



---

## LA INCLUSION LABORAL MEDIANTE EQUIPOS DE TRABAJO A DISTANCIA (WORK INCLUSION THROUGH REMOTE TEAM WORK)

*Mayra Janeth López Ramírez*

*Estudiante de Maestría en Recursos Humanos de la Facultad de Contaduría Pública de la  
UANL*

*Av. Universidad s/n, Cd. Universitaria  
Nacionalidad Mexicana.  
mayralopez\_@hotmail.com*

*Pablo Guerra Rodríguez*

*Catedrático de la Facultad de Contaduría Pública y Administración de la UANL.*

*Av. Universidad s/n, Cd. Universitaria  
Nacionalidad Mexicana.  
pablo.guerrard@uanl.edu.mx*

*Fecha de envío: 26/Marzo/2015*

*Fecha de aceptación: 29/Mayo/2015*

---

### RESUMEN

El propósito de la presente investigación es dar a conocer, a los líderes de las medianas y grandes empresas en Nuevo León, una alternativa que les permita por un lado, atraer al mejor talento humano a su organización, sobrepasando barreras físicas, sociales y/o geográficas y por otro lado, adoptar una postura laboralmente inclusiva que beneficie a su organización como a la sociedad misma.

A lo largo de esta investigación documental y descriptiva, se presentará información acerca de la metodología de trabajo a distancia, sus ventajas, sus retos y la realidad que viven las empresas que hoy en día utilizan esta alternativa como medio para desarrollar sus procesos y alcanzar sus objetivos.

Y por otro lado, se presenta una breve descripción de lo que es la inclusión laboral, sus ventajas y beneficios, para los empleadores en México. En este estudio se muestra a los empleadores que la implementación de un enfoque inclusivo, es absolutamente alcanzable, y que puede lograrse con base en un esquema de trabajo; que de hecho muchas organizaciones utilizan hoy en día, por sus muchos beneficios en costos y motivación de personal: Los equipos de trabajo a distancia.

Por último se complementa la propuesta, presentando las principales consideraciones que debiera tener una empresa que desee implementar políticas incluyentes en el área de capital humano, mediante el apoyo de la metodología de trabajo a distancia, haciendo mención de algunas organizaciones dedicadas al enlace de las empresas con candidatos, y que además, capacitan a los encargados de la administración del talento humano en la transición hacia una política incluyente.

Palabras clave: Inclusión laboral, Equipos de trabajo a distancia, Discapacidad Física y Responsabilidad Social.

## **ABSTRACT**

The purpose of this research is to inform leaders of medium and large sized companies at Nuevo León, an alternative way to attract the best talent to their organization, surpassing physical, social or geographical barriers on one side, and on the other hand, to adapt an occupationally inclusive position that will benefit their organization and the society itself.

Throughout this documentary and descriptive research, it will present information regarding the methodology of “remote teamwork”, its challenges and the reality faced by the enterprises that are using this current alternative in order to develop their processes and goals achieving.

In addition, it will present a brief description of work inclusion means its advantages and benefits for employers in México. This research also demonstrates employers that the

implementation of an inclusive approach is attainable and it can be done based on a scheme of work that in fact many organizations actually use remote teamwork due its many benefits in costs and staff motivation.

Finally, it complement the proposal presenting the elements that should be taken in consideration for any organization that wish to implement inclusive policies by the methodology of remote teamwork. Mentioning that there are some organizations focused on establishing the link between companies and potential candidates and there are firms offering training to adopt work inclusive policies.

Key words: Work Inclusion, Remote teamwork, Physical disabilities and Social Responsibility

## **INTRODUCCION**

Los equipos de trabajo a distancia son una forma de organización laboral que actualmente utilizan muchos de los grandes corporativos internacionales instalados en México. La ventaja de este esquema de trabajo, es que permite que personas ubicadas en diferentes zonas geográficas compartan actividades, metas, objetivos y/o tareas en tiempo real.

Las herramientas que utilizan los equipos de trabajo a distancia facilitan el acceso a la información, procesos, y comunicación de la misma, desde cualquier lugar a cualquier persona que cuente con internet y un software que le permita el acceso a la red privada de la organización de la que forma parte. El costo de contar con estas herramientas es mucho menor del beneficio que se recibe del uso de las mismas.

Esta, es una realidad de nuestros días, de acuerdo a la información presentada por el Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI), en el boletín de resultados de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleos de Febrero de 2015, en el cuarto trimestre de 2014,

en México hay 29.6 millones de personas que declararon no estar disponibles para trabajar debido a que tenían otras obligaciones o tenían interés pero se encontraba en un contexto que les impedía hacerlo. Entendiendo por “personas con interés de trabajar”, a aquellas que explícitamente expresaron en el censo, que no trabajan debido a que tienen algún niño pequeño o enfermo que cuidar en casa, o bien, que por algún impedimento físico de carácter temporal, como lo puede ser un embarazo complicado, o un accidente, no pueden integrarse a la fuerza laboral, aun cuando tienen la preparación necesaria para hacerlo. Que en el caso del estado de Nuevo León aparece con 4% de su población.

Este hecho afecta no solo a los candidatos, sino también a las organizaciones que pueden descartar talento valioso para la organización por motivos ajenos a su preparación o competencias.

Y es por esto, que mediante el esquema de equipos de trabajo a distancia se propone lograr una solución creativa al problema social y económico del desempleo por un lado, y por otro lado a los retos que enfrentan las organizaciones hoy en un día para atraer y retener talento valioso con capacidades diferentes.

## **MARCO TEORICO**

### **Equipos de trabajo a distancia ¿A qué llamamos equipos a distancia?**

En el medio del torbellino de nuevas formas de organizar el trabajo y las nuevas herramientas que se desarrollan para facilitarnos la colaboración para el logro de los objetivos organizacionales, surge la necesidad de definir lo que son: los equipos a distancia.

Anne de Beer y Gerard Blanc (1985) en un estudio que realizaron con más de 50 definiciones de trabajo a distancia y distinguieron 3 conceptos comunes que nos ayudan a entender el termino y son: organización, localización y tecnología, y de esta manera, llegan a definirlo como: “Una forma de trabajo, en la que; el trabajo se realiza en un lugar alejado de las oficinas centrales o de las instalaciones de producción, alejando así al trabajador del contacto personal con otros trabajadores; y en el que, las nuevas tecnologías permiten este alejamiento mediante la ayuda de la comunicación”

El trabajo a distancia, puede implicar a una persona, o a un grupo de personas, y puede representar una parte o en la totalidad de las actividades de trabajo de una o varias personas.

### **CARACTERISTICAS DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO A DISTANCIA**

Según Gibson (2000) tradicionalmente se define al equipo de trabajo como “el grupo conformado por dos o más miembros en una organización que interactúan y trabajan juntos para realizar una tarea o proyecto en particular, en el que el comportamiento y/o rendimiento de un miembro del equipo es influenciado por el comportamiento y/o rendimiento de otros miembros del equipo”

Adicionalmente a estas características, los equipos de trabajo a distancia tienen las siguientes cualidades:

1. Sus miembros están físicamente dispersos: en este punto, el grado de separación entre cada uno de los miembros del equipo puede ser tan grande, como lo sea la necesidad específica del trabajo a desarrollar. Por ejemplo, si una empresa mexicana necesita un especialista, y este estuviera ubicado en

Sudáfrica, actualmente, no habría barreras geográficas que limiten a una persona para colaborar en un equipo de trabajo.

2. Los miembros del equipo pueden o no pertenecer a la misma organización: aun cuando los miembros de un equipo estén ubicados en el mismo territorio, el hecho de pertenecer a distintas organizaciones, hace que se consideren equipos a distancia. Estas personas, por lo general tienen distintos horarios, distintas actividades, y por lo general solamente destinan un tiempo determinado a su participación en el equipo en el cual colaboran.
3. Invariablemente están interconectados por medios electrónicos: en todos los casos, los equipos a distancia, se valen de instrumentos tecnológicos, de todos los niveles para llevar a cabo la comunicación. Así podemos ver a empresas que conectan sus equipos mediante software de mensajería instantánea, software que permita el desarrollo de juntas en vivo, en las que los participantes observen una misma pantalla y pueden externar sus preguntas vía chat, e incluso aquellas empresas más arriesgadas, utilizan mecanismos video presenciales para las reuniones de equipo, entrevistas, etc., como una forma de experiencia más personal.
4. Diversidad funcional y cultural: como ya se mencionó en puntos anteriores, los miembros de los equipos de trabajo a distancia, suelen estar ubicados en locaciones, países, ciudades u organizaciones distintas. Esto hace fácil pensar que sus miembros pudiesen pertenecer a culturas organizacionales y/o nacionales distintas.

5. Enfrentan la barrera del tiempo: por lo general los equipos de trabajo a distancia enfrentan el obstáculo de empatar el tiempo de todos los participantes para desarrollar las juntas de participación del equipo. Esto en el nivel más sencillo, se refiere a que los miembros del equipo a distancia, al no pertenecer a la misma área funcional, no comparte actividades y tal vez, empatar las agendas puede ser complicado. A un nivel mucho más internacional, los equipos de trabajo a distancia, enfrentan la barrera del horario, al incluir participantes de distintas naciones y continentes, lo que lleva a que las juntas de trabajo sean en ocasiones o muy tarde o muy temprano para alguno o algunos miembros del equipo.
6. Flexibilidad: por último, el liderazgo de los equipos de trabajo, por lo general supone una orientación mucho más flexible que las de los equipos de trabajo presenciales.

## **JUSTIFICACION DEL TRABAJO A DISTANCIA**

A pesar de los costos que puede representar el trabajo a distancia, las empresas optan por esta modalidad, porque de este modo tienen acceso al capital humano más eficiente en cualquier parte del mundo en la que se localice, cambio de la inversión en herramientas tecnológicas como video presencial, sistemas de mensajería instantánea, redes satelitales, servidores compartidos o VPN (Redes Virtuales Privadas por su siglas en inglés).

Uno de los factores que ha ido impulsando la adopción de los equipos de trabajo a distancia es, que la forma de hacer negocios es cada vez es más compleja. Con esto nos referimos por dar un ejemplo, a que un buen número de compañías al tratar de abarcar un nuevo mercado, ahora deciden hacerlo mediante Joint Venture (alianza estratégica entre dos o más empresas por un fin), o fusiones, con lo que logran expandirse más allá de las fronteras de su nación y aprovechar las ventajas competitivas que ofrecen los mercados externos, de una manera relativamente segura.

Las equipos de trabajo a distancia, han representado una alternativa de ahorro, ya que ahora, las oficinas pueden darse el lujo de ser más pequeñas y albergar solamente al personal cuya presencia física es absolutamente necesaria y el resto del personal, puede ser itinerantemente presencia o remoto, que con las tecnologías utilizada para el trabajo a distancia, no es necesario la supervisión, ya que se mide en base a métricas de resultados establecidos en las metas y objetivos de la función de trabajo en los equipos a distancia.

## **FORTALEZAS DE LOS EQUIPOS A DISTANCIA**

Como se mencionó antes, los costos de instalación son relativamente más bajos, al no requerirse instalaciones tan grandes o complejas para dar cavidad a todos los miembros del equipo. Incluso en casos extremos, las oficinas no serían necesarias.

Según la Organización Internacional del Trabajo en Ginebra (Condiciones de trabajo, recopilación, 1990), hay un consenso ampliamente aceptado acerca de que el trabajo a distancia ofrece buenos resultados y un impacto positivo en la productividad. Y también se mencionan que los buenos resultados se atribuyen a la falta de interrupciones y a la mejor concentración en mayor medida, y por otra parte, al mayor nivel de energía en el trabajo, debido a que se elimine el tiempo perdido de los traslados y la frustración por el traslado al trabajo.

El trabajo a distancia permite la retención del capital humano, que de no contar con las facilidades de esta modalidad, se verían forzados a retirarse de la fuerza laboral, como es el ejemplo de las mujeres madres de familia, o de los empleados cercanos a su jubilación. Estos dos grupos de personas, encuentran en el trabajo en equipos a distancia, una opción para seguir colaborando con la empresa, aun en las condiciones en las que el crecimiento profesional se ve limitado al cambio de residencia, o constantes viajes de trabajo; el trabajo en equipos a distancia ofrece incluso, la posibilidad de obtener una proyección internacional y la oportunidad de colaborar en proyectos importantes sin abstenerse por estos tipos de limitaciones. Esta modalidad de organización laboral abre la puerta a posibilidades de, trabajo desde casa, como una alternativa para la inclusión laboral.

## **PRINCIPALES NECESIDADES DE LOS EQUIPOS**

Un aspecto básico antes de optar por una organización de equipos a distancia, es tener en cuenta que esta metodología no necesariamente funciona para todas las personas. En este punto, deben tenerse en cuenta los intereses, necesidades y actitudes de los propios empleados a distancia.

Así por ejemplo, las personas que aprecian el trabajo en equipo a distancia es por la flexibilidad del mismo, como una característica deseable. En general disfrutan la autonomía y la posibilidad de concentrarse mejor, se adaptan fácilmente a los cambios, aprecian la diversidad cultural, son tolerantes, comprometidos y en ocasiones dominan más de un idioma.

## **INCLUSION LABORAL**

Desde una perspectiva mundial, México forma parte de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) y también forma parte de la Organización de los Estados Americanos (OEA) y como tal, mantiene convenios y tratados que lo obligan hacer valer el respeto universal y la observancia de los derechos humanos y de las libertades fundamentales de todas las personas que conforman nuestra nación, entre las cuales para esta investigación destacan las concernientes a las personas en situación de vulnerabilidad.

En base a nuestro marco jurídico nacional, las personas en situación de vulnerabilidad se encuentran concretamente en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en el artículo primero, en la Ley Federal de Trabajo en los artículos tercero, cincuenta y seis y ciento treinta y tres, así sucesivamente, existe todo un marco regulatorio que respalda y apoya con beneficios no solamente a estas personas, sino también a las empresas mismas.

A través del Distintivo Empresa Incluyente “Gilberto Rincón Gallardo” y el Consejo Nacional para Prevenir la Discriminación (CONAPRED), la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) promueve el enfoque de la inclusión laboral como aquel que mediante el cual se creen condiciones favorables para la participación de personas en situación de vulnerabilidad dentro del mercado laboral sin discriminación y con igualdad de oportunidades en el acceso,

permanencia, remuneración, y ascenso en el empleo, a través de una acción corresponsable del sector empresarial, las instituciones públicas y la sociedad en su conjunto.

### **ESTADISTICA DE GRUPOS EXCLUIDOS DE LA ACTIVIDAD LABORAL**

De acuerdo al con el XIII Censo General de Población y Vivienda, realizado por el INEGI, en el año 2010, a nivel nacional había cuatro millones 575 mil 784 personas con alguna limitación para realizar alguna actividad, lo cual representó el 4.03% de la población total. Por sexo, fue mayor el porcentaje de mujeres (50.1%), en comparación con el de hombres (49.9 %). Y los tipos de limitación se presentan en la siguiente tabla 1:

Tabla 1.

Tipo de limitación	Cantidad de Personas	Porcentaje
Caminar o moverse	2,437,397	53.8
Ver	1,292,201	28.3
Escuchar	498,640	11.0
Hablar o comunicarse	401,534	8.9
Atender el cuidado personal	229,029	5.1
Poner atención	209,306	4.6
Mental	448,873	9.9

Fuente: INEGI XIII Censo General de Población y Vivienda (CPV), 2010. Tabulados del cuestionario básico

### **RECONOCIMIENTOS Y BENEFICIOS PARA LAS EMPRESAS INCLUYENTES EN MEXICO**

En México como en resto del mundo, desde hace tiempo se otorgan premios de calidad y productividad a las empresas que se destacan por las mejores prácticas en sus ramos en estos aspectos.

Sin embargo, de un tiempo a la fecha, las principales empresas del país han empezado a buscar certificarse como “Empresas Socialmente Responsables”, este hecho ha puesto en la mira, el término de la Responsabilidad Social, para un número importante de empresas del país, que poco a poco buscan adoptar estas prácticas, por los beneficios que le confieren a quienes las practican o cuentan con tal certificación.

Hablando específicamente de la no discriminación e igualdad de oportunidades, si bien, la Reforma Laboral del 2012 abrió los ojos al mundo empresarial e institucional respecto a la importancia, y derecho que tienen las personas de contar con las mismas posibilidades de ser contratadas, independientemente de su género,, grupo étnico o condición social, debemos mencionar que ya desde antes, había ya una preocupación respecto a las oportunidades que en específico tienen las mujeres en el país para competir en igualdad de circunstancias con hombres para un mismo puesto de trabajo. Con el objetivo de luchar por mejores oportunidades de trabajo, y hacer conciencia en la sociedad.

El instituto Nacional de las Mujeres, otorga una certificación de acuerdo al Modelo de Equidad de Género (MEG), que es un sistema de gestión de equidad de género, a las empresas, instituciones públicas y organismos de la sociedad civil que practiquen o han incluido políticas de equidad de género que promueven la igualdad de oportunidades de mujeres y hombres en el acceso al empleo, remuneraciones más equitativas, capacitación, desarrollo profesional y

participación en la toma de decisiones. Cabe mencionar que esta calificación es reconocida por el gobierno federal.

Por otra parte, el CONAPRED, otorga el Modelo de Reconocimiento por la Cultura de la no Discriminación, que evalúa y verifica la implementación de la metodología creada por este organismo, en la que se sugiere una serie de acciones como la adaptación de políticas, normas y prácticas laborales, para superar la problemática de la exclusión laboral, y generar nuevos patrones basados en una convivencia con tolerancia, respeto e igualdad de oportunidades.

Y finalmente, el Distintivo Empresa Socialmente Responsable que otorga el Centro Mexicano de Filantropía (CEMEFI) y AliaRSE, el cual se otorga como reconocimiento, a aquellas empresas que demuestran su compromiso consciente y congruente de cumplir integralmente con la finalidad de la empresa, tanto en lo interno como lo externo, considerando las expectativas de todos sus grupos de interés en lo económico, social, humano y ambiental; demostrando el respeto por los valores éticos, la gente, las comunidades y el medio ambiente con la finalidad de construir un bien común y armónico.

Estos son algunos de los reconocimientos que se otorgan en México para las empresas con políticas socialmente responsables e inclusivas. Estos distintivos, además de reconocimiento público, otorgan a las empresas que lo reciben algunos beneficios, entre los que podemos mencionar los siguientes:

1. Respaldo para solicitud de préstamos e inversiones. Actualmente cada vez más empresas financieras recurren a las listas de Empresas Socialmente Responsables y reconocidas por el gobierno federal como incluyentes, para evaluar sus riesgos sobre inversión o préstamos otorgados.

2. Mejor rendimiento. Se ha demostrado en distintas publicaciones de la industria, que las empresas con un nivel de productividad mayor a la media desarrollan planes y acciones de Responsabilidad Social e inclusión laboral.
3. Se ha demostrado también que la marca de Responsabilidad Social afecta las decisiones de compra entre productos de la misma calidad y precio. Todos los distintivos antes mencionados otorgan el beneficio de poderse colocar el distintivo del logo, junto con la marca de la empresa, para informar al consumidor.
4. El gobierno federal y los gobiernos estatales otorgan estímulos fiscales a las empresas que contraten personas pertenecientes a grupos vulnerables, o realicen aportaciones y mejoras para el acceso de estas personas a sus instalaciones. “con el fin de incentivar la contratación de adultos mayores y personas con capacidades diferentes, el artículo 186 de la Ley del Impuesto sobre la Renta y el artículo 1.5 del Decreto del 26 de diciembre de 2013 establecen estímulo fiscales para los empleadores que contraten a dichas personas, siempre que se cumplan los requisitos que establecen las citadas disposiciones” (SAT, 2014).
5. Reconocimiento público a nivel nacional e internacional. por buenas prácticas laborales.

## **EMPRESAS INCLUYENTES EN MEXICO**

Las principales empresas que han participado y han sido galardonadas con el Gilberto Rincón Gallardo son:

- Volkswagen de México
- Grupo Sabritas
- Genomma Lab Internacional

- Johson Controls Services
- Home Depot
- Multipack
- Manpower Group
- Pepsico México
- FEMSA (Cadena OXXO)

Hasta el año 2013 un total de 390 centros de trabajo fueron galardonados con el Distintivo Gilberto Rincón Gallardo para empresas incluyentes, y como lo refleja la siguiente tabla 2, la tendencia desde el 2005 al 2013 ha ido en aumento.

Tabla 2.

Años	Núm. de Centros de trabajo	Trabajadores en los centros de trabajo	Personas en Situación de Vulnerabilidad	Total de Personas en Situación de Vulnerabilidad	
				Mujeres	Hombres
<b>2005</b>	96	145,671	1,242	364	878
<b>2006</b>	167	144,934	1,457	609	848
<b>2007</b>	126	99,737	1,204	348	856
<b>2008</b>	32	39,273	682	279	403
<b>2009</b>	51	31,648	1,397	438	959
<b>2010</b>	22	11,443	367	123	244
<b>2011</b>	38	16,858	492	199	293

<b>2012</b>	161	68,848	3,630	2,762	868
<b>2013</b>	390	107,112	5,834	3,833	2001
<b>TOTAL</b>	<b>1,083</b>	<b>665,524</b>	<b>16,305</b>	<b>8,955</b>	<b>7,350</b>

Tabla: "Principales resultados" (Distintivo Gilberto Rincón Gallardo 2005-2013) Fuente: Secretaria del Trabajo y Previsión Social.

Así mismo, podemos apreciar en la gráfica que el número de mujeres en situación de vulnerabilidad laboral se incrementó de una manera notable a partir de 2012. Siendo los adultos mayores y las personas con discapacidad motora y auditiva, los grupos más afectados en el caso de los hombres y jefas de familia y adultos mayores en el caso de las mujeres de acuerdo a la tabla 3 del tipo de Situación de vulnerabilidad.

Tabla 3

<b>Tipos de Situación de Vulnerabilidad</b>	<b>Total</b>	<b>Hombre</b>	<b>Mujer</b>
<b>Discapacidad Auditiva</b>	2,249	1,456	793
<b>D. Intelectual</b>	804	593	211
<b>D. Motora</b>	2,654	1,721	933
<b>D. Visual</b>	686	457	229
<b>D. Mental/Psicosocial</b>	23	13	10
<b>Subtotal PCD</b>	<b>6,416</b>	<b>4,240</b>	<b>2,176</b>
<b>Personas Adultos</b>	4,429	2,884	1,545

<b>Mayores</b>			
<b>Personas VIH</b>	20	18	2
<b>Jefas de Familia</b>	5,063	0	5,063
<b>LGBTTTI*</b>	245	179	66
<b>Talla Baja</b>	127	26	101
<b>Otros Grupos</b>	5	3	2
<b>Total</b>	<b>16,305</b>	<b>7,350</b>	<b>8,955</b>

Fuente: Dirección General para la Igualdad Laboral de la STPS. \*Lésbico, Gay, Bisexual, Transexual, Travesti, Transgénero e intersexual

Pese a que no hay estadísticas publicadas referentes a las tasas de rotación de los empleados pertenecientes a grupos considerados en situación de vulnerabilidad laboral en México, se pudo encontrar un estudio desarrollado en el 2012 por la empresa estadounidense Walgreens; según el cual, la tasa de rotación del persona con discapacidad fue un 48% menor a la de los demás empleados. (E.B. School, 2012)

## **INCLUSION LABORAL EN EL MUNDO**

Resulta interesante, al menos mencionar que países como Estados Unidos, además de que los beneficios no monetarios que gozan las empresas incluyentes son similares a los mencionados en esta investigación para empresas mexicanas, el gobierno norteamericano también ofrece incentivos fiscales a las empresas incluyentes.

Estos beneficios van desde, acceso a créditos para remodelaciones de las instalaciones de empresas que contraten personal con discapacidad. Deducibilidad de los gastos que hagan las empresas para facilitar la movilidad de empleados con discapacidad, y hasta créditos fiscales de hasta 40% de los sueldos del primer año de trabajo de las personas contratadas que pertenezcan a cualquiera de los grupos vulnerables.

Los beneficios monetarios y no monetarios de adoptar posturas incluyentes no son del todo desconocidas para los corporativos de las empresas multinacionales en México, lo que hace falta y a lo que va encaminado este trabajo documental, es a concientizar a los empleadores y a los profesionales del capital humano de empresa nacionales y extranjeras de esta nueva oportunidad para atraer talento humana con valor a sus empresas, hacerles saber que hay maneras de dar oportunidades laborales a personas preparadas, sin importar las barreras físicas, y que hay herramientas que les pueden servir de guía para que la transición hacia una postura incluyente sea más fácil de implementar y convencerles de que este cambio puede atraer grandes beneficios para las organizaciones que ellos dirigen.

## **INTEGRACION DE PERSONAL EN EMPRESAS INCLUYENTES**

Actualmente la STPS, mediante el Servicio Nacional de Empleo, pone a disposición de trabajadores y patrones el portal [www.empleo.gob.mx](http://www.empleo.gob.mx) en el que se puede encontrar ligas a bolsas de trabajo, así como, información importante para considerar al momento de iniciar con procedimientos de reclutamiento incluyente.

Así mismo, instituciones como el EGADE Business School de Monterrey, ofrecen diplomados en inclusión laboral, dirigidos a todas aquellas empresas y profesionistas del capital humano, que pretenden adoptar un enfoque incluyente. Mediante este tipo de diplomados, se

busca capacitar a las organizaciones para la implementación de estrategias sustentables de inclusión laboral. Otras empresas que también ofrecen asesorías para adoptar políticas de inclusión laboral son Manpower y Adecco.

Además existen instituciones dedicadas a la colocación en puestos de trabajo digno de personas en alguna situación de vulnerabilidad laboral. Tal es el caso de la organización “Puertas Abierta ABP” que apoya a personas con discapacidad a encontrar empleo. Se desarrolla el perfil del candidato considerando la preparación y conocimientos de la persona, y al mismo tiempo se evalúa los posibles puestos que esta persona puede ocupar, con base en ese perfil, la información se sube a una bolsa de trabajo, que se vincula con las empresas que desean dar una oportunidad de trabajo a personas con discapacidad. Tanto empresas como los candidatos son evaluados por la asociación para asegurar que las futuras relaciones laborales sean exitosas y benéficas para ambas partes, y en todo momento se cuenta con la asesoría de la institución para posibles dudas del proceso de contratación y adaptación del candidato.

El Instituto Nacional para Adultos Mayores (INAPAM) en Monterrey cuenta con una bolsa de trabajo para adultos mayores, y existen además organizaciones como VidaMujer, que ayudan a las empresas a crear puestos de trabajo en la que puedan definir roles específicos para madres de familia, que mediante roles de trabajo flexibles, pueden seguir contribuyendo a las organizaciones con capacidad y compromiso, y al mismo tiempo combinan su desarrollo profesional con su rol familiar.

## **METODOLOGIA**

El método que se utilizó para el desarrollo de esta investigación es documental y descriptivo, y se basa en la recopilación de información y documentos de distintas fuentes que abordan la inclusión laboral y los equipos de trabajo a distancia.

Así mismo, se buscaron casos de éxitos de empresas que ya utilizan políticas incluyentes, para conocer los beneficios de ser una empresa con ese distintivo y conocer las opciones para transformarse hacia esa postura a través de las opciones de asesoría, capacitación e implementación de políticas.

Lo anterior con la finalidad de poder presentar un panorama concreto y conciso. Y que la información necesaria para que las organizaciones decidan por sí mismas, si están en condiciones de adoptar esta modalidad de trabajo y que esta opción le representa ventajas competitivas para la consecución de metas más allá de lo meramente económico y que dan un valor agregado a la sociedad que pertenece la empresa.

## **RESULTADOS**

Los resultados que se presentan en esta sección corresponden a una sesión de retroalimentación que se llevó a cabo en una empresa transnacional en Monterrey, para dar seguimiento al grupo que participo en un programa piloto para trabajadores remotos.

El grupo estaba compuesto por un total de 15 empleados participantes en el programa, 5 mujeres; 4 de ellas madres de familia, y 10 hombres, 8 de ellos padres de familia y 2 solteros.

Se demostró que las mujeres madres de familia valoraron más el programa, por el hecho de poder combinar el trabajo con el hogar, que desarrollaron un alto compromiso con las tareas que se les asignaron a realizar en el periodo de prueba, mencionando que su compromiso era más

fuerte, y se esforzaron más, porque les interesaba demostrar que el programa funcionaba positivamente, con el fin de seguir disfrutando de lo que ellas consideraban un gran beneficio el estar más tiempo con su familia.

Ellas mismas comentaban, que sus familias también las apoyaron brindándoles el espacio y los medios necesarios, es decir, cooperaron con ellas para permitirle un ambiente en el que pudiera concentrarse mejor y terminar su trabajo a tiempo.

Más allá de esto, estas mismas mujeres comentaron que aprendieron a administrar mejor su tiempo, de manera que pudiesen entregar en forma, tanto las tareas del trabajo como sus actividades con su familia y hogar.

Todo el grupo coincidió en que el hecho de trabajar remotamente había influenciado positivamente en ellos en el aspecto de ser más eficientes, de estar más comprometidos con las tareas asignadas y aprovechar mejor el tiempo. Y algunos de ellos, en su mayoría los hombres, apreciaban el hecho de poder concentrarse mejor mientras trabajaron remotamente.

Es importante mencionar que los resultados aquí expuestos corresponden solamente a uno de los grupos en situación de vulnerabilidad laboral (madres de familia), pero lo que hay que resaltar es la naturaleza del compromiso con la tarea y la organización que se desarrolla por parte de una persona que recibe el beneficio y la oportunidad de poder seguirse desarrollando profesionalmente, y aún más que se le permite seguir teniendo una fuente de ingresos con base su preparación, mediante este esquema de trabajo, que de otra manera no le sería posible.

Al elegir a personas en situación de vulnerabilidad hacia un proceso de inclusión laboral, se genera en ellos, un motivo más para sentirse tomados en cuenta, y que pueden dar lo mejor de ellos por esa oportunidad de trabajo. Para tal efecto, la organización se asegura que tengan los recursos de infraestructura necesarios para desempeñarse laboralmente, que el puesto tenga el perfil definido para un trabajo a remoto, siguiendo reglas claras de conducta, desempeño y éticamente por la información utilizada de la compañía.

Este tipo de programas puede ir más allá de los hallazgos que se presentaron y se pueden encontrar más beneficios que los comentados en este estudio, para las empresas y la sociedad en general, pero la ventaja de este tipo de programas es en beneficiar a un sector de la población que por algún motivo o motivos ya conocidos, no se habían tomado en cuenta, y que son personas tan valiosas y competitivas que el resto de la población.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Las propuestas de esta investigación están dirigidas a empresas ubicadas en Nuevo León, pero no implica a que pueda tomarse en cuenta hacia otras entidades, que ya cuentan con la infraestructura para ofrecer empleo de manera remota mediante equipos de trabajo a distancia. Y por esto, nos referimos a cualquier empresa que se conecte vía internet a servicios remotos compartidos. Generalmente las empresas transnacionales utilizan esta metodología de trabajo.

Lo que se propone es iniciar un programa piloto, en el que se elijan candidatos a trabajar remotamente de acuerdo a estándares pre-definidos de rendimiento, y contemplando la naturaleza del trabajo que se desempeña. Se sugiere que en las personas elegidas para el programa piloto, ocupen puestos de trabajo que no requieran supervisión cercana, y de preferencia con perfiles auto-dirigidos, o bien, aquellas personas que trabajan de acuerdo a

proyectos. Este programa piloto ayudará a detectar necesidades de capacitación para los líderes de las personas que trabajan a distancia, como son las necesidades de comunicación con equipos, clientes internos y externos y las necesidades de infraestructura de redes.

En cuanto a la capacitación de los líderes que trabajan con personas en equipos a distancia, es importante que sean conscientes que al trabajar con estos equipos remotos, la intención y eficiencia de la comunicación es fundamental para lograr que no se sientan alejadas estas personas de la organización por estar en otro lugar solos. Para este efecto. Actualmente existen softwares para facilitar la comunicación vía internet, o video-conferencias, llamadas, mensajes de texto para mantenerse comunicados y estar al pendiente de cualquier inquietud o desamino, algunos de estos medios recomendados son los llamados Softphones, Webex, Link (de Outlook), Microsoft Office Communicator: y recientemente Jabber.

En el caso de la seguridad de la información que se maneja se puede lograr mediante el uso de softwares que permita a los equipo remotos conectarse vía VPN a un servidor compartido y recomendando a los candidatos a este programa, el utilizar siempre redes confiables.

Algo que llama nuestra atención es que en un estudio realizado con personas que ya han participado en programas piloto para empleados móviles en la empresa muestra, es que todos ellos mencionan que los beneficios que encuentran en el programa son: Que pierden menos tiempo en los traslados casa-oficina-casa, que su trabajo se ha hecho más eficiente, al poder encontrar lugares para concentrarse mejor y con menos distracciones. Incluso refieren que se sienten más comprometidos con los objetivos del equipo y los resultados de su trabajo al valorar las facilidades y la confianza que les brinda la empresa para trabajar desde casa.

Entre las dificultades que se encontraron en el caso muestra, se mencionaron áreas de oportunidad en la planeación de juntas con personal que estaba trabajando remotamente y solo acude a la oficina en ocasiones aisladas o por requerimientos del equipo. Problemas con la conexión a internet, y la necesidad de buscar maneras de seguir en contacto con los líderes, en caso de que el servicio de electricidad fallase en el lugar en el que se encuentra la gente que trabaja a distancia.

Un aspecto muy importante, al momento de decidir políticas de inclusión laboral mediante equipos de trabajo a distancia es como ya se mencionó; determinar qué tipos de trabajo o puestos pueden ser candidatos a ocuparse por personas pertenecientes a algún grupo vulnerable, considerar los posibles obstáculos que esta persona pudiera enfrentar por una parte y por la otra, tener en cuenta que el trabajo tiene que hacerse y los procesos no pueden detenerse.

Además es necesario evaluar a las personas que se incluirán en un programa de inclusión mediante trabajo a distancia, para asegurarse de que esta persona puede trabajar sin supervisión presencial directa, que cuenta con la capacitación necesaria, y con los recursos de infraestructura (laptop y acceso a una conexión a internet segura) adecuada en el lugar en donde se desarrollará el trabajo. En el caso de incluir personal de nuevo ingreso en este programa, sugerimos llevar a cabo un plan de capacitación extenso para asegurar que la persona domine el trabajo a realizar así como el uso de las aplicaciones para estar en comunicación con su equipo o líder.

Cuando hablamos de incluir a personal con alguna discapacidad física para trabajar en la empresa vía remota, es importante contactar alguna bolsa de trabajo especializada que nos pueda orientar acerca del tipo y nivel de discapacidad de los candidatos al puesto, para asegurar el

beneficio tanto para el empleado, de una manera que llegue a hacerle sentir satisfecho y motivado, y también para la empresa, para asegurar los buenos resultados organizacionales.

Algo muy fundamental, es establecer reglas claras y políticas de selección del personal que participa en estos proyectos, para evitar confusiones o malos entendidos con el resto de las personas que no serían elegibles, ya sea por perfil, desempeño o tipo de trabajo a desempeñar en la organización.

Otro aspecto a considerar, es agregar que los beneficios que reciben las organizaciones que optan por políticas de este tipo son de gran consideración, algunos de ellos son: el ahorro en el costo por espacio; cuantas más personas trabajen remotamente de manera eficiente, menos personas habrá en la empresa, por lo tanto habrá una reducción en gastos operativos y el espacio físico será menor lo que implica ahorro en renta y consumibles.

La atracción y retención del talento valioso; muchas mujeres profesionistas competentes abandonan las organizaciones y sus trabajos a causa de necesidades familiares específicas. Hay ocasiones en las que específicamente el puesto que estas mujeres ocupan, resulta difícil de cubrir, o bien, los costos de capacitación de un nuevo empleado son muy altos debido al tiempo que lleva desarrollarles. La propuesta de inclusión laboral mediante los equipos a distancia, permite a las organizaciones atraer y retener al talento más valioso para la organización.

Finalmente, un ambiente incluyente favorece la diversidad. Las personas aprecian las oportunidades que le ofrece la empresa y trabaja de manera más compartida, y son estas personas que forman parte de un equipo quienes empiezan a permear este sentimiento de pertenencia y compromiso con la organización a sus compañeros por generar un ambiente de respeto y

tolerancia, y este ambiente es altamente motivador para cualquier organización al compartir sus historias de éxito a través de las buenas prácticas laborales.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS**

Abiertas, P, ABP (n.d.) *Puertas Abiertas*. Recuperado en marzo 2015.

<https://www.puertasabiertas.org.mx/servicios.php>

De Beer, A & Blanc G, (1985) *Le travail a distance: Enjeux et perspective, une analyse*

*documentaire*, París, France: Association Internationale Futuribles. (p.81).

CANIPEC (n.d.) *Subsecretaria de Inclusión Laboral de la STPS*. Recuperado en marzo

2015. <https://www.canipeec.org.mx/woo/xtrax/ST.pdf>

CONAPRED (2014), Consejo Nacional Para Prevenir la Discriminación. Recuperado en

Marzo 2015. [www.conapred.org.mx](http://www.conapred.org.mx)

EGADE, B. S. (2012), Portal de Noticias EGADE Business School. Recuperado en marzo

2015. [https://egresados.itesm.mx/egresados/plsql/NoticiasPortalOr.NPO\\_Inicio?l\\_noticia=3949](https://egresados.itesm.mx/egresados/plsql/NoticiasPortalOr.NPO_Inicio?l_noticia=3949)

ESR, D. (2014-2015) Distintivo ESR y CEMEFI. Recuperado en marzo 2015.

<https://www.distintivoesr.com/que-es-el-distintivo-esr.php> y <http://www.cemefi.org/esr/>

Gallardo, G. R. (2011) Lineamientos, Distintivo empresas incluyentes. Recuperado en

marzo

2015.

[http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/sala\\_prensa/actividades/2011/Lineamientos%20DEI%202011.pdf](http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/sala_prensa/actividades/2011/Lineamientos%20DEI%202011.pdf)

Gibson, J. I. (2000), *Las organizaciones, comportamiento, estructura, procesos*. México,

Mc Graw-Hill.

OIT, (1990) Condiciones de trabajo.4 Recopilación, Trabajo a distancia. Recuperado en

marzo 2015. <http://www.ilo.org/public/spanish/support/itcom/downloads/pdf/telework.pdf>

Otros links revisados para referencia bibliográfica:

<http://www.ilo.org/public/spanish/support/itcom/downloads/pdf/telework.pdf>

<http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/espanol/prensa/comunicados/estrucbol.pdf>

[http://www.inmujeres.gob.mx/inmujeres/images/stories/programas/meg/megactualizado2014/3\\_meg\\_2012.pdf](http://www.inmujeres.gob.mx/inmujeres/images/stories/programas/meg/megactualizado2014/3_meg_2012.pdf)

<http://www.libreacceso.org/downloads/GUIAINCLUSIONLABORAL.pdf>

[http://www.sat.gob.mx/fichas\\_tematicas/estimulos\\_patrones\\_discapacidad/Paginas/default.aspx](http://www.sat.gob.mx/fichas_tematicas/estimulos_patrones_discapacidad/Paginas/default.aspx)

Aspx

[http://www.stps.gob.mx/bp/micrositios/beneficios\\_fiscales/DEI%202014.pdf](http://www.stps.gob.mx/bp/micrositios/beneficios_fiscales/DEI%202014.pdf)

<http://www.trabajo.gba.gov.ar/informacion/Publicaciones%20P%C3%A1gina/Aproximaci%C3%B3n%20al%20concepto%20de%20teletrabajo.Rubbinni-Suarez%20Mestre.pdf>