

*V Encuentro Internacional sobre Educación, Capacitación
Profesional y Tecnologías de la Información
FORUM UNIVERSAL DE LAS CULTURAS*

Barcelona 2004, 16 - 18 junio

AUTORA: A.U.S. Bibiana Noemí Boccolini¹

TÍTULO:

**Proyecto de Capacitación para la Formación en teletrabajo:
Nueva forma de vinculación Educación - Trabajo**

Procedencia: Cañada de Gómez - Provincia de Santa Fe - **ARGENTINA**

TEMA 15 - Cooperación al desarrollo y tecnología en el ámbito de la capacitación profesional: centros comunitarios de aprendizaje, conectividad rural, etc. - Rubro 3 (Aspectos Generales) -

REFERENCIA: 3.15.6

“Llegamos tarde a la Sociedad industrial, no queremos que nos pase lo mismo en la Sociedad de la Información y del Conocimiento” dice una interesante nota publicada anónimamente en un reconocido sitio de Internet.

Este simple anuncio resulta esclarecedor y anticipatorio, ya que encierra la necesidad de entender a la **Sociedad de la Información** como un cambio cultural que acarrea tanto posibilidades como contradicciones y reflexiones.

El teletrabajo ofrece a profesionales y empresas alternativas de organización laboral diferentes, creativas y más flexibles que las formas de trabajo tradicionales. En la Argentina de hoy, inestable y con un modelo económico agotado, es importante tener en cuenta estas alternativas, que por sobre todo, constituyen un cambio de mentalidad.

La ausencia de políticas públicas que faciliten la tarea como la disminución impositiva y la falta de un programa nacional de Teletrabajo inciden negativamente en esta fabulosa oportunidad laboral.

Para que el Teletrabajo se solidifique, los sujetos sociales involucrados - trabajadores, Estado y empresas - deben ir conformando en conjunto, un marco legislativo

¹ Analista Universitaria de Sistemas – Docente de Nivel Terciario del Colegio Superior "Florentino Ameghino" N° 47 - Nivel Terciario - Bvd. Centenario 1075 - Tel:03471-422131 - nacio@mcg.org.ar - Cañada de Gómez - Provincia de Santa Fe ARGENTINA

apropiado que sea flexible y de cuenta de los veloces cambios que imponen las TICs en el mercado laboral.

En este trabajo presento un proyecto que se plantea como una alternativa posible para encausar los emprendimientos comerciales de una ciudad del sur de la provincia de Santa Fe, que consiste en crear un centro de teletrabajo en el seno de un Colegio Superior, donde se imparte educación técnico profesional no universitaria, para brindar un espacio propicio para incubar emprendimientos que requieren de e-comercio para desarrollarse, monitorear su operatoria hasta que alcance el nivel de autonomía deseado, en un marco de formación continua general y específica por parte de los docentes de las carreras de Sistemas, Comercialización y Diseño Gráfico del Colegio oferente del espacio, tutelados permanentemente por egresados y alumnos avanzados de las carreras citadas a fin de garantizar al teletrabajador el desarrollo de sus competencias en el trabajo a distancia.

Este modelo es fácilmente replicable en cualquier localidad argentina y del Mercosur, y si es bien aprovechado garantiza un fluido intercambio comercial en la zona y región de influencia, sin descartar la posibilidad de trascender las fronteras nacionales y regionales.

Introducción

La iniciación de la década de los noventa encuentra a América Latina con el desafío de un proceso de reconversión industrial y transformación educativa en un contexto de recursos escasos, en el que la articulación entre educación y empleo se ha convertido en un insumo crucial de la modernización productiva.

Mientras crece la demanda de algunas ocupaciones, en otros casos tiende a desaparecer la antigua división en oficios, ya que los nuevos puestos de trabajo exigen una combinación de conocimientos en varias disciplinas (electrónica, mecánica, hidráulica y programación). Se podría decir que no se produce ni un aumento ni una pérdida de calificación, sino que ésta se transforma. Se necesitan habilidades mentales y adaptativas, polivalencia, capacidad de anticipación y de representarse todo el proceso.

La necesidad de aunar competitividad con equidad es entonces el principal desafío. En otras palabras, plantearse como metas el acceso universal a los códigos culturales de la modernidad que debería garantizar la educación básica y una educación de calidad que sea el sustento de la transformación productiva. Todo ello se integra en un proceso económico mundial que implica la globalización de las actividades económicas por una parte y la regionalización de mercados por la otra.

El programa de ajuste introducido en Argentina en 1991, conjuntamente con la adopción de reformas tendientes a flexibilizar las relaciones de trabajo, abrió la brecha del desempleo con una tasa que, del 6.9 % en 1991, alcanzó al 18.7 % en mayo de 2003². Ante este panorama, aparece el Teletrabajo como una forma de flexibilización.

² Fuente: INDEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos).

El mayor reclamo es entonces, evitar confundir dicha "flexibilización laboral" con "precarización del empleo".

Esta confusión se fundamenta en el desconocimiento de las formas de trabajo a través del uso de TICs. por parte de los potenciales teletrabajadores y teleempleados, generalmente detenido en el arduo debate sobre el reemplazo de mano de obra por tecnologías que no deja ver, las oportunidades que estas tecnologías son capaces de crear.

Nunca se realizaron estadísticas sobre teletrabajo en el país, por lo que no se puede saber exactamente, cuantos teletrabajadores hay, ni a que se dedican, ni adonde se ubican. En el país hay muchos teletrabajadores, y teleempleados, algunos aún no lo saben dado que no todos tienen la información que les permite identificarse bajo esta denominación.

Fundamentación del Proyecto

Al señalar los desafíos en la articulación entre educación y trabajo, se está partiendo de algunos supuestos claves que deben ser aclarados. Uno es el de que cuando se habla de educación para el trabajo, no se está pensando solamente en educación para el sector moderno de punta, sino en la mejor preparación para toda la población que pasa por el sistema escolar, con el objeto de que el mayor número de personas pueda competir en un mercado de trabajo cambiante y predominantemente urbano. En otras palabras, se concibe a la educación como un medio para defenderse en el mundo del trabajo. En esta acepción, la educación para el trabajo no es más que una aplicación de la "educación para todos" desde el punto de vista del trabajo.

Si bien la educación técnica y la formación profesional son en Argentina los subsistemas específicos de la educación para el trabajo, no la agotan. Tanto la educación general básica como la educación superior no universitaria (la que se imparte en los Institutos de Nivel Terciario) son también elementos claves de la educación para el trabajo. Sin embargo, por el contexto y la extensión de este informe, éste se focalizará en la experiencia de una institución de educación de Nivel Superior no Universitario, dedicada a la formación técnico- profesional pero teniendo como referente la situación educativa general del país.

La autonomía de gestión y la capacidad de adaptarse a un mercado de trabajo cambiante son fundamentales, ya que hoy en día el aprendizaje de un oficio no es garantía de poder competir en el mercado de trabajo debido a la rápida obsolescencia de ocupaciones hasta ayer vigentes. Por otro lado, la capacidad de absorción de empleo por pequeños emprendimientos situados en un contexto cambiante exige rápidas decisiones a los trabajadores y microempresarios como condición de subsistencia en el sector no integrado.

La rápida creación y desaparición de nichos para esos emprendimientos y la alta mortandad subsecuente en esas microempresas enfatizan la importancia de las habilidades de gestión, cálculo de costos, comercialización, manejo contable, y organización. Si bien muchas de estas habilidades son adquiridas fundamentalmente en el trabajo, están basadas en habilidades básicas adquiridas en la escuela, y

podrían ser reforzadas por proyectos de extensión comunitaria como el que se presenta en esta ponencia.

Además, es sabido que el desempleo y los trabajos más degradados del sector informal son una realidad inclusive en los países desarrollados, las posibilidades de pequeñas empresas relativamente de trabajo intensivas, con tecnologías intermedias e incluso avanzadas y entrelazadas con el sector integrado es también una realidad, que merece ser tenida muy en cuenta a la hora de planificar una estrategia educativa complementaria a la brindada en los planes oficiales, a modo de extensión a la comunidad.

En cuanto a los desafíos que se plantean a la educación, por el necesario proceso de modernización tecnológica, los análisis efectuados en los sectores de punta están señalando una tendencia hacia el incremento de la demanda de trabajadores polivalentes que puedan desempeñar una variedad de ocupaciones, que tengan una sólida formación básica científico-tecnológica y sean capaces de comprender la totalidad de un proceso industrial, comercial y administrativo en general.

La posibilidad de alfabetizar en una nueva forma de trabajo (a distancia) donde sea posible comercializar exitosamente productos y servicios es entonces un desafío más que le corresponde a las instituciones educativas.

Cabe resaltar que esta demanda general no puede ser respondida sólo por el sector educativo, ya que exige una interacción entre el sector productivo (sea de la gran empresa o de la microempresa) y las instituciones educativas, para poder agilizar al máximo la respuesta³. Esta interacción tendría que dejar claros los distintos objetivos de cada organización, ya que en general las organizaciones productivas en el contexto argentino (y latinoamericano) no pueden ni quieren hacerse cargo de la capacitación del grueso de la fuerza de trabajo, y la educación no puede reducir sus objetivos para formar sólo a aquellos que son absorbidos por el sector moderno.

Desarrollo

Pensarse como TELETRABAJADOR significa, una apuesta muy importante por parte del sujeto que desee incluirse en ella, ya que implica "RE-CREARSE" en tanto debe tener presente la diferente modalidad que propone y los diversos recursos que el sujeto debe re-crear para integrarse a esta modalidad laboral. En esta "creación de uno mismo", la identidad está puesta en juego, punto que no es menor en función del peso que tiene en el proceso de elaboración psíquica. Crearse, en algún aspecto junto a la necesidad del ser humano de estar acorde a la altura de las circunstancias que le toca vivir, implica un "yo soy" con características nuevas para las cuales hay que crear nuevas formas de proceder.

Para alcanzar lo antes expuesto, este Proyecto permite alfabetizar a potenciales y reales teletrabajadores en el mundo de los negocios por Internet.

Para esto, se implican tres metas bien diferenciadas:

³ En este Proyecto participa activamente la Subsecretaría para la Promoción del Empleo de la Municipalidad de Cañada de Gómez, ya que provee información de los tipos de empresas, microempresas y microemprendedores interesados en alfabetizarse en el trabajo a distancia, y son los que facilitan la articulación con el campo educativo.

- La alfabetización en temas relativos al teletrabajo
- La planificación y puesta en marcha de proyectos bajo esta modalidad.
- La incubación de emprendimientos antes planificados, con acompañamiento tutelado por técnicos.

El Colegio participa brindando el equipamiento tecnológico disponible en sus salas de computación y el conjunto de recursos humano que conforman los docentes de las carreras Analista Programador, Analista de Sistemas de Computación, Técnico Superior en Comercialización y Técnico Superior en Diseño Gráfico y Publicitario que voluntariamente decidieron incorporarse al proyecto. Además, forman parte activa del staff los alumnos del último año de las carreras antes citadas y algunos egresados que quisieron sumarse.

Los Objetivos Generales del proyecto pueden resumirse en:

- Formación de “Telatrabajadores”
- Aprender a enfrentar el escaso mercado laboral
- Diagramar un plan de negocios

Los destinatarios directos del proyecto son: desocupados, subocupados y emprendedores en general que deseen iniciarse en el trabajo a distancia. Por la gran apertura de oficios y profesiones que puede abarcar, se constituye en una importante alternativa para los egresados de las carreras de formación técnico-profesional de los institutos de nivel terciario que ven dificultado su ingreso al mundo del trabajo.

Para ello, la temática general que se aborda consiste en: Introducción a la temática específica, cómo Trabajar desde casa, Aprender lo que es ser empresario, Aprender a ser independiente, Ventajas del “TELETRABAJO”.

El detalle de temas incluye:

- Revolución digital y Sociedad de la Información.
- Aparición del teletrabajo - Breve historia.
- Qué es el Teletrabajo?
- Por qué Teletrabajo?
- Beneficios del teletrabajo.
- Ventajas y desventajas para la empresa, para el trabajador, para la sociedad
- Introducción a las redes de Telecomunicaciones.
- Teletrabajo y empresa virtual: nuevas formas flexibles de organizar el trabajo.
- Productos y servicios virtuales: los TeleServicios.

- Sectores y profesiones relacionadas
- Sectores y actividades en crecimiento. Determinación de los perfiles más adecuados para el emprendedor y para el Teletrabajador.

Incluye un extenso mapeo para definir en que se puede "Teletrebar" desde la ciudad y para toda la región y el mundo.

Involucra entonces: Ventajas de la empresa personal, Cómo darnos a conocer, Cómo introducirnos a la empresa ya existente. Para esto se aborda:

- Qué hacer para ser un Teletrabajador
- El Rol del Teletrabajador Profesional y Emprendedor
- En qué Teletrabajar.
- Cómo puedo hacer Teletrabajo.
- Plataformas y Centros de Teletrabajo
- E-marketing personal y Plan de negocios

Esta temática remite a las causas y efectos del e-commerce (producto, precio, promoción, distribución).

Paralelamente, se trabaja toda la temática de lo que significa la vidriera desde la WEB y las comunicaciones en Internet.

Interactuar con este sector de la sociedad permite además la ORGANIZACIÓN DE UNA BASE DE DATOS CON LOS EMPLEOS y SERVICIOS OFRECIDOS, y brindar ASESORAMIENTO IMPOSITIVO y LEGAL EN INTERNET. Estas alternativas aparecen como el valor agregado del proyecto.

La temática anterior es aplicada integralmente a la elaboración de adecuados Planes de Negocios, donde se aborda: Origen y aplicación de los fondos para su planificación y diseño; Situación del personal (en caso que haya) o considerarse como personal de la empresa de trabajo a distancia, Servicios e investigación del mercado, Estrategia de comercialización, Técnicas de trabajo a distancia.

Y una vez que el Plan de Negocios esté elaborado, hay que ponerlo en práctica. Allí participan alumnos avanzados de las carreras para monitorear el avance de los mismos. De esta forma, se genera un clima propicio para incubar los proyectos de los microemprendedores.

Hasta aquí el ámbito de aplicación del proyecto. Pero, está previsto asesorar a los teletrabajadores y telemprendedores para que continúen con el ritmo que habían alcanzado en la incubación de sus negocios mientras transcurría la ejecución del proyecto, una vez que se encuentren fuera de ella.

Para esto, y para quienes lo necesiten, pueden acceder a los CTC (Centros Tecnológicos comunitarios) para hacer uso del equipamiento tecnológico disponible en estos centros.

Esta es una ventajosa alternativa para quienes deciden ser teletrabajadores, y deban enfrentar la principal traba para continuar con sus negocios: el equipamiento y la conectividad.

Con la devaluación, el acceso a la tecnología es caro para cualquier particular, pero Argentina cuenta con algunos programas tecnológicos que pueden paliar este problema, como el Proyecto de los CTC. Este proyecto consta de 1350 centros tecnológicos ubicados en localidades o parajes en condiciones de desventaja socio económica o geográfica. Sin embargo, también hay muchos de ellos en las principales ciudades del país. A ellos se suman 1700 bibliotecas populares y 51 Centros Tecnológicos Educativos, que garantizan la no caducidad de los emprendimientos de trabajo a distancia una vez que sean retirados de la incubadora que brinda este proyecto desde el Colegio⁴.

A esta altura, la empresa ya se encuentra montada y el trabajador ya se encuentra negociando (y trabajando) a distancia.

Evaluación

En este proyecto estamos trabajando desde el año anterior. Ya se impartió la mayor parte de la capacitación (75%). Los destinatarios directos del proyecto son: desocupados, subocupados, emprendedores en general y egresados de las carreras de sistemas y comercialización que desean iniciarse en el trabajo a distancia.

Colaborativamente, se diseñó un extenso mapeo para definir en que se puede "Teletrebar" desde la ciudad y para toda la región y el mundo, se diseñaron propuestas que fueron evaluadas y se planificó toda la operatoria necesaria para su desarrollo. Hoy se avanzó hasta la puesta en marcha de adecuados Planes de Negocios, tanto para el teletrabajo con productos como con servicios. Se encuentran en la fase de aplicación de fondos para su implementación, en atención a cuidadas estrategia de comercialización especialmente focalizadas.

Una evaluación de los resultados obtenidos permite enumerar: novedoso desarrollo del planeamiento estratégico de la Formación Técnico-Profesional desde una unidad académica de nivel superior no universitaria para la comunidad productiva local y regional, la posibilidad de generar ofertas de la formación técnico profesional acordes a las demandas existentes y adaptadas a los recursos disponibles (uso de CTC), mejorar la participación de los egresados en proyectos de extensión, refuncionalización de recursos existentes (en unidad académica y en la comunidad), gestión de financiamientos para los participantes de la experiencia (se aprovechan líneas de crédito generadas desde entidades locales), acciones tendientes a la creación de un foro permanente que reúna a los diferentes actores sociales involucrados: cámaras, ONGs, sindicatos, entes gubernamentales (que ponen a disposición la información que administran y los contactos que promueven).

Desde la formulación del proyecto, el reto de hallar solución a la nueva organización social y empresarial del trabajo, ya que se embarca en la difusión de un verdadero "cambio cultural", de una nueva mentalidad a partir de la cual el trabajo se distribuye entre micro nodos que, partiendo de la aceptación consensuada de un proyecto común, coordinan sinérgicamente sus esfuerzos para conseguirlo. Se enlaza con la

⁴ En Cañada de Gómez hay 1 CTC, dos bibliotecas públicas con acceso a Internet y múltiples telecentros.

corriente mundial emergente, de organizaciones distribuidas, que se ve favorecida por el desarrollo y abaratamiento de las TIC's (por ejemplo: la Comunidad LINUX y el Movimiento "Open Source", las sociedades de Trueque -tan usuales en importantes ciudades argentinas- y tantas otras).

Es de fácil generalización. Se requiere de un cuerpo docente comprometido con la posibilidad de trabajar para la comunidad, sumando conocimientos y competencias que ofrecen las NTICs para el mundo del trabajo; de fuentes de información para el financiamiento de proyectos (ONGs, gubernamentales, etc.); de centros comunitarios de recursos y de potenciales e-emprendedores, e-comerciantes, e-profesionales, interesados en el intercambio comercial en la zona y región de influencia, sin descartar la posibilidad de trascender las fronteras nacionales y regionales.

Conclusión

Con el Teletrabajo la sociedad que se ve favorecida por una diferente modalidad laboral que aporta OPORTUNIDADES de facilitar puestos de trabajo en un momento de CRISIS el cual requiere de "nuevas" perspectivas acordes a las actuales circunstancias.

El teletrabajo es una modalidad que apunta no sólo a desocupados o subocupados sino también a los que poseen una fuente segura de trabajo y necesitan incluir otra, o la necesidad de replantearse su modalidad "tradicional" de hacerlo. También, es muy provechoso para aquellas personas que por diferentes motivos prefieran o no puedan desplazarse diariamente hacia oficinas. Por ejemplo, por tener hijos muy pequeños o tener algún impedimento físico -temporal o permanente- que le dificulte trasladarse en un país donde las barreras arquitectónicas ponen más barreras a las ya padecidas por algunos ciudadanos para la realización de algunas actividades laborales que no requieren imprescindiblemente del traslado a diario para su óptima realización.

Las empresas argentinas, a través del teletrabajo, pueden lograr una organización laboral más flexible que les permita adaptarse a una realidad tan cambiante como la nuestra, evitando despidos o inversiones en infraestructura. Asimismo, los profesionales independientes pueden ampliar su cartera de clientes gracias al acortamiento de distancias y difusión que permiten las TIC's.

Todo profesional, emprendedor, comerciante, puede teletrabajar como interno en una empresa (cuando se implementa esta modalidad con personal propio, previa capacitación), en una bolsa de teletrabajo (para ser contratado por las empresas, cuando surgen necesidades temporales o nuevas), o como profesional independiente. Los profesionales independientes (consultores, asesores, docentes y otros) pueden teletrabajar en forma absoluta (vía mail, sin contacto presencial con su cliente), o en forma mixta (en parte vía mail, en parte en forma presencial). También como e-emprendedores; este es el caso de aquellos que atienden consultas on line desde plataformas de teletrabajo (oficinas virtuales), ubicadas en sitios que ofrecen su espacio a profesionales de distintas especialidades.

Todo profesional que quiera teletrabajar deberá, como requisitos básicos, saber qué es el teletrabajo, conocer su mercado, las oportunidades que genera, manejar la

tecnología y las herramientas de trabajo, y saber cómo presentarse (imagen personal), y cómo promoverse.

En el caso de las empresas, la incorporación del teletrabajo es ideal en aquellas que estén en expansión, y que debido a su crecimiento, se ven en la necesidad de incorporar recursos humanos dentro de una infraestructura que se mantiene igual. De este modo, la empresa se adapta a las circunstancias y adquiere un perfil innovador. También puede aplicarse en el caso contrario, es decir, en empresas en crisis que buscan una mayor optimización de sus recursos, ya que el teletrabajo permite reducir costos, y al mismo tiempo, retener talentos.

En el futuro próximo, la empresa deberá, dentro de sus lineamientos generales, orientarse al trabajo por objetivos, a través de las herramientas adecuadas y el trabajo incentivado.

El desafío para Argentina debe ser, entonces, aprender a trabajar a distancia. Y dentro de este desafío, la Educación Superior no puede estar ajena. A ella le corresponde contribuir a la concientización, divulgación, investigación, soporte técnico y profesionalización de las nuevas formas de trabajo. Pero principalmente, a la educación y preparación, formando profesionales que apunten a la idoneidad, y no "a ser jefes". Es decir, a pensar menos y actuar más.

A modo de reflexión final, hay una serie de temas que merecen ser tratados, a fin de garantizar esta y otras formas novedosas de articular el mundo del trabajo con la educación⁵.

La extensión de la educación de nivel superior no universitaria hacia su articulación con la comunidad, cuyas características específicas exceden los límites de este trabajo, resulta condición necesaria pero no suficiente desde el punto de vista del trabajo. Es importante entonces plantearse la especificidad de la educación para el trabajo. En este aspecto, hay tres temas que superando las especificidades de cada región del país (y cada país del MERCOSUR)⁶ merecen una reflexión particular:

- 1) la articulación y organización de la educación técnica y profesional no universitaria de Nivel Superior;
- 2) la relación entre organizaciones educativas, formales y paraformales, y el sector productivo; y
- 3) el último tema, que más que un tema es un interrogante, es cuál será la consecuencia de la integración del MERCOSUR para toda la problemática global aquí planteada, más allá del intercambio entre países y la adecuación de los sistemas de formación individuales.

Bibliografía

⁵ Estos temas y otros que se pueden derivar, pueden ser considerados para investigaciones futuras y par fijar los lineamientos de las políticas educativas y públicas que hoy están faltando.

⁶ Se hace extensiva la reflexión hacia todo el MERCOSUR por tratarse de abordajes similares, que desde un Proyecto Piloto del sur de la provincia de Santa Fe bien puede hacerse extensivo al resto de las provincias, zonas y regiones de los demás países del sur.

Aportes empresarios – Lic. Hugo E. Lafaye – Director de ARCOR S.A.I.C. (1998)

El Teletrabajo (1999). Antonio Barrero Fernández. España.

100 Ideas para ganar un sueldo sin salir de casa.(2000) Hazel Evans. Traducido al español. Susaeta. España.

Computación para Contadores (2000). Eduardo Schiaravinato. PC Users. Bs. As.

Creación de Empresas(1996) James W. Halloran – Mc. Graw / Hill-España

Manual del usuario de INTERNET (2000). SINECTIS ISP. Bs. As.

BRIASCO, Irma, Asesoramiento para la inserción del trabajo productivo en el curriculum de la educación básica, media y superior.(1998)

DUCCI, María Angélica, "La formación al servicio de la empleabilidad" –Ponencia para el XXXIII Reunión de la Comisión Técnica CINTERFOR/OIT y Seminario Regional sobre Alianzas estratégicas para la formación", Chile, mayo 1997

JACINTO,C y GALLART, María (coordinadoras) "Por una segunda portunidad. La formación para el trabajo de jóvenes vulnerables", CINTERFOR/OIT y Red de Educación y Trabajo,1998

La Nueva Empresa Cooperativa – Herrera / Pimienta – Ediciones Macchi (1999)

MERCADO, Alfonso. 1992. "Innovación tecnológica, empleo y capacitación en América Latina: Evidencias y planteamientos de investigación para los noventa". Educación y trabajo. Desafíos y perspectivas de investigación y políticas para la década de los noventa. Comp. María Antonia Gallart. Tomo 1. Montevideo: Red Latinoamericana de Educación y Trabajo CIID- CENEP y CINTERFOR-OIT.

PAIVA, Vanilda, Educación, bienestar social y trabajo, Quirquincho, 1992.

RIQUELME, Graciela, La gestión de calificaciones y saberes en un contexto de reestructuración productiva internacional, Brasil, CIID-CENEP, 1993.

SENGE, PETER M. - "La Quinta Disciplina en la práctica: estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje". España, Ediciones Granica, 1995.

PAGINAS EN INTERNET:

WWW.MARKETINGNET.COM
WWW.DATOSENLAWEB.COM
WWW.CONSULTALAIN.COM
WWW.PORMICUENTA.COM
WWW.CAMINANDOUTOPIAS.ORG.AR
WWW.AET-ES.ORG