



Universidad Católica "Andrés Bello"

Vicerrectora Académico

Dirección General de Estudios de Postgrado

Área de Gerencia

Especialización en Desarrollo Organizacional

**PROTOTIPO OPERACIONAL DE APLICACIÓN DE TELETRABAJO
PARA CONSULTORIA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL.
CASO: VENEZUELA**

Trabajo de grado para optar al título de:
Especialista en Desarrollo Organizacional

Por:

Pier G. Martínez R.

Tutor:

Prof. Oscar Giménez

Caracas, noviembre de 2002

Resumen		Pág. 1
----------------	-------	---------------

Introducción	1. Planteamiento del Problema	Pág. 2
---------------------	-------------------------------------	---------------

	2. Pregunta de Investigación	Pág. 7
--	------------------------------------	---------------

	3. Formulación de Objetivos	Pág. 7
--	-----------------------------------	---------------

	4. Justificación	Pág. 8
--	------------------------	---------------

	5. Importancia del Estudio	Pág. 9
--	----------------------------------	---------------

Marco Teórico	1. El Desarrollo Organizacional	1.1. Consideraciones Iniciales Sobre la Organización	1.1.1. La Teoría de Sistemas	Pág. 12
			1.1.2. La Organización como un Sistema Abierto	Pág. 12
			1.1.3. Los Procesos Dinámicos de un Sistema	Pág. 13
		1.2. El Concepto de Desarrollo Organizacional.		Pág. 13
		1.3. Antecedentes, Modelo y Proceso de Desarrollo Organizacional		Pág. 17
		1.4. Efectividad y Retos del Desarrollo Organizacional en Tiempos Modernos		Pág. 24
	2. El Desarrollo Organizacional ante la Innovación Organizacional	2.1. Los Impactos Organizacionales de la Innovación		Pág. 34

2.2. La Cultura de la Innovación en la Organización		Pág. 37
2.3. Antecedentes Históricos del Impacto de la innovación en los Modelos Productivos	2.3.1. Del Fordismo al Postfordismo.	Pág. 41
	2.3.2. La Fabrica Ligera	Pág. 42
	2.3.3. La Transformación en la Pequeña Empresa	Pág. 45
2.4. El Cambio Organizacional y la Transferencia Tecnológica		Pág. 48
	2.4.1. El Proceso de Cambio Planeado	Pág. 48
	2.4.2. Premisas del Cambio Organizacional	Pág. 50
2.5. La Innovación y las Nuevas Formas Organizacionales		Pág. 51

	2.6. La Red		Pág. 54
	2.7. Cambios Internos en la Organización ante la Innovación		Pág. 58
		2.7.1. El Rediseño Global de la Producción. (Rgp)	Pág. 58
3. EL teletrabajo	3.1. Marco de Referencia Conceptual	3.1.1. Enfoque Económico y Tecnológico	Pág. 67
		3.1.2. Consideraciones Filosóficas y Sociales de la Era de la Información	Pág. 71
	3.2. Antecedentes y Definiciones		Pág. 74
	3.3. Breve Cronología del Desarrollo del Teletrabajo		Pág. 76
	3.4. Modalidades		Pág. 86

	3.5.	Puestos y Tareas Susceptibles de Teletrabajo		Pág. 94
	3.6.	Ventajas y Desventajas		Pág. 97
		3.6.1.	Ventajas	Pág. 99
		3.6.2.	Desventajas	Pág. 102
	3.7.	Características		Pág. 104
	3.8.	Aspecto Legal del Teletrabajo		Pág. 109
	3.9.	Remuneración de los Teletrabajadores		Pág. 111
	3.10.	Decisiones Políticas Sobre Teletrabajo		Pág. 112
Marco Metodológico	1.	El Tipo de Estudio		Pág. 114
	2.	Tipo de Diseño		Pág. 115
	3.	Muestra		Pág. 115
	3.1	Criterios de Selección de la Muestra		Pág. 116

	4. Recolección de Datos		Pág. 117
	5. Análisis de los Resultados		Pág. 117
Prototipo	1. Elementos Generales del Prototipo		
	1.1 Síntesis		Pág. 122
	1.2 Motivaciones		Pág. 123
	1.3 Objetivos		Pág. 125
	1.4 Resultados esperados		Pág. 134
	1.5 Beneficiarios		Pág. 135
	1.6 Organismos Participantes		Pág. 136
	1.7 Metodología de Trabajo		Pág. 140
	1.8 Formalidad de Dirección		Pág. 144
	1.9 Carácter Innovador		Pág. 148

	1.10		
	Efecto		Pág. 150
	Multiplicador		
	1.11		
	Tansnacionalidad		Pág. 151
2. Articulación Del	2.1		
Prototipo	Fases de		Pág. 155
	planificación		
	2.2		
	La subdivisión del		Pág. 158
	prototipo en Sub-		
	prototipos		
	2.3	2.3.1 SP1 –	
	Articulación de los	Teletrabajo y	Pág. 159
	Sub-prototipos	teleconsultor	
		2.3.2 SP2 – Los	
		centros	Pág. 161
		telemáticos o	
		Infocentros	
		2.3.3 SP3 - Los	
		servicios	Pág. 164
		telelaborables y	
		teleservicios	
		2.3.4 SP4 –	
		Teleemprendedores	Pág. 168

		2.3.5 SP5 - La Formación y Difusión de los Resultados	Pág. 169
3. Aplicación del Modelo	3.1 Modelo Aplicado para Cada Población Objetivo		Pág. 171
	3.2 Modelo de Participación del Sector Público y Privado		Pág. 173
	3.3 Contexto de Aplicación		Pág. 175
	3.4 El Ciclo Virtual del Teleconsultor en Desarrollo Organizacional		Pág. 178
4. Factibilidad de Aplicación			Pág. 179

Conclusiones		Pág. 181
---------------------	-------	-----------------

Bibliografía		Pág. 183
---------------------	-------	-----------------

Anexos	Anexo I: Instrumento de Recolección de Datos	Pág. 186
---------------	---	-----------------

	Anexo II:Práctica del Análisis de los Resultados	Pág. 188
--	--	-----------------

RESUMEN

El propósito del presente trabajo es presentar un prototipo no operacional de aplicación de teletrabajo que permita la adecuación de procesos de consultoría en Desarrollo Organizacional, a esta nueva herramienta que en materia de tecnologías de la información, se ha venido desarrollando a nivel mundial. Para lograr este objetivo se utilizaron los enunciados metodológicos correspondientes, los cuales permitieron conducir el estudio hacia la obtención de una propuesta factible, que en su ejecución sea capaz de satisfacer necesidades organizacionales. Es así como el proyecto se ejecutó en dos fases, definidas como la fase de exploración, apoyada en una investigación documental sumada a la aplicación de entrevistas semi-estructuradas a una muestra intencional, sobre modelos de aplicación de teletrabajo y los procesos de consultoría en Desarrollo Organizacional y la fase de elaboración de la propuesta, que se refirió al diseño del prototipo a partir de los resultados obtenidos en la fase de exploración, circunscribiendo el área de aplicación en el Distrito Capital. Es así como se obtuvo un modelo cuyo objetivo primordial es posibilitar la integración de procesos de consultoría de DO al teletrabajo a través de la formación y consolidación de una bolsa de teleconsultores integrada por PYMES en red, que no sólo presten sus servicios profesionales bajo esta figura, sino también que lo promuevan a sus clientes, como método de descentralización de funciones organizacionales. Se aspira con este trabajo contribuir con el estudio que en este campo se está realizando en nuestro país, impulsando así el desarrollo de los procesos de prestación de servicios laborales en el área de consultoría en Desarrollo Organizacional.

INTRODUCCION

1. Planteamiento del Problema

Con la llegada del tercer milenio, caracterizada cada vez más por la consolidación de la globalización económica, apoyada ésta por el ejercicio de la comunicación y la tecnología, el reto que enfrentan los distintos sectores del país, es el de generar condiciones apropiadas que permitan, al conjunto de actores sociales, acceder en igualdad de oportunidades a la tecnología y a los nuevos medios de comunicación para prepararse de manera más adecuada y efectiva para enfrentar los nuevos retos que demanda el futuro.

Nicholas Negroponte culmina su libro "Ser Digital" con una decidida apuesta al optimismo, aún con clara conciencia de que todo legado de la ciencia tiene su lado oscuro. La digitalización creciente de los procesos de producción y de los servicios conducen a la exclusión del mercado laboral de amplias masas de trabajadores. El "empleo vitalicio en una sola Empresa" ya ha comenzado a desaparecer. Lo que ha comenzado a desarrollarse velozmente es una transformación radical de la naturaleza de nuestros mercados de trabajo: por un lado, cada vez más trabajamos menos con átomos y más con bits y, por otro lado, en la medida en que esos bits corren por la autopista informática (Internet), se produce un fenómeno según el cual un número de organizaciones comienzan a conectarse (literalmente) y a digitalizarse, es decir teletrabajan (Altisen,1997).

Un diseñador independiente (free lance), por ejemplo en Santa Fe, compite con su contraparte en Madrid. Las Empresas estadounidenses ya están recurriendo a terceros en Rusia y en la India, no sólo para encontrar mano de obra más barata, sino para asegurarse una fuerza laboral intelectual, altamente capacitada y dispuesta a trabajar más duro, más rápido y en forma más disciplinada. A medida que el mundo de los negocios se globaliza e Internet crece, comenzamos a observar un lugar de trabajo digital (teletrabajo) sin fisuras.

Los límites geopolíticos tan importantes **aún** para la manipulación de "átomos" (agua mineral, ropa, maquinaria, entre otros con su arancelamiento, tarifas, aduanas, entre otros.), casi no cuentan **o cuentan cada vez menos** para el almacenamiento y manipulación de los "bits". A medida que nos vamos moviendo hacia ese mundo digitalizado, un importante sector de la población mundial comienza a sentirse y verse excluido. Cuando un trabajador de la industria siderúrgica, de cincuenta años de edad, por ejemplo, pierde hoy su trabajo, muy probablemente no tiene **a diferencia de su hijo de 24 años** flexibilidad digital alguna. Es un analfabeto informático, lo que lo transforma en un info-pobre, y como tal en alguien difícilmente empleable (Altisen, 1997).

Cuando una joven secretaria de hoy en día pierde su trabajo, si por lo menos está familiarizada con el mundo digital, tendrá habilidades transferibles y aprovechables en otras actividades, es decir, tendrá flexibilidad digital. Los bits no son comestibles y, por lo tanto no pueden paliar el hambre de los desocupados en forma directa. Las computadoras no tienen moral, y no son capaces de resolver temas tan complejos como la falta de empleo. Los Gobiernos tienen la obligación **por naturaleza** de moverse en esa dirección. Sin embargo, estar digitalizados nos da muchos motivos para ser "optimistas". Casi como una fuerza natural, la era digital no puede ser negada ni detenida. Lo más racional es tratar de conocer sus problemas actuales, los límites de lo que puede modificarse y optimizarse, y en cómo lograrlo (Altisen , 1997).

La digitalización tiene cuatro grandes cualidades que la hacen tan atractiva:

1. La descentralización.
2. La globalización.
3. La armonización.
4. La motivación.

Veamos:

1) El efecto descentralizador de la digitalización no puede ser percibido en ningún otro lado con la fuerza con que se lo percibe en el comercio y en la industria de la computación misma. La línea de trabajo tiende a que la Empresa del futuro cubra sus necesidades de computación en forma escalonada, poblando su organización de computadoras personales (independientes e interconectadas a la distancia), que **cuando resulte necesario** puedan trabajar al unísono para solucionar problemas más complejos. Esta mentalidad de descentralización, se está extendiendo en diversísimas áreas de nuestra sociedad. La tradicional visión centralista de la vida, se está convirtiendo en cosa del pasado (Altisen, 1997).

2) Los Estados están constantemente exigidos por los desafíos que les plantea la globalización. Los países son **al mismo tiempo** más grandes y más pequeños. Se toman decisiones particulares, enmarcadas regionalmente, con conexión global. En un mundo digitalizado, las soluciones que antes parecían imposibles, se van haciendo más y más viables (Altisen, 1997).

3) El efecto armonizador de la digitalización de la vida cotidiana, ya se está haciendo sentir. Disciplinas y Empresas que antes estaban del todo separadas, comienzan a relacionarse operativamente. En la misma Escuela, los niños tienen la posibilidad de ver las mismas cosas desde muchas perspectivas diferentes. Esos chicos, liberados de las limitaciones mentales de personas de otras décadas, y libres de los viejos prejuicios digitales, constituyen una nueva generación que va haciendo emerger un paisaje digital armonioso (Altisen, 1997).

4) Pero, ante todo, el optimismo nace de la naturaleza motivadora de la digitalización. El acceso, la movilidad y la habilidad para efectuar cambios es lo que hará que el futuro sea tan diferente del presente. Este optimismo no está puesto en la espera de un descubrimiento futuro, o en que se concrete un invento. El descubrimiento y el invento ya están, aquí y ahora. Los bits son hoy. Su naturaleza es casi genética, dado que cada generación está más digitalizada que la anterior. Los bits que controlan ese futuro digitalizado están, más que nunca antes, en manos de los jóvenes, lo cual es considerado importante para la continuidad de los procesos (Altisen, 1997).

En la actualidad, y en el futuro se considera que aún más, el individuo decide donde y cuando desconectar de la empresa y/o de los clientes, electrónica y socialmente. Con el desarrollo de Internet como Sistema de Información y Comunicación Global que aporta unas tecnologías más ergonómicas y económicas a las empresas, el empleo de las TIC es ya posible incluso por parte de pequeñas y medianas empresas y no solo de las grandes empresas. Esto ha permitido el desarrollo de un concepto novedoso y desconocido: el “e-business” o la empresa interconectada digitalmente con clientes, proveedores, empleados y otros agentes económicos. Concepto que reúne diferentes manifestaciones, como la organización en red virtual y el Teletrabajo.

En este sentido, son importantes los cambios que conlleva en la organización del trabajo, debido a la incorporación de unas tecnologías que, si bien han estado presentes desde hace tiempo en el mundo del trabajo, es en los últimos años cuando está conllevando mayores cambios. Este desarrollo tecnológico permite, por tanto, modificar la forma de trabajar de las personas y, por extensión, la forma de organizar las empresas.

En cuanto al Teletrabajo, como concepto y realidad existía antes del desarrollo conceptual del e-business, y ha sido una manifestación parcial del mismo hasta que la integración de todo ha sido posible gracias al desarrollo tecnológico. Muchas empresas en la actualidad pueden estar organizadas como estructuras en red virtuales y contar con empleados que trabajen según el modelo de organización del Teletrabajo y no considerarlos “especialmente” como teletrabajadores, ni siquiera en términos nominales. Sin embargo, si se analizan sus prácticas de gestión de sus recursos humanos, la utilización de la tecnología, la flexibilidad que existe, el tipo de supervisión, la comunicación, los sistemas de fijación de los objetivos, entre otros, estaríamos encontrando prácticas que son las que se recomiendan cuando se plantea un modelo de Teletrabajo (Altisen, 1997).

Y es que, incluso desde instancias públicas en nuestro país, como por ejemplo el gobierno electrónico, el desarrollo de centros de teleservicios (Infocentros), la automatización de procesos gubernamentales a través del internet, se promueve el empleo de otros términos distintos al de Teletrabajo, como el de *e-work*, con el objeto de ampliar el espectro de prácticas empresariales al que se refiere. Y también para evitar algunos efectos negativos que tiene la utilización del término Teletrabajo, por asociarlo en exclusiva con el Teletrabajo en el domicilio.

Por último, se puede pensar como todavía existe una deficiente cultura empresarial respecto a la Sociedad del Conocimiento, Internet y a sus posibilidades en diferentes ámbitos, incluido el empresarial, lo cual se traduce en la necesidad de profundizar en el desarrollo de estrategias empresariales adecuadas para esta Sociedad (Altisen, 1997).

Todo esto sugiere considerar el acceso a la tecnología como un proceso de capacitación que brinde nuevas oportunidades a trabajadores de organismos de sector público y privado, como base para generar en éstos, capacidades y habilidades que les permita enfrentar nuevos procesos de comunicación y socialización orientados, en lo fundamental, a optimizar sus situaciones y condiciones de trabajo. Los retos para enfrentar el futuro en mejores condiciones exigen, además, la cohesión y organización de los diferentes actores sociales.

Es así como los procesos de consultoría en el área de Desarrollo Organizacional no escapan a esta realidad. En efecto, lo propio de la naturaleza de estos procesos, es que deben ser permeables al cambio tecnológico y al cambio de los estilos de organización, en este caso específico de la organización del trabajo. Sólo así avanzan, se completan y van resolviendo los problemas habituales que implica la adecuación a nuevos procedimientos por el uso de las tecnologías de información.

2. Pregunta de Investigación

Basados en el problema, se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿Es posible integrar procesos de consultoría en Desarrollo Organizacional a través del teletrabajo?.

3. Formulación de Objetivos

General:

Diseñar un Prototipo No Operacional de Teletrabajo en Venezuela Para Procesos de Consultoría en Desarrollo Organizacional.

Específicos:

- Describir al Teletrabajo y los modelos aplicados en países con experiencia en el área.
- Determinar un modelo que permita la adecuación de la consultoría en Desarrollo Organizacional al teletrabajo.

4. Justificación

El Proyecto nace como resultado de cinco años de estudio sobre el tema de teletrabajo a nivel mundial y su posibilidad de aplicación en Venezuela, concibiendo a la consultoría en Desarrollo Organizacional como una forma de prestación de servicios susceptible de adecuarse a este modelo.

Es así como se puede afirmar que el desarrollo de las nuevas tecnologías de la comunicación, junto con la modificación de algunos modos de producción, están trayendo consigo cambios muy importantes en lo que tiene que ver con el empleo, con la contratación y las formas que adopta la relación laboral en todas sus dimensiones.

En ese contexto, el teletrabajo se convierte en una alternativa cada vez más plausible a las formas tradicionales de empleo y a la inserción laboral de los jóvenes que buscan conseguir su primer empleo y/o a las posibilidades de los desocupados. Como puede suponerse, la introducción del teletrabajo entraña una serie de efectos a muy distintos niveles, entre los que cabe destacar el *económico-laboral* , el *jurídico-contractual* , el *social-familiar* y el *tecnológico*. Teniendo en cuenta el interés que tal forma de producción laboral puede tener en un futuro inmediato, Instituciones, Empresas y aún Gobiernos de varios países como Venezuela, ya están trabajando en proyectos de creación de Centros de Orientación y Consultoría para el Teletrabajo, y Centros de Teletrabajo (Infocentros), en el marco del impulso de esa alternativa como forma concreta de inserción laboral.

Con el presente trabajo se pretende dar a conocer los aspectos principales del debate en torno al tema del teletrabajo, sus problemas y la forma de articularlo en Internet, sin entrar (por razones de espacio) en tecnicismos operativos, pero teniendo muy en cuenta que esta Red a escala planetaria y en constante crecimiento, vehiculiza no sólo informaciones, sino también bienes y servicios, eliminando amplios segmentos en la cadena de fabricación y distribución. Este fenómeno no sólo hace desaparecer a los intermediarios comerciales, sino también a los mismos soportes materiales del producto.

5. Importancia del Estudio

A la hora de estudiar las relaciones laborales en la actualidad en el contexto de la sociedad del conocimiento se hace necesario plantear los aspectos generales a los que se refiere tal denominación. De hecho, en la práctica, se suelen mezclar denominaciones similares como sociedad del conocimiento, de la información o postindustrial .

Esto permitirá, pensamos, un mejor análisis de los cambios que conlleva en las relaciones laborales la incorporación de las Tecnologías de la Información y de la Comunicación (TIC). En los últimos años se están transformando las relaciones sociales y económicas de toda índole debido, entre otros, al desarrollo de las TIC y de las redes, como Internet, surgiendo la denominada Sociedad de la Información o del Conocimiento. Esta sociedad ha recibido y recibe diversas denominaciones, que resaltan, en definitiva, diversos aspectos del mismo entorno, y que son la *Post-Industrial State* (Bell, 1973), *Technetronic Era* (Brzezinski, 1970), Sociedad de la Información (Masuda, 1980), Sociedad Telemática (Martin, 1981), Tercera Ola (Toffler, 1980), sociedad digital (Terceiro, 1996) y era de la información (Castells, 1997). En la actualidad, las denominaciones más usuales son las de cibersociedad, era del acceso o sociedad del conocimiento (Padilla, 2001).

En lo económico se utilizan los términos de Nueva Economía, economía del conocimiento, economía de la era del acceso o, la que preferimos, economía digital. En esta sociedad, denominada de cualquiera de las formas anteriores, las posibilidades que ofrecen las TIC se ponen al servicio de la actividad humana, al tiempo que se modifican rápidamente las organizaciones donde los trabajadores realizan su actividad laboral y el entorno empresarial, tanto general como específico, a escala global. Como elemento catalizador y ejemplificador de estos cambios tenemos a Internet. (Padilla, 2001).

Esta red está definiendo nuevas relaciones entre personas y organizaciones que se están traduciendo en incrementos en los niveles de crecimiento económico y del empleo, sobretodo a partir de su impacto en determinados sectores económicos como los relacionados con las TIC (*hardware*, *software* y comunicaciones) y el sector financiero, entre otros; en general, todos los relacionados con el tratamiento y manipulación de información (Padilla, 2001).

La evolución reciente de Internet se puede atribuir en parte a su éxito como medio de comunicación, educación y entretenimiento. Es decir, Internet se ha convertido en un conjunto de medios de comunicación que permite a los usuarios tener acceso tanto a servicios ya existentes como a otros nuevos.

Estos servicios son el correo electrónico, el vídeo, el sonido o la telefonía local, además del *World Wide Web* (WWW). El empleo de estos medios ha sido denominado y analizado en la literatura como comunicación a través del ordenador (*computer-mediated communication*) o comunicación electrónica. También ha sido analizado cómo esta comunicación electrónica reduce los costos de transacción en las redes interorganizativas. Además, y a diferencia de los medios de comunicación tradicionales, este conjunto de medios, admite simultáneamente diversos modos de comunicación, como los siguientes: de uno a uno, de uno a muchos, y de muchos a muchos (Padilla, 2001).

El aspecto económico y social de las redes ya se analizaba en los años 60, consideradas herramientas eficaces para la comunicación humana y los negocios (Licklider y Taylor, 1968). A Internet están conectados ciudadanos, universidades, colegios, institutos, hospitales, Administraciones Públicas, empresas manufactureras, empresas de servicios, entre otros, de todo el mundo. Cualquiera de estos agentes puede comunicarse a través de los medios tecnológicos que proporciona Internet (por ejemplo, correo electrónico) con cualquier otro, sin barreras espaciales ni temporales (Padilla, 2001).

Cuando una red de ordenadores conecta a personas u organizaciones se denomina red social (*social network*), una red de organizaciones y otras entidades sociales. (Padilla Antonio. Teletrabajo: Una Aproximación General. 2001). De este modo, también se puede definir como una comunidad de personas o comunidad virtual que usan y desarrollan esas redes y una colección de recursos que pueden ser alcanzados desde las mismas, por lo que Internet es una comunidad de personas que interactúan, comparten información y se comunican.

El desarrollo de Internet, propiciado, entre otros, por la progresiva liberalización de las telecomunicaciones a nivel mundial, ha generalizado el acceso al comercio electrónico y ha permitido cierto desarrollo de fenómenos como el Teletrabajo (Padilla, 2001). En este sentido, nos centraremos en los cambios que conlleva en la organización del trabajo, debido a la incorporación de unas tecnologías que, si bien han estado presentes desde hace tiempo en el mundo del trabajo, es en los últimos años cuando está conllevando mayores cambios. Este desarrollo tecnológico permite, por tanto, modificar la forma de trabajar de las personas y, por extensión, la forma de organizar las empresas. Esto se une con el desarrollo cada vez más importante de servicios o actividades relacionadas con el uso de información, información que hoy en día se encuentra en soportes tecnológicos.

Esta doble tendencia hace que sea posible organizar empresas haciendo un uso intensivo de tales tecnologías y permitiendo que los empleados puedan trabajar desde cualquier lugar. Estamos, por tanto, apuntando la importancia del Teletrabajo, o sea, la realización de una actividad laboral a distancia, empleando las tecnologías de la información y de la comunicación y pretendiendo responder con esto, además, a los cambios que se están produciendo en el entorno empresarial actual.

Este entorno viene caracterizado por un proceso de globalización de la economía y por el desarrollo, incluso, de una nueva economía, la economía digital. En este sentido, cabría preguntarse si la formación actual de los empleados es la adecuada para responder a estos cambios.

MARCO TEORICO

1. El Desarrollo Organizacional

1.1. Consideraciones Iniciales Sobre la Organización

1.1.1. La Teoría de Sistemas

La teoría de los sistemas abiertos es el marco de trabajo surgido de la Teoría General de Sistemas, se trata del modelo más amplio que permite describir los elementos organizacionales y la dinámica de su interacción.

1.1.2. La Organización como un Sistema Abierto

Todo sistema vivo se clasifica como abierto. Depende de su ambiente externo para sobrevivir, y esta abierto a influencias y transacciones con el mundo exterior mientras exista.

Si un sistema abierto es un ordenamiento de partes interrelacionadas que interactúan con un medio externo, al enfocar una organización, las diferentes partes que la componen, pueden resumirse así (Robledo, 2000):

- Límite
- Propósito o Misión y sus Objetivos
- Insumos
- Transformación
- Productos (salidas)
- Retroalimentación
- Entorno

1.1.3. Los Procesos Dinámicos de un Sistema

Una parte importante del enfoque de sistemas, es comprender la interacción dinámica de sus diferentes elementos.

El enfoque de sistemas nos ayuda a entender a la organización como un proceso, una red de conexiones cambiantes a través del tiempo y una cadena de acontecimientos que describen algunos procesos dinámicos del sistema (Robledo, 2000):

- o Codificar la información
- o Tendencia a la estabilidad y a la homeostasis dinámica
- o Tendencia a la desorganización y muerte (entropía)
- o Equifinalidad
- o Especialización

1.2. El Concepto de Desarrollo Organizacional.

Frecuentemente se dice que el desarrollo organizacional es una combinación o mezcla de arte y ciencia. Los investigadores sobre este campo han llegado a varias definiciones sobre el concepto. Algunas de ellas son las siguientes:

El Desarrollo Organizacional es, según Aldelfer en 1977, al mismo tiempo, un campo profesional de acción social y un área de estudio académico. La práctica del desarrollo organizacional está dirigida hacia el mejoramiento de la calidad de vida para los miembros de sistemas humanos y el incremento de la efectividad institucional de esos sistemas (Segundo, 1998:3).

El Desarrollo Organizacional es según Hellriegel, Slocum y Woodman en 1998, un proceso planeado y sistemático para el cambio organizacional basado en la investigación y la teoría de las ciencias de la conducta. El objetivo del Desarrollo Organizacional es crear organizaciones adaptables capaces de transformarse repetidamente y reinventarse a sí mismas (Segundo,1998:3).

El Desarrollo Organizacional es, según Cummings y Worley, en 1993, una aplicación en todo el sistema del conocimiento de las ciencias de la conducta al desarrollo y al refuerzo planificado de las estrategias, estructuras y procesos de la organización, con el propósito de mejorar la efectividad organizacional (Segundo,1998:3).

Desarrollo Organizacional es según Ferrer, en 1995, la aplicación creativa de largo alcance, de un sistema de valores, técnicas y procesos, administrado desde la alta gerencia y basado en las ciencias del comportamiento, para lograr mayor efectividad y salud de las organizaciones mediante un cambio planificado, según las exigencias del ambiente exterior y/o interior que las condiciona (Segundo,1998:3).

Una de las más amplias definiciones de DO es la de Richard Beckhard:

"Un esfuerzo: (a) planeado, (b) que cubre a la organización, (c) administrado de desde la alta dirección (d) que incrementa la efectividad y la salud de la organización, mediante (e) la intervención deliberada en los procesos de la organización utilizando el conocimiento de las ciencias de la conducta" (Segundo, 1998:4).

Esta es una definición aplicable a casi a cualquier técnica, política o práctica administrativa utilizada en un intento deliberado de cambio personal en una organización o de la organización en sí misma para lograr sus objetivos. El término clave es cambio (Segundo, 1998).

Las intervenciones pueden comprender desde la instrumentación de cambios en el diseño de plantas, hasta proveer al personal de las experiencias para que crezca su puesto, o una efectiva comunicación para seleccionar miembros de una organización (Segundo, 1998).

Como puede observarse, pareciera que hay una definición de DO por cada autor. Sin embargo, es posible en primera instancia encontrar elementos comunes en la literatura referente al tema. En primer lugar, existe la concepción de la organización o empresa como un sistema complejo y completo, en el cual coexisten individuos y grupos con sus respectivos intereses. En segundo término, el DO se plantea la posibilidad de hacer planeación, seguimiento y rediseño de un proceso de cambio de una organización o, al menos, de segmentos de ellas. Tercero, el DO se basa en una serie de teorías (modelos), herramientas y técnicas aplicables a la organización para llevar un cambio deseado.

Finalmente, la filosofía propia del DO es concebida para operar en un contexto ético y de integración de los intereses de los individuos particulares a los intereses de la organización. Sobre este último aspecto, Warner Burke indica que los teóricos están de acuerdo en aspectos generales de la filosofía del DO. Tales aspectos incluyen: a) el desarrollo humano, b) la imparcialidad, c) la apertura, d) el intercambio y, e) el balance entre autonomía y restricciones (Segundo, 1998).

Es este sentido se puede afirmar que el Desarrollo Organizacional debe ser un proceso dinámico, dialéctico y continuo de cambios planeados, a partir de diagnósticos realistas de situación, utilizando estrategias, métodos e instrumentos que miren a optimizar la interacción entre personas y grupos, para constante perfeccionamiento y renovación de sistemas abiertos técnico-económico-administrativo de comportamiento, de manera que aumente la eficacia y la salud de la organización y asegurar así la supervivencia y el desarrollo mutuo de la empresa y de sus empleados (Robledo,2000).

De igual forma el Desarrollo Organizacional requiere una visión global de la empresa, un enfoque de sistemas abiertos, compatible con las condiciones de medio externo además de un contrato consciente y responsable de los directivos en búsqueda del desarrollo de potencialidades de personas, grupos, subsistemas y sus relaciones (internas y externas), institucionalizando el proceso y autosustentando los cambios (Robledo, 2000).

Es importante destacar que el Desarrollo Organizacional implica valores humanísticos (la empresa para el hombre y el hombre para la empresa), con la idea de lograr la adaptación, evolución y/o renovación, quiere decir cambios que, aunque fueran tecnológicos, económicos, administrativos o estructurales, implicarán en último análisis modificaciones de hábitos o comportamientos (Robledo, 2000).

Por último el Desarrollo Organizacional no debe ser visto como un curso o capacitación (aunque esto no sea frecuentemente necesario), una solución de emergencias para un momento de crisis, un sondeo o investigación de opiniones, solamente para información a partir de una intervención aislada y por esto desligada de los procesos gerenciales normales. Es así que habría que evitar verlo como una iniciativa sin continuidad en el tiempo, una especie de laboratorio en una isla cultural aislada, caracterizada por un esfuerzo de especialistas y otras personas bien intencionadas, pero sin compromiso de los ejecutivos responsables (Robledo, 2000).

De igual forma el Desarrollo Organizacional no es una serie de reuniones de diagnóstico, sin generar soluciones y acciones, es decir una maniobra de algún ejecutivo para obtener o preservar poder, prestigio o ventaja a costa de otras personas, sobre la base de un proceso para explorar, manipular, perjudicar o castigar individuos o grupos (Robledo, 2000).

1.3. Antecedentes, Modelo y Proceso de Desarrollo Organizacional

El DO tiene una historia relativamente reciente. En la década de los cuarenta se iniciaron los esfuerzos por conceptualizarlo. Sus antecedentes más reconocidos son los siguientes:

- En primer lugar, el entrenamiento en laboratorios de sensibilización, que origina la formación de los Grupos T. Dichos grupos fueron ideados en el entendido de sensibilizar al trabajador de su posición e importancia frente a la organización. Destaca la participación de Kurt Lewin, Chris Argyris y Douglas Mc Gregor en este esfuerzo (Segundo, 1998: 6).

- En segundo lugar, el desarrollo de una metodología de encuestas y retroalimentación. Los trabajos desarrollados por Renis Likert y Floyd Mann en el Centro de Investigación de Encuestas de la University of Michigan, coadyuvaron al perfeccionamiento de estos instrumentos como fuentes de retroalimentación (Segundo, 1998: 6).

– El desarrollo de las bases de la investigación–acción en los años cincuenta y sesenta surgió como una metodología alternativa al proceso científico formal, para validar las prácticas que más adelante conformarían lo que hoy conocemos como DO. La investigación–acción se conforma por un conjunto de técnicas que tienden a propiciar el cambio dentro de una organización. Básicamente, la investigación–acción consiste en la interacción–colaboración entre el cliente (la organización) y el consultor de DO para llevar a cabo el cambio en la organización. Sus pasos son los siguientes: diagnóstico, recopilación de datos, retroalimentación de la información; posteriormente se analiza y se recomiendan políticas dirigidas hacia el cambio y finalmente se ejecutan las acciones (Segundo, 1998: 6).

– Por último, los progresos sobre la teoría del cambio organizacional estratégico que se han llevado a cabo en las últimas tres décadas. La teoría sobre el cambio de las organizaciones trata de vincular la estructura de las instituciones al medio ambiente de cambio. Los esfuerzos para explicar el cambio organizacional han llevado a la construcción de diversos modelos (Segundo,1998: 6).

Existe una extensa bibliografía con respecto a este tema. El libro de Hellriegel, Slocum y Woodman (1998) tiene un capítulo muy completo sobre el particular. Por otra parte, el texto editado por Huber y Glick (1995) contiene artículos relevantes sobre la discusión teórica del tema. Finalmente, el texto de Cummings y Worley (1993) se ha convertido en un clásico sobre el desarrollo y cambio organizacional (Segundo,1998: 6).

La revisión de los modelos sobre el cambio organizacional conduce a las reflexiones siguientes:

Todos parten de una necesidad de cambio, sea espontánea (planeada) o forzada por las circunstancias (no planeada). Destaca el factor humano como piedra angular del proceso. Se resalta la importancia de los equipos como uno de los elementos artífices del cambio. Todos los modelos proponen un procedimiento más o menos parecido: un diagnóstico, una acción y una administración del proceso.

La teoría más reciente sobre el cambio organizacional enfatiza la importancia de la medición de dicho cambio. Las nuevas propuestas de los investigadores sobre este tipo de modelos enfatizan la búsqueda del cambio organizacional que sea justificable teóricamente a la vez de tener validación empírica. Esto es conveniente desde el momento en que nos percatamos que, en las organizaciones de los noventa, características tales como la estrategia, el liderazgo de los altos administrativos, la estructura organizacional, etcétera, son determinantes en el desempeño de las empresas e instituciones (Segundo, 1998; French y Bell, 1995).

El DO coexiste con un entorno dinámico que implica nuevas necesidades de las organizaciones. Éstas exigen al DO tradicional superar formas de trabajo anticuadas e ideas preconcebidas. Esta nueva etapa, producto de un medio ambiente turbulento, de una carrera tecnológica explosiva, del fenómeno de la globalización y del uso de redes de comunicación y de organizaciones virtuales, implica la transformación organizacional y el interés por la cultura organizacional, por el aprendizaje organizacional, por los equipos de trabajo, por la visión (Segundo,1998; French y Bell, 1995).

Se puede decir que el cambio organizacional es el objetivo de organismos competitivos hoy en día, y el DO una de las formas de llevarlo a cabo. La intervención, entendida como el conjunto de acciones específicamente diseñadas para lograr el cambio, destaca como el centro del proceso del Desarrollo Organizacional. (Segundo,1998; French y Bell, 1995). Analicemos el esquema general de cambio organizacional a través de un proceso de DO. el cual será ampliado más adelante:

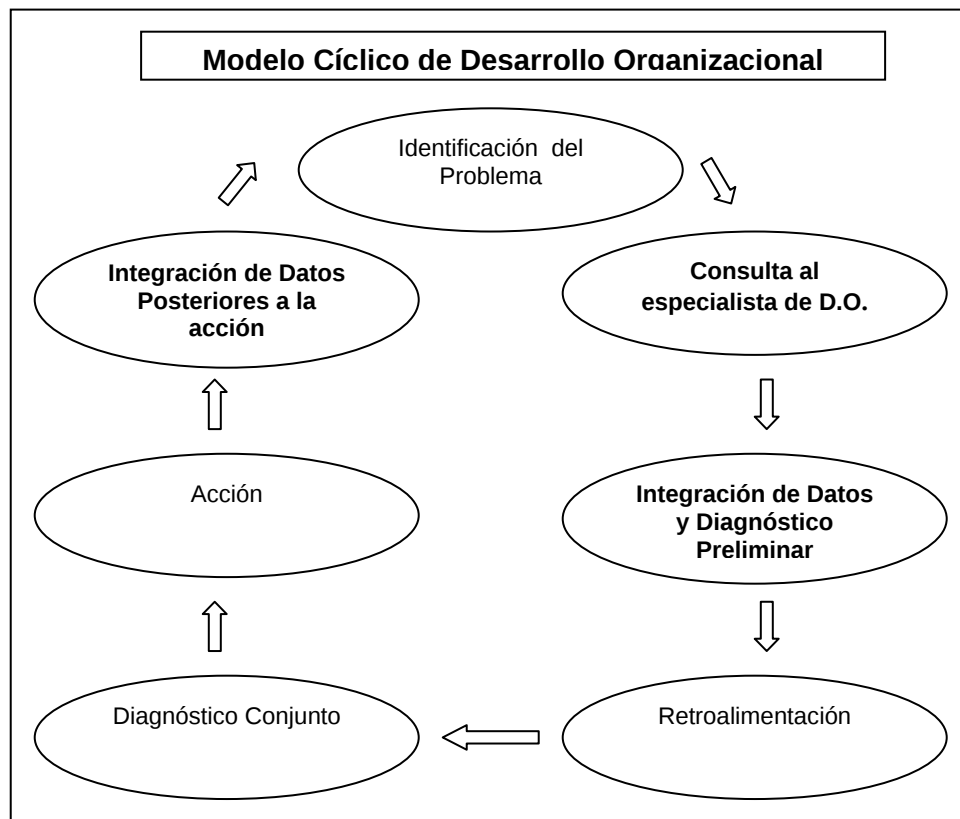
El *diagnóstico* involucra una de las decisiones más importantes de una organización; es precisamente la etapa en la cual se eligen los cambios que deben hacerse, la elección del cambio es en sí el inicio del proceso. Para llevarlo a cabo, la organización debe preguntarse varias cosas: cuáles son sus puntos fuertes, cuáles son sus principales problemas, cuáles las oportunidades no realizadas, si existe discrepancia entre la visión del futuro deseado y la situación actual (Segundo,1998; French y Bell, 1995).

El diagnóstico a nivel individual y grupal es la primera etapa en la práctica del DO, para lo cual puede recurrirse a una colección y análisis de información. Debe incorporarse al proceso un sistema de retroalimentación efectivo y veraz, definiendo contenido y características de la retroalimentación.

La etapa de *acción* se resume en la aplicación de lo que se conoce como una *intervención*. Las acciones del DO son intervenciones específicamente diseñadas para abordar los aspectos en los niveles individual, de grupo, intergrupo o de la organización completa; también para enfocar los aspectos relacionados con procesos seleccionados, tales como la comunicación o la toma de decisiones. La aplicación del DO puede consistir en una o más intervenciones, muy específicas o también generales. (Segundo, 1998; French y Bell, 1995).

La *administración* del programa cierra el ciclo del DO y pretende resolver las clásicas preguntas que se plantean después de cualquier esfuerzo formal de cambio: ¿las acciones tuvieron los efectos deseados?, ¿se solucionó el problema o se aprovechó la oportunidad?. Si la respuesta es satisfactoria, se avanza a otros problemas y oportunidades nuevas. Si fue insatisfactoria, se inician nuevos planes de acción e intervenciones para resolver el problema. (Segundo, 1998; French y Bell, 1995).

El proceso de DO puede observarse en el siguiente esquema. Muchos modelos de DO han sido diseñados. El modelo que se presenta, tiene un enfoque cíclico que ha sido adaptado de modelos anteriores. El modelo tiene 7 pasos básicos que abarcan la identificación del problema, la acción y la evaluación:



Fuente: Benki, 2001 : 2

Identificación del Problema. Una persona clave en la organización por siente que la empresa tiene uno o más problemas que pueden ser aliviados por un agente de cambio (una persona especialmente asignada para contender con problemas asociados con el cambio). El problema pudiera involucrar movimiento de empleados, pobre comunicación, inefectiva coordinación, o carencia de líderes de proyecto (Benki, 2001:2).

Los esfuerzos de DO deben estar apoyados por la alta dirección. Si los procesos no comienzan con los ejecutivos clave, es importante ganar el soporte de tales ejecutivos lo más rápido posible.

Consulta con un Especialista en DO. Algunos íntimamente familiarizados con procesos de cambio organizacional comúnmente son utilizados como agentes de cambio. Durante el contacto inicial, el agente de cambio, que puede ser externo a la organización o un empleado dentro de la empresa, y el cliente del sistema cuidadosamente se auxilian uno al otro. El agente de cambio debe lograr entender claramente a la empresa. Esto demanda la colaboración y apertura de cada uno de los involucrados (Benki, 2001:2).

Integración de Datos y Diagnóstico Preliminar. Esta etapa usualmente es responsabilidad del consultor, quien tiene cuatro métodos básicos de recoger datos: mediante entrevistas, observación de los procesos, cuestionarios, y datos del desenvolvimiento organizacional. Probablemente la más eficiente y efectiva secuencia de método diagnóstico comienza con la observación, ésta es seguida por semi estructuradas entrevistas, y es completada con cuestionarios que intentan medir precisamente los problemas identificados en los pasos iniciales del diagnóstico. De acuerdo con Michael Beer, "Esta secuencia permite un efecto embudo, cambiando del énfasis en observaciones generales a mediciones específicas y diagnóstico". La participación es especialmente importante en la recopilación de datos y en las fases de evaluación. Los miembros comparten información en las diferentes etapas de instrumentación del cambio. De este modo, la opinión del grupo es la base del proceso de desarrollo (Benki, 2001:2).

Retroalimentación. En virtud de que el desarrollo organizacional es un esfuerzo de colaboración, los datos obtenidos son retro- alimentados al cliente. Esto usualmente se realiza en grupo o por un grupo de trabajo seleccionado, de manera que la gente clave involucrada reciba la información (Benki, 2001:2).

Esta retroalimentación está diseñada para ayudar al cliente a determinar las fortalezas y debilidades de la organización o de unidades particulares en las cuales el consultor está trabajando. El consultor proporciona al cliente todos los datos relevantes y útiles. Obviamente, el consultor protege las fuentes de información y puede, a la vez ocultar datos si aprecia que el cliente no esta preparado para ellos o la información pudiera hacer que el cliente se ponga a la defensiva (Benki, 2001:3).

Diagnóstico Conjunto de Problemas. En este punto, un administrador o grupo discute la retroalimentación y decide si hay un problema real que necesita resolverse. Este proceso tiene que juntar los esfuerzos entre el cliente y los especialistas en desarrollo organizacional. El cliente debe aceptar el diagnóstico, así como las soluciones que habrán de ser implementadas. Schein nota que el fracaso en la construcción de un esquema de trabajo común entre cliente y consultor puede conducir a un diagnóstico equivocado o a una brecha en la comunicación si el cliente es a veces no está dispuesto a creer el diagnóstico o ha aceptar la prescripción... yo sospecho muchas empresas tienen sus cajones llenos de reportes de consultores, cada uno con diagnósticos y recomendaciones las cuales no han sido lo suficientemente entendidas o no han sido aceptadas por el 'paciente'. En este punto el cliente puede decidir que el problema no es valioso o serio para ser atendido (Benki, 2001:3).

Acción. Enseguida, el consultante y el cliente de común acuerdo en ir más allá convienen las acciones a realizar. Esta fase corresponde al comienzo del proceso de "romper el hielo". La acción que deberá tomarse depende del problema, en la cultura de la organización y en el tiempo y gastos que habrán de ahorrarse (Benki, 2001:3).

Integración de Datos después de la Acción. Dado que el DO es un proceso cíclico, también debe efectuarse una recopilación de datos después de que las acciones han sido realizadas. A través de estos, el líder puede monitorear, medir, y determinar los efectos producidos por las acciones (Benki, 2001:3).

Esta información es proporcionada al cliente y puede conducir a un nuevo diagnóstico y a la implementación de una nueva acción. La principal cualidad del modelo de DO es que es cíclico e interactivo, un proceso interactivo entre el consultante y el cliente, de cuya relación exitosa dependerá, la implantación efectiva de la estrategia de cambio (Benki, 2001:3).

1.4. Efectividad y Retos del Desarrollo Organizacional en Tiempos Modernos

Para comprender cabalmente la efectividad de las prácticas de DO, es necesario entender la vinculación del proceso de evaluación con:

- La naturaleza práctica DO
- La teoría sobre el DO

Consideremos el primer punto. Es evidente que el DO ha ganado popularidad recientemente. Ha destacado las formas de proceso de cambio y las técnicas de intervención como la administración por objetivos y la administración total de calidad. Tales formas y técnicas han tenido aceptación y, de acuerdo con algunos autores, prometen resolver los problemas de la organización. Sin embargo, el DO tradicional con su intención de responder preguntas, clarificar problemas y cambiar procesos, parece haber perdido potencia mercadológica. En su lugar, los consumidores de DO buscan un paquete de soluciones rápidas (Segundo, 1998:5).

Existe una tendencia manifiesta por dejar fuera a las viejas prácticas del DO y usar nuevas técnicas.

Hay presiones para apresurar la solución de los problemas por lo que hay que actuar más rápido al resolverlos. En la práctica, las intervenciones de DO son distintas en las organizaciones y difícilmente pueden aplicarse a otras organizaciones. La propia naturaleza del DO permite confeccionar intervenciones que le son inherentes a cada organización (Segundo, 1998; French y Bell, 1995).

Consideremos ahora el segundo aspecto, la teoría del DO. Su naturaleza empírica ha hecho que la teoría sobre el cómo realizar una intervención de DO provenga tanto de los propios consultores practicantes como del mundo académico (Segundo, 1998).

A pesar de existir tantos y tan variados esfuerzos por teorizar el campo de acción donde tiene lugar el DO, a la fecha no existe una teoría única que proporcione un marco sólido para llevar a cabo el desarrollo organizacional; de ahí uno de sus grandes retos. Quizás esto se deba a que los modelos se han adaptado a la circunstancia y medio ambiente imperante en el proceso y la condición del autor. Tal vez se deba a alguna otra causa que resulta interesante investigar (Segundo, 1998).

Sería deseable clarificar la fuente de la teoría. El DO es una especie de “traje a la medida” para las organizaciones. En ese sentido, la exigencia de un cuerpo teórico con el suficiente grado de generalidad es difícil de encontrar. Esto enmarca el problema de la escasa generalidad de la teoría del DO. Se argumenta que no deben existir principios generales de carácter teórico derivados de las prácticas de éste; esta idea se puede fundamentar en los principios que la filosofía de la ciencia asigna a las ciencias sociales: su principal dificultad radica en la subjetividad del investigador respecto del objeto de estudio. De esta forma, dos o más investigadores pueden obtener conclusiones distintas sobre un mismo fenómeno; en cada explicación alternativa interviene la subjetividad del sujeto que investiga (Segundo, 1998; French y Bell, 1995).

En la literatura sobre el DO este problema está frecuentemente en la mente de los autores; Robert Kahn –por sólo mencionar un autor–, señala: El desarrollo organizacional no es un concepto, por lo menos no en el sentido científico de la palabra; no está definido con precisión [...] no tiene lugar prescrito y verificable en una red de conceptos lógicamente relacionados, en una teoría (French y Bell, 1995:334).

Es conveniente rescatar las conclusiones que se refieren a los dos aspectos mencionados:

El escaso grado de generalidad de los resultados de una intervención de DO, de una organización a otra. La labor práctica de los consultores y clientes del DO marca la pauta del tipo de intervención (Segundo, 1998; French y Bell, 1995).

La inexistencia de un cuerpo teórico sólido, con aceptación mayoritaria por parte de los practicantes de esta disciplina. Podemos afirmar que en la actualidad no existen grandes ortodoxias o paradigmas sin rival dentro del DO (Segundo, 1998).

Tomando en cuenta estas condiciones, es necesario preguntarse sobre la eficiencia del DO. Dicha pregunta tiene sentido tanto desde el punto de vista teórico como el de la experiencia diaria del practicante y el cliente del DO: los datos duros, la sofisticación estadística y la predicción de resultados son conceptos clave en las que el DO busca credibilidad científica y académica, a la vez que le permita ser más efectivo y más demandado por empresas e instituciones (Segundo, 1998).

La respuesta a esta pregunta no es tan sencilla como parece. Si se la hacemos a un consultor de DO con toda seguridad su respuesta será afirmativa. Si, por otra parte, se lo preguntamos al dueño, accionistas y ejecutivos de una empresa, la respuesta no será tan contundente. Lo más probable es que existan dudas razonables sobre la efectividad de llevar a cabo un proceso de esta naturaleza en la empresa y, si somos exigentes, también es posible que exista desconocimiento por parte de los clientes de lo que significa un proceso de DO. Esto nos lleva a plantearnos la inquietud en términos de la medición específica de los efectos de los procesos de DO en una organización: es necesario evaluar su efectividad y más aun en un mundo en donde las TIC cada vez más ganan espacio (Segundo, 1998).

Una revisión de la literatura sobre el tema ilustra las formas y los fondos en el proceso de la evaluación metodológica que planteamos. Si entendemos al DO como una prescripción para un proceso de cambio planificado en las organizaciones que incluya conceptos, técnicas e intervenciones, entonces, la evaluación de su efecto en las organizaciones podría empezar con una comparación de su práctica con la teoría formal.

Sin embargo, no debemos olvidar las dos conclusiones fundamentales a las que hemos llegado en el apartado anterior. Si observamos bien, ambos problemas son complementarios, son dos caras de la misma circunstancia: la puesta en marcha de un programa de DO en una organización requiere de la participación conjunta del cliente y del consultor a través de las técnicas desarrolladas por la investigación–acción. La necesidad y disposición de cambio de una organización es particular y está mediada por un gran conjunto de circunstancias (cultura organizacional, disponibilidad de recursos financieros, oportunidades de mercado, etcétera). En sentido estricto: una confrontación de las prácticas de DO y una teoría formal implicaría tener una “teoría del todo”, en términos de que habría que resolver demasiadas cosas a la vez (las propias de la teoría del cambio organizacional y la forma de inducirlas a través del DO, así como la relación detallada entre ambas); por otra parte, debería tenerse un conjunto de herramientas de medición del cambio en las organizaciones. (Segundo, 1998).

Por desgracia no existen parámetros concretos que midan el desempeño del DO sin aceptar subjetividad en el proceso. Es necesario que la evaluación sobre una intervención de DO se defina en coordinación con el sistema–cliente al celebrar el contrato psicológico, es decir, se requiere ser muy claro en aquello que el cliente espera de una manera objetiva y lo que el consultor puede desarrollar. Este es un aspecto de gran importancia a la vez que sutil al realizar una intervención de DO. En la práctica, los usuarios buscan cambios perceptibles en el corto plazo, que se manifiesten en variables concretas como costos, ganancias. Las intervenciones que involucran procesos de largo plazo son más difíciles de evaluar. (Segundo, 1998).

Existe una problemática adicional quizás más compleja, de orden epistemológico, que surge a la luz de la literatura sobre el DO. Los investigadores hablan insistentemente en el sentido de la causalidad de una intervención de DO en una empresa (Segundo, 1998). La cuestión implica en realidad dos elementos al mismo tiempo:

1. No hay certidumbre sobre la forma funcional que relaciona el cambio organizacional y el desarrollo organizacional.

2. Si es que se presenta el cambio organizacional de manera efectiva, ¿es un resultado de la aplicación de una intervención de DO?, ¿Se puede atribuir en su totalidad al programa o se explica por factores ajenos al programa de DO aplicado?

La evaluación sobre la efectividad del DO debe pasar necesariamente por el desarrollo de un modelo que evalúe su efectividad. El primero de los elementos mencionados tiene que ver con el diseño del modelo, el segundo es el de su validación *a posteriori*.

Analicemos el asunto de la forma funcional con mayor detalle. De acuerdo con el sentido más intuitivo, lo que hay que explicar en el modelo (la variable dependiente) estaría conformado por el conjunto de cambios organizacionales planeados, previos a la intervención de la organización, en tanto que los elementos que constituyen la intervención del DO serían las variables explicativas o variables independientes: por su característica de iniciativa, el DO sería independiente y autogestor, e intervendría en la organización causando un efecto que dependa de dicha iniciativa de DO (Segundo, 1998).

El problema real es la caracterización modelística adecuada de las variables independientes, pues casi todas ellas son de carácter cualitativo. Además, como señalan French y Bell:

En la mayor parte de los casos, en realidad no se sabe qué es lo que “causa” los efectos de una intervención de DO; sólo se sabe que algo, dentro de las actividades generales, causó ciertos cambios. En el sentido más estricto, la causa es alguna variable independiente y, puesto que eso por lo común no se identifica en la investigación del DO, nos referiremos de una manera general a la intervención o el programa de DO como un “tratamiento” que contiene algunas variables independientes que tienen impacto sobre las variables dependientes de interés (French y Bell, 1995:333).

Una nueva visión de la evaluación del DO necesita ocurrir antes de que el campo de desarrollo de la organización pueda desbordarse. Los investigadores de DO deben continuar examinando los procesos e intervenciones del DO, a fin de contestar la pregunta de si realmente el proceso y la intervención del DO funcionan. Las transformaciones dinámicas que experimentan las sociedades modernas involucra a los individuos, las organizaciones y la cultura de los distintos países. Los practicantes del DO deben enfocar su atención hacia estos procesos. De hecho, el campo de acción y la teoría del DO también están cambiando de forma acelerada en los últimos años. Es el momento pertinente para reflexionar sobre la teoría del cambio organizacional y la forma de evaluar su eficiencia (Segundo, 1998; French y Bell, 1995). Por lo que hemos visto, la evaluación debe ser un proceso *ad hoc* al tipo de intervención y a los propósitos de las organizaciones usuarias del DO. En la medida de lo posible, la implementación de procesos de DO debe contemplar, desde un principio, el diseño de la evaluación de la efectividad de la intervención.

En fin pudiera resumirse que, para comprender el desarrollo organizacional no sólo basta con definirlo o conceptualizarlo, también es necesario describir su medio ambiente, su proceso, sus actores, sus alcances, su misión; en resumen, su razón de ser. El también es una práctica activa en la organización que requiere de conocimientos y habilidades específicas de quien lo practica. Por lo tanto es importante identificar al practicante del también dentro y fuera de la empresa. Práctica que demanda valores y ética profesional al enfrentar dilemas y conflictos en el proceso de gestación del cambio organizacional.

La naturaleza de un cambio planeado demanda el conocimiento de teorías de cambio organizacional y de saber planificar el cambio bajo diferentes situaciones y bajo toda crítica. La empresa debe reconocer cuando se enfrenta a una problema por falta de desarrollo, determinar la necesidad de cambio y contratar un especialista en DO, definiendo los términos del trabajo conjunto lo más claramente posible (Segundo, 1998; French y Bell, 1995).

Es necesario conocer los modelos de desempeño de la administración y de los sistemas recomendados para tal fin. En el proceso de desarrollo y asistencia a miembros de la organización debe haber un plan de intervención y desarrollo, programas, análisis corporativo y el reconocimiento de la diversidad de la fuerza laboral (Segundo, 1998).

Lo que hemos mencionado en estos párrafos conforma parte de la herramienta con la que cuentan los practicantes del DO para conducir el cambio organizacional. Pero esto no es más que el comienzo: la planeación y diseño de las intervenciones particulares y de la forma de evaluar el cambio constituyen el punto focal para el logro de las metas de empresas e instituciones que utilizan esta herramienta.

Uno de los temas centrales en la agenda de todas las organizaciones en la actualidad es la supervivencia y su fortalecimiento en un futuro, cuando menos de mediano plazo. El DO ha confirmado su efectividad como un conjunto de técnicas para orientar el cambio organizacional y perfilarlo en algún sentido, de acuerdo con las necesidades organizacionales (Segundo, 1998; French y Bell, 1995).

No sin sorpresa nos percatamos de que a pesar de la necesidad reconocida de transformación de las organizaciones, a la fecha existe una escasa cultura en las empresas por el trabajo sistemático en la dirección del cambio planificado. Sólo algunas empresas, en su mayoría las más grandes y con una cultura organizacional enfocada hacia el cambio, con recursos financieros abundantes, recurren a un programa de cambio organizacional planificado. El DO es una opción para su transformación (Segundo, 1998).

Algo que si está claro para los especialistas sobre el DO es que un proceso de cambio organizacional inducido debe poder medirse adecuadamente. Hacer más eficiente las herramientas de medición para, al mismo tiempo, mejorar las técnicas para transformar a las organizaciones. El desarrollo de mejores técnicas estadísticas es primordial, pero debe ser acompañado por el diseño de la evaluación de la intervención. Somos optimistas al respecto: procesos de DO más integrales y con diseño adecuado tanto de la intervención como de la evaluación de la misma pueden hacerlo más eficiente. (Segundo, 1998).

Los practicantes del DO necesitan cambiar su forma de ver el proceso. Practicantes e investigadores deben planear, incluso, evaluaciones tempranas en los procesos de consultoría. Han de concebir a la organización como un sistema abierto. Las intervenciones y evaluaciones deben ser sensibles al equilibrio dinámico en la organización. (Segundo, 1998; French y Bell, 1995).

Siguiendo los principios básicos de la teoría de sistema, es un hecho que en las sociedades actuales se han generado procesos dinámicos que cambian el entorno en el que se mueven las organizaciones. Nuevas formas de comunicación, surgimiento de herramientas computacionales con diversidad de aplicaciones, un nuevo entorno macroeconómico que exige a las empresas introducir procesos de flexibilización en la producción y la distribución de bienes y servicios, crecimiento de los mercados financieros nacionales e internacionales que posibilitan decisiones de inversión en escasos segundos.

En las sociedades contemporáneas el buen desempeño de las empresas e instituciones depende en gran medida de su capacidad para adaptarse a los cambios del medio que las rodea: dinámica y transformación, esto es lo que determina la vida de las organizaciones en la actualidad. Las organizaciones de hoy en día deben ser dinámicas por naturaleza. No son organismos receptivos del entorno externo únicamente; interactúan con dicho entorno y lo reproducen. Al mismo tiempo, al interior de las organizaciones existe tal diversidad de recursos materiales y humanos que se necesitan procesos de administración cada vez más sofisticados. El manejo de dichos recursos requiere de un proceso planeado, perfilando las potencialidades del organismo hacia el logro de metas específicas a través del tiempo. (Segundo,1998).

Es un hecho que en las sociedades contemporáneas el cambio y la diversidad son factores que afectan a las personas, los grupos y las organizaciones de forma importante. La permanencia continua de las empresas en la competitividad implica el establecimiento de actitudes y políticas dirigidas hacia el cambio y transformación organizacional, con el propósito de alcanzar metas de corto y largo plazo. Cada vez es más frecuente que las empresas inicien procesos de cambio dirigido. El DO y su mundo de consultores son una opción para sistematizar este proceso. (Segundo,1998).

El panorama que enfrentará el DO en el futuro es incitante. En si, existen en la actualidad suficientes herramientas de investigación empírica que permiten distinguir más claramente el verdadero efecto de una intervención de DO en una organización, en un mundo en donde la innovación se hace cada vez más presente en la organizaciones y la implantación de las Tecnologías de la Información y de la Comunicación hacen que procesos como el Desarrollo Organizacional se flexibilicen y tenga la capacidad de dar respuestas efectivas a los clientes, en su intención de adaptarse a los cambios que en el área organizacional se producen como veremos a continuación.

2. El Desarrollo Organizacional ante la Innovación Organizacional

2.1. Los Impactos Organizacionales de la Innovación

La innovación tecnológica constituye un factor determinante en la evolución socio-económica de nuestra sociedad y uno de los elementos fundamentales de la competitividad empresarial. La innovación tecnológica abarca un proceso que se genera a partir de la conjunción de oportunidades técnicas con necesidades y que va dirigido a introducir o modificar productos o procesos en el sector productivo con su consiguiente comercialización. El proceso de innovación integra la detección de una necesidad, investigación y desarrollo y la transferencia de tecnología. El proceso innovador está terminado cuando estas tres etapas culminan en la utilización y comercialización de un nuevo producto o en el mejoramiento de un producto, proceso o sistema (Domenichelli, 1999).

La innovación es un término de carácter económico o social más que tecnológico, en este sentido las empresas requieren nuevos enfoques y modelos organizacionales, así como nuevos modelos y medios de gestión empresarial. El proceso de cambio tecnológico cuestiona, a su vez, las estructuras organizativas que han configurado tradicionalmente el funcionamiento de las empresas. El siglo XXI se va a caracterizar por el fin de la organización tradicional (Domenichelli, 1999).

En este sentido, los impactos de la innovación de las organizaciones son diversos e inclusive provocan movimientos en los "círculos de poder" de los directivos y/o empleados que organizan la producción y toman decisiones. Este proceso de innovación organizacional en el sistema de las empresas se genera a partir de la necesidad de introducir cambios demandador por los nuevos roles que deben desempeñar las empresas a partir de la globalización de la economía. Coriat, B. Señala que "la globalización puede ser entendida como una nueva fase de la internalización de los mercados que pone en dependencia recíproca a las firmas y a las naciones, en grados absolutamente originales e inigualados en el pasado" (Domenichelli, 1999:3).

El elemento diferencial de las empresas se va a lograr a partir de la capacidad de respuesta que éstas, como organizaciones, tengan para asumir y responder a las exigencias que plantea el nuevo escenario de globalización de los mercados.

Los autores Hage y Aiken en 1970 establecieron que los altos niveles de innovación en las organizaciones se relacionan con las siguientes características (Domenichelli, 1999:3):

- 1.- Alta complejidad en el entrenamiento profesional de los miembros de la organización.
- 2.- Alta descentralización de poder.
- 3.- Baja formalización.
- 4.- Baja estratificación en la distribución diferencial de las gratificaciones.
- 5.- Un mayor énfasis en la calidad que en la cantidad.
- 6.- Un bajo énfasis en eficiencia en el costo de la producción o el servicio.
- 7.- Un alto nivel de satisfacción en el trabajo, o por parte de los miembros de la organización.

Los cambios en la empresa, provocados a partir de la incorporación de tecnologías, muestran modificaciones en la organización del trabajo y de adaptación de las fuerzas productivas y las relaciones de producción. Se pueden clasificar tres aspectos en los cuales se producen modificaciones dentro de la organización y en las relaciones de trabajo debido a la automatización y la incorporación de tecnología (Domenichelli, 1999:4):

- Modificaciones en la dinámica del empleo, existe una disminución en cierto tipos de empleo y un incremento en otros que requieren determinada capacitación.
- Modificaciones en las condiciones de trabajo.
- Modificaciones en cuanto a las cualificaciones y las profesiones.

Las transformaciones suelen ser profundas llegando a todos los sectores de la organización, lo cual implica considerar a la organización como un sistema único. Es así como los cambios exigen la adopción de nuevas actitudes en los diferentes sectores de la organización: dirección, gerencia, proveedores y empresas, constituyendo una especie de red.

Se impone una nueva organización del trabajo, que se orienta generalmente a sistemas más participativos con una mayor injerencia por parte de los trabajadores. En las organizaciones modernas, las actividades de concepción y ejecución convergen. El trabajador debe tener una visión de conjunto de la producción, capacidades de manipulación simbólica y de ejecución de funciones más abstractas (Domenichelli, 1999).

A su vez, el proceso innovador, especialmente cuando se trata de lanzar un nuevo producto, implica la permanente retroalimentación de la actividad técnica con el análisis del mercado.

2.2. La Cultura de la Innovación en la Organización

Una organización productiva representa, en general, un grupo humano complejo que actúa dentro de un contexto temporal-espacial determinado, artificialmente construido para la consecución de fines preestablecidos. Las organizaciones y los individuos que la componen como elementos integrantes de la sociedad están sometidos a un funcionamiento de acuerdo a necesidades, aspiraciones y sistemas de valores de sus miembros. Debemos por lo tanto considerar a las organizaciones como sistemas sociales (Domenichelli, 1999).

Las organizaciones están constituidas y mantenidas en base a intereses mutuos entre sus participantes. Los individuos que componen la organización la perciben como un medio que les permite alcanzar sus metas, al mismo tiempo las organizaciones requieren de las personas para alcanzar los objetivos que la propia organización se plantea. En un contexto de transformación, como es sin duda innovación tecnológica, la actividad del director gerente debe contemplar tanto los elementos tecnológicos y estructurales de las organización como los personales, teniendo presente que éstos representan la base del funcionamiento organizacional.

Las organizaciones están constituidas por tres dimensiones básicas:

- CULTURA. Según las afirmaciones de E.H. Schein: "la cultura es el nivel más profundo de presunciones y creencias que comparten los miembros de una empresa, las cuales operan inconscientemente y definen en tanto que interpretación básica la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno. Estas presunciones y creencias son respuestas que ha aprendido el grupo ante sus problemas de subsistencia en su medio externo, y ante sus problemas de integración interna. Se dan por supuestas porque repetida y adecuadamente llegan a resolver estos problemas (Domenichelli, 1999:10).

Este nivel más profundo de presunciones ha de distinguirse de los factores y valores, en la medida en que estos son manifestaciones de niveles superficiales de la cultura, pero no la esencia misma de la cultura" (Domenichelli, 1999:10).

- ESTRUCTURA. La estructura está representada por todos los mecanismos tangibles internos de la organización tales como: mecanismos de control, repartición de tareas, coordinación, medios de comunicación, diferenciación de "status" vertical, grado de cooperación, etc. A través de la estructura se busca cumplir con los objetivos transitando por las estrategias explícitas de la organización (Domenichelli, 1999:10).

- INDIVIDUOS. Los individuos son el resultado de una formación, competencia y experiencia. Dentro de una organización encontramos una jerarquía de individuos, los cuales a su vez presentan diferentes intereses y motivaciones (personales o profesionales). Los factores de formación, experiencia y competencia varían enormemente de un individuo a otro, lo cual los hace seres únicos. Esto permite que cada individuo, de acuerdo a su posición jerárquica pueda contribuir a la elaboración o modificación de la estructura y de la cultura dentro de una organización (Domenichelli, 1999:10).

La interacción de estos tres elementos constituye la dinámica organizacional, que se ve influenciada por factores sociales, del entorno, su historia y de factores contingentes. Las organizaciones que presentan un alto grado de sensibilidad a la introducción de nuevas tecnologías tienden a utilizar sistemas o estructuras orgánicas, que se caracterizan por presentar tareas y responsabilidades definidas de una manera más informal dando mayor apertura a la iniciativa individual.

Asimismo, se favorece la comunicación horizontal y vertical, adoptándose un estilo participativo. Una organización dinámica o flexible es aquella que es capaz de aprender rápidamente utilizando óptimamente sus activos tangibles e intangibles. Esto sólo puede darse si los departamentos que componen la organización presentan un objetivo claro y asumido por el conjunto así como canales eficientes de información entre ellos mismos (Domenichelli, 1999).

Dentro de las nuevas formas de organización del trabajo, debidas a la incorporación de innovaciones tecnológicas, generalmente la estructura jerárquica administrativa (número de niveles y poder asociado a cada nivel) se modifica. Las estructuras piramidales tradicionales se ven sustituidas por estructuras más pequeñas y planas, existe por lo tanto una tendencia a disminuir los niveles intermedios determinando menos gerentes y supervisores y por lo tanto los que permanecen adquieren mayor autoridad y responsabilidad. Otra característica de estas organizaciones innovadoras está dada por la disminución en las órdenes que se imparten y un acceso a la información mucho mayor comparado con estructuras anteriores (Domenichelli, 1999).

Estas modificaciones determinan , y es uno de los elementos sustantivos del proceso innovador en las empresas, nuevos niveles de participación de los individuos en la toma de decisiones; el trabajador pasa a decidir en la ejecución de su propio trabajo.

Por lo tanto un elemento importante del cambio organizacional necesario para la innovación viene dado por los cambios en la cultura de la empresa (Domenichelli, 1999).

Hablar de cultura de una empresa implica: comportamientos que regulan la relación entre individuos, normas, valores dominantes aceptados, la filosofía que orienta la política de la empresa y el ambiente o clima. Según Edgar H.Schein: "Todos estos sentidos que tiene la cultura de la empresa, consiguen reflejarla pero ninguno de ellos es la esencia de la cultura" (Domenichelli, 1999:5).

Es decir, las empresas avanzan hacia un nuevo paradigma, cambia el concepto de organización tradicional en la jerarquía de poder a favor de una organización basada en equipos, más o menos estables, entre lo que fluye la comunicación sin trabas y que interactúan entre sí. Esto significa un cambio radical en el concepto de gestión y en los procesos de dirección. El directivo deja de ser "el que manda" y pasa a ser un "arquitecto de entornos" cuya principal responsabilidad para con estos grupos es conseguir la identificación del grupo con su actividad (Domenichelli, 1999).

Las organizaciones inteligentes, que continuamente aprenden, evolucionan y mejoran, exigen una correcta transmisión de conocimiento en el seno de la misma. La forma en la cual la organización entiende y facilita el aprendizaje y la innovación, la manera mediante la cual motiva a los trabajadores y trabajadoras a transmitir y recibir conocimientos es lo que podemos denominar cultura de empresa (Domenichelli, 1999).

El gerente debe ser un líder de conocimiento y debe asegurar que la empresa tiene la tecnología apropiada a su disposición. El conocimiento es un recurso valioso de las empresas que requiere una gestión eficaz y una inversión en otros recursos. Saber dirigir ese conocimiento es una de las primeras metas en la gestión y ello conlleva la creación de sistemas de gestión del conocimiento como proceso tanto cultural como tecnológico (Domenichelli, 1999).

2.3. Antecedentes Históricos del Impacto de la innovación en los Modelos Productivos

2.3.1. Del Fordismo al Postfordismo.

El tránsito del fordismo al postfordismo marca un fuerte cambio en la reorganización de las empresas y en especial cambia profundamente la relación entre la fábrica y el contexto social (Berra ,1996).

En el modelo tradicional se simplificaba la relación entre la empresa y el entorno. Este se suponía como un conjunto de variables o factores funcionales para las exigencias de aprovechamiento de la industria. No se valoraba la complejidad de la sociedad, la riqueza de recursos y de relaciones con el entorno. La organización del trabajo seguía un modelo jerárquico funcional que establecía los métodos y tiempos de trabajo. En síntesis eran 3 los puntos básicos de la metodología taylorista, la primera, como es sabido, se relacionaba con la división entre proyecto y realización, la segunda con el control autoritario, la tercera que constituye la esencia misma de la metodología científica del trabajo, "La mejor vía", que era la estandarización (Berra ,1996).

El modelo de organización fordista basada en la cadena de armado y en las nuevas tecnologías, ligadas a la mecanización, la posibilidad de definir un modelo universal de organización del trabajo adecuado para producir productos estandarizados para mercados cada vez más amplios. Los trabajadores únicamente ejecutaban órdenes, con rendimientos inferiores adecuados para elaborar productos de una calidad estándar o ínfima y en cantidades elevadas. Era un mecanismo que basaba la reducción de costos y por lo tanto de utilidades, en la cantidad de producción (Berra ,1996).

El crecimiento del proceso de globalización ya no requiere de una homogeneización de productos ni de una universalización de modelos de consumo. Cambia por completo la relación producción - mercados. Es el mercado el que define la producción, se presenta la necesidad de fabricar productos nuevos de diferentes tipos como respuesta a las exigencias y a las demandas del mercado. En todos los niveles, sean de oficina, intermedios y de directivos, es necesaria una reorganización tendiente a la división entre realización y proyecto. Es necesario un personal polivalente capaz de involucrarse en el proceso productivo para dar sugerencias e intervenir en las alteraciones productivas. El nuevo modelo organizacional es un proceso que se basa en un modelo dialéctico "mejoramiento continuo" y de una mejor organización. En la producción basada en la calidad el proceso de mejoramiento continuo y la eliminación de desperdicios, se convierte en la variable estratégica para la reducción de costos. Flexibilidad, reducción de costos y calidad son elementos que ya no están reñidos (Berra ,1996).

2.3.2. La Fábrica Ligera

Son varias las experiencias de fábrica ligera. Algunas de esas, según los cánones del taylorismo, marcan la superación de la fábrica tradicional de Ford y Taylor, otras como el caso del nuevo establecimiento Fiat de Melfi que se valen de la experiencia de la alta automatización (Berra ,1996).

Se tienen así fórmulas originales y enriquecidas, como la fábrica integrada. Giuseppe Bonazzi, autor de un importante estudio sobre nuevos modelos de organización del trabajo, elaboró un interesante esquema que permite observar de manera sintética los diferentes cambios que ha sufrido la organización del trabajo, desde el modelo tradicional hasta los modelos ligeros. Relacionando en forma sencilla tipologías de tecnología de la producción, se pueden obtener cuatro modelos de fábrica (Berra ,1996).

El recorrido de las flechas indica el tránsito del taylorismo al toyotismo y la influencia de éste sobre las formas de producción ligera. El recorrido de las flechas punteadas, especifica el recorrido hecho ya por la Fíat. Además una reciente orientación de los productos japoneses, contraria al itinerario seguido por la Fíat, tiende a transformar la propia tecnología que va de la sobriedad a la complejidad.

La fábrica taylorista como un dispositivo con una reducida capacidad de dominar la inseguridad y de reducir la negligencia organizacional. "El modelo de racionalismo perfecto del taylorismo no prevé la existencia de márgenes de negligencia sino únicamente los "fisiológicamente necesarios", fijos en forma detallada desde el centro, observa Vittorio Rieser (Berra ,1996).

La fábrica de alta automatización es un modelo de organización del trabajo orientado para afrontar, a través de la automatización flexible, las exigencias de la flexibilidad externa, unidas a la variabilidad de la demanda del producto (Berra ,1996).

A través del reclutamiento organizacional, se absorben las inseguridades tecnológicas de las maquinarias. Se trata de un modelo organizacional centrado en las exigencias de control de la inseguridad, sobre todo tecnológicas. La reducción del derroche se afronta en forma centralizada, mejorando la eficiencia de las máquinas y de esta forma aumentando las capacidades de seguridad del sistema (Berra ,1996).

Para tal fin, el modelo prevé distribuir a un elevado número de trabajadores las tareas que en el esquema tradicional están concentradas en manos de los encargados y técnicos. A diferencia del modelo japonés toyotista, no se recurre al modelo de mejoramiento continuo (Kaizen), que junto con el "cumplimiento puntual" es el medio para superar los derroches de los recursos tecnológicos y humanos (Berra ,1996).

Este problema es afrontado a través de un mejoramiento de las técnicas de producción y de administración del sistema productivo.

La fábrica integrada, en cambio, especifica una elaboración original del modelo japonés en cuanto que une la lógica del Kaizen con la de la reducción de la inseguridad, basada en una tecnología compleja propia de la fábrica de alta automatización. La capacidad de reducir los recursos empleados en el proceso productivo, como los derroches, en la Fábrica Integrada se relacionan con la capacidad de mantener un nivel alto de flexibilidad y fuerza innovadora en el sistema empresarial. Los cambios abarcan la tecnología y el sistema de producción (just in time, reducción de derroches, reducción de almacenes, control de calidad), el sistema organizacional (la fábrica se vuelve llana, se descentralizan las decisiones, se aplican nuevas formas de organización del trabajo y de difusión de la información), la regulación social (selección del personal, sistemas de promoción, incentivos y premios). Las diferentes transformaciones organizacionales llevadas a cabo en la Fíat de Melfi (Según una exhaustiva investigación en este campo dirigida por Giancarlo Cerruti, las principales transformaciones se relacionan con: a) la creación de una fuerza de trabajo polivalente, adquirida a través de procedimientos de rotación, b) la integración de los elementos, c) la distribución flexible de los elementos laborales, d) una erogación flexible de la cantidad de prestaciones dada por cada trabajador, e) la prolongación de los márgenes de autonomía en el trabajo, f) la institucionalización del trabajo de grupo con la formación de equipos tecnológicos de los que la UTE (Unidad Tecnológica Elemental) es el principal instrumento operativo, g) un cambio radical del sistema informativo (Berra ,1996:15).

Cambia no sólo la estructura del sistema informativo, sino también el rol del trabajador, tienden a: "reducir en condiciones de inseguridad las fallas tecnológicas, de materiales, de tiempo, de mano de obra ocupada aumentando la negligencia de informaciones, de competencias profesionales y de regulación social. El fomento de los recursos informativos, profesionales y sociales es el medio para reducir a redundancia de tal forma que la cantidad total de recursos empleados esté a la par de las condiciones de inseguridad, que progresivamente decrece" (Berra ,1996:15).

La fábrica integrada representa un modelo de "organización de aprendizaje", en el que se relacionan, al menos a nivel teórico, una fuerte y rigurosa instrumentación, en términos de procedimientos y una aportación de conocimientos. En términos de elaboración teórica, el punto clave pasa del carácter ligero a la creación de un nuevo conocimiento. Se habla de "producción de innovación mediatizada", que según reconocidos expertos representaría la verdadera superación del fordismo (Berra ,1996).

2.3.3. La Transformación en la Pequeña Empresa

A diferencia de la grande empresa que se flexibiliza, en la pequeña empresa los cambios organizacionales responden a una exigencia de funcionalidad, para afrontar mejor la inseguridad y las turbulencias del mercado.

A partir de diferentes investigaciones realizadas en este campo se pueden marcar, aunque de manera sencilla, los cambios. Estos se relacionan con (Berra ,1996:16):

- 1) Cambio en la forma jurídica: se pasa de una sociedad de personas a una sociedad de capitales.
- 2) Se transforma y crece la dimensión de la empresa. Contemporáneamente cambia la organización del trabajo, disminuye el trabajo obrero y aumenta el trabajo de oficina.
- 3) Organización según una división funcional al interior de la empresa.

- 4) Proceso de descentralización y creación de nuevas empresas.
- 5) Creación de relaciones de red para adquirir conocimiento, informaciones, mejorar los conocimientos y los accesos al mercado.
- 6) Creación de "spin off", es decir empresas satélites.
- 7) Estrategias de apoyos a servicios externos de contabilidad, asesoramiento especializado, mercadotecnia.

Este proceso permite dar mayor flexibilidad a la empresa, la cual puede rápida y fácilmente responder a los cambios del mercado exterior.

Ante este escenario habría que preguntarse: ¿Cuál es el elemento que determina el cambio profundo de la estructura interna y externa de las organizaciones? Flexibilidad es la palabra clave. Esta significa capacidad de adecuarse a los cambios, inteligencia social, capacidad para innovar, la innovación de la innovación. Cada empresa tiende a representar un modelo diferente y original de proceso productivo define un modelo cognoscitivo de organización y de uso de la tecnología a través de la cual trata de alcanzar el éxito innovador (Berra,1996:17).

Cada empresa manifiesta su propia racionalidad. En consecuencia tendremos una pluralidad de racionalidades y de modelos organizacionales. Ya en el caso de la organización del trabajo clásica, dentro de un marco teórico definido, las modalidades de aplicación concreta no eran uniformes: se habla de diferentes formas de taylorismo. En los nuevos modelos ligeros, es imposible importar modelos organizacionales.

En efecto el modelo japonés constantemente se está readaptando: las investigaciones sobre "tranplantes" japoneses demuestran como las mismas empresas japonesas cambian su organización según los contextos. Se debe hacer énfasis en que todo esto se da en el marco de una tendencia general hacia el isomorfismo según lo señalado por la corriente neoweberiana de la escuela institucional. En las grandes empresas se nota una tendencia a compactar la estructura burocrática y centralista y a articularse en microunidades productivas que representan centros autónomos de decisiones, según una línea de convergencia con las empresas menores, que por el contrario, muestran una tendencia a la racionalización (Berra, 1996).

Flexibilidad significa también, hacer a la empresa capaz de reaccionar a los cambios del mercado y de participar en las redes. La flexibilización del modelo de producción es una forma para eliminar las diferencias económicas, aumentar la productividad a través de un uso inteligente y expandido de la tecnología y la plena utilización de las capacidades laborales del hombre. Esta otra cara de la flexibilidad es menos atractiva. No siempre el bienestar social y el económico coinciden. No siempre el bienestar económico de la empresa significa bienestar para el trabajador, pues los ejecutivos toman las decisiones estratégicas dentro del contexto de su cultura organizacional, basándose en sus creencias y suposiciones (Berra, 1996).

El punto está en que a menudo los cambios de estrategia se deciden fuera de contexto sin consideración alguna respecto a la cultura. Es difícil, si no imposible, poner en práctica una nueva estrategia si la forma de efectuar las decisiones se hace de la misma manera. Esta forma del proceso es parte integrante de la cultura organizacional y es el dominio primordial del DO. Mucho se ha escrito respecto al cambio, sin embargo, casi todos reconocen que éste involucra dos diferentes fenómenos, el cambio de paradigmas y el cambio empírico. Dicho de otra forma: el cambio intencionado y el cambio circunstancial (Berra, 1996).

2.4. El Cambio Organizacional y la Transferencia Tecnológica

Como hemos visto los procesos de innovación tecnológica deben llevar a las organizaciones a implementar procesos de cambio dentro de la organización. Este debe ser planeado lo que implica la presencia de tres elementos (Domenichelli, 1999:14).

- El Sistema (en el que se llevará a cabo el cambio). Que puede ser un individuo, un grupo, una comunidad, una organización, un país e incluso toda una región del mundo.
- El Agente de Cambio (responsable de apoyar técnicamente el proceso de cambio). Uno o varios agentes de cambio, cuya función básica consiste en proporcionar al sistema el apoyo técnico o profesional necesario para que el cambio se lleve a cabo con éxito.
- Un Estado Deseado (las condiciones que el sistema debe alcanzar). Un estado deseado, que define las condiciones específicas que el sistema, con la ayuda del agente de cambio, desea alcanzar.

2.4.1. El Proceso de Cambio Planeado

El proceso de cambio planificado consta de 5 grandes etapas (Robledo, 2000:2):

- Diagnóstico de la situación.
- Determinación de la situación deseada.
- Determinación de los cauces de acción a seguir.
- Ejecución de las acciones.
- Evaluación de los resultados.

A) Diagnóstico de la Situación

Incluye todas las actividades encaminadas a lograr una visión clara de la situación, de forma que podamos determinar si realmente existe la necesidad de cambiar y, en caso de que así sea, hacia dónde deben orientarse los esfuerzos de cambio (Robledo, 2000:2).

B) Determinación de la situación deseada

En esta etapa se compara la situación actual, a partir de los resultados del diagnóstico, con la situación ideal para, posteriormente determinar una situación deseada. En ocasiones ambas son idénticas, pero muchas veces no. La diferencia entre ésta última y la ideal consiste en lo que podríamos llamar el factor de realismo, es decir, la situación deseada es la que podemos alcanzar, aunque no represente lo óptimo (Robledo, 2000:2).

C) Determinación de los cauces de acción a seguir

En esta etapa el promotor del cambio elige y desarrolla los procedimientos apropiados para actuar sobre la situación que desea cambiar, con base en los resultados del diagnóstico y la determinación de la situación deseada (Robledo, 2000:2).

Las actividades que habitualmente se llevan a cabo en esta fase del proceso son (Robledo, 2000:2):

- * Desarrollo de Objetivos. Qué se espera lograr como consecuencia del cambio, en términos de resultados observables y de preferencias cuantificables.

- * Elaboración de Estrategias. Los cambios a seguir para lograr los objetivos.

- * Elección de los Medios Concretos de Acción.

- Identificación de los elementos humanos involucrados en la acción.

- Establecimiento de un plan de acción

- Desarrollo de los instrumentos de control y evaluación

D) Ejecución de las Acciones

La puesta en práctica de la estrategia conducente al cambio, en la que también deben preverse los mecanismos de control que permitan verificar periódicamente si el plan es respetado o no, y si la experiencia adquirida indica que se marcha por buen camino hacia el logro de los objetivos (Robledo, 2000:3).

E) Evaluación de los Resultados

Analizar los resultados obtenidos para confrontarlos con los objetivos establecidos, a fin de medir el grado de éxito alcanzado y determinar qué factores o influencias explican esos resultados (Robledo, 2000:3).

2.4.2 Premisas del Cambio Organizacional

En el área del cambio organizacional todo consultor en su actividad debe tener presente las siguientes consideraciones (Robledo, 2000:3).

1. Todo cambio que se da en alguna parte de la empresa la afecta en su totalidad, se perciba o no por sus integrantes.
2. El cambio es un reto tanto humano como técnico.
3. Los deberes básicos de los directivos y jefes ante el cambio consisten en establecer y mantener el equilibrio en sus grupos, y favorecer el ajuste de cada uno de los integrantes, a las nuevas circunstancias.
4. Aunque cada quien percibe al cambio de manera personal, es común que los individuos se adhieran a las posturas predominantes en sus grupos de trabajo, generándose reacciones grupales ante el cambio.
5. Cuando ocurre un cambio, el grupo busca el equilibrio intentando regresar al estado o situación anterior, percibido como una mejor forma de ser y/o hacer las cosas. Cada presión a favor del cambio, por lo tanto alienta una "contrapresión" del grupo.

6. Los cambios en una empresa pueden llegar a parecer injustificados cuando la gente no cuenta con elementos para ver claramente que sus beneficios compensan sus costos económicos, psicológicos y sociales.

Por lo tanto cada cambio deberá basarse en un análisis costo/beneficio que tome en consideración todas sus implicaciones, y deberá estar precedido por suficiente información para el personal.

7. Entre los implicados en el cambio hay distintos niveles de tolerancia al estrés que el mismo produce. De cualquier manera, rebasar el umbral de tolerancia puede dañar la salud física y psicológica de los individuos.
8. El hecho de que en un grupo se cuente con personas muy bien preparadas o muy inteligentes no necesariamente significa que el grupo comprenderá y aceptará mejor el cambio. A veces sucede lo contrario, porque el grupo utiliza su capacidad para racionalizar o justificar los motivos de su resistencia al cambio.
9. Si el jefe, como promotor del cambio, hace que sus colaboradores participen activamente en el proceso, logrará niveles de apertura y colaboración muy superiores a los que obtendría si únicamente se limitara a informarles acerca de los antecedentes, naturaleza y forma de implantación del cambio.
10. Aunque sean los jefes quienes inicien el cambio, los resultados finales siempre dependen en gran medida de los colaboradores y su actitud hacia dicho cambio.

2.5. La Innovación y las Nuevas Formas Organizacionales

Las innovaciones tecnológicas en el campo de la informática y de las telecomunicaciones están realizando una gran transformación, tal vez la revolución más grande de nuestro siglo, en cuanto a que transforman dos dimensiones de la existencia humana: el espacio y el tiempo (Berra, 1996).

Esta transformación abarca la estructura de las organizaciones, las relaciones entre éstas y el entorno, rediseña la organización del trabajo y redefine las relaciones tanto de trabajo como las industriales (Berra,1996).

El gran cambio implica una descentralización del trabajo y un ahorro en el tiempo de trabajo. En este caso, hablar de transformaciones organizacionales significa hablar de transformaciones técnicas, económicas y sociales.

El primer cambio debido a la introducción de nuevas tecnologías, marca el tránsito de las organizaciones burocráticas, rígidas, a organizaciones descentralizadas y de la red. Hoy la palabra clave es networking, es decir crear relaciones de red que comprendan las modalidades organizacionales entre las empresas y dentro de éstas. En recientes estudios sobre organización , se da una nueva imagen de la empresa como una unidad institucional inmersa en redes múltiples de relaciones transnacionales(Berra,1996).

Es cada vez más claro que el comportamiento de una empresa no se puede explicar haciendo únicamente referencia a acciones y políticas definidas en el interior de la empresa misma, sino que es necesario remitirse a la estructura intra e interorganizacional (Berra, 1996).

La escuela institucional profundiza el campo de investigación en relación con las determinantes del enfoque organizacional tradicionalmente entendido. Ya no son más objeto de análisis cada una de las organizaciones, sino los sectores sociales completos dotados de una organización expandida (Berra, 1996).

Una explicación prevalentemente tecnológica de la dimensión de la estructura y del comportamiento de la empresa y de las organizaciones que las separa del ambiente social con el que interactúan, es sustituida por una interpretación capaz de comprender la naturaleza multicontractual de la empresa y las relaciones entre la estructura de la organización y la manera en que éstas interactúan con el entorno a través de las redes de enlace. Se pueden observar las transformaciones en una distribución territorial, las relaciones entre empresas y la distribución del poder tanto al interior como al exterior de una organización. El análisis organizacional junto con el análisis de la manera en que una sociedad está organizada diferentemente, tiende a fundirse (Berra, 1996).

La teoría de la organización entre empresas puso en evidencia cómo el período de cambio supere una estructura jerárquica muy rígida y compleja y evolucione hacia formas organizacionales basadas en la producción ligera, caracterizada por un ínfimo número de niveles jerárquicos, con un elevado grado de flexibilidad y con la presencia de grupos de trabajo. La comunicación se transforma de vertical a horizontal. Dicha transformación en el sistema productivo y en la organización del trabajo marca el paso de una producción de línea a una producción de volúmenes elevados y flexibles, que permiten una descentralización del trabajo y un ahorro en el tiempo de trabajo (Berra, 1996).

Tanto a nivel macro de relaciones interorganizacionales como a nivel micro de relaciones intraorganizacionales, se presente un doble fenómeno diferenciado por grandes y pequeñas empresas. Para las grandes empresas la flexibilidad implica un proceso de verticalidad que lleva a la creación de empresas concentradas en una sola empresa central muy definida y al interior, como se verá más adelante, al derrumbe de las líneas de producción tradicionales. En cambio, para la pequeña empresa el enlace a la red implica un proceso de reorganización funcional (Berra, 1996).

2.6. La Red

El concepto que más se desarrolló y que ha sido analizado exhaustivamente por la teoría organizacional es la red entre unidades externas. Se trata de una estructura en cuyo interior se establecen los lazos entre empresas y entre éstas y otros entes. Al interior de las redes se pueden establecer procesos de colaboración de tipo simétrico o bien las relaciones están coordinadas o incluso dependen de una organización guía (Berra, 1996).

Este tipo de estructura deriva del hecho que "Una empresa autosuficiente y un desarrollo centrado en fuerzas y recursos internos son sustituidos por una división del trabajo entre varias empresas y que los lazos organizacionales ya no son casuales y de entidad limitada, sino sistemáticos y de dimensiones cuantitativamente relevantes. Según el paradigma integración y diferenciación, de los teóricos de la coyuntura, Lawrence y Lorsch, éstas estructuras tienden a realizar contemporáneamente fuertes integraciones y fuertes diferenciaciones (Berra, 1996).

Las razones de base de una estructura de red se especifican con la intención de conseguir la eficiencia, control y estabilidad. Eficiencia significa reducción de los costos de producción y de administración, control significa adquirir muchas informaciones con el fin de evitar situaciones de inseguridad y por lo tanto de inestabilidad.

El poner en marcha y el alcanzar una actividad empresarial puede ser considerado como una serie de relaciones de intercambio de recursos entre diferentes protagonistas. La movilización de recursos, ligada a la actividad empresarial, implica involucrar instituciones y protagonistas con posibilidades de abastecer capital y trabajo, por consiguiente la actividad se configura como una actividad de relaciones. La posición de la empresa al interior de la red define el grado de oportunidades disponibles (Berra, 1996).

La actividad de networking, basándose en el hecho de que las empresas en red reducen los costos del intercambio de informaciones o de productos, limitan los comportamientos oportunistas, o se comprometen en una relación duradera, puede garantizar la presencia de tres aspectos relevantes para la estabilidad de una relación. Estos son: confianza, predicción y comunicación (Berra, 1996).

Con el aumento de la relación se verifica un aumento de la confianza recíproca entre las partes. La existencia de relaciones duraderas aumenta también la predicción de una relación y facilita la comunicación. Por lo tanto la actividad de networking, puede ser considerada como una forma de superar algunas fallas estructurales ligadas a las transacciones desarrolladas en la lógica del mercado. A esta lógica responden, por ejemplo, la ampliación de estructuras de red entre las sociedades de software de dimensiones medias, que continuamente tienen que enfrentarse a mercados más confusos e inestables (Berra, 1996).

La red implica también, un enlace coordinado de procesos productivos en un territorio que deriva de la necesidad de generar economías en escala. Dichas economías derivan de las relaciones que se crean entre las empresas y entre éstas y el entorno.

Las ventajas derivadas, según la conocida teoría de los distritos industriales de Marshall, consistiría en la especialización del trabajo, en las economías de intermediación y en el ambiente industrial, que consiste en la acumulación de profesionalidad y en el mayor acceso a las informaciones, es especial a las nuevas tecnologías. Según Arnaldo Bagnasco, sociólogo y estudioso de la pequeña empresa en la realidad veneta y emiliana, en el crecimiento de cada empresa intervienen factores exógenos y endógenos. Los primeros se refieren en general a toda la economía nacional, los segundos son específicos de cada aglomeración y dependen no sólo de factores económicos, sino también de las características socio-institucionales del área. Aumenta la capacidad del distrito de atraer mano de obra especializada, las políticas de capacitación se ven favorecidas por el hecho de trabajar al interior del distrito. Una cultura empresarial se crea o se refuerza (Berra, 1996).

El crecimiento de las interrelaciones facilita la comunicación y las estructuras de soporte, a su vez facilitan la consolidación de todo el sistema. Tomando como base estas consideraciones Bagnasco elabora un modelo especial de organización social relacionado con la llamada tercera Italia, en la que se relacionan elementos sociales y comunitarios, derivados de una particular tradición histórico social. (La tercera Italia comprende las regiones (Las tres Venecias, Emilia - Romagna, Toscana, Marche y Umbría) caracterizadas por la difusión de la pequeña y mediana empresa (Berra,1996).

Las formas de especialización del trabajo, los sistemas económicos de intermediación y un ambiente industrial, favorecen las formas de cooperación entre empresas que encuentran en el territorio el factor que propicia la sinergia.

Los elementos sociológicos propician el desarrollo económico si son identificados en la congruencia entre herencias histórico-culturales y de estructura social, en la organización y evolución de los procesos productivos, en nuevas disposiciones socio-institucionales. En algunas regiones como la de Emilia en Italia, o Baden Wurttemberg en Alemania, el tipo de sinergia entre organizaciones económicas y territorio regional es el fruto de una larga historia, acompañado de una fuerte política y acción institucional (Berra, 1996).

En otros casos como el de la región francesa de Rhone-Alpes el resultado de esta interacción es el fruto de una acción voluntaria apoyada por el gobierno. Se tiene una densa red de organizaciones, agencias, entes públicos, semipúblicos, privados, con una naturaleza muy diferente, tanto desde el punto de vista jurídico como desde el punto de vista institucional, que se ocupan de la producción y difusión de tecnologías, de la formación y adquisición de capitales. En la famosa Silicon Valley una red de especialistas compiten y cooperan para responder mejor a los veloces cambios de los mercados mundiales (Berra, 1996).

En este tipo de distrito, la calidad técnica y la competencia se expanden ampliamente a las pequeñas y medianas empresas que adquieren economías externas a través de complejas relaciones de abastecimiento. La región y no la empresa se convierte en el lugar de producción.

Las ventajas consisten en los costos casi nulos de la formación y el reclutamiento de la fuerza de trabajo y en la facilidad de obtener y hacer circular la información. La interacción entre empresas es hoy, mucho más que en el pasado, un elemento de producción de la innovación. En el caso de los distritos industriales, la red es una estructura de valoración de los factores locales, de formas de cooperación y de intercambio más cercano entre el proveedor y el usuario de la innovación.

El enlace en red también ofrece la posibilidad de desenlazar lugares cercanos y enlazar lugares lejanos, la red permite el proceso de una nueva división internacional del trabajo entre las grandes corporaciones (Berra, 1996).

Formar parte de la red no sólo permite alcanzar niveles de productividad muy elevados, sino también acrecentar la competitividad a través del logro de relaciones sólidas y alianzas comerciales, por medio de diferentes formas de outsourcing (concentración de procesos productivos primarios, adquisición de fuentes externas en gran parte bienes y servicios producidos antes en la misma fábrica) como por ejemplo los mayores productores de autos pasaron del 40 al 65% en autopartes fabricadas en el exterior y cuentan con rebasar el 85% (Berra, 1996).

A nivel de actividad interna la estructura de red corresponde a un intento de rediseñar la organización transformando de manera sustancial las actividades, los niveles de jerarquía, las actividades decisivas de las diferentes unidades según una lógica reticular. También en este caso el network al interior de la empresa se genera como consecuencia de maniobras estratégicas que tienden a impulsar contemporáneamente una gran autonomía y una gran integración.

2.7. Cambios Internos en la Organización ante la Innovación

En esta parte se tratarán de manera sintética las modificaciones organizacionales más significativas que el proceso de globalización de los mercados y las innovaciones tecnológicas inducen en la pequeña y en la grande empresa.

2.7.1. El Rediseño Global de la Producción. (Rgp)

La reestructuración de las empresas, el outsourcing, las fábricas ligeras, la calidad total, la producción ligera y la empresa virtual forman parte de un criterio reorganizacional que toma el nombre de Rediseño Global del Proceso Productivo. Rediseñar la empresa puede responder a un proyecto específico y programado que abarca todas las actividades y todas las unidades, O bien, como sucedió en la mayor parte de los casos puede definir todas aquellas situaciones empresariales donde han sido introducidas las innovaciones organizacionales antes mencionadas, en forma discontinua, más como una respuesta a las coyunturas sociales, económicas y ambientales que como un diseño estratégico preciso (Berra,1996).

Los efectos en la organización del trabajo no deben desvalorizarse, sino que deben dar lugar a diferentes modalidades organizacionales.

El proceso ha mejorado con el tiempo a través de continuos ajustes que han utilizado las progresivas potencialidades provistas de las nuevas tecnologías informáticas y de telecomunicaciones. Hoy las nuevas tecnologías, por lo menos en teoría, permiten la organización en forma sistemática y concentrada en el tiempo. El objetivo de esta reestructuración de las organizaciones productivas, es el de eliminar los tiempos muertos dentro de las organizaciones, debido a disfunciones y obtener así niveles mucho más altos de productividad (Berra, 1996).

Según Luciano Gallino, uno de los más destacados sociólogos italianos, "El objetivo es el de saturar el tiempo de trabajo de todos los elementos de la organización, incluyendo a los directivos al 100% y obteniendo de este 100% el doble o el triple de las prestaciones anteriores -pagando mucho más a la mitad restante de los elementos de un inicio, mitad que desafiará este reto". Además " Liberando -en parte a base de incentivos, materiales y simbólicos, en parte porque las acciones de cada uno están sujetas a formas de control a base de puntos y de verificación de resultados mucho más eficaces que en los modelos organizacionales tradicionales- un gran potencial de inteligencia y de participación por parte de todos los miembros de la organización. Con el RGP cada uno tiende a convertirse en el manager de sí mismo, mientras pierden sentido conceptos como cargos, organigrama, jerarquía. Todo esto se transforma en un fuerte aumento de la productividad global de la empresa (Berra,1996:10).

Esta es la ingrata paradoja de la calidad del trabajo: entre más próspera, sobre todo en sus aspectos más complejos (autonomía de decisiones, control de objetivos, etc.) más contribuyen a reducir el trabajo necesario para cada unidad de producto" (Berra,1996:10).

Estas características del RGP, a nivel sincrónico están muy bien ejemplificadas por la automatización del trabajo de oficina y el teletrabajo y por la creación de la empresa virtual, cambio continuos de un idéntico proceso de reestructuración (Berra,1996).

La automatización del trabajo de oficina permite delegar a las máquinas una gran parte de las actividades: se piense en el trabajo de las perforistas y de los programadores de base, trabajos que hoy ya no existen en cuanto que han sido sustituidos por sistemas operativos (Berra,1996).

La automatización del trabajo es el proceso a través del cual muchos trabajos hasta ahora realizados manualmente, o a niveles bajos por empleados y técnicos, se realizan por medio de sistemas automáticos basados en tecnologías que integran informática, multimedia, comunicaciones, bancos de datos, redes de transmisión de datos y redes de redes como internet (Berra, 1996). Las nuevas tecnologías hacen posible la adquisición rápida y selectiva de informaciones, textos, documentos, filmaciones en archivos cercanos y lejanos y su inmediata inserción y utilización, actuando, cuando es necesario en la definición automática de la configuración de sistemas tecnológicos complejos computadores, instalaciones telefónicas tanto a empresas como a la comunidad, sistemas de seguridad compuestos por miles de partes diferentes. La utilización de redes mundiales de bancos de datos para cualquier tipo de trabajo - hoy indispensables gracias a la globalización productiva- se realiza a través del uso de las nuevas tecnologías de la informática y de la comunicación, que reducen la necesidad de trasladarse.

Las nuevas tecnologías permiten además, la conexión automática a la fuente de cualquier dato como relevaría administrativa. En presencia de encargos y pedidos, las nuevas tecnologías son capaces de generar a distancia tanto encargos a la producción como elaborar automáticamente encargos a los proveedores, a partir de un diseño leído e interpretado con base a un examen (Berra, 1996).

Se ahorran todos los tiempos muertos que existen incluso en el trabajo de oficina mejor organizado. Se pueden descentralizar todos los trabajos de servicio que antes constituían unidades operativas de una misma empresa. La organización en red hecha posible, como ya se dijo, gracias a las nuevas tecnologías informáticas y de la telecomunicación, logra el cambio hacia un nuevo modelo de organización: La empresa virtual. En ésta la unidad central, se reduce al mínimo y la mayor parte de los colaboradores son eventuales y desplazables. A través de la informática se coordinan las diferentes actividades (Berra, 1996).

Las tareas de proyección y de producción son confiadas flexiblemente a grupos de trabajadores que viven y residen o en los lugares en donde se encuentra la sede de la empresa o pueden ser trasladados a otros lugares sin tener algún contacto entre ellos. Puede ser que nunca se encuentran y se mantienen en contacto a través de un sistema de teleconferencias.

Las características de la empresa virtual facilitan el desarrollo del teletrabajo. La difusión general del teletrabajo fue dada a conocer en el famoso libro blanco de la Comunidad Económica Europea, como un instrumento importante para una economía de mercado que tiende a la descentralización y para una sociedad de la información que utiliza cada vez más instrumentos multimediales y que es lanzada hacia las "autopistas" informáticas. Según los datos proporcionados por la relación Delors, en la Unión Europea alrededor de 6 millones de personas están involucradas. El primer lugar corresponde a Francia, que realizó a partir de los años 80, una política informática a través de la difusión del minitel. Un buen papel corresponde también al Reino Unido y a Alemania (Berra, 1996).

En Italia, a causa de los elevados costos y a la poca velocidad de las líneas telefónicas, el teletrabajo está dando los primeros pasos. (Las primeras experiencias corresponden a la IBM (Berra, 1996).

Sin embargo es predecible una fuerte difusión, debida al hecho de que la compañía italiana de telecomunicaciones Telecom está realizando una fuerte intervención de difusión de redes telefónicas en el territorio nacional.). Dicha forma de trabajo prosperó sobre todo en Estados Unidos en dónde se estima que las telecomunicaciones sean ya más de doce millones y se prevé un crecimiento de alrededor de un millón al año (Berra, 1996).

La supremacía estadounidense se explica a través de una tecnología más avanzada pero también con una fuerte intervención del gobierno. En 1989 fue adoptado en California un programa para el mejoramiento de la calidad del aire en la región sur del país, programa que establecía una reducción del 20% de los desplazamientos casa/trabajo, para ser realizado dentro del 2016. A nivel federal, en 1992 con el "programa de aire limpio" el gobierno aprobaba una norma muy rigurosa contra la contaminación que imponía a las ciudades la reducción de 1/4 del tráfico automovilístico para el 2000. No es por casualidad que en el sur de California, en donde es muy alto el nivel de contaminación, se hayan impulsado formas itinerantes electrónicas, por medio de la programación de experimentos piloto.(Ya son muchos los experimentos impulsados. Entre estos hay que recordar el promovido en 1986 por el S.C.A.G. (Southern California Association of Government) que reúne representantes del gobierno local y de las principales empresas del sur de California y propone una investigación sobre aquellos que dependen de la misma asociación para evaluar los efectos del teletrabajo.). Y la promulgación de leyes que fuerzan a las empresas a desarrollar el teletrabajo. Principalmente la administración pública es una parte activa en el desarrollo del Teletrabajo (Berra, 1996:12).

El teletrabajo se manifiesta en una pluralidad de formas que encuentran su razón en los objetivos que persiguen las diferentes organizaciones que lo utilizan. Se pueden distinguir diferentes soluciones organizacionales. Una es la constitución de oficinas satélite con que la empresa localiza parte de las propias actividades en zonas distantes a la sede central. Una segunda solución es la tele-empresa que produce y prevé productos a clientes localizados a distancia a través de las redes de comunicación (Berra, 1996).

La tercera y más significativa, crea formas de telecomunicación. Con ésto, el trabajador, por medio de una estación de trabajo provista de computadora personal, mondem, fax y software, tiene la posibilidad de administrar su jornada como si estuviera presente en su propio puesto dentro de la empresa, sin trasladarse de su vivienda, teniendo la posibilidad, con la ayuda de programas de "grupos de trabajo" que simulan el ambiente de trabajo, mostrando los escritorios de los compañeros. El teletrabajo concierne, sobre todo, al trabajo de oficina y se ha desarrollado en los sectores bancarios, de aseguración y en la administración pública (Berra, 1996).

Bajo la forma de "telecommuniting" el teletrabajo es ambivalente. La primera se relaciona con los niveles más bajos y los trabajos más repetitivos, que son realizados en casa o en agencias de servicios, "los centros de telecomunicación". Estos son estructuras tecnológicas equipadas para la comunicación a distancia y que son utilizadas por sujetos que pertenecen a realidades laborales diversas. Una secretaria escribirá la orden de pago por un pedido de zapatos a la empresa X e inmediatamente después la indemnización por daños de un seguro, entre otros.

Como se señaló anteriormente, las empresas se liberan de una buena parte del trabajo administrativo de oficina. Las ventajas para las empresas se relacionan con la posibilidad de simplificar la organización interna, reduciendo algunas unidades de servicio internas, de coordinar y saturar tiempos, repartir costos de instalaciones y utilizar a bajo costo una fuerza de trabajo preparada. Para los trabajadores, más frecuente para las trabajadoras (la mayoría son mujeres) permite desarrollar un trabajo "part-time", con bajos costos de transporte y por lo tanto poder coordinar las actividades laborales con las familiares. En este caso el nivel de compromiso no es muy fuerte, pero si es muy alta la aceptación a diferencia del trabajo realizado aisladamente en la propia vivienda, los centros de telecomunicación ofrecen un espacio común que favorece las relaciones sociales (Berra,1996).

La localización de estos centros puede estar en las áreas de residencia de los telecommuters. Experiencias de este tipo han surgido en la periferia de Los Angeles, en los Estados Unidos y en Marne La Vallée en Francia. Estos centros pueden surgir en las áreas metropolitanas para abastecer servicios informáticos y también puede surgir a nivel regional en un marco de planificación territorial sobre descentralización de actividades (Berra,1996).

Ya se ha mencionado la faz ambivalente de la tecnología. La cara más atractiva del teletrabajo implica un proceso de descentralización de la estructura jerárquica y un modelo expandido de decisión organizacional. Este modelo de reorganización de oficinas y de empresas comprende a trabajadores con un título de estudios elevado y una buena calificación profesional, por ejemplo en el proyecto piloto, impulsado por el estado de California, de 150 dependientes públicos involucrados, más de dos tercios correspondían a personal especializado de alto nivel, con profesiones que incluían al juez administrativo, al abogado, al analista político, al perito. El 21% eran dirigentes y sólo el 3% eran secretarias. El 90% eran propietarios de su vivienda, vivienda de dimensiones regulares, en donde el espacio para el trabajo era semejante al de la oficina (Vicari, 1. 1992).

En los experimentos de este tipo de teletrabajo, se alternan el trabajo de casa y el trabajo de la oficina: de tres días a la semana a un día cada dos semanas. Casi todas las experiencias marcaban una prolongación de la jornada de trabajo: "Se puede levantar más temprano, se toma un poco de tiempo libre por la tarde y se regresa a trabajar hasta muy noche" (Vicari1992:5).

En este caso el teletrabajo pone en evidencia la característica más significativa del RGP con respecto a la participación y el consenso de los trabajadores. Cada uno tiende a convertirse en el manager de sí mismo, independientemente de los roles definitivos, de las tareas realizadas y del organigrama de la jerarquía. Los motivos son muy diferentes. Estos van desde la elección espontánea del teletrabajo, por el hecho de que se considera la propia posición como un privilegio, o que como recuerda el famoso experimento de Hawthorne se forme parte de un proyecto piloto en el que hay mucha atención social, o bien están sujetos a una verificación de resultados más cuidadosa y personalizada que en los modelos organizacionales tradicionales. Los sujetos implicados están, por lo tanto, sometidos a un continuo estímulo al cual responden con su nivel más alto de inteligencia y participación. De una encuesta realizada en 1993, de una muestra representativa de 600 trabajadores de la IBM de Stuttgart que formaban parte de un proyecto de teletrabajo, se obtuvo como resultado un incremento del 30% en la productividad, ausencia de estrés y ninguna repercusión negativa por falta de contacto entre compañeros. (Vicari, 1992).

El acontecimiento del teletrabajo en los Estados Unidos es simbólico porque toma sentido a partir de un proceso de reorganización productiva social. En la primera fase que se remonta a la mitad de los años 70 el interés deriva esencialmente de la búsqueda de una mayor eficiencia y productividad. La segunda fase que contempla la fuerte reducción de los costos de los equipos electrónicos y una mejoría de los mismos, permite realizar, aún en el caso de funciones complejas, el propio trabajo fuera de la sede tradicional. Estas transformaciones permiten el cambio de estructuras burocráticas a estructuras reticulares (Berra, 1996).

El debate público se concentra en temas como la calidad del trabajo y de la vida y el teletrabajo es considerado como un instrumento para fomentar modelos organizacionales que racionalizan las empresas y contemporáneamente permiten una mayor autonomía a los que son independientes.

La tercera parte está dominada por las preocupaciones de carácter ambiental. En el debate público el teletrabajo no es sólo un instrumento más de reducción de costos, de ahorro de tiempos y de costos de transporte que en las grandes ciudades son cada vez más problemáticos, sino que es un medio de mejoramiento ecológico (reducción de tráfico, de contaminación, ahorro energético) y social (reducción del estrés). La "autopista" telemática es mucho más ecológica que las autopistas normales. La innovación organizacional en los sectores productivos se afirma con la reorganización social en el territorio (Berra, 1996).

3. EL teletrabajo

3.1. Marco de Referencia Conceptual

3.1.1. Enfoque Económico y Tecnológico

En los últimos 20 años hemos venido presenciando una revolución en las tecnologías de la comunicación y la información cuyo alcance es mucho mayor de lo que la mayoría de las personas pudieron haber imaginado. Uno de los principales efectos de éstas nuevas tecnologías ha sido la reducción drástica del costo y del tiempo necesarios para almacenar, procesar y transmitir la información. Estos impresionantes cambios en las relaciones de precios afectan de manera fundamental el modo en que organizamos la producción y distribución de bienes y servicios y por ende, el propio trabajo. Esta evolución está transformando el trabajo, las estructuras de calificaciones y la organización de las empresas, lo que introduce un cambio fundamental en el mercado de trabajo y en la sociedad en su conjunto.

La sorprendente velocidad a la que evolucionan las tecnologías de la información y la comunicación producirá un cambio político y social de envergadura tal que ya se habla de una tercera revolución industrial, que culminaría en la sociedad de la información.

En ésta sociedad la materia prima viene a ser la información que sustituye a los antiguos factores de producción y creación de la riqueza. El trabajo manual cede su puesto en muchos casos al trabajo intelectual. El poder se basa cada vez más en la capacidad para almacenar, gestionar distribuir y crear información (Ortiz ,1996).

La sociedad de la información es un estado evolutivo de las sociedades avanzadas. En ellas el numero de trabajadores ocupados en el sector terciario supone, como mínimo, el 50% de la población ocupada (Ortiz, 1996:4), y dentro de ella el número de los que trabajan en la información supera el mundo de los que trabajan en las demás profesiones. Esta desproporción a favor de los trabajadores de la información, se incrementa día a día debido a que la mayor parte de las tareas laborales están automatizadas.

La sociedad de la información se orienta a una sociedad global, es una sociedad de estructura y ámbitos mundiales; dicha globalidad se evidencia en el hecho que cosas que solo se podían comprar en el mercado local se pueden adquirir ahora instantáneamente en cualquier lugar del mundo (Ortiz, 1996).

Este nuevo mundo no está definido tan solo por los gobiernos o las alianzas de gobiernos, sino también por los mercados, el comercio y la comunicaciones transnacionales. Se ha producido un cambio en el foco de control económico, lo que se traduce en una atenuante de muchas de las fronteras políticas y sociales, teniendo así, fronteras nacionales que se han hecho permeables, así como personas y empresas transnacionales.

Con el nacimiento y extensión de las redes de telecomunicación, de las llamadas autopistas de la información, las telecomunicaciones no imponen ya como casi lo hacían en un principio, una interconexión uni o bidireccional, sino multidireccional. Y ello, en teoría, ofrece la posibilidad de que aparezcan tantas fuentes de información como conformadores de opinión o de redes que puedan existir (Ortiz, 1996).

La tecnología y los medios de comunicación en una sociedad como la descrita coexisten con el hecho social. Sociedad, tecnología y medios de comunicación constituyen un organismo en el que la disfuncionalidad de cualquiera de sus partes influye de manera decisiva en los otros (Ortiz, 1996).

El protagonismo creciente de la información en los procesos económicos está produciendo un cambio de enorme importancia; lo prioritario en la estructura de los países no van a ser la infraestructura sino la infoestructura (autopistas de la información) (Ortiz, 1996).

En la nueva sociedad se produce una transferencia de los conocimientos y de la experiencia desde los trabajadores a las máquinas. Los métodos de producción suponen la implicación de los trabajadores en el proceso productivo, la responsabilización de los mismos por la calidad, la polivalencia en el desempeño de tareas y la continua sugerencia sobre los modos de organizar los procesos de fabricación (Ortiz, 1996).

Desde éstos supuestos, las tareas laborales se definirán, en adelante no en términos de fabricación, sino en términos de recolección de información, de solución de problemas, de producción de ideas creativas y de capacidad para responder flexiblemente a nuevas situaciones, o de actuar flexiblemente cuando se interactúa con otros. El modelo de la organización resultante de ello se basa en la cooperación más que en la competencia. Los equipos de trabajo no son permanentes, cambian temporalmente de acuerdo a las necesidades del momento.

Los llamados trabajadores del conocimiento se están convirtiendo en el centro de gravedad de la fuerza laboral de los países desarrollados desde el momento en que la creación de riqueza depende cada vez más de la información que de otros recursos.

Las empresas han optimizado ya sensiblemente la productividad de sus actividades industriales y todo hace suponer, que están en camino de incrementar también de modo continuo la competitividad de sus actividades terciarias. Sobre ésta productividad terciaria se centrará la competitividad internacional en el futuro.

La movilidad creciente y la disponibilidad de medios para no perder nunca el contacto en ésta sociedad reticular están abriendo nuevos horizontes para lo que se ha dado a llamar las economías virtuales. Las empresas y sus empleados ya no necesitan encontrarse sobre unos territorios determinados ni precisan estar sobre espacios conexos, en el sentido de antaño. Necesitan, eso sí, que la conectividad que les facilitan las redes les permita intercambiar informaciones, compartir decisiones y actuar con inteligencia y sentido en pos de los objetivos corporativos. Necesitan en definitiva que haya medios y procedimientos que faciliten los nuevos procesos de producción, comercialización, en unos mercados que se ensanchan y disputan sin parar (Ortiz, 1996).

En cuanto a la red internet, esta merece mención especial, no porque añada nada nuevo a lo expuesto sino por su creciente popularidad en sociedades como la nuestra. Sus servicios crecen día a día, el más utilizado es el correo electrónico; otros servicios como la World Wide Web y los buscadores, permiten al teletrabajador obtener información a través de la red, conocer de antemano donde buscar documentación o suscribirse a uno de los proveedores de la misma (Ortiz, 1996).

Veamos en Latinoamérica, como ha sido el incremento en un momento determinado de usuarios de internet:

Usuarios conectados a Internet en Latinoamérica

	Población en millones		Penetración de Internet			
	1999	2003	1999	2003	1999	2003
Argentina	37	39	0.6	2.9	1.60%	7.40%
Brasil	172	179	4	13.9	2.30%	7.80
Chile	15	16	0.4	1.3	2.40%	8.20%
Colombia	42	45	0.66	1.82	1.60%	4.10%
México	100	107	1.3	7.4	1.30%	6.90%
Perú	--	--	--	--	--	--
Venezuela	24	26	0.37	0.85	1.60%	3.40%

Cuadro N° 1 Fuente [1997]: [http://www.laempresa.net/termometro/paises/latam/latinoamerica/latam/americalatina – usuarios .htm](http://www.laempresa.net/termometro/paises/latam/latinoamerica/latam/americalatina-usuarios.htm)

Podemos observar el incremento acelerado de este tipo de servicio, lo que demuestra la importancia que para nuestras sociedades esta teniendo este fenómeno, por sus ventajas de acceso al mundo de las bibliotecas en línea, así como a miles de programas informáticos de uso público.

3.1.2. Consideraciones Filosóficas y Sociales de la Era de la Información

Desde principios de la pasada década, el desarrollo de las tecnologías de la información y las telecomunicaciones en los sistemas productivos, se ha constituido en uno de los vectores estructurantes de los cambios sociales más sustantivos para las sociedades occidentales.

Este papel del cambio tecnológico, en el seno de una profunda transformación en los modelos de organización del trabajo y de la producción y, por lo tanto, en las relaciones socio - laborales, ha venido siendo analizado, desde diversos enfoques, con especial intensidad (Ortiz, 1996).

Una buena parte de la literatura y de los discursos sobre las nuevas tecnologías de la información, se caracteriza por su determinismo tecnológico; viniendo a expresar que, la evolución de los desarrollos tecnológicos son uniformes y coaccionan irremediabilmente el futuro de las relaciones económicas, sociales y culturales de las sociedades, tanto de las más desarrolladas como de las periféricas.

Para estos discursos, dominantes en el actual contexto de predominio legitimante del mercado total y de la libre actuación de las fuerzas privadas, el hecho tecnológico se convierte en el único elemento racionalizador del desarrollo de las formas de trabajar, de consumir, de relacionarse las personas entre sí y de subordinarse, social y políticamente, a su devenir liberador.

Sin embargo, esta anunciada evolución del trabajo y del bienestar social, traída de la mano de las nuevas tecnologías, no se corresponde con la realidad actual y las tendencias que se manifiestan en las relaciones de empleo y en el desarrollo de las relaciones sociales. Más bien al contrario, lo que puede observarse, con nitidez empírica, es que a medida que la introducción de tecnologías de la información y comunicación se convierte en un hecho generalizado en los distintos sectores de la actividad económica (tanto en la industria como en los servicios), el desempleo estructural adquiere niveles cada vez mayores en los países desarrollados, las condiciones del empleo se precarizan para un amplio sector de los trabajadores y los mecanismos de participación de la ciudadanía, en el desarrollo del modelo social, se limitan al papel de simples consumidores o usuarios de los nuevos servicios tecnológicos (Ortiz, 1996).

Esta contradicción entre los discursos y la práctica viene a poner de manifiesto que las tecnologías (las nuevas y las no tan nuevas) no son independientes de los contextos sociales, culturales y políticos en que se generan y se aplican. Por lo cual, los apriorismos acerca de sus bondades o perversidades intrínsecas, no hacen más que aflorar que la técnica se trata de un hecho fundamentalmente político (Ortiz, 1996).

Es decir, el centro del conflicto en los debates, y en las prácticas cotidianas, sobre la introducción de cambios tecnológicos se sitúa en los modelos de desarrollo social y, muy especialmente, en los conceptos de trabajo y empleo, dada la histórica centralidad de estos dos elementos en la articulación de nuestras civilizaciones.

La característica estructural de los cambios que suponen la tendencia a una Sociedad de la Información, implica la necesidad irrenunciable de un debate societal sobre la utilización de las tecnologías de la información y la comunicación, especialmente desde los espacios y sujetos sociales que consideramos que la liberalización, la desregulación y la privatizadora lógica del mercado no garantizan un uso socialmente equilibrado de éstas. Debate democrático sobre las opciones tecnológicas que debe considerar, tanto las características de la organización política de esa sociedad de la información, como la necesaria participación en el diseño y el desarrollo aplicado al trabajo (Ortiz, 1996).

En este segundo terreno es donde aparece el concepto del Teletrabajo, como término que describe una realidad, multiforme y diversa, de actividades laborales de trabajo no presencial en las empresas, sustentado sobre las diferentes tecnologías de la información y de la comunicación.

Si bien el trabajo no presencial o a distancia de los centros de trabajo es un hecho tradicionalmente extendido en algunas actividades productivas (como el trabajo a domicilio en el Textil o el calzado), el Teletrabajo difiere de éstas prácticas en sus características, es decir, es susceptible de ser implantado en diversas actividades profesionales y en distintos tipos de trabajo, alterando substancialmente las prácticas y estructuras organizativas de las empresas, así como las condiciones espaciales y temporales de la prestación laboral por parte de los trabajadores (Gómez,1997).

3.2. Antecedentes y Definiciones

El trabajo electrónico en el hogar, con medios de comunicación más o menos similares a los que se proponen en las definiciones anteriormente mencionadas, aparece ya por lo menos en 1957 en la literatura sobre la automatización. De hecho, la industria británica del software empleó a un gran número de mujeres que trabajaban en casa en los años sesenta. Pero la primera aparición de la conciencia pública de éste fenómeno corresponde a los años 70. El contexto de ésta aparición fue la crisis de la energía padecida en aquellos años y el toque de atención contra el despilfarro de recursos escasos que supusieron estudios como el libro - Informe sobre los límites del crecimiento, publicado por el Club de Roma, institución fundada por Aurelio Peccei. En tal informe se pretendía demostrar, científicamente, la absoluta necesidad que tiene la humanidad de reducir el despilfarro de recursos que lleva consigo el desarrollismo indiscriminado y el concepto tan difundido entonces, de la sociedad opulenta (Ortiz, 1996).

Sin embargo, el teletrabajo no experimentó en años posteriores a los mencionados el auge que se pronosticó, a pesar de que se dieran dos condiciones más que llevaron a pensar en su rápida extensión: el comienzo de la evolución vertiginosa de los equipos y aplicaciones informáticos, por una parte y el nacimiento y extensión de la telemática por otra.

A pesar de todo ello el teletrabajo sufrió un estancamiento de dos décadas, prácticamente. Las causas que se aducen para este retardo son muy variadas (resistencia de las empresas y sindicatos, fundamentalmente por inercia; remisión y “amortización de las crisis energéticas”, miedo ante el hecho de efectuar cambios en plena crisis económica) y, desde luego, las tarifas de telecomunicaciones. Mientras que el descenso en los precios de los equipos informáticos ha permitido ponerlos al alcance de prácticamente todos los trabajadores y empresas, los precios de las telecomunicaciones han seguido constituyendo una rémora para aquellos particulares y empresas que quieran implantar el Teletrabajo (Ortiz, 1996).

Sin embargo durante todos estos años, la conciencia de las posibilidades del teletrabajo y de sus ventajas se fue extendiendo lo bastante como para que pudiera experimentar un gran auge en cualquier momento. Esto se podría haber producido *per se* o con motivo de algún hecho coyuntural. Al mismo tiempo los factores tecnológicos continuaban ofreciendo más posibilidades cada día. Piénsese en el impulso que significa, al respecto, la extensión de las comunicaciones móviles, con sus inmensas posibilidades cara a la flexibilización de las telecomunicaciones.

3.3. Breve Cronología del Desarrollo del Teletrabajo

Períodos	Factores económicos o sociales	Agentes motivadores
Década de 1960 a 1970	Empieza el crecimiento de la tecnología informática. Regulación de prácticas de trabajo por parte de los Gobiernos y los Sindicatos. Déficit de habilidades para la tecnología informática.	Oportunidad de mercadeo. Opción de trabajo para mujeres Retención de habilidades de mujeres que dejan el trabajo para tener familia.
Década de 1980	Recesión radical de actividad manufacturera. Crecimiento de la economía de basada en servicios e información. Crecimiento de la economía que lleva a situaciones difíciles: crecimiento del trabajo flexible, crecimiento de subcontratación, aumento de alquileres de oficina y costos de ocupación.	Mejor servicio al cliente. Experimentos de reducción costos en nueva organización del trabajo. Lograr metas individuales. Alta rotación de personal. Deseo de regionalizar. Estar a la vanguardia de la nueva práctica de trabajo. Deseo de dar trabajo a la comunidad.

Década de 1990	Costo real del transporte.	Oportunidad de mercadeo.
	Bajo crecimiento económico.	Agrupación y venta de habilidades locales en
	Depresión demográfica.	tecnología de la
	Se abren fronteras de comercio.	información a las organizaciones.
	Telecomunicaciones globales.	Oferta flexible de trabajo.

Cuadro nº 2 , Fuente: Burch, 1992.

El movimiento en favor del teletrabajo y la práctica del mismo se han acelerado desde hace unos años y el teletrabajo ha ido avanzando mientras se filosofaba en torno a él. Muchas grandes empresas han integrado el teletrabajo en sus planes. El cambio parece haberse iniciado a comienzos de los noventa y acelerado a partir del año 93. Esta evolución se explica por la conjunción de muchos factores: estructurales, coyunturales, voluntad de organizar el territorio de forma más homogénea etc. En el momento actual, en el que los principales protagonistas políticos y económicos buscan una salida a la crisis, el teletrabajo aporta una serie de factores positivos para el desarrollo de la economía, teniendo en cuenta que (Ortiz, 1996):

1) Es un instrumento para promover el proceso de desarrollo local, al hacer viable la incorporación de servicios avanzados a sectores de la economía que por su lejanía y/o dispersión geográfica no podrían acceder por otros medios económicamente atractivos. Además, el tráfico constituye un problema de solución muy difícil en todas las grandes ciudades. Aunque la introducción de horarios flexibles, la potenciación del transporte público y la continua creación de infraestructuras hace bastante por mejorarlo, se está alcanzando el límite de saturación.

2) Facilita el desarrollo de ciertas formas de crear empleo, incluyendo el autoempleo, al reducir sensiblemente el coste de inversión inicial para montar una nueva empresa o simplemente incorporarse a una red de relaciones comerciales.

3) Están apareciendo una serie de nuevas áreas de producto - mercado propias de la nueva sociedad de la información, particularmente en el sector servicios (video, publicidad, etc.) que constituyen verdaderos nichos susceptibles de ser aprovechados recurriendo al teletrabajo, particularmente cuando se trata de clientes geográficamente dispersos.

4) El teletrabajo es un poderoso mecanismo para redistribuir el trabajo (e indirectamente la población) permitiendo un desarrollo más equilibrado entre regiones y más sostenible en términos ecológicos; generando nuevas actitudes ante el consumo de energías no renovables y ante la contaminación. Para las nuevas generaciones, el deterioro del medio ambiente no es sólo un problema ecológico sino también cultural. Esta sensibilización hace que las empresas se preocupen por su imagen de contribución a la calidad del medio ambiente. De lo que se trata es de posibilitar vivir de acuerdo a otra actitud en las grandes aglomeraciones urbanas.

5) La disponibilidad y abaratamiento de los sistemas de información y de las redes de comunicación. El nacimiento de un nuevo software (groupware). La alfabetización de la población en el manejo de equipos y sistemas.

6) Ayuda a mejorar la productividad y competitividad de empresas tradicionales. Se trata de un factor decisivo por cuanto que si los factores anteriores predisponen para el teletrabajo y lo facilitan, son las empresas las que tienen los medios para ponerlos en práctica.

7) Finalmente, la flexibilización de las legislaciones laborales que permiten diversificar las modalidades de trabajo por cuenta ajena. A pesar de ello, uno de los problemas con que se encuentra el teletrabajo es la carencia de una legislación específica, no solo de tipo laboral, sino también fiscal. Y dada la complejidad amplitud y profundidad, en ocasiones, de los cambios, no será fácil disponer de una legislación satisfactoria a corto plazo. Mucho menos de una legislación transnacional que, además de ser equitativa socialmente, permita al teletrabajo desarrollar su vocación de actividad sin barreras geográficas.

Aunque actualmente el teletrabajo es una opción minoritaria, su progresiva implantación en todos los sectores de actividad se producirá en paralelo al desarrollo de las tecnologías de la información y de las telecomunicaciones, que colaboraran a la desaparición tanto de las barreras técnicas como económicas, proporcionando el acceso masivo a los modernos servicios telemáticos con costes relativamente asequibles.

En cualquier caso el factor determinante en la implantación de los servicios de teletrabajo no es la tecnología en si misma, sino el hecho que las herramientas que dicha tecnología proporciona sean asumidas por empresas y trabajadores como medio de alcanzar sus objetivos, colaborando todos los actores sociales implicados en la consecución de los cambios adaptativos necesarios (Ortiz, 1996).

El Trabajo a distancia se refiere principalmente a una recopilación y distribución de información y servicios, que pueden no depender del lugar. Algunos se refieren a él como a trabajo remoto, lo cual ciertamente no lo es, pues los mejores programas de teletrabajo tienen por objeto desvanecer la noción de lejanía, de estar fuera de contacto (Ortiz, 1996).

Para Francisco Ortiz Chaparro, el Teletrabajo «es trabajo a distancia, utilizando las telecomunicaciones y por cuenta ajena» (Ortiz , 1996:38).

Veamos cada uno de los elementos de la definición:

En primer lugar, el Teletrabajo es trabajo. Parece una perogrullada, pero la experiencia nos lleva a recordarlo porque con ello no solo se evitan confusiones, sino que se deshace más de una interpretación confusa en torno al término.

El trabajo existe cuando se genera. Una economía que sea incapaz de generar puestos de trabajo, no podrá generar puestos de teletrabajo y para generar trabajo hay que generar riqueza.

En segundo lugar, el teletrabajo es trabajo a distancia. La actividad se desarrolla para una empresa o institución (un empleador) sin acudir al centro de trabajo tradicional. A la empresa. A la oficina». En éste planteamiento no hacemos cuestión de lugar donde se realice ese trabajo y que no sea el tradicional: el domicilio, el telecentro, el propio vehículo en que el trabajador se traslada para visitar clientes, etc. Simplemente se realiza fuera de los contornos inmediatos del lugar en que se evaluó sus resultados. Además, el empleador no tiene posibilidad física de observar la ejecución de la prestación por parte del trabajador.

En tercer lugar, en el teletrabajo se utilizan las telecomunicaciones. Implican necesariamente la transmisión del producto del trabajo por un medio de comunicación. También, en ocasiones, la transmisión por parte del empleador, de los datos e información útiles para la ejecución del trabajo solicitado. No importa cuales sean éstas telecomunicaciones. Se puede teletrabajar con un teléfono o un fax, o con todo tipo de medios o sistemas de telecomunicación sofisticados, con redes de área local, satélites, red digital de servicios integrados, correo electrónico, audio o videoconferencia, etc.

Por otra parte, las tecnologías de la información se utilizan no solo como enlace con el empleador, sino también como instrumento de trabajo fundamental, para consultar base de datos, navegar por la información, relacionarse con otros individuos de un mismo equipo o grupos de trabajo.

Este factor del empleo de las telecomunicaciones va íntimamente unido al de la distancia, porque si no es teletrabajo el trabajo a distancia, sin telecomunicaciones, tampoco consideramos teletrabajo el que se realiza con telecomunicaciones y sin que medie una distancia.

El trabajo a distancia sin que medie la utilización de telecomunicaciones es el trabajo a domicilio tradicional que ha existido siempre. Se trata del trabajo de personas que, por ejemplo, cosen o fabrican en casa piezas o productos completos para empresas o particulares a cambio, de una remuneración. Si no se utilizan las telecomunicaciones, no hay teletrabajo, incluso aunque intervenga la informática (Ortiz, 1996).

Ciertas empresas entregan al teletrabajador cantidades de papeles y reciben a cambio, discos magnéticos con los datos que se contenían en dichos papeles ya procesados.

Las telecomunicaciones no intervienen en éste caso para nada y, por tanto, consideramos que estamos ante un trabajo a domicilio tradicional, aunque intervenga el proceso de datos.

De éste modo, no se calificarán como teletrabajadores (Ortiz, 1996):

- a) Los que trabajan en su casa con una computadora portátil durante la tarde o el fin de semana de manera ocasional.
- b) El representante o agente comercial que ha cambiado su hoja de orden de venta por un microordenador en el que cumple las funciones inherentes a su cargo. Para que se considere teletrabajo, tendría que volcar la información desde su ordenador al de la empresa, bien desde la sede del cliente o desde el propio domicilio.

c) Las secretarías de empresas de telesecretariado que trabajan en un grupo de producción de teleservicios localizados, por ejemplo, en zona rural o periférica, y estructurado como una empresa tradicional desde el punto de vista de los asalariados. En este caso, quizá la empresa envía por telecomunicaciones el trabajo a su cliente, lo cual, matizando, quiere decir que la empresa respecto al cliente si está teletrabajando. En cambio, las personas que van a trabajar allí y que no envían nada por telecomunicaciones a distancia no están teletrabajando.

El trabajo a través de telecomunicaciones sin que medie la distancia tampoco es teletrabajo. Al fin y al cabo, teclear en una computadora conectada a una red de área local y cosas por el estilo es lo que ocupa hoy la mayor parte de los trabajadores de cuello blanco. Pero la gran mayoría de esas telecomunicaciones tienen como ámbito la misma sede de la empresa, a la que el trabajador ha debido de trasladarse previamente, cerca de los compañeros.

En cuarto lugar, el teletrabajo, en nuestra definición, es un trabajo por cuenta ajena. Para otros y remunerados por otros. El trabajador se conecta con una corporación o una persona física que se beneficia del fruto de su esfuerzo y que paga por él. Dicha corporación puede ser una oficina, un medio de comunicación, un centro de datos etc.

Una vez establecido esto, resulta indiferente el tipo de relación contractual que medie entre empleador y empleado. Puede tratarse de una relación ocasional, para una sola obra (una traducción que se envíe por medios telemáticos, por ejemplo), un contrato temporal o definitivo, a tiempo parcial o a jornada completa (Ortiz,1996:40).

Por su parte Di Martino y Linda Wirth en su publicación: Teletrabajo: Un nuevo modo de trabajo y de vida, lo definen como “El trabajo efectuado en un lugar donde apartado de las oficinas centrales o de los talleres de producción, el trabajador no mantiene contacto personal alguno con sus colegas pero está en condiciones de comunicarse con ellos por medio de las nuevas tecnologías”. (Di Martino, Wirth,1990: 471).

Para ellos, se requiere de un sistema de gestión supeditado al producto final (resultados del trabajo) y no a los elementos intermedios (modos y duración del trabajo), basados en la descentralización y la participación en sustitución de la centralización y el control, entonces los teletrabajadores dependen por entero del trabajo que les confía el empleador y están sometidos a su autoridad en distintos ámbitos como el de la producción.

Nathan. J. Muller se refiere al teletrabajo como “la habilidad de los empleados de trabajar fuera de la oficina, usualmente en sus hogares para ejercer tareas bien definidas con entregas específicas”. (Muller,1997:2)

Los avances en computación y tecnología de la comunicación han hecho del teletrabajo una opción viable para muchos trabajos enmarcados en las corporaciones centralizadas tradicionales donde existe una gerencia supervisora cerrada. En general se observa la alta necesidad de autonomía y menos necesidad de interacción social por parte del teletrabajador.

Por su parte Jason Marcus coincide con Muller en que debe existir una escasa necesidad de interacción física en el lugar de trabajo. Define al Teletrabajo como “el uso de telecomunicaciones y tecnologías de computación para remplazar o reducir los tradicionales traslados al lugar de trabajo”. Señala además que no existe una necesidad de alta tecnología sino un mínimo rango de avances tecnológicos para llevarlo a cabo (Ortiz, 1996:42).

Los autores Venkatesh y Vitalari conciben la disposición del trabajo de tal manera que la esencia de la estructura organizacional queda descentralizada, realizándose una parte de las funciones en lugares remotos, dicha distribución puede ser a otras firmas o en formas no tradicionales de trabajo (teletrabajo), por ejemplo, en el hogar, oficinas satélites o vehículos móviles que hacen las veces de oficina (Ortiz,1996).

Consideran que en éste ultimo caso se conjugan dos ambientes: el del hogar y el de la organización, se distribuye el trabajo de la oficina de manera voluntaria y discrecional; el sistema de eslabonamiento es propiamente visto como informal y cada sistema establece sus propios objetivos y modos de operación. Además consideran que la tecnología de la información juega un rol importante para el aumento del trabajo en el hogar.

En otra visión, Thea Weijers y otros, consideran al Teletrabajo como “aquel que resulta de la aplicación de tecnologías de la comunicación e información, separados de la localización del empleador por lo menos un 20% de las horas trabajadas”. (Weijers y otros, 1992:1049).

Por ultimo la doctora Ursula Huws considera al Teletrabajo como: “aquel que concierne al uso de tecnologías de la información para permitir trabajar a distancia de la sede de sus empleadores, generalmente en el hogar”. (Huws, 1991: 20).

En términos generales, el teletrabajo es esencialmente un concepto, una nueva forma de “pensar el trabajo en el marco emergente de la nueva sociedad de la información. Se podría definir como la actividad profesional realizada a distancia y haciendo uso de las telecomunicaciones y de las tecnologías de la información. Es una opción laboral en constante desarrollo debido a su dependencia de la evolución tecnológica que afecta, tanto a las características espaciales (emplazamiento del puesto de trabajo) como a las estructuras organizativas y de relación laboral de la empresa; significa la creación de nuevos ámbitos -espacial y contractual- para los puestos de trabajo (Ortiz, 1996).

Resumiendo, el teletrabajo es el resultado básico de dos componentes primarios que se interrelacionan de forma dinámica: la aplicación laboral de las tecnologías de la información y la existencia de una infraestructura de telecomunicaciones razonablemente avanzada.

Dentro de esta amplia gama de definiciones el teletrabajo se puede realizar en “línea” o sea, mediante enlace informática directo en tiempo real (caliente) o fuera de línea (frío o diferido). Puede organizarse individual o colectivamente, constituir la totalidad o parte del empleo de un trabajador y correr a cargo de trabajadores independientes o de asalariados.

Vale la pena mencionar algunas de experiencias que encontraron Vittorio Di Martino y Linda Wirth en su estudio sobre el teletrabajo, en 1990:

“En los Estados Unidos, un programa piloto de teletrabajo para incapacitados por American Express resultó hacedero y rentable, a la vez que daba a conocer una nueva categoría de trabajadores particularmente motivados y competentes. LIFT (empresa estadounidense no lucrativa que imparte formación a domicilio a personas incapacitadas en función de un acuerdo previo con los futuros empleadores) da cuenta de que el 100 % de los que han completado su capacitación triunfan en la vida laboral. El interés que acreditan las empresas por este tipo de trabajadores rivaliza a veces con las iniciativas oficiales encaminadas a promover el empleo de los disminuidos físicos (Di Martino, Wirth, 1990: 473).

Algunos estudios ponen en evidencia un aumento del interés de los asalariados por el teletrabajo. Una encuesta llevada a cabo en 1984 entre más de 100 trabajadores en Francia, Italia, Reino Unido y República Federal de Alemania indica que, de una población activa de 90 millones de personas, 13 millones lo aceptarían. Una encuesta realizada por British Telecom en 1987 dejó bien sentado que un 25% de los trabajadores cuyas actividades permiten el trabajo a distancia y que están bien predispuestas se avendrían a practicarlo en su hogar a tiempo completo, y que un 50% aceptaría efectuado a tiempo parcial (Di Martino, Wirth, 1990: 476).

En 1985, el Estado de California, de Estados Unidos lanzó un programa quinquenal de ésta índole para sus empleados. Abarca el teletrabajo en el hogar y el realizado en oficinas satélites próximas al domicilio. Un informe provisional indicaba que, con una formación apropiada y el apoyo de los mandos superiores, el teletrabajo ofrecía ventajas tales como el aumento de la productividad, la conservación de personal calificado y de las madres con hijos de corta edad, economías del espacio para oficinas y aparcamientos, y una disminución del absentismo. (Di Martino, Wirth, 1990: 495).

3.4. Modalidades

La elección de la modalidad de Teletrabajo depende de muchos factores, entre ellos: tipo de trabajo y duración del mismo, cantidad de empleados, forma de gestión, tamaño de la empresa y disponibilidades económicas de la misma, equipamiento necesario, etc. Por ello, pueden y deben buscarse fórmulas que reúnan las ventajas del trabajo en el domicilio con las ventajas de trabajar en otros lugares.

Uno de los temas que pueden condicionar más cierto tipo de decisiones sobre el Teletrabajo es que en las nuevas modalidades de trabajar lo que prima es el grupo y la compartición de la información. Las nuevas formas de organización incluso están basadas sobre éste trabajo en grupo.

Entre los lugares para teletrabajar existen los siguientes (Ortiz, 1996):

1) El domicilio del trabajador

Es la modalidad más genuina. Sin embargo, dentro de ella caben muchas modalidades tendentes, por una parte, a evitar los principales inconvenientes del trabajo en casa, como puede ser el aislamiento. Por otra, a satisfacer la necesidad de la empresa de racionalizar costes y seguir contando con la presencia de su personal, al menos de vez en cuando.

Teniendo en cuenta éstos condicionantes, pueden darse las siguientes situaciones:

Trabajo en el domicilio todo el tiempo. Es decir, toda la jornada y todos los días de la semana. Este tipo de situaciones son más frecuentes, lógicamente, en las personas que trabajan como free lances, por cuenta propia y venden sus servicios a las empresas.

Parte del trabajo en el domicilio y parte en la empresa. Cuando los teletrabajadores pertenecen a la nómina de una empresa, ésta suele buscar combinaciones, de manera que se conjuguen las ventajas que para ella y sus trabajadores pueda tener el trabajo a distancia con la necesidad de mantener la cohesión de los frutos del trabajo y el espíritu de pertenencia de sus trabajadores a la institución.

La empresa puede organizarse de modo que los teletrabajadores tengan determinados días fijos de trabajo en casa y otros en la empresa. De la práctica y los estudios realizados sobre ésta cuestión parece deducirse que el régimen ideal consiste en trabajar dos días en la empresa y tres en casa (Ortiz, 1996:58). En todo caso, es conveniente que los teletrabajadores vayan a su empresa al menos un día a la semana.

Una vez establecido el régimen mixto, la empresa ha de seguir afinando las modalidades. Por ejemplo, los días en que los trabajadores van a la empresa ¿Han de ser los mismos para todos o se pueden rotar? En principio puede parecer ideal que todos fuesen a la sede social el mismo día: ello daría lugar a un pleno intercambio de ideas, y a una información igual y completa para todos, además de potenciar la convivencia y de afirmar la cultura empresarial. El principal inconveniente puede ser la incapacidad de la sede social para recibirlos a todos. Si una de las causas del Teletrabajo ha sido reducir el espacio, de modo que sólo quede espacio social para alojar a la mitad de la nómina, por ejemplo, resulta difícil hacer coincidir a todos en los mismos días. Además que en los restantes días de la semana quedará ese espacio sin aprovechar (Ortiz, 1996).

La solución es más fácil cuando la empresa está dividida en departamentos relativamente separados, ya que puede hacerse coincidir a todos los miembros de cada uno de ellos, por turnos en determinados días de la semana (Ortiz, 1996).

En cualquiera de las situaciones propuestas, los espacios individuales asignados en propiedad desaparecen. La empresa continua poniendo a disposición de los trabajadores que vayan a su sede todos los elementos necesarios para el desempeño de su trabajo: espacios, mesas, sillas, archivadores, etc. Incluso personal de apoyo: secretarias, contables, conserjes, etc. Pero cada uno de éstos recursos es compartido. En cierto modo el Teletrabajo puede hacer desaparecer algunos de los elementos que más han contribuido a la clasificación por status de los trabajadores de una empresa: despachos, muebles más o menos lujosos, secretarias fijas, decoraciones, etc.

Esto va a dar lugar también a una redefinición de los espacios de oficina. Los diseños arquitectónicos específicos de espacios para ser compartidos tienen como característica principal la sensación de la puesta en común. En las nuevas formas de trabajar, todo necesita de la claridad. Le es inherente la transparencia. Las informaciones circulan por las redes, aunque con los límites y precauciones debidos.

Pero con independencia de las razones de seguridad, todo debe ser más accesible. Lo exigen la mentalidad de las nuevas generaciones que se incorporan al mundo del trabajo. También los nuevos modos de organización y gestión. Por ello los espacios destinados al Teletrabajo, son más claros, tiene menos rincones ocultos y nichos prefabricados (Ortiz, 1996).

2) Las oficinas satélites

Las oficinas satélites son lugares de trabajo que pertenecen a la misma empresa, pero son independientes de la sede corporativa. En éstas oficinas satélites para teletrabajo situadas en puntos estratégicos, no tienen por qué ubicarse, de modo fijo, unos departamentos concretos. En ellas prima no la organización funcional, sino la geográfica. Se abren para que acudan a trabajar a ella los trabajadores que viven más cerca, con independencia del puesto de trabajo que ocupen o de las tareas que desempeñen (Ortiz, 1996).

La apertura, organización y funcionamiento armónico de éste tipo de oficinas constituye un gran reto de organización y de gestión empresarial. Con ésta estructura geográfica un director corporativo de una gran empresa tendrá a su personal repartido por muchos lugares de una gran ciudad, una región, un país o incluso (posibilidad cada vez más frecuente) varios países. Ello hará que los métodos de dirección tengan que ser muy similares a los que se adaptarían si todos los trabajadores de éstos centros estuviesen en el propio domicilio (Ortiz, 1996).

El concepto de dirección cambia; ya no puede ejercerse a partir de un golpe de vista a una serie de personas sentadas ante unas mesas alineadas de determinada forma. El director de éste personal ha de imbuir ésta visión a aquellos de sus colaboradores en la empresa que se tengan que relacionar con las oficinas satélites (Ortiz, 1996).

Estas oficinas satélites son relativamente independientes en todos sus aspectos. Se diferencian de las tradicionales sólo en el hecho de que reúnen a empleados de la empresa que viven cerca de ellas. De ahí que el criterio para agrupar a los empleados sea puramente geográfico.

El número de trabajadores a reunir en cada uno de los centros vendrá determinado por (Ortiz, 1996):

- a) Las economías de escala en el uso de los equipos y servicios.
- b) El mantenimiento de un mínimo de estructura jerárquica.
- c) Una interacción social mínima entre empleados y jefes, por una parte, y entre empleados de distintas sedes por otra.

3) Los Telecentros

También se les llama oficinas de vecindad o work-o-tels, son centros compartidos por varias empresas, fundamentalmente pequeñas y medianas. El principal criterio que ocupa a los trabajadores en ellos, al igual que en las oficinas satélites, es el geográfico.

Se trata de prestar servicio a personas que viven en las proximidades, de modo que no tengan que efectuar un largo viaje para ir a trabajar. Estos telecentros han de tener el equipamiento suficiente para realizar las funciones que en ellos se pretende.

Los telecentros pueden ser propiedad de empresas o de asociaciones de empresas que comparten costes. Pueden ser también propiedad de empresas de telecomunicaciones y/o empresas de informática que los crean con la intención de incentivar el consumo tanto de equipos como de línea (Ortiz, 1996:114).

De la misma forma en que se comparte el trabajo entre el domicilio y la sede de la empresa, se puede compartir la permanencia en el domicilio con la asistencia a los telecentros; así la persona puede trabajar en su casa y acudir a éste centro en determinados momentos en los que tenga que hacer una transmisión especial y no cuente con los equipos adecuados en su casa, o pueden también acudir para reuniones.

Los beneficios que proporcionan éstos centros son (Ortiz, 1996):

- **Para los empleados:** les aportan gran parte de las ventajas del teletrabajo (cercanía al domicilio, flexibilidad en la distribución del tiempo de trabajo, entre otras.) sin que sufran algunos de sus inconvenientes (aislamiento, necesidad de instalar una oficina en el propio domicilio).
- **Para los empleadores:** los beneficios se relacionan fundamentalmente con los costes. Se producen economías a gran escala al compartir instalaciones y equipos con otras empresas e instituciones que pueden compensar los gastos de escala generados por la dispersión de actividades, instalaciones, equipos y personal. Además los directores de los equipos pueden visitar éstos centros para controlar a varios de sus empleados a la vez, sin necesidad de ir casa por casa, lo que sucede en el caso de que el personal esté trabajando totalmente a domicilio.

Estos centros compartidos han de cumplir las normas de higiene y seguridad en el trabajo que rigen para todas las empresas. Han de tener además una serie de servicios como vigilancia, limpieza, etc. todos los días durante todo el año.

Muchos de los telecentros están cada vez mejor equipados, puesto que pretenden favorecer los contactos entre las personas que acuden a ellos. Es importante la participación del representante del telecentro, que ha de tener, al igual que su equipo, capacidad para ganarse la confianza de sus clientes teniendo en cuenta que muchas veces pasan por ellos informaciones confidenciales.

La calidad de la logística, es decir, de la organización que debe tener el telecentro es también esencial.

4) Telecottages o Telecabañas

Son centros de teleservicios asociados, generalmente a instalaciones en granjas, pueblos pequeños, ayuntamientos locales de escuelas públicas, etc. en las zonas rurales. Suelen conformar una mezcla de negocio, de política de empleo y de altruismo. Con ellos se trata de retener a la población autóctona y atraer incluso a población más preparada, que suele vivir en los grandes centros urbanos. Para las autoridades y comunidades que los promueven se trata, en definitiva, de que no se queden en la zona siempre los peores o los menos preparados.

Se dice que son en parte altruista porque en ellos se suele dar todo tipo de información relacionada con las nuevas tecnologías a los habitantes de éstas zonas rurales. También son activos en teleenseñanza, facilitando el estudio y la formación básica permanente a los habitantes de la zona. Además se ponen en disposición de los teletrabajadores un equipo caro gratuitamente o con un alquiler muy reducido (Ortiz, 1996).

La tradición de los telecottages está muy arraigada en Canadá, en los países nórdicos, en Irlanda y en Inglaterra. En torno a ellos hay también asociaciones, publicaciones, congresos y una gran actividad cultural, de formación y creación de puestos de trabajo (Ortiz, 1996).

Estos telecottages no sólo ofrecen información para teletrabajar a miembros de una posible empresa o servicios a las empresas locales, sino que ofrecen también cursos para incentivar a que las personas monten sus propios negocios o puedan ofrecerse como teletrabajadores a otras empresas (Ortiz, 1996).

5) Móviles o Nómada

Quizá la máxima expresión de teletrabajo la constituya el trabajador llamado móvil o nómada. Es decir, el que trabaja allí donde puede o donde surge la necesidad de trabajar. Se trata por ejemplo, de comerciales, que pueden trabajar en casa, en la sede del cliente, en un telecentro, en una oficina satélite o incluso en el camino de casa al cliente. Son muchos, los que fundamentalmente en Norteamérica, trabajan en el tren, en su propio auto, en el avión, o en el hotel que convierte en oficina en determinados momentos. Y es curioso constatar como con éste tipo de trabajadores no sólo no sufre la integración de personal dentro de la empresa, sino que se potencia. Debido a la naturaleza de su trabajo, éste personal solía aparecer muy poco por la empresa, en la cual no se integraba. Ahora con los nuevos medios telemáticos, sigue yendo igual de esporádicamente por la empresa, o incluso, menos, pero se siente unido a ella todo el día, lo que aumenta su identificación y su grado de compromiso con la misma.

Un tipo de trabajadores de ésta categoría pueden ser los representantes de seguros, que cuentan con la posibilidad de acceder en cualquier momento a las bases de datos de al empresa. Ello les permite tomar decisiones a partir de una información mejor. Y les sitúa en posición ventajosa a la hora de competir con otras personas que actúen en el mismo campo para realizar una póliza (Ortiz, 1996).

El teletrabajo ofrece, como hemos visto muchas modalidades para llevarlo a cabo; es la empresa la que tiene que decidir cuál es la forma que más le conviene según sus intereses. Para ello ha de valorar la clase de trabajadores , el tipo de tareas que han de efectuar, los lugares de residencia del personal, etc. Son muchos los factores que tienen que tomar en cuenta y no sólo de tipo económico o empresarial, sino también de tipo psicológico y social, así como legal y político, puesto que las autoridades pueden en determinado momento desear incentivar más unas regiones que otras.

Como puede verse el Teletrabajo no tiene por qué identificarse con el ser solitario que trabajen casa, aislado de compañeros y jefes. Existen muchas posibilidades de combinación y deben aprovecharse (Ortiz, 1996).

Existen otros autores, como Nathan J. Muller, Thea Weijers 1992, que solo hacen la diferenciación del teletrabajo entre: teletrabajo a tiempo parcial y a tiempo completo, bien sea en el hogar o en los telecentros, los cuales en su opinión deben estar dotados de equipos bien conectados, líneas telefónicas, líneas digitales y fax, principalmente.

3.5. Puestos y Tareas Susceptibles de Teletrabajo

La primera preocupación a la hora de plantearse una tarea de teletrabajo tiene que centrarse en las características del puesto de trabajo. La razón se debe a que sólo una tarea que se pueda realizar a distancia es susceptible de desempeñarse mediante teletrabajo. Por lo general éstas tareas implican manejo, proceso o recuperación de información más que producción de un producto tangible. A cada momento surgen nuevos oficios relacionados con la informática y en relación directa con la explosión de las tecnologías de comunicación electrónica.

En principio, las tareas que más se adaptan al teletrabajo son:

Las que permiten controlar el ritmo de trabajo, no sólo por parte del empresario, sino del propio trabajador. En el teletrabajo es fundamental la programación, y ésta será más fácil en los cometidos que tengan ritmos definidos.
Las que requieren o permiten efectuar entregas definidas, tanto en lo referente al contenido como al plazo de realización.

Las que pueden subdividirse en plazos intermedios definidos. El establecimiento de metas intermedias es base de toda buena programación.
Aquellas que tienen escasa necesidad de comunicación y/o de trabajo en equipo.
Los trabajos que exigen espacios reducidos para su desempeño son más adecuados que los que exigen grandes espacios.
Las que sean más fáciles de gestionar por resultados.
Los trabajos que implican un alto grado de trabajo intelectual más que manual.
El trabajo que se puede hacer individualmente o con áreas claramente definidas de tareas individuales.
Aquellos que implican bastante iniciativa, puesto que a los teletrabajadores se les debe dar el objetivo y dejar que trabajen con una supervisión mínima.

Cuadro n° 3 Fuente: Ortiz, 1996.

Resumiendo, podemos decir que las tareas que más se prestan al teletrabajo, son aquellas que sean claramente definibles, cuantificables y controlables.

Las tareas que impliquen interacción con el público no son aptas para el teletrabajo, es decir, aquellos puestos que necesiten un personal con clientes, pacientes, etc. en un punto central. Aquí se incluyen los oficios de recepcionista, de banca, las enfermeras y médicos, entre otros.

Sectores de actividad idóneos para el teletrabajo:

Aunque la evolución tecnológica permitirá la progresiva adaptación al “formato” teletrabajo de la mayoría de las tareas y actividades productivas, actualmente los sectores profesionales más adecuados para su implantación son los relacionados con el manejo, tratamiento, procesamiento y distribución de información. En este sentido, los tipos de actividad y distribución sectorial más susceptibles de teletrabajo serían los siguientes:

•**En cuanto a tipos de actividad, hay que señalar dos grandes grupos (Ortiz, 1996):**

- Trabajos de secretaria y administrativos. (Gestión de agenda, archivo, gestión de viajes, etc.)
- Trabajos técnicos de gerencia y profesionales liberales, como: arquitectos, abogados, economistas y estudios de consultoría en general. Es quizá el sector donde más están desarrollándose las actividades del teletrabajo, fuera de las grandes empresas. Ello se debe a que son profesiones centradas en información y a que sus integrantes suelen disfrutar de poder adquisitivo suficiente como para financiarse los equipos y las transmisiones.

•**Por lo que respecta a distribución sectorial reseñaríamos(Ortiz, 1996):**

- Telecomunicaciones, Industria Hardware y Software, Banca y Seguros, Industria, editoriales, Compañías de Servicios, Comercialización y ventas, Contabilidad y facturación, trabajos editoriales: redacción y corrección de textos, traducciones, confecciones de índices, gráficos, etc.; Actividades mediáticas, como periodismo, publicidad, televisión, etc.; enseñanza y formación; La venta por correspondencia y el telemarketing, entre las más importantes.

3.6. Ventajas y Desventajas

El teletrabajo puede traer un conjunto de ventajas y desventajas tanto para los trabajadores como para las empresas que lo practican, así como para la sociedad en la que se desarrolla.

Las ventajas son las que han impulsado su crecimiento en los países desarrollados así como en otros, no tan desarrollados que esperan beneficiarse de la caída de fronteras, entre ellas las de tipo laboral, inherente a la sociedad multifocal. Por otro lado, los inconvenientes son los que han impedido que se desarrolle con la celeridad que se pronosticaba en los años setenta y principio de los ochenta.

Veamos las ventajas e inconvenientes que el Teletrabajo supone para el trabajador, la empresa y la sociedad en su conjunto:

Ventajas del Teletrabajo

Profesionales	Personales	Para la empresa	La comunidad
Flexibilidad	Más vida: Familiar Social	Ahorro de espacio e instalaciones	Ahorro: Energía Infraestructuras Tiempo
Productividad	Más tiempo libre	Menos: Ausentismo Salarios y cargas sociales	Distribución de la población: desarrollo local y regional.
Autonomía	Menos problemas laborales	Más: Productividad Control	Potenciación de tecnologías de futuro

Autorrealización	Menos gastos de desplazamiento, ropas, etc.	Dirección por objetivos	Incorporación de discapacitados
Posibilidad de independización		Gestión por resultados	

Cuadro nº 4. Fuente: Ortiz, 1996.

Desventajas del teletrabajo

Profesionales	Personales	Para la empresa	La comunidad
Sensación de pérdida de status	Aislamiento	Coste de equipos	Cambio en la legislación laboral y fiscal.
Desorientación inicial en gestión	Cambio en el tipo de socialización.	No hay control presencial	.
Falta de apoyos personales y materiales		Inercia operativa	Posible pérdida de protagonismo sindical.
Dificultad del trabajo en grupo y problemas de operativa	Dificultad para seguir una carrera linealmente	Cambios organizativos	
Desvinculación de las empresas		Más dificultad en el trabajo en equipo	Obsolescencia de grandes instalaciones en el centro de las ciudades.

Cuadro nº 5. Fuente: Ortiz, 1996

3.6.1. Ventajas

- El teletrabajo permite, frente a otras modalidades clásicas, que no sea necesario tener en cuenta las características personales del trabajador. Detrás de una pantalla y sentados todos somos más iguales. Mucho más si consideramos que en el teletrabajo a domicilio se suele presentar el resultado final de la actividad y no las estrategias intermedias utilizadas para alcanzar el mismo (Ortiz, 1996).

- El teletrabajo facilita al trabajador un aspecto que suele ser crítico a la hora de la incorporación laboral: la flexibilidad horaria. Un horario diseñado por el propio trabajador le proporciona la posibilidad de compaginar su actividad con otras necesidades específicas. Además ya no tienen que verse discriminados por el hecho de vivir en zonas rurales, y tampoco tienen que renunciar a sus empleos sí por ejemplo, sus cónyuges son trasladados a otro lugar o si la empresa se traslada (Ortiz, 1996).

- En el caso de las personas discapacitadas, el teletrabajo proporciona la adquisición de confianza de forma gradual sin la posible presión generada por el desconocimiento del entorno laboral. El minusválido, como todo el mundo, tiene que superar el miedo al control y la supervisión de sus tareas. Sin embargo, el teletrabajo tiende a eliminar la posibilidad de que en un principio exista excesivo estrés y expectativa generada. Por un lado, por la novedad de incluir a una persona diferente en la nómina y por otro, la autosensación que suelen tener las personas con discapacidad de tener que sobreesforzarse como si de su éxito personal dependiera la integración e imagen social de todo el colectivo (Ortiz, 1996).

- Reducción de los tiempos de desplazamiento. Suprime la dependencia del transporte, así como los problemas atribuibles a barreras arquitectónicas e incidencias climatológicas. La reducción del tiempo invertido en desplazamientos se traduce en ahorro de dinero y de tiempo (Ortiz, 1996).

- Ahorro en costos. Hay menos gastos en ropa, puesto que ya no es necesario vestirse formalmente para ir a trabajar, tampoco pagos de estacionamientos, comidas en la calle, etc. esto quiere decir que cuando se elimina el viaje diario a la oficina el salario que la empresa paga al trabajador se incrementa radicalmente, sin que la empresa incurra absolutamente en ningún gasto adicional. Además el ahorro también es para la empresa, la cual no tiene que recurrir a gastos en infraestructura física (Ortiz, 1996).

- Elección personal del entorno de trabajo. Es decir, cada persona elige a su conveniencia el modo en que va a estructurar su medio ambiente de trabajo, en función a sus objetivos y recursos (Ortiz, 1996).

- Más disponibilidad de tiempo para la vida familiar y en comunidad. El teletrabajo implica más disponibilidad de tiempo para dedicarlo a la familia y a la comunidad. La disponibilidad de tiempo mayor se aplica también al ocio. El teletrabajador va a tener así la posibilidad de realizar actividades que nunca antes había podido realizar por falta de tiempo; el poder hacerlo seguramente le generara un sentimiento satisfacción (Ortiz, 1996).

El teletrabajo beneficia también a la comunidad. Sí el trabajador debe viajar para trabajar, tiene menos tiempo para pasarlo en su comunidad. Esta falta de implicación en la comunidad se transformará muchas veces en apatía hacia la misma. En una falta de interés por el sistema escolar, por el gobierno local y por muchas cuestiones que afectan tanto al individuo como a su comunidad. Sustituir la falta de interés por el sentimiento de pertenencia y participación puede hacer que el trabajador se sienta comprometido con los objetivos de la comunidad a la que pertenece y tenga aportes en función de ellos.

- El teletrabajo también puede evitar gran cantidad de problemas de convivencia empresarial, generados por discriminaciones raciales, diferencias sociales, conflictos así como roces con compañeros o jefes, etc. capaces de incidir en el desarrollo efectivo del trabajo(Ortiz, 1996).

- Más posibilidades de independencia. El Teletrabajo incrementa las posibilidades de aquellos que quieren teletrabajar en régimen de autoempleo, que desean ser sus propios empresarios. Sobre este punto no se puede generalizar. La mayor posibilidad de trabajar por cuenta propia, no tiene el mismo valor para todos los trabajadores. El teletrabajo puede llevar consigo la implantación de la singularidad en las condiciones de trabajo. Esto es beneficioso para uno pero no para otros (Ortiz, 1996).

Esta situación depende no del teletrabajo sino de la ley de la oferta y la demanda. Los profesionales muy cualificados, pueden imponer sus condiciones a las empresas, incluso, trabajar para varias al mismo tiempo, conservando su independencia, mientras que en otras condiciones, menos cualificadas el teletrabajo se puede prestar a abusos en modo de salario menor y menores prestaciones sociales.

- Incremento de la productividad. La mayoría de los autores coinciden en que el teletrabajo lleva aparejado un incremento de productividad. Las razones aducidas para estos incrementos de productividad son muchas: los teletrabajadores trabajan durante sus mejores horas, de acuerdo con sus ritmos, infravaloran la cantidad de tiempo que han estado trabajando realmente porque se sienten a gusto, es decir, trabajan más horas. Los empresarios por su parte no tienen que pagar pausas para café, charlas, tiempos en que los equipos están ociosos etc.

El incremento de la productividad se debe principalmente (Ortiz, 1996):

a) Trabajar en casa significa que el tiempo que se tarda en ir y venir del trabajo se puede convertir en tiempo de trabajo.

b) Trabajar en casa evita muchas de las distracciones de trabajar en la oficina (interrupciones en general).

c) A veces el sistema de pago de los teletrabajadores liga estrechamente el salario y el rendimiento, lo que significa que no se está pagando ningún tiempo improductivo.

d) El trabajador se siente estudiado y monitorizado más estrechamente, y por ello tanto su rendimiento como su comportamiento se ven afectados de modo favorable a los incrementos de productividad.

- Mejor atención al cliente. En el teletrabajo los tiempos de respuestas a las solicitudes de los clientes son mejores. El cliente adquiere las ventajas de la mayor disponibilidad, la mayor capacidad de reacción, de eficacia, de calidad de servicio y de imagen del proveedor. Las políticas flexibles facilitan la toma rápida de decisiones y permiten plazos de entrega más cortos (Ortiz, 1996).

3.6.2. Desventajas

- Aislamiento. La sensación de aislamiento que puede traer el teletrabajo no tiene la misma influencia en todos: hay espíritus independientes y solitarios, mientras que hay otros completamente sociables, que no soportan la falta de interacción con otros compañeros de trabajo. Para contrarrestar posibles efectos negativos ya hay soluciones organizativas que van desde reuniones periódicas obligatorias a asociaciones con fines informativos y lúdicos. La alternativa que ha mostrado mayor efectividad ha sido la elaboración de una composición mixta de actividad, alternando trabajo en domicilio y en oficina (Ortiz, 1996).

En el caso de los discapacitados, la ausencia de contacto personal puede producir en la sociedad la falsa sensación de que estas personas se encuentran completamente integradas. Y por lo tanto provocar una mayor marginación basada en el desconocimiento de sus vivencias y valores.

- Ausencia de un soporte laboral inmediato y dificultad para efectuar consultas, lo que implica capacidad de trabajar con independencia, organización y responsabilidad (Ortiz, 1996).

- Protección social y laboral del trabajador más complicada, lo que puede fomentar la precariedad del mercado de trabajo, a causa de la misma inseguridad económica, social y profesional. Este sentimiento se agrava por cuanto que la modalidad del trabajo a domicilio hace disminuir las prestaciones y protecciones sociales al trabajador, sobre todo cuando se trata de un autoempleado (Ortiz, 1996).

Otro inconveniente puede ser la sensación de desprotección del teletrabajador al no hallarse amparado, por una normativa específica que cubre riesgos de accidentes en el trabajo, enfermedades profesionales, etc. El teletrabajo también amenaza la existencia de los sindicatos que no sepan adaptarse a las nuevas realidades al producirse un riesgo de automatización del poder y de una mayor precarización del mundo laboral (Ortiz, 1996).

Existe también, temor por parte de los trabajadores a que la menor presencia relativa en las oficinas centrales se pueda traducir en pérdida de oportunidades de promoción en la empresa. También a que se les perciba como trabajadores de segunda categoría.

- Costes en equipamiento y líneas de telecomunicación. La mayor parte de los trabajos a distancia requieren de un equipamiento telemático que puede resultar considerablemente oneroso en el caso de que sean muchos los trabajadores de la empresa repartidos por distintas zonas del territorio.

Cuando el domicilio se sustituye por centros comunitarios, este coste sigue siendo importante. Al coste de los equipos ha de añadirse el de las líneas (Ortiz, 1996).

- La pérdida del control. La flexibilidad en la ejecución del teletrabajo y su deslocalización hacen más difícil el control del trabajo y del rendimiento, en el caso de que el trabajo sea cuantificable el control será más fácil. El control sobre la seguridad de las informaciones de la empresa también se hará más difícil (Ortiz, 1996).

- Las mayores dificultades para el trabajo en equipo. Se trata de un inconveniente que se puede superar para ciertos tipos de trabajo, mediante la utilización y el empleo de adecuados medios telemáticos. Desde el punto de vista de la empresa los contactos personales directos se reducen, o incluso llegan a desaparecer, entre los empleados destinados a colaborar entre sí. Esto reduce o suprime los intercambios de ideas productivas, disminuye la cohesión social y hace más difícil la difusión de la cultura empresarial (Ortiz, 1996).

3.7. Características

Para poder llevar a cabo el teletrabajo se hacen necesarias unas series de cualidades que deben poseer los trabajadores, las empresas y la misma sociedad en la que se vaya a desarrollar.

Es importante para la empresa asegurarse de que, en efecto, sus empleados sean capaces de llevar a cabo efectivamente su labor a través del teletrabajo, de igual manera asegurar las óptimas condiciones ergonómicas, en cuanto a ubicación del lugar de trabajo, disposición de los equipos, ventilación, iluminación, entre otros; esto evitará inconvenientes posteriores que se pueden traducir en pérdida de la productividad y rendimiento de la organización. Cada empresa debe evaluar la conveniencia o no de implementarlo, a partir de sus propias características, necesidades y recursos (Ortiz, 1996).

Veamos las características más importantes:

Características del Trabajador	Características de la Empresa	Características del Lugar
Autodisciplina	Debe tener tareas que puedan realizarse a distancia.	Ha de cumplir con las normas de higiene y seguridad en el trabajo
Administración efectiva del tiempo		
Responsabilidad y madurez	Debe contar con los recursos económicos para crear las oficinas satélites o telecentros.	Espacio suficiente
Dedicación		Potencia eléctrica
Poder para trabajar solo	Es necesario contar con el apoyo de los máximos dirigentes corporativos (convencidos de su necesidad y que lo apoyen)	Calefacción, frío y ventilación
Flexibilidad y adaptabilidad		Iluminación
Confiabilidad		Tranquilidad
Iniciativa	Debe tener la posibilidad de adiestrar a los nuevos teletrabajadores	Equipos de trabajo: computador, escritorio, silla, etc.
Capacidad de adaptación		

Cuadro nº 6. Fuente: Ortiz, 1996.

Es necesario, además determinar ¿Qué es lo que lleva a las organizaciones a pensar en programas de trabajo a distancia? Existe una gran variedad de motivadores que no son comunes para todas las empresas ni en el mismo tiempo: en unos casos los programas se desarrollan después de estudios muy planeados y preparados, en otros casos parecen evolucionar cuando las aspiraciones de los individuos coinciden felizmente con las de los empleadores (Ortiz, 1996).

Gill Gordon (consultor norteamericano en teletrabajo) cataloga ocho motivadores para las organizaciones que siguen éste camino (Ortiz, 1996):

- Mejor selección
- Curiosidad de experimentar
- Contrato de personas con limitaciones
- Demanda de empleados
- Mejor retención de personal
- Ahorros de espacio
- Mayor productividad
- Mejor servicio al cliente

(Burch, 1.992:123).

• Por su parte, Ursula Huws hizo un estudio en 14 organizaciones europeas que operan programas de trabajo a distancia de uno u otro tipo, pidiéndole a los gerentes responsables de esos programas que hicieran una lista de 15 posibles motivadores. Los 8 motivadores principales fueron:

En primer lugar:

- Una mejor capacidad para trabajo máximo
- Retención y selección de habilidades escasas

En segundo lugar:

- Reducción de rotación
- Oportunidad de combinar trabajo y cuidado de los niños
- Mejor motivación y productividad del personal

En tercer lugar

- Reducción de la oficina central y gastos generales fijos
- Flexibilidad en horas de trabajo
- Reducción de viajes diarios

(Huws,1991:25)

Hay ciertas consideraciones a tomar en cuenta a partir del momento en que se piensa en implementar una experiencia de teletrabajo:

A) En relación con el trabajador.

Es conveniente realizar un período preliminar de formación en la empresa matriz, con los siguientes objetivos principales:

- Familiarizar al trabajador con el tipo de servicio que proporciona la empresa.
- Facilitar la adquisición de las destrezas personales necesarias para la ejecución de la tarea y para su ajuste a los criterios de calidad del producto.
- Conocer a los compañeros y establecer contactos que reduzcan la sensación de aislamiento.
- Aprender a gestionar adecuadamente el tiempo de trabajo.

B) En relación con el puesto de trabajo.

Necesidad de un lugar apropiado en el domicilio para la realización del trabajo:

- Orientación al exterior (vista estimulante para compensar sensación de aislamiento).
- Separación física y psicológica de otras áreas del domicilio.
- Habitación de trabajo tan cercana como sea posible a la puerta de entrada, con objeto de minimizar el acceso físico y visual a áreas privadas de la casa.
- Importancia de la concepción ergonómica del puesto de trabajo

C) En relación con la empresa.

Por su parte, una entidad que desee abordar la implantación de servicios de teletrabajo debe cumplir una serie de premisas, principalmente:

- Desarrollar procedimientos de gestión empresarial a distancia, sin limitarse únicamente a situaciones de crisis.
- Selección rigurosa del personal, según los requisitos.
- Proporcionar posibilidades de cambio y vías de promoción.
- Buena organización interna, sistemas de información adecuados.
- Actitud positiva hacia el uso de las telecomunicaciones y la tecnología.
- Capacidad de incorporación de nuevos procedimientos con apertura a nuevas ideas.
- Orientación hacia la obtención de resultados y no a la cantidad fija de horas de trabajo.
- Se debe poder realizar el trabajo sin recurrir a equipos y materiales que sólo estén en el centro de trabajo. El equipo necesario debe ser asequible y homologable con el resto de equipos de la empresa.

3.8. Aspecto Legal del Teletrabajo

A la hora de emprender una experiencia de teletrabajo o de decidirse por implantarlo como actividad incorporada a la empresa, han de tenerse en cuenta todas las situaciones y actuaciones relacionadas con las distintas normativas que inciden en los campos de actividad o que rigen en los lugares donde tiene su sede la empresa y donde se asientan sus teletrabajadores.

Uno de los principales inconvenientes del teletrabajo es que la condición jurídica de quien lo ejerce no está claramente definida, no existe una reglamentación propia (Ortiz, 1996).

La carencia de legislación específica no solo es de tipo laboral sino también fiscal y dada la complejidad, amplitud y profundidad de los cambios, no será fácil disponer de una legislación satisfactoria a corto plazo. Mucho menos de una legislación transnacional, que además de ser equitativa socialmente permita al trabajo desarrollarse sin barreras geográficas.

El teletrabajo afecta varias ramas del Derecho y a algunas muy complejamente sin que haya una normativa clara a aplicar. Lo más sencillo y lo que hacen muchas grandes empresas cuando deciden implantar el teletrabajo es mantener la situación de partida, pero no todas lo hacen, otras deciden cambiar el estatuto de sus empleados al de autoempleados. Muchas veces las autoridades laborales del país en que esto se produce no están de acuerdo en que los trabajadores que se envían a teletrabajar a sus casas sean independientes y llegan incluso a multar a las empresas por el cambio del tipo de relación al considerarlo fraudulento (Ortiz, 1996).

Los aspectos legales del teletrabajo han de incluir (Ortiz, 1996):

- Las relaciones laborales
- Los derechos del trabajador
- El salario
- El régimen de contratación
- El régimen aplicable de la Seguridad Social
- Cuestiones de higiene y seguridad en le trabajo
- Cuestiones fiscales
- Cuestiones relacionadas con la intimidad y privacidad del teletrabajador
- Cuestiones relacionadas con el seguro de los lugares de trabajo, los domicilios, los visitantes, etc.
- Seguridad de la información
- Cuestiones relacionadas con la propiedad y seguro de los equipos, la responsabilidad por su deterioro o perdida así como su mantenimiento.
- Cuestiones relacionadas con la normativa y acuerdos comunitarios de propiedad vigentes en los domicilios de los teletrabajadores.
- Cuestiones relacionadas con la transnacionalidad del teletrabajo.

3.9. Remuneración de los Teletrabajadores

Mientras se espera la mayor difusión del dinero electrónico y de la consiguiente banquización de la sociedad, las Empresas en Internet cobran por Tarjeta de Crédito (por ejemplo: venta de software, libros, indumentaria, algunas suscripciones, etc.). Pero para un teletrabajador free lance, los costos bancarios son inferiores a los de la Tarjeta, además es bastante improbable que una Empresa pague con tarjeta un servicio laboral. En general, los cobros pueden realizarse a través de cualquiera de los medios de pago existentes: cheque personal, bancario, transferencia, remesa simple o documentaria, crédito documentario. Y la elección vendrá determinada por la experiencia comercial entre los contratantes de la operación, el medio de pago se irá flexibilizando a medida que la confianza entre el comprador y el vendedor aumente. Así, a mayor confianza podremos utilizar medios de pago menos seguros, pero con menor coste, como por ejemplo el cheque (Altisen, 1997:12).

Existe un amplio abanico de posibilidades, y cada Empresa y/o teletrabajador ha de analizarlas teniendo en cuenta su propia situación, a fin de que, como en el caso de un sastre, llegue a confeccionarse un traje a medida. Cada situación es distinta para cada Empresa y/o teletrabajador, y existen muchos condicionantes internos y externos que conducen a un modelo u otro, pero en todo caso y sea cual sea la alternativa que se escoja, la consigna es ir siempre reduciendo al máximo los costos financieros, y alcanzar una buena rentabilidad... mientras llega el cercano "e-money" (dinero electrónico / smart card o tarjetas inteligentes) (Altisen, 1997:12).

3.10. Decisiones Políticas Sobre Teletrabajo

Los gobiernos de los diferentes países y Regiones económicas, haciéndose cada vez más conscientes de este fenómeno del teletrabajo, han comenzado a "moverse" para tomar decisiones políticas tendientes al desarrollo de proyectos de teletrabajo de diversa índole... en particular telecentros para teletrabajo. Pensamos que los Centros Comunitarios de teletrabajo (barriales o rurales), pueden ser una posibilidad laboral para ayudar a los desocupados urbanos y/o a los de zonas alejadas, aún no suficientemente explorada por los Gobiernos con mayor problema de desocupación.

La Comunidad Europea, por su parte, ha lanzado el programa Worknel, destinado a estimular y desarrollar el teletrabajo. Su objetivo es «mandar de vuelta a casa» a por lo menos veinte mil empleados. Los workcenter («centros de trabajo») constituyen una alternativa para las oficinas virtuales. Se trata de edificios ubicados cerca de los suburbios más poblados: sus despachos, equipados con computadoras conectadas a la red telefónica, se alquilan por hora. Quienes no cuenten con un ordenador en su hogar podrán utilizar sus servicios para comunicarse con clientes o empresas o lanzarse a navegar por las aguas de Internet y apuntarse en las bolsas de trabajo o dejar su currículum en alguna empresa. Los «bares informáticos o ciber-café», en donde se puede tomar un café al mismo tiempo que alquilar los servicios temporarios de una computadora conectada a Internet, son la avanzada más popular de este fenómeno con el que contamos ya en nuestro país (Altisen, 1997:13).

En 1995 el gobierno de los Estados Unidos lanzó una reglamentación el Acta del Aire Limpio destinada a controlar la contaminación aérea en las ciudades. Se dispuso a modo de prueba que a partir de ese año las empresas con más de cien empleados deben ofrecerles la posibilidad de trabajar desde sus casas: el objetivo es disminuir los traslados hacia las oficinas. Si hay una motivación clara por parte de las autoridades de ámbito local, en adoptar los principios de tele-trabajo y tele-comercio, siempre podrán atraer inversores hacia su entorno. Programas de teletrabajo bajo el desarrollo regional para corregir los desequilibrios regionales y para el fomento de las regiones más deprimidas, (ej. Irlanda, Reino Unido) (Altisen, 1997).

MARCO METODOLOGICO

1. El Tipo de Estudio

El que se llevó a cabo es de tipo exploratorio, el cual se realiza cuando el objetivo a examinar es un tema o un problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes. Es decir cuando la revisión de la literatura revela que únicamente hay guías o ideas no investigadas o vagamente relacionadas con el tema de estudio (Hernández, Fernández y Baptista, 1991: 59).

Estos estudios sirven para lograr la familiaridad con fenómenos relativamente desconocidos y obtener información sobre las posibilidades de llevar a cabo una investigación más completa sobre un contexto particular de la vida real.

Los estudios exploratorios constituyen en pocas ocasiones un fin en si mismos, por lo general determinan tendencias, identifican relaciones potenciales entre las variables y establecen el tono de investigaciones posteriores más rigurosas (Hernández, Fernández y Baptista, 1991:59).

Esta clasificación se justifica por lo relativamente novedoso del tema, ya que no se encuentra una trayectoria de investigación previa sustanciosa sobre este estilo de prototipo, lo que hace indiscutible el acercamiento al objeto de estudio desde una perspectiva exploratoria.

Esta fase de exploración se inició con la búsqueda de los elementos teóricos constituidos en fuentes secundarias (textos vinculados directamente con teletrabajo, consultoría y propuestas de programas similares en otros países, además de la información recabada a través de Internet en las páginas especializadas) y una exploración de campo constituida por fuentes primarias (entrevistas semi-estructuradas a expertos) para obtener como resultado un proyecto factible (el prototipo).

2. Tipo de Diseño

En este estudio el diseño es de carácter monográfico de tipo no experimental. La investigación no experimental es una investigación sistémica y empírica en la que las variables independientes no se manipulan porque ya han sucedido. Las inferencias sobre las relaciones entre variables se realizan sin intervención o influencia directa y dichas relaciones se observan tal y como se han dado en su contexto natural (Hernández, Fernández y Baptista, 1991:191).

Los diseños no experimentales se pueden clasificar en transeccionales y longitudinales. El primero fue el utilizado en este estudio, ya que se recolectaron datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito fue descubrir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado (Hernández, Fernández y Baptista, 1991:192).

Este tipo de diseño se divide a su vez en descriptivo y correlacional. Por las características de este estudio el diseño transeccional descriptivo fue el más conveniente a realizar, ya que su objetivo es presentar un panorama del estado de una o más variables en uno o más grupos de personas, objetos o indicadores en determinado momento.

3. Muestra

Con respecto al tipo de muestra, la que se empleó fue de tipo no probabilística. En estas, la elección de los sujetos no depende de que todos tengan la misma probabilidad de ser elegidos (Hernández, Fernández y Baptista, 1991:232). Es decir, la clase de muestra fue intencional, tomada de la población de consultores organizacionales del Distrito Capital. Los expertos elegidos fueron considerados por características que presentaban los mismos (sector laboral, formación académica, experiencia en el campo laboral y en el área de estudio, cargos actuales y cargos desempeñados).

3.1 Criterios de Selección de la Muestra

Los criterios que se utilizaron, sin establecer orden de prioridades fueron los siguientes:

- Que las persona tuvieran la capacidad de representar un universo heterogéneo de opiniones (Sectores, instituciones y formación profesional).
- Que cada uno de los individuos mantuviera una participación constante en la creación de opinión sobre el tema.
- Que los sujetos ocuparan cargos directivos, de investigación o que teletrabajaran en las instituciones que representaran.

En este sentido lo que se aspiraba conseguir fue una muestra constituida por personalidades procedentes del mundo de la consultoría que pudieran ofrecer, sobre la base de la experiencia, imágenes sobre el tema desde sus perspectivas; es decir, el interés no fue mostrar cantidades sino opiniones, constituyendo así las fuentes primarias del estudio. En este sentido se seleccionaron:

- Dos (2) Consultores del Sistema Integrado de Gestión y Control de las Finanzas Públicas (SIGECOF) - Organismo Público - (Consultores 1 y 2)
- Dos (2) Consultores de la Empresa C.K.F Soluciones Digitales. -Organismo Privado – (Consultores 3 y 4)
- Un (1) Consultor y Experto en el área de Teletrabajo -Trabajador independiente – (Consultor 5)

Este criterio de selección de muestra es frecuente en estudios cualitativos y exploratorios para obtener mayor riqueza de información sobre el tema y así, generar hipótesis más precisas o materia prima para el diseño de investigaciones posteriores (Hernández, Fernández y Baptista, 1991:231).

4. Recolección de Datos

El instrumento de recolección de datos fue: La entrevista semi estructurada que es una técnica para obtener información, mediante una conversación profesional con una o varias personas para un estudio analítico de un tema en particular (Hernández, Fernández y Baptista, 1991: 232).

El Estudio fue basado en entrevistas individuales y el instrumento guía estaba constituido por preguntas seleccionadas a partir de la lectura y análisis de modelos de teletrabajo, teniendo como base aquellos temas tratados con mayor frecuencia e interés (Ver Anexo I).

En este caso en particular se seleccionaron dos modelos de teletrabajo aplicados en España e Italia, que sirvieron para conocer cómo fue abordado el tema y las sugerencias de preguntas de investigación, a las que se apelaron para la elaboración del instrumento.

Para llevar a cabo el estudio, se contactaron a las personas vía telefónica y vía correo electrónico.

A cada uno de los entrevistados se les dio la posibilidad de mantenerse en el anonimato por medio del tratamiento confidencial de la entrevista realizada. Estas entrevistas tuvieron una duración aproximada de sesenta (60) minutos.

5. Análisis de los Resultados

Para el análisis de los resultados se tomo como modelo un método sencillo y eficiente para el procesamiento de la información. Este modelo fue diseñado por la Dra. Luisa Betencourt para aplicarlo a en su tesis de Doctorado de Estudio del Desarrollo del CENDES.

El análisis consistió en lo siguiente:

En primer lugar, se transcribió en un archivo de computación Word, cada una de las entrevistas completas. Luego se diseñó un esquema de análisis desagregado en función de los objetivos de la investigación.

Es así como se procedió a identificar las siguientes áreas temáticas (ítems) y agrupar las opiniones de los expertos en conjunto con el análisis de los contenidos de los modelos de teletrabajo aplicados en la Alcaldía de Gordexola (España) y Nápoles (Italia), apoyados en el estudio documental que sustentó el marco teórico:

- Motivaciones
- Objetivos
- Resultados esperados
- Beneficiarios
- Organismos Participantes
- Metodología de trabajo (Arquitectura tecnológica y física / Actividades)
- Carácter Innovador
- Efecto Multiplicador
- Transnacionalidad
- Articulación

Posteriormente cada párrafo de la entrevista fue marcado y anexado al ítem del análisis que le correspondía en conjunto con los modelos de teletrabajo aplicados en la Alcaldía de Gordexola (España) y Nápoles (Italia)

Al finalizar se tenía la entrevista completa y por el otro la opinión de cada experto y de cada modelo por ítem lo que permitió tener una visión global y específica de la entrevista y de los modelos en particular.

Finalmente el análisis de los resultados consistió en la búsqueda de los puntos de convergencia en las respuestas de los expertos y de los dos modelos de análisis, de tal manera de determinar las tendencias más acentuadas para cada una de las categorías que se plantearon , lo cual sirvió de esquema a seguir, para definir la estructura del prototipo y desarrollar cada una de las categorías, cumpliendo así con la fase de elaboración de la propuesta del prototipo, el cual se dividió en cuatro partes, constituidas por los resultados obtenidos de las fuentes primarias y secundarias (Ver Anexo II).

En este sentido, en síntesis se obtuvo lo siguiente:

Categoría	Tendencias a Desarrollar en el Prototipo
Motivaciones	• Mejorar la calidad de vida • Flexibilidad laboral • Desarrollo de nuevos emprendedores • Nuevas fuentes de Trabajo • Desarrollo de las TIC • Innovación en las organizaciones • Desarrollo económico local • Mejoras en la calidad de servicios • Acompañar las políticas que desarrolla el gobierno
Objetivos	• Crear índices de telaborabilidad • El teletrabajo como herramienta de la consultoría • Oferta y demanda de teletrabajo • Formación para el teletrabajo • Involucrar al sector Público y Privado • Desarrollo de las Pymes

Resultados esperados	• Bolsa de Teletrabajo • Desarrollo de modelos para el teletrabajo en consultoría • Planificación y desarrollo de infraestructura física y tecnológica • Automatización de procesos • Implantación operacional del teletrabajo
Beneficiarios	• Discapacitados • Gerentes y Ejecutivos • Profesionales / Consultores (hombres y Mujeres)
Organismos Participantes	• Gobierno • Empresa Consultora • Empresa Telemática • Universidad /instituto de investigación • Organismo Coordinador • Telecentros internacionales.
Metodología de Trabajo	• Equipo de trabajo • Servicios susceptibles de trasladarse al teletrabajo • Programa de comunicación • Lugar de prestación de servicios • Definición de la arquitectura tecnológica • Definición de las estrategias de consultoría • Captación y formación

Carácter Innovador	• Implantación del teletrabajo como herramienta de trabajo • Descentralización de funciones organizacionales • Automatización de procesos • Desarrollo de Infocentros y tecnología de punta • Nueva forma de ofertar servicios profesionales en consultoría organizacional
Efecto Multiplicador	• Reproducción de modelos en otras localidades y organizaciones • Involucrar a otros organismos • Difundir resultados • Incorporar nuevas actividades
Transnacionalidad	• Estudio de casos exitosos • Bolsa de trabajo en la red para clientes de otros países • Puesta en marcha de una página WWW • Intercambio de experiencia con otros países en el área a través de la sociedad de la información • Efectos producidos con la implantación del teletrabajo
Articulación	• Definición del cuerpo directivo • Programa comunicacional • Actividades ligadas al teletrabajo en materia de consultoría • Formación • Proyectos individualizados • Infocentros • Implantación del prototipo, monitoreo y evaluación

1. Elementos Generales del Prototipo

1.1 Síntesis

El prototipo aspira alcanzar el desarrollo de las siguientes actividades:

1) Análisis del impacto del teletrabajo en la sociedad dentro de un sistema integral que incorpora a microempresas de servicios Telemáticos en el área de consultoría en Desarrollo Organizacional al sector público y privado.

2) Planificación en los “Infocentros” ubicados en el Distrito Capital para la dirección de:

- Los programas de servicios que prestan los teleconsultores en el área de consultoría en Desarrollo Organizacional a sus clientes.
- Los planes de desarrollo económico en el Distrito Capital, a través del teletrabajo, con el apoyo del sector público y privado.

Los infocentros son parcialmente estructuras virtuales, caracterizada por dos componentes esenciales:

a. La integración de todos los servicios que ofrece la telemática (del correo electrónico hasta la video conferencia), para la interacción laboral, con las diferentes áreas profesionales de adecuación al teletrabajo.

b. La creación de bases de datos de apoyo informativo y laboral para los teleconsultores en el área de consultoría en Desarrollo Organizacional actuales y futuros.

3) La experimentación operacional del teletrabajo en organizaciones ubicadas en el Distrito Capital. La experimentación involucra los aspectos humanos, organizacionales, tecnológicos y tiene como objetivo general el estudio de las ventajas reales del teletrabajo para los teleconsultores en el área de consultoría en Desarrollo Organizacional y para las empresas conectadas en el Distrito Capital, así como el análisis de las condiciones que permiten óptimos resultados.

4) Difusión de los resultados, en términos cuantitativos y cualitativos y en los términos de extensión del teletrabajo en otras áreas de funcionamiento en el mismo Distrito Capital y en otras localidades.

1.2 Motivaciones

El prototipo nace por lo menos de dos consideraciones:

- El teletrabajo se está convirtiendo en una realidad operativa.
- y los intereses que se centran en el teletrabajo:
 - **Los planificadores** urbanos y regionales confían en que el teletrabajo solucionará problemas tales como la congestión del tráfico y la contaminación del aire, además de contribuir a conservar recursos energéticos.
 - **Las empresas** ven el teletrabajo como una forma de reducir costos y de incrementar la productividad, pero también como modo de proporcionar beneficios a sus empleados.
 - **Los consultores** lo perciben como un alivio a los viajes cotidianos del hogar al trabajo y como una forma de ganar flexibilidad en el uso del tiempo que les permite cumplir con sus obligaciones familiares. Para los consultores con incapacidades físicas, constituye una manera efectiva de integrarse al mercado de trabajo.
 - **Las comunidades** ven el teletrabajo, no sólo como una estrategia potente para el desarrollo económico local, sino como la única viable desde el punto de vista de la conservación del medio ambiente.
 - **La industria** de las telecomunicaciones lo ve como otra justificación para invertir en redes de alta calidad y alta velocidad; la industria de la informática, como un importante mercado para computadoras personales, computadoras portátiles y software sofisticados, adaptados a la necesidad de trabajar en redes.
 - **Los gobiernos** de los países más industrializados ven al teletrabajo como un complejo que engloba todas las razones anteriores para hacerlo deseable.

El Prototipo nace, además, por las experiencias documentadas de la introducción del teletrabajo en diferentes países de América y Europa, las cuales demuestran el aumento de la productividad y de la calidad del trabajo:

- Un mejor empleo de los recursos humanos (desarrollo del potencial laboral).
- La optimización de los tiempos de respuesta (interacción inmediata).
- La racionalización de las oficinas (la disminución drástica de los procesos burocráticos y del espacio físico).

El teletrabajo también puede permitir a los consultores en Desarrollo Organizacional ser emprendedoras en su ejecución:

- Mejorando la calidad de vida de las personas a cargo y reduciendo el ausentismo laboral.
- Facilitando la integración de personas incapacitadas.
- Permitiendo la flexibilidad laboral.
- Disminuyendo los movimientos físicos y, por consiguiente, el tráfico urbano.
- Permitiendo la promoción de nuevos emprendedores (creación de un sector privado vital que recibe de los teleconsultores en el área de consultoría en Desarrollo Organizacional del Distrito Capital, servicios y oportunidades, con ingresos apropiados al mercado).

Específicamente el modelo al que se hace referencia, tiene la particularidad para hacer énfasis a los siguientes tres aspectos:

- a) Impulsar un cuerpo corporativo local generando nuevas oportunidades de trabajo, a partir de la descentralización de funciones o empleo autónomo de teleconsultores en el área de consultoría en Desarrollo Organizacional.
- b) El desarrollo de la comunicación directa entre los organismos patrocinantes del prototipo y las potenciales organizaciones usuarias del servicio de los teleconsultores en el área de consultoría en Desarrollo Organizacional, a través del mercado laboral.

c) La preparación de un servicio especializado de promoción y ayuda técnica a otras instituciones (o también a otras empresas de otros sectores) a través del teletrabajo, teniendo como eje central, el apoyo para el desarrollo local (mejoras en la calidad del servicio gracias a un desempeño eficiente, desarrollo de servicios de respuesta inmediata para los clientes, etc.).

Para alcanzar estos fines será fundamental el apoyo del sector público y privado, como elementos promotores, ejecutores y difusores de la multiplicidad de beneficios que produce el teletrabajo, en búsqueda de extenderlo a otras organizaciones que puedan incorporarse al programa.

1.3 Objetivos

El prototipo se propone anticiparse a los cambios de tipo organizacional y de productividad del trabajo humano y dar respuestas a las exigencias futuras de formación a los nuevos profesionales en el área de Desarrollo Organizacional, gracias a los programas que en ésta materia se aspiran a ejecutar con la finalidad de:

- Mejorar los procesos de prestación de servicios laborales adentro y fuera de las organizaciones y, por consiguiente, ofrecerles servicios de calidad a los clientes.
- Para conseguir que los teleconsultores en el área de consultoría en Desarrollo Organizacional del Distrito Capital funcionen como emprendedores sociales en búsqueda del desarrollo local.
- Para mejorar la calidad de la vida de los teleconsultores en el área de consultoría en Desarrollo Organizacional.

Para introducir el teletrabajo se requiere crear un contexto organizacional en que la cooperación para distanciar a las funciones y por ende, a los consultores, sea de carácter integral. Esto requiere de un proceso de planificación del desempeño esperado de los teleconsultores en el área de consultoría en Desarrollo Organizacional por parte de sus clientes, además de una pauta de reuniones que no rompa con la afiliación natural del consultor – patrono y consultor – y la organización, todo dentro de un plan que aspira resultados positivos para todos los actores involucrados en el proceso.

El prototipo se propone individualizar, comprender y experimentar los modelos de teletrabajo que puedan representar un ejemplo de fácil reproducción en otros contextos potenciales, estudiando los alcances y los organismos colaboradores en cada particularidad.

De igual forma tiene un componente de búsqueda en la formación, realización y experimentación de los modelos individualizados y contextualizados a la realidad nacional, particularmente, orientado a estudios que aspiran los siguientes fines:

- 1) Para construir índices de teletrabajo de las actividades que en materia de consultoría en Desarrollo Organizacional se ejecuten en el Distrito Capital.
- 2) Para individualizar las motivaciones y las posibles resistencias al teletrabajo en las diferentes áreas de aplicación profesional del consultor en Desarrollo Organizacional y la correlación de la motivación/resistencia al tipo de teletrabajo (teletrabajo en la residencia, en Infocentros, el teletrabajo nómada, teletrabajo cooperativo, etc.)
- 3) A individualizar los proyectos de teletrabajo que pueden recibir el mayor beneficio a partir del espíritu colaborador y cooperativo entre sus integrantes.
- 4) Para individualizar las potencialidades del crecimiento de los ejecutivos de las organizaciones patrocinantes ubicadas en el Distrito Capital, creando un modelo profesional directivo a través del teletrabajo cooperativo.

5) Para activar el desarrollo local a través del acceso del teletrabajo por medio de los infocentros.

La experimentación tiene como objetivo operacional presentar el teletrabajo, no sólo de manera conceptual sino como un medio para el desarrollo de nuevas fuentes de empleo local.

Los perfiles que cubre el programa es muy variado, así tenemos:

En el área de la consultoría en desarrollo Organizacional dentro de la organización:

- Ejecutivos.
- Gerentes.

En el área de la consultoría en desarrollo Organizacional fuera de la organización:

- Potenciales teleconsultores en el área de consultoría en Desarrollo Organizacional externos.
- Empresas consultoras.

Para las tipologías de ejecutivos, gerentes y empresas consultoras, además de los objetivos específicos de cada uno de ellos, es conveniente un objetivo general, que se sustentan en la adaptación a los cambios organizacionales del modelo laboral común, y a la instauración de un sistema de creencias y motivaciones individuales hacia el teletrabajo. Además de promover al teletrabajo como una alternativa de cambio productivo dentro y fuera de sus organizaciones.

Para los componentes de formación del prototipo se pueden distinguir los siguientes objetivos:

- *El objetivo de ajuste profesional para los ejecutivos.*
- *El objetivo de ajuste profesional para los gerentes.*
- *El objetivo de ajuste profesional para los teleconsultores en el área de consultoría en Desarrollo Organizacional.*
- *El objetivo de formación para las empresas consultoras.*

A continuación se presenta una descripción breve de cada uno.

El objetivo de ajuste profesional para los ejecutivos

En términos de:

1) Habilidad para dirigir a partir del teletrabajo desde del punto de vista:

- De la dirección de los recursos humanos.
- Del impacto organizacional.
- De la evaluación de los costos y beneficios económicos.
- Del respeto a la normativa contractual.

2) Habilidad de operar y gerenciar opciones en teletrabajo (o para estimar opciones técnicas dentro de la empresa o expertos externos):

- En el telelaborabilidad de las actividades de la empresa relacionándolo con los potenciales candidatos al teletrabajo.
- En la planificación, dirección y ejecución de programas sustentados en experiencias previas.

El objetivo de ajuste profesional para los gerentes

En términos de:

- 1) La habilidad para el diálogo con el superior, con los colaboradores y (en el futuro) como empleador de las teleempresas.
- 2) Habilidad para la dirección operacional de actividades que se desarrollan a través del teletrabajo.
- 3) La habilidad para el acceso al infocentro o al hogar del teleconsultor con la finalidad de ampliar la comunicación con los colaboradores en el prototipo y con los teleconsultores en el área de consultoría en Desarrollo Organizacional de las empresas dentro de un plan operacional de funciones.

El objetivo de ajuste profesional para el teleconsultores en el área de consultoría en Desarrollo Organizacional (interno y externo)

Para el teleconsultor interno y externo se prevé el ajuste de habilidades en términos de:

- 1) Habilidad para usar la instrumentación para las diferentes operaciones específicas del teletrabajo.
- 2) Habilidad para la adaptación a nuevos procesos de trabajo.
- 3) La habilidad para acceder a los infocentros para la ejecución de sus funciones como teleconsultor y/o de acondicionar su hogar para prestar sus funciones.

El objetivo de formación para las empresas consultoras

_En términos de:

Habilidad para organizar el teletrabajo y para el acceso a los infocentros locales de manera constante, y en el futuro, para el desarrollo real de la actividad poniendo en contacto clientes y proveedores de teletrabajo.

Un elemento de interés del prototipo es el relativo a lo que se identifica con la denominación de Telempresarios, que consiste en:

“El desarrollo de iniciativas para la creación de microempresas de servicios en el área de consultoría en Desarrollo Organizacional” con las siguientes características:

- Desarrollo de actividades competitivas a través del teletrabajo, a partir de los recursos humanos, financieros y de infraestructura física y técnica necesaria.
- Uso de los beneficios que ofrece el teletrabajo, en términos de:
 - Planificación y ejecución de programas en teletrabajo.
 - Venta (puesta a la disposición de los clientes) del producto y/o servicio.
- Establecimiento de:
 - Demandantes de los servicios en la localidad tanto del sector público como del privado.
 - Equipos de trabajo en conjunto con otros telempresarios.
 - Programas que involucren a futuros telempresarios.
- Cuya actividad principal será:
 - Descentralización de servicios para el sector público y privado (Outsourcing). Quienes gozarán de estos servicios serán: Pymes, alcaldía y gobernación, oficinas del Estado, empresa pública y privada.
 - Proveer servicios para que las organizaciones participantes ubicadas en el Distrito Capital actúen como participantes dentro de los programas de desarrollo.

El valor adicional que puede lograrse con esto, consiste en la oportunidad de atribuir a estas organizaciones un rol de actores en el desarrollo local, considerando que la promoción de este tipo de servicios evita la migración del talento humano local, hacia otras localidades con mejores oportunidades de desarrollo profesional y personal. Al evitarlo, las mismas se benefician de su potencialidad intelectual y activan la economía y el desarrollo social interno.

Los objetivos específicos que aspira alcanzar con esta modalidad quedan definidos en los siguientes aspectos:

- a) Identificar las oportunidades del mercado para el desarrollo de microempresas de servicios en el área de consultoría en desarrollo organizacional.
- b) Individualizar a los microempresarios potenciales en el área de consultoría en desarrollo organizacional.
- c) Formar a los microempresarios en el área de consultoría en desarrollo organizacional.
- d) Formar a los interlocutores institucionales.
- e) Incorporarlos a la planificación de las iniciativas de las empresas en consultoría para promover el teletrabajo a clientes potenciales.

1) Para identificar oportunidades de empresa

En primer lugar se debe conocer el potencial y los efectos del teletrabajo en el desarrollo local y el potencial de telelaborabilidad de las distintas funciones de la organización, además de establecer los elementos necesarios para individualizar las actividades que estarán disponibles para realizarse de manera distinta a los modelos tradicionales del trabajo, y por consiguiente técnicamente susceptible para ser realizados por teleconsultores.

Un paso importante lo constituye la necesidad de verificar la viabilidad formal (jurídico) que la propia organización le asigne al proceso, considerando, cual sea el caso, la integración de los servicios que se prestan a el Distrito Capital para el desarrollo de los programas y para definir los procedimientos para el traslado de funciones en fase definitiva o de ensayo.

Es de igual importancia el conocimiento que se tenga del mercado de trabajo, siendo éste el indicador de las oportunidades de negocios para los teleconsultores en el área de consultoría en Desarrollo Organizacional. En este sentido se pueden agregar los aportes que proporcionen los organismos promotores en esta materia, flexibilizando y diversificando el campo de acción de cada red de teleconsultores en el área de consultoría en Desarrollo Organizacional.

2) Para individualizar a los empresarios potenciales

Toda persona que desee participar en el programa debe presentar una propuesta de servicio como teleconsultor. La misma será evaluada y considerada en cuanto a su ejecución y financiamiento de ser este último necesario.

De igual manera serán aceptados programas propuestos por organismos externos, como por ejemplo las universidades y otros colaboradores. Los mismos estarán a la disposición de los potenciales Teleempresarios para planificarlos y desarrollarlos.

El principio de estos proyectos, cual sea su caso particular, será la capacidad de adecuación que tenga el mismo para llevarse a cabo a través del teletrabajo además de la demanda que tenga en el mercado de trabajo.

3) Para formar a Teleempresarios

Las personas que sean seleccionadas para participar en el programa entrarán en una fase de formación, la cual estará caracterizada en primer lugar, por la verificación de las actitudes y las expectativas ante un nuevo modelo de organización laboral, y como consecuencia, adaptarse a los cambios que en este sentido ocasiona el teletrabajo.

Es así como se establecerán las condiciones necesarias para transmitir los conocimientos y las habilidades para la dirección de una empresa, así como los aspectos relativos a las habilidades técnicas y humanas para teletrabajar.

4) Para formar a los interlocutores institucionales

En la dinámica de la ejecución del programa debe integrarse un grupo de interlocutores institucionales, que servirán de promotores y consultores del teletrabajo. Estos grupos contarán con la misma formación de los teleconsultores en el área de consultoría en Desarrollo Organizacional.

Las funciones de estos grupos estarán definidas en el campo del mercadeo, donde podrán ofrecer los servicios de los teleconsultores en el área de consultoría en Desarrollo Organizacional, conocer las oportunidades de negocio, promocionar la actividad y prestar ayuda profesional a los organismos que muestren interés en formar parte del programa.

Estos interlocutores pueden llegar a ser codirectores de los miembros de una red de teleconsultores en el área de consultoría en Desarrollo Organizacional, lo cual les otorga un carácter formal dentro de la estructura funcional del proceso.

5) Para acompañar a la planificación de las iniciativas de empresa

El programa será extensivo al sector público y privado, en la búsqueda no sólo del financiamiento para su ejecución, sino también para que cada uno de estos sectores participe como beneficiario del mismo.

En este sentido se prevé la ayuda, por parte de un personal calificado para ello en las siguientes áreas:

Área de Planificación y Ejecución

Programa de teletrabajo con el fin de:

- Desarrollo personal y profesional.
- Planificación y ejecución de prototipos en teletrabajo.
- Puesta y gestión de información en Internet.
- Manejo de la tecnología de punta.
- Desarrollo de microempresas de servicios en el área de consultoría en Desarrollo Organizacional.

Área de Servicio

- Formación en nuevas tecnologías dirigido a consultores en desarrollo organizacional.
- Servicios telemáticos para organismos públicos y privados.
- Prototipos de demostración.
- Asesoría legal y de negocios.

Área Profesional y Técnica

Estudios y programas en:

- Estructura organizacional.
- Perfiles ocupacionales.
- Formación y reubicación laboral.
- Desconcentración y descentralización de funciones.
- Reglamentación laboral.
- Adaptación a nuevas herramientas de trabajo.
- Autogestión de negocios electrónicos.

1.4 Resultados esperados

- Planificación de la potencialidad efectiva del teletrabajo al servicio del desarrollo organizacional.
- La experimentación de un nuevo modelo de trabajo en la prestación de servicios profesionales en el área de consultoría en desarrollo organizacional.
- El análisis del sistema telemático del Distrito Capital y de las organizaciones participantes a través de la potencialidad de sus estructuras funcionales para el teletrabajo y la experimentación en alguna de ellas.
- Planificación de “infocentros o centros telemáticos” para el uso de los teleconsultores en el área de consultoría en Desarrollo Organizacional.
- Experimentación de los teleempresarios en el mercado de trabajo y la creación de una bolsa de recepción de proyectos y de una red de microempresas telemáticas.

- Implantación de cursos para el formación/teleformación de:
 - Ejecutivos
 - Intermediarios responsables
 - Teleconsultores dependientes de su organización.
 - Teleempresarios en el área de consultoría en Desarrollo Organizacional independientes
- El ajuste y desarrollo de la infraestructura telemática.
- Concientizar a las personas de las ventajas competitivas que ofrece la ejecución profesional como teleconsultores en el área de consultoría en Desarrollo Organizacional y otros servicios profesionales.
- Crear las bases para un potencial desarrollo telemático del país.

1.5 Beneficiarios

Tres son los beneficiarios directos del prototipo:

- Las organizaciones participantes, orientadas a la flexibilización del trabajo humano.
- Las empresas en el área de consultoría.
- Los profesionales en el área de consultoría en Desarrollo Organizacional.

1.6 Organismos Participantes

Sustentados en un propósito común se deben incorporar al proceso de ejecución de este programa, los siguientes organismos:

Infocentros Internacionales	El personal de estas instalaciones puede prestar apoyo técnico al prototipo (formación, adiestramiento, puesta y gestión de información en Internet) además de la asesoría en mecanismos de comunicación entre una fuente y un número elevado de destinatarios en los diferentes centros telemáticos. El intercambio de experiencias en este sentido, permitirá un mejor desempeño de las actividades del grupo ejecutor del programa. Además, se contará con una promoción internacional de las actividades de teletrabajo que se estén desarrollando en el país.
--	---

Empresa telemática	Esta empresa debe ser una sociedad que opere en el sector de la informática y de las telecomunicaciones. Con un recurso humano profesional y capacitado en el área. En su actividad es la encargada para el acondicionamiento y planificación telemática necesaria para la ejecución del programa en las siguientes áreas: La realización y/o acondicionamiento de infraestructuras que sirvan de centros telemáticos o infocentros además de los hogares de los teleconsultores en el área de consultoría en Desarrollo Organizacional. La integración de servicios tecnológicos de base. El desarrollo de aplicaciones de ensayo para el teletrabajo (en todas sus modalidades: trabajo a distancia, trabajo nómada, trabajo cooperativo, etc.) y para la comunicación (gestión de información en la red, a la formación, al apoyo, al mando, etc.), así como la configuración dinámica de las bases de datos internas y externas al sistema Informativo y la protección y seguridad de la misma.
---------------------------	--

Empresa consultora	Esta empresa debe tener experiencia comprobada en el área de estructura y cambio organizacional. De igual modo debe estar capacitada para manejar los conceptos antes mencionados aplicados al teletrabajo. Esto permitirá una adecuación inmediata de las organizaciones públicas y privadas que se interesen en incorporar al teletrabajo, como usuarios o clientes del mismo.
Organismo Coordinador	Esta organización tendrá el propósito de promover el conocimiento, el desarrollo y la difusión del teletrabajo y su organización. El personal de la misma debe ser un profesional comprometido con el programa y dispuesto a darle permanencia en el tiempo. El papel de la fundación en el prototipo es esencialmente para organizar, coordinar y promover las actividades que en esta materia se realicen, teniendo como referencia los aspectos relacionados a la administración de recursos humanos, al desarrollo organizacional y a la normativa laboral.

Asociaciones estratégicas	En este sentido se deben establecer alianzas estratégicas con organizaciones que promuevan la formación a distancia, agencias de colocación de empleo a través de la Web, entre otras. Paralelamente deben ejecutarse convenios de financiamientos con organismos nacionales e internacionales y con la empresa privada al programa. Esto permitirá su ejecución y cristalizar los siguientes alcances La consultoría y la ayuda técnica en la fase de planificación de intervención. - La ayuda técnica para la salida de los prototipos de trabajo autónomo; - La creación de microempresas con uso de tecnologías avanzadas.
--------------------------------------	--

Institutos de Investigación	La función de estos organismos estará determinada hacia la búsqueda de: La nueva dinámica organizacional que favorece la difusión del teletrabajo; Las condiciones para transmitir las experiencias de teletrabajo en el sector público y sector privado; Las nuevas figuras profesionales que surgen de los nuevos circuitos de relación entre teleempresarios, y empresas. Además, tendrán la posibilidad de servir como evaluadores de los alcances del programa y de detectar las posibles condiciones que permitan su permanencia en el tiempo.
------------------------------------	---

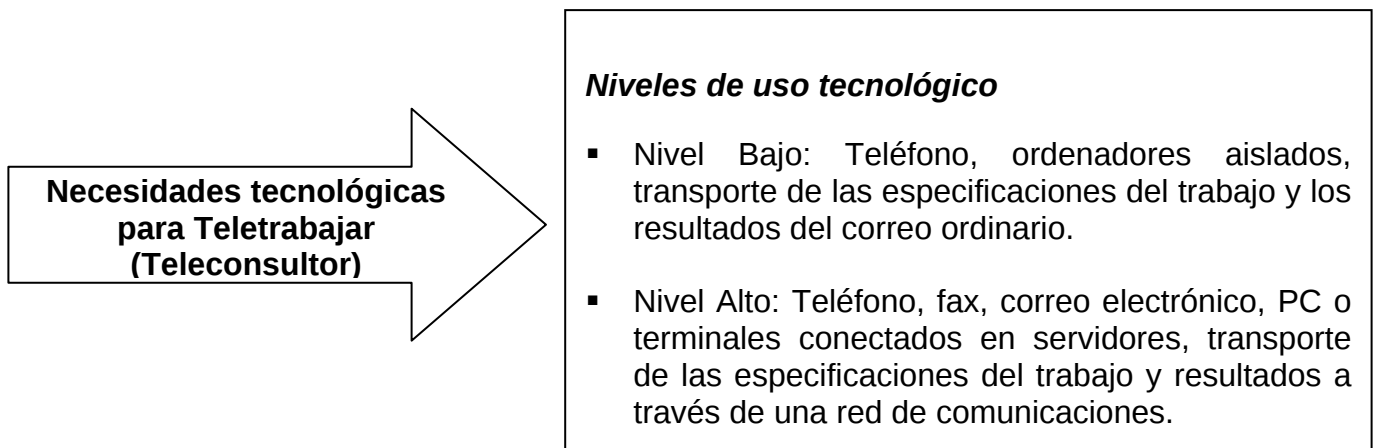
1.7 Metodología de Trabajo

El ajuste profesional, en lo abstracto, permite que los teleconsultores en el área de consultoría en Desarrollo Organizacional puedan manejar tanto tecnologías tradicionales como tecnologías integradas a la telemática.

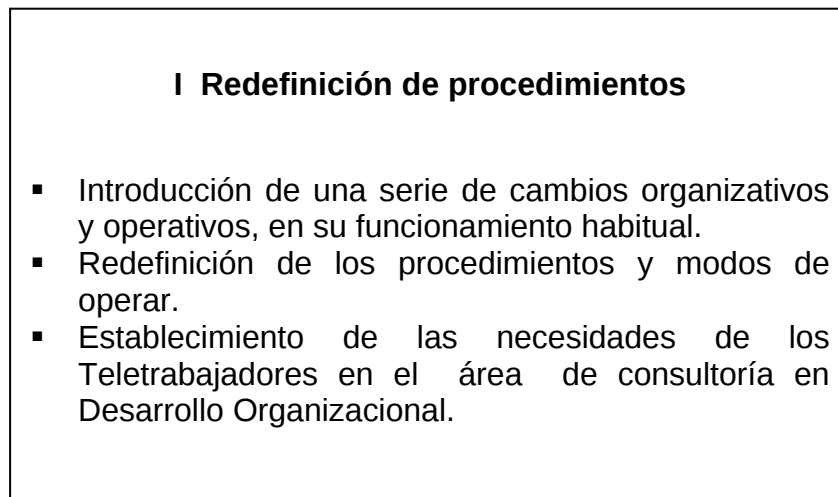
Concretamente, una actividad que esté referida a la comunicación, (para la adecuación profesional, para la información, para apoyo, etc.) los teleconsultores en el área de consultoría en Desarrollo Organizacional pueden usar - según las configuraciones el hardware y el software que habitualmente utilizan - mecanismos para la interacción en tiempo real (la charla, llamada del video-teléfono, videoconferencia, etc.) y en tiempo diferido (E-mail, foro, etc.).

Las actividades de comunicación más compleja que tienen un fondo de mayor dirección (típicamente las actividades de teleformación) se manejan aplicando soluciones avanzadas que permitan una formación flexible a distancia.

Para ello se debe planificar la actividad telemática considerando los siguientes aspectos:



Necesidades tecnológicas para Teletrabajar (Organización)



II Plataforma tecnológica

- Selección de servicios de telecomunicación
- Instalación de servidores centrales y los equipos de acceso remoto.
- Preparar los ordenadores con las configuraciones necesarias para teletrabajar
- Integración de los teletrabajadores en el área de consultoría en Desarrollo Organizacional a la red.
- Adecuación de los equipos para futuras aplicaciones.
- Necesidades de comunicación.
- Tipo de comunicadores que intervienen en los intercambios.
- Modalidad del teletrabajo seleccionada.

III Detección de nuevas necesidades de comunicación

- Aparición de nuevos flujos de información entre las distintas partes involucradas (Teletrabajador, contratista, cliente, etc.).
- Identificar las nuevas necesidades de comunicación (comunicación de voz, intercambio de mensajes, gestión de documentos distribuidos, etc.) asociados a los nuevos procedimientos.

IV Selección de servicios telemáticos de apoyo

- Implementación de la solución definida
- Infraestructura necesaria y planes de formación y servicios de comunicación
- Determinación de las necesidades de comunicación y sus respectivos servicios.
- Determinar las aplicaciones que se requieren, los sistemas a donde hay que acceder, donde están ubicados y el tipo y cantidad de información que se espera manejar.
- Protección de la red de accesos indebidos tanto internos como externos.

Las actividades de la red de teleconsultores en el área de consultoría en Desarrollo Organizacional en sus principios básicos se ejecutaran de la siguiente manera:

- La constitución de Grupos de Trabajo (Equipos) para cada tema de búsqueda sustentados en el principio básico de la solidaridad.
- La regularización de una escala de posibilidades de teletrabajo a partir de una matriz de posibilidades de servicios, ofertando una actividad multidimensional y diversificada profesionalmente.
- La descripción formal de las actividades monitoreadas en el sector público y privado que puedan ser de interés para el desarrollo del prototipo a través de un manual de flujo de trabajo.
- La preparación de un programa de comunicación corporativo, donde se evalúe la comprensión de las actividades del teleconsultor en cada sector y, por consiguiente, también se evalúen los modelos de flujo de trabajo.
- La ejecución del programa comunicacional con dos tipos de finalidades:
 - La comprensión por parte de los diferentes actores sociales de las actividades que se llevan a cabo en teletrabajo y de las metas de que se asignan a cada una de éstas.
 - La definición de las condiciones de motivación/resistencia al teletrabajo en cuanto a la actividad y el tipo de persona.
- La regularización de una escala de evaluación de la utilidad de los servicios que se prestan en los infocentros y desde el hogar.
- La dirección de investigaciones para estimar (sobre la base de una escala regular) el interés de los distintos sectores tanto públicos como privados para adoptar el teletrabajo y/o proveerse de los servicios que se prestan desde los centros telemáticos o infocentros y hogares.

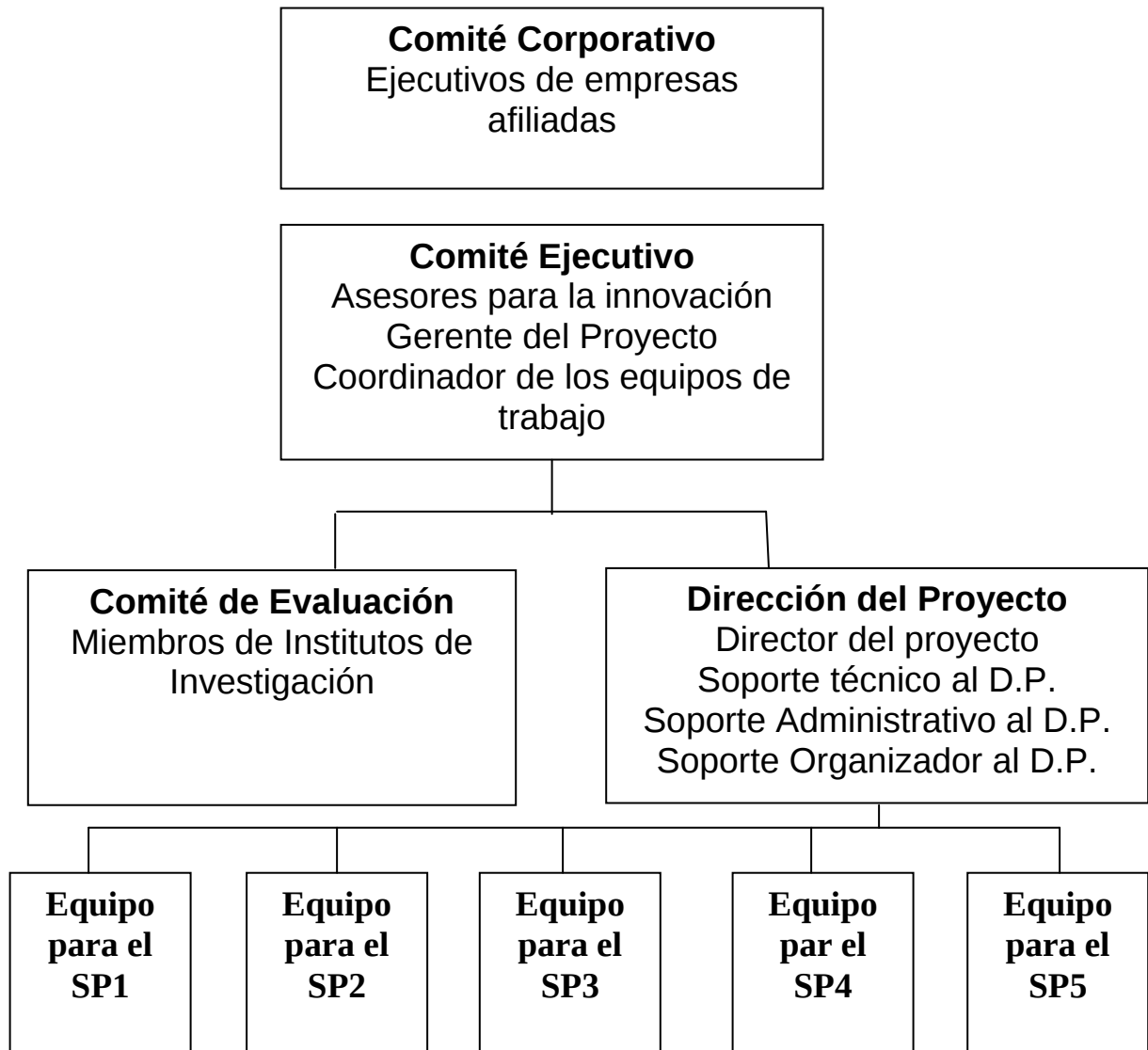
1.8 Formalidad de Dirección

Se establecen como premisas que la planificación para la ejecución del prototipo, en su fase ejecutiva se articule en 5 Sub-prototipos homogéneos para establecer la finalidad, objetivos y resultados. De estos Sub-prototipos, identificados con las siglas SP1-SP5, hablaremos ampliamente más adelante.

Establecidas estas premisas se subraya, que la dirección del prototipo se debe confiar a los organismos siguientes:

- **Comité estratégico (Comité directivo)**
- **Comité ejecutivo**
- **Dirección de prototipo.**
- **Comité de Evaluación**
- **Equipos del Sub-prototipo**

Articulados según el organigrama siguiente:



Cada uno de estos organismos tienen las siguientes funciones:

- *Comité Directivo*
 - Representa las demandas del cuerpo corporativo.
 - Define las líneas estratégicas del Prototipo.
 - Se reserva al alcance de los siguientes tres objetivos del Prototipo: la mejora de las condiciones dentro del trabajo, la competitividad de las actividades de los teleconsultores en el área de consultoría en Desarrollo Organizacional en el mercado de trabajo y el desarrollo local a través de la microempresa.
- *Comité Ejecutivo*
 - Supervisión de la realización del Prototipo Ejecutivo.
 - Se dirige e integra las acciones de los Sub-prototipos.
 - Activa las acciones de promoción del Prototipo.
 - Integración del sector público y privado.
- *Dirección del Prototipo*
 - Maneja el Prototipo Ejecutivo.
 - Verifica los estados de avance.
 - Maneja la administración financiera.
 - Maneja las relaciones institucionales.
 - Facilita el apoyo organizacional.
- *Comité de Evaluación*
 - Monitorea todas las fases del Prototipo y los Sub-prototipos.
 - Estima las acciones y los resultados.
 - Sugiere a la Dirección del Prototipo las posibles rectificaciones en la ejecución del programa.
- *Equipo de Sub-prototipo*
 - Define la planificación de trabajo.
 - Verifica y lleva a cabo las actividades del Sub-prototipo.
 - Integra las acciones de los compañeros involucradas en el Sub-prototipo.

Se confía la coordinación de cada organismo a lo siguiente sujetos:

Comité Directivo	Directivos de empresas y sectores asociados
Comité Ejecutivo	Miembros del equipo de diseño
Dirección del Prototipo	Miembros del equipo de diseño
Comité de Evaluación	Miembro de las empresas y sectores asociados
Equipo de Sub-prototipo	Representantes de los actores involucrados en el desarrollo del programa según el esquema siguiente: SP 1 la coordinación se confía al instituto de investigación y al organismo coordinador. SP 2 la coordinación se confía a la empresa telemática. SP 3 la coordinación se confía a la empresa consultora. SP 4 la coordinación se confía a los organismos involucrados en la alianza estratégica y al organismo coordinador. SP 5 la coordinación se confía al instituto de investigaciones y al organismo coordinador.

1.9 Carácter Innovador

Esta es una propuesta que afortunadamente aparece en el momento más adecuado, justo cuando nos adentramos al tercer milenio, en donde el avance tecnológico será continuo y la adecuación al mismo será de absoluta necesidad y urgencia.

Desde sus inicios esta posibilidad de implantación del teletrabajo en Venezuela, tuvo muy claro al carácter reformador y revolucionario, como una nueva forma de organización del trabajo en el país, sustentado en la visión de alcanzar un punto culminante cuando fuera abordado como un medio alternativo de trabajo para enfrentar los problemas de desempleo en grupos vulnerables.

Desde luego, el teletrabajo por su carácter innovador y generador de cambios, nos enfrenta al punto neurálgico de toda reforma, la resistencia. No obstante mucho se ha logrado avanzar, pero todavía hoy el avance es suficiente si nos atenemos a las que son, evidentes necesidades del país y clamorosas demandas de nuestra sociedad: gozar de un medio definitivo para ejecutar sus labores. En este sentido el teletrabajo se presenta como una oportunidad factible dentro de la ejecución de este prototipo.

En su contenido el programa provee de nuevos modelos organizativos, tales como:

- **Reubicación de actividades:** Esta modalidad implica una redistribución geográfica entre las actividades “front office” (cara al público) y las actividades “back office” (internas). El teletrabajo permite a las compañías replantearse su organización y beneficiarse de la implantación de zonas más alejadas de las grandes urbes.

- **Outsourcing:** Es una extensión del anterior, con la particularidad de que el departamento reubicado ya no pertenece a la empresa. Esta modalidad se puede aplicar para un gran número de funciones: contabilidad, secretaría, gestión de los sistemas de informática, entre otros.

- **Autónomos o microempresas:** Para las que no se supone ningún obstáculo el situarse en casa o en una oficina compartida.

- **Uso de una tecnología de punta:** que permita automatizar procesos que generen un mejor servicio a los clientes según sea el objetivo de la empresa.

No sólo en la forma de organización se presenta el carácter innovador del teletrabajo, sino también, en las formas de ejecución de las actividades laborales de las personas. Así tenemos:

- **Teletrabajo en casa con dedicación parcial o completa:** Quizá sea la forma más conocida de teletrabajo.

- **Teletrabajo combinado:** Cuando el lugar de trabajo varía entre la oficina y el hogar.

- **Teletrabajo móvil:** El teleconsultor puede estar en cualquier parte. Se comunica con su compañía/contratista/cliente haciendo uso de servicios móviles de telecomunicación.

- **Centros de teletrabajo con dedicación parcial o completa:** Se incluyen los siguientes tipos:

- a.- **Oficinas satélites:** Divisiones organizativas relativamente autosuficientes de una empresa que han sido reubicadas fuera de la empresa matriz. Un aspecto clave radica en que estos centros se sitúan cerca del mayor número de empleados del departamento y cerca de lugares donde se pueda contratar personal con el perfil adecuado.

- b.- **Centros de trabajo vecinales (neighbourhood offices):** Centros de trabajo equipados y financiados por diversas organizaciones, compartidos por empleados de las mismas y situados cerca de la residencia de los que trabajan allí.

c.- Centros de recursos compartidos (telecottages, telehouses o community or regional teleservices centers): Centros de trabajo establecidos por terceras organizaciones, normalmente por la administración, para ser utilizados por profesionales autónomos o pymes que por si mismos no podrían acceder a las facilidades de las tecnologías de la información y telecomunicaciones que proporciona el centro.

d.- Oficinas en el extranjero (offshore): Oficinas establecidas para la realización de actividades de “back office” aprovechando menores costos laborales, entre otros beneficios.

1.10 Efecto Multiplicador

Los efectos que se aspiran conseguir con el programa quedan definidos en los siguientes puntos:

- 1) La difusión masiva del teletrabajo en el ámbito nacional usando como servicio modelo la consultoría en Desarrollo Organizacional.
- 2) La extensión cualitativa-cuantitativa de la red de micro empresarios telemáticos y su vínculo con el desarrollo local.
- 3) La reproducción de las experiencias en teletrabajo en otras localidades y en otros organismos públicos y privados.
- 4) Disposición de los programas formativos y del material didáctico en los infocentros.

Para entender el efecto multiplicador del prototipo, es necesario partir del conocimiento de la “ Globalización” provocada por la telemática a través de las tecnologías aplicadas a Internet.

Actividades como la medicina, en el caso particular de personas que han creado bases de datos para conocer la ubicación física en el ámbito mundial de un miembro a ser sustituido por una prótesis y asesorar a los médicos que las requieran para su adquisición, son hoy día simples ejemplos de los alcances de estos sistemas.

Todas estas actividades se realizan, sin los movimientos físicos acostumbrados gracias al teletrabajo y a los teleempresarios que en el se desempeñan. La sistematización de una multiplicidad de “actores que se codifican”, es muestra representativa del éxito del programa.

Entre las entidades en las que los efectos multiplicadores del prototipo vierten sus beneficios está la administración local, la cual puede prestar un mejor servicio gracias a la automatización de ciertos procesos que representaban gruesos cuellos de botella limitantes de un servicio de calidad, eficiencia y rapidez.

A estos pueden agregarse las asociaciones profesionales y las organizaciones orientadas a la formación profesional y promoción de los jóvenes como nuevos emprendedores, sin dejar a un lado a la sociedad civil organizada.

1.11 Transnacionalidad

El prototipo prevé una transnacionalidad con países con experiencia en el área del teletrabajo para intercambiar experiencia y aprender de quienes ya poseen una base sustentada y legítima en el área del teletrabajo. Dentro de ellos se pueden mencionar: España e Italia.

Los proyectos que en esta materia se han desarrollado en otros países tienen una serie de elementos comunes entre los que subrayamos:

(a) El desarrollo de una modalidad e instrumento de trabajo que genera un impacto económico y profesional orientado hacia la llamada Sociedad de la Información.

(b) La creación de tipos particulares de sistemas operacionales, acciones para estimar los requisitos de ocupación y profesionalismo.

(c) La identificación de servicios y aplicaciones que puedan contribuir principalmente a la creación de oportunidades reales de ocupación y de desarrollo social.

(d) El reconocimiento real de la importancia crucial de actividades que se extiendan a la difusión de la información y el desarrollo del conocimiento.

Para cumplir con este proceso se plantean de manera específica las siguientes estrategias:

- La creación de una bolsa de teleconsultores en el área de consultoría en Desarrollo Organizacional locales.
- Una comprensión global del impacto del programa sobre: (a) la oportunidad profesional y (b) los requisitos de formación y bases para la creación de teleempresarios en las diferentes regiones del país, estableciendo una metodología de búsqueda común y contextualizada para cada zona en específico.
- Determinación de un modelo eficaz de impacto, que integre el punto de vista de la organización y de los profesionales, el resultado del programa y de su aplicación y las ventajas competitivas que fundamentan el desarrollo del teletrabajo. El desarrollo del modelo debe contar con la colaboración del sector público y privado susceptibles de vinculación.
- Una comprensión del impacto del teletrabajo en los procedimientos de descentralización de funciones en el sector público y privado.
- Conferencias que permitan intercambiar los éxitos de cada programa en particular.

- Una estrategia global, para extender la información sobre las actividades nacionales y transnacionales, enfocada en los resultados del prototipo y en otros programas análogos, garantizando la transferencia de los resultados conseguidos en el ámbito nacional e internacional.
- El acceso de entrada a las transnacionales a través de un sitio WWW.
- Dejar asentados por escrito un documento que refleje las experiencias y logros de transnacionales en el campo del teletrabajo que sirva de guía informativa para nuevos ejecutores.

Internamente para la difusión en el país se desarrollarán cuatro tipos de actividades en forma paralela:

- La presentación de prototipos en algunas las regiones del país.
- Reuniones constantes del comité directivo con los miembros de organismos transnacionales para el intercambio de ideas y de resultados de los elementos innovadores en prototipos nacionales.
- Seminarios breves, que se desenvuelven contemporáneamente a las reuniones del comité directivo, para que los miembros del equipo de trabajo discutan las materias de interés común y fortalezcan el desarrollo del prototipo.
- Una serie integrada de teleconferencias, organizada por un miembro regional del grupo, con intervenciones de miembros internos o externos al cuerpo ejecutor. El público debe componerse de igual forma por representantes de la PYMES quienes participarán activamente en las conferencias. Se pondrán los contenidos de las intervenciones y de las sesiones de trabajo en la red y se difundirán.

Estas actividades tendrán el propósito de facilitar:

- El desarrollo de métodos coherentes para horizontalizar la información hacia las diferentes redes de teleconsultores en el área de consultoría en Desarrollo Organizacional. Esto permitirá la adquisición de información en cuanto a los avances y a las características de los servicios que están prestando los miembros de la red.
- El desarrollo cooperativo y la aprobación de los modelos y las herramientas para usar, medir y prever el impacto del teletrabajo en el mercado de trabajo en cuanto a las oportunidades de negocio que en él se presenten.
- La difusión de la información relativa al impacto del programa en las oportunidades de ocupación en las diferentes regiones.
- La producción de recursos informativos - con apoyo de las transnacionales – en cuanto al impacto del programa en el desarrollo de oportunidades de ocupación en el ámbito regional.
- Estudios de casos exitosos.

2. Articulación Del Prototipo

2.1 Fases de planificación

El prototipo se ha articulado, en la planificación inicial, en cinco fases:

- **Fase 1: El Estudio Preliminar**
- **Fase 2: Concientización y Formación**
- **Fase 3: Dentro de la Experimentación**
- **Fase 4: Experimentación Externa**
- **Fase 5: Integración de resultados y propuestas de desarrollo.**

Las cuales quedan descritas brevemente en la siguiente parte.

Fase 1: El estudio preliminar

En esta fase se anticipa la realización de actividades de estudio que producirán las indicaciones metodológicas, organizativas y tecnológicas que servirán de base para el alcance de los objetivos del programa.

Particularmente se anticipan cinco estudios:

Estudio 1. La potencialidad y efectos del teletrabajo en y para la consultoría en Desarrollo Organizacional.

Estudio 2. Los indicadores que propicien y restrinjan el teletrabajo: función, situación estratégica, mercado, entre otros.

Estudio 3. El sistema organizativo del sector público y privado y la potencialidad del teletrabajo.

Estudio 4. Tecnologías para el teletrabajo: el reconocimiento y evaluación de los costos y los beneficios de la introducción del modelo.

Estudio 5. El requisito de actualización de las personas en cuanto a tecnología y organización del trabajo.

Se debe anticipar, además, en esta fase, otras cuatro actividades:

- Planificación de una estructura básica preliminar para teletrabajar.
- La alianza estratégica con el sector público y privado y en especial con empresas consultoras
- La definición de la estrategia de introducción del teletrabajo en la administración pública y privada.
- Planificación de un sistema de monitoreo y evaluación del prototipo (criterios, indicadores, las herramientas y modelos de comprobación).

Fase 2: Concientización y formación

Esta es la fase más delicada en relación a las posibilidades de éxito del proceso de introducción del teletrabajo como modo alternativo de trabajo. Aquí deben asignarse las funciones y los servicios con potencialidad de racionalización y/o innovación y/o de gestión comercial dentro o afuera de la organización.

De la misma manera se definen las formas de prestación de servicios: individual (Outsourcing) o colectividad (microempresarios) todo ello sustentado bajo el uso de la telemática.

En este sentido se ha anticipado lo siguiente:

- Los seminarios de concientización para los potenciales teleconsultores en el área de consultoría en Desarrollo Organizacional, determinando las oportunidades y las relaciones de trabajo que se pueden asociar desde el punto de vista de efectividad y beneficios.
- Mini-talleres de análisis de la potencialidad de actividades comerciales, de programas, prototipos y servicios telemáticos.
- Selección y promoción de empresas sobre la base de las demandas surgidas.

- Activación de los procesos de teleformación:
 - En relación con la persona
 - En relación con el contacto directo en las redes de teleconsultores en el área de consultoría en Desarrollo Organizacional.
 - En relación con los responsables de los programas y actividades de la administración y codirección de las microempresas.
- Activación de las personas para la fase preparatoria de los Teleemprendedores:
 - Acciones de consultoría alternando con formación teórica (teleformación) para la creación de microempresas.
 - Las acciones de teleformación para el uso de la telemática como instrumento para la interacción con los niveles profesionales.
 - El taller de preparación y demostración para los ejecutivos (internos y/o personas orientadas a la codirección de las microempresas).
- Activación del proceso de demostración:
 - Los laboratorios temporales de información y demostración de teletrabajo.
 - Planificación de los sistemas telemáticos.

Fase 3: Dentro de la Experimentación

- Planificación ejecutiva.
- El taller de retroalimentación en la planificación ejecutiva y los resultados de la fase precedente.
- La realización y experimentación con monitoreo y evaluación periódica para los posibles ajustes.
- El taller de retroalimentación de los asuntos pertinentes.

Fase 4: La Experimentación Externa

- Planificación ejecutiva
- El taller de retroalimentación de planificación ejecutiva y los resultados de la fase precedente.
- La realización y experimentación con monitoreo y evaluación periódico para los posibles ajustes.
- El taller de retroalimentación de los asuntos pertinentes.

Fase 5: Integración de resultados y propuestas de desarrollo

- Taller de evaluación y difusión de los resultados.
- Proyecciones en cuanto a la labor de los teleconsultores en el área de consultoría en Desarrollo Organizacional como teleempresarios: Consolidación y alcance.
- La reproducción del material documental y de las herramientas para la difusión y calificación del programa.
- Conferencia internacional (evaluación, difusión e intercambio)

2.2 La subdivisión del prototipo en Sub-prototipos de ejecución

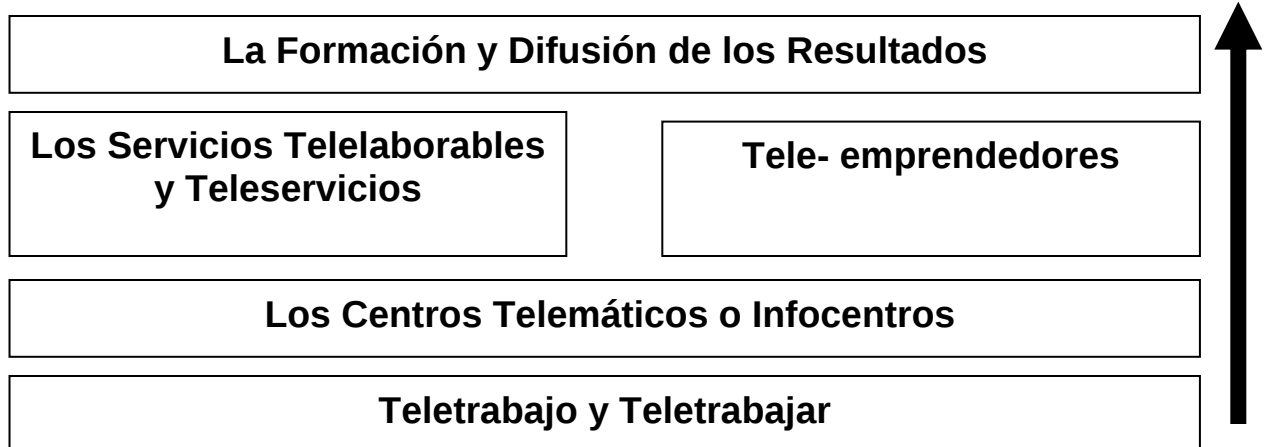
Para poder ejecutar todo las acciones descritas, el Prototipo se ha organizado en 5 Sub-prototipos.

Esto ha permitido, por un lado, para homogeneizar: la finalidad, objetivo, metodologías, los resultados y asistencia a los productos de servicio, y por otro, para acondicionar una herramienta novedosa de trabajo en las condiciones actuales del país.

Los Sub-prototipos son lo siguiente:

- **SP1 - Teletrabajo Y Teletrabajar.**
- **SP2 - Los centros telemáticos o Infocentros.**
- **SP3 - Los servicios Telelaborables Y Teleservicios.**
- **SP4 - Tele- emprendedores.**
- **SP5 - La formación y difusión de los resultados;**

La organización de esta estructura será la siguiente:



2.3 Articulación de los Sub-prototipos

Con el propósito de clarificar la finalidad y resultados generales de cada Sub-prototipo, se presenta una descripción breve a continuación:

2.3.1 SP1 – Teletrabajo y teleconsultor

Este Sub-prototipo representa el motor de todo el prototipo de acción. Tiene, de hecho, la finalidad inicial para individualizar: los sectores en que se introduce el teletrabajo, las oficinas (hogar) para ser transformados en oficinas para teletrabajar, así como los servicios que se van a prestar en modo de teletrabajo (Teleservicios).

Inicialmente en este sentido, el Sub-prototipo analizará las potencialidades y los efectos del teletrabajo para estimular el desarrollo organizacional, y en este contexto los círculos de intervención definirán, por consiguiente, las áreas susceptibles de ajustarse al teletrabajo. Además, el Sub-prototipo tiene dos objetivos paralelos: por un lado definir los canales de transmisión de información entre el teleconsultor y el cliente y por el otro definir las herramientas de uso interconectadas con estos canales de comunicación.

El Sub-prototipo comprenderá, al final de estos estudios, “la planificación del trabajo” presentado en un esquema de desarrollo, las actividades de planificación, realización y experimentación de cada uno de los servicios que se han individualizado para la aplicación del teletrabajo, así como su lugar de ejecución (centro telemático o Infocentro y hogar). Esta planificación será el punto de partida para el trabajo de los Sub-prototipos SP2 - SP3 - SP4.

Obviamente los círculos de intervención incluirán la red de teleconsultores en el área de consultoría en Desarrollo Organizacional. Además de la planificación de los elementos de referencia, se definirán también las áreas de ejecución de estos y sus funciones en la descentralización de tareas de la organización.

A.-Instrumentación del Sub-prototipo 1:

- *Formalizar el desarrollo del prototipo y de los procesos de comprobación y monitoreo.*
- *La potencialidad y los posibles efectos del teletrabajo para el desarrollo organizacional.*
- *El sistema organizacional de las empresas participantes y el potencial para teletrabajar y estrategia de introducción del teletrabajo.*
- *Las infraestructuras necesarias para la planificación en los infocentros*
- *Proceso de interconexión entre consultor y cliente: la articulación y herramientas.*

- *“La planificación del trabajo” para los Sub-prototipos operacionales.*

2.3.2 SP2 – Los centros telemáticos o Infocentros

La finalidad general de este Sub-prototipo es el análisis, definición y realización de la arquitectura de la infraestructura técnica y física necesaria para el desarrollo de los Sub-prototipos SP3, SP4 y SP5 y, por consiguiente, para permitir la experimentación de los modelos de teletrabajo y teleservicios, comprendida en la acción formativa siguiente:

- A tal efecto el Sub-prototipo usará, como referencia operacional, la planificación que se formuló en el Sub-prototipo SP1, y los estudios realizados en cuanto a los mecanismos de interconexión.
- De igual modo se considera a los hogares como los lugares primarios para teletrabajar y para estos se deben determinar las mismas condiciones que se aplican al centro telemático o infocentro.

Los infocentros son centros de servicios telemáticos asentados, generalmente en urbanizaciones satélites/periféricas. Están promovidos por instituciones locales, en colaboración con empresas y tienen vocación de ser autosuficientes económicamente. Entre las funciones de un infocentro destacan las siguientes:

- **Difusión** de los beneficios de las tecnologías de la información en el ámbito del desarrollo. Esta actividad pretende fundamentalmente acercar a lasDistrito Capitales a los beneficios de las nuevas tecnologías y la información transmitida a través de redes informáticas. Para ello se editan boletines divulgativos y se realizan congresos y seminarios.

- **Formación.** Dirigido a preparar a los usuarios para el uso de la telemática en sus actividades cotidianas y a preparar a los habitantes de la urbanización para unirse a la llamada “sociedad de la información”.

- **Ofrece** formación en las nuevas tecnologías, para lograr así una mayor competitividad de las pequeñas y medianas empresas emplazadas allí y facilita el acceso a ordenadores y a las nuevas tecnologías de la información de sus habitantes.

- **Desarrollo.** A teleconsultores en el área de consultoría en Desarrollo Organizacional y módulos de teletrabajo para apoyar y desarrollar nuevas oportunidades y prototipos de teletrabajo, promoviendo al mismo tiempo al asentamiento en sus instalaciones de pequeños negocios.

- **Promoción** del teletrabajo, entendiendo como sistema de empleo que, por un lado, favorece retener la población autóctona y, por otro, atrae a consultores con un alto nivel de formación de otras localidades cercanas.

El infocentro promociona el teletrabajo y pone a disposición de los teleconsultores en el área de consultoría en Desarrollo Organizacional, en las condiciones establecidas, módulos donde pueden desarrollar su actividad. El infocentro ofrece a las empresas del entorno la posibilidad de realizar en sus instalaciones pruebas pilotos de teletrabajo.

- **Servicios** telemáticos a las empresas. Dichos servicios están dirigidos a facilitar el acceso de los usuarios a las oportunidades que ofrecen los nuevos sistemas de información y comunicación, y que, hasta la fecha, han sido sólo posibles en las grandes empresas.

En este sentido, destacar que dichos servicios permiten a los colectivos anticiparse a los nuevos retos que se plantea la sociedad y en definitiva, adaptarse a las exigencias que implica el nuevo entorno competitivo mundial. El infocentro da conexión a Internet, facilita cuentas de correo electrónico y diseña las páginas Web corporativas de las empresas que lo requieran.

El infocentro promueve el asentamiento de empresas telemáticas locales, favoreciendo así el desarrollo tecnológico y completando la oferta de servicios telemáticos de los usuarios.

- **Servicios** telemáticos en los municipios. Los municipios que lo solicitan cuentan con correo electrónico, acceso a Internet, acceso a banco de datos, acceso a boletines oficiales, etc. Disponen además de los servicios de diseño y puesta en funcionamiento de información en Internet, sirviendo todo ello para promocionar el municipio.

- **Prototipos** demostración. El infocentro en colaboración con las empresas, o con los teleconsultores en el área de consultoría en Desarrollo Organizacional asentados en él, así como con otras empresas y entidades que trabajen en este campo, pondrán en marcha prototipos de demostración de la validez de los distintos sistemas y servicios telemáticos para dar respuestas a las necesidades de los usuarios.

Los infocentro sirven de igual modo para la educación de la comunidad (niños y jóvenes) a través de la telenseñanza, lo cual permite a estos el aprendizaje, uso y aprovechamiento de las herramientas telemáticas.

A.-Instrumentación del Sub-prototipo 2:

- *Análisis de la infraestructura técnica y física y de la plataforma comunicacional para los teleservicios a ofrecer.*
- *Prototipo de centros telemáticos o infocentros y de hogares acondicionados para teletrabajar*
- *Planificación los centros telemáticos o infocentros y acondicionamiento de los hogares.*

2.3.3 SP3 - Los servicios telelaborables y teleservicios

Es uno de los dos Sub-prototipos que tienen las siguientes asignaciones:

- Definir los modelos de servicios en teletrabajo y/o teleservicios expuestos en el SP1.
- Planear y comprender la aplicación de los modelos individualizados.

Obviamente el Sub-prototipo también determinará lo referido a la infraestructura física y técnica para teletrabajar, lo cual le otorgará viabilidad al modelo de servicio que se intenta ofrecer.

En este Sub-prototipo se determinarán los elementos que definen las condiciones para teletrabajar. En este sentido se propone la aplicación del siguiente cuestionario (Infocentro de Gordexola. España. 2001):

Test: ¿Podría yo teletrabajar?

Conteste a estas preguntas "si" o "no", según la opción que considere más cercana a su opinión.

1.- ¿Está usted capacitado y dispuesto para autodirigirse?	☐ Sí
	☐ No
2.- ¿Está capacitado y dispuesto para automotivarse?	☐ Sí
	☐ No
3.- ¿Está dispuesto a ser evaluado por los resultados?	☐ Sí
	☐ No
4.- ¿Tiene usted una buena relación profesional con su director?	☐ Sí
	☐ No
5.- ¿Dispone en su casa de un espacio adecuado para teletrabajar?	☐ Sí
	☐ No
6.- ¿Es capaz de evitar distracciones de tipo familiar?	☐ Si
	☐ No
7.- ¿Está al cuidado de algún miembro de la familia?	☐ Sí
	☐ No
8.- ¿Puede evitar las tentaciones y distracciones de casa mientras trabaja?	☐ Sí
	☐ No
9.- ¿Podría prescindir de la vida social de la oficina?	☐ Sí
	☐ No
10.- ¿Puede modificar su organización y lugar de trabajo?	☐ Sí
	☐ No

El Sub-prototipo acondicionará, además, los elementos que definen la formación y teleformación pertinente. En este sentido se propone el siguiente esquema curricular:

a) Objetivo del curso de Teletrabajo

Formar y preparar a potenciales Teletrabajadores o Trabajadores de la Información, haciendo uso intensivo de Internet y otras herramientas multimedia como instrumento mismo de formación.

b) Participantes

Todos aquellos trabajadores (dependientes o autónomos) que puedan encontrarse o que se encuentren actualmente con problemas de falta de adecuación de su formación y aptitudes a las nuevas circunstancias debido al desarrollo de la tecnología y de las "autopistas de la información".

Pequeñas y medianas empresas dispuestas a adoptar nuevas fórmulas de trabajo o formas de trabajo que solucionen sus actuales problemas

c) Contenido (fuente Telecentro GORDEXOLA. Adaptación Propia)

Bloque 1: INTRODUCCIÓN AL CURSO

Bloque 2: INTRODUCCIÓN Y MARCO DE REFERENCIA DEL TELETRABAJO

- Revolución digital y Sociedad de la Información.
- ¿Qué se entiende por Teletrabajo?.
- Las generaciones del Teletrabajo.
- Introducción a las redes de Telecomunicaciones.
- Teletrabajo y empresa virtual: nuevas formas flexibles de organizar el trabajo.
- Productos y servicios virtuales: los teleservicios.

Bloque 3: IMPACTO SOCIO-ECONOMICO

- Sectores y profesiones relacionadas. ¿Cuáles son las actividades más propensas? Sectores y actividades en crecimiento.
- ¿Cuáles son los perfiles más adecuados?. El perfil del emprendedor.
- Nuevas políticas de empleo: Teletrabajo y "empleabilidad". Nuevos empleos, nuevas actitudes, nuevas competencias.

Bloque 4: REDES IP, INTERNET

- Ordenadores, periféricos y multimedia.
- Introducción a las redes IP: accesos a Internet.
- Servicios en Internet.

Bloque 5: ASPECTOS PRACTICOS: ORGANIZACION, COMUNICACION, ASPECTOS PSICOLOGICOS, FORMACION Y ADAPTACION

- Cómo organizar el tiempo y la agenda.
- Cómo organizar el espacio de trabajo.
- Aspectos psicológicos: cómo gestionar las relaciones personales en el nuevo entorno.
- Cómo gestionar las nuevas formas de comunicación.
- Cómo implantar un esquema de trabajo en una empresa. Pasos a seguir.
- Cambio organizacional. Formación continua y adaptación como aspectos clave en el nuevo entorno. ¿Cómo gestionar las nuevas formas de comunicación?

Bloque 6: ASPECTOS LEGALES Y SOCIOLABORALES DEL TELETRABAJO

- Aspectos sociolaborales del Teletrabajo: posición de las principales instituciones involucradas.
- Aspectos legales del Teletrabajo. ¿cómo se articula un contrato de teletrabajo?. ¿Cómo crecer/continuar aprendiendo?

Bloque 7: SEGURIDAD

- La seguridad en un entorno virtual.
- La seguridad en Internet desde un punto de vista técnico.

A.-Instrumentación del Sub-prototipo 3:

- *Inicio de la formación del teleconsultor.*
- *El análisis organizacional, directivo y operacional de los teleservicios que se van a llevar a cabo y experimentar.*
- *Prototipo para cada teleservicio.*
- *La definición de las herramientas operacionales, directivas y organizacionales para la presentación de los teleservicios: Financiamientos y becas.*

2.3.4 SP4 – Teleemprendedores

El Sub-prototipo tiene el objetivo de definir el modelo sustentable de prestación de servicios a través del teletrabajo. Será tarea fundamental definir el modelo que de la garantía necesaria para un servicio de calidad y de permanencia en el tiempo. Para llevar a cabo este Sub-prototipo se deben considerar los aspectos relativos, formulados en el SP1 y SP3.

A tal efecto el Sub-prototipo también estimará el grado de descentralización de diversas funciones organizacionales.

A.-Instrumentación del Sub-prototipo 4:

- *Análisis general de las oportunidades de negocio que se revelaron de los resultados de los Sub-prototipos precedentes.*
- *Prototipos de las microempresas.*
- *Realización de la estructura organizacional, operacional y directiva de cada microempresa.*

- *Experimentación, a través de una acción de consultoría de las empresas u organismos demandantes.*
- *Experimentación y evaluación de los teleconsultores en el área de consultoría en Desarrollo Organizacional y de los teleservicios.*

2.3.5 SP5 - La Formación y Difusión de los Resultados

Este Sub-prototipo es muy articulado, y usa los resultados en el tiempo comprendidos en los Sub-prototipos precedentes (SP2, SP3 y SP4), así como desarrolla un análisis particular de los requerimientos del mercado en cuanto a necesidades de negocio y formación. En esta etapa se debe planificar la preparación de una serie de cursos de actualización “en presencia” o “a distancia”, de temas referidos a la telemática y el teletrabajo, como también, la transferencia de las actividades aportadas en el proceso de transnacionalidad.

El Sub-prototipo definirá, finalmente los criterios de evaluación de la acción didáctica: proceso de enseñanza-aprendizaje, con los resultados obtenidos.

El contenido de los programas de actualización quedará definido de la siguiente forma:

Actualización Técnica Avanzada

- Fundamentos de cliente / Servidor
- Workflow en ambiente de Redes
- Globalización empresarial
- Migraciones y actualizaciones de Tecnologías
- Implantación y prototipos SAP
- Mantenimiento de Micros

Actualización Profesional

- Tendencias mundiales en teletrabajo
- Actualización en el manejo del entorno
- Economía laboral
- Racionalización y planes de formación
- Planificación, seguimiento y evaluación de la formación
- Indicadores organizacionales

A.- Instrumentación del Sub-prototipo 5:

- *Análisis para cada servicio de la correspondiente formación del teleemprendedor.*
- *Planificación de todas las herramientas de formación, tradicionales e innovadoras.*
- *La realización de los materiales y los apoyos para cada acción de actualización formativa.*
- *Comprobación de los resultados de los Sub-prototipos SP2, SP3, SP4, SP5 y contextualizar el plan de intervención de actualización formativa, con los compañeros de grupo o directamente con la fundación.*
- *El desarrollo del proceso de formación relativa al Sub-prototipo SP3.*
- *El desarrollo del proceso de formación relativa al Sub-prototipo SP4.*
- *Comprobación de los resultados de formación en comparación con la definición de las necesidades de servicio que demande el mercado.*

3. Aplicación del Modelo

3.1 Modelo Aplicado para Cada Población Objetivo

- Población objetivo 1: *Profesionales en consultoría en Desarrollo Organizacional externos.*

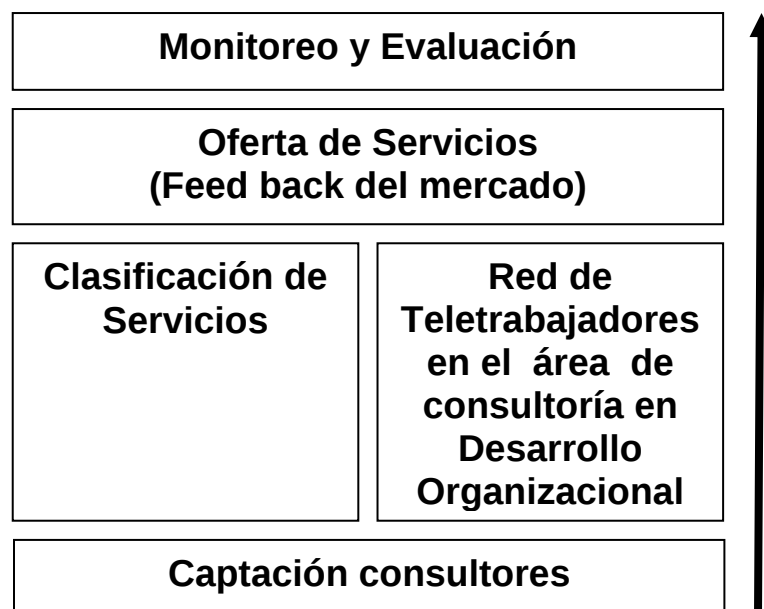
Paso 1: Captación de los potenciales teleconsultores en el área de consultoría en Desarrollo Organizacional a través de las agencias de colocación de empleo en la Web. Estas personas deben poseer los equipos y las conexiones necesarias para teletrabajar, además de conocer su uso y aplicaciones.

Paso 2: Clasificación por área profesional y de servicios (Diagnóstico e Intervención).

Paso 3: Creación de una red de teleconsultores en el área de consultoría en Desarrollo Organizacional en el ámbito nacional.

Paso 4: Ofertar los servicios de teletrabajo a los organismos públicos y privados.

Paso 5: Realizar el monitoreo del desempeño de los teleconsultores en el área de consultoría en Desarrollo Organizacional en servicio.



– Población objetiva 2: *Consultores Organizacionales Internos*

Paso 1: Promoción de las Teleconsultores ofertando a sus clientes sus servicios a través del teletrabajo y la factibilidad de implantación en sus organizaciones.

Paso 2: Elaboración de las propuestas de servicios a partir de un estudio de funciones susceptibles de ser descentralizadas en la organización y su posibilidad de adecuación al Teletrabajo.

Paso 3: Estudio económico y de factibilidad.

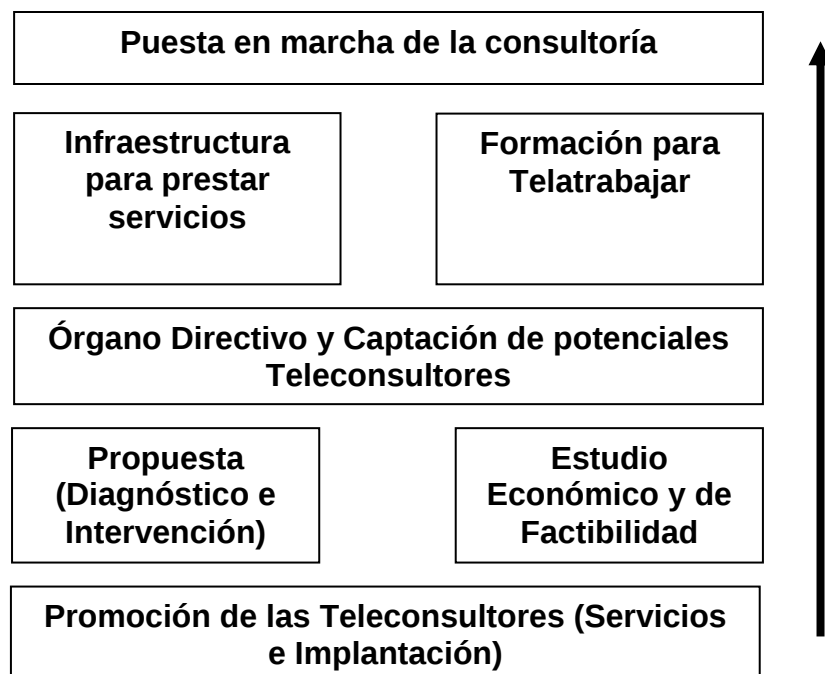
Paso 4: Captación de los potenciales teletrabajadores y definición del cuerpo directivo.

Paso 5: Formación en el uso de las herramientas telemáticas.

Paso 6: Definición del lugar de prestación de servicios.

Paso 7: Incorporación a la red de teleconsultores.

Paso 8: Incorporación de los teleconsultores a los centros telemáticos para servir de instructores.



3.2 Modelo de Participación del Sector Público y Privado

Sector Público

Paso 1: Involucrar a los entes interesados (Sector laboral, sector de la microempresa, sector social, empresarios, gobernadores y alcaldes, sector de las telecomunicaciones, sector educativo y de investigación).

Paso 2: Realizar convenios de ayuda técnica y de financiamiento con diversos sectores nacionales e internacionales (Organismos multilaterales o bilaterales que auspicien estos programas).

Paso 3: Incorporar a los organismos dependientes del Estado a las acciones correspondientes (entes comprometidos con las áreas de alcance del programa).

Paso 4: Formular una política de Estado para el desarrollo del teletrabajo en Venezuela.

Paso 5: Promocionar el programa y sus alcances a nivel nacional e internacional (Medios de comunicación social).

Paso 6: Participar como beneficiario en la ejecución del programa (Reestructuración laboral de los organismos y empresas dependientes del Estado, de las gobernaciones y de las alcaldías/ sistematización de procesos).

Paso 7: Evaluar los resultados (costos/beneficios).

Sector Privado

Paso 1: Involucrar a las empresas interesadas.

Paso 2: Realizar una alianza estratégica con el sector público a través de convenios multisectoriales.

Paso 3: Otorgar financiamiento y ayuda técnica al programa.

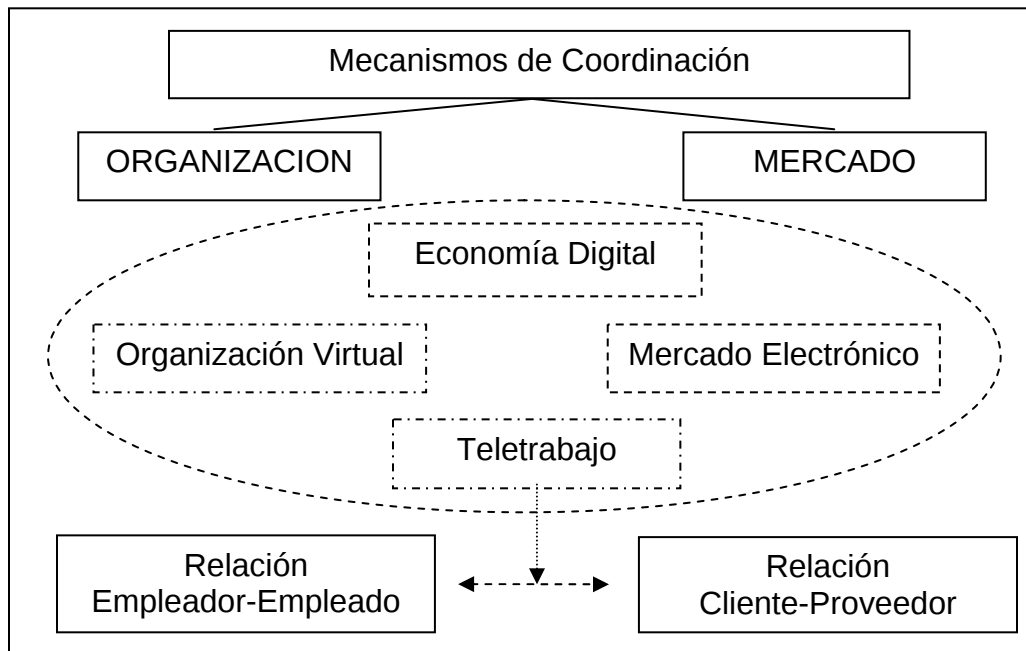
Paso 4: Flexibilizar el proceso a través de donaciones o facilidades para la adquisición de equipos e infraestructura.

Paso 5: Participar como beneficiario del programa.

Paso 6: Evaluar los resultados (costos/beneficios).

3.3 Contexto de Aplicación

El desarrollo del prototipo se relaciona con mecanismos de coordinación de la actividad económica modificados, que se identifican en el siguiente gráfico (1):

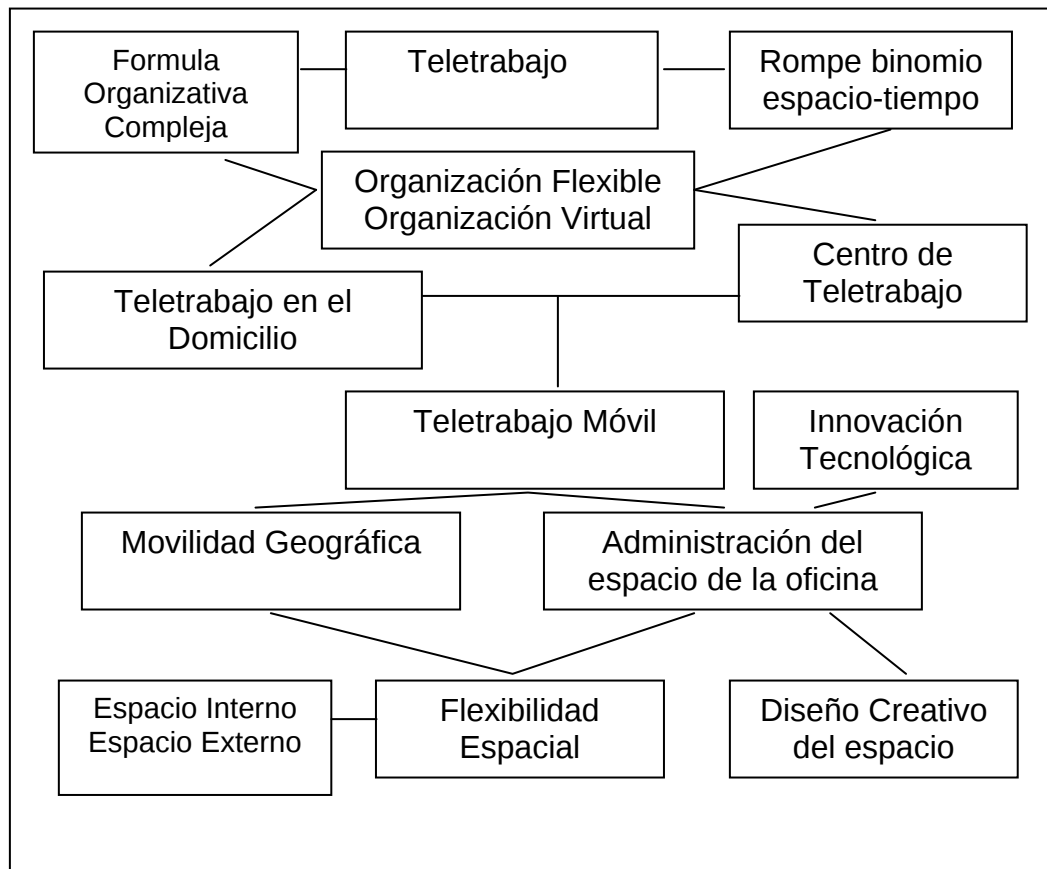


Fuente: Antonio Padilla. Apm@uma.es. Adaptación Propia.

De este modo, podemos decir que en su aplicación la implantación del prototipo supone dotar a la organización del trabajo de una flexibilidad espacial y temporal que tradicionalmente no ha tenido, al menos en términos generales, aunque sí en algunas ocupaciones.

Ante este escenario se consideran diversas modalidades de teletrabajo, que esquemáticamente se recogen en el siguiente gráfico (2). Es preciso indicar como en la práctica todos estos modos de teletrabajar se mezclan:

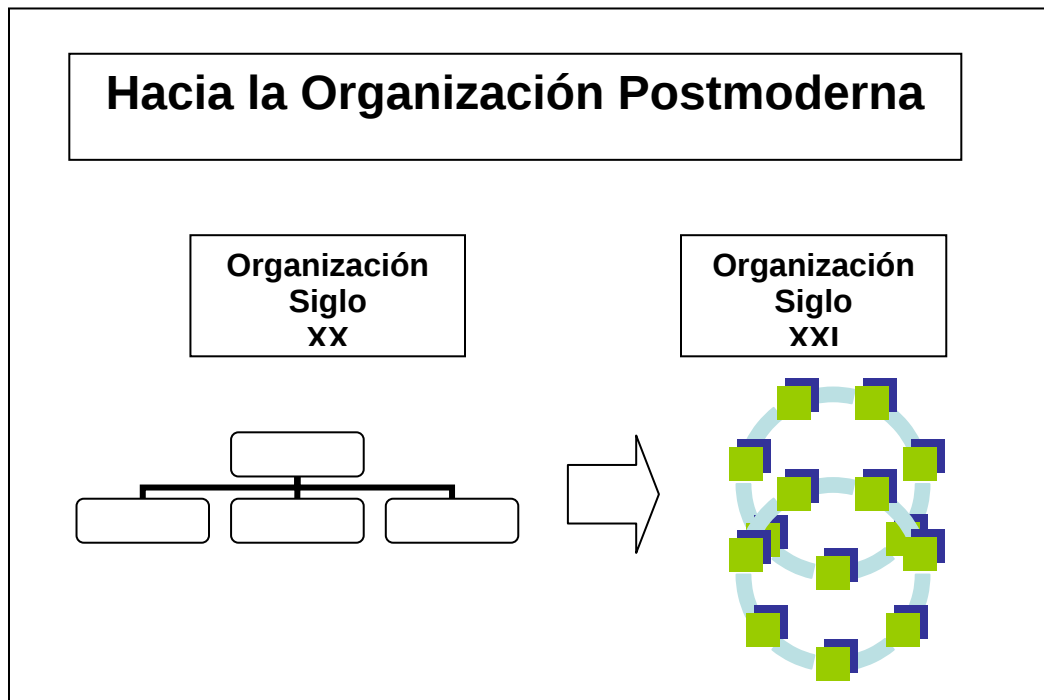
Gráfico 2



Fuente: Antonio Padilla. Apm@uma.es. Adaptación Propia.

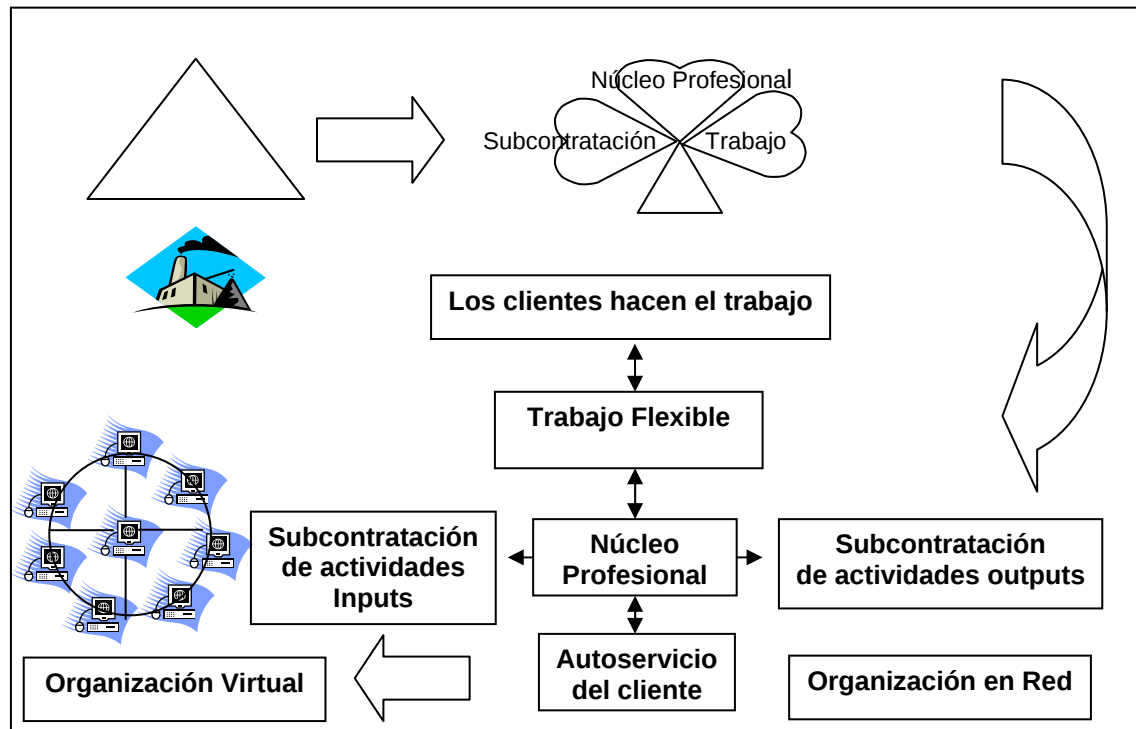
En definitiva, la aplicación del prototipo se enfrenta no sólo a las condiciones de su misma aplicación sino también al desarrollo de otras actividades como el comercio electrónico, lo cual conlleva a la aplicación de nuevos modelos de organización. Estos modelos son denominados como postmodernas (Gráfico 3) trébol, en red o virtual (Gráfico 4).

Gráfico 3



Fuente: Antonio Padilla. Apm@uma.es. Adaptación Propia.

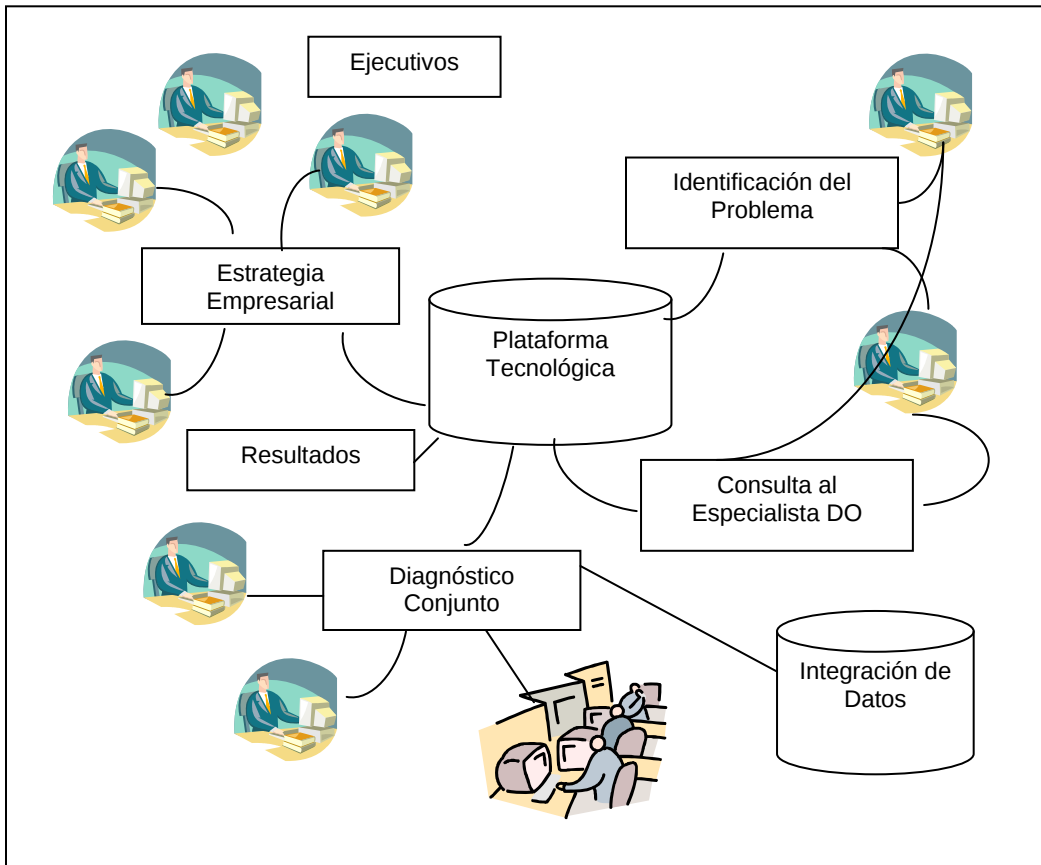
Gráfico 4



Fuente: Antonio Padilla. Apm@uma.es. Adaptación Propia.

3.4 El Ciclo Virtual del Teleconsultor en Desarrollo Organizacional

A continuación se presenta un esquema (Gráfico 5) en donde se demuestra la aplicación del prototipo en procesos de consultoría en Desarrollo Organizacional:



Fuente: Antonio Padilla. Apm@uma.es. Adaptación Propia.

4. Factibilidad de Aplicación

El estudio de factibilidad requerido para efectos de la ejecución del prototipo no operacional de aplicación de teletrabajo para consultoría en Desarrollo Organizacional, se basa en 3 aspectos o niveles: técnico, económico y operativo. A continuación, se evalúan cada una de estas factibilidades por separado:

Factibilidad Técnica

El prototipo es, desde el punto de vista técnico realizable, ya que se cuenta con los equipos técnicos para su ejecución siendo estos componentes básicos de un computador personal (software, hardware, impresora y conexión en Internet). De igual forma existen los infocentros los cuales están equipados con el fin de dar apoyo a los usuarios de tecnologías de la información.

Factibilidad Económica

El costo que genera la ejecución del prototipo queda establecido a continuación, tomando como referencia cálculos estimados para la Gestión e Instalación de un Centro de Teletrabajo en la localidad de Gordexola (España), podemos señalar un costo aproximado para un Centro de Teletrabajo en Venezuela:

Equipos técnicos y físicos

Hardware	75.000.000,00 BS.
Software	20.000.000,00 BS.
Implementos	30.000.000,00 BS.
Total equipos físicos	125.000.000,00 BS.

Implantación y desarrollo	
Equipo profesional y formación	140.000.000,00 BS.
Mantenimiento de la tecnología	14.500.000,00 BS.
Gestión de la red telemática	20.500.000,00 BS.
Arrendamiento de instalaciones	40.000.000,00 BS.
Gastos generales y promoción	50.000.000,00 BS.
Total implantación y desarrollo	265.000.000,00 BS.
Inversión total:	390.000.000,00 BS.

Factibilidad Operacional

Actualmente se cuenta con el conocimiento en el área de teletrabajo y Desarrollo Organizacional sustentado en las experiencias laborales y académicas en ambos campos de estudio. Se pretende por lo tanto poseer las alianzas estratégicas suficientes para ejecutar el prototipo no operacional el cual es claro en su estructura y contenido, cuya probabilidad de aplicación es factible por parte de los consultores en Desarrollo Organizacional, quienes estarán en capacidad de enfrentar los cambios que incorpora el teletrabajo en la forma de prestación de servicios, aceptando un sistema que aspira reducir las brechas entre las necesidades y requerimientos futuros de los clientes y la posibilidad de responder efectivamente a ellas.

1. Conclusiones y Recomendaciones

El prototipo no operacional que se obtuvo como resultado de este estudio es una contribución al campo de la flexibilidad laboral gracias a la integración de procesos de consultoría en desarrollo organizacional a través del teletrabajo. En su estructuración busca el desarrollo de nuevos emprendedores a través de la generación de nuevas fuentes de empleo o de la adecuación de los preexistentes al desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación. Es así como los consultores en DO se enfrenta a la capacidad de transformación de las organizaciones gracias a la introducción de la innovación en su desarrollo y en su necesidad de coexistir en un contexto que exige cada vez más por sus altos niveles de competitividad.

Los consultores en desarrollo organizacional deben considerar estos escenarios con el fin de incrementar su calidad de servicio y sus supervivencia en el mercado laboral. En este sentido se propone la formación de los consultores en DO en el área de teletrabajo con el fin de crear una red de teleconsultores, conformando una bolsa de trabajo integrada por Pymes, que promuevan al teletrabajo como herramienta de consultoría y como medio para la reestructuración de las organizaciones públicas y privadas.

En este sentido se debe integrar la planificación y desarrollo de infraestructura física y tecnológica para teletrabajar acompañando las políticas que desarrolla el gobierno en materia de infocentros y democratización del internet como también las iniciativas privadas en la implantación de centros de comunicaciones. Esta integración obliga la participación de organismos del sector público y privado como gobierno nacional, empresas consultoras, empresas telemáticas universidades / instituto de investigación, organismo coordinador y telecentros internacionales.

En la implantación del prototipo será fundamental crear índices de telaborabilidad para los consultores y para los procesos organizacionales que se desean automatizar con el fin de implantar al teletrabajo como herramienta de servicio profesional.

Es importante destacar que el prototipo es una contribución al estudio que en materia de teletrabajo se viene desarrollando en el país y que debe estar acompañado de una política de promoción a través de foros y conferencias sobre el tema que permitan ver al teletrabajo como una nueva forma de ofertar servicios profesionales en consultoría organizacional. De igual forma se deben difundir los resultados y las experiencias exitosas a nivel nacional e internacional y reproducir el prototipo en otras localidades y organizaciones del país adaptándolo a sus necesidades propias, lo que invitaría a la participación de otros organismos interesados e incorporar nuevas actividades a esta modalidad de servicio

Por último este intercambio permitirá al país incorporarse a la sociedad de la información promoviendo los efectos producidos en el área de consultoría organizacional con la implantación del teletrabajo.

1. Referencias Bibliográficas

- AGUIRRE Carlos y Roland R. REBOIS. (1994). Ciencia y Tecnología e Innovación: Conceptos y Prácticas. Bolivia: Universidad Andina Simón Bolívar. Comisión Europea. 263 pp.
- ALENSE, Eric. (1994) Integración orgánica y transformación del trabajo en la empresa informatizada. Revista Internacional del Trabajo. pp 744-764
- ALTISEN, Claudio. (1997) Teletrabajo Opción Laboral del Futuro Hoy. Zazem@satlink.com.
- BARNES, Kathleen. (1994) The new work force tips for managing telecommuters. HR focus. pp. 9-11.
- BENKI, Andrea.(2001) Ideas, globalidad, interacción. Una Nueva Economía: El Desarrollo Organizacional.
- BERRA, Mariella. (1996) Innovación Tecnológica y Nuevas Formas Organizacionales. Revista Gestión y Estrategia.
- BRYNJOLFSSON, Erik. (1994) Information Assets, Technology, and Organization. Management Science. No. 12. pp. 1645-1661
- BURCH, Steven. (1990) Telecomunicación. Guía estratégica para Gerentes. España: Serie Empresarial. Legis Editores S.A.
- BELL DE TIENNE, Kristen. (1993) Big brother or friendly coach. The Futurist. pp. 33-37.
- Di MARTINO, Vittorio y Linda WIRTH. (1990) Teletrabajo: Un nuevo modo de trabajo y de vida. Revista Internacional del Trabajo. Nº 4. pp 613.
- DIEBOLD, John. (1974). El Hombre y el Ordenador. Madrid: Editorial Pirámide.
- FRENCH, W Y C. Bell (1995), Desarrollo Organizacional, México, De Edición Prentice-Hall.
- GEE EDWIN, Austin. (1976). Managing Innovation. New York.

- GILLESPIE, Andrew. (1993) Telematics and its implications for industrial and spatial organization. Regional Development Dialogue. N° 2. pp 139-150.
- GOMEZ, Blanca.(1997) Secretaría de Formación y Cultura de la C.S. de CC.00. Fuente Internet: www.teletrab/fteletra.htm
- HADDON, Leslie; Alan Lewis. (1994) The experience of teleworking: an annotated review. The International journal of Human resource management. N° 1. pp 194-220.
- HERNANDEZ S, Roberto. (1991) Metodología de la investigación. México: McGraw-Hill interamericano.
- HUWS, Ursula. (1991) Telework: Projections. Futures. pp.19-31.
- KELLY, Marcia M. (1998) The Work at Home. The Futurist. pp 28-33.
- NAVARRO, DOMENICHELLI Rogelio. (1999) Innovación Tecnológica, Cambios Organizacionales y Nuevas Formas de Liderazgo. WWW.Nuevaempresa.cu.
- ORTIZ C, Francisco. (1996) El Teletrabajo. España: Mc Graw-Hill /Interamericana.
- PADILLA, Antonio. (2001) Teletrabajo: Una Aproximación General, Universidad de Málaga.
- PLAZ POWER, Irene. (1993) La informática en la sociedad venezolana ¿Símbolo de desarrollo? Viejas reflexiones sobre una nueva tecnología. Caracas: UCV. Consejo de Desarrollo Científico y Humanístico.
- ROBLEDO, Edgardo. (2001) Desarrollo Organizacional. WWW.Geocities.com/Athens/crete.
- SEGUNDO, Alejandro V. (1998) Aspectos Sobre la Evolución de la Eficiencia del DO. Revista Gestión y Estrategia. Universidad Autónoma Metropolitana Azcapotzalco.
- SCHEIN,E.H. (1.988). La Cultura Empresarial Y El Liderazgo. Plaza Y Janes. Barcelona.

- VENKATESH, Alladi; VITALARI, Nicholas. (1992) An emerging distributed work arrangement: an investigation of computer-based supplemental work at home. Management Science. N° 12. pp 1687-1705
- WEIJERS, Thea y Otros. (1992) Telework Remains Made to Measures. Futures. pp 1048-1055.
- VICARI, S. (1992) Telelavoro e pubblico impiego, in "Amministrare". a. Xxii. n. 1.

Anexo I

Instrumento de Recolección de Datos

Introducción
Motivo de la entrevista.
Conocimiento del teletrabajo y la consultoría en desarrollo organizacional.
Cuerpo de Preguntas
En la actualidad como observa las políticas privadas y públicas para el desarrollo de las tecnologías de la información y comunicación.
Según su criterio cuáles deberían ser las condiciones para la implantación de teletrabajo en Venezuela.
Según su experiencia en el área de consultoría organizacional cuál es la visión que tiene sobre el incremento y desarrollo progresivo de las tecnologías de la información y comunicación y los efectos en su área de trabajo.
Qué le motivaría a usted a participar en un programa piloto de aplicación de teletrabajo a la consultoría organizacional.
Cuáles cree usted deberían ser los objetivos de este programa piloto.

Cuáles deberían ser los beneficiarios de este programa piloto.
Cuáles áreas deberían considerarse para la elaboración de un taller de formación de teletrabajadores en el campo de consultoría organizacional.
Qué actividades vinculadas con la consultaría organizacional y propiamente con las organizaciones cree usted que pudieran ser susceptibles de teletrabajo.
Cuál cree usted que debería ser el alcance (organizacional, social, económico, otros) de este programa piloto.
Qué actores (organizaciones) a su parecer deberían ser considerados para desarrollar el programa piloto.
Cuáles deberían ser las condiciones organizacionales y tecnológicas para la aplicación del programa piloto.
Cuál debería ser la infraestructura física para teletrabajar como consultor organizacional.
Cómo articularía u organizaría usted el programa piloto para que cumpliera con los objetivos planeados.
Que se debería esperar del programa piloto en su fase de ejecución y culminación.

Anexo II

Práctica del Análisis de los Resultados

Categoría: Motivaciones

Modelo	Motivos que impulsaron el proyecto
Modelo de la Alcaldía de Gordexola (España)	• Mejorar la calidad de vida de los habitantes de la comunidad. • Integrar a personas incapacitadas, mujeres y jóvenes desempleados de la comunidad. • Incorporar la flexibilidad laboral en comunidades en vías de desarrollo. • Disminuir los movimientos físicos hacia las grandes urbes contribuyendo a la disminución del tráfico urbano de estas. • Evitar la fuga de talentos locales. • Desarrollar nuevos emprendedores.
Modelo de la Alcaldía de Nápoles (Italia)	• Crear un cuerpo corporativo local generando nuevas oportunidades de trabajo a través del teletrabajo. • Desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación en los servicios de la alcaldía. • Desarrollo de un servicio especializado de promoción y ayuda técnica a través del teletrabajo, en búsqueda del desarrollo local y de la calidad de servicios de la alcaldía.

Modelo	Motivos que impulsarían el prototipo
Consultor 1	• Desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación en Venezuela. • Adaptarnos a cambios futuros por venir. • Incorporar la innovación en el campo de la consultoría. • Ampliar el mercado de las empresas de telecomunicación e informática. • Reducción de costos operacionales.
Consultor 2	• Impulsar aun más las políticas de desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación que ha iniciado el gobierno nacional. • Incorporar un mecanismo innovador a los procesos de consultoría. • Desarrollar nuevas fuentes de empleo. • Desarrollo económico local.

Consultor 3	• Contribuir con las políticas del gobierno en materia de gobierno electrónico. • Mejora en los espacios físicos de trabajo. • Mejorar la calidad de servicio de los consultores. • Introducir cambios anticipados en los procesos de prestación de servicios de consultoría. • Mejora en la calidad de vida de los consultores.
Consultor 4	• Reducir los tiempos de respuesta. • Tener una consultoría en línea en los momentos que el cliente así lo desee. • Acompañar las políticas de democratización del internet. • Mejora en cuanto a los tiempos de respuesta del servicio en consultoría. • Poseer una técnica que permita un mejor uso de los recursos humanos de las organizaciones.
Consultor 5	• Desarrollo de un nuevo potencial laboral. • Mejora en los servicios a través de la interacción inmediata. • La racionalización de las oficinas. • Disminuir los procesos burocráticos. • Adaptación a los cambios organizacionales futuros. • Acompañar las actividades del E Recursos Humanos (empleo por internet, otros).

Categoría: Objetivos

Modelo	Objetivos del proyecto
Modelo de la Alcaldía de Gordexola (España)	• Individualizar los proyectos de teletrabajo que pueden recibir el mayor beneficio y aceptación de la comunidad. • Individualizar las potencialidades del crecimiento de los teletrabajadores ubicados en la comunidad. • Desarrollo económico local a través del acceso del teletrabajo por medio de telecentros.

Modelo de la Alcaldía de Nápoles (Italia)	• Construir índices de teletrabajo de las actividades que se desarrollan en la localidad. • Individualizar los intereses hacia la prestación de servicio a través del teletrabajo. • Determinar las posibles resistencias al teletrabajo en las diferentes actividades. • Determinar la correlación del interes/resistencia al tipo de teletrabajo (teletrabajo en la residencia, en Infocentros, el teletrabajo nómada, teletrabajo cooperativo, etc.). • Desarrollo de telecentros en la localidad.
---	---

Modelo	Objetivos del prototipo
Consultor 1	• Preveer los cambios de tipo organizacional y de productividad del trabajo humano para responder a las exigencias futuras en el área de consultoría. • Mejorar los procesos de prestación de servicios laborales adentro y fuera de las organizaciones. • Ofrecer servicios de calidad a los clientes. • Impulsar que los teletrabajadores en el área de consultoría funcionen como emprendedores sociales en búsqueda del desarrollo local. • Incorporar a empresa públicas y privadas involucradas en el área de la Tic.
Consultor 2	• Introducir el teletrabajo a través de un contexto organizacional que permita descentralizar funciones. • Individualizar, comprender y experimentar los modelos de teletrabajo que puedan representar un ejemplo de fácil reproducción en otros contextos potenciales, estudiando los alcances y los organismos colaboradores en cada uno.
Consultor 3	• Presentar el teletrabajo como un medio para el desarrollo de nuevas fuentes de empleo. • Adaptar los cambios organizacionales del modelo laboral común. • Implantar un sistema de creencias y motivaciones individuales hacia el teletrabajo. • Promover al teletrabajo como una alternativa de cambio productivo dentro y fuera de sus organizaciones.

Consultor 4	• Promover el teletrabajo como mecanismo para el desarrollo de las PYMES. • Desarrollo de actividades competitivas a través del teletrabajo. • Planificación y ejecución de programas en teletrabajo. • Ofertar servicios de teletrabajo. • Crear una red de demandantes de servicios.
Consultor 5	• Desarrollo del teletrabajo adentro y fuera de las organizaciones. • Incorporar a los ejecutivos y gerentes de las organizaciones y potenciales teletrabajadores a través de ajustes profesionales a la modalidad de servicio. • Desarrollar un plan de formación de teletrabajadores. • Incorporar al sector público y privado.

Categoría: Resultados Esperados

Modelo	Resultados esperados proyecto
Modelo de la Alcaldía de Gordexola (España)	• Un sistema telemático de la comunidad direccionado con las empresas participantes que permita el desarrollo de modelos experimentales en teletrabajo. • Desarrollo de telecentros para el uso de los teletrabajadores de la comunidad.
Modelo de la Alcaldía de Nápoles (Italia)	• Potencialidad efectiva del teletrabajo al servicio de la localidad. • Desarrollo de la infraestructura telemática de la localidad • Una bolsa de teletrabajadores. • Automatización y modernización de servicios de la alcaldía.

Modelo	Resultados que se pueden esperar del prototipo
Consultor 1	• La experimentación de un nuevo modelo de trabajo en la prestación de servicios profesionales en el área de consultoría. • Experimentación de nuevos empresarios en el mercado de trabajo. • Ajuste de la infraestructura telemática. • Crear las bases para un potencial desarrollo telemático del país.
Consultor 2	• La implantación de un nuevo modelo de servicios. • Una infraestructura telemática desarrollada.
Consultor 3	• Un servicio nuevo en el mercado de trabajo. • Un servicio con respuesta optimas para los clientes. • Mejora en el tiempo de respuesta.
Consultor 4	• La automatización de procesos de consultoría. • Una bolsa de recepción de proyectos y de una red de microempresas telemáticas.
Consultor 5	• La implantación operacional del teletrabajo. • Implantación de cursos para el formación/teleformación.

Categoría: Beneficiarios

Modelo	Beneficiarios del proyecto
Modelo de la Alcaldía de Gordexola (España)	• Amas de casa de la localidad. • Discapacitados. • Jóvenes profesionales.
Modelo de la Alcaldía de Nápoles (Italia)	• Empleados de la alcaldía. • Mujeres y hombres profesionales desempleados. • Discapacitados.

Modelo	Beneficiarios del prototipo
Consultor 1	• Profesionales en el área de consultoría. • Gerentes de organizaciones.
Consultor 2	• Profesionales en el área de consultoría.
Consultor 3	• Profesionales en el área de consultoría. • Discapacitados. • Desempleados.
Consultor 4	• Profesionales. • Desempleados.
Consultor 5	• Gerentes de las organizaciones. • Empleados de las organizaciones. • Empresas consultoras. • Consultores organizacionales.

Categoría: Organismos Participantes

Modelo	Organismos Participantes del proyecto
Modelo de la Alcaldía de Gordexola (España)	• Alcaldía. • Empresa telemática. • Empresa consultora.
Modelo de la Alcaldía de Nápoles (Italia)	• Alcaldía. • Empresa telemática. • Universidades locales.

Modelo	Organismos que deberían participar en el prototipo
Consultor 1	• Empresa telemática. • Empresa consultora. • Ministerio de Ciencia y Tecnología.
Consultor 2	• Empresa telemática. • Empresa consultora. • Organismos beneficiarios. • Ministerio de Ciencia y Tecnología.

Consultor 3	• Empresa telemática. • Empresa consultora. • Organismos internacionales con experiencia. • Sector público y privado. • Universidades.
Consultor 4	• Empresa telemática. • Empresa consultora. • Organismos internacionales con experiencia. • Alianzas estratégicas. • Instituto de investigación.
Consultor 5	• Telecentros de otros países. • Empresa telemática. • Empresa consultora. • Organismo coordinador. • Ministerio de Ciencia y Tecnología. • Universidades.

Categoría: Metodología de Trabajo

Modelo	Metodología de trabajo del proyecto
Modelo de la Alcaldía de Gordexola (España)	• La constitución de Grupos de Trabajo (Equipos) para cada proyecto. • La regularización de una escala de posibilidades de teletrabajo a partir de una matriz de posibilidades de servicios. • La descripción formal de las actividades que puedan ser de interés para el desarrollo de proyectos a través de un manual de flujo de trabajo. • La preparación de un programa de comunicación corporativo, donde se evalúe la comprensión de las actividades del teletrabajador en cada sector y, por consiguiente, también se evalúen los modelos de flujo de trabajo.

Modelo de la Alcaldía de Nápoles (Italia)	• La constitución de Grupos de Trabajo (Equipos) para cada proyecto. • Determinación de posibles servicios que se puedan ajustar al teletrabajo. • Realizar un flujo de trabajo de las actividades a incorporar al proyecto. • La ejecución del programa comunicacional con dos tipos de finalidades: La comprensión por parte de los diferentes actores sociales de las actividades que se llevan a cabo en teletrabajo y de las metas de que se asignan a cada una de éstas y la definición de las condiciones de motivación/resistencia al teletrabajo en cuanto a la actividad y el tipo de persona. • Monitorear y evaluar las actividades desde el hogar y desde los telecentros. • Evaluar el interés de los distintos sectores tanto públicos como privados para adoptar el teletrabajo y/o proveerse de los servicios que se prestan desde los centros telemáticos y hogares.
---	---

Modelo	Metodología de trabajo para implantar en el prototipo
Consultor 1	• Grupos de Trabajo. • Planes de comunicación organizacional. • Evaluación de actividades organizacionales y de consultoría (Administrativas, asesoría, tecnológicas, diagnósticos). • Análisis de infraestructura tecnológica personal y organizacional. • Evaluación de costo. • Planes de comunicación corporativo. • Definición de la estrategia de implantación. • Implantación del programa. • Control y evaluación de resultados.
Consultor 2	• Grupo de trabajo. • Evaluación de la tecnología propia y de la organización. • Evaluación de actividades para teletrabajar (Administrativas, Tecnológicas). • Evaluación de costos. • Implantación. • Control y evaluación.

Consultor 3	- Definición de la tecnología: configuraciones el hardware y el software que habitualmente utilizan - mecanismos para la interacción en tiempo real (la charla, llamada del video-teléfono, videoconferencia, etc.) y en tiempo diferido (E-mail, foro, etc.). - Definición de la tecnología organizacional: Teléfono, fax, correo electrónico, PC o terminales conectados en servidores, transporte de las especificaciones del trabajo y resultados a través de una red de comunicaciones. - Grupos de trabajo - Evaluación de actividades para teletrabajar (Asesoría y Tecnológicas). - Propuesta de consultoría en teletrabajo. - Diagnóstico por teletrabajo. - Intervención por teletrabajo. - Evaluación por teletrabajo.
Consultor 4	- Conocimiento de tecnologías tradicionales como tecnologías integradas a la telemática. - Análisis de procesos tecnológicos organizacionales: Redefinición de procedimientos, plataforma tecnológica, detección de las nuevas necesidades de comunicación y solución de servicios telemáticos de apoyo. - Grupos de trabajo. - Evaluación de actividades para teletrabajar (administrativas, tecnológicas, actividades de apoyo). - Propuesta de cosnultoría en teletrabajo. - Diagnóstico por teletrabajo. - Intervención por teletrabajo. - Evaluación por teletrabajo.
Consultor 5	- Captación de los potenciales teletrabajadores a través de las agencias de colocación de empleo en la Web. Estas personas deben poseer los equipos y las conexiones necesarias para teletrabajar, además de conocer su uso y aplicaciones. - Clasificación por área profesional y de servicios (Diagnóstico e Intervención). - Creación de una red de teleconsultores en el área de consultoría. - Ofertar los servicios de teletrabajo a los organismos públicos y privados. - Realizar el monitoreo del desempeño de los teletrababjadores.

Categoría: Carácter Innovador

Modelo	Carácter innovador del proyecto
Modelo de la Alcaldía de Gordexola (España)	• En cuanto a la prestación de servicios de la comunidad la implantación del teletrabajo como herramienta de trabajo. • La incorporación de Centros de trabajo vecinales. • Teletrabajo en casa con dedicación parcial o completa. • Uso de tecnología de punta.
Modelo de la Alcaldía de Nápoles (Italia)	• El uso de un nuevo método de trabajo. • La descentralización de funciones de la alcaldía. • La automatización de procesos de la alcaldía. • Desarrollo de telecentros. • Uso de tecnología de punta.

Modelo	Carácter innovador que debería llevar el prototipo
Consultor 1	• Outsourcing a través de teletrabajo. • Reubicación de actividades. • Trabajo desde el hogar e infocentro.
Consultor 2	• Outsourcing a través de teletrabajo. • Reubicación de actividades. • Trabajo desde el hogar u infocentro. • Nuevos modelos de estructuras organizacionales. • Nuevos modelos de reestructuración.
Consultor 3	• Descentralización de funciones. • Tecnología de punta al servicio del teletrabajo. • Nuevos modelos de consultoría. • Relación cliente- consultor.
Consultor 4	• Servicio combinado (en oficina y fuera de ella). • Consultoría en línea. • Nuevo modelo de consultoría. • Redes de microempresarios telemáticos.

Consultor 5	• La planificación de infocentros para teletrabajadores. • Reubicación de actividades. • Teletrabajo combinado (oficina / infocentro). • Red de teletrabajadores en consultoría. • Nuevas formas de organización del trabajo. • Nuevas formas de administración de recursos humanos.
-------------	---

Categoría: Efecto Multiplicador

Modelo	Efecto multiplicador del proyecto
Modelo de la Alcaldía de Gordexola (España)	• Reproducir modelos similares en otras localidades.
Modelo de la Alcaldía de Nápoles (Italia)	• Aplicar el modelo en otras localidades. • Involucrar a otros organismos. • Difundir los Resultados. • Adecuar otras actividades distintas a las ya experimentadas.
Modelo	Efecto multiplicador que debería provocar el prototipo
Consultor 1	• Uso masivo del internet. • Incorporar el modelo a la red. • Difusión de resultados. • Difusión del teletrabajo.
Consultor 2	• Difundir resultados. • Incorporar a otras profesiones. • Difundir los resultados cualitativos y cuantitativos. • Incorporar a otros organismos público y privados.
Consultor 3	• Difundir resultados. • La red de teletrabajadores. • Incorporar otros organismos públicos y privados.

Consultor 4	• La red de teletrabajadores. • Las bolsas de trabajo vía red de los microempresarios. • Difusión de resultados.
Consultor 5	• La reproducción de las experiencias en teletrabajo en otras localidades y en otros organismos públicos y privados. • Disposición de los programas formativos y del material didáctico en los infocentros. • Las redes de teletrabajadores. • La puesta en marcha de políticas gubernamentales en el área de teletrabajo.

Categoría: Transnacionalidad

Modelo	Transnacionalidad del proyecto
Modelo de la Alcaldía de Gordexola (España)	• Incorporación de la comunidad al desarrollo que en materia de flexibilidad laboral se viene desarrollando a nivel nacional y mundial.
Modelo de la Alcaldía de Nápoles (Italia)	• El desarrollo de una modalidad e instrumento de trabajo que genera un impacto económico y profesional orientado hacia la llamada Sociedad de la Información. • La creación de tipos particulares de sistemas operacionales, acciones para estimar los requisitos de ocupación y profesionalismo. • La identificación de servicios y aplicaciones que puedan contribuir principalmente a la creación de oportunidades reales de ocupación y de desarrollo social. • El reconocimiento real de la importancia crucial de actividades que se extiendan a la difusión de la información y el desarrollo del conocimiento.

Modelo	Transnacionalidad que debería provocar el prototipo
Consultor 1	• Estudio de casos exitos en materia de consultoría en teletrabajo. • La creación de una bolsa de teletrabajadores en el área de consultoría. • Creación de teleempresarios en las diferentes regiones del país, estableciendo una metodología de búsqueda común y contextualizada para cada zona en específico. • Determinación de un modelo eficaz de impacto, que integre el punto de vista de la organización y de los profesionales, el resultado del programa y de su aplicación y las ventajas competitivas que fundamentan el desarrollo del teletrabajo. • Impacto del teletrabajo en los procedimientos de descentralización de funciones en el sector público y privado.
Consultor 2	• Difusión de casos exitosos. • Conferencias que permitan intercambiar los éxitos de cada programa en particular. • Extender la información sobre las actividades nacionales y transnacionales, enfocada en los resultados del prototipo y en otros programas análogos, garantizando la transferencia de los resultados. • El acceso de entrada a las transnacionales a través de un sitio WWW.
Consultor 3	• Estudio de casos exitos en materia de consultoría. • La creación de una bolsa de teletrabajadores en el área de consultoría. • Efectos del teletrabajo en los procedimientos de descentralización de funciones en el sector público y privado. • Conferencias que permitan intercambiar información sobre lo que sucede en materia de teletrabajo en el país y a nivel mundial.

Consultor 4	• Presentación de casos exitosos a nivel nacional e internacional. • Conferencias que involucren participación nacional e internacional. • Reproducir modelos de consultoría en otras organizaciones privadas y públicas. • Puesta de la información en una página de teletrabajadores de Venezuela.
Consultor 5	• La presentación de prototipos en algunas las regiones del país. • Reuniones con los miembros de organismos transnacionales para el intercambio de ideas y de resultados de los elementos innovadores en prototipos nacionales. • Seminarios breves, para que los miembros del equipo de trabajo discutan las materias de interés común y fortalezcan el desarrollo del prototipo. • Una serie integrada de teleconferencias. El público debe componerse por representantes de la PYMES. Se pondrán los contenidos de las intervenciones y de las sesiones de trabajo en la red para que se difundan.

Categoría: Articulación

Modelo	Articulación del proyecto
Modelo de la Alcaldía de Gordexola (España)	• Fase I: Definición del cuerpo directivo que coordina el proyecto. • Fase II: Estudio preeliminar. • Fase III: Se concientiza a la comunidad. • Fase IV: Ejecución de los programas. • Fase V: Evaluación del impacto interno y externo. • Fase VI: Análisis de resultados.

Modelo de la Alcaldía de Nápoles (Italia)	• Fase I: Definición del cuerpo directivo que coordina el proyecto. • Fase II: Estudio preeliminar. • Fase III: Programa comunicacional. • Fase IV: Ejecución de los programas de teletrabajo. • Fase V: Evaluación del impacto interno y externo. • Fase VI: Análisis de resultados propuesta de desarrollo.
Modelo	Articulación del prototipo
Consultor 1	• Fase I: Definición del cuerpo directivo que coordina el prototipo. • Fase II: Establecer alianzas estratégicas. • Fase III: Programa comunicacional. • Fase IV: Operacionalizar el prototipo. • Fase V: Evaluación del impacto interno y externo. • Fase VI: Análisis de resultados propuesta de mejoras.
Consultor 2	• Fase I: Definición del cuerpo directivo que coordina el proyecto • Fase II: Introducir el concepto de teletrabajo en el mercado. • Fase III: Definir los lugares de prestación de servicio. • Fase IV: Definir actividades de consultoría para teletrabajar. • Fase V: Implantación del prototipo. • Fase VI: Monitoreo de la actividad. • Fase VII: Evaluación de resultados.
Consultor 3	• Fase I: Definición del cuerpo coordinador. • Fase II: Estudio de mercado. • Fase III: Programa comunicacional. • Fase IV: Programa de formación. • Fase V: Definición de estrategias del prototipo. • Fase VI: Implantación del Prototipo. • Fase VII: Evaluación de resultados.
Consultor 4	• Fase I: Estudio preliminar. • Fase II: Definición del cuerpo directivo. • Fase III: Programa comunicacional. • Fase IV: Servicios telelaborables por la red de PYMES. • Fase V: Los Infocentros. • Fase VI: Ejecución de los programas de teletrabajo. • Fase VII: Análisis de resultados propuesta de desarrollo.

Consultor 5	• Fase I: Definición del cuerpo directivo que coordina el proyecto. • Fase II: Estudio preeliminar. • Fase III: Programa comunicacional. • Fase IV: Los infocentros. • Fase V: Servicios telelaborables. • Fase VI: Teletrabajar y Teleservicios. • Fase VII: Tele-emprendedores. • Fase VIII: Formación y difusión de resultados.
-------------	---