

CÓMO AFECTA EL TELETRABAJO AL DISEÑO DE PUESTOS EN LAS AGENCIAS DE VIAJES: HACIA UN MODELO VIRTUAL

Marisa Román Onsalo, Mercedes Sánchez-Apellániz García,
Joaquín Traverso Cortés y Juan Carlos Fernández Fernández*

Resumen. El presente estudio analiza si las agencias de viajes dentro del sector turístico español reúnen las exigencias de carácter técnico, una de las dos necesarias para la implantación del teletrabajo. Centrándonos en la provincia de Sevilla comprobamos que tanto las tareas desarrolladas en las agencias de viajes, como las características de los trabajadores -a excepción de dos- son las requeridas para la implantación de esta forma de organizar el trabajo. Esta comprobación nos lleva a apostar por la conversión de estas entidades en agencias virtuales gestionadas a través de Internet, constituyendo el reto de la puesta en circulación de la moneda única en el 2002 un escenario excepcional para ello.

Palabras clave. Teletrabajo, empresas virtuales, sector turístico, agencias de viajes

Abstract. This research study intends to analyse if Spanish travel agencies meet the technical standards required in addition to others for the introduction of telework. The research work focuses on the province of Seville. It verified that both the tasks performed by travel agencies and their employees' profiles - with two exceptions - met the requirements for this working pattern. This evidence leads us to suggest that these entities become virtual agencies managed through the Internet, especially if we consider that the full introduction of the Euro in 2002 is an excellent scenario for it.

Key terms. Telework, virtual organisations, tourist sector, travel agencies

I. INTRODUCCIÓN

La continua evolución de los mercados, la creciente importancia del servicio post-venta y la adaptación de los productos, cada vez más a los deseos de los clientes, hace que aumente la presión sobre los márgenes de beneficio. Como consecuencia, la reducción de costes se ha convertido en imperativo. La búsqueda del valor añadido lleva a transformar costes salariales fijos en costes variables. Donde la producción estaba centralizada, ahora hay una tendencia a la difusión y a lo periférico: externalización de actividades mediante la descentralización, subcontratación, paso al estatuto de autóno-

mo, etc. (Coller, 1997). Estos cambios estructurales en la producción de los servicios se han hecho indispensables, pues el coste de las organizaciones tradicionales era prohibitivo.

Esto tiene una consecuencia sobre el empleo. Las empresas (y las Administraciones públicas) tienden a contratar menos personal fijo, de por vida, para buscar, en cada momento, aquellas capacitaciones que necesitan para desarrollar proyectos puntuales con el fin de ajustarse a las demandas cambiantes de los mercados globales. El trabajador no estará empleado sino ocupado. Y crecerá sustancialmente el autoempleo, pri-

*Universidad Hispalense. Sevilla.

mero por necesidad; segundo, y más importante, como medio de satisfacción y de realización personal (Ickx, 1998).

Son las llamadas oficinas o empresas virtuales, o empresas en red, no ligadas a un espacio físico sino conformadas por una red de relaciones telemáticas, las que son más susceptibles de generar elevadas facturaciones con una dotación escasísima de personal fijo y con una importante reducción en sus costes. Las tecnologías de la información son las que permiten hoy un nuevo concepto de las oficinas y aun de las empresas.

El teletrabajo, que generalmente se define como cualquier trabajo que se realiza fuera del lugar habitual, utilizando alguna de las tecnologías de telecomunicación, y por lo menos uno o dos días a la semana, es una forma de organizar el trabajo que permite alcanzar los objetivos marcados por las empresas virtuales.

El que España sea el país con mayores ingresos por turismo per cápita de las grandes economías de la Unión Europea —en relación con el PIB, España obtiene los ingresos por turismo más altos de todo el mundo, pudiendo decirse que representa “la primera industria del país” (Ruiz, 1998, pág. 28)— y que el sector turístico español sea uno de los principales sectores de actividad “on line” desde su inicio, constituyen dos realidades que ofrecen, a priori, un marco favorable para implantar el teletrabajo en actividades de este sector.

El potencial que supone este marco está llevando al desarrollo de diferentes iniciati-

vas a distintos niveles. Así, el proyecto Turista (Teletrabajo Urbano y Rural para Industrias y Servicios Turísticos y Afines), aprobado por la Dirección General de las PYMEs, tiene por objeto el asesoramiento a las PYMEs del sector turístico para potenciar sus actividades por medio de la implantación del teletrabajo. En el ámbito andaluz, la Consejería de Trabajo e Industria de la Junta de Andalucía está promoviendo para el bienio 98-99 el programa Adapturismo cuyo objetivo es la formación en tecnologías de la información para trabajadores, empresarios y mandos intermedios de empresas turísticas; proyecto que se enmarca dentro la Iniciativa Comunitaria ADAPT que pretende, entre otros objetivos, la adaptación de los trabajadores a las transformaciones industriales entre las que se citan las relacionadas con la Sociedad de la Información (Consejería de Trabajo e Industria, 1999).

Una de las actividades de este sector que podrían responder al nuevo concepto de oficinas virtuales y al reto del teletrabajo, son las agencias de viajes elegidas como marco de nuestro estudio. La posibilidad de implantación del teletrabajo refleja dos exigencias complementarias entre sí: una técnica y otra actitudinal. Técnicamente existen dos condicionantes, a saber, que las tareas desarrolladas cumplan las características necesarias para ser teletrabajadas y que los empleados reúnan los requisitos adecuados para ser teletrabajadores. La componente actitudinal hace referencia al deseo y posibilidad de que tanto clientes como empleados asuman esta forma de organizar el trabajo.

El presente estudio, que se ha centrado en el análisis del condicionante técnico, forma parte de un estudio más global en el que se analizan la implantación y las repercusiones del teletrabajo en este sector de actividad. Se ha estructurado en tres grandes apartados. En el primero se hace hincapié sobre la expansión que el teletrabajo está experimentando en Europa y, concretamente en España, donde se analizan sus particulares oportunidades como país en la Sociedad de la Información. En el segundo se revisan cuáles son las principales características que tanto tareas como trabajadores han de reunir para poder adoptar esta forma de organización del trabajo, revisión que sirve de soporte para plantear una hipótesis de partida. En el tercero se plantean los resultados obtenidos del análisis empírico y sus principales conclusiones.

II. EL TELETRABAJO EN EUROPA Y EN ESPAÑA

Aunque las estimaciones son difíciles en este campo de rápidos cambios, las del Informe Sobre el Teletrabajo en Europa (1998) indican que alrededor de 4 millones de europeos, aproximadamente el 2,5% de la fuerza laboral, están teletrabajando de una forma u otra. Esto representa el doble de lo que había hace dos años. Es decir, que se está consolidando como una vía "normal" de trabajo.

La estimación del Proyecto ETD (European Telework Development) (Figura 1), considera como "teletrabajo formal" en qué medida están apoyados los teletrabajadores

por su empresa mediante algún tipo de esquema organizado; a este concepto, añade un espectro amplio de actividades: empleados que teletrabajan por un acuerdo personal con su jefe sin disfrutar necesariamente de apoyo corporativo o acceso a las redes corporativas; autónomos que se clasifican como teletrabajadores porque su lugar de trabajo preferido es el hogar y se conectan con sus clientes y compañeros mediante las redes; empleados que trabajan en ubicaciones distintas a las oficinas de la empresa y utilizan las telecomunicaciones para sus relaciones y transacciones de trabajo, en vez de pasar por la oficina todas las mañanas; y personal de atención al cliente que trabajan en equipos de telecomunicaciones centralizados, en vez de en las zonas comerciales o de cara al cliente.

Figura 1
ESTIMACIONES DE ETD (*)

	Teletrabajadores		% de la fuerza de trabajo	
	Formal (miles)	Total (miles)	Formal	Total
Austria	5	50	0,2	1,5
Bélgica	5	200	0,1	5,3
Dinamarca	100	250	3,9	9,7
Finlandia	15	150	0,6	6,3
Francia	30	240	0,1	1,1
Alemania	400	600	1,1	1,9
Grecia	2	20	0,1	0,5
Italia	40	250	0,2	1,2
Irlanda	10	50	1,2	6,1
Luxemburgo	n/d	n/d	n/d	n/d
Holanda	200	600	3,0	9,1
Portugal	3	60	0,1	1,3
España	5	80	0,0	0,6
Suecia	30	180	0,9	5,4
Reino Unido	280	1,800	1,1	7,0
Total	1.125	4.630	0,8	3,1

(*) Las cifras relativas a cada país representan una síntesis de distintas fuentes con el fin de suministrar una base común.

Fuente: Informe sobre el Teletrabajo en Europa (1998).

España, y según el Informe sobre el Teletrabajo en Europa (1998), tiene particulares oportunidades y debilidades para la introducción del teletrabajo. Entre las primeras, cabe citar las siguientes:

- El español es el idioma oficial en unos 28 países —es la primera lengua para más de trescientos millones de personas—, especialmente en Latinoamérica, y hay otros muchos en los cuales es el idioma nativo de importantes minorías, destacando el caso de EEUU. Este hecho permite que las actividades “on line” en este idioma tengan una gran difusión.
- Una gran superficie de territorio, con una densidad de población baja, supone un incentivo para la adopción temprana del teletrabajo, especialmente en aplicaciones como los servicios médicos —España ocupa el quinto lugar en Europa en términos de población—.
- Una alta tasa de desempleo —es la mayor de las grandes economías de la UE, oscilando alrededor del 20% en los últimos años— y unas leyes laborales que han desincentivado que las grandes compañías contraten trabajadores fijos y que han conducido a altos nive-

les de temporalidad o de contratos por obra o servicio, suponen otro aliciente para el uso del teletrabajo y de los métodos de telecomercio.

- España es el país con mayores ingresos por turismo per cápita de las grandes economías de la Unión Europea. Obtiene los ingresos por turismo más altos de todo el mundo, en relación con el PIB (Figura 2).

Entre las debilidades el citado informe señala las siguientes:

- España presenta el nivel más bajo de inversión en ICTs (Information and Communication Technology) de los países europeos de mayor tamaño; y un PIB per cápita relativamente bajo hace que la tecnología resulte más cara en términos relativos.

El PIB per cápita español es, con diferencia, menor que el de las otras cuatro naciones mayores de la UE, aunque sustancialmente mayor que el de Portugal y Grecia (Figura 3). Esto hace que los ICTs resulten relativamente caros para los consumidores y las PYMES locales. El nivel de inversiones

Figura 2
INGRESOS POR TURISMO EN RELACION CON EL PIB

	PIB en miles de millones de \$ USA	Número de turistas (millones)	Ingresos por turismo (millones \$)	Turismo en % del PIB
España	532	41.425	28.428	5,3
Italia	1.088	35.500	27.439	2,5
Francia	1.451	61.500	28.241	1,9
Reino Unido	1.095	25.800	20.415	1,9
USA	7.100	44.791	64.373	0,9

en sistemas informáticos de gran tamaño y en PCs per cápita es bastante bajo, pero con unos niveles de uso para los “trabajadores de cuello blanco” bastante alto. Existen diferencias significativas en los niveles de ingresos entre las grandes ciudades y las zonas industriales, y sus zonas rurales de influencia.

- El elevado número de personas por hogar, junto con la escasa penetración de las Tecnologías de la Información y de la Comunicación, supone que el modelo típico de teletrabajo basado en el hogar resulte menos atractivo.
- Una alta proporción del empleo de “alta tecnología” en España, reside en filiales de multinacionales extranjeras: estas operaciones poseen un limitado grado de autonomía local y tienden a seguir las directrices de la casa matriz en cuestiones como el teletrabajo, y no a innovar.
- La fuerza cultural y política de las comunidades autónomas, por una parte favorecen las iniciativas locales, pero por otra hacen que sea más difícil desa-

rollar y mantener actividades nacionales e internacionales en relación con España en conjunto o con el idioma español con lo que disminuye parte del valor que representa la numerosa comunidad hispanohablante.

III. MARCO TEÓRICO E HIPÓTESIS DE TRABAJO

La primera pregunta a la que debe contestar afirmativamente una empresa (en nuestro caso una agencia de viajes) que pretenda implantar el teletrabajo es: ¿puede mi empresa aplicar programas de teletrabajo? En opinión de Gray (1995, pág.5) existen tres requisitos ineludibles: Uso intensivo de las tecnologías de la información para la producción de valor añadido, sistemas de control de gestión altamente formalizados y sistemas de trabajo basados en la dirección por objetivos o en el trabajo por proyectos.

Dado que las agencias de viaje reúnen a priori estos tres requisitos, el siguiente paso es analizar si las tareas desempeñadas en

Figura 3
INVERSIÓN EN TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN CON RELACIÓN AL PIB

	PIB per cápita	Gasto en Tecnologías de la Información como % del PIB	Inversión en Tecnologías de la Información		Usuarios de Internet por 1000 hab.	PCs por 100 “trabajadores de cuello blanco”
			Per capita (ECU)	Indice: 100		
España	13,434	1,34	157	21	22	48
País con menor valor de la UE	8,216	0,86	76	10	11	34
País con mayor valor de la UE*	29,873	3,36	751	100	152	78

* excepto Luxemburgo

ellas, así como sus empleados reúnen las características necesarias para aplicar el teletrabajo.

En lo que se refiere a los puestos y tareas, estudiosos del tema (Carrasco y Salinas, 1994, pág. 32) estiman que, atendiendo solamente a la naturaleza del trabajo, y sin que exista otro tipo de barreras económicas, psicológicas, legales, etc., pueden ser susceptibles de desempeñarse a distancia al menos el 50% de los trabajos llamados de oficina.

En principio, las tareas que mejor se adaptan al teletrabajo son (Nilles, 1994; Schepp y Schepp, 1995; Carrasco, 1997):

- Las que permiten controlar el ritmo de trabajo, no sólo por parte del empresario sino del propio trabajador. En el teletrabajo es fundamental la programación y ésta será más fácil en los cometidos que tengan una cadencia o ritmo definidos.
- Las que requieren o permiten efectuar entregas definidas, tanto en lo referente al contenido como al plazo de realización. Además, favorecen el control.
- Las que pueden subdividirse en plazos intermedios definidos. El establecimiento de metas intermedias es base de toda buena programación. También, como en el caso anterior, favorecen el control en lo que se refiere al nivel de producción, así como el nivel de calidad.
- Aquellas que tienen escasa necesidad de comunicación y/o trabajo en equipo. La comunicación y la coordina-

ción con los restantes miembros del equipo de trabajo son posibles gracias a las nuevas tecnologías de la información y comunicación y, cada día se ven más posibilitadas por las técnicas tanto materiales como organizativas (Townsend et al, 1998). Pero no cabe duda que, mientras menos necesidad se tenga de ellas, más se facilita el trabajo a distancia.

- Los trabajos que exigen espacios reducidos para su desempeño son más adecuados que los que exigen grandes espacios
- Las que sean fáciles de gestionar por resultados. Ello contribuirá a un mejor proceso de control y seguimiento tanto por parte de la organización como del propio trabajador, tal y como se refleja en el proyecto PATRA (1993).
- Aquellas que requieran un equipamiento económico y no demasiado sofisticado

Las características expuestas no deben considerarse en ningún caso como una lista cerrada. El continuo desarrollo y cambio de los medios informáticos está generando que puestos poco apropiados para teletrabajarse según las características anteriores —profesor, médico— poco a poco van adquiriendo esta forma de organización del trabajo, siendo cada vez más frecuente el desarrollo de actividades de teleformación y telemedicina (Alfaro de Prado, 1998, pág. 70).

En lo que se refiere a los trabajadores hay que considerar que ni todos ellos son aptos para el teletrabajo, ni todos los aptos quieren hacerlo (Mahfoodt, 1995, pág.20). Las

razones para esta negativa son, entre otras: miedo a que el teletrabajo sea la puerta para que la empresa se desprenda de él en un plazo más o menos corto de tiempo; que la situación familiar no les permita quedarse en casa; que la vivienda no reúna los requisitos adecuados; entre otras. Por lo tanto es fundamental que el trabajador que participe en un programa de teletrabajo lo haga de forma "voluntaria" (Nilles, 1997).

Las cualidades que, en un principio, han de reunir los trabajadores son las que siguen (Nilles, 1994; Shulman y Reisen, 1996; Blodgett, 1996):

- Responsabilidad y madurez (C1): Los trabajadores que vayan a teletrabajar no deben estar entre aquellos que necesitan de vigilancia y estímulo continuos para que trabajen. A su vez, las empresas han de depositar su confianza en ellos para estimular esta autorresponsabilidad (Jones y Normando, 1998).
- Capacidad para organizarse (C2): El teletrabajo es más exigente de lo que pueda parecer a primera vista. En él, el único medio de que se dispone para controlar lo que el trabajador hace es el resultado de su trabajo, en cantidad, calidad y tiempo. Hay que cumplir unos plazos intermedios. El teletrabajador corre el grave peligro, si es inexperto, de descuidarse, llevado por una especie de euforia que le puede proporcionar en los primeros momentos la sensación de sentirse libre.
- Capacidad como emprendedores (C3): Esta cualidad es muy importante en el

teletrabajo, si tenemos en cuenta que el trabajador se encuentra en soledad, que no puede acudir constantemente a los compañeros o al jefe para pedir consejo relativo a lo que esté haciendo u orientarse sobre lo que vaya a hacer. Esta capacidad para emprender es más necesaria en tareas relacionadas con la venta, con la programación, con la publicidad, con ciertos modos de consultoría, etc. que en trabajos más monótonos y programables.

- Tener una adecuada formación en el uso de equipos informáticos (C4): Es un requisito imprescindible ya que, la base del teletrabajo es la aportación de valor mediante un uso intensivo de las tecnologías de la información.
- Capacidad de comunicación (C5 y C6): Con el teletrabajo las personas tienen que desarrollar esta capacidad de comunicación a través de medios distintos, como son: el teléfono, el fax, el correo electrónico y, donde sea posible, la audioconferencia o la videoconferencia. Al igual que no todas las personas sirven para hablar ante micrófonos o ante cámaras, tampoco todos los que son buenos comunicadores en su vida diaria en la empresa tienen por qué ser buenos comunicadores cuando la comunicación haya de efectuarse a través de estos medios.
- Capacidad de adaptación (C7): El teletrabajador ha de adaptarse, a veces de modo incluso brusco, a una serie de circunstancias nuevas que pueden cambiar por completo su vida. Por ello, ha de tener facilidad y capacidad de adaptación: ha de enfrentarse a modos

de trabajar, a ambientes, a modos de ser controlado, a horarios, etc., totalmente distintos algunas veces a los anteriores.

- Con ambiente familiar y domicilio adecuados (C8): El entorno familiar, cuando el teletrabajador está trabajando en casa, se convierte en el sustituto del entorno de la oficina. La productividad y la moral del teletrabajador pueden decaer cuando las interrupciones procedentes de la familia se hacen insoportables. En cambio, si el entorno de la familia ayuda, la productividad y la moral pueden elevarse. La primera cuestión aquí es saber si el teletrabajador puede llegar a establecer una satisfactoria relación de trabajo con su familia.

Dado que la intención del estudio es comprobar si, en la actualidad, las agencias de viajes reúnen los requisitos para el teletrabajo antes descritos, relativos tanto a las tareas como a los trabajadores, las hipótesis de nuestro trabajo se configuraron de la siguiente manera:

- H1.* Las funciones y tareas desempeñadas en las agencias de viajes son susceptibles de ser teletrabajadas.

- H2.* Las personas que trabajan en las agencias de viajes son susceptibles de reunir las cualidades requeridas para ser teletrabajadores.

IV. METODOLOGÍA

Las agencias de viajes ubicadas en la provincia de Sevilla, las cuales han vivido un importante incremento en el período 1988-97, constituyen el campo de estudio (Figura 4).

Con la finalidad de actualizar los datos a fecha del estudio, Octubre-Noviembre 1998, se contrastó la información reflejada en la figura anterior con la recogida en las Páginas Amarillas de la Compañía Telefónica (98/99) donde aparecen anunciadas 85 agencias de viajes diferentes. Para desarrollar los objetivos propuestos se contactó con la totalidad de las agencias de viajes minoristas (que son quienes pueden vender sus servicios directamente al cliente) a las cuales se les solicitó su colaboración en la obtención de la información.

La recogida de información primaria se sustentó en un cuestionario dividido en cuatro partes diferenciadas:

Figura 4
EVOLUCION DEL NUMERO DE AGENCIAS DE VIAJES
EN LA PROVINCIA DE SEVILLA

	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Centrales	29	30	30	30	30	46	57	65	63	62
Sucursales	55	64	77	82	95	101	96	96	106	115

Fuente: Consejería de Turismo y Deporte. Delegación Provincial de Sevilla. Los datos de 1997 son un avance.

- Datos descriptivos, con variables de tipo nominal que permitieran conocer datos sobre el encuestado (sexo, edad, formación, puesto que desempeña, relación contractual, antigüedad en la empresa y en el sector), y de la empresa (años en el sector y pertenencia a un grupo).
- Tareas que se realizan en el puesto de trabajo, en la que el encuestado debe enumerar las tareas que son desempeñadas en el puesto que ocupa.
- Características personales de los trabajadores, en la que se enumeran las características que un trabajador debe poseer para poder teletrabajar, solicitándose la autovaloración del empleado. Esta autovaloración se realiza aplicando una escala tipo Likert, donde el valor "5" indica el valor máximo de posesión de la cualidad y el valor "1" el mínimo.
- Teletrabajo, compuesta por dos preguntas: ¿conoce el teletrabajo? y ¿hay teletrabajadores en su empresa? La primera tiene como finalidad saber hasta qué punto es familiar esta forma de organizar el trabajo, solicitándole al encuestado, en caso de conocerla, su propia definición. Con la segunda se pretende averiguar el grado de presencia del mismo en las agencias de viajes.

De las ochenta y cinco agencias diferentes localizadas, diez no existían y siete negaron su colaboración (bien por falta de tiempo o por falta de interés) obteniendo así un total de sesenta y ocho agencias encuestadas, lo cual representa un 90,66% de las agencias existentes.

La fiabilidad del cuestionario se realizó a través de la prueba de medidas repetidas o Retest. Se efectuó una primera recolección de datos en los últimos días de Octubre de 1998 para, posteriormente, 10 días más tarde, efectuar una segunda recolección de datos pasando los cuestionarios a las mismas personas; obteniendo en ambos casos, unos resultados muy similares.

La cumplimentación de los cuestionarios, en las dos ocasiones, se llevó a cabo a través de la entrevista dirigida. Para el tratamiento estadístico de los datos se aplicó el Programa SPSS, utilizando para el análisis descriptivo frecuencias y porcentajes; y para el análisis causal, el test de diferencia de medias, el análisis factorial de correspondencia y la Chi cuadrado de Pearson.

V. RESULTADOS

Antes de comprobar la verificación o no de las dos hipótesis planteadas se describe la situación genérica que se encontró al realizar la investigación. Las agencias de viajes encuestadas tienen una cierta consolidación en el sector turístico, dado que el 45,60% de ellas manifiestan tener una antigüedad de más de 10 años. El 71% pertenecen a un grupo empresarial lo que, a priori, podría ser un potenciador de la inversión en ICTs ya que les resultaría, comparativamente más barato.

Por lo que se refiere a las personas encuestadas, indicar que en este estudio el 19,23% ocupaban el cargo de director/a y el 80,77% de agentes comerciales. La formación de estas personas revelaba que la ma-

yoría (55,10%) tenía un título relacionado con el sector de actividad (diplomado-técnico en turismo); existiendo un 16,70% con formación superior (licenciatura). Dentro del grupo de directores el 80% tiene formación media o superior, reduciéndose este porcentaje al 69,90% en los agentes comerciales. La inmensa mayoría (78,20%) de los entrevistados no han realizado ningún tipo de formación complementaria específica (cursos especializados o masters).

La muestra obtenida pone también de manifiesto una alta presencia de trabajadores jóvenes (el 17,90% tiene una edad comprendida entre los 18 y 25 años, y el 47,40% entre los 26 y 35 años); aunque hay que manifestar que el 66,70% de los directores tienen una edad superior a los 36 años, estando el 20% por encima de los 46 años.

Respecto a la relación contractual que opera en el sector, más del 65% manifiesta tener contrato fijo, el 23% contrato temporal y el 11% restante se reparte entre empresas de trabajo temporal y prácticas. Estos datos, conjuntamente con la antigüedad media de las empresas y empleados en el sector, lleva a pensar que estamos ante un sector bastante estable.

V. 1. Tareas: ¿son susceptibles de teletrabajarse?

La información obtenida con la segunda parte del cuestionario, ha permitido identificar seis actividades principales desarrolladas en las agencias de viajes: Información, Asesoramiento, Reserva, Venta, Posventa y Gestión-Administración. Todas ellas son desa-

rolladas sobre la base de los productos ofertados por estas agencias (Figura 5).

Figura 5
ACTIVIDADES DESARROLLADAS
Y PRODUCTOS OFERTADOS
POR LAS AGENCIAS DE VIAJES

Actividades desarrolladas	Productos ofertados
• Información • Asesoramiento • Reserva • Venta • Posventa • Gestión-Administración	• Desplazamientos (billetes) • Viajes vacacionales (programados y no programados; grupales e individuales) • Viajes de empresa • Alojamientos (estancias) • Talonarios • Alquiler de coches y autocares • Organización de congresos y reuniones

Del estudio de las actividades realizadas en las agencias de viajes, se deduce, en una primera aproximación, que son susceptibles de ser teletrabajadas en tanto en cuanto la información es su principal producto. En ellas se maneja, procesa y recupera información; es decir, sus tareas tienen un alto contenido en gestión y tráfico de información y, además, están altamente asociadas al uso de procesos informáticos. Se puede afirmar que la principal aportación de valor de estas empresas se realiza a través de la gestión informatizada de la información, requisito esencial en el teletrabajo.

Profundizando en el análisis de estas actividades se puede observar que las cinco primeras actividades citadas (información,

asesoramiento, reserva, venta y posventa), en las que participa directamente el cliente, son susceptibles de llevarse a cabo a través de tres medios diferentes de atención al cliente: personalizada, telefónica e informatizada (información estática a través de la red Internet). Según sea la modalidad elegida por el cliente, las actividades podrán o no teletrabajarse.

Si la atención es personalizada, resulta obvia la imposibilidad de teletrabajo, pues no puede ser realizada a distancia. En este sector de actividad, la atención directa al público es muy importante actualmente. En las entrevistas realizadas se puso de manifiesto que el trato personalizado es la mejor arma competitiva con que cuentan hoy día las agencias.

Si la atención es telefónica, los servicios de información, asesoramiento, venta y posventa de los productos, podrían realizarse a distancia y bajo la modalidad de teletrabajo siempre y cuando el cliente no necesite visualizar el producto (por ejemplo, ver el hotel o el país/ciudad de destino). En este caso sería preferible aplicar los modelos de centros satélites, centros locales de teletrabajo o los centros de teleservicios en vez del telehomework, viéndose mermada la libertad y flexibilidad de horarios para el trabajador.

Si la atención es informatizada (información estática), el cliente se comunica directamente a través de Internet y conecta con la página "Web" de la agencia. En las agencias de viajes, el uso de la informática y la conexión a la red Internet, favorecen la transformación de las actuales agencias en agencias virtuales. En España, de cada 100 "trabajadores de cuello blanco", 48 disponen de PCs

lo que indica una situación favorable de cara a esta transformación. De continuar esta tendencia, y los datos en el ámbito europeo parece que así lo corroboran, las agencias de viajes concebidas hasta ahora como entidades geográficas, pasarán a concebirse como un conjunto de relaciones, como una red, un espacio intelectual. Es muy probable que siempre quede un pequeño "staff" central en las agencias, pero el paso a una sociedad de trabajo difuso parece inevitable.

Esta posibilidad ofrece una gran comodidad al cliente pues tras realizar la consulta, reserva, compra, o presentar una reclamación, podrá volver a lo que estaba haciendo sin necesidad de desplazamiento y consumo de tiempo en ello. Así mismo, ofrece un amplio abanico de información, tanto escrita como visual, así como la posibilidad de hacer reservas y comprar el producto. Por ejemplo, si se trata de un viaje vacacional programado, en el monitor se mostrará el itinerario del viaje, el hotel, las excursiones, las comidas típicas, etc. Empresas como "Red Andaluza de alojamientos rurales" disponen ya de una amplia información sobre sus servicios que pone a disposición de los clientes reales y potenciales en Internet. Utilizar esta vía implica para la agencia una puesta al día permanente de la información, pues de lo contrario se quedaría obsoleta y no ofrecería el servicio adecuado (como ejemplo pondríamos los horarios y los vuelos).

Para poder llevar a cabo esta transformación no sólo han de estar predispuestas las agencias de viajes, sino que también es preciso que el cliente esté preparado técnica y actitudinalmente. Así, es necesario, de una

parte, que disponga de equipo informático y acceso a la red y, de otra, que cuente con una actitud favorable hacia las tecnologías de la información y comunicación.

En cuanto al primer aspecto —disponer de equipo informático—, señalar que en España existe una escasa penetración de las ICTs, aunque la adquisición de las mismas crece rápidamente con un 10.5% de crecimiento de ventas, en comparación con la media de la UE, que es del 8% (Informe sobre el Teletrabajo en Europa, 1998). Además de cada 1000 habitantes 22 son ya usuarios de Internet, datos que reflejan una cierta apuesta del cliente por estos medios.

En cuanto al segundo aspecto —de carácter actitudinal—, no a todo el mundo le gusta “hablar” a través de un monitor y un teclado informático. No sólo eso, sino que una gran parte de la población se siente incapaz de, o poco dispuesta a hacer el esfuerzo de aprender las competencias necesarias y, sobre todo, creen que las cosas no van a cambiar tanto y que no afectarán a la mayoría de las actividades empresariales o comerciales. Esta actitud de resistencia al cambio puede provocar desajustes mucho mayores de los ya existentes. De hecho, parece ya una realidad la existencia de una sociedad a dos velocidades: no sólo entre el Norte y el Sur, sino dentro de las mismas sociedades más avanzadas, con la marginación progresiva de los llamados “analfabetos informáticos”. Según estudios de la Unión Europea el ritmo de introducción de nuevas tecnologías es tal que, en los próximos diez años se estima que un 80% de las tecnologías en uso serán distintas de las actualmente conocidas; un 80% de los usua-

rios habrán terminado su formación antes de que nazcan estas tecnologías y tan sólo un 20% de los ciudadanos se habrán formado en este periodo.

Esto significa que aunque las agencias de viajes estén predispuestas y preparadas para la transformación, el testigo se encuentra en manos del usuario —cliente y empleado— y de su capacidad de aprender las competencias necesarias para adaptarse a las nuevas tecnologías.

En definitiva, de las tareas desarrolladas en las agencias de viajes (incluida la sexta: “gestión-administración” que incluye gestión bancaria, gestión de cobro-facturación, gestión de proveedores, gestión de ofertas-promociones, diseño de productos, contabilidad, archivo de datos, entre otras), son susceptibles de ser teletrabajadas aquellas en las que la atención al cliente sea informatizada o telefónica, aunque en este último caso cuando el cliente no requiera la visualización del producto. Se puede decir que aunque las tareas son susceptibles de teletrabajarse, el factor fundamental para orientar la empresa hacia esta forma de organización del trabajo lo constituye la predisposición de los agentes implicados: trabajadores, empresarios y, sobre todo, clientes.

V. 2. Trabajadores: ¿poseen los trabajadores las características para teletrabajar?

En términos generales (Figura 6), se puede afirmar, que los empleados encuestados cuentan con los requisitos personales necesarios para teletrabajar. Para llegar a

esta conclusión, hay que tener en cuenta que se parte de una autovaloración del trabajador, con la tendencia a la sobreestimación que ello conlleva. Lo cierto es que los resultados obtenidos a través de la escala tipo Likert ponen de relieve una puntuación mayoritaria en los valores 4 y 5 de la escala (1: Nada de acuerdo; 5: Muy de acuerdo).

A los trabajadores encuestados les gusta asumir responsabilidades en el trabajo, tienen facilidad para organizar su tiempo de trabajo, poseen espíritu emprendedor-innovador, tienen una buena capacidad de comunicación (tanto escrita como oral) y poseen capacidad de adaptación rápida a los cambios. Por consiguiente, reúnen prácticamente los requisitos para ser teletrabajadores, aunque no en su totalidad ya que hay otros dos requisitos que no se cumplen. El primero es el dominio de las tecnologías de la comunicación (la informática) y el segundo no contar con un domicilio con las condiciones necesarias para trabajar desde él.

Con relación al conocimiento y manejo de las tecnologías de la comunicación, el

32,1% de los encuestados (valores 1, 2 y 3) no las domina. En estos casos se imposibilita la realización del trabajo de las agencias de viajes a distancia y a través de estas tecnologías. Un amplio dominio de la informática es un requisito inamovible pues el empleado deberá, no sólo realizar su trabajo a través de estos medios, sino también resolver cualquier problema inesperado que le surja. Él y el equipo (hard y soft) son los únicos compañeros de trabajo. Como se ve, la barrera técnica de este 32,1% de los trabajadores de las agencias de viajes.

En lo que se refiere a la disponibilidad de un lugar acondicionado que permita trasladar la oficina a casa (si es que la modalidad de teletrabajo a aplicar es el tele-home-work), los datos obtenidos nos revelan que el 44,9% de los encuestados no disponen de dicho lugar (valores 1, 2 y 3). Estos resultados coinciden con los del Informe sobre el Teletrabajo en Europa (1998) en el que se pone de manifiesto que el elevado número de personas por hogar en España, junto con la escasa penetración de las ICTs supone que el modelo típico de teletrabajo basado

Figura 6
CARACTERÍSTICAS DE LOS TRABAJADORES
Y VALORES PORCENTUALES OBTENIDOS

CARACTERÍSTICAS / PORCENTAJES	VALOR 1	VALOR 2	VALOR 3	VALOR 4	VALOR 5
C1: Asumir responsabilidades	1,3	—	11,5	24,4	62,8
C2: Facilidad para organizar el tiempo de trabajo	—	1,3	9	39,7	50
C3: Espíritu emprendedor-innovador en el trabajo	1,3	2,6	7,7	43,6	44,9
C4: Dominio de las ICTs	6,4	7,7	17,9	30,8	37,2
C5: Comunicación oral	—	2,6	3,8	19,2	74,4
C6: Comunicación escrita	—	—	6,4	29,5	64,1
C7: Adaptación rápida a situaciones nuevas	1,3	—	7,7	26,9	64,1
C8: Domicilio con condiciones adecuadas	24,4	11,5	9	12,8	42,3

en el hogar resulta menos atractivo. Para solventar esta circunstancia podría ser interesante plantear el desarrollo de "Centros locales de teletrabajo" (Telecentros) donde se darían a los trabajadores la posibilidad de acceder a una serie de recursos electrónicos compartidos. Estos centros pueden ser de titularidad Pública o bien compartidos por varios empresarios.

Profundizando en los resultados relacionados con las características de los trabajadores, y con la intención de encontrar ciertas relaciones causales, se consideran en tres variables nominales: sexo, puesto y edad.

Con relación al sexo, y aplicando el test de diferencias de medias (Figura 7), se pone de manifiesto que hay diferencias significativas en las características 1 (Asumir responsabilidades) y 3 (Espíritu emprendedor-innovador en el trabajo). Para determinar hacia cuál de los dos sexos se decantaban estas diferencias encontradas, se aplicó el análisis factorial de correspondencia, el cual reveló que al hombre le gusta asumir responsabilidades en el trabajo (C1), más que a las mujeres; y que el hombre posee espíritu emprendedor-innovador (C3), más que las mujeres (Figura 8 y Figura 9).

Figura 8
ANÁLISIS FACTORIAL DE
CORRESPONDENCIAS. SEXO Y C1

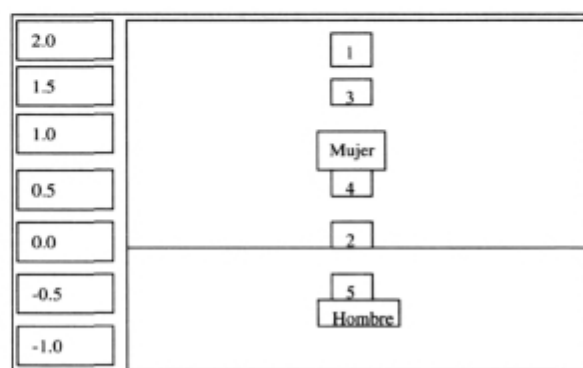
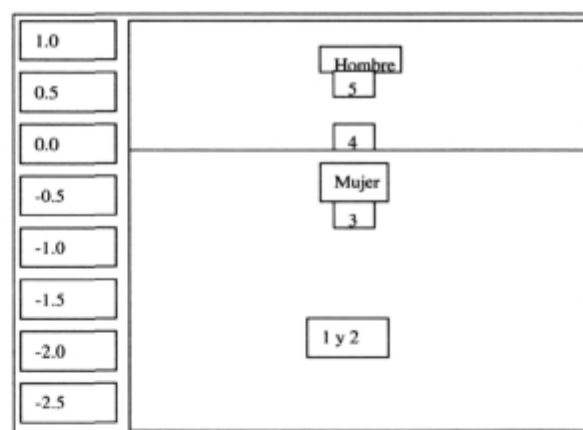


Figura 9
ANÁLISIS FACTORIAL DE
CORRESPONDENCIAS. SEXO Y C3



Al ser las características 1 y 3 propias de puestos directivos, se planteó si los resulta-

Figura 7
PRUEBA "T" PARA LA IGUALDAD DE MEDIAS

	Diferencia de medias	Grados de libertad	Nivel de significación
• C1 Se han asumido varianzas iguales	3.834	76	0,00
• C1 No se han asumido varianzas iguales	3.834	56.053	0,00
• C3 Se han asumido varianzas iguales	1.969	76	0,05
• C3 No se han asumido varianzas iguales	1.969	63.469	0,05

dos anteriores pudiesen deberse al hecho de que fueran los hombres los que ocupasen principalmente dichos puestos. Utilizando la Chi-cuadrado de Pearson para las variables sexo y puesto, se pone de manifiesto que son variables independientes (Figura 10). Es decir, que el hecho de que al hombre le guste asumir responsabilidades y tenga un espíritu emprendedor, no viene provocado porque ocupe, o no, un puesto directivo; si bien hay que tener en cuenta que se trata de “autovaloraciones” y que en éstas, se comprueba que los hombres tienden a autovalorarse con valores más altos de lo que lo hacen las mujeres.

En la actualidad muchas voces proclaman el teletrabajo como una vía más adecuada para que las mujeres compatibilicen trabajo y familia. Obviamente, trabajar desde el propio domicilio, gracias a Internet, permite dedicar más tiempo a la familia. Sin embargo, y en el caso de las mujeres, esto puede convertirse en un arma de doble filo ya que el acto de salir o no a trabajar tiene un significado distinto según lo haga un hombre o una mujer. El teletrabajo, entendido únicamente como una vía para atender a la familia, puede devolver a la mujer la condición de “mujer que trabaja en casa”, figura desgraciadamente poco considerada y ruinosa para muchos currículum (Expansión, 1999). En este contexto, los resultados

de este estudio no revelan que las mujeres estén especialmente cualificadas para teletrabajar, en comparación con los hombres. Es decir, que existe la duda de que el teletrabajo sea tal panacea laboral para las mujeres, como actualmente los medios divulgan.

Considerando la variable puesto (Figura 11), y haciendo una distinción entre “director/a de agencia” y “agente comercial”, se aprecia que hay diferencias significativas en las características C3 (Espíritu emprendedor-innovador en el trabajo), C4 (Dominio de las Tecnologías de la comunicación) y C7 (Adaptación rápida a situaciones nuevas). —Los valores de las características C4 y C7 se han considerado válidos por su proximidad—. El análisis factorial de correspondencia revela que son los “directores/as de agencia” los que poseen un mayor espíritu emprendedor-innovador en su trabajo (C3); un menor dominio de las Tecnologías de la comunicación (C4) y una adaptación más rápida a las nuevas situaciones (C7) (Figuras 13, 14 y 15). Estos resultados inducen a pensar que los actuales “directores de agencia” son menos susceptibles de adaptarse al teletrabajo, por carecer de un dominio de las Tecnologías de la Comunicación. Esto podría relacionarse en un principio con el hecho de que 66,70% de los directores tienen una edad superior a los 36 años, estando el 20% por encima de los 46

Figura 10
PRUEBAS DE CHI-CUADRADO

	Significación asintótica (bilateral)
• Chi-cuadrado de Pearson	0.151
• Corrección de continuidad	0.250
• Razón de verosimilitud	0.148
• Asociación lineal por lineal	0.154

Figura 11
Prueba T para la igualdad de medias

	Diferencia de medias	Grados de libertad	Nivel de significación
• C3 Se han asumido varianzas iguales	2.063	76	0,043
• C3 No se han asumido varianzas iguales	2.489	27.837	0,019
• C4 Se han asumido varianzas iguales	-1.878	76	0,064
• C4 No se han asumido varianzas iguales	-1.592	18.089	0,129
• C7 Se han asumido varianzas iguales	1.590	76	0,116
• C7 No se han asumido varianzas iguales	2.312	42.368	0,26

años, lo que podría poner de manifiesto cierta barrera técnica relacionada con las personas de mayor edad.

Al analizar la tercera variable nominal, edad, se comprobó que no hay diferencias de medias para ninguna de las características consideradas, con lo que la asociación entre mayores niveles de edad y poco dominio de las Tecnologías de la Comunicación, no se corrobora. Esto iría en contra de la idea que supone que la resistencia al cambio hacia las ICTs proviene fundamentalmente de las personas de mayor edad.

Sobre la base de estos resultados la segunda hipótesis planteada no se ve plena-

mente satisfecha, habida cuenta que es imprescindible el dominio tecnológico y la

Figura 13
ANÁLISIS FACTORIAL DE
CORRESPONDENCIAS. PUESTO Y C4

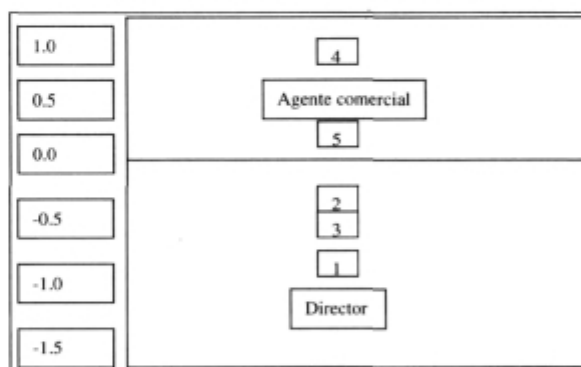


Figura 12
ANÁLISIS FACTORIAL DE
CORRESPONDENCIAS. PUESTO Y C3

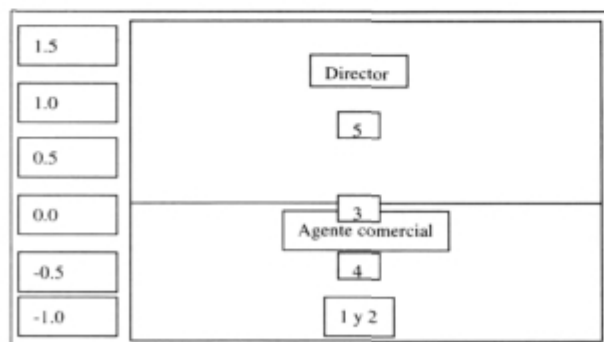
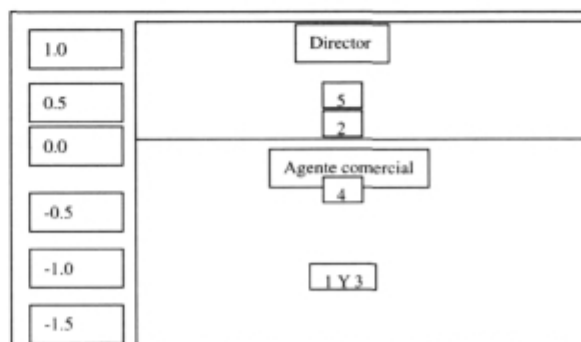


Figura 14
ANÁLISIS FACTORIAL DE
CORRESPONDENCIAS. PUESTO Y C7



disposición de un entorno adecuado para el desarrollo de esta forma flexible de trabajo. A pesar de estos obstáculos somos optimistas en pensar que podrán solventarse en un futuro sobre todo si se tiene en cuenta que en España la adquisición de ICTs está creciendo rápidamente y por encima de la media de la UE, y que la carencia de un domicilio particular equipado para el teletrabajo puede resolverse mediante los llamados Telecentros.

VI. CONCLUSIONES

- Turismo y viajes constituye uno de los principales sectores de actividad “on line” en España presentando un alto potencial para la adopción del teletrabajo. Los dos pilares necesarios para que este potencial se haga realidad descansan en una componente técnica y en otra actitudinal.

La componente técnica se refiere a dos aspectos: que las tareas desarrolladas cumplan las características necesarias para ser teletrabajadas y que los empleados reúnan los requisitos adecuados para ser teletrabajadores. La componente actitudinal hace referencia al deseo y posibilidad de que tanto clientes como empleados asuman esta forma de organizar el trabajo.

Este estudio se ha centrado en el análisis de la primera componente y de sus dos variantes.

- El estudio realizado permite afirmar que las tareas cuya modalidad de

atención al cliente sea la telefónica —siempre y cuando éste no requiera visualizar el producto— y la informatizada, reúnen las características requeridas para la aplicación del teletrabajo señaladas por Nilles (1994), Schepp y Schepp (1995), y Carrasco (1997), en tanto en cuanto la información es su principal producto.

- Los trabajadores manifiestan poseer, en su mayoría, los requisitos para teletrabajar (seis de ocho considerados). Se han puesto de manifiesto determinadas diferencias significativas si se consideran las variables sexo y puesto. En cuanto al sexo, se ha comprobado que, independientemente del puesto que ocupen, los hombres declaran en sus autovaloraciones tener un mayor espíritu emprendedor y asumir más responsabilidades que las mujeres. Esto significaría, en principio, que los hombres están más cercanos al perfil del teletrabajador que las mujeres, si bien hay que resaltar el carácter subjetivo de las autovaloraciones. En cuanto al puesto se ha comprobado que los “directores/as de agencia”, en comparación con los “agentes comerciales”, e independientemente de su edad, poseen mayor espíritu emprendedor, se adaptan con mayor rapidez a las nuevas situaciones, pero poseen un menor dominio de las tecnologías de la comunicación.

Los dos requisitos que no se cumplen son: un escaso dominio de las ICTs y la carencia de un lugar físico apropiado en el domicilio desde el cual teletrabajar.

Si bien representan un obstáculo en la actualidad para la conversión de estos individuos en teletrabajadores, podrían solventarse de formas diferentes. El primero, a través de una formación específica y/o como consecuencia de un relevo generacional. En el estudio la edad no ha sido una variable que ofrezca diferencias significativas y que revele que los más jóvenes están más cercanos al perfil del teletrabajador, por lo que no se puede asegurar que el relevo generacional provoque un cambio más rápido del que cabe esperar ante la resistencia de muchos mayores. Es por ello por lo que se considera que la formación se convierte en una herramienta más eficaz, sobre todo si se tiene en cuenta que en los próximos diez años el 80% de las tecnologías en uso serán distintas de las ahora conocidas y si los individuos no se adaptan a estos cambios, nos encontraremos, dentro de las sociedades avanzadas, con los llamados “analfabetos informáticos” (Informe sobre el Teletrabajo en Europa, 1998).

El segundo requisito que no se cumple —carencia de un lugar físico apropiado en el domicilio—, se subsanaría con la creación de centros locales de teletrabajo (Telecentros).

- Las conclusiones precedentes permiten afirmar que la primera hipótesis se cumple, y que aunque la segunda no se ve plenamente satisfecha, a la espera de que se cubran los dos requisitos antes citados, se podría dar paso a la conversión de las agencias de viajes, tal y

como hoy las conocemos, en agencias virtuales gestionadas a través de Internet. No cabe duda que este cambio traerá consigo importantes ventajas pero también un gran inconveniente.

Como ventajas para el cliente señalar, principalmente, el ahorro en costes de desplazamiento personal, precios menores al reducir las empresas costes de estructura y ahorro de tiempo. Se ofrecería a los clientes un valor añadido en tanto en cuanto el propio cliente puede conectar a través de la red con la agencia, realizar la reserva directamente, imprimir el justificante, pagar con tarjeta de crédito y continuar disfrutando con lo que estaba haciendo diez minutos antes.

Como gran inconveniente para las agencias, indicar que tenderían a desaparecer en su concepto actual, generándose otro concepto de agencia. Todo ello generaría igualmente una modificación en la demanda de empleos, descendiendo la demanda de algunos e incrementándose la de otros como, por ejemplo los de “creadores y sustentadores de páginas Web”.

- La entrada en circulación en el próximo 2002 de la moneda única y la posibilidad de elegir y comprar paquetes turísticos a emisores de toda Europa, supone un escenario excepcional para introducir estas agencias virtuales.

Aunque en España el uso medio de Internet es bajo, el nivel de actividad entre

los usuarios es proporcionalmente alto, con “websites” de teletrabajo activas y discusión “on line”. Además, la adquisición de las ICTs está creciendo 2,5 puntos por encima de la media de la Unión Europea dato éste que si se compara con el PIB per cápita español, demuestra el mayor esfuerzo comparativo que están realizando los consumidores y PYMES en España.

Para que este escenario se haga realidad habría que salvar las actuales barreras. Así, serían necesarias nuevas regulaciones y la eliminación de ciertas restricciones legales, como la de la Junta de Andalucía que obliga a disponer de un punto de venta físico. Esta restricción legal es un ejemplo de cómo la fuerza cultural y política de las comunidades autónomas si bien pueden favorecer las iniciativas locales, también pueden dificultar el desarrollo y el mantenimiento de actividades nacionales e internacionales de España o del idioma español en conjunto, con lo que disminuye parte del valor que representa la numerosa comunidad de hispanohablantes (Ortiz, 1998).

También serían necesarios cambios en las condiciones de las prestaciones sociales, cambios en la fiscalidad de los trabajadores y empresas, así como la problemática sindical. Con relación a esta última barrera, los sindicatos argumentan que al teletrabajar se dificulta el asociacionismo y la acción sindical. No obstante ejemplos como los de la empresa norteamericana Wal-Mart o la francesa Ubi Soft dan muestra de lo

contrario. Los empleados de la empresa de juegos de vídeo Ubi Soft han lanzado por Internet un “sindicato virtual” que cubre la falta de estructura sindical organizada. A través de Ubifree (1) denuncian, bajo seudónimo, las anomalías e injusticias de la empresa. Parece ser que estas barreras son salvables y por consiguiente es posible que en un futuro no muy lejano se pueda contar con agencias de viajes virtuales.

- Si bien el componente técnico del teletrabajo está presente en las agencias de viajes —a excepción de los dos requisitos antes citados— quedaría por analizar el componente actitudinal: ¿hasta qué punto los clientes y las agencias (propietarios y trabajadores) estarían dispuestos a ello? Dado que la columna vertebral de las agencias virtuales lo constituyen las tecnologías de la información y comunicación, es imprescindible que los usuarios (clientes, propietarios y trabajadores) reales y potenciales no solo “sepan” manejarlas sino también “quieran” hacerlo.

Es evidente que satisfacer las necesidades de obtener información, asesoramiento, comprar y reclamar desde cualquier lugar sin necesidad de desplazarse para ello, constituye un atractivo muy importante para los clientes; pero ¿serán suficientes frente al trato personalizado que reciben actualmente? Si la respuesta de los clientes fuera mayoritaria a la hora de aceptar las agencias virtuales, ¿cuáles serían los nuevos planteamientos competitivos de las agencias? El trato personalizado,

ventaja competitiva actual, desaparecería dado que es prácticamente imposible ofrecerlo a través de la red. Otra cuestión relevante a estudiar con respecto a los clientes sería la disponibilidad de ordenadores y acceso a Internet que los mismos tienen en la actualidad y efectuar una proyección a futuro.

En este contexto reflexivo se sitúan los trabajos que ahora venimos desarrollando y que se constituyen como un complemento del que aquí se presenta. La componente actitudinal trata de aportar respuestas a las preguntas antes planteadas, siendo nuestra intención conocer la opinión directa de los principales usuarios de esta actividad turística.

VII. NOTAS

(1) Nombre del sindicato. Fuente: El País, 7/1/1999, p.3.

VIII. BIBLIOGRAFÍA

- ALFARO DE PRADO, A. (1998): "Novos tempos, novos formas de organización do traballo: o teletraballo", *Revista Galega de Economía*, Vol. 7, nº 2, pp. 65-78.
- BLODGETT, M. (1996): "Who can telecommute?", *Computerworld*, Vol. 30, september, pp.66-68.
- CARRASCO, J. A. (1997): "El teletrabajo como nueva opción", *Revista de Trabajo y Seguridad Social. Recursos Humanos*, nº177, diciembre, pp. 121-158.
- CARRASCO, R. y SALINAS, J. M. (1994): *Teletrabajo*, Ministerio de Obras Públicas, Transportes y Medio Ambiente. Secretaría General de Comunicaciones, Dirección General de Telecomunicaciones, Madrid.
- COLLER, X. (1997): "Reorganización productiva en los puestos de trabajo", *Sociología del trabajo, nueva época*, nº 30, primavera, pp. 71-95.
- CONSEJERÍA DE TRABAJO E INDUSTRIA (1999): *Mapa directorio de proyectos acogidos a Iniciativas Comunitarias de Recursos Humanos en Andalucía*, Junta de Andalucía, Sevilla.
- DAVIDOW, W. H. y MALONE, M. S. (1992): *The virtual corporation*, Harper Business, New York.
- DELGADO, J. T. (1998): "Cómo contratar a un teletrabajador", *Diario El País*. Sec. Empleo, Domingo 25 octubre, p. 17.
- DI MARTINO, V. y WIRTH, L. (1990): "Teletrabajo: un nuevo modo de trabajo y de vida". *Revista Internacional del Trabajo*, Vol. 109, nº 4.
- EXPANSIÓN (1999): "Internet permite a la mujer tenerlo todo", *Diario Expansión*, 10 de marzo.
- GRAY, M.; HODSON, N. y GORDON, G. (1995): *El teletrabajo: aspectos generales*. Fundación Universidad-Empresa, Madrid.
- HILL, E. J.; MILLER, B. C.; WEINER, S. P. y COLIHAN, J. (1998): "Influences of the virtual office on aspects of the work and work/life balance", *Personnel Psychology*, Vol. 51, pp. 667-683.
- ICKX, M. (1998): "El futuro del teletrabajo" (<http://www.ciberteca.es/aet/>).
- (1998): "El teletrabajo" (<http://www.ciberteca.es/aet/>).
- (1998): "Teletrabajo o 'work nouveau'" (<http://www.ciberteca.es/aet/>).
- Informe sobre el Teletrabajo en Europa (1998) (<http://www.festadisticas.fguam.es/>).
- JONES, T. M. y NORMANDO, E. B. (1998): "Moral hazards on the road to the 'virtual' corporation", *Business Ethics Quarterly*, April, Vol.8, nº 2, pp. 273-292.
- MAHFOODT, P. E. (1995): *Trabajo a distancia. Selección, dirección y control de trabajadores a distancia*, Ediciones S, Barcelona.

- NILLES, J. M. (1994): *Making Telecommuting Happen. A guide for Telemanagers and Telecommuters*. Van Nostrand Reinhold.
- Nilles, J. M. (1997): "Telework: Enabling distributed organizations", *Information Systems Management*, Vol. 14, pp.7-14.
- Ortiz, F. (1998): "El crecimiento sin empleo: trabajo y empleo en la nueva sociedad" (<http://www.ciberteca.es/aet/>).
- (1996): *El teletrabajo. Una nueva sociedad laboral en la era de la tecnología*, McGraw Hill Interamericana de España, Madrid.
- PATRA PROJECT (1993): "Psychological aspects of Teleworking in rural areas. A checklist of factors to be considered when Teleworking", *Deliverable*, nº 7, december.
- PHILLIPS, T. (1998): "For whom the bell tolls", *Director*, Vol. 52, december, pp. 36-40.
- RUIZ, M. (1998): "Tecnología y turismo", *Revista Ideas Empresariales*, nº 63, noviembre, pp. 28-31.
- SCHEPP, D. y SCHEPP, B. (1995): *The Telecommuter's Handbook. How to earn a living without going to the office*, McGraw Hill.
- SHAW, L. (1996): *Telecommute!. Go to work without leaving home*, John Wiley & Sons.
- SHULMAN, K. y REISER, J. (1996): "Technology, telecommuting: Genesis for change", *Managing Office Technology*, Vol. 41, december, pp. 32-34.
- TOWNSED, A. M. *et al* (1998): "Virtual Teams: Technology and the workplace of the future", *Academy of Management Executive*, Vol. 12, nº3, agosto, pp. 17-29.