



UNIVERSIDAD DEL ACONCGUA

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
JURÍDICAS**

CONTADOR PÚBLICO NACIONAL

ALUMNA BEAN CARINA PAOLA

AÑO DE CURSADO 2012

PROFESOR OSVALDO DRIBAN

TÍTULO / TEMA TELETRABAJO Y CONOCIMIENTO

**LUGAR Y FECHA DE
PRESENTACIÓN MENDOZA, MARZO 2014**

TELETRABAJO Y CONOCIMIENTO

INDICE

TELETRABAJO Y CONOCIMIENTO.....	2
INDICE.....	3
INTRODUCCIÓN.....	4
CAPITULO I.....	6
1 Evolución de las Organizaciones.....	6
2 Innovación en el Teletrabajo.....	8
CAPITULO II.....	10
1 ¿Teletrabajadores o Trabajadores del Conocimiento?.....	10
2 Nuevo Teletrabajo.....	10
3 Competencia del Teletrabajador.....	11
CAPITULO III.....	13
1 Gestión del Conocimiento Estratégico.....	13
1.1 Introducción.....	13
1.2 Conocimiento Humano.....	14
2 Perspectivas de Gestión del Conocimiento Estratégico.....	15
2.1 Perspectiva Estratégica.....	15
2.2 Perspectiva del Conocimiento.....	16
2.3 Perspectiva de Acción.....	20
2.4 Perspectiva del Capital Organizacional.....	21
CAPITULO IV.....	23
1 Implementación de Sistemas de Teletrabajo.....	23
1.1 Introducción.....	23
1.2 Objetivos.....	23
1.2.1 Objetivo General.....	23
1.2.2 Objetivos Específicos.....	23
2 Diseño Metodológico.....	24
2.1 Investigación.....	24
2.2 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	25
2.2.1 Observación.....	25
2.2.2 Revisión Documental.....	25
2.2.3 Encuestas.....	25
CONCLUSIONES.....	28
BIBLIOGRAFÍA.....	29

INTRODUCCIÓN

La sociedad de la información ha generado que la rígida relación laboral concebida en el siglo XX se flexibilice, adopte matices y consecuentemente extienda sus brazos hasta lugares antes inimaginados por ésta. El teletrabajo es producto de dicha flexibilización y constituye una modalidad laboral que en virtud de sus grandes beneficios económicos, sociales y ecológicos viene siendo adoptada día a día por empresarios y trabajadores en todo el mundo. Las realidades sociales son el motor de las relaciones jurídicas que como tales deben ser reguladas por el derecho. "El teletrabajo como realidad social"¹

La estrategia organizativa, se compone de: estructura, sistemas, capacidad, estilos, recursos humanos y valores compartidos.

El capital humano (teletrabajador) se ha convertido en el factor más importante para la implementación fructífera de la estrategia, ya que la aportación de valor en el mercado de los bienes tangibles o materiales (tierra, instalaciones y capital) va sometiéndose al incremento de valor de los bienes intangibles o inmateriales (marca, cultura, modelo estratégico y las personas); la clave está hoy en atraer a los individuos más adecuados para cada lugar que se necesita ocupar en la empresa. Las personas que teletrabajan son capaces de convertir información en conocimiento, proporcionando unos servicios a su cliente interno y/o externo. Estas personas se interrelacionan y pueden integrar en una organización siendo mejores que la suma de las partes.

Lo que diferencia a las empresas más admiradas y rentables es la capacidad para atraer, retener y desarrollar el talento humano y el conocimiento. La innovación se ha convertido en una necesidad y el talento en el principal recurso de las organizaciones, dos elementos fundamentales. Las organizaciones están en un proceso de cambio continuo, el empleado debe reciclarse permanentemente, adquirir nuevos conocimientos, desarrollar nuevas competencias y trabajar con herramientas y tecnologías cada vez más sofisticadas. Si se consigue el aprendizaje eficaz, las personas convierten las oportunidades en visión, transforman ésta en acción y orientan la acción en función de la estrategia organizativa.

¹<http://www.jala.com/latinamerica.php>, 16/03/2013

Así, entendemos que una persona es competente para teletrabajar cuando:

- sabe movilizar sus recursos personales (conocimientos, habilidades, actitudes) y del entorno (tecnología, organización, otros) para responder a una situación de trabajo, y
- realiza actividades según criterios de éxito explícitos, logrando los resultados esperados.

En resumen; viendo en el teletrabajo una realidad social; una herramienta dentro la planificación estratégica de las empresas donde el teletrabajador juega un rol fundamental, y quien debe contar con distintas herramientas, dentro de la cuál la fundamental es el conocimiento; este trabajo de investigación pretende dar a conocer la importancia de la relación entre teletrabajo y el conocimiento y describir la propuesta de un modelo de gestión de conocimiento estratégico

CAPITULO I

1 Evolución de las Organizaciones

La evolución de las organizaciones han tenido dos grandes enfoques; a saber:

a) El enfoque tradicional: representado por: a.1) la corriente racionalista (Organización Científica del Trabajo y la Formalización de la Burocracia) y a.2) por el enfoque conductista "behaviorista"; (la experiencia de Hawthorne, los Grupos Autónomos, los Estilos de Autonomía, Factores de Satisfacción en el Trabajo y la Teoría de las Necesidades); y

b) Los enfoques recientes: caracterizados por: b.1) el enfoque sociológico (movimientos sociológicos y disfunciones de las burocracias) y b.2) la escuela gerencial (Información y Decisión, Organización y Estrategia, la Teoría de la Contingencia, Enfoque Global de Gestión Estratégica y la Flexibilidad Organizacional).²

Por otra parte el futurólogo Alvin Toffler destacó tres grandes "olas" en la historia de la humanidad, las cuales son: "la Ola Agrícola", "la Ola Industrial" y "la Ola de la Informática". Mientras que expertos recientes de la Teoría de las Organizaciones, han dividido los cambios organizacionales en los siguientes períodos:

a) desde 1800 hasta mitad del siglo pasado, se refieren a la era agrícola y a la industrial, en donde prevalecía el capital financiero;

b) a partir de la mitad del siglo pasado hasta las dos primeras décadas del presente siglo, es la era del conocimiento en donde se sirve del capital intelectual; y

c) a partir de los primeros años de este siglo y hasta finales de la tercera década (sic) es la era de la conciencia en donde prevalecerá el capital cultural. Sin lugar a dudas que el

²www.caminandoutopias.org.ar/institucional/que_es_el_teletrabajo.php (02/04/2013)

concepto de organizaciones y de la teoría de la organización se halla en una prosperidad violenta, por cuanto el mundo está cambiando más rápidamente que nunca antes.

De acuerdo con esta nueva visión de las organizaciones, las diferentes eras se caracterizan por los siguientes elementos:

a) la era industrial: fue una época de crecimiento exponencial, donde influía en forma determinante el capital financiero y sus componentes más importantes fueron: mano de obra calificada, productividad, eficiencia, economía de escala y mercadeo de masas;

b) la era del conocimiento: el cambio fue la norma establecida y se administra al máximo el capital intelectual. Los factores más importantes de esta era son: conocimiento, aprendizaje, sistemas, procesos innovación y satisfacción al cliente; y

c) la era de la conciencia: es un período de transformación turbulenta cuya columna principal es: el capital cultural, representado por: relaciones venturosas, valores y visión compartidos, responsabilidad social, creatividad y colaboración con los clientes.

Es decir, se está imponiendo una nueva realidad en el mundo empresarial, por cuanto las organizaciones deben asumir su rol determinante en el logro de un modelo de desarrollo social sostenible, deben tener presente los aspectos más importantes de los escenarios ecológicos y -sobre todo- debe estimular la búsqueda de mayores igualdades sociales, en otras palabra, las organizaciones se deben transformar en el medio indispensable y necesario para el desarrollo pleno e integral del potencial de su gente. Esta nueva visión de las empresas, puede apreciar fácilmente en la declaración de R. Kazu, Presidente Honorario Canon, cuando afirma lo siguiente: ***"Muchas compañías alrededor del mundo creen tener una responsabilidad moral ante problemas como la pobreza y el ambiente, pero pocas se han dado cuenta de que su supervivencia depende de sus respuestas a estos problemas. Para ponerlo simple, las empresas no tienen futuro si la tierra no lo tiene"***. En ese mismo orden de ideas y tomando en cuenta la nueva visión prospectiva de las grandes corporaciones mundiales, D. Packard de Hewlett-Packard, dice lo siguiente: ***"Creo que muchas personas asumen, equivocadamente, que una empresa existe simplemente para hacer dinero. Aunque éste es un resultado importante de la existencia de una empresa debemos***

profundizar más y encontrar nuestra razón de ser". En ambas declaraciones se puede apreciar expeditamente el nuevo rol empresarial en esta **NUEVA ERA DE LA CONCIENCIA**.

Con este innovador enfoque que está focalizado fundamentalmente en un verdadero liderazgo basado en valores, en donde se debe tener muy en cuenta estos dos axiomas: **"Quiénes somos y cómo hacemos las cosas serán tan importante como los productos y servicios que vendemos"** y **"El riesgo del negocio no será la competencia externa sino la falta de capacidades internas"**.

2 Innovación en el teletrabajo

Innovar no es sólo avanzar en la tecnología con nuevos dispositivos o nuevos sistemas, innovar significa, también, cambiar los procesos de organización y gestión para sacar el máximo partido a las nuevas tecnologías, que evolucionan tan rápido.

Uno de los campos dónde se puede aplicar la innovación es el teletrabajo. Trabajar en red permite, desde luego, realizar tareas desde ubicaciones distintas al sitio habitual, pero, además, hace posible compartir conocimiento entre personas diferentes con un mismo objetivo.

Sin embargo, la velocidad de la tecnología y la capacidad de asimilación de la sociedad avanzan a ritmos diferentes. Por eso es tan importante visibilizar las mejoras, concretar las posibilidades teóricas en ejemplos prácticos que ayuden a difundir las experiencias de éxito entre otras organizaciones y empresas, hasta que la sociedad en su conjunto las incorpore como práctica habitual.

Nos hemos contagiado del ritmo frenético del desarrollo tecnológico, y lo aplicamos mimeticamente a cualquier proceso relacionado con las nuevas tecnologías y con la sociedad de la información, y olvidamos que la tecnología es sólo un vehículo al servicio del individuo, que tiene que ser entendida y aprendida por las organizaciones que integran la sociedad.

Es posible aislar en un laboratorio a un grupo de ingenieros para que se dediquen a diseñar nuevos aplicativos, pero no es tan fácil hacer que esas herramientas se incorporen a la manera de trabajar, hasta cambiarla. Éste es el aspecto al que yo creo que debiéramos dedicar atención: el cambio de las organizaciones que acompaña a la utilización de nuevos métodos de trabajo. No cabe duda de que adoptar métodos distintos requiere de una postura valiente por parte de los gestores, porque abandonar modos de trabajo probados por otros nuevos siempre es un riesgo. Es una

apuesta que el empresario o el responsable de la organización debe asumir con absoluta conciencia y respaldar a su equipo para que la lleve a cabo. ¿Por qué? Porque seguramente habrá un período en que las cosas no sean totalmente exitosas; unas veces saldrán bien y otras regular. Y entonces es cuando se pone a prueba la firmeza de la decisión y el compromiso del equipo directivo con la estrategia adoptada.

Hay un aspecto, que es importante considerar en su justo valor para que el teletrabajo sea una estrategia de éxito. Me refiero al reconocimiento o la permanencia en la organización del trabajador, que se debe acompañar con el proceso de implantación de esta práctica laboral. No podemos olvidar que el trabajo está asociado a la presencia física y que teletrabajar es "desaparecer" de los circuitos establecidos, y ello implica crear otros nuevos para que la presencia, virtual en este caso, continúe haciendo visible al trabajador. Por tanto, se requiere un periodo de aprendizaje entre el teletrabajador y la organización, con posturas flexibles por ambas partes, que necesariamente desembocará en un cambio gradual durante el cual el trabajador tiene que sentirse cómodo, y comprobar que su nueva forma de trabajo le reporta ventajas, al mismo tiempo que le hace más eficiente para la organización.

Otra dimensión del teletrabajo especialmente interesante es la posibilidad de trabajar en red y, así, juntar capacidades dispersas aplicadas a un mismo objetivo. Eso es lo novedoso, y hasta revolucionario, en términos de hacer eficientes los procesos.

Trabajar fuera del sitio habitual es hacer lo mismo de otra manera y, en este caso, la innovación no es tan profunda como la de aunar conocimiento que está disperso en un nuevo producto que no podría haberse logrado por los métodos habituales.

Además, trabajo en red significa aprendizaje en red. Aprender construyendo algo nuevo, y también aplicar las posibilidades de la tecnología a cambiar el método mismo de la enseñanza. Siempre pensando que estamos experimentando y, por tanto, debe reinar la flexibilidad para ir adaptando los procesos a los ritmos y demandas de la sociedad, que al final es nuestro objetivo.

CAPITULO II

1 ¿teletrabajadores o trabajadores del conocimiento?

Las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) y el desarrollo de Internet constituyen la expresión más significativa del cambio tecnológico actual, siendo el **teletrabajo** sus paradigmas productivos y el teletrabajador o **trabajador del conocimiento** su exponente económico y social.³

En la **sociedad de la información** y/o **economía del conocimiento** la tecnología es consustancial con el hecho económico y social, hasta el punto que generalmente lo conforma y determina. En este contexto, el *e-business*, *e-commerce*, corporaciones virtuales, empresas red..., el teletrabajo y los trabajadores del conocimiento aparecen como una de las formas más genuinas y "normales" de vivir y producir en la nueva sociedad y/o nueva economía global, interconectada, virtual y digitalizada.

2 Nuevo Teletrabajo

Flexibilidad, confianza en los trabajadores y desjerarquización son las palabras claves de estas nuevas formas organizativas basadas en el conocimiento, y son las que el teletrabajo necesita para su puesta en práctica y desarrollo.

En la era de la información y del conocimiento, el talento de las personas, más que el capital y/o la tecnología, es el que marca la diferencia. Las empresas que están teniendo éxito en la nueva economía disponen de estas nuevas formas organizativas basadas en el conocimiento y en estructuras 'en red'. A través de la implantación y desarrollo de estrategias e-business, están abriéndose a nuevas formas de relación con y entre sus empleados, con sus clientes y con otras empresas, organizaciones e instituciones, para crear conocimiento organizativo y gestionar el talento.

³www.laterceraolaalvintoffler.org.ar/institucional/que_es_el_teletrabajo.php (02/04/2013)

La organización hipertexto, como la define Nonaka (1995), sería, pues, la consecuencia de una estructura organizativa 'en red' y basada en el conocimiento, capaz de interactuar y relacionarse electrónicamente a través de las redes telemáticas tanto internamente con (y entre) sus miembros, como externamente con su entorno.

El teletrabajador y/o trabajador del conocimiento sería, asimismo, su exponente económico y social.

El conocimiento se ha convertido, pues, en una cuestión de supervivencia en la nueva economía y, como es lógico, para producir esta nueva materia prima 'intangible' de la era del conocimiento no es necesario trabajar con los mismos parámetros de tiempo y espacio de la era industrial. En efecto, la práctica del teletrabajo en las 'empresas red' demuestra cómo es posible compartir información, conocimientos y valores culturales desde diferentes ubicaciones a través del trabajo y aprendizaje en red, la telecooperación y/o trabajo y aprendizaje colaborativo.

3 Competencia del Teletrabajador

Se debe hacer referencia a una competencia que debe desarrollar tanto el teletrabajador como el profesional "tradicional", la Inteligencia Emocional.

El pilar básico que fundamenta la relación entre el **Teletrabajo** y la Inteligencia Emocional se sustenta en que debido al entorno virtual y a la "soledad física" en la que se encuentra sumergido el trabajador debe subsanarse por medio de la posición por parte de éste de una serie de competencias que se engloban dentro del marco de la Inteligencia Emocional. Dichas cualidades se conocen con el nombre de las "*TresCes*": *Confianza, complicidad y consenso*.

Otro aspecto a considerar es que para poder adaptarnos a un entorno cada vez más competitivo, debido a la globalidad del mercado, es necesario llevar a cabo un cambio estratégico tomando como base la cultura de la empresa. Motivo por el cual se nos hace obligatorio recordar que cualquier individuo, empresa, o ambiente, frente a una situación de evolución, debe introducir dentro de su "modelo de vida" un requisito indispensable: *adaptarse o morir*.

Una empresa basada en la sociedad industrial, para poder sobrevivir y llegar al nivel de competitividad exigido por el resto de las organizaciones, debe cambiar su estructura y sus esquemas de

producción para poder funcionar en la Nueva **Sociedad de la Información y el Conocimiento**.

En definitiva, la característica fundamental que debe presentar cualquier organización actual es la proactividad, ya que en caso contrario difícilmente podrá posicionarse dentro del mercado.

CAPITULO III

1 Gestión del Conocimiento Estratégico

1.1 Introducción

El inicio del siglo XXI ha sido el surgimiento de la «nueva sociedad del conocimiento» que difiere de manera radical de la sociedad industrial, y en la que adquirir y aplicar el conocimiento son los factores competitivos fundamentales.

Diversos autores como Peter Drucker, Alvin Toffler, Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi, entre otros, destacan que el recurso económico básico ya no es el capital, ni los recursos naturales, sino que es «el conocimiento», y que uno de los retos más importantes para las organizaciones, es construir prácticas sistemáticas para administrar su propia transformación. Debido a que el entorno competitivo y las preferencias de los clientes cambian constantemente, «crear el conocimiento» es la clave para sostener la ventaja competitiva (Nonaka & Takeuchi, 1999)

Drucker afirma que la organización debe estar preparada para abandonar el conocimiento que se ha vuelto obsoleto y aprender a crear cosas nuevas por medio del mejoramiento continuo de todas sus actividades a partir de su propio éxito y un proceso organizado de innovación continua (Nonaka & Takeuchi, 1999).

Arie de Geus señala que aprender más rápido que los rivales constituye la única ventaja competitiva sostenible (Fernández, 2005).

Hamel y Prahalad sostienen que sin el aprendizaje a nivel equipo no se genera una competencia esencial sino una forma de abordar una tarea. Las competencias esenciales constituyen una fuente de ventaja competitiva (Fernández, 2005).

Kaplan y Norton afirman que hoy en día el activo basado en el conocimiento, sobre todo los empleados y tecnologías de información, se están volviendo más importantes para el éxito de las empresas (Kaplan & Norton, 2004).

Es así, que las organizaciones sólo podrán adquirir y mantener ventajas competitivas mediante el uso adecuado del conocimiento. Uso adecuado que requiere de una correcta gestión. En este sentido, Bueno destaca que la gestión del conocimiento es considerada el conjunto de procesos que permiten utilizar el conocimiento como factor clave para añadir y generar valor a la organización (Meroño, López, & Ruiz, 2005)

La creciente importancia reconocida del conocimiento como factor clave para crear ventaja competitiva, hace que el desarrollo de modelos para su gestión se convierta en una de las prioridades de las organizaciones.

1.2 Conocimiento Humano

El conocimiento humano se clasifica en dos tipos (Nonaka & Takeuchi, 1999):

- Conocimiento explícito, que se puede expresar a través del lenguaje formal, incluidos enunciados gramaticales, expresiones matemáticas, especificaciones, manuales, procedimientos, etcétera. Este conocimiento puede ser transmitido fácilmente de un individuo a otro. Es sistemático, puede ser fácilmente procesado por una computadora, transmitido electrónicamente o guardado en base de datos.

- Conocimiento tácito, es muy personal, aunque resulta difícil de enunciar mediante lenguaje formal, ya que se trata de lo aprendido gracias a la experiencia personal e involucra factores intangibles como las creencias, la intuición, las ideas, el punto de vista personal y los valores; y se comunica de manera indirecta, a través de metáforas y analogías.

Para que el conocimiento tácito se transmita y disemine en la organización, es necesario convertirlo en palabras o números que todos entiendan. Es precisamente en esta conversión de tácito a explícito y viceversa, como se desarrolla el conocimiento en las organizaciones.

Un objetivo principal de cualquier organización es entregar un producto y/o servicio a sus clientes. A fin de cumplir esta tarea, los directivos y empleados de la organización usan su conocimiento personal, el conocimiento de la organización, el conocimiento de sus proveedores, socios y clientes, por medio de un proceso de interacción y colaboración. El uso de los conocimientos no es por lo tanto nuevo en sí mismo. Una iniciativa de gestión del conocimiento debería aprovechar y mejorar las actividades existentes y debe hacer que todas las partes interesadas sean más conscientes de la importancia del rol del conocimiento en los procesos

La creación del conocimiento no consiste sólo en aprender de otros o en adquirir del exterior. El conocimiento debe construirse por sí mismo, y con frecuencia demanda una interacción intensiva y laboriosa entre los miembros de la organización (Nonaka & Takeuchi, 1999).

Saracho sostiene que la gestión del conocimiento es el conjunto de procesos y sistemas que permiten que el capital intelectual de una organización aumente de forma significativa mediante la gestión de

todos los activos intangibles que aportan valor a la organización (Saracho, 2008).

Young señala que la gestión del conocimiento es la nueva disciplina que permite a los individuos, los equipos, y las organizaciones crear, compartir y aplicar conocimiento colectivamente y sistemáticamente, para mejorar el logro de los objetivos del negocio. (Young, 2009).

2 Perspectivas de Gestión del Conocimiento Estratégico

La gestión del conocimiento estratégico integra diversos enfoques, como gestión estratégica, gestión del cambio, disponibilidad (preparación) del capital humano y capital de información, gestión por competencias, gestión del rendimiento, entre otras. Está compuesto por cuatro perspectivas o dimensiones:

2.1 Perspectiva Estratégica

Esta perspectiva estratégica permite identificar la dirección adecuada sobre la cual se debe orientar la gestión de conocimiento en las organizaciones para apoyar el éxito empresarial. Es así, que considerando que toda iniciativa de gestión del conocimiento tiene como propósito principal alcanzar la mayor contribución en la organización apoyando la creación de ventaja competitiva, ésta debe estar enfocada o alineada con la estrategia para «hacer lo correcto».

Mientras que «hacer lo correcto» hace hincapié en la eficacia, «hacer las cosas bien» hace hincapié en la eficiencia. Ser eficiente sin ser eficaces sin duda lleva al fracaso de las empresas. Las empresas que más fácilmente pueden adaptarse al cambio discontinuo radical replanteando sus modelos de negocio, mejores prácticas y propuestas de valor de negocios están encabezando el juego de «hacer lo correcto. La definición de la estrategia empresarial permite identificar este juego de «hacer lo correcto».

Michael Porter sostiene que «la estrategia consiste en seleccionar el conjunto de actividades en las que una empresa se destacará para establecer una diferencia sostenible en el mercado.

La diferencia sostenible puede ser brindar a los clientes un mayor valor que la competencia o proporcionar un valor comparable, pero a un costo menor que los competidores»

El enfoque del negocio debe estar en el centro de cualquier iniciativa de gestión del conocimiento y representa el valor añadido de los procesos de una organización, que incluye el desarrollo de estrategias, innovación y desarrollo de productos o servicios, fabricación y entrega de servicios, ventas y soporte al cliente. Estos

procesos representan el contexto organizacional en el que el conocimiento clave es creado y aplicado.

La estrategia se basa en una proposición de valor diferenciada para el cliente, identificando el segmento de cliente objetivo y la propuesta de valor. La propuesta de valor define la estrategia de la empresa para el cliente, describiendo la combinación única de producto, precio, servicio, relación e imagen que una empresa ofrece al cliente objetivo. Debe comunicar aquello que la empresa espera hacer mejor o de manera diferente que la competencia para sus clientes. La estrategia de una organización describe de qué forma intenta crear valor sustentable para sus accionistas y clientes. Las empresas convierten sus declaraciones de misión y visión en operacionales cuando definen una estrategia que indica cómo se lograrán esa misión y esa visión.

La ejecución exitosa de la estrategia es la capacidad de la organización para implantar sus objetivos estratégicos identificados en su proceso de planeamiento estratégico para asegurar el crecimiento de la organización y la creación de valor sostenido para los clientes y accionistas.

Es así, que consideramos en la propuesta de este modelo la perspectiva estratégica que incluye 3 aspectos que consideramos importantes, La misión de la organización, la visión y los objetivos estratégicos;

- Misión, que es «una declaración concisa de la razón de la existencia de la organización, el propósito básico hacia el que se dirigen sus actividades y los valores que guían las actividades de los empleados. También debe describir como espera competir la organización y entregar valor a los clientes».

- Visión, que es «una declaración concisa que define los propósitos a mediano y largo plazo de la organización. Debe ser externa y orientarse hacia el mercado, así como expresar en términos atractivos o visionarios, qué percepción quiere la empresa que el mundo tenga de ella».

- Objetivos estratégicos, que son logros a conseguir para realizar lo establecido en la misión. Estos logros están orientados al corto, mediano o largo plazo, tomando como referencia la realidad actual de la empresa. Su materialización debe coadyuvar al cumplimiento de la misión con una orientación hacia el logro de la visión de la empresa.⁴

2.2 Perspectiva del Conocimiento

Esta perspectiva resalta las actividades claves de la gestión del conocimiento que se enfocan en el desarrollo y mejora de los procesos estratégicos, y en el desarrollo y preparación del capital

⁴[www.http://gerenciaenaccion.com.ve/Ger_Con/conoc10.php](http://gerenciaenaccion.com.ve/Ger_Con/conoc10.php) (02/04/2013)

humano y capital de información, es decir, actividades que permiten mejorar el conocimiento y las capacidades requeridas para la ejecución de los procesos estratégicos apoyados por el capital humano y capital de información.

Nos basaremos en las cinco actividades claves de conocimiento que han sido identificadas como las más ampliamente usadas por las organizaciones en Europa: identificar, crear, almacenar, compartir y utilizar el conocimiento

La actividad clave «utilizar el conocimiento» forma parte del componente iniciativa estratégica de la perspectiva de acción del modelo. Se describen las primeras cuatro actividades que forman parte de esta perspectiva:

Identificar el conocimiento: Esta actividad incluye un análisis de qué conocimiento está ya disponible y de qué conocimiento carece la organización para la mejora y ejecución de sus procesos (análisis de la brecha del conocimiento). Los métodos y las herramientas que apoyan este paso incluyen: estrategias sistemáticas de búsqueda, reunión de reflexión (lluvia de ideas), mapeo de las actividades del proceso que añaden valor y los requerimiento y realimentación del cliente.

La comparación del conocimiento necesario con el existente permite

identificar:

- Necesidades de conocimiento. El conocimiento que hay que desaprender.
- Identificación de las áreas y procesos donde la implantación de una iniciativa de gestión del conocimiento proporcionará más valor a la organización.
- Es la base para el diagnóstico de la gestión del conocimiento identificado y la búsqueda de acciones de mejora.
- Indica dónde pueden establecerse las comunidades y centros de interés o de práctica.

Crear el (nuevo) conocimiento: Hay muchas maneras de crear nuevos conocimientos. En el nivel personal y equipo, es a menudo como resultado de la interacción social, es decir, mediante la formación, aprendiendo haciendo, resolviendo problemas o el intercambio de ideas. A nivel departamental o de organización, los procesos de innovación son típicamente destinados a crear nuevos conocimientos para los productos y servicios, mientras que las actividades de mejora se centran en los procesos y procedimientos internos. La creación puede tener lugar dentro de la función de investigación y desarrollo, a través de la creación de grupos de expertos, como lo que se llama comunidades de práctica, por el reclutamiento de expertos y mediante la compra de otra empresa. Las nuevas soluciones y otras grandes ideas a menudo no están

registradas para su reutilización o el aprendizaje. Por lo tanto, es crítico examinar la mejor manera de almacenar esos conocimientos.

Almacenar el conocimiento: El conocimiento debe integrarse dentro de la organización. Muchos conocimientos están «almacenados» en el cerebro de las personas y frecuentemente permanecen allí como el llamado «conocimiento tácito». Además, el conocimiento puede ser «almacenado» en las rutinas organizacionales o de equipo, aun sin haber sido explícitamente descrito. Mientras estas personas y los equipos sigan siendo accesibles, se puede decir que su conocimiento es «memoria» de la organización y disponible para (re) utilización. Almacenar el conocimiento lo convierte en propiedad que la empresa puede explotar, el almacenamiento del conocimiento explícito depende de algunas actividades de apoyo como la selección, la organización o la categorización, así como la actualización y depuración de contenido obsoleto. Sin embargo, con el fin de aprovechar el potencial de este conocimiento la siguiente actividad del proceso de conocimiento es compartir. Las herramientas para el almacenamiento de los conocimientos incluyen: repositorio de documentos, sistemas de pregunta y respuesta, localizadores de conocimientos especializados (por ejemplo, páginas amarillas).

Compartir el conocimiento: El objetivo de este paso es la transferencia de conocimientos en el lugar correcto, en el momento adecuado, con la calidad adecuada. Esto significa que el conocimiento llega en el contexto adecuado, es decir, donde el valor es creado. Compartir puede realizarse de muchas maneras, el conocimiento puede ser añadido a las bases de datos o distribuido a través de los documentos, pero la mayoría de los mejores conocimientos pueden ser transferidos de una persona a otra por la interacción directa a través de la colaboración, talleres, entrenamiento, aprendizaje, etc. Los métodos y herramientas que apoyan el intercambio de conocimiento incluyen: intranets/portales, bases de datos, la colaboración, comunidades de práctica, rotación en el empleo, entrenamiento, seminarios y capacitación.

Sin embargo, si no aceptamos los conocimientos proporcionados por nuestros colegas, socios o proveedores, a menudo no alcanzarán el objetivo final de la gestión del conocimiento, que es la próxima actividad en el proceso de conocimiento.

Dos requisitos importantes deben cumplirse para lograr mejoras con estas actividades claves de conocimiento:

- En primer lugar, estas actividades claves tienen que estar alineadas o integradas en los procesos y tareas diarias de la organización.

- En segundo lugar, estas actividades claves tienen que estar cuidadosamente equilibradas considerando las necesidades de cada uno de los procesos de negocio y organización. Una implementación de gestión del conocimiento no debe centrarse únicamente en una o dos actividades claves.

La gestión del conocimiento estratégico está orientado a apoyar la mejora de los procesos críticos identificados en la organización; procesos que están alineados y respaldan los objetivos estratégicos de la empresa.

Los componentes de esta perspectiva son:

Procesos Estratégicos

La proposición de valor del negocio se crea mediante los procesos estratégicos, es decir, se debe identificar los pocos procesos claves o más importantes que dan apoyo al logro de los objetivos estratégicos. Estos procesos se clasifican en

-procesos de gestión operativa (mediante los cuales las empresas producen día a día sus productos y servicios y los entregan a los clientes),

-procesos de gestión de clientes (que amplían y profundizan las relaciones con los clientes que son el objetivo) y

- gestión de innovación (que desarrollan nuevos productos, servicios y procesos

Capital Humano

Definido como el conocimiento, habilidades e inventiva de los empleados para realizar las actividades requeridas por la estrategia, crear soluciones para los clientes y riqueza para la empresa (Resumido.com, 2001). Este componente del modelo tiene como objetivo crear alineamiento y disponibilidad/preparación del capital humano para ejecutar los procesos estratégicos.

A continuación se detalla cuatro pasos para crear el alineamiento y la disponibilidad del capital humano:

- Identificar roles estratégicos: cuales son los roles en los que los empleados tienen el mayor impacto en la mejora de los procesos estratégicos.

- Describir el perfil de competencias: definir los requisitos de los roles estratégicos con bastante detalle. El perfil describe los conocimientos, habilidades y valores que necesitan las personas para ocupar con éxito un determinado puesto de trabajo

- Evaluar la disponibilidad del capital humano: un proceso de evaluación define las actuales capacidades de la organización en cada uno de los roles estratégicos según las dimensiones establecidas en los perfiles de competencias. La diferencia entre los requisitos y las capacidades actuales representa una brecha de competencias que define la disponibilidad del capital humano.

- Mejorar/Desarrollar el Capital Humano: para eliminar la brecha de competencias, la organización debe lanzar programas de desarrollo de

capital humano.

Capital de Información

Incluye las bases de datos, sistemas de información e infraestructuras tecnológicas que son requeridos para compartir y transportar el conocimiento que se necesita para apoyar la estrategia; pone la información y los conocimientos a disposición de la empresa

A continuación se detalla cuatro pasos para crear el alineamiento y la disponibilidad del capital de información:

- Identificar el capital de información: se debe identificar el capital de información requerido para ejecutar los procesos estratégicos. El capital de información tiene dos componentes:

- Infraestructura tecnológica: la tecnología y redes, y la experiencia en gestión requeridas para permitir el uso de aplicaciones del capital de información.

2.3 Perspectiva de Acción

Esta perspectiva permite destacar la importancia de la capacidad de ejecución de los procesos en la empresa. La organización debe usar y aplicar el conocimiento identificado, creado y desarrollado (en la perspectiva de conocimiento) para alcanzar el objetivo final de la gestión del conocimiento.

Si no aceptamos y aplicamos los conocimientos proporcionados por nuestros colegas, socios o proveedores, a menudo no se alcanzará en desarrollo de la ventaja competitiva.

El conocimiento sólo puede aportar un valor añadido cuando es utilizado en la organización. Una gran cantidad de conocimiento sigue siendo subutilizado, además, esta actividad determina las necesidades de conocimientos y siempre debe servir como punto de referencia para que el conocimiento sea creado, almacenado y compartido. Aplicando los conocimientos nosotros podríamos descubrir algunas brechas del conocimiento, también se pueden adquirir nuevas experiencias que podrían representar nuevos conocimientos para la organización. Por lo tanto los procesos de conocimiento deben seguir con la identificación y la creación, con el fin de convertirse en un proceso de gestión del conocimiento integrado

Malhotra argumenta que poseer el conocimiento no es suficiente, la aplicación y acción es todo (Malhotra, 2003).

Alfred Chandler define estrategia como «la determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo en una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y la distribución de recursos necesarios para lograr estos propósitos».

Establecer o definir la forma de llevar a cabo las actividades cobran valor e importancia con la acción, es decir, cuando estas actividades son ejecutadas; esta capacidad de acción, de materializar e implementar la estrategia es un factor clave para alcanzar los objetivos de la empresa.

Existe un amplio consenso que el conocimiento es el potencial para la acción, para la toma de decisiones, para la implementación de mejoras y cambios; es decir, que toda iniciativa de gestión de conocimiento debe alcanzar este requisito «acción», es decir, que la mejora o cambio sea evidente y tangible en la organización.

Es así, que en la propuesta de este modelo incorporamos los siguientes componentes que permitirán medir el éxito y contribución real de las acciones o proyectos para la gestión del conocimiento en la empresa:

- Indicadores estratégicos, que permiten monitorear el nivel de desempeño de los objetivos estratégicos propuestos (identificados en la perspectiva estratégica).
- Metas, que es el nivel de desempeño o mejora requerida para cada indicador estratégico en un tiempo determinado.
- Iniciativas, que son los proyectos o acciones estratégicas de uso del conocimiento específicas que permitirán alcanzar los objetivos estratégicos.

2.4 Perspectiva de Capital Organizacional

La investigación empírica, las experiencias prácticas y el análisis de más de ciento cincuenta marcos de gestión del conocimiento de todo el mundo han demostrado que aumentar la sensibilización acerca de las actividades necesarias es un área importante para administrar

El proyecto de gestión del conocimiento involucra cambio en la forma de actuar y trabajar en la organización, donde lo más importante para el éxito es la propiedad y participación activa del equipo directivo. Se requiere de un trabajo en equipo para coordinar. Los que dirigen la empresa tienen que liderar enérgicamente el proceso para lograr el cambio, para alcanzar la estrategia del proyecto de gestión del conocimiento y potenciar la oportunidad de lograr resultados revolucionarios.

La gestión del cambio al principio se centra en movilizar para lanzar el proceso, luego se traslada a la gobernabilidad con enfoques basados en equipos. Finalmente, aparece un nuevo sistema de gestión del conocimiento que institucionaliza los nuevos valores culturales y estructuras.

El clima organizacional involucra promover e internalizar la cultura de gestión del conocimiento, tener un cuadro de líderes comprometidos con la ejecución del proyecto y que sean símbolos vivos de esta nueva cultura, resaltando el trabajo en equipo,

fomentando la confianza, estimulando la creatividad, creando conciencia sobre la importancia y el valor del conocimiento, promoviendo la comunicación y la colaboración entre los miembros de la organización.

CAPITULO IV

1 Implementación de Sistemas de Teletrabajo

1.1 Intoducción

La implementación de Sistemas de Teletrabajo, identifica como pautas esenciales para su desarrollo la generación de estrategias de implementación teniendo en cuenta la temática intrínseca tratada dentro del desarrollo de las labores, deberes y derechos tanto de la empresa como del trabajador, respectivamente; sometiendo a la empresa protagonista del proceso a un análisis que identifiquen el nivel de uso y necesidad de herramientas tecnológicas y visualizando a los trabajadores en un enfoque holístico, teniendo como finalidad el aumento de implementación de sistemas de Teletrabajo como solución al desempleo, discriminación, productividad y disminución de costos, mediante la utilización de cuestionarios utilizados como instrumento para implementar estrategias apoyadas en métodos matemáticos y estadísticos.

1.2 OBJETIVOS

1.1 Objetivo General

Crear un documento guía en el cual las empresas puedan identificar su nivel de potencialidad para implementación de sistemas de teletrabajo y la forma de implementarlo estratégicamente.

1.2 Objetivos Específicos

- Identificar por que surgió el teletrabajo como sistema de trabajo.
- Conocer e identificar las características del Teletrabajo.
- Reconocer las condiciones necesarias para la implementación del teletrabajo.
- Reconocer las capacidades y aptitudes que debe tener un teletrabajador.
- Mostrar las ventajas que trae el teletrabajo a los trabajadores, empresas y comunidad en general.

- Concientizar sobre los beneficios del Teletrabajo con respecto a la responsabilidad ambiental.
- Reconocer las herramientas tecnológicas utilizadas para el desarrollo del Teletrabajo.
- Identificar la normatividad existente sobre el Teletrabajo.
- Encontrar las estrategias sencillas y adecuadas para la incursión de las empresas en el sistema de teletrabajo.
- Estudiar las pautas principales en cuanto a salud ocupacional a tener en cuenta para el bienestar del teletrabajador.
- Identificar el grado de potencialidad de las empresas en cuanto a la implementación de sistemas de teletrabajo.
- Analizar la capacidad de cada empleado de la empresa para convertirse en teletrabajador.
- Recolectar información para evaluar la necesidad presencial de cada trabajador en la empresa.
- Generar estrategias de implementación de teletrabajo en las empresas teniendo en cuenta los perfiles grupales de los trabajadores.
- Analizar el Teletrabajo como tendencia del trabajo.

2 DISEÑO METODOLOGICO

2.1 Investigación

La investigación se desarrolla con un enfoque cuantitativo, buscando encontrar los factores que inciden en el desarrollo laboral de las personas para el análisis de las variables y la generación de estrategias idóneas para cada perfil dándole la correcta aplicabilidad al teletrabajo.

En la etapa exploratoria o de obtención de información se utiliza el método analítico, donde se logran conocer las causas, naturaleza y efectos principales del Teletrabajo sobre los diversos grupos en los que puede interferir, tales como los trabajadores, las empresas, la comunidad y el medio ambiente.

Luego, en una etapa de síntesis, dentro de la cual se fusionan todos los elementos aislados, creando las bases de conocimiento necesarias para la generación de estrategias de implementación de sistemas de Teletrabajo, las cuales se comprueban mediante el

método inductivo, es decir, aplicando las estrategias de implementación a casos particulares para verificar su efectividad y funcionamiento, obteniendo así conclusiones de carácter probable que aumenta a medida que se incrementa el número de hechos particulares que se examinen.⁵

Para ampliar la recolección de información sobre casos concretos y verificar la efectividad de estrategias, se utiliza el método de encuestas, logrando de esta forma analizar el caso para implementar la estrategia, y después de la implementación comprobar y confirma su aceptación y resultado.

2.2 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

2.2.1. Observación: prácticas de observación en empresas de reacciones ante las siguientes situaciones:

- Nivel de stress de los trabajadores a la hora de llegar a su lugar de trabajo.
- Preocupación a la hora de salida.
- Tiempo productivo en la empresa.
- Reacción de los trabajadores antes fenómenos naturales.
- Reacción generada por el tráfico durante el desplazamiento.

2.2.2. Revisión documental: revisión bibliográfica de los textos sobre el tema específico, temas relacionados e investigaciones generadas en varios países sobre la aplicabilidad del teletrabajo, las ventajas, marco legal y métodos utilizados en diferentes perfiles de la población.

2.2.3. Encuestas: cada una dirigida hacia un grupo diferente.

- Encuesta de análisis de viabilidad empresarial: dirigida a directivos o dueños de las empresas, utilizada para analizar la viabilidad de cada empresa para implementar sistemas de teletrabajo.

- Encuesta para el estudio de potencialidad de los trabajadores: dirigida a trabajadores presenciales, para analizar la potencialidad de cada uno para convertirse en teletrabajador.

⁵[www.teledislab.es/.../El teletrabajo en la estrategia organizativa.pdf](http://www.teledislab.es/.../El_teletrabajo_en_la_estrategia_organizativa.pdf) (02/04/2013)

- Encuesta para análisis y verificación de estrategias: dirigida a personas que trabajen por medio de alguna modalidad de teletrabajo, se tiene en cuenta para análisis sobre la implementación que se está llevando a cabo, sus ventajas, desventajas y opinión sobre temas relacionados.

- Encuesta de opinión: al público en general para conocer la inclinación sobre la ubicación geográfica cuando desempeña sus labores.

Una vez analizadas y ponderadas las encuestas de viabilidad empresarial y de análisis de potencialidad de los trabajadores, los pasos generales a seguir son:

- Los directivos deben especificar el tiempo de duración de la prueba piloto.

- Selección de las herramientas tecnológicas recomendadas según la finalidad

- Identificación de la estrategia a aplicar con cada trabajador seleccionado de acuerdo a la ponderación entregada por el análisis de potencialidad de trabajadores.

- Comunicar a los empleados sobre la decisión de implementar una prueba piloto con este sistema de trabajo, sensibilizándolos y mostrando toda la información concerniente al tema para despejar sus dudas, esto para lograr la confianza y aceptación por parte de los empleados.

- Cerciorarse de que todo este comprendido, y buscar la forma de acercarse a los empleados identificados por los directivos de la empresa como líderes negativos y positivos, hablar con ellos, y explicarles todas las ventajas que acarrea este nuevo sistema. Este paso es importante ya que un líder negativo podría entorpecer el proceso y generar desacuerdos entre los empleados, llegando hasta a impulsar manifestaciones dentro de la empresa.

- Designar a las persona o personas responsables de mantener contacto con él o los teletrabajadores y controle su trabajo. Esta persona debe tener claridad sobre sus deberes de acuerdo a las herramientas establecidas para la presentación de informes y resultados y a los logros de él o los teletrabajadores asignados al mismo.

- Informar quienes son los empleados potenciales para la prueba piloto y hablar con ellos, manifestándoles las nuevas características de su trabajo, despejándoles dudas sobre sus horarios,

entrega de informes, modo de contratación, herramientas tecnológicas y tiempo de duración de la prueba piloto.

Cuando cada uno de ellos acepte esta nueva modalidad, se deberá anexar al nuevo contrato un adendo o cláusula en la cual se indique que el empleado acepto por voluntad propia unirse al equipo de la prueba piloto y señalando las nuevas condiciones de

Informar sobre las recomendaciones de salud ocupacional.

Iniciar la prueba piloto.

Al llegar al final del tiempo planificado para la prueba piloto, diligenciar y analizar las variables de la encuesta de análisis y verificación de estrategias.

Implemente los correctivos en caso de ser necesarios, para un mejoramiento continuo.

Proceda a implementar el sistema de teletrabajo con los empleados que según el estudio encuentre aptos para laborar en dicho sistema de trabajo.

CONCLUSIONES

En este trabajo se ha descrito la importancia del conocimiento en el teletrabajo; dando a conocer la evolución del mismo y gestión de conocimiento estratégico que integra diversos enfoques de gestión agrupados en cuatro perspectivas:

1) la perspectiva estratégica que permite asegurar que toda iniciativa de gestión del conocimiento esté alineada a la estrategia empresarial para crear ventaja competitiva,

2) la perspectiva de conocimiento que considera la realización de las actividades de la gestión del conocimiento para mejorar los procesos estratégicos, y asegurar el desarrollo y preparación del capital humano y capital de información requerido para la ejecución de estos procesos,

3) la perspectiva de acción que pone énfasis en la aplicación y uso del conocimiento y capacidades desarrolladas para la ejecución de iniciativas estratégicas del conocimiento, y

4) la perspectiva de capital organizacional que destaca la importancia del clima organizacional para sostener una implementación de gestión del conocimiento

Y como resultado final estrategias de implementación de teletrabajo ajustables al perfil de cada empresa y trabajador, obteniendo herramientas de mejora continua y evidenciando al teletrabajo como tendencia de trabajo.

BIBLIOGRAFIA

- **Aprueban una ley que regula el teletrabajo en Neuquén**, www.rionegro.com.ar/diario/aprueban-una-ley-que-regula-el-teletrabajo-en-neuquen-1190286-9701-nota.aspx, (21/06/2013)
 - BELLOMO, Ángeles, **En nuestro país el teletrabajo esta creciendo de manera agigantada calculándose mas de 1800000 oficinas en el hogar**, www.ele-ve.com.ar, (20/06/2013)
 - BRUSOTTI, Federico, **Crece el trabajo desde el hogar**, en "Diario Los Andes", (21/07/2002)
 - **Congreso aprueba regular teletrabajo**, <http://peru21.pe/economia/congreso-aprueba-regular-teletrabajo-2126321>, (19/06/2013)
 - CXO COMMUNITY LATAM, **Cisco Presente en el Coloquio Teletrabajo una Modalidad de Inclusión Sustentable**, <http://cxo-community.com/articulos/noticias/noticias-cio/5476-cisco-presente-en-el-coloquio-teletrabajo-una-modalidad-de-inclusion-sustentable.html>, (20/06/2013)
 - **El teletrabajo también llegó a la provincia**, www.ipap.sg.gba.gov.ar, (10/05/2013)
 - EXPERIENCIA AMERICA, **Cumbre Emisferica de Alcaldes**, <http://www.cumbredealcaldes.com>, (21/06/2013)
 - FUNDACION CAMINANDO UPOTIPIAS, **Que es el teletrabajo**, www.caminandoutopias.org.ar, (02/04/2013)
 - FUNDACION CAMINANDO UPOTIPIAS, **Régimen Jurídico de Teletrabajo en Relación de dependencia**, www.caminandoutopias.org.ar/ministerio/Proy_teletrabajo_PEN-PE159-07.pdf, (02/04/2013)

 - FUNDACION UNIVERSIA, **El Teletrabajo en la Estrategia Organizativa**, http://www.teledislab.es/descargas/El_teletrabajo_en_la_estrategia_organizativa.pdf, (20-003-2013)
 - GRAVAN, Pedro Roman, **El teletrabajo**, www.tecnologiaedu.us.es/cursos/28/html/cursos/11/9.htm, (02/04/2013)
 - INFOBAE, **Se Aprobo la Ley de Teletrabajo en Neuquén**, <http://blogs.infobae.com/teletrabajo/2013/06/20/se-aprobo-ley-teletrabajo-es-la-primer-a-en-argentina/>, (20/06/2013)
- MERCADO, **Cisco en coloquio sobre teletrabajo**, <http://www.mercado.com.ar/notas/management/8012523/cisc>

o-en-coloquio-sobre-teletrabajo, (20/06/2013)

- Ministerio de Trabajo Empleo y Seguridad Social, **Manual de Buenas Prácticas de Salud y Seguridad en el Trabajo**, http://www.trabajo.gob.ar/difusion/teletrabajo/100924_manual-buenas-practicas.pdf, (23/06/2013)
- Ministerio de Trabajo Empleo y Seguridad Social, **Proyecto de Ley de Teletrabajo**, http://www.trabajo.gov.ar/downloads/temasespeciales/teletrabajo_proyecto-de-ley.pdf, (21/06/2013)
- MIERES, Gorchs y Asociados, **Que es el teletrabajo**, www.jala.com/latinamerica.php, (16/03/2013)
- PRENDES ESPINOSA, María Paz, **El modelo de teleenseñanza. Aspectos claves del diseño de cursos y materiales**, <http://digitum.um.es/xmlui/bitstream/10201/3672/1/Microsoft%20Word%20-%20paradigitum.pdf>, (02/05/2013)
- RIEGNER, Marina, **Cómo está contemplado el teletrabajo en Argentina?** <http://www.redtelework.com/imprimir.aspx?id=36585>, (19/06/2013).
- ROZO, Cristina, **Sonia Boiarov: nueva presidente del ITA**, <http://blog.torresdeteletrabajo.com/2012/09/sonia-boiarov-nueva-presidente-del-ita-international-telework-academy/>, (06/06/2013)