



**Guía de Buenas prácticas.
Formación de teletrabajadores y servicios de
apoyo del Telecentro Cepadite**

Marzo, 2000
Informe público

Iniciativa Empleo /Horizon

Proyecto Cepadite

Códigos de referencia 98H3301 y 98H3300
Periodo de ejecución: Junio 1998 – Marzo 2000

Carmen Viorreta
Confederación Empresarial Española de Economía Social - CEPES

con la colaboración de:

Juan Antonio Rueda, Francisco Moreno -*FREMAP*
Carmen Matías, Clara Suarez, Mercedes G^a Camino - *Bioingeniería Aragonesa*
Joaquín Bonaventura - *Fundosa Teleservicios*

Palabras clave

Aprendizaje colaborativo, asistencia técnica, asesoramiento empresarial, autoempleo, autogestión del trabajo, competencias profesionales, conferencia electrónica, cultura telemática, discapacidad, diseño pedagógico, "empleabilidad", formación a distancia, foro virtual, "groupware", individualización, mensajería de grupo, profesionales autónomos, simulación, tele-asesoramiento, tele-asistencia, telecentro, teleformación, teletrabajo en el domicilio, transferencia del aprendizaje, tutoría telemática



Proyecto Cepadite de la Iniciativa comunitaria Empleo/Horizon II,
cofinanciado por:

Fondo Social Europeo
Ministerio de Trabajo y Asuntos sociales – IMSERSO



Ministerio de Trabajo y Asuntos sociales
Secretaría General de Asuntos Sociales
IMSERSO



COMUNIDAD EUROPEA
FONDO SOCIAL EUROPEO

Entidades participantes (cofinanciadores privados)

CEPES- Confederación Empresarial Española de la Economía Social
(promotor del Proyecto)

FREMAP

Bioingeniería Aragonesa S.L.

Fundación ONCE - Fundosa Teleservicios S.A



CEPES
CONFEDERACIÓN EMPRESARIAL ESPAÑOLA
DE LA ECONOMÍA SOCIAL



Fundación ONCE
para la cooperación e integración social
de personas con minusvalías



Fundosa Teleservicios, S.A.



Bioingeniería Aragonesa



Datos de contacto del Proyecto Cepadite

CEPES- Confederación Empresarial Española de la Economía Social

C/ Vallehermoso 15, 1ª planta 28015 Madrid

Teléfono: 91 593 04 12

Fax: 91 448 73 93

e-mail: info@cepes.es

www.cepes.es/cepadite



Índice

Capítulo 1. Presentación	4
Capítulo 2. Las seis cuestiones llave para definir el teletrabajo	8
2.1 Definición de teletrabajo	8
2.2 Teletrabajo y discapacidad	10
2.3 El teletrabajador: competencias y formación	11
2.3.1 Atributos personales	13
2.3.2 Competencias para el teletrabajo	14
2.3.3 Condiciones ambientales	16
2.3.4 Competencias profesionales específicas	17
Capítulo 3. Telecentro Cepadite: estructura externa de apoyo a teletrabajadores por cuenta propia.	18
3.1 Concepto de telecentro virtual	18
3.2 Plataforma técnica del Telecentro	21
3.3 El resultado de la selección: características de los beneficiarios	22
3.4 La formación para el teletrabajo: requisito para la puesta en marcha	25
3.5 Del análisis de competencias a las acciones de apoyo	27
3.6 Datos de transición al mercado de trabajo	31
Capítulo 4. Fases de pilotaje de la teleformación	33
Capítulo 5. La tutoría telemática: una opción para la formación de teletrabajadores	37
5.1 Modalidad formativa	37
5.2 El proceso de la tutoría telemática	38
5.3 Principios metodológicos de la teleformación para el teletrabajo	42
5.3.1 Formación "centrada en el alumno": individualización y flexibilidad	42
5.3.2 Practicidad y transferencia del aprendizaje	44
5.3.3 Aprendizaje autodirigido" y "aprendizaje colaborativo	45
5.3.4 El formador como "facilitador"	47
Capítulo 6. Conclusiones y recomendaciones	49
Anexo I. Programa curso "Habilidades para el teletrabajo"	56
Programa "Taller de Teletrabajo Web"	58
Anexo II.. Perfiles profesionales según sector de actividad del Telecentro Cepadite	60
- Artes gráficas y diseño	60
- Diseño y mantenimiento Web	62
- Servicios administrativos	61
- Servicios de gestión	62
- Telemarketing y atención telefónica	64
Bibliografía	66



Capítulo 1 Presentación

“La respuesta es la tecnología, pero ¿cuál es la pregunta?”
(Canadian Association for Distance Education Conference, 1994)

En esta guía se presentan las acciones formativas y los servicios de apoyo que con carácter experimental el *Telecentro virtual Cepadite* ha facilitado a veinte teletrabajadores con discapacidad física dispersos en ocho Comunidades Autónomas.

Se dirige a técnicos y responsables de empleo y formación del movimiento asociativo de la discapacidad, de corporaciones locales, agencias de desarrollo, organizaciones sindicales y de organizaciones empresariales de la economía social¹. Su objetivo es dar claves para la reflexión sobre múltiples cuestiones que afectan a la implementación de experiencias de teleformación y teletrabajo como opción de integración laboral:

¿Cuáles son las competencias para teletrabajar? ¿Qué importancia tienen las habilidades psicosociales? ¿Cómo se desarrollan?

¿Qué modalidades, técnicas y metodologías son las más idóneas para la formación de teletrabajadores? ¿Cómo adoptar servicios mixtos de formación en escenarios de teletrabajo?

¿Cómo implementar servicios de apoyo para tele-formación, tele-intercambio, tele-asistencia, tele-asesoramiento, tele-comercialización? ¿Qué equipo multidisciplinar se requiere? ¿Cuál es el nuevo perfil del tele-formador?

¿Contribuye la teleformación a mejorar la ‘empleabilidad’ de los colectivos con discapacidad? ¿Cuál es el valor de la teleformación para fomentar el teletrabajo y el autoempleo en colectivos con discapacidad?

¿Cómo potenciar soluciones innovadoras al desempleo mediante el uso de tecnologías? ¿Puede ser los telecentros un impulso para fomentar y apoyar el autoempleo? ¿Desde un Telecentro pueden plantearse proyectos globales, o son necesarios proyectos específicos para personas con discapacidad? ...

El proyecto *Cepadite* se ha desarrollado en el periodo 15/06/98 a 15/03/00² en el marco de la Iniciativa Empleo/Horizon II y ha sido cofinanciado por el *Fondo Social Europeo* y el *Ministerio de Trabajos y Asuntos Sociales-IMSERSO*. CEPES (Confederación Empresarial Española de la Economía Social) ha promovido el proyecto, y en él participan, además, *Fundación ONCE - Fundosa Teleservicios*, *Bioingeniería Aragonesa* y *FREMAP*, como cofinanciadores privados.

CEPES ha impulsado el proyecto *Cepadite* como respuesta a la situación reflejada en el *Informe sobre la Situación del empleo de las personas con discapacidad* y

¹ Para sensibilizar al empresario se ha elaborado específicamente: “ *Guía de implementación del teletrabajo en la empresa. Una opción para integrar personas con discapacidad*”, Marzo 2000

² Dado que el proyecto fue aprobado oficialmente en Junio de 1998, se solicitó una ampliación del periodo de ejecución hasta 15 de marzo de 2000 para completar acciones de difusión y finalización de estudios y guías. Las acciones directas con beneficiarios concluyeron a 31 de Diciembre de 1999.



propuestas para su reactivación emitido por el *Consejo Económico y Social Español (CES)* a finales del año 1995. Dicho informe ponía de manifiesto que las tasas de desempleo en este tipo de colectivos eran cuatro veces más altas que en el resto de la población y lanzaba una llamada de urgencia para que las organizaciones empresariales y todos los agentes sociales se movilizaran para generar alternativas de acceso al empleo de este colectivo.

Los grandes objetivos que impulsaron esta experiencia piloto pueden concretarse en cuatro principales:

- Experimentar nuevas modalidades de trabajo que potencien la inclusión de las personas con discapacidad en el empleo normalizado, en el autoempleo (a ser posible mediante fórmulas de economía social) y en el uso de las tecnologías de la información y la comunicación (en adelante TICs).
- Explorar la aplicabilidad de soluciones de teletrabajo y de difundir las mejores prácticas en el uso de las TICs tanto para promover el acceso al empleo y a la formación de colectivos con mayores de dificultades, como para mejorar la competitividad de la empresa.
- Descubrir los determinantes de éxito y los factores críticos asociados a la puesta en marcha servicios de teletrabajo dirigidos a personas con discapacidad.
- Explorar las posibilidades que ofrecen las tecnologías para abordar procesos de formación abierta y a distancia con objeto de mejorar cuantitativa y cualitativamente el acceso a la formación de teletrabajadores y de personas con discapacidad.

El carácter experimental y demostrativo de este proyecto ha pretendido contribuir a la búsqueda de soluciones que mejoren la 'empleabilidad' de personas con riesgo de exclusión social, y en ello, en el escenario de la discapacidad física, el autoempleo y la aplicación social de TICs. Uno de los objetivos prioritarios del proyecto *Cepadite* ha sido precisamente experimentar metodologías de teleformación con potenciales teletrabajadores geográficamente dispersos. Son diversos los aspectos que sustentan este enfoque en el contexto de la discapacidad:

- a) El término '**empleabilidad**' ha de entenderse como la capacidad de la persona para adaptarse a la oferta de empleo, así como el desarrollo de actitudes, intereses, motivaciones, conocimientos, cualificación y formación que la sitúen favorablemente en el mercado de trabajo. Este potencial para acceder al empleo está en función de la gravedad de la minusvalía de la persona pero fundamentalmente depende de los apoyos educativos, formativos y sociales que haya recibido, los cuales, en términos generales, aún siguen siendo insuficientes.

La disminución de la demanda de trabajo de escasa cualificación y el incremento continuo de los requisitos de competencias y cualificaciones, sitúan en condiciones de inferioridad a las personas que se encuentran en una posición más débil en el mercado de trabajo. El déficit de cualificación del colectivo constituye una primera barrera para su acceso al mercado laboral normalizado y para introducir con éxito modelos de teletrabajo y autoempleo.

La inserción laboral de jóvenes con discapacidad y la recualificación de accidentados requieren acciones formativas flexibles y de adecuación a un mercado laboral exigente y competitivo. Es esencial, por tanto, **propiciar la capacidad de usar de un modo eficaz las TICs, y de afrontar nuevos**



modelos de organización del trabajo, que son especialmente favorables para compensar minusvalías.

- b) El impacto de las TICs en los procesos de producción y de formación es muy profundo. Por un lado, **las TICs permiten desvincular las ofertas de formación de un periodo o un espacio determinado** de tal manera que cada vez será menor la asistencia física a los centros de formación presencial y perderán importancia las ofertas que no introduzcan modelos de formación abierta y a distancia. La teleformación encierra un gran potencial para mejorar el acceso a la formación de las personas con dificultades de movilidad, las que necesitan adaptar sus ritmos de trabajos y de estudio o aquellas que residen en zonas rurales o en núcleos de población distantes de los centros de formación "sin barreras". Debe considerarse la **teleformación como uno de sus servicios prioritarios de un Telecentro**.

Por otro lado, la Sociedad de la información no sólo implica la aparición de nuevas profesiones, si no que lo que es casi más importante, modifica las necesidades y demanda en el trabajador nuevas competencias transversales o "cualificaciones clave". Nos enfrentamos al **reto de desarrollar curriculums ocupacionales integradores** que incluyan una buena base de habilidades sociales y conocimientos relacionados con el uso de TICs, y una buena base de competencias profesionales específicas o de especialización.

Es necesario destacar además que en este escenario de cambio de competencias y de los medios para adquirirlas **la formación continua adquiere cada vez más importancia**. Los profesionales autónomos en general, y los teletrabajadores por cuenta propia en particular, se enfrentan al desafío y la responsabilidad individual de asumir su trayectoria formativa y profesional. Pese a que su número va en aumento se encuentran a una clara situación de desventaja frente a la formación continua.

No olvidemos además que el fenómeno de la deslocalización y externalización progresiva del mercado de trabajo, fenómeno del cual el teletrabajo es el más claro exponente, provoca un debilitamiento de la formación informal en el puesto de trabajo, el aprendizaje directo en el interior de la empresa, hecho que, una vez más, repercute negativamente en los desempleados con nula o escasa experiencia laboral.

Las TICs abren un abanico de modalidades de intervención formativa flexible que favorecen los entornos de formación a lo largo de la vida y permiten que profesionales autónomos, teletrabajadores y aquellos colectivos con menos opciones construyan su propio itinerario formativo.

- c) Por último, no podemos obviar que la teleformación es un fenómeno relativamente reciente que constituye uno de los más novedosos y más atractivos enfoques pedagógicos que han surgido en los últimos años. El uso de tecnologías telemáticas de relativo bajo coste no sólo permiten romper los muros convencionales de las instituciones educativas y centros de formación al hacer las distancias geográficas inmatriciales, sino que además han abierto una renovada atención por los medios y maneras del acto de aprender y de enseñar.

Poner en marcha procesos de teleformación puede resultar atractivo, pero nunca una tarea fácil. No olvidemos que **un "aula virtual", sin barreras temporales y sin forma física, se apoya en una complicada estructura organizativa, técnica y social que es la que en definitiva determina su**



rentabilidad y aceptación. En este escenario complejo es necesario avanzar en la **adecuada preparación de gestores y formadores para impulsar y desarrollar programas de teleformación.**

El acceso adecuado a la tecnología (aspecto crucial en el sector de la discapacidad), la importancia del diseño de cursos "on-line", el nuevo rol de tele-alumnos y tele-tutores, las competencias psicosociales que potencialmente pueden desarrollarse mediante tutoría telemática (especialmente adecuadas a la formación para el teletrabajo), los servicios de apoyo técnico que se requieren, etc. son aspectos que no podían pasar desapercibidos en esta Guía si se pretende fidelidad a la experiencia piloto *Cepadite*.

Las TICs están siendo usadas satisfactoriamente por personas y organizaciones de todo el mundo, para diferentes finalidades, incluyendo la educación, la formación, foros de debate, trabajo en red, resolución de problemas, toma de decisiones, integración social, y proyectos de trabajo en colaboración. Aparte de los programas universitarios, formación de postgrado y formación continua, tecnologías asincrónicas como la conferencia electrónica, son particularmente adecuadas para mejorar el flujo de comunicación en empresas, mantener la relación entre directivos, permitir la investigación, compartir ideas, y mejorar la comunicación con clientes. Cuando las distancias o el tiempo limitan tener una comunicación "cara-a-cara" puede ser parte de la solución, pueden llegar a ser una importante ruptura de las barreras de comunicación. Pero como nosotros los hemos visto, este tipo de medios son algo más que un simple invento novedoso que facilita la comunicación. También constituyen un **medio de estimular nuevas formas de interacción y de relación interpersonal**, potencialmente muy valiosas para personas con determinadas discapacidades, y especialmente válida para romper el aislamiento social de aquellos que decidan realizar una actividad laboral en modalidad de teletrabajo.

Es indudable que el teletrabajo, la teleformación, los servicios telemáticos abren perspectivas de inclusión social. Es necesario, por tanto, intercambiar experiencias, abrir cauces de reflexión y actuar aunando esfuerzos. Hay que intentar llenar de contenido lo que mucha veces aparece como un reto difícilmente alcanzable. Las *Directrices Europeas para el Empleo* que marcan los Planes Nacionales de Acción para el Empleo de los Estados Miembros, las reivindicaciones y esfuerzos del movimiento asociativo de la discapacidad, los debates y conclusiones en foros de expertos, informes y estudios de casos... coinciden en destacar la importancia de explorar políticas activas de empleo, y de aprovechar las TICs para reducir las desigualdades en el acceso a la educación, la cultura, la formación y el empleo.

Este informe relata una experiencia concreta, y más que ofrecer respuestas cerradas, sobre todo, plantea líneas de reflexión. Se ha redactado con el sentimiento de que las ideas, la información y los interrogantes que aquí se suscitan contribuyan a aplicar las tecnologías de manera acertada y a paliar la dualidad social y las diferencias entre "los que tienen" y "los que no tienen acceso adecuado a las tecnologías".



Capítulo 2.

Seis cuestiones llave para definir el teletrabajo

“La locura de hoy es la cordura de mañana”
Unamuno

2.1 Definición de teletrabajo

El teletrabajo no es una profesión. El teletrabajo es una nueva forma de realizar la actividad laboral a distancia utilizando algún medio de telecomunicación.

En el teletrabajo lo importante no es quién, dónde y cuándo se realiza la tarea sino cuál es el resultado.

La característica fundamental del teletrabajo es la modificación de las ideas clásicas de *tiempo* y *lugar* de trabajo. Gracias al uso de las telecomunicaciones, el teletrabajador puede realizar su actividad profesional en el sitio y momento que más le convenga, pues ya no es necesaria su presencia física durante un tiempo concreto en un centro de trabajo.

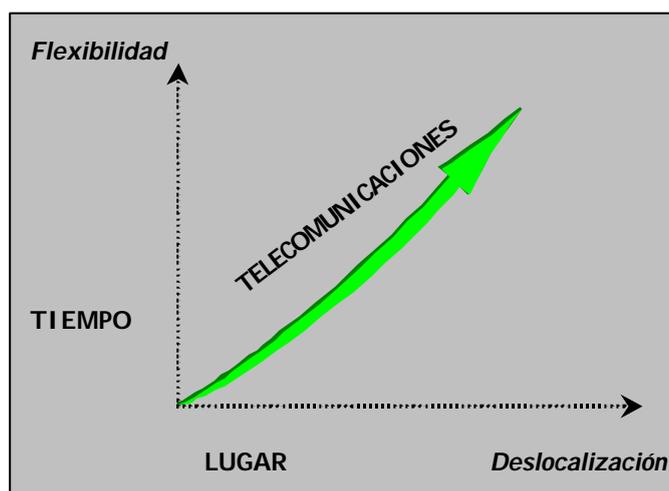


Figura 1. Teletrabajo: deslocalización y flexibilidad

Las preguntas ¿cuándo? y ¿dónde? teletrabajar no tienen relevancia por sí mismas; sin embargo, conocer las respuestas nos puede servir para establecer las distintas modalidades de teletrabajo

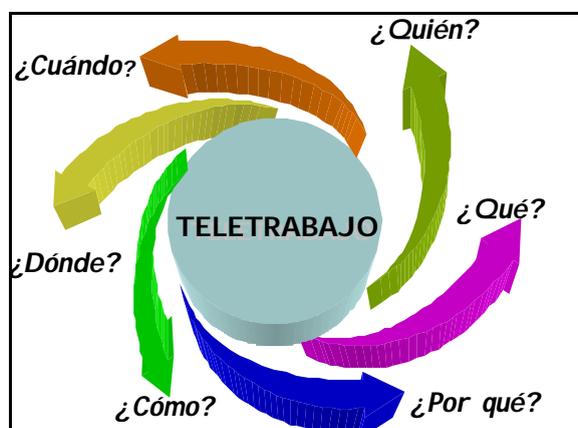


Figura 2. Las seis cuestiones llave para definir el teletrabajo



 **¿Cuándo?** En función del tiempo que se dedica, podemos hablar de dos modalidades de teletrabajo:

1. A tiempo completo.
2. A tiempo parcial.

 **¿Dónde?** Según el lugar en el que se realice, se puede establecer la siguiente tipología:

1. Teletrabajo en el domicilio.
2. Teletrabajo móvil.
3. Teletrabajo en un telecentro o en un centro de teletrabajo.
4. Teletrabajo en una oficina satélite de una empresa.
5. Teletrabajo mixto.

 **¿Cómo?** Esta pregunta hace referencia al tipo de relación laboral o estatus jurídico del teletrabajador. De este modo, se puede hablar de teletrabajo de dos tipos:

1. Por cuenta propia: proveedor de servicios para uno o varios clientes.
2. Por cuenta ajena: teletrabajadores de la plantilla de una empresa.

 **¿Qué?** No todas las actividades profesionales son susceptibles de realizarse mediante teletrabajo. Serán "teletrabajables" aquellas tareas relacionadas con procesos de creación y transformación de la información, y que implican, por tanto, un trabajo intelectual y no manual, y que además no requieran mucho contacto "cara-a-cara".

 **¿Quién?** No todo el mundo puede teletrabajar, y aún más, no todos los teletrabajadores o teletrabajadoras pueden serlo en modalidad de autoempleo. Existen una serie de características fundamentales que delimitan el perfil para el teletrabajo -que se desarrollan más exhaustivamente en el apartado 2.3- cuya posesión resulta determinante en el éxito o fracaso.

1. Condiciones individuales de cada persona, que van a dar lugar a necesidades y respuestas específicas y diferentes de cada individuo ante una misma situación.
2. Condiciones laborales: legales y ergonómicas
3. Competencias profesionales.
4. Competencias psico-sociales.



¿Por qué?. Esta cuestión está relacionada con las ventajas e inconvenientes potenciales derivados del teletrabajo. Una visión generalista del fenómeno permite hacer una clasificación:

ACTORES	Ventajas potenciales	Inconvenientes potenciales
TRABAJADOR	Flexibilidad. Reducción tiempo y costes en desplazamientos. Independencia y autonomía. Elección lugar de residencia. Aumento calidad de vida.	Aislamiento personal. Dificultad carrera profesional. Estrés / Adición al trabajo. Dificultad acceso a actualización profesional. Protección social complicada.
EMPRESAS	Reducción costes infraestructuras. Profesionales más cualificados. Disminución absentismo laboral. Aumento satisfacción de la plantilla que opta por el teletrabajo. Aumento productividad. Acceso al mercado globalizado. Imagen de innovación.	Cambio modo gestión. Control tiempo trabajo. Confidencialidad y seguridad de los datos. Exige cambios organizativos. Posibles conflictos laborales.
SOCIEDAD	Promoción zonas deprimidas, rurales o desindustrializadas. Oportunidades a ciertos colectivos: mujeres con cargas familiares, personas con discapacidad, población rural Disminución tráfico. Reducción contaminación. Mejor distribución de la población. Potenciar el turismo estable.	Replanteamiento de gran parte de las pautas y modelos sociales, ámbitos de referencia y relaciones humanas.

Tabla 3. Ventajas e inconvenientes potenciales del teletrabajo

2.2 Teletrabajo y discapacidad

Las ventajas e inconvenientes que potencialmente aporta el teletrabajo son válidas para cualquier persona. Sin embargo, se pueden añadir algunas otras de manera específica cuando nos referimos personas con discapacidad. Dentro de las ventajas:

- El teletrabajo permite organizar y adaptar el propio ritmo de trabajo a las constricciones inherentes a la propia discapacidad, permitiendo así "dirigir" el cuidado de la salud.
- Puede ser una solución cuando los medios de transporte son inadecuados, cuando las empresas no son accesibles o no están adaptadas, o cuando se requiere la ayuda de otra persona para un desplazarse.
- Permite obtener y/o mantener un empleo, lo cual ayuda a mejorar la autoestima y el reconocimiento social de las personas con discapacidad.



Por el lado de los inconvenientes:

- Puede dar lugar a mayores problemas de aislamiento por la falta de relaciones sociales en el entorno laboral.
- Determinadas minusvalías requieren adaptaciones del lugar y las herramientas de trabajo.
- Existe una falta de legislación específica e insuficiente protección social.

2.3 El teletrabajador: competencias y formación.

El mundo laboral de hoy, y muy especialmente si se adopta un modelo de teletrabajo, implica una modificación de pautas, hábitos y conductas, un cambio en las formas de hacer y de pensar que no suele resultar fácil. La formación se presenta más que nunca como un elemento fundamental para ayudar a afrontar estos cambios, para ayudar a desarrollar nuevas habilidades y competencias que la sociedad de la información demanda.

En palabras de Miquel Inglés y Teresa Puig ³:

“En muy pocos años, el desarrollo tecnológico, ha configurado un escenario de <<inteligencia distribuida enredada>> constituida por tarjetas, electrodomésticos, telefonía, vehículos, robots, ordenadores, redes de comunicaciones, WWW, ... Todo ello configura un cambio muy profundo, comparable a la transición de las sociedades agrícolas a las industriales. (...) Se considera que lo que actualmente consideramos <<teletrabajo>> es una forma flexible de organización del trabajo, que no requiere la presencia del trabajador, que se corresponde con una automatización avanzada del sector servicios, la disposición de infraestructuras de la información y la comunicación (infoestructuras) y que se trabaja en un mercado mundial sin fronteras. Esta forma de trabajar cambia radicalmente nuestra cultura socio-laboral y nuestros referentes. (...) El trabajo se desplaza donde se encuentran las personas adecuadas para realizarlo. Los cambios derivados de la implantación en las empresas conducen a estructura organizativas más planas, una gestión del conocimiento, o de las competencias, de los colaboradores que trabajan por resultados con autonomía y delegación de responsabilidades”.

Por su parte, un estudio elaborado por FOREM⁴ coincide en destacar que “cuando una persona desarrolla su trabajo fuera de una estructura organizativa presencial existen elementos de gestión que cambian notablemente. Así, los teletrabajadores que ya realizaban su trabajo de forma autónoma, no experimentan cambios, pero los que se trasladan a su hogar o a un telecentro se encuentran en un proceso de cambio complejo. Con carácter general, podríamos decir que se pasa de un entorno “tutelado” a un entorno de trabajo autogestionado. Este proceso afecta al ordenamiento del trabajo, a la gestión del tiempo entre lo profesional y lo personal (...), a la automotivación y a lo operativo. El teletrabajador debe ser, pues, de perfil emprendedor, y esa es una característica con la que nos siempre se cuenta.”

Teletrabajar implica que la persona no sólo ha de aproximarse a unos conocimientos nuevos relacionados con el uso de TICs, sino que además ha de ser capaz de modificar el concepto que tradicionalmente se tiene acerca de lo que supone enfrentarse al mercado laboral y desarrollarse a través del trabajo.

³ Inglés, M. y Puig, T. (1998), “El teletreball i les competències del teletreballador”, *Projecto TeletreBages*, Iniciativa ADAPT (1997-99)

Disponible en formato pdf en la Web: <http://www.bages.org>

⁴ FOREM (Junio 1996): “Teletrabajo: de lo inevitable a la oportunidad”, Estudio financiado por FSE y FORCEM, Madrid, página 80



Además de una cualificación específica o especialización profesional sólida, teletrabajar requiere un conjunto de competencias transferibles y versátiles de carácter amplio. El intento de dibujar el retrato del “teletrabajador ideal” supone enunciar y clasificar una serie de indicadores relacionados fundamentalmente con la capacidad de la persona para adaptarse a los nuevos modos de trabajar basados en el uso de redes digitales y de autogestión del trabajo.

Modelo presencial clásico	Modelo de teletrabajo
Habilidad para operar en un entorno en mayor o menor grado definido y estable.	Habilidad para operar en un entorno siempre cambiante y no siempre definido.
Conocimiento de sistemas particulares orientados hacia la realización de tareas.	Capacidad de comprender sistemas y procesos de trabajo y realización de tareas diversos.
Capacidad para tratar con procesos de trabajo claros y concretos.	Capacidad para tratar con procesos de trabajo múltiples y diferentes.
Habilidad para trabajar en un entorno de trabajo “tutelado” (control externo).	Habilidad para asumir responsabilidades y decisiones en un entorno de trabajo “autogestionado” (control interno).
Priman las tres P: Puntualidad, Permanencia y Presencia	Lo importante es la calidad del resultado y el cumplimiento de plazos.
Trabajo individual o en equipo en un entorno presencial.	Trabajo a distancia, individual con necesidad de coordinación en equipos distribuidos.
Necesidad de uso de Tics, a veces sólo como “valor añadido”	Uso de Tics como herramienta ineludible e imprescindible.
Habilidades de interacción “cara-a-cara”	Habilidades de interacción mediante TICs.
Habilidad para operar en horizontes limitados geográfica y horariamente.	Habilidad para operar en horizontes en expansión geográfica y horaria.
Actualización ocasional en centros de formación. Aprendizaje informal en el puesto de trabajo.	Frecuentes actualización y renovación de competencias. Autoestudio y formación abierta y distancia.
Competencia enseñada.	Competencia auto-aprendida. Autodidaxia.
Vida laboral y privada diferenciada.	Capacidad de delimitar vida laboral y privada

Tabla 4. Variación en las habilidades para el teletrabajo

A partir de estas consideraciones, podríamos definir el **perfil para el teletrabajo** como un conjunto de características personales y de competencias profesionales que, junto a unas condiciones ambientales adecuadas, va a permitir que el proceso de cambio de actitudes y de hábitos de trabajo se modifique y evolucione, para que el trabajador se adapte con éxito a la nueva modalidad de trabajo.

En el estudio anteriormente citado, Mikel Inglés y Teresa Puig, construyen un “núcleo de competencias clave del teletrabajador” que agrupan en torno a tres categorías que se corresponden a su vez con tres factores diferenciales del teletrabajo:

- “Competencias técnicas” ⇒ Uso de TICs
- “Competencias de organización” ⇒ Trabajo que se valora por resultados
- “Competencias relacionales” ⇒ Trabajo en solitario pero conectado con clientes, jefes o colegas mediante redes digitales (trabajo “enredado”).



Desde esta perspectiva, se entiende, que si una persona opta voluntariamente por esta nueva modalidad de trabajo, tendrá unas ciertas garantías de éxito como teletrabajador si -además de una cualificación profesional acorde con las exigencias del mercado laboral- cuenta con unas competencias técnicas, organizativas y de comunicación interpersonal idóneas, dispone de algunos atributos personales sólidos para enfrentarse al cambio, y le acompañan unas condiciones sociales y familiares favorables.

En un esfuerzo de categorización, las competencias y atributos que configuran el perfil de un teletrabajador pueden agruparse en cuatro ámbitos o "subperfiles":

2.3.1 Atributos personales

2.3.2 Competencias para el teletrabajo:

- tecnológicas
- de autogestión del trabajo
- de comunicación no presencial.

2.3.3 Condiciones ambientales para el teletrabajo en el domicilio.

2.3.4 Competencias profesionales específicas del puesto de trabajo.

No puede hablarse de necesidades únicas y homogéneas de formación para el teletrabajo dado que varían en función de las modalidades, de la situación laboral y circunstancias personales de los teletrabajadores y de las tareas o servicios profesionales a desarrollar. Es por ello que no resulta aconsejable estandarizar los objetivos y la metodología de la formación para el teletrabajo.

El análisis detallado de cada "subperfil" para el teletrabajo constituye la base para fijar criterios de selección de teletrabajadores y para diseñar una formación "a la medida" de cada caso.

2.3.1 Atributos personales del teletrabajador

Conjunto de disposiciones y capacidades personales favorables para la realización del trabajo a distancia, y propios de una persona con cualidades de emprendedor.

En el caso del teletrabajador por cuenta propia muchas de estas características adquieren especial relevancia. Se trata de un conjunto de cualidades personales que son difíciles de evaluar si no es a través de un periodo de prueba y entrenamiento como teletrabajador. La formación para el teletrabajo debe potenciar en el participante una autoreflexión sobre sus propias cualidades e incidir en enfoques positivos de aproximación al entorno social y laboral. A saber:

- **Autoestimada elevada:** imagen positiva de uno mismo en cuanto a las propias capacidades, habilidades, conocimientos y actitudes de vida.
- **Automotivación:** tolerancia a la soledad y capacidad para estudiar y trabajar sin controles externos, y sin necesidad de estímulo o reconocimiento permanente.
- **Autodisciplina y sistematización:** equilibrio en la distribución del tiempo de trabajo y de ocio. En palabras de *la Fundación Europea para las Condiciones de Vida y de Trabajo*⁵: "es importante destacar que el teletrabajo requiere un alto grado de disciplina personal. No se puede generalizar que esto se adecuó la

⁵ European Foundation for Living and Working Conditions (Febrero, 1998): "Teleworking Opens up New Possibilities", Dublin.



personalidad o situaciones personales de todos”.

- **Capacidad de reflexión y autocrítica** (autoevaluación) en relación a las propias habilidades, limitaciones, intereses y posibilidades personales.
- **Constancia:** capacidad para perseverar en las propias intenciones y finalizar las tareas iniciadas.
- **Capacidad de autocontrol:** control de ansiedad y tolerancia a la frustración ante situaciones problemáticas o conflictivas, puntas de trabajo, periodos de menor actividad laboral.
- **Actitud proactiva:** capacidad de resolución de conflictos o dificultades articulando recursos y soluciones de manera nueva.
- **Actitud positiva ante el cambio y la innovación:** bajos niveles de resistencia al cambio.
- **Actitud colaborativa** para participar e integrarse en un equipo de teletrabajadores (telecentro) o en proyectos de grupo definidos por clientes.
- **Receptividad y capacidad de escucha.**
- **Afán de superación** para afrontar en solitario el trabajo con criterios de calidad y para mejorar la proyección profesional.
- **Capacidad de iniciativa** para proponer, introducir u organizar cualquier acción o proyecto laboral propio.
- **Actitudes favorables hacia la teleformación y la formación continua:**
 - Valorar la necesidad de aprender de manera continua a lo largo del desarrollo profesional.
 - Capacidad y flexibilidad para aprender y transferir el conocimiento al trabajo.
 - Capacidad de autoestudio y autodidaxia: capacidad o experiencia previa para aprender en solitario y en modalidad a distancia.
 - Actitud favorable hacia la reflexión en grupo, para intercambiar información en grupos virtuales.

2.3.2 Competencias para el teletrabajo

Conjunto de habilidades que requiere la modalidad de trabajo a distancia. Habilidades que se adquieren a través de la formación y/o de la experiencia laboral y entre las que se incluyen las competencias tecnológicas centradas en el dominio de herramientas telemáticas y de gestión de la información, así como un conjunto de habilidades de comunicación no presencial, y de organización, planificación y control del propio trabajo.

En el escenario de la “sociedad de la información”, estas competencias para el trabajo autogestionado y “autoresponsable” en redes de información son cada vez más importantes pero si se desea teletrabajar bien, se trata de competencias ineludibles.

Las acciones de formación han de adaptarse al nivel de partida de los posibles teletrabajadores e incidir fundamentalmente en esta categoría de habilidades.



Veamos a continuación los tres ámbitos de competencias para el teletrabajo:

▪ **Competencias tecnológicas**

Actitud favorable hacia la tecnología, y dominio de determinadas competencias técnicas necesarias para entender y aplicar correctamente las tecnologías de la información y la comunicación (TICs).

- **Actitud positiva ante el uso de TICs**, que están en permanente evolución.
- **Dominio de herramientas de ofimática básica:** entorno Windows y programas de hoja de cálculo, tratamiento de textos y bases de datos.
- **Capacidad de resolver incidencias técnicas con el equipamiento informático:** instalación y configuración de periféricos (impresora...), instalación de software...
- **Cultura telemática amplia:**
 - Dominio de herramientas telemáticas: correo electrónico, mensajería de grupo, FTP, foros, news, listservers, navegación Web, canales de conversación, acceso remoto a BBDD, videoconferencia...
 - Capacidad para instalar, configurar y actualizar programas clientes de herramientas telemáticas.
- **Dominio de aplicaciones informáticas específicas o “avanzadas”,** en función de las necesidades específicas del puesto de trabajo o sector de actividad del teletrabajador.

▪ **Competencias de autogestión del trabajo**

El teletrabajador ha de ser capaz de controlar, organizar y planificar de manera autónoma la cantidad y calidad de su trabajo, así como el tiempo y ritmo de dedicación al mismo.

El teletrabajo implica pasar de un entorno con controles externos a un entorno de autogestión en el que de forma autónoma el teletrabajador ha de ser capaz de adoptar mecanismos y estrategias para:

- Definición y priorización de objetivos y tareas.
- Planificación de tareas detallada y realista.
- Autogestión del tiempo.
- Autorregulación.
- Autocontrol de calidad del trabajo.
- Integración en equipos de trabajo distribuidos.
- Elaboración y seguimiento de presupuestos y proyectos.

▪ **Habilidades de comunicación no presencial.**

La atención al cliente y el trabajo distribuido, en equipos virtuales exige al teletrabajador el dominio de una serie de habilidades de comunicación no presencial.

- **Comunicación telefónica:** transmisión correcta de mensajes, capacidad



de escucha y de dar respuesta adecuada al interlocutor.

- **Comunicación escrita:**
 - Redacción intelegible y sin incorrecciones ortográficas y de presentación.
 - Capacidad de expresar por escrito ideas, dudas, aclaraciones (mensajes electrónicos, fax).
 - Presentación y estructuración correcta de presupuestos, redacción de informes, elaboración de proyectos, cartas de presentación...
- **Técnicas de negociación con el cliente:** de presupuestos, recursos necesarios, plazos y calidades del servicio. Definición adecuada de compromisos del cliente y teletrabajador.

2.3.3 Condiciones ambientales para el teletrabajo en el domicilio

El domicilio, el puesto de teletrabajo y el entorno socio-familiar han de reunir unas condiciones óptimas que favorezcan el desarrollo de la actividad del teletrabajador.

Si bien referidas al ámbito de la teleformación, en un estudio de *Fundesco*⁶ se destaca la importancia de este conjunto de condiciones ambientales, al que denominaron "perfil de residencia o hábitat":

"No debemos olvidar que cuando hablamos de teleformación, el aula es una habitación del domicilio en la mayoría de las situaciones. Las posibles barreras a vencer, tales como la relación laboral o familiar o los hábitos de salidas, marcan este perfil de una forma lateral pero muy importante, ya que puede ser un gran condicionante incluso cumpliendo con los requisitos de los otros perfiles".

En opinión de la *Fundación Europea para las Condiciones de Vida y de Trabajo*:

"Uno de los ingredientes del teletrabajo es tener la habilidad para crear una barrera entre el trabajo y vida doméstica. El mejor modo para ello es tener un espacio de trabajo aislado del resto de la casa, preferiblemente una habitación independiente en la que se pueda cerrar una puerta cuando se necesita evitar interrupciones no deseadas. Para asegurar la productividad, diariamente se deben fijar pausas y los objetivos y tareas. En el extremo opuesto, algunos trabajadores pueden llegar a ser adictos al trabajo ("workalcoholic") debido a una falta de separación entre el lugar de trabajo y la casa. Es igualmente importante ser capaz de desconectar."

En el caso de colectivo de teletrabajadores con discapacidad es esencial asesorar particularmente a cada persona para la adaptación y habilitación del equipamiento informático según actividad profesional y minusvalía. La formación ha de incidir particularmente en los criterios de salud e higiene laboral, ergonomía y adaptación hombre-puesto.

Destaquemos las condiciones ambientales que favorecen al teletrabajador:

- **Ambiente familiar de apoyo y no "perturbador"**
Como señala Ortiz Chaparro⁷ "la primera cuestión aquí es saber si el teletrabajador puede llegar a establecer una relación de trabajo satisfactoria con su familia en casa".

⁶ FUNDESCO (1998): *Teleformación un paso más en el camino de la formación continua*, Fundesco, Madrid, página 98

⁷ Ortiz Chaparro, F. (1995): *El teletrabajo. Una nueva sociedad en la era de la tecnología*; Mc Graw Hill, Madrid, página 82



Por su parte, la *Fundación Europea para las Condiciones de Vida y de Trabajo* matiza: "Es necesario fijar reglas claras en relación a la familia y los vecinos. Este aspecto es especialmente importante con los niños pequeños. El teletrabajo no es un sustituto para el cuidado y la atención de niños o de personas mayores".

Los telecentros o los centros de teletrabajo compartidos de ámbito local han de facilitar servicios de guardería y servicios de atención en el domicilio para personas al cargo de teletrabajadores y teletrabajadoras.

- **Entorno de trabajo y de estudio adecuado:**
 - Disponibilidad de un espacio fijo en el domicilio.
 - Privacidad y tranquilidad: espacio independiente de la vida doméstica.
 - Espacio y mobiliario suficiente en función de la actividad a desarrollar
 - Condiciones ambientales confortables, en cuanto a ruido, temperatura, humedad, ventilación e iluminación.
 - Suficiente potencia y conexiones eléctricas en función del equipamiento informático a utilizar.

- **Acceso adecuado a las tecnologías:**
 - Calidad y rapidez de las comunicaciones: es recomendable disponer de una línea de acceso básico RDSI, acceso a Internet con PSI rápido con un ancho de banda amplio.
 - No compartir teléfono con la línea para uso doméstico y familiar.
 - Disponer de un segundo buzón e-mail de seguridad.
 - Disponer de asistencia técnica rápida y eficaz, tanto para resolver problemas de conectividad y de software, como asistencia técnica para problemas de hardware y periféricos.

- **En el caso de personas con discapacidad,** habrá que tener en cuenta que el teletrabajador disponga de:
 - Mobiliario adaptado según minusvalía
 - Software y hardware adaptado.

La mayoría de las personas con discapacidad física no requieren adaptaciones en su equipamiento informático, si ello fuera necesario ha de hacerse análisis particularizado. Las tecnologías "asistivas" cada vez imponen menos límites para ello.

2.3.4 Perfil profesional según sector de actividad

El perfil profesional es el marco de referencia que delimita la competencia profesional de la persona. Lo componen un conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y aptitudes -adquiridos a través de procesos formativos o de la experiencia laboral- que permiten ejercer eficazmente una profesión.

En el Anexo II se relacionan los perfiles profesionales para los sectores de actividad contemplados en el *Telecentro Cepadite*.



Capítulo 3

El Telecentro Cepadite: estructura externa de apoyo a "teletrabajadores por cuenta propia"

"Aunque no sepamos donde ir no hay que quedarse en medio."
José Bergamín

3.1 Concepto de telecentro virtual

Cepadite es una experiencia piloto que se ha desarrollado con un colectivo de profesionales con discapacidad física con intención de ofrecer servicios a una o varias empresas-clientes en diferentes sectores de actividad, en un escenario de teletrabajo en el domicilio y en modalidad de autoempleo.

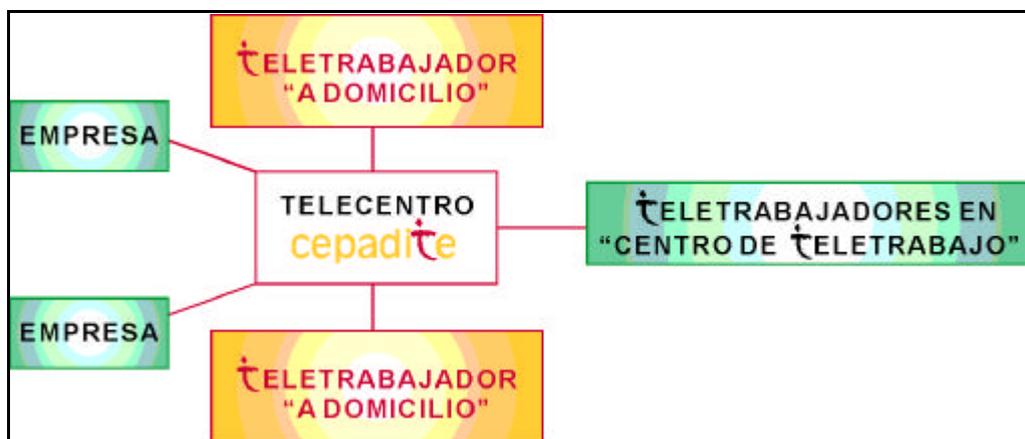


Figura 5. Escenario de "teletrabajo desde el domicilio"

El *Telecentro virtual Cepadite* se concebía como una estructura externa de asistencia a teletrabajadores por cuenta propia que además de proporcionar unos recursos telemáticos y una formación inicial en habilidades para el teletrabajo, centraría sus esfuerzos en dar apoyo en la comercialización, asegurar la calidad de los servicios profesionales (especialmente en la fase inicial) y facilitar asesoramiento empresarial a los teletrabajadores.

La modalidad de teletrabajo desde el domicilio precisa de una serie de herramientas informáticas y telemáticas que, apoyándose en los equipamiento adecuado y en una red de comunicaciones faciliten el intercambio de información entre teletrabajadores y clientes, y diversos servicios externos de asistencia y apoyo.

El *Telecentro Cepadite*, puede definirse en torno a dos ejes:

- Una plataforma de recursos telemáticos para la comercialización de un mosaico de servicios profesionales en modalidad a distancia.
- Un "espacio virtual" y núcleo de tele-formación, de tele-asesoramiento y de intercambio de información, de control de calidad y de coordinación de la actividad de profesionales geográficamente dispersos.



Desarrollando este concepto, el *Telecentro Cepadite*, ha ofrecido un amplio abanico de servicios a los beneficiarios que se irán presentando en profundidad a lo largo de esta Guía:

1. Ayuda económica de apoyo al autoempleo.
2. Plataforma técnica para el teletrabajo y la teleformación que ha proporcionado acceso gratuito a herramientas telemáticas.
3. Disponibilidad del "Centro de teletrabajo" ubicado en Madrid.
4. "Servicio de Asistencia técnica remota": para resolver problemas de conectividad y acceso a recursos telemáticos.
5. Asesoramiento para adaptación del puesto de teletrabajo a la minusvalía y sector de actividad.
6. "Servicio de Asesoramiento empresarial para el autoempleo"
7. "Curso de Formación en habilidades para el teletrabajo": seminarios presenciales y teleformación.
8. Formación a distancia para la actualización técnico-profesional de profesionales: "Taller de teletrabajo Web" y curso de "Tendencias actuales el diseño gráfico".
9. Tutoría y apoyo en la comercialización de servicios profesionales de los teletrabajadores beneficiarios del proyecto.
10. Foro telemático para coordinación e intercambio de información del Telecentro, dinamización y formación "informal".
11. Orientación y mediación laboral: convenio de colaboración y tutorización de prácticas no-laborales, orientación para realización de cursos de formación externos al proyecto...
12. Contratación directa de servicios profesionales por parte de entidades colaboradoras en el proyecto.
13. Coordinación de la participación directa de los teletrabajadores en acciones de difusión del Telecentro y de la propia actividad profesional de los teletrabajadores: organización de seminarios y congresos⁸, participación en jornadas, congresos, ferias de empleo, entrevistas con medios de difusión, artículos en prensa y publicaciones especializadas...

Con el fin de enmarcar la actividad del *Telecentro Cepadite* en la Figura 6 se esquematizan gráficamente las fases que han guiado la ejecución del proyecto.

⁸ El proyecto *Cepadite* ha organizado las siguientes jornadas técnicas de sensibilización y reflexión (Ponencias publicadas en: <http://www.cepes.es/cepadite>):

- Jornada "¿Cómo y por qué contratar trabajadores con discapacidad? Ventajas para la empresa", Madrid, CES, 24 de Noviembre de 1998
- Congreso Nacional "La capacidad de teletrabajar", Madrid, 17-18 de Febrero de 2000.

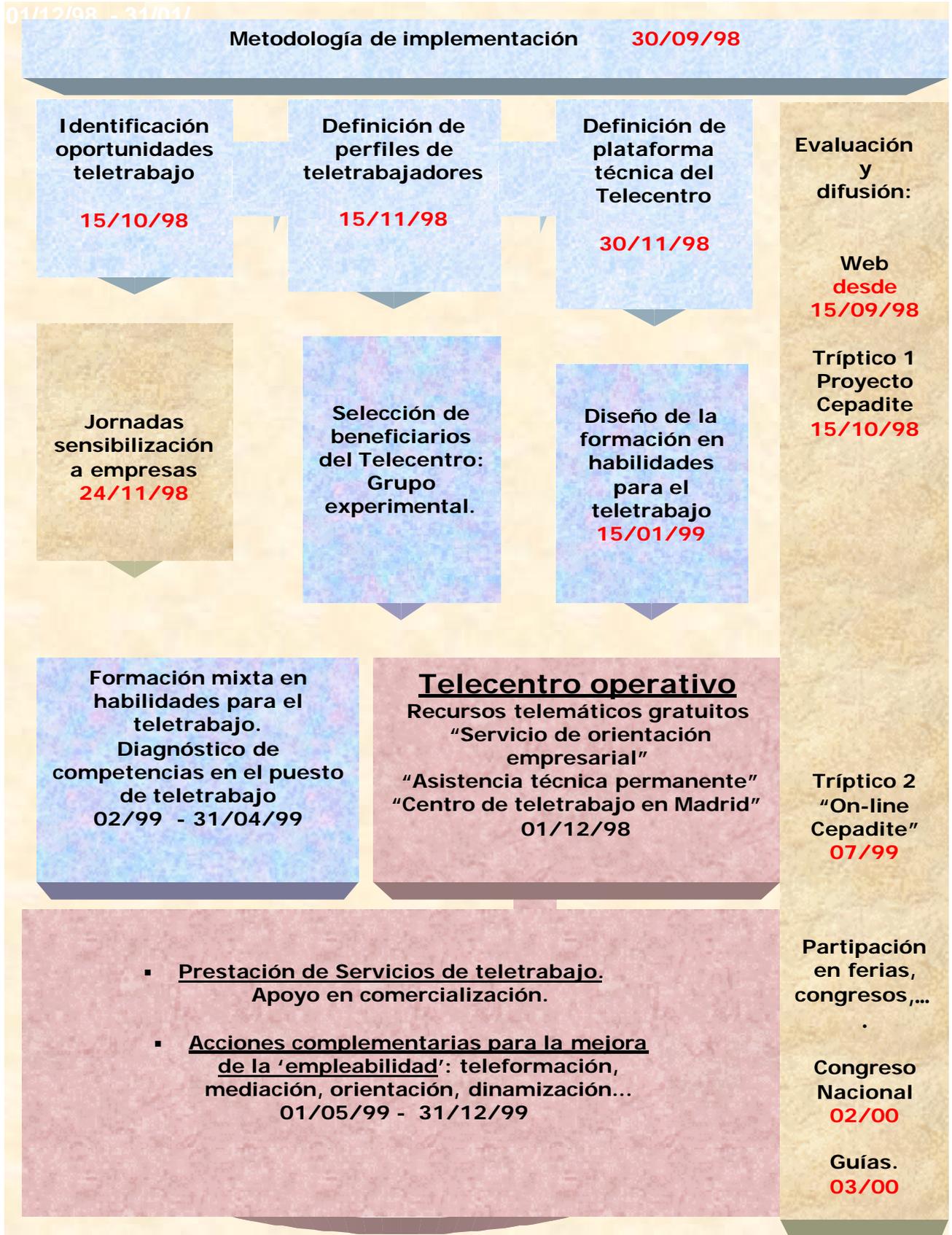


Figura 6. Fases de ejecución del proyecto Cepadite



3.2 Plataforma técnica del Telecentro

Con carácter gratuito los **recursos telemáticos**⁹ que el Telecentro ha proporcionado a los teletrabajadores y al personal de apoyo, han sido :

- Cuenta de acceso Internet (RDSI o RTB).
- Servicio de mensajería de grupo Ms. Exchange: para acciones de teleformación, intercambio de información y coordinación del Telecentro.
- Dos buzones de correo electrónico con dominio CEPES_EX (usuariox@cepes.es) y TELESERVICIOS_COM (usuariox@teleservicios.com).
- Servidor FTP, habilitado con un directorio personal y directorios compartidos para los teletrabajadores.
- Página Web del Telecentro, con requisitos de accesibilidad, con dirección URL: <http://www.cepes.es/cepadite>. Para la difusión del Telecentro y para la publicación de maquetas y prototipos de páginas Web de los beneficiarios del "Area Internet".
- "Centro de teletrabajo" en Madrid, con requisitos de accesibilidad.

El telecentro ha facilitado a los teletrabajadores un "**Servicio de Asistencia técnica remota**" para:

- asesoramiento a los teletrabajadores para adaptación de equipamiento según sector de actividad y según minusvalía
- configuración de equipos de los teletrabajadores (en el domicilio y en el "Centro de Teletrabajo") y de coordinadores del Telecentro
- configuración y mantenimiento de los equipos - servidores
- asistencia técnica remota a los usuarios del Telecentro.

Debido a que los beneficiarios estaban distribuidos por todo el territorio nacional, una asistencia "in situ" hubiera resultado muy costosa, por lo que se ha proporcionado **Soporte Técnico remoto al Teletrabajador en su domicilio**:

- asistencia telefónica ("Hot line")
- correo electrónico
- control remoto del PC.

El soporte técnico telefónico se ha ofrecido en horario de oficina, atendiendo todas las llamadas por parte de los usuarios sin límite en cuanto al número de incidencias. Cuando ha sido necesario conectarse desde el "Servicio de asistencia técnica Cepadite" al equipo del teletrabajador, y siempre que la conectividad del equipo no se fuera afectada por la incidencia, se ha utilizado el software PCAnywhere, que instalado en cada uno de los equipos, para tomar control remoto del PC y tratar de solucionar fallos de sistema operativo, problemas de conectividad y errores de aplicaciones telemáticas.

⁹ Consultese el Informe: "*Plataforma técnica del telecentro Cepadite*", Proyecto Cepadite, Iniciativa Empleo/Horizon II, Noviembre 1998



3.3 El resultado de la selección: características de los beneficiarios

Los principales criterios de selección de los beneficiarios de proyecto fueron, entre otros: estar en situación de desempleo, tener una discapacidad física, tener una cualificación profesional óptima para el sector en el que tendrían que teletrabajar, poseer conocimientos de alguna herramienta telemática, actitud favorable hacia el uso de TICs, disponer de un espacio adecuado en el domicilio y un entorno familiar favorable para el teletrabajo, vivencia positiva de la discapacidad y un deseo de comprometerse en una experiencia de autoempleo.¹⁰

Durante la selección se puso de manifiesto la enorme dificultad para “encontrar” personas con discapacidad en situación de desempleo que se adecuaban a los perfiles profesionales en las diversas áreas de actividad identificadas para el Telecentro: servicios de artes gráficas y diseño, servicios Internet, servicios de gestoría, servicios administrativos y servicios de traducción.

La combinación teletrabajo y autoempleo exige alta motivación personal, capacidad para emprender un proyecto propio y un nivel óptimo de cualificación profesional, requisitos que contrastaban con el escenario de candidatos disponible.

Además confluyeron en la selección, dos factores disuasorios que motivaban que un alto porcentaje de aquellos candidatos más cualificados, algunos también con experiencia laboral, rechazaran participar en la experiencia piloto:

- por un lado, el “temor” a la pérdida de la prestación por discapacidad si la experiencia de autoempleo no resultara exitosa
- y, por otro, la percepción de que la legislación actual no favorece el empleo autónomo, en tanto en cuanto estos profesionales están sometidos a la fiscalidad propia de una empresa y se encuentran en desigualdad de prestaciones y de Seguridad Social frente a un trabajador por cuenta ajena.

¿Cuál es el perfil de los beneficiarios seleccionados?

Los participantes en el proyecto *Cepadite* están dispersos en 8 CCAA¹¹. Nueve personas residen en Madrid y los once restantes en ciudades y pueblos de las Comunidades Autónomas de Galicia, País Vasco, Asturias, Andalucía, Castilla-La Mancha, Castilla-León y Extremadura, en concreto: Albacete, Cartaya (Huelva), Córdoba, Gijón, La Pesga (Cáceres), Madrid: (zona centro y Fuenlabrada), Negreira (A Coruña), Pastrana (Guadalajara), Santurtzi (Vizcaya), Villacastín (Segovia) y Zamora.

Todos ellos tienen una **minusvalía física de distinto grado**, y una tercera parte tienen grandes discapacidades y son usuarios de silla de ruedas: agenesia congénita mano izquierda, Amputación con reimplante de la mano izquierda, Ataxia de Friedich, espasticidad en miembros inferiores, hemiparexia izquierda, insuficiencia renal, malformación congénita mano derecha, neuropatía, no pinzamiento de miembro superior, parálisis cerebral, paraplegia, poliomiélitis, tetraplegia, trastorno del sistema inmunológico por VIH.

¹⁰ Para más información sobre el proceso y criterios de selección de los beneficiarios consúltense el informe: “Definición de perfiles para el Telecentro Cepadite”, Noviembre 1998

¹¹ Los beneficiarios se distribuyen al 50% en “Zona Objetivo 1” y “Zona fuera objetivo 1”



El grupo está compuesto en su mayoría por hombres (70%), frente a un 30% de mujeres. En cuanto a las edades: 30% están por debajo de los 25 años, 15% tienen entre 25 y 30 años, 35% entre 31 y 40 años y el 25% supera los 40 años.



En la mayoría de los casos se trata de desempleados con poca o ninguna experiencia profesional. Un 20% del grupo son personas con discapacidad que como consecuencia de un accidente laboral o de tráfico han tenido que reorientar su perfil profesional y después de un periodo de formación han iniciado una nueva actividad laboral en el marco del proyecto *Cepadite*.

En cuanto al **nivel de estudios**: un 15% tiene estudios universitarios; un 30% ha realizado estudios de bachillerato y COU; una persona cuenta con título de graduado escolar; el 50% de grupo ha realizado estudios de formación profesional de segundo grado, fundamentalmente en la especialidad de administrativo.

Todos los alumnos, una vez finalizado el periodo de formación, se han dado de alta como **profesionales autónomos en diversos sectores de actividad**: administración, contabilidad y gestión, diseño gráfico y comunicación visual, traducción.

Áreas de servicios	Fuera Objetivo 1 10 personas	Objetivo 1 10 personas
Traducción (Autoedición y Corrección textos)	1	-
Servicios administrativos	1	2
Servicios gestión y contabilidad (Servicios Administrativos)	4	2
Área Internet	1	2
Área Internet Multimedia y Artes gráficas	3	1
Artes gráficas	-	3

Tabla 7. Distribución de los beneficiarios en sectores de actividad



Durante el periodo de ejecución del proyecto los beneficiarios han recibido una ayuda al autoempleo por una cuantía total de 1.800.000 ptas., para cubrir los gastos de funcionamiento para la puesta en marcha de la actividad por cuenta propia (contratación y alquiler mensual de acceso básico RDSI, costes de conexión, cotización a la Seguridad Social en régimen de autónomos, adaptación del lugar de teletrabajo, alquiler o renting de equipamiento...). El 35% de los participantes son desempleados que no recibían ningún tipo de prestación, frente a un 45% del grupo que ha renunciado a su prestación no contributiva al iniciar su cotización a la seguridad social (finaliza a excepción de un caso pudiendo recuperarla si la actividad), y un 20% que de perceptores de prestaciones de Gran invalidez o por ILP que pueden compaginarla con la realización de su nueva actividad laboral.

<i>Tipos de prestación</i>	<i>Beneficiarios</i>
No recibían prestación por discapacidad	7
Prestación no contributiva	9
Gran invalidez	2
Incapacidad Laboral Permanente	2

Tabla 8. Prestaciones por discapacidad de los beneficiarios del proyecto

Se trata de un **grupo heterogéneo en cuanto a su familiarización en el uso de ordenadores y recursos telemáticos**. Todos conocían con el entorno Windows y eran usuarios de paquetes de ofimática básica, si bien, su dominio de otras herramientas (programas de contabilidad, nóminas, o programas de diseño gráfico, autoedición, tratamiento de imágenes...) varía en función de su especialidad profesional. Tal sólo una persona, orientada al diseño gráfico, era usuario de Macintosh.

La **cultura telemática** era baja, destacando que un 55% del grupo no tenía ninguna experiencia previa en el uso de sistemas de comunicación mediada por ordenador como el correo electrónico o navegación por Internet. Una minoría había accedido a bases de datos documentales o conocía otros recursos telemáticos de Internet como el Chat, las News o la transferencia de ficheros FTP.

El 50% de los beneficiarios disponían de **ordenador en el domicilio** con anterioridad a su participación en el proyecto si bien, en la mayoría de los casos se trataba de equipamiento obsoleto que no permitía la realización de actividad profesional.

Un 25% de los beneficiarios disponía de cuenta de acceso a Internet y buzón de correo electrónico en el domicilio.

Es muy baja la **experiencia previa en la realización de cursos en modalidad a distancia** apoyados en el uso de tecnologías. Un 20% del grupo manifiesta haber realizado cursos de autoestudio de los cuales, una persona ha participado en un curso basado en video, otra beneficiaria tenía experiencia en formación a través de videoconferencia y cursos vía satélite, y dos habían realizado cursos con CDROM.



3.4 La formación para el teletrabajo: requisito para la puesta en marcha.

El planteamiento de partida era seleccionar un grupo experimental integrado por veinte personas con discapacidad física en situación de desempleo dispuestos a iniciar un proyecto personal de teletrabajo con el apoyo del Telecentro.

Dada la limitación temporal del pilotaje, la clave para que el Telecentro se aproximara al mercado con garantías de calidad y competitividad era que el grupo de teletrabajadores tuvieran unas competencias profesionales sólidas, de tal manera que en el ámbito del proyecto no se contemplaban acciones formativas enfocadas a la cualificación técnico-profesional de base de los beneficiarios.

En consecuencia, la formación se centraría en aquellas necesidades concretas del grupo relativas exclusivamente a un conjunto de competencias y habilidades psicosociales y telemáticas específicas que exige teletrabajar¹².

Con la premisa de que no todas las personas pueden teletrabajar, y aún más, no todos los teletrabajadores pueden serlo por cuenta propia, el diseño del proyecto tuvo en cuenta que únicamente un periodo de formación y entrenamiento práctico en el puesto de teletrabajo permitiría verificar si algún teletrabajador mostraba desajustes entre su perfil profesional "real" y entre las competencias y atributos personales para teletrabajar en modalidad de autoempleo.

Desde el punto de vista de la formación técnico-profesional, los promotores y coordinadores del proyecto contemplaban la posibilidad de que una vez el Telecentro iniciara su actividad comercial, pudiera ser necesario abordar algún tipo de acción formativa complementaria que reforzara determinadas competencias profesionales de los teletrabajadores, en función los sectores de actividad del Telecentro, como pudieran ser: reuniones de coordinación o foros internos de intercambio basados en videoconferencia (por el "valor añadido" que la tecnologías síncronas tienen en el contexto del teletrabajo), visitas y/o seminarios de intercambio de los beneficiarios con otros telecentros, técnicas de atención telefónica, técnicas de comercialización de servicios virtuales, o cualquier otra necesidad de actualización profesional concreta que se detectara.

El curso "Habilidades para el teletrabajo" tuvo lugar en el primer cuatrimestre del año 1999 coincidiendo con la primera fase de trabajo directo con los beneficiarios, una vez habilitados los servicios telemáticos del Telecentro y el "Servicio de asesoramiento empresarial para el autoempleo".

Para formar parte del *Telecentro Cepadite* se exigía a los beneficiarios el compromiso de participar activamente en este curso, como acción previa al desarrollo de su actividad profesional en modalidad de teletrabajo.

Se pretendía que el futuro teletrabajador "por cuenta propia" adquiriera unas competencias para el "teletrabajo en el domicilio". O dicho en otros términos, que el trabajador se aproximara no sólo a una serie de conocimientos telemáticos, sino fundamentalmente a las habilidades que le capacitaran para abordar el nuevo

¹² Estas competencias que iban a guiar la selección de los teletrabajadores y el diseño e impartición del curso "Habilidades para el teletrabajo" se definieron en la fase inicial del proyecto. Consúltense los informes disponibles en la Web <http://www.cepes.es/cepadite>:

- "Definición de perfiles de teletrabajadores para el Telecentro Cepadite", Proyecto Cepadite, Iniciativa Empleo/Horizon II, Noviembre 1998
- "Identificación de actividades y oportunidades de negocio del Telecentro Cepadite", Proyecto Cepadite, Iniciativa Empleo/Horizon II, Octubre 1998



modelo de organización del trabajo a distancia, utilizando TICs. En concreto, los **objetivos del curso "Habilidades para el teletrabajo"** pueden sintetizarse en los siguientes:

- Dominio de herramientas telemáticas y de gestión de la comunicación.
- Adquisición de conceptos y desarrollo de estrategias de automotivación, autoestima, autodisciplina, autogestión del tiempo, autocontrol de calidad.
- Adquisición de conocimientos y estrategias para el trabajo a distancia en equipo.
- Inicio de un proceso de modificación de hábitos de conducta, actitudes y tendencias, para permitir el cambio al nuevo modelo de trabajo.
- Adquisición de una amplia base general que permita al teletrabajador por cuenta propia readaptarse continuamente a las variables tecnológicas y de contenido de su trabajo.
- Información y sensibilización sobre aplicación de criterios ergonómicos para el ajuste y la adaptación persona-puesto de trabajo.
- Participación como alumnos/as en un curso experimental desarrollado en modalidad de formación a distancia mediante tutoría telemática, como experiencia clave para su actualización profesional continua en un escenario de teletrabajo.
- Toma de contacto del grupo con el "Servicio de asesoramiento empresarial para el autoempleo-Cepadite", que fundamentalmente en esta primera fase había empezado a orientar individualmente a los beneficiarios para realizar los trámites legales necesarios para darse de alta como profesionales autónomos.
- Evaluación y diagnóstico de la "capacidad productiva" o nivel de cualificación profesional específica de cada beneficiario, que permitiera orientar su proyección como teletrabajador por cuenta propia, e incorporar acciones complementarias de apoyo en el marco del proyecto.

Por otro lado, con el fin de explorar metodologías de formación para cubrir necesidades concretas de la empresa a la hora de adoptar modelos de teletrabajo en sus estructuras, en la "Memoria técnica" del proyecto, se contemplaba la posibilidad de abordar con carácter experimental algún seminario con responsables de empresas-clientes del Telecentro. Debido al todavía escaso conocimiento e incidencia de empresas demandantes de servicios de teletrabajo que se ha puesto de manifiesto, se ha optado por elaborar y difundir una guía enfocada a sensibilizar e informar al empresario (*Guía de implementación del teletrabajo en la empresa. Una opción para integrar personas con discapacidad*).



3.5 Del análisis de competencias a las acciones de apoyo

Durante gran parte del curso “Habilidades para el teletrabajo” se ha aplicado una metodología basada en la simulación de prestación de servicios en modalidad de teletrabajo. De este modo ha sido posible hacer una evaluación en profundidad de cada beneficiario en dos niveles: capacidades como emprendedor y nivel de competencias para el desarrollo de la profesión.

El análisis de competencias en el puesto de teletrabajo puso de manifiesto importantes carencias en la cualificación profesional de un grupo de los beneficiarios de cara a ofrecer servicios de calidad en las áreas de actividad para la que habían sido seleccionados.

Finalizado el curso, coordinadores y beneficiarios tuvieron que reorientar el proyecto. Varias han sido las **cuestiones clave** que enfocaron la reflexión en aquel momento y que han alimentado la actividad del proyecto en los meses sucesivos:

¿Cuál era el papel que debía asumir el *Telecentro Cepadite* como estructura externa de apoyo? ¿Qué acciones podían dar respuesta eficaz y simultánea a un conjunto de necesidades heterogéneas: apoyo en la comercialización de servicios en unos casos, mejora de la cualificación profesional, en otros,...?

¿Cómo mantener el equilibrio entre un planteamiento de coordinación del Telecentro que promoviera la autogestión propia del teletrabajo, con una demanda de superprotección a la que tendían determinados beneficiarios más inseguros, menos cualificados y/o con unos condicionantes socioeconómicos más desfavorables?

¿Cómo abordar en un corto periodo de tiempo procesos de actualización profesional flexibles con un colectivo disperso geográficamente y con diversos niveles de partida en su cualificación y experiencia profesional en los procesos de trabajo?

¿Cómo estimular la capacidad de autocrítica para valorar el entorno social, las propias capacidades y toda la problemática que afecta al trabajador por cuenta propia y al fenómeno emergente del teletrabajo?

¿Cómo potenciar la actitud creadora para el teletrabajo y en la resolución de problemas a él vinculados?

¿Cómo mantener e incrementar la cohesión del grupo y el interés por el “teletrabajo colaborativo”? ¿Cómo crear unidades productivas sólidas? ¿Cómo propiciar el acercamiento hacia formulas de autoempleo colectivo?

¿Cómo abordar desde el Telecentro estrategias de acercamiento al mercado con un planteamiento integrador y combinarlas con intereses personales individualistas que manifestaban algunos beneficiarios? ¿Había que intentar integrar a los menos motivados en una estrategia conjunta de aproximación al mercado?

¿Cómo aprovechar la plataforma telemática para fomentar la interacción entre los ‘teletrabajadores en activo’ y paliar el sentimiento de dispersión geográfica y el sentimiento de soledad o aislamiento que provocaba en algunas personas la formación y el trabajo a distancia desde el domicilio?



¿Cómo superar “emocionalmente” el desfase entre un planteamiento innovador de comercialización de servicios profesionales y el desconocimiento del teletrabajo en el tejido empresarial?

¿Qué valor añadido existía en el grupo que era necesario descubrir, consolidar y mostrar al exterior? ...

Al finalizar el curso “Habilidades para el teletrabajo” se trabajó intensamente con los beneficiarios para analizar juntos y “virtualmente” las áreas de actividad previstas por los coordinadores del proyecto, y acotar una **oferta de servicios del Telecentro realista y acorde con la capacidad de respuesta individual y del grupo.**

Se consideró importante en esta fase tratar de implicar al mayor número de beneficiarios en la toma de decisiones con el fin de que asumieran compromisos de colaboración y se identificaran con un proyecto común. Con este propósito, se consensuó abordar una **estrategia conjunta de acercamiento al mercado y de presentación de los servicios profesionales de los teletrabajadores.**

El principal resultado tangible de este esfuerzo de dinamización del grupo fue el diseño conjunto de un tríptico de lo que se llamó “On-line Cepadite” en que se presentaba de manera integrada un conjunto de servicios profesionales que recogían las habilidades del grupo.

Por otro lado, la heterogeneidad de la “capacidad productiva” de los teletrabajadores, las limitaciones de cualificación y falta de experiencia laboral de un grupo, y los distintos niveles de predisposición personal para el teletrabajo indujeron a tomar la decisión de **reforzar acciones individualizadas de formación, información, asesoramiento y orientación laboral.**

Durante el transcurso del proyecto las necesidades, intereses y expectativas del colectivo no han sido estáticas sino que han evolucionado, evolución que se ha manifestado en cada caso de una manera singular y diferenciada. Ello ha exigido un seguimiento muy próximo a cada realidad y un juego de equilibrio entre las necesidades del grupo como conjunto y los objetivos y posibilidades del proyecto, que tenía una duración limitada en el tiempo. Las necesidades del grupo impulsaron redimensionar el proyecto con objeto de combinar de manera óptima acciones de orientación y asesoramiento con acciones formativas de refuerzo (formales o informales) inicialmente no contempladas en el diseño técnico de la experiencia piloto.

Sin perder de vista el horizonte del teletrabajo y el autoempleo como opción potencialmente beneficiosa para el colectivo, el objetivo primordial del Telecentro debía concentrarse en mejorar la ‘empleabilidad’ y superar condicionantes personales y profesionales negativos de una alta proporción de los beneficiarios. Con ese objetivo era necesario acentuar estrategias de seguimiento, formación y orientación individualizada que provocaran un mayor protagonismo y nivel de aspiración de cada persona en su propio itinerario personal de inserción laboral.

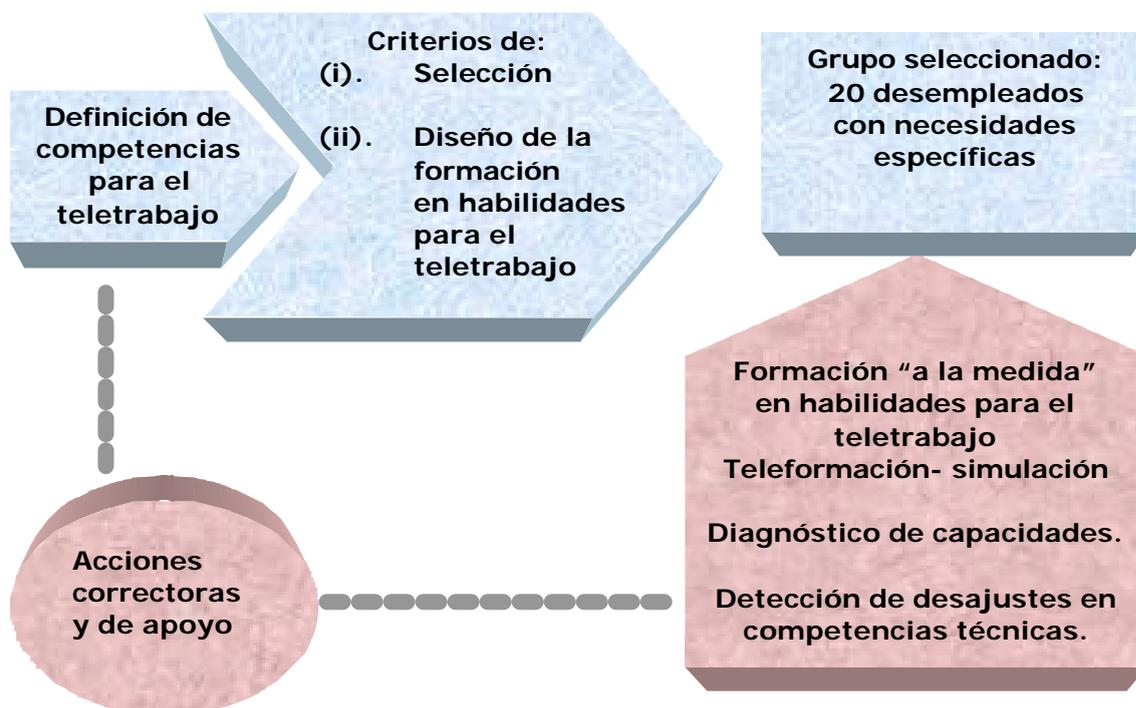


Figura 9. Del análisis de competencias a las acciones de apoyo

Son precisamente estas acciones de apoyo las que han aportado una importante influencia positiva en aquellos participantes que partían de unas condiciones de inferioridad para incorporarse a la vida laboral activa:

- **Actividades de tutoría individual y grupal** para propiciar en los beneficiarios la reflexión sobre su identidad profesional, autoreconocimiento de sus competencias, cualificación y dominio de la profesión, y la necesidad de buscar coherencia con las demandas del mercado.
- Puesta en marcha de **acciones de formación a distancia para mejorar el perfil técnico-profesional** o de cualificación profesional específica dirigidos a un total de 10 personas de en las áreas de creación de Web y diseño gráfico. En concreto se puso en marcha el "Taller de teletrabajo Web" y el curso "Tendencias actuales del diseño gráfico".
- **Mediación en empresas para la realización de prácticas no laborales** de aquellos beneficiarios con especiales necesidades de tomar contacto con los procesos de trabajo, en el sector de artes gráficas y comunicación visual. El resultado de múltiples contactos con empresas fue la firma de un convenio de colaboración y la tutorización de un periodo de prácticas de un mes en una empresa.
- **Orientación sobre cursos de formación externos** al *Telecentro Cepadite* en las zonas de residencia de teletrabajadores, de tal manera que un 60% de los beneficiarios ha realizado acciones formativas complementarias a su actividad en el proyecto acorde con sus necesidades específicas de actualización profesional.



- Dinamización permanente del colectivo en el **foro virtual Cepadite**_(servicio de mensajería de grupo habilitado para el Telecentro). para realización de actividades formativas "informales", el intercambio de información, creación de grupos de reflexión, diseño y tutorización de actividades de simulación para validar y experimentar metodologías de teletrabajo y gestión del telecentro (control de calidad de servicios, atención al cliente, coordinación de profesionales dispersos...).
- Actividades de coordinación del grupo y de **apoyo para la comercialización de servicios del Telecentro**: búsqueda del nombre común "On-line Cepadite", diseño conjunto del tríptico de servicios, cartas de presentación según áreas de servicios (mailing global, mailings diversificados según zonas de influencia de teletrabajadores...), creación de bases de datos de clientes potenciales, contacto directo con empresas, realización de curriculum vitae, diseño y creación de la página Web con criterios de accesibilidad a personas con discapacidad...
- **Acciones de cooperación interinstitucional en el ámbito local**, en concreto el *Centro de Transportes de Mercancías* y las *Escuela de Empresas*, del *Ayuntamiento de Cartaya* han apoyado a dos de los teletrabajadores:
 - facilitando formación adicional a la ofrecida por el telecentro
 - demandando servicios y apoyando la captación de otras empresas clientes
 - controlando la calidad de los servicios que ofrecían
 - asegurando durante un proceso inicial de salida al mercado unos ingresos mínimos en el caso de que su facturación fuese escasa
 - facilitando de manera gratuita un espacio físico accesible para desarrollar su trabajo.
- Implicación directa de los teletrabajadores en la **difusión del proyecto**: entrevistas en medios de comunicación, participación en seminarios, congresos especializados y/o ferias de empleo.¹³

En paralelo, el *Telecentro Cepadite* ha prestado a todos los teletrabajadores desde el inicio del proyecto un **servicio individualizado de asesoramiento empresarial para el autoempleo** que ha orientado a los beneficiarios para:

¹³ Diversos beneficiarios del proyecto han participado en las siguientes jornadas técnicas:

- Presentación de la Web de Cepadite en el seminario: "*Diseño para todos: usos y estructuras de Internet como medio de comunicación. Seminario de iniciativas y accesibilidad en la Red*". *III Jornadas de SIDAR*, Madrid, 2-5 Noviembre 1999, organizado por Fundación General Universidad Complutense de Madrid
- Stand Cepadite en *IV Muestra de Iniciativas Empresariales y Artesanales de Personas con Discapacidad*, Málaga, 4-7 Noviembre 1999, Organizado por Ayuntamiento de Málaga - Proyecto Claudio
- Participación en mesa redonda en *I Jornada sobre Teletrabajo y teleformación para discapacitados*, Albacete, 18-19 Noviembre 1999, organizada por COCENFE-FAMA
- Participación en mesa redonda en *Seminario sobre empleo y discapacidad*, Madrid, 29-30 Noviembre 1999, organizado por Estructura de Apoyo HORIZON
- Seminario *¿Cómo quieres teletrabajar?. El teletrabajo como oportunidad*, Valladolid, 29-30 Noviembre, organizado por FUEVA y ENRED Consultores.
- Colaboración en la organización y Stand Cepadite en *Congreso Nacional "La capacidad de teletrabajar"*, Madrid, 17-18 de Febrero de 2000, organizado por Proyecto Cepadite



- Tramitación de requisitos legales para su constitución como trabajadores autónomos (licencia fiscal, alta seguridad social y demás requisitos legales para el desarrollo de la actividad).
- Tramitación en relación a prestaciones por discapacidad.
- Apoyo e información en declaraciones fiscales.
- Facturación y contabilidad de la actividad profesional.
- Información y motivación a fórmulas de autoempleo colectivo basadas en economía social.

Una vez que el “Servicio de Asesoramiento Empresarial Cepadite” había identificado que todos los beneficiarios optaban inicialmente por la fórmula de autoempleo individual (es decir constituirse como profesionales autónomos), se consideró muy importante incluir en el primer seminario presencial del curso “Habilidades para el teletrabajo” unas sesiones de grupo para que los beneficiarios recibieran información sobre los trámites para darse de alta como trabajadores autónomos e información básica inicial respecto a aspectos de fiscalidad, facturación, etc.

El servicio ha estado disponible durante todo el proyecto mediante: asistencia telefónica, entrevistas personales o reuniones de grupo, correo electrónico individual y fundamentalmente mediante una “carpeta pública” habilitada para tal fin en el servicio de mensajería de grupo, a través del cual también se ha realizado los procesos de teleformación y el foro virtual de intercambio del *Telecentro Cepadite*. En dicha “carpeta pública” los teletrabajadores recibían periódicamente información y documentación, y se planteaban y resolvían dudas de interés común al grupo.¹⁴

3.6 Datos de transición al mercado de trabajo

El seguimiento de los veinte beneficiarios del proyecto realizado en Marzo de 2000 (tres meses después de la finalización) pone de manifiesto que un 70% del grupo están realizando actividad laboral, de los cuales tres personas han sido contratadas por cuenta ajena, nueve trabajan en modalidad de autoempleo, y dos están realizando actividad en economía sumergida (Figura 11).

Una persona ha constituido en un Centro Especial de Empleo que ofrece servicios de publicidad, diseño gráfico y comunicación visual. Otro beneficiario ha formalizado una sociedad limitada con otra persona con discapacidad y gestionan en Internet un portal de ocio y turismo accesible.

Una vez finalizado el proyecto, un 30% del total de beneficiarios está desarrollando actividad en modalidad de teletrabajo desde el domicilio. En este sentido destaca el caso de un teletrabajador de Zamora que presta servicios en artes gráficas y que opera con una cartera de clientes de otras comunidades autónomas captados fundamentalmente a través de bolsas de empleo y ofertas en Internet.

Algunos teletrabajadores han abierto líneas de colaboración para responder a demandas puntuales de sus respectivos clientes.

¹⁴ Consúltense la documentación elaborada en la Web <http://www.cepes.es/cepadite>:

- “Guía del autoempleo colectivo para personas con discapacidad”
- “Guía de tributación. Información para profesionales autónomos”
- “Prestaciones por discapacidad y realización de actividad profesional”

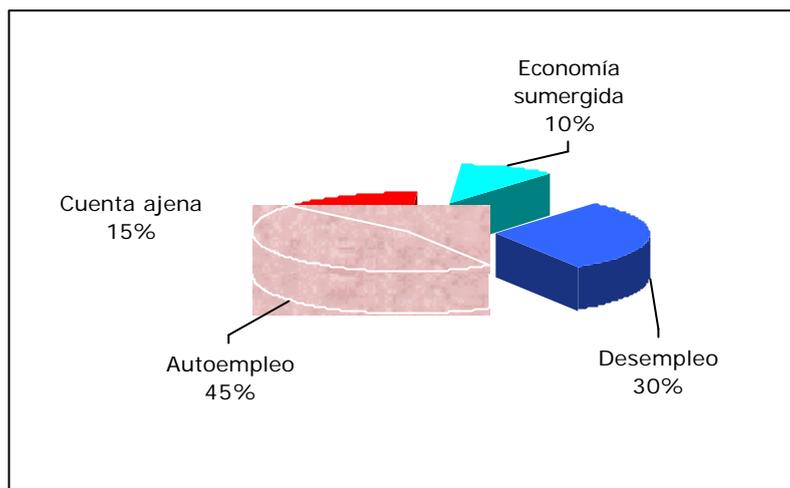


Figura 11. Datos de transición al empleo (Marzo 2000)

Un análisis a corto plazo, revela que el proyecto ha generado “empleo en modalidad de autoempleo”, y no tanto “autoempleo en modalidad de teletrabajo”. Son múltiples las razones:

- En un alto porcentaje, se están prestando servicios a clientes, pequeñas empresas captadas en el entorno local que no disponen de recursos telemáticos mínimos (buzón de correo electrónico y acceso a Internet).
- En otros casos, el cliente es reacio a renunciar al contacto cara-a-cara con el proveedor de servicios, y demanda una relación presencial periódica, o cuando menos en las primeras etapas del servicio. Este hecho se ha puesto más de manifiesto en el sector de gestión y servicios de contabilidad.
- Algunas personas muestran resistencias a modificar sus modelos de trabajo tradicionales hacia modelos telemáticos. Han dado un paso adelante, se atreven a ser “free-lance” pero no a ser “teletrabajadores free-lance”. Esta circunstancia se observa fundamentalmente en aquellas personas que no tienen grandes dificultades para el desplazamiento.

Como principales factores determinantes que han incidido en que un 55% de los beneficiarios se den de baja como profesionales autónomos, una vez que dejan de percibir la ayuda económica al autoempleo en el marco del proyecto, pueden destacarse:

- Carencia de actitudes de emprendedor y/o déficits en la cualificación profesional que limitan afrontar un proyecto de autoempleo.
- Necesidad de apoyo externo en la captación de clientes.
- La contratación por cuenta ajena ofrece más estabilidad y seguridad.
- Dificultad para soportar la carga de seguridad social cuando la facturación es escasa, lo que motiva volver a recuperar la prestación no contributiva, y/o en algún caso trabajar en economía sumergida.



Capítulo 4

Fases de pilotaje de la teleformación

El proceso de puesta en marcha y de desarrollo de las acciones formativas, en tanto que experiencias piloto, se ha desarrollado en torno a las siguientes fases y tareas.

Fase 1. Diseño y planificación de cursos piloto.

1.1. Creación del equipo interdisciplinar

Al inicio del proyecto se constituyó el equipo de trabajo interdisciplinar, compuesto por:

- Coordinador de la experiencia piloto (experto en tecnología educativa y aplicación social de TICs) que ha asumido las funciones de “gestor del telecentro”.
- Equipo de profesorado (expertos en contenidos) para cada uno de los módulos formativos.
- Equipo de asesoramiento empresarial para el autoempleo.
- Equipo de asistencia técnica remota compuesto por:
 - “administrador del sistema”
 - técnicos para asistencia telefónica y telemática a usuarios.
- Equipo de evaluación.
- Soporte administrativo.

Tras la selección de los expertos en contenidos de cada módulo, y según la experiencia previa de cada uno, se les formó como tutores telemáticos, y ello a varios niveles:

- formación técnica para el uso de la herramienta de mensajería de grupo Ms.Exchange
- criterios para el diseño del proceso y del material didáctico
- estrategias para moderar procesos de comunicación asincrónica basada en la palabra escrita.

1.2 Diseño pedagógico de acciones formativas y elaboración de materiales

Bajo la coordinación del coordinador técnico de cada acción formativa se abordó el diseño de los cursos y se elaboró:

- Programa modular de contenidos
- Programa de los seminarios presenciales y de los procesos de teleformación.
- Guía de cursos.
- Manual del alumnos para cada uno de los módulos, ya sea en versión impresa y/o digital (tutoriales)
- Estructura de conferencias o “carpetas públicas” para la abordar la teletutoría y diseño y temporalización de actividades y prácticas.

1.3 Diseño y desarrollo del material de apoyo para el uso del “Servicio de Teleformación CEPADITE”

En paralelo, el “gestor del Telecentro” junto con el personal del “Servicio de Asistencia Técnica” abordaron las siguientes tareas:

- Elaboración de la Guía del usuario/a del “Servicio de Teleformación



- Elaboración del Kit de conexión al servicio (CD-ROM teléfono de asistencia técnica permanente...).
- Configuración de conferencias para el desarrollo de la tutoría telemática.
- Alta de los usuarios (alumnos, profesorado, equipo de apoyo y coordinadores del Telecentro) en el "Servicio de Teleformación", y creación de base de datos para el seguimiento de los mismos.
- Elaboración de las cartas de bienvenida al servicio con las credenciales de acceso (nombre de usuario y clave de acceso).
- Selección y verificación de las condiciones técnicas del "Centro de Teletrabajo Cepadite" habilitado por *Fundosa Teleservicios* en Madrid y del aula informática para el desarrollo de la formación presencial que tuvo lugar en los en el *Centro de Readaptación Profesional en FREMAP*.
- Instalación y configuración de todas las herramientas telemáticas en los equipos de los beneficiarios.
- Asesoramiento a los teletrabajadores sobre equipamiento necesario según sector de actividad y minusvalía.

1.4 Diseño del marco de evaluación y herramientas de evaluación de las experiencias formativas

El equipo de evaluación diseñó en la primeras etapas del proceso un marco conceptual de evaluación de las acciones formativas con los criterios y la metodología específicas. Dicha metodología se ha basado en el análisis de casos aplicándose herramientas y técnicas de recogida y análisis de la información de tipo cuantitativo y cualitativo: seguimiento de actividad y participación en los procesos de tutoría telemática, cuestionarios de expectativas, de seguimiento y aceptación final; estadísticas automáticas de uso del sistema; evaluación de rendimiento en los cursos (análisis de prácticas, simulaciones y tareas de autoestudio); entrevistas personales; entrevistas telefónicas semiestructuradas; Reuniones de Grupo; registro de incidencias técnicas y atención de servicio de apoyo técnico...

Fase 2. Desarrollo de los cursos en modalidad mixta.

2.1 Celebración de seminarios y reuniones presenciales

Con carácter intensivo e introductorio, en el primer seminario presencial del curso "Habilidades para el teletrabajo" pretendió el objetivo múltiple de: hacer entrega de los materiales de apoyo, iniciar una relación interpersonal, definir la metodología de la fase de teleformación, introducir los contenidos del programa y, por último, facilitar una formación en el uso, instalación y configuración la herramienta telemática *Ms Exchange 5.0* a través de la cual ha tenido lugar la teleformación.

El segundo seminario presencial se centró en la realización de dinámicas de grupo e introducción a las habilidades psicosociales propias del teletrabajo.

Posteriormente se han celebrado reuniones de coordinación específicas para el taller de teletrabajo Web y Jornadas sobre autoempelo colectivo.

2.2 Desarrollo del proceso de teleformación y teletutoría

Mediante el *Servicio de de mensajería de grupo* se ha desarrollado un proceso de teleformación, tele-asesoramiento y tele-tutoría al que han



podido acceder los beneficiarios desde sus domicilios. Las acciones desarrolladas pueden concretarse en:

- Curso "Habilidades para el teletrabajo"
- Curso "Taller de teletrabajo Web"
- Curso "Tendencias actuales del diseño gráfico"
- "Servicio de asesoramiento empresarial para el autoempleo"
- Foro telemático durante todo el proyecto: formación informal, intercambio de información, coordinación de áreas de servicios...

2.3 Asistencia técnica remota

Durante todo el periodo de ejecución del proyecto, los usuarios han tenido disponible un "Servicio de Asistencia Técnica remota" ("hot-line" y apoyo técnico remoto) en el que se han atendido las dificultades técnicas de conexión y uso de los recursos telemáticos que el Telecentro ofrecía gratuitamente.

2.4 Evaluación de los resultados de la experiencia piloto

Recogida de información, seguimiento de cada acción formativa en dos ámbitos.

- **Evaluación formativa.** Teniendo en cuenta el marco de evaluación del proyecto y los instrumentos elaborados en la fase anterior el equipo de evaluación ha realizado un seguimiento permanente de la experiencia piloto, aplicando las herramientas en las etapas definidas, y facilitando información permanente al coordinador y al comité de seguimiento de la experiencia piloto, con objeto de abordar medidas correctoras durante su ejecución.
- **Evaluación sumativa.** Una vez concluidos las acciones formativas se ha analizado toda la información recopilada con objeto de elaborar un informe final y extraer conclusiones y recomendaciones.

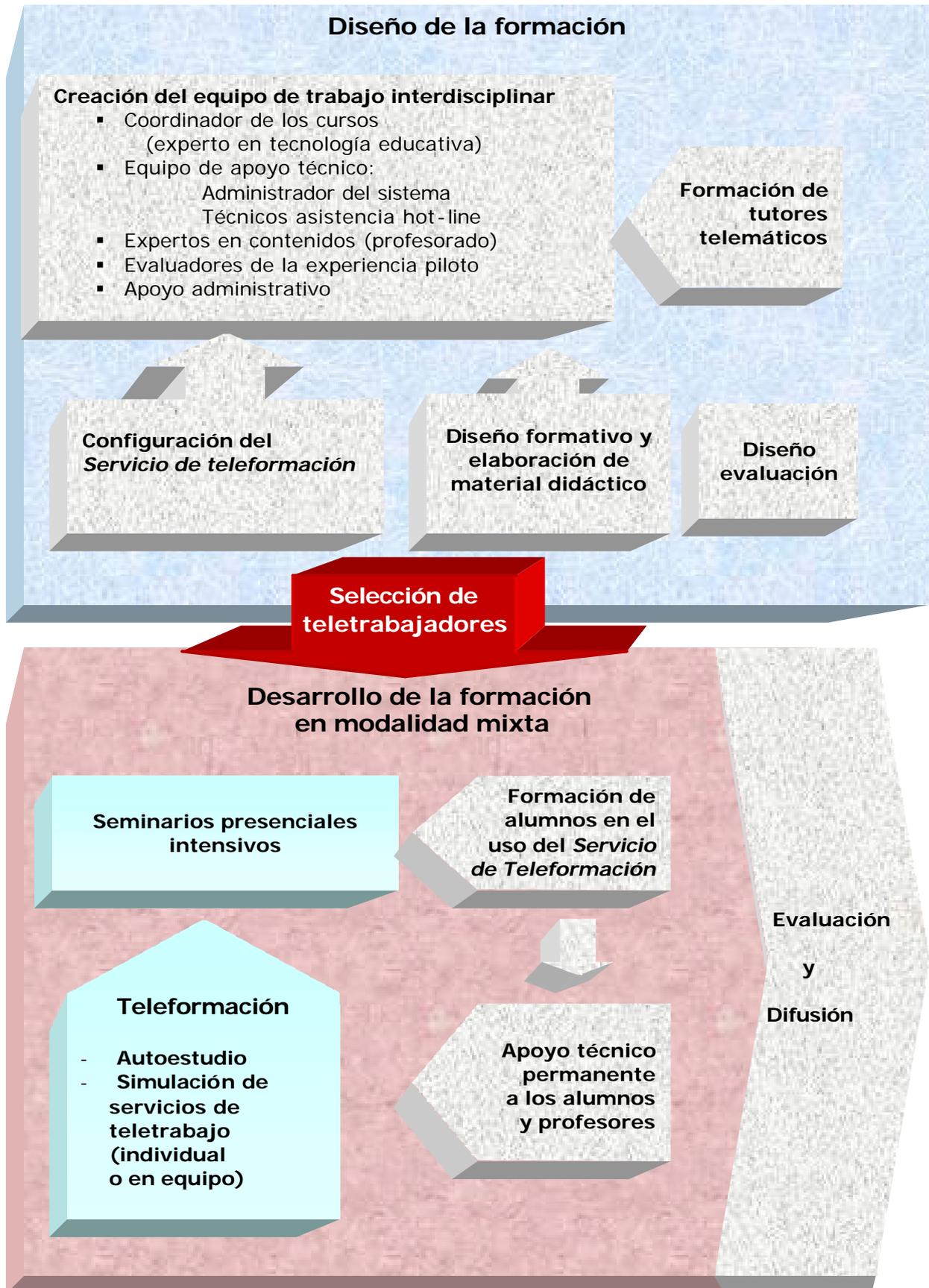


Figura 11. Metodología del diseño y desarrollo de acciones formativas



Capítulo 5

La tutoría telemática: una opción para la formación de teletrabajadores.

“Redes, y no edificios, son el futuro de la formación”.
Robin Mason (ITDL-Open University, Gran Bretaña)

5.1 Modalidad formativa

La formación se ha desarrollado en **modalidad mixta**, de tal manera que se han combinado seminarios presenciales intensivos de una semana (en el caso del curso “Habilidades para el teletrabajo”), o bien reuniones de un día, (en el caso del “Taller de teletrabajo Web”) con procesos de teleformación que los alumnos desarrollaban desde los puestos de teletrabajo habilitados en sus domicilios.¹⁵

El **curso “Habilidades para el teletrabajo**, con una duración mínima de 150 horas, constaba de tres módulos:

- Módulo 1. Herramientas telemáticas
- Módulo 2. Asesoramiento empresarial para autónomos (introducción).
- Módulo 3. Habilidades psicosociales para el teletrabajo.

Los seminarios presenciales se desarrollaron en régimen de residencia o de mediapensión (según se tratara de alumnos residentes o no en Madrid) y se han celebrado en *el Centro de Readaptación Profesional de FREMAP*, ubicado en la localidad madrileña de Majadahonda. El centro está dotado con instalaciones accesibles para personas con discapacidad. Se configuró un aula informática en red que permitió a los participantes la conexión simultánea a Internet a través de una conexión RDSI.

Algunos alumnos de Madrid que voluntariamente lo han requerido han utilizado en la fase de teleformación el “Centro de teletrabajo Cepadite” habilitado en la sede de *Fundosa Teleservicios* en Madrid.

El “**Taller de teletrabajo Web**, con una duración mínima de 280 horas, se ha desarrollado en modalidad de teleformación, a excepción de dos reuniones de coordinación convocadas en el “Centro de teletrabajo”.

Por su parte, el curso “**Tendencias actuales del diseño gráfico**” se ha realizado íntegramente a distancia, por decisión de los teletrabajadores a quienes se dirigió.

Un óptimo aprovechamiento de la teleformación exigía al menos una dedicación media del alumno estimada en 5 ó 6 horas diarias en función de cada módulo y curso. Si bien, se partía de un criterio de flexibilidad propio de la teleformación, en general, las prácticas se ha programado con una periodicidad semanal ya que en muchos casos se exigía que los alumnos respetaran un ritmo regular que facilitara la coordinación de actividades de equipo, fundamentalmente aquellas basadas en simulación de servicios profesionales.

¹⁵ Consúltense en el Anexo I los programas del curso “Habilidades para el teletrabajo” y “Taller de teletrabajo Web”.



5.2 El proceso de la tutoría telemática

La herramienta para la teleformación y el “foro virtual” del Telecentro ha sido el sistema de conferencia electrónica Microsoft Exchange 5.0 y que conoceremos con el nombre de “Servicio de Teleformación”¹⁶. Un sistema de conferencia electrónica se basa en una tecnología similar al e-mail, con la particularidad de que además de disponer de su propio buzón personal de correo, cada usuario puede entrar en espacios denominados “conferencias” o “carpetas públicas” que contienen todos los mensajes enviados por los diferentes miembros que sean dados de alta. Cuando un usuario accede a estos espacios públicos el sistema le permite consultar todos los mensajes publicados y le avisa de aquellas novedades desde la última vez que accedió, pudiendo ser ordenados por tema, fecha o emisor.

Las “carpetas públicas” son, por tanto, espacios de comunicación en grupo, que permiten a sus miembros estar permanentemente conectados en un espacio común, en una “conversación” en la que cada persona interviene cuando lo desea o necesita, contribuyendo con nuevos mensajes o leyendo los que envían colegas, profesores, asesores y coordinadores del Telecentro.

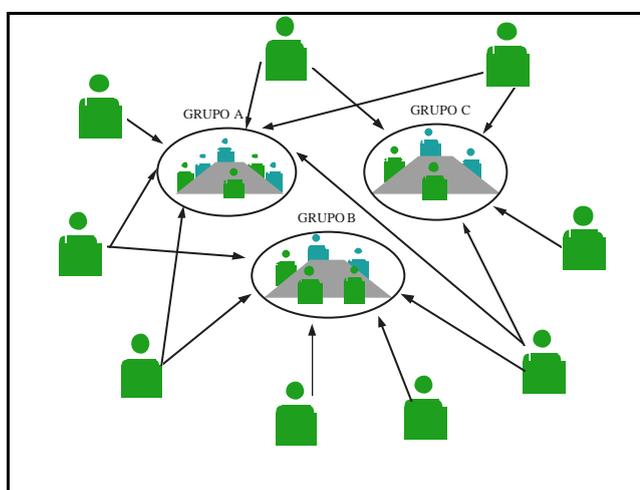


Figura 12

Teletrabajadores participando en distintas conferencias del Telecentro

Mediante el sistema de mensajería de grupo se establece una comunicación basada en la palabra escrita y de tipo asíncrono, es decir, que no se establece en tiempo real y que posibilita la flexibilidad del momento de dedicación. El teletrabajador ha tenido la oportunidad durante todo el proceso de participar en las actividades del Telecentro en el horario que más le convenía, ya que el Servicio ha estado disponible las 24 horas del día.

Al establecer conexión con el *Servicio de teleformación*, cada beneficiario accedía a un “**foro o aula virtual**” en función de diferentes servicios que se le ofrecían. Se han ido creando diferentes “**carpetas públicas**” en función de las necesidades de los cursos, servicios... desde las cuales ha sido posible intercambiar información

¹⁶ *Microsoft Exchange* es un sistema de conferencia electrónica (también llamado mensajería de grupo o groupware) basado en entorno gráfico Windows similar a *Lotus Notes* (IBM), *Groupwise* (Novell), *FirstClass*. Actualmente existen sistema de intercambio, accesibles desde Internet que no requieren la instalación en programas-cliente en el ordenador del usuario.

Para más información consúltese el informe disponible en la Web: <http://www.cepes.es/cepadite>: “Plataforma técnica del Telecentro Cepadite”, Nov. 1998



y documentación, proponer y presentar tareas, prácticas, evaluaciones, plantear dudas, opiniones y comentarios, resolver consultas y guiar la actividad de Telecentro..

En paralelo, a través de su buzón personal de correo electrónico, cada persona ha tenido la oportunidad de comunicarse de manera privada con otros compañeros/as, con el profesorado, servicio de asesoramiento empresarial, "gestor del telecentro". Además, para garantizar una tutoría individualizada, un teléfono de contacto del profesorado y asesores ha estado a disposición de los beneficiarios en determinados momentos del proceso, además de la posibilidad permanente de contactar con el "gestor del Telecentro".

Los servicios de tele-formación, tele-asesoramiento, tele-coordinación, tele-información del *Telecentro Cepadite* se han basado en:

- Facilitar información diversa: manuales de consulta, tutoriales para uso software de diseño o programación Web...
- Tutorizar a los alumnos en la resolución y evaluación de cuestiones prácticas y temas de reflexión, o en el uso de aplicaciones telemáticas o informáticas ya sea de modo individual (autoestudio dirigido) o en grupos de trabajo.
- Experimentar metodologías de teletrabajo mediante la realización (individual o en grupo) de simulaciones de servicios profesionales.
- Coordinar la actividad del Telecentro: diseño conjunto del catálogo de servicios y Web del Telecentro, preparación de mailing, intercambio experiencias personales, coordinación de subgrupos de trabajo o servicios puntuales canalizados desde el Telecentro, asesoramiento empresarial...



Figura 13. Modos de interacción mediante tutoría telemática



Tal como se refleja en la Tabla 14, sin tener en cuenta la transacción de mensajes personales entre alumnos, en el *Servicio de teleformación CEPADITE* se han intercambiado un total de 3.584 mensajes de los cuales, el 64% han sido mensajes personales y el 36% han sido remitidos a las "carpetas públicas".

Mensajes intercambiados en el Telecentro* (Periodo 01/03/99 a 31/12/99)	
Total: 3.584 mensajes	
"Carpetas públicas" Total: 1.283 (36%) Alumnos: : 742 Profesorado: 541	Mensajes personales * Total: 2.301 (64%) Alumno → profesorado: 1.262 Profesorado → alumnos: 1.039

Tabla 14

* No se contempla: el nº de mensajes personales entre alumnos; el intercambio entre coordinadores, tutores, asesores...

Teniendo en cuenta que el equipo del Telecentro era mucho menor al número de beneficiarios y que en muchos casos el envío de mensajes lo motivaba la remisión de tareas y prácticas solicitadas en los cursos, globalmente se destaca que la actividad ha sido realizada en una proporción alta (44%) por profesorado, asesores y coordinadores del Telecentro.

Un análisis cualitativo de la tele-actividad, revela que no todos los beneficiarios participan con igual regularidad y profundidad. Aquellos que han mostrado mayor actividad en los espacios públicos perciben que la falta de participación de los colegas condiciona la motivación para contribuir con regularidad.

Estos datos reflejan, por un lado, la tendencia a optar por mecanismos de comunicación personales y, por otro, la importancia de las estrategias de dinamización para provocar la participación y el flujo de intercambio.

Por otro lado, el "gestor del Telecentro" ha intercambiado 613 mensajes con el equipo de trabajo (asesores, evaluadores, profesorado de los cursos y equipo técnico del proyecto), tratándose también tanto de mensajes personales como mensajes disponibles en las "carpetas públicas" habilitadas para tal efecto y a las que los beneficiarios no tenían acceso ("Salas de profesores"...). La herramienta ha demostrado un alto potencial para la coordinación de los servicios del Telecentro.

¿Puede la tutoría telemática sustituir completamente los canales de contacto con los servicios de apoyo de un Telecentro, o es un simple medio complementario para la formación o el asesoramiento que ofrece ventajas adicionales? A la luz de la experiencia piloto pueden destacarse algunas ideas recogidas en la evaluación de la aceptación de los beneficiarios:

- Destaca la comodidad y flexibilidad para intercambiar documentación e información. Al estar grabada en el sistema es posible consultarla o imprimirla en cualquier momento.
- Facilidad y agilidad para remitir tareas, realizar consultas, comentarios y recibir evaluación o asesoramiento con rapidez. Sin necesidad de desplazamiento y acogerse a un horario preestablecido se accede a información, se realizan



consultas y se obtienen casi de inmediato respuestas. Si se gestiona adecuadamente el apoyo es permanente.

- Posibilidad de crear canales de comunicación individualizados.
- Enorme potencial formativo y valor psicosocial al permitir la interacción y el intercambio social sin restricciones temporales o geográficas.
- Otro beneficio de estos sistemas, que no debe desestimarse, es que potencia el desarrollo de habilidades de expresión escrita, y propicia la reflexión al tener que reflejar por escrito y en espacios públicos ideas, opiniones y resultados de trabajo. Esta particularidad del medio tiene la contrapartida de resultar intimidante para personas poco familiarizadas con las herramientas telemáticas, o aquellas con niveles bajos de seguridad en sí mismos o que no están acostumbradas a expresarse por escrito.
- Es un medio óptimo para coordinar trabajos en grupo. Si bien se ha observado, que si no se validan protocolos y metodologías de coordinación, la asincronicidad del medio favorece que se relenticen los procesos de toma de decisiones en cuanto a reparto de roles, asignación de tiempos y tareas... y puede dar lugar a que se diluyan responsabilidades individuales en el control de calidad del resultado común.
- El contacto telefónico suele utilizarse para consultar dificultades sobre partes específicas del material o contenidos del curso, o cuestiones relacionadas con ejercicios o prácticas, dudas concretas que afectan a la actividad laboral.... Por el contrario, si estas se plantean por escrito en un espacio público, se evita que el tutor o asesor tenga que resolver el mismo problema con cada persona individualmente, y además se propicia que los compañeros aporten puntos de vista y se genere un intercambio enriquecedor. Por otro lado, descubrir que otros colegas tienen problemas similares y que no se está solo es muy motivador.

Sin embargo, la tutoría telemática no es un sustituto de ciertas propiedades de contacto telefónico, en cuanto a intimidad, espontaneidad e inmediatez que han requerido ciertas consultas realizadas a los servicios de apoyo del Telecentro.

- Los beneficiarios del proyecto han valorado muy positivamente la realización de seminarios presenciales, reuniones de coordinación o entrevistas personales con el personal de apoyo del Telecentro. El contacto presencial, ha sido fundamental en las primeras fases del proyecto para crear sentimientos de pertenencia a grupo y facilitar la interacción telemática posterior.



5.3 Principios metodológicos de la teleformación para el teletrabajo

Destaquemos los principios pedagógicos que han inspirado la formación formal e informal en Cepadite.

5.3.1 Formación “centrada en el alumno”: individualización y flexibilidad

Grupos heterogéneos de beneficiarios requieren un diagnóstico de necesidades diferenciales y una **formación adaptada a una a una realidad contextual específica**. La formación del grupo ha obedecido a criterios internos y no externos, que han tratado de identificarse en todo momento mediante un seguimiento permanente:

¿Qué expectativas e intereses son los dominantes en el alumno y en el grupo como conjunto? ¿Cuál es el campo de necesidades? ¿Cómo van evolucionando a lo largo del proyecto?

¿Qué diferencias cualitativas manifiesta cada persona en su situación sociolaboral, económica y familiar, que afectan al modo en que vive y se motiva y se implica en la formación?

¿Qué valores y modos de interpretación de la realidad laboral y de la vida afectan al adulto y condicionan su participación activa en la formación que se les ofrece?

¿Cómo se autoreconoce profesionalmente la persona con discapacidad en relación a un mercado laboral exigente y altamente competitivo?

¿Hasta que punto la persona es capaz y quiere asumir un nivel alto de responsabilidad en su propio aprendizaje, en su actualización profesional, en su itinerario laboral?

¿Cuál es el nivel de aspiración de la persona y su percepción de necesidad de formarse de manera continua?

¿Cuáles son los parámetros de percepción y de interpretación del alumno y su nivel de resistencia al cambio y la innovación?

¿Cómo vive y “utiliza” el beneficiario su capacidad y su discapacidad? ¿Existen diferencias cualitativas entre el accidentado y la persona con discapacidad congénita? ¿Y entre las discapacidades severas y las que no afectan a la movilidad? ¿Cuál es resistencia a la fatiga que implica la minusvalía de la persona y cómo incide en los procesos de formación presencial y de teleformación?

¿Cuál es la capacidad cognitiva, las destrezas de estudio y la capacidad de autoestudio del alumno?

¿Cuál es la capacidad de autodisciplina, de autoregulación y de tolerancia a la soledad de cada alumno y el modo en que afecta su participación y seguimiento de la formación a distancia?

¿Cuál es la actitud y capacidad de cada persona para el trabajo en equipo y el “aprendizaje colaborativo”? ¿Cuál es el sentimiento de pertenencia a un grupo? ¿Cómo estimular la participación “on-line”?



¿Cómo incide en cada persona la capacidad de expresarse por escrito en su participación activa en las actividades de teleformación basados en comunicación mediada por ordenador (conferencia electrónica)?

¿Cómo afecta la cultura telemática y la actitud favorable al uso de tecnologías de cada beneficiario en la formación en habilidades para el teletrabajo? ¿Y en los procesos de tele-formación, de tele-información y tele-asesoramiento?

¿Existen causas objetiva en la organización de la teleformación directamente relacionada con la aparición de estrés o esta vivencia depende de factores fundamentalmente subjetivos o vinculados al nivel de cualificación de la persona?

¿Es la teleformación (y el teletrabajo) un medio "intimidante" para la persona?

¿Qué experiencia posee respecto a los nuevas competencias que requiere el teletrabajo? ¿Cómo ha incidido el curso "Habilidades para el teletrabajo" en la renovación de competencias y que ha aportado a aquellos beneficiarios con actividad como profesionales autónomos?

¿Qué mejoras les está aportando su participación en el proyecto, y muy especialmente las actividades de "formación formal" e "informal"?
¿Cuáles son más satisfactorias y aceptadas, y porqué? ¿Dónde concentrar los esfuerzos en un periodo de tiempo limitado?

...

El principio pedagógico de individualización implica adaptar la formación a las necesidades de cada beneficiario más que al grupo como conjunto, aplicando estrategias de enseñanza-aprendizaje y servicios de apoyo flexibles:

- Tutoría personalizada e individual, "uno-a-uno".
- Promoción de mecanismos para la autoevaluación y el autocontrol de calidad de las tareas..
- Posibilidad de elección del momento y ritmo para realizar actividades de autoestudio o para solicitar orientación y asesoramiento.
- Seguimiento individualizado para el diagnóstico de competencias y el asesoramiento laboral.
- Atención a la evolución de expectativas diferenciales hacia el autoempleo y el teletrabajo, ya sea por la situación socio económica concreta, ya sea por la discapacidad, ya sea por las competencias profesionales.
- Programación de contenidos y actividades de autoestudio dirigido que abarquen diferentes niveles de profundización acorde con un análisis individualizado de necesidades de adquisición o de actualización de competencias.
- Promoción de diversidad de actividades, acciones formativas e informativas y de asesoramiento para dar respuesta a "demandas" individuales heterogéneas (explicitadas o latentes).
- Posibilidad de elección del lugar para acceder al servicio telemático: desde el domicilio, desde el "centro de teletrabajo de Madrid", desde otro telecentro o centro de recursos compartidos, desde un equipo portátil o desde cualquier otro puesto de trabajo o teleformación, siempre y cuando se dispusiera de un equipo con un programa -cliente Ms Exchange.



No debe olvidarse que no todas las discapacidades requieren los mismos medios y métodos de formación. La individualización de los procesos es un factor determinante en la formación de colectivos con discapacidad.

Desde el punto de vista de la "formación centrada en el cliente" podemos señalar que en las primeras fases de puesta en marcha del proyecto, se diseñó el curso "Habilidades para el teletrabajo": modalidad formativa, programa, estructura modular de contenidos y materiales didácticos. Concluida la selección, el equipo de formación analizó necesidades concretas del "grupo diana" y adaptó la metodología y los contenidos teniendo en cuenta: expectativas diferenciales, disponibilidad de equipamiento en el domicilio, habilidades telemáticas, situación sociofamiliar, características de la minusvalía y apoyos que requiere, etc.

Una vez iniciado el curso se tuvo un cocimiento mayor de las necesidades y nivel de aspiración del grupo lo que motivó acentuar estrategias de formación "a la medida" en el propio proceso formativo: flexibilización del calendario, refuerzo de acciones de tutoría individual frente a la tutoría grupal, adaptación de actividades de aprendizaje a las competencias técnico-profesionales que se ponían de manifiesto, adaptación de ritmos formativos a las minusvalías, selección y secuenciación de actividades...¹⁷

Los cursos "Tendencias actuales del diseño gráfico" y "Taller de teletrabajo WEB", por su parte, surgieron como respuesta a necesidades concretas detectadas en un subgrupo de beneficiarios de cara a mejorar de sus competencias en un sector de actividad profesional específico. El diseño metodológico ha intentado abarcar la realidad de un colectivo heterogéneo.

5.3.2 "Practicidad y transferencia del aprendizaje"

La formación para el teletrabajo pretende la aplicación del conocimiento y habilidades a la práctica laboral concreta y en situaciones profesionales y modalidades de trabajo nuevas o diferentes. Implica:

- Enfoque de los contenidos de manera relevante y realista, con un alto contenido práctico en la propia profesión, y según las diferentes sectores de actividad del "Telecentro"
- Optimización de las potencialidades de la teleformación para simular situaciones reales de teletrabajo, ya sea de tipo grupal o individual.

Se han promovido acciones de teleformación que requerían una respuesta del alumno en tiempo real a una hipotética demanda de teletrabajo:

- Actividades individuales de "simulación" en las que se trataba de reproducir lo más fielmente posible las condiciones de teletrabajo tal y como pueden suceder para responder a una demanda concreta de prestación de un servicio profesional: un trabajo individual, en un tiempo cerrado durante el cual cada participante tuvo que llevar a cabo el encargo con total autonomía.
- "Simulaciones de cooperación". Se han realizado vía telemática trabajos en equipo. En unos casos a partir de unos subgrupos formados por los coordinadores, cada equipo tuvo que elegir un coordinador, se hubieron de repartir tareas, acordar formas de intercambio etc., para que todos los

¹⁷ En el "Informe final de evaluación. Teleformación y formación en habilidades para el teletrabajo" (Febrero 2000) se presenta específicamente el estudio de casos del curso piloto "Habilidades para el teletrabajo". Disponible en la web: <http://www.cepes.es/cepadite>



integrantes intervinieran, y el resultado fuera efectivamente el de un equipo de teletrabajo que respondiera con calidad a una demanda específica. En otras prácticas el “gestor del telecentro” o los formadores asignaban un rol específico a cada persona (como por ejemplo para la creación de sitios Webs, en los que se delimitan papeles de analista, diseñador, integrador y programador).

5.3 3 **“Aprendizaje autodirigido” y “Aprendizaje colaborativo”**

El “aprendizaje colaborativo” surge cuando profesores y alumnos son participantes activos de un proceso en el que el conocimiento emerge de un dialogo activo para comprender y aplicar la información y los contenidos.

Exige una serie de cambios en el rol tradicional que se le atribuye tanto al formador como al alumno: frente a un modelo de transmisión horizontal en el que la autoridad y el conocimiento recaen sobre el “experto” y el alumno asume un papel pasivo, se pasa a un modelo en el que se enfatizan factores contextuales y sociales del entorno, como pueda ser la actividad del grupo y las redes sociales de intercambio.

En un proceso en el que se fomente la colaboración y la participación, cada participante avanza y construye su aprendizaje a partir de las contribuciones y experiencias de otros colegas o compañeros, proceso en el que pueden surgir nuevas síntesis de ideas, nuevos productos, proyectos y planes. Es evidente que este potencial resulta esencial en un proyecto como *Cepadite* en que se pretenda “avanzar” y construir modelos innovadores de aproximación al mercado de trabajo, y en los que la clave esté en aunar sinergias de las personas y crear equipos de profesionales geográficamente dispersos pero unidos por redes telemáticas de intercambio.

La formación basada en la colaboración, que potencie la interacción de todos los participantes -ya sea formación presencial o formación a distancia- demanda más tiempo y esfuerzo, sin embargo al final el resultado puede llegar a merecer la pena. Uno de los más importantes resultados del “aprendizaje colaborativo”, que tiene especial importancia para el teletrabajo por cuenta propia, es que ayuda a potenciar la capacidad de autonomía y a tomar más responsabilidad en la construcción del propio aprendizaje y el propio proyecto laboral.

Potenciar la autonomía del alumno ha de ser un objetivo prioritario de la formación en habilidades para el teletrabajo, y más aún en el contexto del autoempleo.

Si es bueno para el teletrabajador y para el emprendedor ser autodirectivo es ineludible intentar aplicar modos de fomentar y soportar esta cualidad de la persona desde los procesos de formación. Ello no significa que todos los beneficiarios tengan capacidad de autonomía pero sí que cada persona parte de un potencial para serlo, la formación y los servicios de intercambio han de intentar identificar ese potencial y construirse sobre las capacidades de cada persona. Sin embargo, una vez más, es evidente que es mucho más complicado adoptar un modelo que potencie la autonomía y el “aprendizaje autodirigido” que uno de se base en controles externos.

La teleformación, y en general la formación abierta y a distancia, es más fácil para personas con capacidad para dirigir su propio aprendizaje y con predisposición para enfrentarse al autoestudio y aprender por sí mismos en espacios virtuales abiertos que para otras más dependientes de un determinado grado de supervisión, feed-back, dirección, estímulo, o apoyo emocional del profesor u orientador laboral.



La mayoría de las personas se encuentran entre ambas tipologías y por tanto, las actividades de teleformación deben diseñarse para reforzar y apoyar el “aprendizaje autodirigido” al tiempo que debe proporcionar el grado y tipo de apoyo necesario para personas con diferentes niveles de autonomía. Las necesidades de ‘control externo’ dependen de la personalidad y atributos de la persona, de su experiencia educativa y de su entorno sociofamiliar.

En formación a distancia, la tutoría telemática, la mensajería de grupo destaca como el medio colaborativo por excelencia, sin embargo el medio en sí mismo no garantiza que se aproveche plenamente su potencial para el trabajo en colaboración y que se enfatice la comunicación del grupo. Factores como la naturaleza de contenido, las tareas que se propongan, la actitud y experiencias previas de los participantes y profesorado son importantes. Sin embargo, el diseño del entorno formativo es un factor crítico para asegurar que el alumno se implique en interacciones activas y significativas. Puede ser que este tipo de sistemas queden reducidos a un instrumento para un mero intercambio de información o el simple envío y corrección de trabajos o tareas de autoestudio. El reto está en diseñar y crear las condiciones adecuadas para que la comunicación mediada por ordenador tenga resultados de actividad de colaboración “on-line”.

La gente normalmente no tiene problemas en adoptar el correo electrónico como medio de comunicación, porque encuentra paralelismos con medios familiares como son el correo tradicional o el fax. Sin embargo, es otro asunto aprender a usar de manera efectiva este nuevo modelo de comunicación grupal (mensajería de grupo, foros de discusión...). No es inmediato ni tampoco sencillo tomar conciencia del sentido de “presencia social” en este tipo de medios telemáticos asíncronos basados en la palabra escrita.

Por otro lado, cuando se considera el tipo de interactividad propia de la conferencia electrónica (en nuestro caso) y/o de otros sistemas telemáticos como puedan ser la videoconferencia o la audioconferencia, es necesario tener en cuenta la naturaleza prioritariamente “unidireccional” y el reducido grado de interacción y participación que suele producirse en los centros de educación y formación presencial que han marcado nuestra experiencia como estudiantes. A pesar que según van madurando, muchos adultos tienden a ser más activos y participativos en su proceso formativo, la realidad es que es difícil desprenderse de un legado de pasividad acumulado por el paso por el sistema educativo. Normalmente el ratio de participación y diálogo en una aula presencial es del 80% para el profesor y del 20% para el alumnado, con un modelo didáctico muy simple en el que el profesor presenta contenidos y lanza preguntas, el alumno responde, y el profesor evalúa y comenta las respuestas.

La participación, el “aprendizaje colaborativo”, no se produce si no es debidamente planeado y dinamizado. Particularmente el trabajo en equipo “on-line” es complejo, y requiere organización y un periodo de adaptación y aprendizaje. ¿Cómo se potencia el “aprendizaje colaborativo”?

- Creando un entorno de aprendizaje motivador y próximo a la realidad del grupo.
- Ofreciendo metas de cooperación.
- Aplicando técnicas que incentiven el trabajo en equipo.
- Siguiendo el proceso como un todo, además de individualmente.
- Reforzando la interacción socio-afectiva.



5.3.4 El formador como "facilitador"

Las claves de la calidad de formación a distancia radica por un lado en la calidad del proceso de tutoría, y por otro en una adecuada presentación de los contenidos (en formato impreso, digital, o audiovisual) que puede ser realizada por el tele-formador o tele-tutor responsable de la relación con los alumnos o bien por un equipo de expertos en diseño de material didáctico.

En los procesos de tutoría telemática el rol del formador cambia significativamente respecto a la enseñanza presencial, en concreto respecto al equilibrio entre presentar el contenido de la información y organizar la interacción de los alumnos con la información. Con independencia de su posible implicación en el diseño del material, el papel del tele-formador es el de "facilitador" del proceso para hacer que los alumnos sean participantes activos en su proceso de formación. Participación activa que supone implicarse en la construcción de nuevos conocimientos y habilidades mediante la interacción con colegas y expertos.

Aunque requiere especialización, no resulta demasiado complejo presentar información a distancia, pero sí lo es el facilitar los procesos de interacción en todos sus niveles: interacción "alumnos-alumnos", interacción "alumnos-información", interacción "alumnos-tutor".

Tal como intenta reflejarse gráficamente en la Figura 15, en los modelos de formación individual "uno-a-uno" y de formación en grupo, el control del contenido y la dirección del aprendizaje recae sobre el formador (F). En un modelo de "aprendizaje colaborativo" el formador asume el papel de "facilitador" de un proceso en el que el alumno (A) asume la responsabilidad de su aprendizaje. Ambos formador y alumnos son interdependientes en un flujo de intercambio para la construcción del conocimiento y las habilidades que se pretenden.

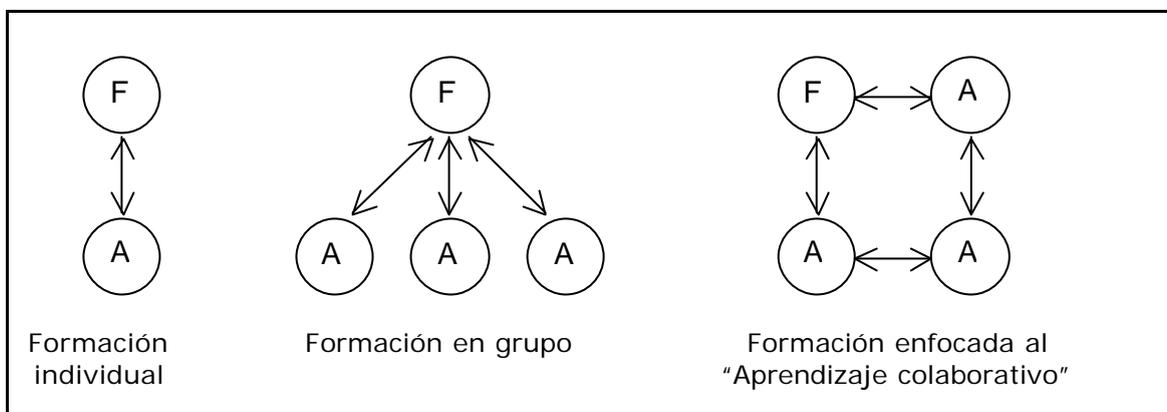


Figura 15. De los roles tradicionales a nuevo rol del formador como "facilitador"

Probablemente el factor que en mayor grado determina el éxito de la teleformación es la calidad del moderador o tutor del proceso de discusión, debate o trabajo conjunto. Moderar una conferencia electrónica -una "carpetas pública" en el caso de Ms Exchange- es laborioso y requiere bastante dedicación. Muchas de las tareas que tienen paralelismo con la función tradicional de un animador o de un moderador de una sesión presencial, sin embargo la naturaleza asíncrona y basada en la palabra escrita de la tutoría telemática demanda nuevas destrezas que requieren adecuada formación y cierta experiencia:

- Crear, configurar y hacer la presentación inicial de la conferencia.
- Negociar con participantes los objetivos y calendario de la conferencia.



- Estimular la participación a través de un rápido y cuidadoso comentario particularizado de cada uno de los mensajes públicos (especialmente de los primeros mensajes) y el intento de convertir en participantes activos a los visitantes pasivos (los que leen pero no contribuyen con mensajes). En las primeras fases es importante hacer un seguimiento muy activo para detectar si el usuario tiene dificultades de conexión o le falta conocimiento para el uso de la herramienta telemática.
- Potenciar procesos de colaboración en grupo y estimular en los participantes el sentimiento de pertenencia a un grupo: sugerir enlaces con compañeros, hacer referencia a comentarios, propuestas o experiencias de otros participantes...
- Reaccionar y dar respuestas adecuadas a todas las contribuciones relevantes.
- Proponer y crear nuevas líneas de discusión, intercambio... según progrese la conferencia.
- Recapitular el seguimiento de la actividad: redactar y publicar resúmenes, archivar las carpetas, etc.
- Organizar de reuniones presenciales.
- Enviar mensajes personales o hacer llamadas telefónicas a los participantes para hacer un seguimiento o tutoría individualizada.
- Propiciar y motivar al grupo para un resultado satisfactorio de la conferencia, y darla por concluida en el momento oportuno.
- Manejar adecuadamente los comentarios antisociales o irrelevantes de los participantes.
- Enfocar de manera positiva los conflictos que puedan surgir en el grupo.



Capítulo 6.

Conclusiones y recomendaciones

La implementación real del teletrabajo, y muy especialmente la enfocada a personas con discapacidad es bastante escasa y reciente en España. Si bien desde mediados de los ochenta se han venido realizando proyectos piloto en las distintas modalidades de teletrabajo, estos proyectos han tenido dificultades para desarrollar operaciones reales de comercialización, y por tanto, para mantenerse por sí mismos. El “empuje” institucional sigue teniendo una importancia vital. En España, cerca de 30 proyectos en la Iniciativa Empleo/Horizon II se han enfocado al teletrabajo o el uso de TICs como opción para potenciar la integración laboral del colectivo, si bien en su gran mayoría se han centrado en la formación.

Entre los promotores de telecentros que están surgiendo en el ámbito local se percibe una cierta conciencia de alcanzar objetivos comunes uniendo esfuerzos mediante la creación de asociaciones de telecentros y teletrabajadores (con o sin discapacidad), redes de intercambio, servicios comunes que den soporte a usuarios, y redes de sensibilización empresarial y estructuras compartidas para la comercialización de servicios.

En el contexto de la promoción de la integración laboral mediante fórmulas de autoempleo, hay que tener en cuenta que el teletrabajador que realiza su actividad profesional por cuenta propia y desde su domicilio se enfrenta al escenario más negativo. Necesita, por tanto, el apoyo de una estructura externa que, sobre todo en los primeros momentos, le proporcione una serie de servicios que impulsen, acompañen y refuercen su actividad profesional. Estas estructuras de apoyo a teletrabajadores (ya sea desde telecentros locales, centros de recursos compartidos, o centros de teletrabajo) han de complementarse con acciones enfocadas a combatir la resistencia al cambio y promover la incorporación de TICs en el tejido empresarial y favorecer la contratación de servicios ofertados por profesionales con discapacidad o Centros Especiales de Empleo.

Servicios dirigidos a teletrabajadores:

- Servicios regularizados y eficaces de **asesoramiento y formación en gestión empresarial**: análisis de viabilidad de la idea empresarial, toma de decisiones de inversión en equipamiento, tramitación legal, obligaciones fiscales, seguimiento contable, facturación, elaboración de presupuestos, realización de contratos...
- **Soporte técnico en el domicilio** que resuelva de manera rápida y eficaz las múltiples incidencias técnicas que están resueltas en un entorno presencial, como pueda ser un centro de teletrabajo o centro de recursos compartido.... La asistencia técnica remota para resolver problemas de software puede ser una estrategia viable. El mantenimiento de hardware que ha superado el periodo de garantía para asistencia “home-tec” implica un coste elevado y por tanto, una barrera importante a tener en cuenta.
- **Asesoramiento para la adaptación del puesto de trabajo**. Cuando se trata de personas con discapacidad física, hay que tener presente de un modo especial la ergonomía del puesto de teletrabajo, entendiendo bajo esta expresión los aspectos relativos a la higiene y salud laboral y la adaptación física del puesto, por cuanto que unas condiciones inadecuadas pueden tener serias repercusiones sobre la salud del trabajador que ya tiene algún tipo de menoscabo. El conocimiento que se le proporcione al teletrabajador a través de la formación es fundamental para la toma de conciencia y la prevención.



En un porcentaje muy elevado, las personas con discapacidad física no requieren una particular adaptación del equipamiento para teletrabajar. Si esta adaptación fuera necesaria, ha de realizarse con un análisis de necesidades individualizado y una selección de la tecnología "asistiva" más adecuada en cada caso.

Los telecentros, centros de teleformación y aulas presenciales han de contemplar las condiciones de accesibilidad para favorecer que el usuario con discapacidad acceda a servicios en condiciones de igualdad.

- **Formación para el teletrabajo y procedimientos de control de calidad.** Para asegurar los procesos de autocontrol de calidad, parece crucial e ineludible que en la fase inicial de puesta en marcha se forme a los teletrabajadores y se validen protocolos y metodologías específicas según sectores de actividad. Es importante introducir mecanismos de control de calidad supervisados de manera externa por el "gestor del telecentro" que progresivamente se vayan reduciendo, especialmente en aquellos casos en que el teletrabajador carece de experiencia laboral previa en entorno de trabajo de la empresa.
- **Apoyo en la comercialización.** Especialmente aquellas personas con especiales dificultades de movilidad requieren una entidad mediadora para comercializar sus servicios profesionales y la captación de cartera de clientes. Es esencial desarrollar plataformas y redes de comercialización de servicios ofertados por autónomos y CCE. El teletrabajador independiente necesita **formación y asesoramiento para la prospección del mercado de servicios "on-line"**, técnicas de marketing directo, bus-mailing, elaboración de catálogos de servicios, estrategias de presentación de servicios en la red...
- **Servicios de formación continua.** El teletrabajador necesita acceder a programas flexibles de formación continua por condicionantes de la evolución tecnológica y exigencias de actualización permanente.
- **Foros telemáticos y presenciales de intercambio, formación y asesoramiento.** El teletrabajador autónomo que realiza su actividad desde el domicilio está aislado casi por definición, y corre más riesgo de aislamiento social y desestructuración que otros teletrabajadores por lo que es esencial generar mecanismos de acceso a fuentes de actualización, asesoramiento y espacios que promuevan la relación social y la creación de grupos virtuales de teletrabajadores geográficamente dispersos.

Desde un telecentro es importante proporcionar el acceso de teletrabajadores a herramientas telemáticas de comunicación grupal (groupware) para :

- coordinar equipos de teletrabajadores
- ofrecer teleformación
- ofrecer servicios de asesoramiento
- propiciar el intercambio de información y fomentar la puesta en común de experiencias de éxito, dificultades a superar que den marcos de referencias en la realización de proyectos propios.

Poner a disposición de los teletrabajadores un medio telemático de comunicación de grupo no es suficiente para que la comunicación se produzca, es necesario además que exista la figura del "gestor del telecentro" u otro profesional que actúe como tele-animador, "moderador" o facilitador" del grupo, que tenga capacidad para dinamizar al colectivo en la búsqueda de sinergias y para romper la resistencia al intercambio de comunicación.



Servicios dirigidos al tejido empresarial:

Si bien un factor determinante en la implantación de sistemas de teletrabajo es la incorporación de tecnologías en el escenario empresarial, hay que destacar que existe un factor social más profundo que está relentizando el fenómeno y que es la resistencia al cambio de actitudes y a la pérdida de temores y fantasmas que implica modificar los modelos de organización de trabajo.

Es esencial desarrollar estrategias de divulgación y sensibilización y asesoramiento, fundamentalmente en el ámbito de la PYME y las microempresas, para aumentar el conocimiento sobre las ventajas potenciales de introducir TICs y aplicar modelos de teletrabajo.

Estos servicios, que han de gestarse en el ámbito local y con criterios de cooperación interinstitucional, deben promoverse en diversas modalidades: centros de recursos compartidos; redes telemáticas de comunicación y centros servidores de información; redes de asesoramiento e identificación de las potencialidades para la generación de empleo y desarrollo de zonas desindustrializadas; bolsas de empleo; información sobre recursos humanos (autónomos, CEE, empresas virtuales) para externalización de servicios; unidades de promoción, formación, apoyo técnico y asesoramiento...

Formación para el teletrabajo:

La sociedad de la información, la tendencia creciente a la movilidad interempresarial e interocupacional y la aparición de nuevos modos de organización del trabajo caracterizados por la deslocalización y externalización, demandan adecuada accesibilidad, flexibilidad y solidez de los sistemas de formación profesional. Demandan también capacidad para centrar la formación de base y desarrollar instrumentos de especialización y actualización "a lo largo de la vida".

- La combinación teletrabajo y autoempleo exige un nivel de cualificación profesional acorde con las demandas del mercado laboral. Por tanto, y de manera prioritaria, ha de **mejorar de cualificación profesional del colectivo de la discapacidad**, que le permita situarse en mejores condiciones de acceso al empleo y al teletrabajo. Es esencial:
 - Promover la realización de convenios para facilitar las prácticas profesionales en empresas por parte de estudiantes con discapacidad en todos los niveles del sistema educativo.
 - Adecuar los programas de formación profesional (reglada y no reglada) a las exigencias concretas del mercado laboral.
 - Incrementar y mejorar la calidad del acceso a la información sobre oferta de formación para el colectivo
 - Mejorar la adaptación de los puestos y aulas de los centros de formación profesional, para incrementar las oportunidades de acceso a la formación "normalizada"
 - Incrementar la oferta y la calidad de programas de formación abierta y a distancia.
 - Desarrollar materiales de formación a distancia adaptados a diferentes minusvalías.
 - Mejorar los programas de formación de formadores y técnicos de empleo.
 - Mejorar cualitativa y cuantitativamente los servicios de mediación y seguimiento de joven con discapacidad y del accidentado, en su trayectoria formativa y de inserción laboral, destacando la importancia de implicar a la familias y a los servicios sociales en estos procesos.



- Con independencia de la cualificación y especialización profesional específica de cada sector de actividad (el teletrabajo es un método de trabajo y no una profesión), cuando se habla del **perfil del teletrabajador** se están considerando una serie de indicadores en donde no tiene cabida establecer diferencias entre personas con o sin discapacidad. El proceso de selección y de formación de los potenciales teletrabajadores debe incidir de manera en la evaluación de estos rasgos psicosociales.

En primer lugar, podría decirse que ser teletrabajador por cuenta propia es ser un **emprendedor**, y esta particularidad constituye un factor clave de éxito que ha de tenerse muy en cuenta en las iniciativas de teletrabajo que incorporan modelos de autoempleo. Una buena parte del colectivo con discapacidad presenta niveles de automotivación bajos y una tendencia a generar relaciones de dependencia con los mediadores laborales o los formadores. Estos profesionales han de tener en cuenta el riesgo que implica alimentar situaciones de dependencia que entran en contradicción con las actitudes de autonomía y seguridad personal que es necesario fomentar en el emprendedor.

Además de proporcionar una **cultura telemática sólida**, el proceso de selección y formación de los potenciales teletrabajadores debe orientarse hacia una serie de **habilidades psicosociales** entre las que cabe mencionar: habilidad para combinar trabajo y vida privada, capacidad de organización y gestión del tiempo, autodisciplina, capacidad para resolver problemas y tomar decisiones, automotivación, autoestima elevada, capacidad de gestión de la comunicación y para el trabajo en grupos distribuidos.

La formación para el teletrabajo no sólo ha de propiciar la familiarización en el uso de herramientas telemáticas, sino que ha de incidir en fomentar una actitud de apertura y autodidaxia para la actualización permanente en el uso de TICs. En este sentido, se observa, una tendencia a que esta actitud favorable hacia las TICs es más destacada en aquellas personas con mayores problemas de comunicación y de movilidad para quienes las tecnologías son una ventana de aproximación al mundo y al mercado laboral

Metodologías de teleformación basadas en procesos de **simulación de servicios** facilita realizar de manera adecuada un diagnóstico de capacidades personales y de competencias profesionales específicas. Un periodo de teleformación y entrenamiento práctico en el puesto de teletrabajo permite detectar en profundidad si los potenciales teletrabajadores reúnen las condiciones mínimas necesarias para adaptarse con éxito a esta nueva modalidad de trabajo.

- La puesta en marcha de programas de formación para el teletrabajo orientados al autoempleo y dirigidos a personas con discapacidad, deben de tener presente una serie de factores de diseño y aplicación "centrada en el beneficiario":
 - Reflexión en profundidad con objeto de definir el perfil de los teletrabajadores que permita:
 - Fijar criterios de selección de potenciales teletrabajadores.
 - Diseñar la formación en habilidades para el teletrabajo adaptada a una realidad contextual específica.
 - Contrastar las carencias de cualificación con los requisitos y competencias profesionales que se requieren, de cara adoptar mecanismos de corrección y acciones de formación técnico-profesional, apoyo u orientación.



- Conocimiento exhaustivo de las necesidades, expectativas reales de los beneficiarios, de sus capacidades y habilidades, y de sus limitaciones (físicas, personales y familiares).
- Desarrollo de mecanismos de prospección del mercado laboral e intermediación laboral y servicios de comercialización, paralelos al desarrollo de la formación.
- Acciones para crear concienciación social para que la sociedad y las propias personas con discapacidad tomen conciencia de su propio potencial, de su "capacidad residual".

Teleformación

La libertad de elección del momento, el ritmo y el espacio caracteriza a la tutoría telemática como una tecnología asíncrona especialmente óptima para adecuarse a las circunstancias del teletrabajador que requiere acceder a servicios de información, asesoramiento o que se forma de manera independiente a distancia.

A pesar del potencial de la teleformación para proporcionar oportunidades de formación continua para personas que teletrabajan desde el domicilio en modalidad de autoempleo no es fácil de introducir con éxito. Algunas consideraciones pueden hacerse desde el punto de vista del diseño y prestación de programas de teleformación.

- En el proceso de diseño y desarrollo de servicios requiere constituir un **equipo de trabajo interdisciplinar** en el que se diferencien los roles de:
 - Coordinador, a ser posible con experiencia en tecnología educativa
 - Equipo de profesorado, expertos en contenidos: diseñadores de materiales y/o "tele-tutores".
 - Equipo de asistencia técnica : "administrador del sistema" y técnicos para asistencia telefónica a usuarios.
 - Experto en evaluación (interna o externa)
 - Apoyo administrativo
- Como principal factor determinante de aceptación de la teleformación destaca el **acceso adecuado de los usuarios a la tecnología**. Los problemas de disponibilidad de ordenador y periféricos, líneas de acceso rápido son aspectos que condicionan el iniciar o completar con éxito la teleformación. Es esencial además seleccionar herramientas con un "interfaz" de usuario sencillo de utilizar, fiable y claro en su estructura que elimine al máximo barreras en la comunicación.

Un servicio de teleformación ha de contar con un **servicio permanente de asistencia técnica remota**. Este apoyo técnico ha de ser rápido y eficaz, especialmente en la primeras fases en las que se debe asegurar la correcta instalación y configuración de las herramientas telemáticas necesarias. Para minimizar los problemas técnicos de conexión, este servicio, además, debe manifestar una actitud activa en el seguimiento de los alumnos contactando con ellos cuando se observa que no se conectan al sistema con regularidad en las primeras fases.



La cultura telemática previa del alumno afecta al modo y tiempo que ha de invertir para adquirir los rudimentos básicos para manejar herramientas telemáticas con fines formativos. Si el perfil del alumno se caracteriza por un baja cultura telemática previa es conveniente dedicar un periodo de tiempo suficientemente amplio para que se familiarice con el soporte telemático. Este **periodo de familiarización y pruebas** ha de contemplarse en el calendario de los cursos, proporcionando ejercicios y practicas tutorizadas.

- Debido a la falta de costumbre en participar en formación a distancia y para utilizar tecnologías con fines formativos, muchos participantes infravaloran la **capacidad de autodisciplina y para organizar su tiempo de autoestudio**. Estos requisitos pueden constituir serias limitaciones de tiempo y ritmo para abordar con éxito la teleformación.
- Destaca como principal ventaja potencial que la teleformación la **flexibilidad de acceso a la formación continua**, y ello en varios sentidos:
 - Flexibilidad en los tiempos para formarse.
 - Flexibilidad en el acceso evitando desplazamientos.
 - Flexibilidad e individualización en el acceso al nivel de conocimiento.
 - Flexibilidad para individualizar los procesos de tutoría con profesores y asesores.

En este sentido, se ha puesto de manifiesto la dificultad de los teletrabajadores para dedicar tiempo a actividades de actualización profesional, en aquellos casos en que la actividad laboral es alta o coincide con puntas de trabajo. Conviene reflexionar sobre la importancia de sensibilizar a los teletrabajadores para que aprovechen las oportunidades de formación a distancia para cubrir necesidades de actualización permante, así como la importancia de que los procesos de teleformación sean lo suficientemente abiertos y flexibles para adecuarse a las circunstancias personales.

- La teleformación encierra un gran potencial para propiciar procesos enfocados el **“aprendizaje colaborativo” y que fomenten la capacidad de la persona para autodirigir su aprendizaje y su itinerario de inserción laboral**. Sin embargo, suele producirse una tendencia a hacer un mayor uso los espacios de interacción personal frente a los espacios públicos para la comunicación en grupo. Aquellos teletrabajadores que perciben el intercambio de experiencias y opiniones como especialmente gratificantes e importantes, invierten el tiempo y esfuerzo necesario en actividades de trabajo grupal. Es determinante diseñar actividades con alto contenido de practicidad que protencien la transferencia del aprendizaje y los procesos de intercambio y de colaboración en red.

Las actividades de grupo que requieran la participación de la totalidad de los alumnos (simulaciones de teletrabajo en equipo) son especialmente difíciles de organizar; el tutor telemático ha de tener la capacidad de reorientar cuidadosamente el progreso de dichas actividades y realizar las modificaciones que sean necesarias en la estructura del grupo o en las tareas propuestas. Hay que contemplar en el diseño la “masa crítica ” de alumnos activos que es necesaria para cada actividad de aprendizaje que se proponga.

- De cara a asegurar la continuidad de procesos de teleformación, se pone de manifiesto, la importancia del rol del tele-tutor. Estructuras de comunicación abiertas y procesos de aprendizaje flexibles pueden si no resultar confusos y desintegrados. Es crucial realizar una cuidadosa **selección y formación de los**



expertos en contenidos como tutores telemáticos y como “tele-animadores” de foros de intercambio.

- En actualidad existe un movimiento creciente para ofrecer información y distribuir materiales de formación on-line como vía para incrementar el acceso a la oportunidades de formación pero este enfoque no será útil al colectivo de la discapacidad si no se tienen en cuenta los criterios de accesibilidad. Este hecho queda ampliamente demostrado por la escasa presencia en Internet de sitios Webs accesibles a personas con discapacidad. No sólo la mayoría de los diseñadores y programadores de Internet desconocen estos criterios sino que , los cursos sobre diseño y programación de páginas web, documentación electrónica y multimedia continúan sin incluir contenidos concretos sobre el tema. Si la formación de profesionales en desarrollos multimedia y web no se aborda con criteriosde “**diseño para todos**” , los futuros desarrollos de cursos y servicios telemáticos constutuirán nuevas barreras para el colectivo con discapacidad.
- Es necesario de **abordar experiencias piloto con carácter demostrativo**, antes de generalizar y extender el uso de servicios de teleformación a colectivos de personas con discapacidad más amplios.

Desarrollo de una normativa legal para el teletrabajo

Por último, destacar que es necesario impulsar el desarrollo de una normativa jurídica que proporcione un encuadramiento legal específico para el teletrabajo, en sus dos modalidades, teletrabajo por cuenta propia y teletrabajo por cuenta ajena.



ANEXO I

Programa del curso “Habilidades para el teletrabajo”

Módulo 1. Herramientas telemáticas

1.1 Introducción a la Comunicación Telemática

- ¿Qué es la Comunicación Telemática?
- Arquitectura cliente-servidor.
- Plataforma técnica del *Telecentro Cepadite*

1.2 Mensajería de grupo - Ms Exchange

- Nociones de instalación y configuración del cliente Ms Exchange 5.0.
- Conceptos básicos sobre mensajería de grupo y correo electrónico
- Uso del sistema de mensajería de grupo Ms Exchange 5.0
 - Recepción y envío de mensajes
 - Gestión de mensajes
 - Libros de direcciones y Listas de distribución.

1.3 INTERNET aplicado al teletrabajo

- ¿Qué es Internet e Infovía Plus?
- Nociones de configuración e instalación de programas clientes.
- Correo electrónico y listas de correo
Envío y recepción de mensajes con Outlook Express
Attachments
- Grupos de noticias
Usenet
Gestión de grupos de noticias con Explorer
- World Wide Web
Direcciones e Hipertexto
El navegador Explorer
¿Cómo encontrar información en la telaraña ?
Multimedia en el WWW
- Herramientas de comunicación en grupo: IRC y Neetmeeting
Servidores IRC
Conexión a canales de conversación
Comandos IRC
- Servicios FTP
- Telnet

Módulo 2. Habilidades psicosociales para el Teletrabajo

2.1 Habilidades básicas para el trabajo.

- El marco del trabajo.
La empresa
El trabajador.
El marco legislativo.
- Ergonomía y productividad. Conceptos operativos de producción.
Autonomía, ritmos y desempeño.
La fiabilidad humana. Supervisión y autocontrol.
La calidad y la calidad total.
- Conceptos de dinámica laboral.
Las principales teorías sobre la forma de organización del trabajo.
Las paradojas de nuestro tiempo.
- Conceptos de dinámica personal.



Representación personal y social. Imagen y autoestima.
Factores de personalidad: motivación.
Equilibrio personal versus estrés.
Habilidades sociales para el trabajo: asertividad y resolución de problemas.

2.2 Habilidades relativas al teletrabajo.

- El teletrabajo.
Conocimientos básicos
Implicaciones del teletrabajo
Aspectos legislativos.
- Habilidades específicas.
Gestión del tiempo.
La información en el puesto de teletrabajo.
Responsabilidad/Supervisión.
Gestión de la comunicación.
- Ergonomía.
El lugar de trabajo.
La adaptación del puesto de trabajo.
Prevención de riesgos.
Del trabajo al teletrabajo: modelos operativos para teletrabajar.

Calendario:

25 -29 de enero 1999	Primer seminario presencial <i>27 horas lectivas</i> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Módulo 1 "Recursos telemáticos" ▪ Módulo 3 "Asesoramiento empresarial para autónomos"
Febrero	- "Servicio de Asistencia técnica": instalación y configuración en Madrid, de todos los equipos que los alumnos iban a utilizar en sus domicilios una vez los tuvieron disponibles ¹⁸ - "Servicio de Asesoramiento empresarial". presencial y telefónico
1 a 5 de marzo	Teleformación <i>Mínimo: 30 horas de dedicación</i> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Módulo 1. "Recursos telemáticos" - "Servicio de Asesoramiento empresarial": "on-line", presencial y telefónico
8 a 12 de marzo	Segundo seminario presencial <i>27 horas lectivas</i> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Módulo 2. "Habilidades psicosociales para el teletrabajo"
15 a 26 de marzo (Ampliado hasta 30 de Abril de 1999)	Teleformación <i>Mínimo: 60 horas de dedicación</i> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Módulo 2. "Habilidades psicosociales para el teletrabajo" - "Servicio de Asesoramiento empresarial" - "Servicio de Asistencia técnica remota"

Tabla 16. Estructura modular y modalidad mixta: curso "Habilidades para el teletrabajo"

¹⁸ Inicialmente estaba previsto realizar la configuración de equipos en la semana del 25-29 de Enero de 1999 coincidiendo con la presencia de todos los beneficiarios en el primer seminario en Madrid. Dado que en su mayoría éstos nos disponían aún del equipamiento completo (hardware, software o acceso básico RDSI), fue necesario realizar la instalación y configuración de equipos a lo largo del mes de Febrero lo que supuso dilatar cuatro semanas el inicio de la teleformación.



Programa del "Taller de Teletrabajo Web"

Módulo 1. Creación para Internet I: Dreamweaver 2

Generación de páginas Web estáticas
Texto, imágenes, tablas y marcos
Botones de dos estados
Capas y animación
Gestión de un sitio Web.

Módulo 2. Creación para Internet II: Flash 4

Generación de páginas Web dinámicas
Interfaz multipista
Creación de objetos y símbolos
Propiedades del símbolo
Animación y morphing
Gestión de botones
Audio
Creación de ejecutables.

Módulo 3. Diseño de medios interactivos I: Photoshop 5.5 y Fireworks 2

Análisis y desarrollo de interfaces gráficos
Utilización básica de diseño
Gestión de capas
Utilización de filtros
Optimización del diseño
Adaptación a Web.

Módulo 4. Lenguaje multimedia y comunicación interactiva

Análisis de comunicación en Internet
Análisis de público público
Interfaz en función del objetivo y del producto
Distintos medios de comunicación
Clasificación de los interfaces.
Introducción a la accesibilidad en Internet

Módulo 5. Creación avanzada de páginas web

Prácticas guiadas mediante combinación de herramientas
Interrelación de módulos para generación de productos finales.

Módulo 6. Metodología de producción

Registro de propiedad intelectual
Registro de marcas
Tipos de contratos e interpretación
Gestión de producción
Creación de empresas de servicios Internet.

Prácticas:

Todas las prácticas simulan trabajos reales y se han adaptado al plan académico para un seguimiento más adecuado

- Práctica individual sobre análisis y producción de una web corporativa
Se valora individualmente a cada participante para definir un primer perfil profesional en cuanto a calidad, tiempo de respuesta, originalidad, participación...
- Práctica grupal sobre la creación de un microsite:



- Primer trabajo grupal con una asignación inicial de roles. Se valora la participación de cada miembro del equipo y su repercusión en el grupo
- Práctica grupal sobre la generación de un anuncio conceptual:
Segundo trabajo grupal con reubicación de roles si fuera necesario. Se pretende obtener un análisis como grupo de trabajo y estimación individual del progreso.
 - Práctica final sobre la concepción y producción de un sitio Web integral:
Valoración de un trabajo realizado por el equipo como unidad productiva.

Planificación:

Semana	Tema	Duración
1	Primera práctica: individual, presentación corporativa.	20 horas
2	Módulo 1: Creación para Internet I Evaluación de la primera práctica.	20 horas
3	Módulo 2: Lenguaje multimedia.	20 horas
4	Segunda práctica: grupal, microsite de producto	40 horas
5	Módulo 3: Creación para Internet II Evaluación de la segunda práctica.	20 horas
6	Módulo 4 Diseño de medios interactivos.	20 horas
7	Tercera práctica: grupal, generación de un anuncio	40 horas
8	Módulo 5: Creación avanzada de páginas web Evaluación de la tercera práctica.	20 horas
9	Módulo 6: Metodología de producción.	20 horas
10	Cuarta práctica: grupal, práctica final, sitio web integral.	80 horas
11		
12	Margen de desarrollo y evaluación.	
13		

Tabla 17. Estructura modular y temporalización del "Taller de teletrabajo Web"



Anexo II. **Perfiles profesionales según sector de actividad del** **Telecentro Cepadite**

Perfil para el Área "Artes Gráficas y Diseño"

SubPerfil 1. Diseño gráfico

Definición

- El diseñador gráfico sabrá extraer el concepto de una necesidad de un cliente y transformarlo en un producto atractivo y fiel a su definición, teniendo en cuenta los requerimientos técnicos de presupuesto y soporte.

Tareas

- Diseño de publicidad en medios impresos.
- Diseño de imagen corporativa.
- Diseño de folletos, papelería y cartelería.

Requisitos

- Creatividad.
- Cultura general y variada. Curiosidad por adquirirla.
- Cultura específica del área de diseño. Actualización continua.
- Conocimientos sobre tendencias y estilos.
- Conocimientos sobre publicidad y lenguaje visual.
- Dominio de aplicaciones específicas: Adobe Photoshop, Quark Xpress, Corel Draw.

Subperfil 2. Maquetación

Definición

- El maquetador de material impreso deberá componer el material en bruto proporcionado por redactores y el diseño gráfico entregado por diseñadores para lograr un producto final preparado para su filmación y/o publicación. Necesita ser una persona metódica, organizada y cumplidora en cuanto a tiempos y requerimientos de presentación.

Tareas

- Maquetación de libros
- Maquetación de revistas
- Maquetación de portadas, carátulas y folletos.

Requisitos

- Organización del trabajo
- Composición y equilibrio de página
- Conocimientos de autoedición y preimpresión
- Dominio de aplicaciones específicas: QuarkXPress, Corel Draw y Acrobat Writer.



Perfil para el Área "Diseño y mantenimiento de páginas Web"

Subperfil 1. Analista Web

Definición

- El analista es el interlocutor con el cliente. Una vez detectadas las necesidades del cliente se dedica a estructurar la información proporcionada por el cliente y a organizar un diagrama de flujo o carta de navegación y un cuaderno de carga. Generalmente, organiza el trabajo del resto del equipo de producción.

Tareas

- Estructuración del contenido
- Distribución de trabajos
- Organización del flujo de datos.

Requisitos

- Cultura telemática amplia.
- Conocimiento de las tendencias del mercado en el área Web.
- Organización del trabajo y claridad.
- Don de gentes. Capacidad de comunicación con clientes y con el equipo de trabajo.
- Capacidades de coordinación, gestión de tiempos y tareas.
- Conocimiento de aplicaciones específicas: Dreamweaver, Fireworks.

Subperfil 2. Diseñador web

Definición

- El diseñador web se ocupará de plasmar los contenidos proporcionados por el analista y el concepto deseado por el cliente en un diseño atractivo y eficaz adaptado al medio interactivo.

Tareas

- Diseño de publicidad en medios electrónicos.
- Diseño de imagen corporativa.
- Diseño de banners y carátulas interactivas.

Requisitos

- Creatividad
- Cultura general y variada. Curiosidad por adquirirla
- Cultura específica del área de diseño. Actualización continua
- Conocimientos sobre tendencias y estilos
- Conocimientos de publicidad y comunicación visual interactiva.
- Dominio de aplicaciones específicas: Adobe Photoshop, Dreamweaver, Fireworks, Flash.

Subperfil 3. Integrador web

Definición

- El integrador web se encargará de montar los diseños entregados por el diseñador web y de lograr la estructura de información realizada por el analista.

Tareas

- Obtención de elementos web desde un diseño
- Montaje de páginas web
- Publicación de páginas web

Requisitos

- Organización del trabajo
- Composición y equilibrio de página
- Conocimientos de servicio FTP



- Conocimientos de aplicaciones específicas: Fireworks, Dreamweaver.

Subperfil 4. Programador web

Definición

- El programador Web insertará CGI's, Applets y realizará la conexión con bases de datos, siendo el responsable último del contacto con el servidor y del correcto funcionamiento y validación del sitio web.

Tareas

- Programar y/o integrar aplicaciones específicas para el sitio web encargado.
- Controlar la respuesta correcta del sitio en todo momento.

Requisitos

- Conocimientos de programación modular y orientada a objetos.
- Conocimientos de programación web modular y orientada a objetos
- Conocimientos del resto de perfiles web a nivel divulgativo
- Conocimientos sólidos de Internet y de las tendencias de programación WEB: arquitectura cliente-servidor, protocolos (TCP/IP), estructura de Internet...
- Dominio de aplicaciones específicas: Homesite (entorno de desarrollo), Lenguaje PERL, Lenguaje ASP, Html dinámico...

Perfil ara el área "Servicios Administrativos"

Posibles servicios a desarrollar :

- Tratamiento de textos
- Atención telefónica personalizada.
- Servicios de archivo.
- Servicios de organización de viajes o actos masivos.
- Servicios de elaboración de documentos.
- Servicio integral de "oficina virtual"
- Búsquedas de información en Internet
- Gestión de correo electrónico corporativo
- Gestión de distribución de mercancías
- Gestión de compras y stocks
- Actualización de bases de datos
- Digitalización y archivo de documentos.

Requisitos:

- Cultura telemática amplia: dominio de herramientas telemáticas (e-mail, acceso remoto a bases de datos, uso de navegadores y buscadores Web, FTP)
- Conocimiento de suites de desarrollo, (preferentemente "Office 98 Profesional"): procesador de textos, hoja de cálculo, bases de datos y programas de presentación.
- Alta capacidad de relación tanto en el ámbito humano como en el profesional.
- Conocimiento / experiencia en atención telefónica.
- Conocimiento de organización de oficinas.



Perfil para Área "Servicios de "Gestoría"

Subperfil 1. Contable

Definición

- El contable deberá llevar un control detallado y minucioso de todas las actividades y operaciones realizadas por la empresa-cliente desde el punto de vista financiero y contable. Deberá ser una persona muy organizada, dinámica y cumplidora en los plazos y presentación de documentos.

Tareas

- Gestión de contabilidad.
- Cuentas anuales: Balance, Cuenta de pérdidas y Ganancias, Memoria.
- Estados Financieros
- Presupuestos
- Control de las fuentes de inversión y financiación.
- Llevar el control de la facturación.
- Negociación de préstamos, subvenciones...
- Negociación de plazos de entrega tanto de mercancías como de prestación de servicios.
- Negociación de los plazos de cobro y pagos.
- Estudios financieros relacionados con la actividad.

Requisitos

- Conocimiento del Plan General Contable de España
- Conocimientos de Nóminas, Seguridad Social y Facturación de almacén.
- Conocimiento de informática: OFFICE 98, CONTAPLUS, FACTURAPLUS Y NOMINAPLUS
- Discreción y confidencialidad en la información con la que se trabaja.
- Don de gentes para relacionarse con sus proveedores, clientes, socios...
- Organizado

Subperfil 2. Gestor Fiscal y laboral

Definición

El gestor fiscal y laboral asesora en materia de impuestos, contratación y legislación relativa.

Tareas

- Gestión de impuestos: IRPF, IVA, IS, IAE, IBI, SUCESIONES, PATRIMONIO...
- Dar asesoramiento en temas fiscales a sus clientes
- Realizar las nóminas y seguros sociales.
- Llevar los temas relacionados con la Seguridad Social.
- Realización de contratos laborales.
- Actualización de la legislación en aspectos fiscales.

Requisitos

- Conocimientos de informática tanto a nivel usuario como específicos: OFFICE 98, NOMINAPLUS, CONTAPLUS
- Conocimientos de Contabilidad, Facturación, Nóminas y Seguridad Social
- Conocimientos legislativos
- Organizado y exigente
- Discreción y confidencialidad en el desarrollo de sus tareas.



Perfil de para el área "Marketing y Atención Telefónica"

Posibles servicios a desarrollar:

- Maqueting directo
- Atención telefónica de campañas de publicidad.
- Atención telefónica personalizada
- Encuestas telefónicas para empresas.
- Encuestas de opinión.
- Atención al cliente en servicios de mantenimiento o asistencia.

Requisitos:

- Dominio de técnicas de atención telefónica y telemarketing.
- Alta capacidad de comunicación interpersonal
- Conocimiento de entorno Windows.
- Conocimiento de suites de desarrollo (preferentemente OFFICE 98 profesional).

Perfil para Area "Traducción"

Posibles servicios a desarrollar:

- Tratamiento de textos en lenguas extranjeras
- Atención telefónica personalizada en lenguas extranjeras.
- Apoyo en Servicios de organización de viajes o actos masivos.
- Servicios de elaboración de documentos en lenguas extranjeras.
- Búsquedas de información en Internet en lenguas extranjeras
- Gestión de correo electrónico corporativo (traducción de mensajes en lenguas extranjeras)
- Traducción de documentos en lenguas extranjeras
- Traducción de sitios WEB

Requisitos:

- Conocimiento de una lengua extranjera (nivel bilingüe o alto: conversación redacción, lectura). Licenciatura en Filología (lenguas extranjera) o cursos de especialización, estancias en el extranjero.
- Conocimiento y/o experiencia en traducción. Formación específica.

Perfil del "Gestor del Telecentro CEPADITE"

Misión:

Será la persona encargada de coordinar la actividad del *Telecentro CEPADITE*: actividad externa (prestación de servicios a empresas clientes) y actividad interna (coordinación de teletrabajadores y servicios de apoyo que ofrece el Telecentro a los teletrabajadores)

Funciones:

- Participar activamente en la definición de perfiles y en el proceso de selección de candidatos, beneficiarios del proyecto.
- Coordinar a los teletrabajadores adscritos a cada uno de los sectores de actividad de teletrabajo que se vaya generando en el Telecentro.
- Control de calidad y presupuestario de encargos que se generen a través del telecentro (especialmente en la primera fase de funcionamiento comercial" del Telecentro) y fundamentalmente en los servicios que requieran trabajo coordinado de varios teletrabajadores.
- Dirigir las actividades de coordinación (virtuales o presenciales) del *Telecentro CEPADITE*.
- Relación con los clientes captados por el Telecentro.
- Canalizar los proyectos o servicios demandados al teletrabajador o teletrabajadores más adecuados.
- Diseña y coordinar las estrategias de comercialización de servicios del



Telecentro y asesorar a los teletrabajadores en la actividad de marketing de sus servicios profesionales.

- Dinamización de los teletrabajadores para su participación activa en las actividades de formación y de intercambio de información que proporcione en telecentro.
- Coordinación del "Servicio de Asesoramiento empresarial para el autoempleo, del "Servicio de asistencia técnica" y de las acciones de formación-teleformación que se organicen en el marco del proyecto.

Requisitos:

- Experiencia en coordinación de equipos de trabajo.
- Cultura telemática amplia
- Experiencia e dinamización de equipos virtuales (en teleformación, foros de intercambio, equipos de trabajo distribuidos...).
- Alta capacidad de relación tanto en el ámbito humano como en el profesional.
- Capacidad de autocrítica y de autoevaluación de la calidad de los servicios del Telecentro.
- Elaboración y seguimiento de presupuestos y proyectos.
- Coordinación y seguimiento de equipos de trabajo compuestos por profesionales dispersos.
- Control de calidad y plazos de servicios.
- Conocimiento en profundidad del potencial profesional y circunstancias sociofamiliares de cada teletrabajador, beneficiario del proyecto.
- Conocimiento de los sectores de actividad del Telecentro a nivel divulgativo, y tendencias del mercado.
- Conocimiento de los perfiles profesionales que requiere cada sector de actividad del Telecentro
- Conocimiento de protocolos y metodologías de teletrabajo según sectores de actividad. Motivación para explorar y mejorar metodologías de trabajo en red y de autocontrol de calidad de servicios en modalidad de teletrabajo.



Bibliografía

- ARI, L. Y OTROS (1996): "Directions of Telework in Finland" Report by the Finnish Experience with Telework Project. Ministerio de trabajo. Helsinki .
- AVISE (1996), "Telework and People with Disabilities. Final Report", Project TP1251 – AVISE, TIDE Bridge Phase, EU-DG XIII
- De BENITO, R. (1995): "Equipamiento tecnológico para teletrabajar", Boletín de Fundesco, nº 164, Mayo 1995, pág. 11-12
- BERTIN, I. y DENBIGH, A. (1998) "The teleworking handbook. 2nd edition: New ways or working in the information society , TCA, 2ª edición, Reino Unido
- BILBAO, P. (1996), "Teleworking: Health and Safety Issues in the Member States of the European Union", European Foundation for Living and Working Conditions, Dublin
- BONAVENTURA J., RUEDA, J.A.y VIORRETA, C.,(Octubre 1998): "Identificación de actividades y oportunidades de servicios para el *Telecentro Cepadite*", *Proyecto Cepadite*, Iniciativa Empleo/Horizon II
Disponible en Web: <http://www.cepes.es/cepadite>
- BOROUGH of ISLINGTON, L. (1999), "Final Report. Telematics Application and Strategies Combating Social and Economic Exclusion", UR 1022 Periphria
Disponible en Web: <http://www.i-d.co.uk/idlpaps.html>
- CACHÓN, L y FUNDACIÓN TOMILLO (1998): "Nuevos Yacimientos de Empleo en España. Potencial de Crecimiento y desarrollo de futuro", Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Subdirección General de Publicaciones, Madrid
- CEDEFOP (1998), "Formación para una sociedad en cambio. Informe acerca de la investigación sobre la formación profesional en Europa 1998", Oficina de Publicaciones de la Comunidades Europeas, Luxemburgo
- CEPES (1999) "Identificación de perfiles profesionales idóneos para iniciativas empresariales por vía de autoempleo", Proyecto Asesor, Programa Leonardo da Vinci 1997-99
- COLLIS, B. (1996): "Telelearning in a Digital World. The future of Distance Learning", International Thompson Computer Press, London
- COMISIÓN EUROPEA (1993): "Crecimiento, competitividad y empleo. Retos y pistas para entrar en el siglo XXI. Libro Blanco", CEAC-CE-CEEA, Bruselas-Luxemburgo (edición en castellano 1994)
- ECaTT (2000): "Conditions for the Development of New Ways of Working and Electronic Commerce in Spain", Proyecto "ECaTT - Electronic Commerce and Telework Trends. Benchmarking Progress on Electronic Commerce and New Methods of Work", Project EP29299
Otros informes nacionales y estudios de casos disponibles en Web: <http://www.ecatt.com/ecatt/>
- EOI, RETEVISIÓN (1998): "El teletrabajo. Incidencia social y económica. Posibilidades en España", Madrid



- EU-DG V (1998): "Teletrabajo: el trabajo del futuro ". The Adapt and Employment Initiatives Innovations nº 5, Employment & Social Affairs, EU, Bruselas
- EU-DG V Unit V/A 1, (1998): "Employment in Europe 1998", EU, Bruselas
- EU-DG V Unit V/A 1, (1999): "Employment in Europe 1999", EU, Bruselas
- EU-DG V, (1998): "Employment Observatory. Tableau du Bord 1997", EU, Bruselas
- EU-DG V, (1998): "La capacidad de trabajar. Empresarios, empleo y personas con discapacidades". The Adapt and Employment Initiatives Innovations nº 3, Employment & Social Affairs , EU, Bruselas
- EU-DG V, (1998): "Liberar el potencial en los jóvenes". The Adapt and Employment Initiatives Innovations nº 2, Employment & Social Affairs , EU, Bruselas
- EU-DG XIII, ACTS (Agosto, 1998): "Status Report on European Telework. Telework98", EU, Office for Official Publications of the European Communities, Luxemburgo
- EU-DG XIII, IST Information Desk (Agosto, 1999): "Status Report on European Telework. New Methods of Work 1999", EU, Office for Official Publications of the European Communities, Luxemburgo.
Disponible en Web: <http://www.eto.org.uk>
- EU-DG V, Unidad V/D.3 (1998): "La dimensión social y del mercado de trabajo de la sociedad de la información. Prioridad para las personas. Las próximas etapas", Luxemburgo
- EU-DG V, UNIT B.4 (1997): "Building the European Information Society for Us All. Final Report of the High level expert group", CEAC-CE-CEEA, Bruselas-Luxemburgo (edición en castellano 1994)
- EU-EFS (1998) "Adapt Community Initiative. Telework. Some 100 examples from ADAPT", EU-DG V, Unit V/B/4, Brussels
- EUROPEAN FOUNDATION FOR LIVING AND WORKING CONDITIONS (1997): "The Social Implications of Teleworking", Luxemburgo (Sx-05-97-939-EN-C)
- EUROPEAN FOUNDATION FOR LIVING AND WORKING CONDITIONS (Febrero, 1998): "Teleworking Opens up New Possibilities", Dublin
- EUROPEAN FOUNDATION FOR LIVING AND WORKING CONDITIONS (Febrero, 1998): "The Employment of People with Disabilities in Small & Medium-Sized Enterprises", Luxemburgo
- EUROPEAN FOUNDATION FOR LIVING AND WORKING CONDITIONS (1999): "Deployment of Telework in European Public Administrations. An Overview", Dublin



- FRAGO, E., JOVER, D., Y OTROS (1999): "Trabajar para vivir. Una propuesta innovadora de inserción sociolaboral", Miraguano Ediciones, Grupo Promocions, Madrid
- FONDO FORMACIÓN ASTURIAS (1999) "Teletrabajo", Proyecto DITIC, Iniciativa Empleo/Horizon, Principado de Asturias.
- FONDO FORMACIÓN ASTURIAS (1999) "El formador ante la discapacidad. Manual para profesionales", Proyecto NEE, Iniciativa Empleo/Horizon, Principado de Asturias.
- FOREM (1996): "Teletrabajo de lo inevitable a la oportunidad", Estudio financiado por FSE y FORCEM, Forem, Madrid
- FORSEBACK, L (1995) "20 Seconds to Work. Home-based Telework", Teldok, Stockholm
- FORTEL - ECTF (Junio 1998): "Teletrabajo y empresa", Proyecto Fortel-Bis, Iniciativa ADAPT
- FUEVA (1998) "Teletrabajo". Programa multimedia en CDROM, *Proyecto Teleworker*, Iniciativa ADAPT, Fundación Universidad-Empresa de Valladolid
- FUNDESCO; (1989) "Empleo, Discapacidad e innovación tecnológica: el horizonte laboral de las personas con discapacidad y las NTI", FUNDESCO, Madrid
- FUNDESCO (1998): "Teleformación un paso más en el camino de la formación continua", Fundesco, Madrid
- GIRARD, H. (1995), "Comprendre le teletravail", Les Editions du Téléphoné, Paris
- GRAY , M., HODSON, N, Y GORDON, G. (1995); "El teletrabajo", Fundación Universidad-Empresa, Madrid
- HAMILTONG, C. (1987): "*Telecommuniting Personal Journal*", Vol 66, nº 4, página 90-101
- HARASIM, L. (ed) (1990) "Online Education. Perspectives on a New Envirotment", Praeger, New York
- HEVEY, D (1994) "*Competence – based Assesment and Open and Distance Leraning*", en Thorpe, M. Y Grugeon, D. (1994), "Open Leraning in the Mainstream", Longman, Exeter, pp-178-188
- HISPACOOOP (1999): "Tutor de teleformación. Manual de actuación", Proyecto ADAPT-Com, Iniciativa Empleo/ADAPT.
Disponible en Web: <http://www.adapt-com.com/cast/indexplo.html>
- HISPACOOOP (1999): "Desarrollo de contenidos telemáticos", Proyecto ADAPT-Com, Iniciativa Empleo/ADAPT
Disponible en Web: <http://www.adapt-com.com/cast/indexplo.html>
- HUWS, U. (1995): "Social Europe. Follow-up to the White Paper. A.Teleworkig. B.", Suplement 3/95, DG V, EU, ECS-EC-EAEC, Luxembourg



- INEM (1996), "Ocupaciones de interés en el mercado de trabajo". Madrid.
- INEM (1997), "Necesidades emergentes de cualificación por innovaciones tecnológicas. Observatorio ocupacional. Tomo 3: Areas tecnológicas. Madrid
- INEM (1997), "Necesidades emergentes de cualificación por innovaciones tecnológicas. Observatorio ocupacional. Tomo 2: Provincias. Madrid
- INFES (1996): "El autoempleo como respuesta al paro", Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Madrid
- INGLÉS, M. Y PUIG, T. (1998), "El teletreball i les competències del teletreballador", *Proyecto TeletreBages*, Iniciativa ADAPT(1997-99)
Disponible en formato pdf en: <http://www.bages.org>
- Instituto de Seguridad e Higiene en el Trabajo (1992): "Trabajo a distancia" – Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el trabajo, 1ª edición, Madrid
- Instituto de Formación Empresarial de la Cámara Oficial de Comercio e Industria de Madrid y Editores Asociados S.C.; "Autoempleo y Teletrabajo: cómo crear su propia empresa, cómo trabajar desde casa" Instituto de Formación Empresarial de la Cámara Oficial de Comercio e Industria de Madrid y Editores Asociados S.C., 1ª edición, Madrid
- KORTE, W.B. y WINNE, R (1996): "Telework Penetration. Potencial and practice in Europe", IOS Press, Amsterdam
- LOCKWOOD , F. (ed.)(1994): "Materials Production in Open and Distance Learning", Paul Chapman Publishing Ltd, London
- MASON, R., y KAYE, A.(ed) (1989) "Mindwave. Communication, Computers and Distance Education", Pergamon Press, Oxford
- MATÍAS, C., SUÁREZ, C., GARCÍA CAMINO, M., (Septiembre 1998), "Introducción documentada sobre teletrabajo y discapacidad", *Proyecto Cepadite*, Iniciativa Empleo/Horizon II (informe interno)
- MATÍAS CLAVERO, G. (1998): "Análisis del autoempleo en España", Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Madrid
- di MATINO, V. y WIRTH, L. (1990): "Teletrabajo: Un nuevo modo de trabajo y de vida", Revista Internacional del Trabajo
- MINISTERIO DE TRABAJO Y ASUNTOS SOCIALES. Instituto de Migraciones y servicios sociales. (1997),"Guía de acceso al ordenador para personas con discapacidad". Madrid
- MINISTERIO DE TRABAJO Y ASUNTOS SOCIALES. Instituto Nacional de servicios sociales (1996)," Catálogo general de ayudas técnicas. CEAPAT ". Madrid
- MIRTI: "Implementing Telework", Mirti Project - Models of Industrial Relations in Telework Innovation, Telematics Applications Programme, EU-DG XIII.
Disponible en la web: <http://www.telework-mirti.org>



- NCET, (1992) "Training for Teleworking", National Council for Educational Technology
- NILLES, J. (1998): "Managing Telework: Strategies for Managing the Virtual Workforce", John Wiley & Son, inc, New York
- OCDE (1996): "The OECD Jobs study: Technology, productivity and job creation", vol 2 Analytical Report, Paris
- ORTIZ CHAPARRO, F. (1995): "El teletrabajo. Una nueva sociedad en la era de la tecnología"; Mc Graw Hill, Madrid
- PATRA (1993) "Psychological Aspects of Teleworking in Rural Areas", Final Report of the Patra Project
- REDAR (2000): "Informe sobre teletrabajo", Proyecto REDAR, Iniciativa Empleo/Horizon. Disponible en WEB: <http://www.redar.net/proyecto/documentos/indice.htm>
- RUSSELL HIOCHSILD, ARLIE (1997): "The time being: when work becomes home home become work", Metropolitan Books, New York
- RUBIO MOLINA, E. (1995); "Aplicación informática Estrella", Ministerio de Asuntos Sociales, Madrid
- STANDWORTH, J. Y STANDOWORTH, C. (1989) "Home trusts about teleworking. Personal management", Vol 21. ISS11, pág. 48-52
- TATE, J. (1995): "Social Europe. Homeworking in the European Union, Supplement 2/95", EU-DGV, Unit V/A/3, Luxemburgo
- TELE DANMARK RESEARCH & DEVELOPMENT DIVISION (1998), "The Flexible Workplace. In the office, at home, on the move. A Guide for Companies and Employees", Tele Danmark Business Division, Aarhus-Tranbjerg
- TELETREBAGES (1998), "Anàlisi de les possibilitats del teletraball a les empreses de la comarca del Bages", Iniciativa ADAPT(1997-99) Disponible en formato pdf en: <http://www.bages.org>
- THIBOAU ARANDA, Javier (2000): "El teletrabajo. Análisis jurídico-laboral", CES, Colección Estudios, Madrid (en prensa)
- TWIN PROJECT (1997): "Teleworking for the Impaired Networked Centres Evaluation", Programa RACE.
- VIBORA, A. Y DAFOUF, A. (1996), " Auto-orientacion", MEC- Servicio de Orientación Profesional, Madrid
- VIORRETA, C. y COMOS C. (Noviembre 1998): "Plataforma técnica del Telecentro Cepadite", Proyecto Cepadite, Iniciativa Empleo/Horizon II. Disponible en la Web: <http://www.cepes.es/cepadite>
- WASHINGTON STATE UNIVERSITY (1997): "Telecommuting: an alternative route to work", 1ª edición, Washington State University



Ponencias de Congresos y Seminarios:

- 26-27 Octubre, 1998, Madrid: "Conferencia Transatlántica sobre Personas con Discapacidad, Empleo y Nuevas Tecnologías", organizadas por Fundación ONCE, Comisión Europea, U.S Government, U.S. Department of Labour
- 17 – 19 Febrero 1999, Zamudio, Bilbao: *Congreso "Teletrabajo. Nuevos retos, nuevas oportunidades"* y en las *Jornadas Técnicas de los proyectos HORIZON con temática teletrabajo*, organizadas por el proyecto ADIR promovido por Bizgorre, Iniciativa Empleo/HORIZON
- 21-23 Junio 1999, Gordexola, Vizcaya: "*Primer Encuentro de Promotores de Telecentros y Teletrabajo*", organizadas por el Telecentro Gordexola
- 22-24 de Septiembre, Aarhus (Dinamarca): *Assembly Telework 99 - Making Telework Work for All Us*. Web: www.telework99.dk
- 19 Noviembre 1999, Albacete: "*I Jornadas sobre Teletrabajo y teleformación para discapacitados*", organizadas por COCENFE-FAMA, Iniciativa Empleo/HORIZON
- 29-30 Noviembre 1999, Valladolid: *Seminario ¿Cómo quieres teletrabajar?. El teletrabajo como oportunidad?*, organizadas por Fundación General de la Universidad de Valladolid y ENRED Consultores
- 17-18 Febrero 2000, Madrid "*Congreso Nacional. La capacidad de teletrabajar*", organizado por CEPES, Proyecto Cepadite, Iniciativa Empleo/HORIZON