talentos.
- Finalmente, un 31% concluyen que potencializa los objetivos profesionales y personales.

Complementando lo mencionado anteriormente los autores Eriksson y Ortega (2006), mencionan que hay tres dimensiones que abordar en el cross-training, las cuales son el aprendizaje que se obtiene al rotar al personal en diferentes puestos, lo cual se ha comprobado en el transcurso de esta investigación y se ve reflejado con respecto a lo abordado en las entrevistas, sin embargo, es recalable que los autores no comentan ningún aspecto sobre la resistencia que puede presentarse por parte de los participantes o sobre posibles estrategias para abordar estas situaciones por lo que es sumamente importante el instruirse en estos temas para poder realizar una aproximación más efectiva, lo cual llevará a una mayor probabilidad de éxito.

Igualmente, algo observado durante la investigación en el proceso de sensibilización y en la primera semana de prueba piloto en el departamento, fue el hecho de hacer entender que el cross-training no es sinónimo de multitasking, como lo menciona Morales (2019), en donde hace hincapié en que para que una persona pueda aprender algo es necesario colocar su atención a ello lo cual conlleva a crear nuevas conexiones neuronales, *per se*, se requiere una determinada inversión de tiempo para adaptarse y desarrollar conocimientos nuevos. La autora refiere que las empresas deben recordar que el denominado “empleado perfecto” no existe, sino que debe optarse por una visión de colaboración al involucrarlos y explicarles la importancia de tener conocimientos en otras áreas.

Otro aspecto que resaltó durante el proceso de esta investigación es lo abordado por Reynoso y Posadas (2014) sobre la importancia de contar con descriptivos de puestos,

independientemente del giro o tamaño de la empresa, esto es con la finalidad de que cada integrante de la organización conozca su puesto de trabajo, sumado a que estos deben contar con los aspectos relacionados a la experiencia, los desafíos que pueden llegar a presentarse, herramientas de trabajo y la comunicación organizacional, una vez que se cuente con estos parámetros se vuelve una necesidad el monitorear de manera constante que se sigan las pautas establecidas de modo que se actualicen con regularidad y se apliquen mejoras a los procesos para mantener un estándar de calidad, ya que en este caso en la institución X, los descriptivos de puesto no se encuentran actualizados o especializados a las áreas en donde se debe por lo que se puede encontrar personal cuya formación profesional no está dirigida o especializada al área en la cual se desempeña lo cual genera una brecha en cuestión de los resultados esperados por parte del departamento.

De la misma manera, un punto que es importante y que incluso se pudo observar durante el desarrollo de la investigación acción participativa fue el poder involucrarse con los acontecimientos del materialismo histórico de los sujetos de estudio ellos comentaban que realmente no habían recibido un proceso de inducción, lo cual como lo comentan Reynoso y Posadas (2014), tras un correcto proceso de inducción es posible esperar grandes recompensas obtenidas por generar un sentido de pertenencia a la organización, lo cual podría ayudar a hacer frente a situaciones de estrés (burnout) que se han estado presentado durante la pandemia y sumado al recorte presupuestal, el cual ha afectado a la dinámica a la que estaban habituados, como lo mencionan Reyes y Álvarez (2017), se considera una situación estresante cuando se aprecia desafiante o amenazante, además se debe tener en cuenta la importancia, incertidumbre y duración de éste. Entre mayor sea el grado de significancia para la persona, así como la permanencia de la exigencia, una menor certeza del futuro y lo que sucederá en ese caso determinado se podrá considerar mayor el estrés generado para la persona, por lo que durante esta situación pandémica se ha convertido en una situación estresante para el mundo y el ambiente laboral no ha sido la excepción, especialmente en los servicios que son considerados de primera línea lo cual será pertinente investigar en un futuro acercamiento.

Finalmente, con base en lo observado y recabado durante esta investigación se encontró una relación con un fenómeno adicional que es conocido como “el principio de Peter” el cual, si bien fue acuñado en la década de los 60’s, por Laurence J. Peter, asevera que “en una jerarquía todo empleado tiende a ascender hasta su nivel de incompetencia”, lo cual se puede traducir como el ascender a un colaborador que es eficiente en su puesto de trabajo,

este principio carecía de sustento empírico hasta el año 2018, donde los economistas Allan Benson, Danielle Li y Kelly Shue con base en la información recabada por Vallarino (2019) y Llorente (2019), donde tras analizar un total de 214 firmas, con una muestra de 53,000 colaboradores lograron detectar que habían existido 15,000 ascensos en los departamentos de ventas de las instituciones, en donde se encontró que en determinados casos el ascender a un colaborador a un puesto Gerencial para el cual no está realmente preparado puede impactar hasta un 30% en su efectividad, esto fue hecho en un sector focalizado pero los autores deducen que esto puede producirse en diversas empresas y ocupaciones. Por lo que en esta investigación se encontró que en algunos departamentos sucede este fenómeno, ya que en muchos casos los jefes o integrantes de los departamentos no cuentan con la formación base para desarrollar los puestos a los cuales se les asciende, solo por tener un desempeño efectivo en otras áreas o por llevar un tiempo considerable en la organización, esto ha generado inconformidad desde hace tiempo en el personal e inclusive afecta de manera sustancial en los resultados de los departamentos en donde se presentan estos casos, este tema si bien no era el objetivo de estudio es importante recalcarlo como un posible tema a investigar,

5.2 Aceptación del supuesto de investigación

El supuesto del que partió esta investigación fue que el cross-training aplicado de formas transversal es benéfico para desarrollar competencias añadidas a los perfiles de puesto de nivel medio y operativos de una institución de salud, lo cual basado en los resultados obtenidos fue posible identificar que puede ayudar a desarrollar nuevas competencias y reforzar las ya existentes, de modo que como prueba piloto cumple con los objetivos propuestos, por lo que en una aplicación longitudinal es posible que pueda desarrollar a un mayor nivel las competencias determinadas e inclusive algunas adicionales. Sin embargo, para que sea efectivo debe contarse con el personal que esté dispuesto a realizar el proceso de la capacitación cruzada e igualmente realizar un proceso de sensibilización, ya que esto incrementa el éxito del programa de capacitación.

5.3 Conclusiones relativas al objetivo general

El objetivo general de esta investigación fue el documentar como se modifica la conceptualización de sus competencias añadidas de puesto de los colaboradores con respecto a su perfil de puesto durante la capacitación transversal en modalidad cross-training, lo cual fue posible gracias al implementar la investigación acción y el análisis cualitativo de las entrevistas que se aplicaban al concluir cada mes, el uso de la IAP beneficio al proceso de adaptabilidad del personal y a reducir la resistencia ya que se aplicó el rapport con el

personal, sumado a que por medio de la combinación de estas técnicas fue posible obtener una perspectiva más completa de lo buscado durante el proceso de esta investigación, lo cual también permitió el conocer áreas de oportunidad para futuras investigaciones.

5.4 Conclusiones relativas al objetivo (s) específico (s)

Con respecto a los objetivos que se plantearon como específicos: identificar el cambio conceptual de las competencias añadidas de los colaboradores, elaborar un plan de capacitación de modalidad cross-training transversal buscando cubrir las necesidades específicas del caso e identificar los alcances y límites del cross-training en una institución de salud. Comenzando con identificar el cambio conceptual de las competencias añadidas, lo cual se logró identificar por medio del análisis de las entrevistas que se realizaron ya que fue posible el contrastar sus percepciones de las competencias que se buscaban desarrollar, por lo que se logró determinar que sí existió este cambio conceptual que se buscaba e inclusive se encontró una relación entre competencias lo cual evidencia el cumplimiento de este objetivo. El siguiente objetivo era elaborar un plan de capacitación de modalidad cross-training transversal buscando cubrir necesidades específicas del caso, el cual se diseñó de manera conveniente para el departamento aplicándolo tres días a la semana, con una duración de treinta minutos de modo que pudiesen intercambiar de puesto los miembros del departamento y cada mes se realizaba el cambio nuevamente. Finalmente identificar los alcances y límites del cross-training en una institución de salud, esto se llevó a cabo gracias a las entrevistas y a la investigación acción participativa en donde se pudieron identificar estos rubros, como alcance fue se colocaron cinco competencias a desarrollar y poder identificar sus cambios en la percepción sumado a que se aplicó como una prueba piloto en el departamento de finanzas, dentro del rubro de las limitaciones fueron el no tener acceso a otras áreas de la institución, las restricciones sanitarias originadas por la pandemia actual

5.5 Aportaciones originales

Durante la presente investigación, se encontrar algunas aportaciones que se suscitaron tanto en el marco esperado, así como de imprevisto, por lo que se enriquece la investigación, como lo menciona Soto (2021), al tener un enfoque epistemológico fenomenológico, el planteamiento conceptual no forma parte de la recolección de información que contiene el marco teórico.

Dentro de lo encontrado en la investigación y que se logró captar por la investigación participativa fue como la dinámica de una institución pública se ha visto alterada por causa de la crisis sanitaria, ya que mucho de su personal ha perecido o ha decidido jubilarse de manera

anticipada, lo que ha causado una baja de la moral en el personal ya que muchos no han llevado su proceso de duelo o reciben acompañamiento psicológico, siendo que se cuenta con este servicio dentro de la unidad hospitalaria, sin embargo es muy escaso el personal que solicita este acompañamiento, como se menciona en Hernández (2021), el porcentaje de la fuerza laboral que sufre de estrés paso del 15% al 50% en una temporalidad de un año aproximadamente por lo que es un hecho alarmante este aumento drástico.

Al estar inmerso en el ambiente hospitalario, se podía notar y escuchar el cansancio por parte del personal tanto administrativo como del operativo, ya que muchos de ellos han padecido de la enfermedad o han estado cercanos a personas que han estado enfermas por lo que pasan mucho tiempo pensando en este tema, a la vez que su carga laboral se ha visto incrementada significativamente.

Con respecto al cross-training, llamó la atención de diversos departamentos, durante la presentación de este, sin embargo, debido a la contingencia y normas de bioseguridad, solo llevó en uno, pese a esto los jefes de servicio se acercaban a realizar preguntas con respecto al método y cuáles eran sus posibles alcances.

Incluso durante la aplicación de la capacitación cross-training fue posible notar el cambio de actitud por parte del personal que fungió como grupo piloto, ya que en estas sesiones se buscaba por parte de estos el extender las sesiones sin embargo debido al cambio administrativo no fue posible el renegociar este rubro.

Durante las últimas sesiones el dinamismo del equipo de trabajo tuvo otro cambio al reducir sus tiempos de recolección e integración de información para su entregable mensual el cual fue comparado por ellos mismos, esto fue posible captarlo gracias a la investigación participativa.

5.6 Limitaciones de la investigación planteada

Durante el desarrollo de la investigación se encontraron las siguientes limitaciones:

- Al inicio de la capacitación los sujetos de estudio presentaban resistencia a salir de su zona de confort, no obstante, al desarrollar una estrategia adecuada de inserción fue posible solventar esta situación.
- La pandemia de SARS-CoV-2, ya que, al ser una institución del área de la salud, el acceso a personal no esencial está restringido, con motivo de salvaguardar la integridad y reducir el riesgo de contagio.
- La muestra de esta investigación se vió limitada debido a que se realizó un cambio de

administración en la institución y por ende se estaban realizando auditorías internas de modo de que se presentaran informes a la administración entrante, por lo que el acceso a otros departamentos estaba muy limitado.

- Aun cuando es parte de la modalidad del cross-training realizar la capacitación en las condiciones cotidianas de la normalidad de la institución, existían interrupciones de personas de otros departamentos que asistían a conversar sin tener alguna relación laboral o permanecían en la oficina.
- Durante el segundo mes, los sujetos de investigación sugerencia incrementar el tiempo o el número de sesiones, sin embargo, por lo pactado con la dirección general se imposibilitó esta sugerencia.
- Durante las entrevistas al no contarse con un espacio dedicado para ese fin, en ciertos momentos se presentaron interrupciones breves, pero de manera continua lo cual en algunos momentos hacía que se perdiera el enfoque de la entrevista.

5.7 Recomendaciones y futuras líneas de investigación

A continuación, se plantean algunas recomendaciones para futuras investigaciones con temáticas similares:

- Al ser una prueba piloto se debe generar un proceso de estandarización, con finalidad de volverlo un proceso de mejora continua, lo cual beneficiaría el desarrollo integral de un programa a mayor escala.
- Se sugiere el hacer uso de un diagnóstico nuevo y enfocado a los aspectos postpandemia para identificar el curso de acción que se deberá tomar en cuenta para cualquier investigación.
- Al ser instituciones públicas, se recomienda una aproximación más sutil con el personal sindicalizado para reducir la posibilidad de que se generen menos roces de los ya existentes en la institución.
- Realizar una encuesta de clima laboral con anterioridad ya que surgieron algunos comentarios que indican que existen ciertas situaciones que están afectando este rubro dentro de la institución, sumado al cambio de administración lo cual generó incertidumbre en toda la institución.

Bibliografía

Alles, M. (2015). *Nuevo enfoque Diccionario de competencias LA TRILOGÍA*. Granica.

- Amaya, M. (2019, junio 15). Cinco rasgos de los equipos de alto desempeño. *Forbes México*.
<https://www.forbes.com.mx/cinco-rasgos-de-los-equipos-de-alto-desempeno/>
- APD. (08 de febrero de 2018). ¿Qué es el entorno VUCA y cómo afecta a la supervivencia de las empresas?. *APD*. <https://www.apd.es/que-es-el-entorno-vuca-y-como-afecta-a-la-supervivencia-de-las-empresas/>
- Armas, Y., Llanos, M. y Traverso, P. (2017). *Gestión del talento humano y nuevos escenarios laborales*. Universidad ECOTEC. 10.21855/librosecotec.26
- Arrea, C. (2016). Más sobre el trabajo en equipo. *Acta Médica Costarricense*, 58(3),96-99.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43448497001>
- Arroyo, I., Coronado, J. y Hernández, E. (2019). Evaluación de la capacitación: contexto y análisis de las características de diferentes modelos y la orientación hacia las competencias. *In memoria investigación y desarrollo de ciencias administrativas*, 5(12), 145-176. <http://colpamex.com/wp-content/uploads/2018/12/12-In-Memoria.pdf#page=145>
- Bautista, N. (2011). *Proceso de la investigación cualitativa*. Manual moderno.
- Barrientos, V., Díaz, L., Ledesma, M., y Huamani, E. (2018). Capacitación de personal: Gestión de atención en Call Center de EsSalud. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(84). <https://www.redalyc.org/jatsRepo/290/29058776014/29058776014.pdf>
- Bermúdez, L. (2015). CAPACITACIÓN: UNA HERRAMIENTA DE FORTALECIMIENTO DE LAS PYMES. *InterSedes: Revista de las Sedes Regionales*, XVI(33), 1-25. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=66638602001>
- Camacho, M. (2018). Competencias directivas del empresario agroindustrial. *Pensamiento & gestión*, (44), 13-43.
<https://www.redalyc.org/jatsRepo/646/64659524002/64659524002.pdf>
- Camarena, M. (2019). Capacitación en las PYME dirigidas por mujeres en la ciudad de México. *Universidad & empresa*, 21(37), 76-107.
<https://www.redalyc.org/jatsRepo/1872/187260206005/187260206005.pdf>
- Cámara de diputados del H. Congreso de la Unión (2021, 31 de julio). *Ley Federal del*

Trabajo. Diario Oficial de la Federación.
http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125_310721.pdf

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. McGraw-Hill.

Cruz, R. (2020). La investigación- acción como perspectiva metodológica para la mejora de la práctica educativa. En Sánchez, M. y Morales, A. (Eds.), *Metodologías y prácticas para la generación de experiencias significativas* (pp. 225–250). Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla.

Cuevas, H., López, C., Ruíz, L., y Servin, J. (2015). El impacto de los recursos humanos en las MIPYMES industriales de Guanajuato. *Revista Administración y finanzas*, 2(8), 741-754.

https://www.researchgate.net/publication/285770494_El_Impacto_de_los_Recursos_Humanos_en_las_MIPYMES_Industriales_de_Guanajuato

De la Garza, M., Zavala, M. & López, J. (2017). Competencias del emprendedor y su impacto en el desempeño organizacional. *Revista universidad y empresa*, 19(33), 53-74. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.4811>

Degreed. (2021). *El estado de las habilidades en 2021: en peligro de extinción*. [Archivo PDF].

https://get.degreed.com/hubfs/State%20of%20Skills%20PDFs%20Dec%202020/The%20State%20of%20Skills_digital_es-LA_111920.pdf?utm_source=PRSS-RSR-Degreed-DSA-RPRT-stateofskillsreport--11_2020

Díaz-Calzada, M., Morgan-Beltrán, J. & Arredondo-Morales, A. (2020). Equipos de alto desempeño para la competitividad de empresas de servicios industriales. *Desarrollo gerencial* 12(1), 1-19. <https://doi.org/10.17081/dege...3685>

Didier, N. y Pérez, C. (2013). Capacitación en trabajadores maduros: algunas consideraciones desde Chile. *Revista latino-americana de Estudos do Trabalho*, 8 (29), 187-206. https://www.researchgate.net/publication/234112846_Capacitacion_en_Trabajadores_maduros_Algunas_consideraciones_desde_Chile

Durand, R., Socias, A., y Robas, F. (2015). Modelo didáctico para la capacitación en materia de comunicación organizacional. *EduSol*, 15(50), 86-100. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=475747191009>

- Eriksson, T., y Ortega, J. (2006). The Adoption of Job Rotation: Testing the Theories. *Industrial and labor relations review* 59(4), 653-666. <https://doi.org/10.1177/001979390605900407>
- Factor Capital Humano. (09 de noviembre de 2020). *Mucha capacitación y poca productividad, paradoja del mercado laboral en México*. <https://factorcapitalhumano.com/mundo-del-trabajo/mucha-capacitacion-y-poca-productividad-paradoja-del-mercado-laboral-en-mexico/2020/11/>
- Fernández, E. (15 de abril de 2020). *Qué es el entorno VUCA y cómo utilizarlo para definir nuevas estrategias frente al Coronavirus*. Artyco. https://artyco.com/que-es-el-entorno-vuca-como-afecta-nuevas-estrategias-coronavirus/?cli_action=1627871022.841
- Fiszben, A., Cumsille, B. y Cueva, S. (2016). *La capacitación laboral en América Latina*. <https://laureate-comunicacion.com/prensa/wp-content/uploads/2017/01/La-Capacitaci%C3%B3n-Laboral-en-Am%C3%A9rica-Latina-FINAL-1.pdf>
- Fiszben, A., Cosentino, C. y Cumsille, B. (2016). *El desafío del desarrollo de habilidades en América Latina. Un diagnóstico de los problemas y soluciones de política pública*. https://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1031/El_desaf%c3%ado_del_de_sarrollo_de_habilidades_en_America_Latina.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Hernández, G. (10 de septiembre de 2021). La mitad de las empresas recortó sus programas de capacitación. *El Economista*. <https://www.economista.com.mx/capitalhumano/La-mitad-de-las-empresas-recorto-sus-programas-de-capacitacion-por-la-pandemia-20210909-0117.html>
- Hernández, G. (08 de octubre de 2021). Pandemia triplicó las afectaciones de salud mental; ansiedad y depresión a la alza. *El Economista*. <https://www.economista.com.mx/capitalhumano/Pandemia-triplico-las-afectaciones-a-la-salud-mental-ansiedad-y-depresion-a-la-alza-20211007-0109.html>
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
- Instituto Nacional de Información Estadística y Geográfica. (2018). Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas

(ENAPROCE) 2018.

<https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/enaproce/2018/doc/ENAPROCE2018Pres.pdf>

Llisterri, J., Gligo, N., Homs, O., y Ruíz-Devesa, D. (2014). *Educación Técnica Profesional en América Latina. El reto de la productividad*. Serie Políticas Públicas y Transformación Productiva. <http://scioteca.caf.com/handle/123456789/378>

Liboreiro, K. y Guimarães, R. (2020). GESTÃO DE EQUIPES DE ALTO DESEMPENHO: ABORDAGENS E DISCUSSÕES RECENTES. *Gestão e Regionalidade*, 34(102), 5-22. <https://www.redalyc.org/jatsRepo/1334/133460324002/133460324002.pdf>

Llorente, A. (2019, junio 19). “El principio de Peter”: por qué un excelente trabajador no siempre es el mejor gerente. *BBC New Mundo*. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-49377596>

ManpowerGroup. (2015). *La propuesta de valor de Recursos humanos para la estrategia de negocio en LATAM* [Archivo PDF]. <https://fdocuments.ec/document/la-propuesta-de-valor-de-recursos-humanos-para-la-transformando-la-manera-en.html>

Martínez, A, García, A. y Santos, G. (2014). Nuevas formas de organización laboral en la industria automotriz: los equipos de trabajo en General Motors, Complejo Silao. *Revista Análisis Económico*, 29(70), 157-183. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=41331851009>

MichaelPage (2020). *Habilidades 360: América Latina 2020 ¡Impulsa tu negocio con talentos híbridos!* [Archivo PDF]. <https://www.michaelpage.com.mx/estudios-y-tendencias/habilidades-360-impulsa-tu-negocio-con-talentos-h%C3%ADbridos>

Morales, E. (14 de marzo de 2019). ¿Por qué está tan de moda la capacitación cruzada en las empresas?. *FO&CO Consultores*. <https://fococonsultores.es/capacitacion-cruzada/>

Morales, E. (19 de marzo de 2019). La capacitación cruzada hace feliz a los trabajadores. *FO&CO Consultores*. <https://fococonsultores.es/el-cross-training-hace-felices-a-los-trabajadores/>

Morales, E. (31 de marzo de 2019). ¡Cuidado!: La capacitación cruzada no es multitasking

- FO&CO Consultores*. <https://fococonsultores.es/capacitacion-cruzada-no-es-multitasking/>
- Morillo, M. (2010). La calidad del servicio en las instituciones financieras del municipio libertador del estado Mérida hacia la calidad en los servicios bancarios. *Visión gerencial*, (1), 105-120. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=465545883005>
- Núñez, L., Bravo, L., Cruz, C., y Hinostroza, M. (2018). Competencias gerenciales y competencias profesional en la gestión presupuestaria. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(83), 761-778. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29058775015>
- OCCEducación. (20 de agosto de 2019). Solo 13% de los empleados mexicanos tiene capacitación constante en su empresa: encuesta. *OCCEducación*. <https://www.occ.com.mx/blog/encuesta-capacitacion-empresas-occ/>
- Organización Internacional del Trabajo. (2017). *El futuro de la formación profesional en América Latina y el Caribe, diagnóstico y lineamientos para su fortalecimiento*. Centro interamericano para el desarrollo del conocimiento en la formación profesional- CINTERFOR. https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/futuro_FP_ALC_OR_Cinterfor_web.pdf
- Pancardo, J., Ruíz, M. y Ramírez, M. (5-7 de octubre de 2011). *Capacitación cruzada: una herramienta para el aumento de la productividad organizacional*. XVI congreso internacional de contaduría administración e informática. Ciudad universitaria, Ciudad de México.
- Parra-Penagos, C. & Rodríguez-Fonseca, F. (2016). La capacitación y su efecto en la calidad dentro de las empresas. *Revista de investigación, desarrollo e innovación*, 6(2), 131-143. <http://dx.doi.org/10.19053/20278306.4602>
- Peña, C. (2015). *La motivación laboral como herramienta de gestión en las organizaciones empresariales*. [Tesis de grado, Universidad Pontificia Comillas]. Repositorio institucional - Universidad Pontificia Comillas.
- Ramírez, A. (2019, noviembre 15). Capacitación y mercado laboral. *Forbes México*. <https://www.forbes.com.mx/capacitacion-y-mercado-laboral-en-mexico/>
- Revilla, N., Acosta, I. y Marval, E. (2009). Necesidades de entrenamiento del personal

- basado en el enfoque de competencias. Estudio de caso. *Revista venezolana de gerencia*, 14(46), 195-214.
http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842009000200004
- Reyes, M. y Álvarez, M. (2017). *Relación entre perfil de estrés laboral y horarios de trabajo de empleados de nivel operativo en una empresa privada en la ciudad de Puebla* [Tesis de licenciatura no publicada]. Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla.
- Reynoso, C. y Posadas, D. (2014) *Descripción de puesto para el buen desempeño laboral* [Archivo PDF]
https://www.academia.edu/15520635/Descripci%C3%B3n_de_puesto_como_herramienta_para_el_buen_desempe%C3%B1o_laboral
- Reynoso, C. y Posadas, D. (2014) *La inducción al trabajo como in proceso indispensable para la productividad organizacional* [Archivo PDF]
https://www.academia.edu/15523023/La_inducci%C3%B3n_al_trabajo_como_un_proceso_indispensable_para_la_productividad_organizacional
- Rodríguez, D. (2016). *Diagnóstico organizacional*. Alfaomega.
- RRHHDigital (27 de abril de 2020). Las claves del entorno VUCA: qué es, cómo aplicarlo y por qué es ideal para las empresas en situaciones de crisis. *RRHHDigital*.
http://www.rrhhdigital.com/secciones/liderazgo/141489/Las-claves-del-entorno-VUCA-que-es-como-aplicarlo-y-por-que-es-ideal-para-las-empresas-en-situaciones-de-crisis?target=_self?target=_self
- Salgado, M., Gómez, O., y Dargen, J. (2017). Niveles para la capacitación en una organización. *Ingeniería Industrial*, 38(2), 154-160.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362017000200004
- Sánchez-Manzanares, M., Rico, R. Y Gil, R. (2008). Eficacia de equipos de trabajo. *Papeles del psicólogo*, 29(1), 25-31. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77829104>
- Sandoval, A., Heredia, B. Y González, A. (2018). Elaboración de planes de entrenamiento cruzado a personal clave en proyectos: el caso de una empresa de ingeniería multidisciplinaria. *Revista de Ingeniería de construcción*, 33(3), 205-218.
<https://scielo.conicyt.cl/pdf/ric/v33n3/0718-5073-ric-33-03-205.pdf>

- Sapién, A., Piñón, L., y Gutiérrez, M. (2014). Capacitación en la empresa mexicana: en estudio de formación en el trabajo. *Civilizar*, 14(27), 123-134. <http://www.scielo.org.co/pdf/ccso/v14n27/v14n27a09.pdf>
- Seminario, M. (30 de julio 2020). Formación continua en la empresa. Todas las claves. *Grupo Atico34*. <https://protecciondatos-lopd.com/empresas/formacion-continua-empresa/>
- Senge, P. (2010). *La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Granica.
- Sociedad Mexicana de Psicología. (2010). *Código ético Del psicólogo*. Trillas.
- Soto, R. (2021). *Percepción de la ética en el proceso de atracción y selección de personal de reclutadores y su relación en la incorporación de nuevo talento de la empresa del sector de ventas en la ciudad de Puebla* [Tesis de maestría no publicada]. Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla.
- Torres, L. (2019, septiembre 15). Las tendencias de la capacitación para 2020. *Forbes México*. <https://www.forbes.com.mx/las-tendencias-en-capacitacion-para-2020/>
- Uribe, A., Molina, J., Contreras, F., Barbosa, D. y Espinosa, J. (2013). Liderar equipos de alto desempeño: un gran reto para las organizaciones actuales. *Universidad & empresa*, 15(25), 53-71. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187229746004>
- Uribe, A., y Requena, R. (2013). Consideraciones del enfoque *stakeholder*. *Punto de vista*, 4(7), 31-50. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4776924>
- Urzúa, S., y Puentes, E. (2010). *La evidencia del impacto de los programas de capacitación en el desempeño en el mercado laboral*. Inter-American Development Bank. https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/La_evidencia_del_impacto_de_los_programas_de_capacitaci%C3%B3n_en_el_desempe%C3%B1o_en_el_mercado_laboral.pdf
- Vallarino, D. (2019, marzo 06). El principio de Peter: promover a los incapaces. *Forbes México*. <https://www.forbes.com.mx/el-principio-de-peter-promover-a-los-incapaces/>
- Veloso, C., Cuadra, A., Gil, F., Quiroz, A. y Meza, S. (2015). Capacitación en trabajadores: Impacto de un programa, basado en psicología positiva y habilidades sociales, en

satisfacción vital, satisfacción laboral y clima organizacional. *Interciencia*, 40(11), 736-743. <https://www.redalyc.org/pdf/339/33942541002.pdf>

Anexos

Anexo 1. Aviso de privacidad

AVISO DE PRIVACIDAD

Título del Proyecto: *Análisis transaccional de los significados para los perfiles de puestos: acompañamiento de una capacitación por cross-training.*

Investigador: Responsable de recabar sus datos personales, del uso que se le dé a los mismos y de su protección:

Nombre: Marcelo Álvarez Hernández

Teléfono: 2223433596

Correo electrónico: marcelo.alvarez0990@gmail.com

Tipo de información que se solicitará:

Su información será utilizada con la finalidad de identificar el desarrollo de las competencias requeridas por los departamentos de archivo y finanzas.

Es importante que usted sepa que todo el equipo de investigación que colabora en este estudio se compromete a que todos los datos proporcionados por usted sean tratados bajo medidas de seguridad y garantizando siempre su confidencialidad. En el caso de este proyecto las medidas que se tomarán para ello serán: *usar claves, seudónimos, códigos u otras técnicas que eviten la inclusión de identificadores personales.*

Usted tiene derecho de acceder, rectificar y cancelar sus datos, así como de oponerse al manejo de estos o anular el consentimiento que nos haya otorgado para tal fin, presentando una carta escrita dirigida al Investigador Responsable *Marcelo Álvarez Hernández, ubicado en la Ciudad de Puebla, Pue, con número telefónico 2223433596 y correo electrónico:*

marcelo.alvarez0990@gmail.com

Declaración de conformidad

Le pedimos marque las casillas correspondientes de acuerdo con su aprobación:

Que sea grabada la entrevista en audio:

Si

No

Nombre y firma autógrafa de autorización: _____

Fecha: _____

Anexo 2. Cuadro de organización

Carta de Confidencialidad

Heroica Puebla de Zaragoza, a día de mes de año
A quien corresponda.

Yo Marcelo Álvarez Hernández alumno de la Maestría de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones de la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla (UPAEP), hago constar, en relación a la investigación, titulada: *Análisis transaccional de los significados para los perfiles de puestos: acompañamiento de una capacitación por cross-training*. que me comprometo a resguardar, mantener la confidencialidad y no hacer mal uso de los documentos, reportes, estudios, oficios, correspondencia, acuerdos, convenios, archivos físicos y/o electrónicos de información recabada, estadísticas o bien, cualquier otro registro de información relacionada con el estudio mencionado a mi cargo, o en el cual participo como investigadora, así como a no difundir, distribuir o comercializar con los datos personales contenidos en los sistemas de información, desarrollados en la ejecución del mismo. Estando en conocimiento de que en caso de no dar cumplimiento se procederá acorde a las sanciones civiles, penales o administrativas que procedan de conformidad con lo dispuesto en la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental, la Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares y el Código Penal del Distrito Federal, y sus correlativas en las entidades federativas, a la Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares, y demás disposiciones aplicables en la materia.

A t e n t a m e n t e

Marcelo Álvarez Hernández

Anexo 3. Cuadro de organización

Pasos de diagnóstico y desarrollo del programa piloto	Objetivo	Participantes	Descripción breve/tiempo	Insumos y logística requeridos
Reunión contextual con el director general y jefes de servicio	Escuchar sus necesidades específicas y opiniones.	Director general. Subdirector. Jefes de servicios (9) Investigador	60 min	Sala de juntas

Elaboración de la propuesta de capacitación cross-training	Presentar el programa de capacitación cross-training y sus beneficios a las necesidades encontradas	Director general. Subdirector. Jefes de servicios (9) Investigador	60 min	Sala de juntas
Generar entrevista semiestructurada enfocada a las competencias acordadas (validarla) y formato de ficha de observación participante	Generar la entrevista semiestructurada y someterla a juicio de expertos para su validación. Crear un formato de ficha de observación participante	Investigador	2 semanas	N/A
Sensibilización	Sensibilizar a los miembros del departamento voluntario	Jefes de departamento (1) Jefa de enseñanza (1) Colaboradores (3)	60 min	Sala de conferencia.
Entrevista contextual con el jefe de departamento voluntario	Presentar entrevista semiestructurada basada en competencias específicas detectadas por medio de la revisión del profesiograma y la reunión contextual	Jefe de servicio por separado	20 minutos	Oficina de jefa de enseñanza
Aplicación del programa de cross-training	Implementar el programa piloto en el departamento voluntario	Jefe de departamento Miembros del departamento Investigador	30 min/ 3 días a la semana	Oficina de servicio
Observación participante	Llevar anotaciones sobre lo observado en la aplicación del cross-training	Jefe de departamento Miembros del departamento	30 min/ 3 días a la semana	Oficina de servicio

		Investigador		
Entrevista del primer mes	Aplicar la entrevista semiestructurada de manera individual y grabarla	Jefe de departamento Miembros del departamento Investigador	10 minutos por sujeto de estudio	Oficina de jefa de enseñanza
Aplicación del programa de cross-training (segundo mes)	Implementar el programa piloto en el departamento voluntario (segundo mes)	Jefe de departamento Miembros del departamento Investigador	30 min/ 3 días a la semana	Oficina de servicio
Observación participante (segundo mes)	Llevar anotaciones sobre lo observado en la aplicación del cross-training	Jefe de departamento Miembros del departamento Investigador	30 min/ 3 días a la semana	Oficina de servicio
Entrevista del segundo mes	Aplicar la entrevista semiestructurada de manera individual y grabarla	Jefe de departamento Miembros del departamento Investigador	10 minutos por sujeto de estudio	Consultorio de cardiología