



Reflexión

Factores relevantes para la selección y formación de teletrabajadores

JOSE MANUEL DE HARO GARCIA

Consultor en RRHH

RESUMEN

En el presente artículo, se pretende analizar las *implicaciones del teletrabajo* (forma flexible de organización del trabajo sin la presencia física del trabajador en la empresa y que implica el uso de tecnologías de la información) para la selección y la formación de los recursos humanos en la empresa.

En lo que respecta a la selección, se tratará de elaborar *el perfil del teletrabajador*, caracterizado por poseer unos rasgos diferenciales con respecto a los trabajadores tradicionales para poder tener éxito como teletrabajador: mayor responsabilidad y madurez, capacidad de organización, capacidad para emprender, conocimientos y profesionalidad, capacidad de comunicación utilizando las nuevas tecnologías, capacidad de adaptación (flexibilidad) y otros aspectos de personalidad. Este perfil, irá acompañado de la propuesta de pruebas de evaluación.

En cuanto a la formación, se tratará de *trazar un plan de formación* encaminado a los protagonistas e implicados en una acción de teletrabajo: empresarios, teletrabajadores y familiares. En dicho plan se contempla la adquisición de conocimientos informáticos, técnicas de comunicación, automotivación y desarrollo de proyectos, técnicas de organización, calidad en el trabajo y toma de decisiones y solución de problemas. Al empleador se le instruirá en técnicas de dirección por objetivos y métodos de evaluación del personal y desarrollo de carreras.

ABSTRACT

This paper examines the implications of tele-work (a flexible way to organize work without actually attending to the workplace, involving the use of information technologies) for the selection and training in companies.

Concerning selection, a tele-worker profile is to be done outlining specific features, different

from those of traditional workers, that will enable him/her to become successful. This profile will include the following features: responsibility and maturity, organizing ability, initiative, knowledge, competence, flexibility, and other personality characteristics. A set of assessment techniques has to be recommended to assess these traits.

As for training, there is a need for a plan addressed to all people concerned: employers, incumbents, family. This plan will include the learning of computer knowledge, communication techniques, self-motivation, project development, organizational techniques, quality at work, decision making, and problem solving. The employer will be taught management by objectives and methods of personnel assessment and career development.

PALABRAS CLAVE

Teletrabajo, Selección, Formación del personal.

KEY WORDS

Tele-work, Personnel Selection, training.

1. TELETRABAJO: EL EMPLEO QUE VIENE

El *teletrabajo*, es una forma flexible de organización del trabajo que consiste en el desempeño de la actividad profesional, sin la presencia física del trabajador en la empresa durante una parte importante del horario laboral (Gray et al. 1995). Comprende una amplia gama de actividades y puede realizarse a tiempo completo o parcial. El desempeño profesional implica el uso frecuente de métodos de procesamiento electrónico de información y el uso de algún medio de telecomunicación que permita el contacto entre el teletrabajador y la empresa. Es por tanto un *trabajo realizado a distancia* (en casa, en centro satélite, en telecentro, en sede del cliente o móvil), utilizando *las telecomunicaciones* (teléfono, fax, telemática, teleconferencia o trans-

misión de voz, datos e imagen), realizado por cuenta ajena en sus diferentes modalidades contractuales (Ortiz, 1995).

La reciente evolución que está experimentando el teletrabajo, se explica por la conjunción de varios factores: la disponibilidad y abaratamiento de los sistemas de información y de las redes de comunicación; la flexibilización de las legislaciones laborales que permite diversificar las modalidades de trabajo por cuenta ajena; los problemas de tráfico, energía y contaminación; las nuevas actitudes ante el consumo de energías no renovables y ante la contaminación; las nuevas actitudes ante la vida; la nueva mentalidad hacia la empresa e instituciones y razones de economía empresarial. Parece por tanto, que la pauta dominante del mercado laboral futuro, será la modalidad del teletrabajo, denominado

también trabajo virtual, autónomo, freelance, portfolio, trabajo en red, trabajo a distancia, trabajo flexible o trabajo en domicilio.

En EE.UU. existen ya más de 9.000.000 de teletrabajadores, y en el Reino Unido más de 2.000.000; para N. Jack (experto mundial en teletrabajo), el 60% de la fuerza laboral son teletrabajadores en potencia. Según el Consorcio Europeo TELDET, financiado por la Unión Europea, a finales de 1994 había en Europa alrededor de 1.250.000 teletrabajadores, de los cuales casi la mitad corresponden al Reino Unido y unos 180.000 a España. Empresas como British Telecom, Pacific Bell, US West, ATT, IBM, ICL y Rank Xerox, están llevando a cabo ya actividades de teletrabajo.

Los *beneficios de una empresa que adopte un programa* de teletrabajo son: *Reducción de los costes fijos de la empresa*, como gastos de alquiler y mantenimiento de oficinas en las zonas céntricas de las ciudades o los gastos relacionados con el desplazamiento de los empleados; *Flexibilidad en la organización del trabajo* de los empleados que puede permitir una mejor adaptación a un entorno cambiante e incluso complicado; *Retención de buenos empleados y profesionales* que de no existir la posibilidad del teletrabajo podrían verse obligados a abandonar la empresa; *Mejora de las oportunidades de selección de personal* al poder contratar a trabajadores que prefieran trabajar en su casa o cuyo lugar de residencia habitual esté lejos de la empresa; *Incremento de la productividad de la empresa*, ya que está demostrado que los programas de teletrabajo aumentan la productividad de los teletrabajadores; *Cumplimiento con la legislación medio ambiental* destinada a reducir los desplazamientos en coche, en los casos que tal

regulación exista y *menor incidencia de situaciones extremas*, como huelgas de transporte y catástrofes climáticas.

Para un teletrabajador, las ventajas son: *Reducción de los desplazamientos al y desde el trabajo*, lo que supone un ahorro de tiempo y de dinero, y una reducción de la fatiga; *Mayor flexibilidad del horario laboral*, que permite al teletrabajador organizar sus horas de trabajo y adaptarlas a sus necesidades personales; *Mayor autonomía*, para aquellas personas con un carácter independiente y que les gusta asumir responsabilidades, el teletrabajo les permite disfrutar de un mayor grado de autonomía y una *mayor libertad para temas personales* menores como el vestuario y las relaciones con los compañeros de trabajo.

Los beneficios del teletrabajo, también repercuten sobre la comunidad en su conjunto. Ello se debe fundamentalmente a los efectos beneficiosos que la reducción del número y tiempo de los desplazamientos tiene en la contaminación atmosférica, el ruido, y los problemas de tráfico. Los problemas de congestión de tráfico y del transporte público se reducirán, y ello redundará en beneficio de todos los ciudadanos.

Pero el teletrabajo, no sólo tiene un interesante presente sino un *prometedor futuro*, ya que los problemas de tráfico aumentarán, se exigirá un mayor respeto al medio ambiente, las empresas necesitarán incrementar su flexibilidad y competitividad, tendrán que reorganizarse y contratar personal más cualificado, mejorar el servicio al cliente y reducir los costes fijos. Las previsiones de teletrabajadores son de 33 millones de usuarios en EE.UU. y 10 millones en U.K. para el año 2010. *El teletrabajo, pasará por tanto a ser una forma*

habitual de trabajo y las diferencias entre trabajo en el domicilio, en el centro de trabajo y en la oficina irán desapareciendo. Los expertos aseguran, que el trabajo a tiempo parcial en el domicilio combinado con el trabajo en el telecentro será la forma de teletrabajo que predominará en el futuro. A medida que las grandes empresas se centren en su actividad principal, se producirá un aumento de la contratación y subcontratación de los servicios secundarios necesarios para la producción de la actividad principal (fenómeno conocido como **OUTSOURCING**). Esto provocará un aumento del número de trabajadores independientes y de pequeñas empresas que presten servicios a las grandes con mejor calidad y a menor precio.

2. EL PERFIL DEL TELETRABAJADOR

Cuando se elabora un proyecto piloto para introducir el teletrabajo en una empresa, es necesario recorrer los siguientes pasos: 1. Identificación de los objetivos de la empresa, 2. Búsqueda de un defensor del programa, 3. Planificación del proyecto, 4. Elección de los factores de éxito (criterios), 5. Identificación de las tareas, 6. Selección del personal que participará en el proyecto, 7. Formación del personal, 8. Establecimiento de los requisitos técnicos, 9. Elección de la forma de teletrabajo, 10. Análisis de los costes y beneficios, 11. Puesta en marcha y control del proyecto y 12. Establecimiento de los sistemas de apoyo al teletrabajo.

En este trabajo, nos vamos a centrar en los pasos 6 y 7 (selección y formación del personal), ya que el éxito de una experiencia de este tipo, va a depender del cuidado con que se efectúe el proceso de selección

de los candidatos al proyecto y de la eficacia del programa de formación que se diseñe para ese colectivo piloto.

Debido a las propias características del teletrabajo, cualquier trabajador que se desempeñe de modo normal en su puesto no tiene por qué ser un buen teletrabajador, ya que el hecho de tener que organizar su jornada laboral o estar aislado de sus compañeros a la hora de tomar decisiones sirve para establecer diferencias entre el grado de adaptabilidad de los trabajadores a esta modalidad de trabajo. Así, algunas personas, pueden trabajar más fácilmente que otras en un ambiente lleno de gente y ruidos en la oficina, mientras otras les cuesta más concentrarse y necesitan un ambiente mucho más relajado. Unas personas, optimizan su rendimiento trabajando cuando se sienten mejor personalmente, o bien por la mañana o bien por la tarde. En cambio otras, necesitan la rutina de un horario regular externamente determinado para comenzar y acabar su trabajo. Estos son sólo algunos ejemplos de la importancia de las diferencias individuales en el establecimiento de un perfil del teletrabajador.

El *European Journal of Teleworking* (1995), publica los resultados de un estudio en el que pregunta a las empresas por las características que debe reunir un teletrabajador. La distribución porcentual de las respuestas es la que sigue:

1. Capacidad para organizar su tiempo (94%).
2. Autodisciplina (91%).
3. Capacidad para soportar el aislamiento (80%).
4. Capacidad para seguir un horario (78%).
5. Capacidad para separar la vida laboral y familiar (62%).

6. Capacidad de comunicación por teléfono (58%).

7. Poca necesidad de contactos sociales (42%).

8. Capacidad para entablar relaciones (42%).

9. Capacidad de combinar trabajo y ocio (39%).

Al margen de la motivación requerida, de los conocimientos técnicos, experiencia y ambiente familiar y domicilio adecuados para participar en el proyecto, siguiendo a Ortiz (1995), han de considerarse como cualidades exigibles las siguientes:

1. *Responsabilidad y madurez*. Se entiende como la voluntad para asumir y cumplir conscientemente las obligaciones de su labor. Aunque se requiere en general para cualquier tipo de trabajo, es más importante para un teletrabajador, ya que éste va a trabajar solo sin necesidad de vigilancia y se les va a juzgar por los resultados que obtenga.

2. *Capacidad de organización*. Debido a la exigencia del Teletrabajo, el empleado debe ser capaz de establecer planes para conseguir sus objetivos en los plazos establecidos, posponiendo actividades que puedan interrumpir su trabajo. Debe de ser una persona con un alto grado de autodisciplina, ordenado, metódico en el uso del tiempo y capaz de sacar el máximo rendimiento a su agenda.

3. *Capacidad para emprender*. Es una conducta de permanente proactividad que impulsa a quien la posee a anticiparse a otros en la generación de ideas rentables. Se precisa sobre todo en trabajos relacionados con la venta, programación, publicidad y consultoría, más que en trabajos monótonos y programables, ya que se le

dejaría bastante margen de actuación dentro del cual tendría que poner en funcionamiento su iniciativa y automotivación.

4. *Capacidad de comunicación utilizando las nuevas tecnologías*. Consiste en utilizar de manera fluida y eficaz las diversas técnicas de comunicación audiovisuales como soporte a la comunicación interpersonal en cualquier situación. No nos referimos sólo a que sea un buen comunicador dentro de la empresa, sino que sea capaz de comunicarse o de aprender a comunicarse utilizando las nuevas formas de comunicación: teléfono, fax, correo electrónico, audioconferencia o videoconferencia.

5. *Capacidad de adaptación (flexibilidad)*. Es la facilidad para comprender, aceptar y adaptarse a los cambios introducidos en sus ambiente de trabajo. El teletrabajador, tendrá que enfrentarse a modos de trabajar, a ambientes, a modos de ser controlado y a horarios totalmente distintos a los anteriores: trabajar con un contacto social reducido o disponibilidad para asistir a cursos y reuniones.

Otros rasgos que consideramos importantes y que no han sido señalado con anterioridad son: Mayor independencia, menor necesidad de afiliación social, mayor estabilidad emocional, análisis de problemas y toma de decisiones, capacidad de aprendizaje y apertura mental, enfoque hacia la atención al cliente, creatividad, integridad, orientación al logro, tenacidad y perseverancia, tolerancia al estrés, energía y dinamismo, capacidad para una comunicación escrita que resulte clara, precisa, económica, comprensible y expresiva y un grado de compromiso alto con el trabajo a realizar.

A la hora de medirlos mediante pruebas en la selección de los teletrabajadores, podemos hacer agrupar los factores en 2 categorías según la forma de medirlos:

1. *Factores medidos con pruebas situacionales de ejecución*: la capacidad de organización, la comunicación utilizando las nuevas tecnologías, análisis de problemas y toma de decisiones, aprendizaje y apertura mental, creatividad y comunicación escrita.

2. *Factores medidos con cuestionarios de personalidad (tipo BFQ ó 16PF), entrevistas personales y estudio de su experiencia profesional*: responsabilidad y madurez, capacidad de emprender, adaptación, independencia, estabilidad social, afiliación, orientación al cliente, tenacidad y perseverancia, tolerancia al estrés, energía y dinamismo y grado de compromiso con el trabajo.

Todos los factores mencionados, no son igual de importantes para cualquier tipo de teletrabajo, dependiendo su importancia del tipo de tarea que haya que realizarse. Por tanto habría que determinar para cada tipo de puesto, el peso que tiene cada factor antes de hacer la selección. Para ello, podemos establecer 5 categorías de puestos en función de los requerimientos:

1. Ventas: seguros, productos financieros...
2. Técnicos informáticos: programadores, analistas...
3. Profesionales liberales: abogados, economistas, periodistas, consultores...
4. Proceso de datos: manejo de bases de datos, proceso de textos, hojas de cálculo...
5. Actividades de diseño.

En cuanto a instrumentos concretos que hayan sido desarrollados para efectuar

selección de teletrabajadores, destacar que hasta el momento está casi todo por hacer. Una de las escasas aportaciones en este sentido es la de Jack Nilles (el inventor del término teletrabajo), cuya empresa de consultoría en teletrabajo: JALA International (www.jala.com), tiene un sistema de selección dirigido a teletrabajadores y a teledirectivos, que está siendo utilizado en muchas de las grandes compañías de Fortune 1000 en Estados Unidos. El servicio, se basa en la utilización de 2 cuestionarios de tipo biográfico: uno se le administra al posible teletrabajador y otro a su superior inmediato. Las partes que cubren los cuestionarios son: datos biográficos básicos, restricciones del puesto, actitudes hacia el trabajo, colegas y supervisores y aspectos tecnológicos. Para los teledirectivos, el cuestionario, tiene una sección de 2 páginas que debe ser completada por sus subordinados.

La empresa, proporciona ambos cuestionarios y el software de análisis de datos (telepicker) como un paquete comercial. La salida del programa informático, se compone de un conjunto de recomendaciones al empleador sobre la conveniencia de que se adapte el teletrabajo en su modalidad de telecentro o de teletrabajo en el hogar. Los costos para una empresa que quiera poner en práctica el teletrabajo para 20 de sus trabajadores y utilice este sistema de evaluación proporcionado por JALA International, son de unos 52 dólares por persona o sea unos 1000 dólares.

Otra Consultora Norteamericana (GIL GORDON ASSOCIATES), se basa en la idea de dar al teletrabajador potencial, la suficiente información para que ellos mismos decidan si es adecuado para ellos o no. Para ello, les plantea cuestiones como: ¿Está usted capacitado y dispuesto para

dirigirse a si mismo?, ¿Está capacitado y dispuesto para automotivarse?, ¿Está dispuesto a ser evaluado por los resultados?, ¿Tiene usted una buena relación profesional con su director?, ¿Dispone en su casa de un espacio para trabajar?, ¿Es capaz de evitar distracciones de tipo familiar?, ¿Está al cuidado de algún miembro de la familia?, ¿Puede evitar las tentaciones?, ¿Podrá prescindir de la vida social de la oficina? y ¿Puede modificar su organización y lugar de trabajo?. Los autores, consideran que si se responden menos de 7 positivamente, esa persona no debería ser considerada como teletrabajador.

Como resumen de este apartado, diremos que hay que dedicar esfuerzos para desarrollar y mejorar los escasos instrumentos de evaluación existentes hasta el momento, utilizando por ejemplo, como punto de partida algunos de los cuestionarios utilizados en otros contextos de la selección, en donde lo que cambian son los factores que hay que considerar. También añadir, que sería muy recomendable utilizar varios instrumentos juntos, y no basar la decisión en unos pocos. Así, pensamos que junto a los cuestionarios y entrevistas podrían diseñarse pruebas situacionales extendidas en el tiempo y que dentro de un programa de formación de 2-3 meses sirvieran para detectar problemas en los alumnos y que pudieran servir de pronóstico sobre su adaptación al proyecto. Sobre algunos de estos aspectos, vamos a pasar revista en la siguiente sección

3. LA FORMACION DEL TELETRABAJADOR

El valor de la formación en programas de trabajo, ha sido claramente demostrado, siendo el aspecto que puede establecer la diferencia entre el fracaso y el éxito (Gray

et al., 1995). Por ello, hay que diseñar programas de formación que incluyan a todos los implicados en el programa: teletrabajadores, directivos e incluso a los familiares.

Los contenidos de la formación, dependen de quien sea el colectivo receptor. Así, para los teletrabajadores, se incluyen aspectos como: Procedimientos para el establecimiento de una oficina en el domicilio, creación de un programa y planes óptimos de trabajo en el domicilio, trato con la familia, amigos y vecinos, gestión de la profesión a distancia o mantenimiento del contacto con los clientes y compañeros de trabajo. Para los directivos, se tratan: Control a través de resultados en sustitución del control a través de la observación, mejora de las capacidades para el establecimiento de pautas de rendimiento, feedback sobre el rendimiento de los teletrabajadores, gestión de promoción de los teletrabajadores o mantenimiento del contacto entre el teletrabajador y las redes sociales y de información de la oficina.

En sesiones conjuntas, teletrabajadores y directivos, se tratan temas como la planificación de las primeras semanas, el apoyo técnico necesario o tratamiento de problemas e interrupciones del sistema.

Algunas organizaciones, incluyen formación para la familia de los teletrabajadores, al considerar esenciales el apoyo y la capacidad para convivir con el trabajador en el domicilio. Las líneas generales de formación incluyen consejos sobre cómo mantener un debate productivo con la familia sobre la planificación, cubriendo temas como el espacio utilizado en el domicilio, las interrupciones permitidas y la colaboración que se espera del trabajador en las tareas domésticas.

Existen por otro lado, programas de formación ofertados por algunas instituciones y empresas, que desarrollan de un modo más sistemático y exhaustivo, los contenidos más relevantes para ser un teletrabajador. Así, por ejemplo en la *Universidad de Turku, en Finlandia* (www.lena.cs.utu.fi), han llevado a cabo un programa de formación avanzada en teletrabajo de 4 meses de duración, que contempla como contenidos: Creación de empresas (autoempleo), organización del teletrabajo, habilidades de procesamiento de datos, telecomunicaciones, habilidades de presentación, asesoramiento, visitas a empresas y un periodo de formación en prácticas. La empresa *Highland Telematics* (www.teleworking.co.uk) del Reino Unido, tiene un programa de teletrabajo de 6 semanas en donde se incluyen como contenidos: El plan de negocios, ventas y estrategias de marketing, impuestos y tasas, contabilidad y finanzas, gestión del tiempo y habilidades de motivación, aspectos de la familia, requerimientos de software y hardware, seguridad e higiene y métodos de teletrabajo.

En España, el proyecto TEMPLE (www.telework-forum.org) de la European Community Telemarketing/Telematics Forum (ECTF), que pretende estimular las oportunidades de trabajo de los grupos potenciales de teletrabajadores, desarrolla un curso de 19 módulos que se puede realizar de modo presencial (10 semanas) o a distancia (3 meses) y que se agrupan en 7 bloques: Introducción al teletrabajo, el marco del teletrabajo, herramientas telemáticas, organización y comunicación, formación y adaptación, otros aspectos (legales, impositivos...) y perspectivas de futuro. Para acceder a dicho curso, se requiere ser trabajador activo o parado de corta duración, tener un nivel de estudios mínimo de bachiller

superior y experiencia laboral. En la modalidad presencial, se imparte en los locales del IMAF en Madrid. En la modalidad a distancia, se necesita tener por parte del alumno, un ordenador multimedia y acceso a Internet.

La Universidad Politécnica de Valencia (www.upv.es), ha convocado un curso de 60 horas de teletrabajo aplicado a la Ingeniería, distribuido en 4 grandes áreas: Área de gestión (17 horas), área de arquitecturas (11 horas), área de redes y servicios de comunicaciones (12 horas) y una cuarta área de formación específica para teletrabajar en servicios de información en ingeniería, de 20 horas. Uno de los objetivos de este programa, es llevar a cabo experiencias de teletrabajo en la que participen las personas que hayan sido formadas en este campo.

En Valladolid (www.fueva.emp.uva.es/monalisa), se está llevando a cabo un programa piloto (MONALISA), que pretende difundir y sensibilizar a la mujer acerca de las nuevas tecnologías de la comunicación y de sus aplicaciones en el campo del empleo a través de la promoción del conocimiento de proyectos de teletrabajo en la empresa. En dicho proyecto participan varios socios de diferentes países: Confederación Vallisoletana de Empresarios, Universidad de Valladolid, Asociación Vallisoletana de Mujeres Empresarias, ECTF, AUEF (Francia), EUTROIPA (Italia), MWEVH (UK), WGE UETP (Grecia) y TF & FFA (Finlandia), entre otros. En su objetivo nº 3, incluyen llevar a cabo una prueba piloto de formación-acción en materia de teletrabajo, dirigida a empresas y colectivo de mujeres, desarrollando una acción formativa dirigida a los grupos seleccionados y utilizando el material formativo que haya sido creado en una fase anterior.

La Asociación Española de Teletrabajo (www.ciberteca.es), recientemente formada, refleja también en sus objetivos la impartición de cursos de formación a distancia y la estimulación a través de seminarios, conferencias, informaciones y colaboraciones, de la demanda, por parte de las empresas, de la prestación de servicios en modalidad de teletrabajo.

En Cartagena, el autor de este artículo, ha sido el responsable de llevar a cabo, los 2 primeros cursos de formación en Teletrabajo que se han impartido en Murcia, durante el pasado año 1996. Ambos cursos fueron subvencionados por el Instituto de Fomento de la Región de Murcia, y celebrados en la FUNDACION APANDA que se encarga de la investigación, rehabilitación e integración de personas con deficiencias auditivas y CENTRO DE FORMACION PROFESIONAL JUAN SOLE SALESIANOS de Cartagena. El primero de ellos fue dirigido a personas con discapacidad y el segundo a estudiantes de último año de formación profesional en la rama de electrónica y comunicaciones. La duración de los cursos, fue de 3 meses (250 horas), y su objetivo era diseñar y desarrollar una acción formativa, que culminara en la implantación de un proyecto pionero en España, preparando a un colectivo para que puedan trabajar como teletrabajadores a través de la creación de un Telecentro en Cartagena, ya que los datos del mercado laboral demostraban que el teletrabajo iba a ser una de las principales formas de trabajo del futuro y en el caso concreto de los discapacitados (el 10% de la población tiene algún tipo de discapacidad), les permitiría realizar una actividad laboral desde un telecentro o desde sus casas, estando en contacto con los empresarios de la misma forma que los

trabajadores sin discapacidad. Ello, permitiría al empresario, acceder a una fuerza laboral entusiasta y productiva. Puesto que existen en la actualidad equipos y sistemas de comunicaciones disponibles para personas con discapacidad, no habría grandes problemas a la hora de implementar estos proyectos de teletrabajo para este colectivo.

Como consecuencia de tales acciones formativas, se elaboró un proyecto piloto de creación de un Telecentro para discapacitados en su mayoría dentro de la Fundación APANDA, en cuyo desarrollo nos encontramos trabajando en este momento.

A consecuencia de nuestra experiencia en el desarrollo de estos planes formativos y tras revisar los contenidos de otros programas tanto dentro como fuera de España, nos atrevemos a proponer el contenido y estructuración de lo que sería el programa ideal de formación básica en teletrabajo, y que se va a impartir en el segundo semestre de este año 97, nuevamente subvencionado por el Instituto de Fomento de la Región de Murcia, en su Programación anual de cursos de formación profesional ocupacional.

Proponemos, que la formación de los teletrabajadores, se articule en torno a las siguientes características: 350 horas de duración y 5 módulos. Estos 5 módulos serían los siguientes:

Módulo 1º. El teletrabajo, 40 horas: Conceptos básicos, métodos, fundamentos, modalidades, implantación de programas de teletrabajo en la empresa, aspectos legales, aspectos familiares, aspectos psicosociales y culturales, seguridad e higiene y perspectivas de futuro.

Módulo 2º. Informática y comunicaciones, 160 horas: requerimientos de hardware y software, ofimática, comunicaciones (correo electrónico, redes, Internet), multimedia y groupware.

Módulo 3º. Habilidades profesionales para teletrabajar, 50 horas: Técnicas de organización de tareas y gestión del tiempo, técnicas de comunicación escrita, estrategias para la solución de problemas y toma de decisiones, técnicas de lectura rápida, superaprendizaje y gestión de la información, calidad del servicio y atención al cliente, técnicas creativas aplicadas al campo empresarial, técnicas para la gestión del estrés y la habilidad de emprender.

Módulo 4º. Creación de empresas y gestión de proyectos, 50 horas: Autoempleo, el plan de negocios, marketing, ventas, finanzas, recursos humanos y los recursos técnicos.

Módulo 5º. Prácticas en empresas y orientación profesional, 50 horas.

Es obvio, que al igual que con las pruebas de selección, habría que adaptar los módulos formativos al tipo de puesto, en cuanto a su duración y metodología, ya que por ejemplo, un programador informático no tiene las mismas necesidades en cuanto a técnicas de comunicación escrita que un televendedor o un teleconsultor.

No habría que olvidar incluir a la hora de diseñar un plan de formación, a los directivos, a los cuales habría que instruir en técnicas de dirección de objetivos adaptadas al trabajo a distancia y en métodos de evaluación del rendimiento del personal.

4. BIBLIOGRAFIA

BARRERA, E. (1994). *Estado de situación del teletrabajo en Europa*. TELDET, ECTF.

BARRERA, E. (1995). *El teletrabajo y la creación de empleo*. TEMPLE, ECTF.

BUSAM, R. (1995). *La oficina virtual, del trabajo al teletrabajo*. Madrid.

CACACE, N. (1994). *Nuevas profesiones y empleo en el cambio de siglo*. Bilbao. Deusto Expansión.

ECTF (1995). *Teletrabajo, una nueva oportunidad laboral para el individuo, el medio ambiente y la sociedad*. Buenos Aires.

Eurotraining (1994). *Teletrabajo, outsourcing y corporaciones virtuales*, ECTF, Madrid.

GATES, B. (1995). *Camino al futuro*. McGraw Hill.

GORE, A. (1995). *Las telecomunicaciones y la creación de empleo*. Madrid.

GRAY, M; Hodson, N. y Gordon, G. (1995). *El Teletrabajo*. Fundación Universidad-Empresa.

IPIÑA, A. (1995). *Teletrabajo*. España.

NEGROPONTE, N. (1995). *El mundo digital*. Ediciones B.Grupo Z.

ORTIZ, F. (1996). *El teletrabajo*. Madrid. McGrawHill.

RICO, I. (1991). *El nuevo mundo del trabajo*. IBM. Madrid.

RIFKIN, J. (1996). *El fin del trabajo*. Barcelona. Paidós.

TERCEIRO, J.B. (1996). *Sociedad digital*. Alianza editorial.