

## FLEXIBILIDAD LABORAL Y NUEVAS TECNOLOGÍAS: E-TRABAJO

Ana Alfaro de Prado Sagrera\*

### RÉSUMEN:

*Una de las principales metas de las empresas es atraer y retener a personas cualificadas. Para ello se ponen en práctica diferentes estrategias de gestión de los recursos humanos, entre las que destacamos las relacionadas con la flexibilidad laboral y más concretamente aquellas que persiguen compaginar la vida laboral y privada de los trabajadores. En este contexto, las nuevas tecnologías juegan un importante papel a través del e-trabajo y de una de sus modalidades más conocidas: el teletrabajo.*

### PALABRAS CLAVE:

*Políticas familiarmente responsables. Equilibrio vida laboral-familiar. Trabajo flexible. Teletrabajo. Nuevas Tecnologías. Recursos Humanos. e-Trabajo.*

### ABSTRACT:

*One of the main goals of the companies is to attract and to retain qualified people. To get it, they put into practice different human resource strategies, among those, we will highlight those related with the work flexibility, and more exactly those that try to obtain a work-life balance. In this context, the new technologies play an important paper through the e-work and one of their good known modalities: telework.*

### KEY WORDS:

*Family-Friendly Policies. Work-Life Balance. Flexible work. Telework. New technologies. Human Resources. e-Work.*

---

\* TEU de Organización de Empresa. Universidad de Sevilla • anaalfaro@us.es

Una de las principales metas de las empresas es atraer y retener a personas valiosas y, para ello, ponen en juego diferentes estrategias. En este sentido, Juan Carlos Olabarrieta (Socio Director de Towers Perrin), señala cómo el profesional de los Recursos Humanos se enfrenta actualmente a tres grandes retos (Towers Perrin, 2003, p.56):

a) Atraer a empleados con talento, de una nueva generación con una concepción distinta del trabajo, de la organización y del mundo

b) Retener a un colectivo de trabajadores “en emancipación”, con expectativas y planes de vida muy distintos

c) Ayudar a sus empleados a convivir con naturalidad y sin estrés en un ambiente laboral más exigente y ambiguo, que requiere un continuo aprendizaje y una gran flexibilidad

Estas tres metas se consiguen a través de diferentes estímulos, como se puede observar en la tabla 1. Resulta muy interesante comprobar como, según los datos demuestran, no son los mismos factores los que intervienen en ambas decisiones y actuaciones de los empleados. Si el salario y la imagen/marca de la empresa destacan como los dos estímulos más significativos a la hora de atraer a los empleados (ambos, factores extrínsecos relacionados con el contexto), éstos ceden el protagonismo a las oportunidades de desarrollo/promoción y proyecto de empresa (factores intrínsecos o motivadores), a la hora de retenerlos. Lo que confirma la teoría de Herzberg que señala cómo, son los factores intrínsecos, los que realmente proporcionan satisfacción y motivación a los empleados.

| ATRAEN  | RETIENEN  |
|---|---|
| <b>1. Salario</b>                               | <b>1. Oportunidades de desarrollo/promoción</b> |
| <b>2. Imagen/marca de empresa</b>               | <b>2. Proyecto de empresa</b>                   |
| <b>3. Oportunidades de desarrollo/promoción</b> | <b>3. Salario</b>                               |
| <b>4. Proyecto de empresa</b>                   | <b>4. Estabilidad laboral</b>                   |
| <b>5. Estabilidad laboral</b>                   | <b>5. Imagen/marca de empresa</b>               |

TABLA 1. FACTORES DE ATRACCIÓN Y RETENCIÓN. FUENTE: TOWERS PERRIN, 2003.

Según estos datos, el logro de los tres objetivos anteriormente mencionados, pasa por tener en cuenta que, ofrecer oportunidades de desarrollo y promoción, es lo que más valoran los trabajadores a la hora de permanecer en la empre-

sa. En este sentido, las empresas utilizan diferentes herramientas: llevar a cabo programas de identificación y desarrollo de empleados con alto potencial; diferenciar a través de retribuciones individualizadas en función del rendimiento; poner en marcha acciones de formación, etc...

De entre todas estas medidas nos vamos a detener en una de las más interesantes en la actualidad, el establecimiento de programas y acciones que ayuden a los empleados a compaginar la vida laboral y la vida privada. En este sentido cabe señalar como el Estado ha planteado, a través de la Ley 39/1999 de 5 de noviembre de Conciliación de la Vida Laboral y Familiar, diferentes medidas de solución. En su exposición de motivos se destaca, como "la incorporación de la mujer al trabajo ha motivado uno de los cambios sociales más profundos de este siglo, lo que hace necesario configurar un sistema que contemple las nuevas relaciones sociales surgidas y un nuevo modo de cooperación y compromiso entre mujeres y hombres, que permita el reparto equilibrado de responsabilidades en la vida profesional y en la privada". Para afrontar esta realidad las empresas europeas implantan políticas familiares responsables para paliar los conflictos entre trabajo y familia, que se traducen en absentismo laboral (21%), rotación de la plantilla (19%), dificultades de movilidad (10%), dificultades para contratar empleados claves (17%), estrés laboral (14%)...

Es significativo, igualmente, cómo este tema se contempla en el Acuerdo para la Negociación Colectiva 2002, suscrito a nivel estatal. En el Capítulo III se señala literalmente que se debe "fomentar la igualdad de oportunidades y contribuir a la eliminación de las discriminaciones en el empleo y la ocupación por razón de género. Señaladamente, en materia de conciliación de la vida familiar y la vida laboral, dada la modificación legislativa introducida por la Ley 39/1999, los convenios deberán actualizar sus previsiones sobre permisos parentales y protección de la maternidad".

Es importante señalar que las empresas ya llevan años aplicando medidas sociales para mejorar el clima y satisfacción laboral, medidas como planes de pensiones, comedores de empresa, seguros médicos, guarderías... pero con el tiempo estas medidas han dejado de ser consideradas como factores motivacionales, pasando a ser considerados "derechos adquiridos", perdiendo por ello gran parte de su valor y atractivo.

Hoy en día se pide mucho más y, para ello, las empresas están aplicando diferentes fórmulas que permitan al sujeto disfrutar más de su tiempo libre, que les permita compaginar vida profesional y privada. Se trataría analizar qué es lo que se persigue: ¿vivir para trabajar o trabajar para vivir? Los estudios demuestran que los profesionales son cada vez más exigentes en esta cuestión, son cada vez más conscientes de su valor, llegando incluso a sacrificar una promoción por un mejor equilibrio respecto a la vida personal y profesional. Es una cuestión que

aparece muy destacada en relación a la satisfacción laboral. Ideas tradicionales acerca de que “la vida personal del empleado puede influir negativamente en los resultados”, deben ser sustituidas por otras como “si el entorno laboral del empleado inhibe su vida personal, el pleno rendimiento puede verse menoscabado” (Díaz, 2002).

Por otra parte, no hay que olvidar que, la actual facilidad en la movilidad laboral, permitirá a los profesionales buscar y trabajar en aquellas empresas que tengan condiciones de trabajo más satisfactorias. De hecho, para los empleados, los fundamentos de la calidad de vida laboral, parecen centrarse en dos ejes (Sáenz, 2002):

- a) El equilibrio entre la vida profesional y la vida privada
- b) El equilibrio entre las costumbres individuales y las necesidades de la empresa

Es muy interesante comprobar, en este sentido, cómo en nuestro país ha evolucionado en los últimos años la importancia concedida a estos criterios. (Figura 1).

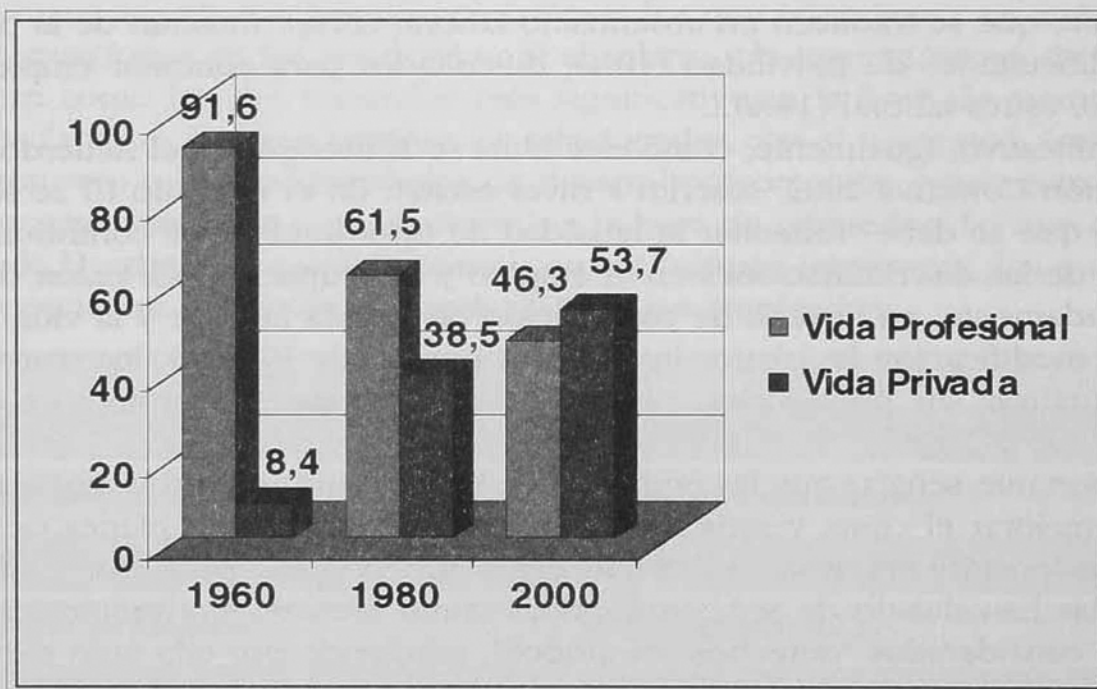


FIGURA 1. FACTORES A RESPETAR EN EL TRABAJO: EVOLUCIÓN HISTÓRICA EN ESPAÑA. FUENTE: ILO LABOR STATISTICS. SÁENZ, 2002.

Este fenómeno no es sólo destacable en España sino, como se puede observar en la figura 2, en muchos otros países en los que, la vida personal del empleado, está cobrando tanta o más importancia que la vida profesional.

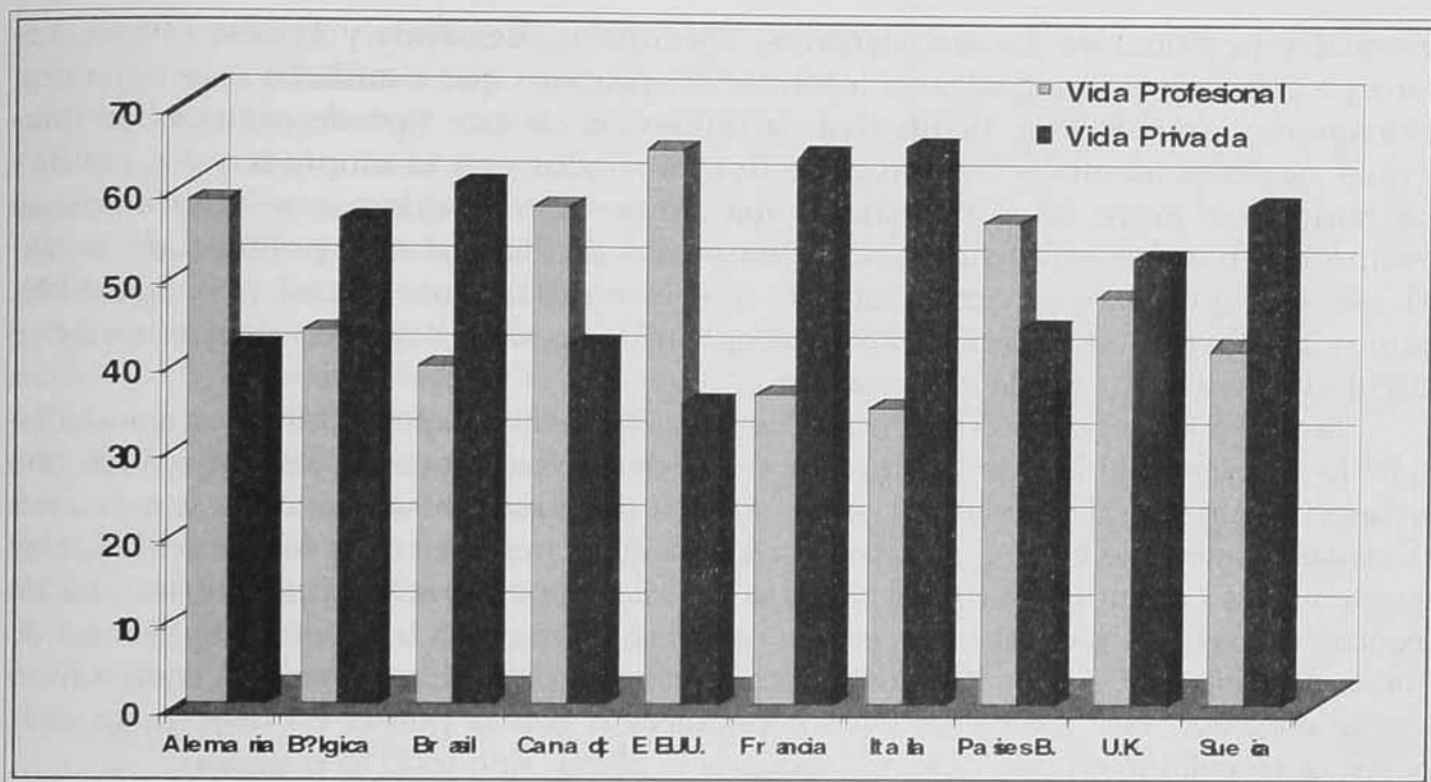


FIGURA 2. VALOR CONCEDIDO A LOS FACTORES A RESPETAR EN EL TRABAJO EN DISTINTOS PAÍSES. FUENTE: ILO LABOR STATISTICS. SÁENZ, 2002.

Hoy día, las medidas de conciliación vida laboral-familiar se están revelando como uno de los elementos de compensación más valorados, dando lugar al concepto de "Work Life Balance". De hecho se ha llegado a afirmar que, ofrecer al empleado medidas que cubran su necesidad de conciliar trabajo y vida privada es la clave para lograr que la empresa optimice la productividad del empleado y su compromiso con la entidad. Se trataría de adoptar un enfoque estratégico, en el que el empleado sea considerado como cliente del departamento de Recursos Humanos, al que hay que cuidar y motivar para conseguir su fidelidad. Como señala Casado (2002), ser una empresa flexible, es decir, concienciada con la importancia de lograr el equilibrio trabajo-vida, supone adoptar medidas para que el tiempo que el empleado dedica a trabajar esté implicado al 100%, sin preocupaciones de otro tipo, y el tiempo que dedique a su familia y ocio pueda disfrutarlo al máximo.

En diferentes estudios realizados<sup>1</sup>, se han puesto en evidencia las ventajas y consecuencias de la implantación de políticas que faciliten compaginar la vida pro-

1. Lobel y Kossek, 1996; Mitchel, 1997; Hammonds, 1997, Perry-Smith y Blum, 2000, entre otros.

fesional y personal de los trabajadores. Thompson, Beauvais y Lyness (1999), llevaron a cabo un pormenorizado informe<sup>2</sup>, el primero que estudiaba este tema empíricamente, en el que se planteaban la influencia de este tipo de políticas en diferentes aspectos, como el compromiso del trabajador con la empresa y los conflictos familiares. Entre las conclusiones más importantes podemos señalar cómo se comprobó que, los empleados cuyas empresas facilitaban más políticas de conciliación vida personal-laboral, eran los que mostraban una actitud más favorable, menos conflictos familiares, mayor compromiso y lealtad y menos absentismo e intención de abandonar la organización.

También se constató cómo juega un importantísimo papel la cultura organizacional<sup>3</sup>. Es imprescindible que la empresa y sus directivos apoyen a los empleados que recurren a este tipo de medidas, porque si éstos perciben que sus carreras se van a ver afectadas negativamente al emplearlas, dichas medidas perderán toda su efectividad. Hay que tener en cuenta que adoptar algunas de ellas (por ejemplo el teletrabajo), hacen menos "visibles" a los empleados, con lo que si se mantuviera la asunción tradicional de que la presencia en el trabajo es un indicador directo de su contribución y compromiso con la empresa, esto estaría en clara contradicción con la puesta en marcha de estas políticas. La cultura, en este caso, no apoyaría la oferta sino todo lo contrario.

Grover y Crooker (1995), en esta misma línea, aún van más lejos. En sus estudios han constatado cómo, el simple hecho de que la empresa disponga de este tipo de políticas, ya supone un importante y positivo efecto sobre el compromiso de los trabajadores con la empresa, utilicen o no alguna de las medidas que se ofrecen. El motivo es que entienden que, al ofrecer la empresa estas alternativas, está demostrando su preocupación por los empleados, con lo que en éstos se genera una actitud muy positiva hacia la misma, a la vez que las convierte en empresas más atractivas y deseadas.

#### ESTRATEGIAS EMPLEADAS

A la hora de analizar las estrategias que emplean las empresas españolas para afrontar el reto de la conciliación vida laboral y vida privada, hay que destacar los estudios realizados por Poelmans y Chinchilla, analizando lo que ellos denominan "políticas familiarmente responsables". En este sentido, en el año 2000 realizaron el primer estudio IFREI<sup>4</sup>, que analiza y evalúa las políticas empresariales respecto

- 
2. Fueron analizadas las respuestas de 276 directivos norteamericanos, de nivel medio y alto.
  3. Entendida como "suposiciones compartidas, creencias y valores respecto al grado en que una organización apoya y valora la integración de la vida laboral y familiar de sus empleados". (Thompson, Beauvais y Lyness, 1999, p. 394.)
  4. IFREI: IESE Family Responsible Employer Index.

a la conciliación de trabajo y familia<sup>5</sup>. Este estudio se repitió en el año 2002<sup>6</sup> (IFREI 2002, Políticas familiarmente responsables) y se encontró que, la disposición de las empresas a acometer este tipo de políticas, en vez de aumentar iba en retroceso, destacando que sólo la aplicación de la jornada reducida ha aumentado, pasando de un 43,8 a un 50,7 en el porcentaje de empresas que la contemplan. Los autores explican este retroceso argumentando que en 1999 se vivía un momento de bonanza y estaba de moda ser una empresa flexible, pero tras los sucesos del 11 de septiembre, el panorama ha cambiado, las empresas que actualmente acometen y desarrollan planes de flexibilidad son menos aunque, en cambio, están más comprometidas<sup>7</sup>. Estos datos se pueden observar claramente si se analizan detenidamente los resultados. Para ello vamos a ver como los autores han clasificado todas las medidas disponibles en las empresas en cuatro tipos de políticas "familiarmente responsables" y, lo haremos, a través de los resultados obtenidos en el estudio IFREI 2002:

#### A) POLÍTICAS RELATIVAS A BENEFICIOS SOCIALES EXTRAJURÍDICOS

Consisten en seguros u otras ayudas materiales destinadas a sacar adelante a las familias, como seguros de vida (disponible en el 54,7% de las empresas con políticas familiarmente responsables); plan de jubilación (30%); vales para restaurantes (26,7%), seguro médico para el cónyuge (18,7%) o los hijos (20%), etc.

Algunos ejemplos: Caja Madrid ofrece a todos sus empleados un seguro médico que cubre a toda la familia; Airtel incluye en ese seguro a las parejas, estén o

- 
5. Encuestadas 1530 empresas, de las que respondieron un 8,5% de la muestra. El 43% tenía entre 100 y 500 trabajadores; el 19% entre 500 y 1.000 y el 35% entre 1.000 y 5.000. Los sectores más representados fueron el Químico y de Alimentación y Bebidas (10,7%); Automoción (9,9%); Metal (8,4%) y Distribución (6,1%).
  6. Se analizaron las respuestas de más de 150 Directores de Recursos Humanos, de empresas españolas con más de 100 empleados.
  7. En la segunda convocatoria IFREI (2002) se instauró el "I Premio a la empresa flexible". Este premio fue concedido a Vodafone, por medidas como la ampliación del permiso de maternidad a 18 semanas (dos más que las estipuladas por la ley) y del permiso por cuidado de familiares enfermos hasta segundo grado de consanguinidad; conceder excedencia por cuidado de hijos, incluidos los casos de acogimiento, y excedencias de hasta 4 años por cuidados de hijos, período en el que Vodafone sigue pagando las cotizaciones a la Seguridad Social y garantiza la reincorporación al puesto de trabajo. También fueron destacadas las actuaciones familiarmente responsables de empresas como: MRW, Sanitas, Nestlé España, IBM, Caja Madrid, Sony y Hewlett Packard. Recientemente se ha publicado la tercera convocatoria IFREI 2003 y el "II Premio a la empresa flexible", que incorpora la novedad de reservar un espacio exclusivo para las pymes, avalado por el Consejo Superior de Cámaras de Comercio. Los cuestionarios que deben cumplimentar las empresas interesadas en participar se pueden encontrar en: [www2.iese.edu/ifrei2003/grandes.html](http://www2.iese.edu/ifrei2003/grandes.html) y [www2.iese.edu/ifrei2003/pymes.html](http://www2.iese.edu/ifrei2003/pymes.html)

no casados; Louis Vuitton tiene un Plan de Ahorro de libre adhesión que sirve como aval para solicitar ayudas financieras.

#### B) POLÍTICAS DE FLEXIBILIDAD

Permiten al empleado disponer de ausencias del trabajo tanto cortas (media hora) como largas (un año), según sus necesidades familiares, de forma sistemática o puntual. Ejemplos de esta política son, entre otras: ausencia por emergencia familiar (81,3%); flexibilidad en días de permiso (67,3%); tiempo libre para formación (55,3%); excedencia para cuidar hijos pequeños (54%); conexión a Internet desde casa (el 26,7% lo ofrece a todos los empleados); videoconferencia (24%) horario de trabajo flexible (17,4%); trabajo a tiempo parcial (9,4%) y trabajo desde casa "teletrabajo" (4%).

Algunos ejemplos: IBM aplica hace años los horarios flexibles y gestión por objetivos; Ernst & Young tiene más consultores que secretarías a tiempo parcial; Nutrexpa tiene varios trabajadores a tiempo parcial; Arthur Andersen ha creado puestos compartidos por varias personas, asigna personas a funciones y no a puestos; INSA dispone de grupos de trabajo polivalentes, en los que varios trabajadores pueden realizar las mismas tareas; Sony exige un horario mínimo y hasta cubrir la jornada laboral es elección del trabajador, que incluso puede cambiar por vacaciones las tardes de los viernes; en Airtel hay hombres que han cogido la baja por paternidad.

La importancia de estas medidas viene recogida en Capítulo III del Acuerdo para la Negociación Colectiva 2002, ya mencionado anteriormente, en el que se destaca la importancia de buscar medidas flexibles de empleo para dar una respuesta competitiva al entorno tan cambiante y dinámico que nos rodea, y se destaca la relevancia de medidas relacionadas con el tiempo de trabajo. En concreto se señala que: "como criterio general, debería realizarse un esfuerzo más intenso con el fin de establecer una mejor gestión del tiempo de trabajo, duración y reordenación de la jornada, para conseguir el objetivo compartido de conciliar las necesidades de los trabajadores y trabajadoras y de las empresas".

#### C) APOYO PROFESIONAL

Consiste en dar asesoramiento y formación al empleado para equilibrar la vida profesional y familiar, adaptar el trabajo a las necesidades de la familia y capacitar al empleado con formación específica. Medidas concretas que se emplean: asesoramiento legal (21,3%), financiero (14%); psicológico (8,7%), o de carrera, en el que se tiene en cuenta explícitamente la situación familiar (22,7%).

Ejemplos concretos: IBM imparte cursos de comprensión del estrés y relajación, enviando los casos extremos a especialistas pagados por la empresa; Gres de



Valls tiene, entre su equipo médico, a un psicólogo; Caja Madrid forma a sus jefes y directivos en técnicas de evaluación de sus subordinados que tienen en cuenta sus circunstancias personales, ésta puede ser recurrida por los trabajadores en caso de no estar conformes con la misma.

#### D) POLÍTICAS DE SERVICIOS.

Su objetivo es reducir la carga de trabajo extralaboral de los trabajadores y ahorrarles tiempo. Aquí se incluyen: restaurante en el propio centro de trabajo (31,3%); aparcamiento para los empleados (28,7%); ninguna dispone de guarderías propias, pero sí facilitan información sobre éstas (13,3%) y ayuda económica para pagar canguros (4,7%).

Ejemplos concretos: la Caja General de Ahorros de Granada creó una "Caja Solidaria" para financiar el 80% de los costes del cuidado de hijos (0-13 años), padres (más de 70 años) y familiares con enfermedades importantes o discapacitados; Caja Madrid cubre todas las bajas por maternidad con otra persona, y así no carga de trabajo a los compañeros; Louis Vuitton tiene un fondo para financiar actividades culturales y sociales.

Según los datos del IFREI 2000, tan sólo el 7% de las empresas españolas con más de 100 empleados, tiene implantado algún programa de políticas familiarmente responsables. Si a éstas se añaden las que tienen planes en estudio o a punto de implantar, la proporción se eleva al 19% (ver figura 3).

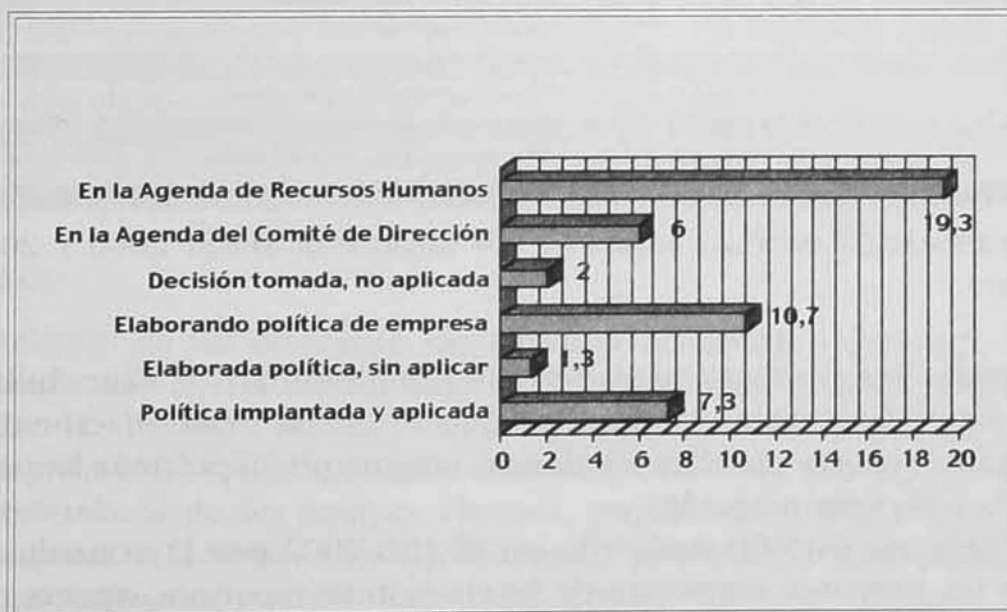


FIGURA 3. ESTADO DE LOS PROGRAMAS DE CONCILIACIÓN TRABAJO-VIDA PERSONAL. IFREI 2002. FUENTE, SÁNCHEZ, 2003.

Si comparamos estos resultados con los obtenidos en el primer estudio IFREI 2000, se observa claramente el leve retroceso de este tipo de actuaciones. Así, encontramos que en 2000, el 19% de las empresas españolas contemplaban este tipo de políticas, cifra que se elevaba a un 22% si se incluían las que estaban poniendo en marcha o estudiando la posibilidad de implantar programas de armonización trabajo-familia (Poelmans y Chinchilla, 2001). La tabla 2 recoge el grado de utilización de prácticas familiarmente responsables en las empresas españolas en este primer estudio, y se observa como los porcentajes de aplicación de las medidas son, en la mayor parte de los casos, más elevados que los obtenidos en el 2002.

| PRÁCTICAS                                  | %<br>2000 | %<br>2002 | PRÁCTICAS                          | %<br>2000   | %<br>2002   |
|--|-----------|-----------|------------------------------------|-------------|-------------|
| Flexibilidad días de permiso               | 90,1      | 67,3      | Permiso por paternidad             | 31,2        | *           |
| Coche de empresa                           | 76,7      | *         | Semana comprimida                  | 30,0        | *           |
| Excedencia por hijos                       | 76,3      | 54        | Asesoramiento psicológico          | 23,4        | 8,7         |
| Tiempo parcial                             | 63,1      | 9,4       | Bancos tiempo libre                | 20,8        | *           |
| Asesoramiento de carrera                   | 62,8      | 22,7      | Apoyo económico para canguros      | 19,8        | 4,7         |
| Horario flexible                           | 62,6      | 17,4      | Información sobre guarderías       | 19,8        | 13,3        |
| Excedencia por enfermos                    | 60,5      | 47        | Información de centros de ancianos | 15,3        | *           |
| Gestión del tiempo                         | 55,0      | 21,3      | <b>Trabajo en casa</b>             | <b>15,3</b> | <b>4</b>    |
| Asesoramiento a expatriados                | 48,8      | 38,7      | <b>Tele-despacho</b>               | <b>13,7</b> | *           |
| Permiso de maternidad                      | 48,1      | *         | <b>Flexibilidad lugar</b>          | <b>13,0</b> | *           |
| <b>Videoconferencias</b>                   | 46,2      | 24        | Empleos compartidos                | 11,6        | *           |
| Asesoramiento financiero                   | 45,7      | 14        | Períodos sabáticos                 | 7,8         | *           |
| Jornada reducida                           | 43,8      | 50,7      | Guarderías fuera de la empresa     | 6,2         | *           |
| Seguros para el cónyuge                    | 43,4      | 18,7      | Conflictos trabajo-familia         | 5,4         | *           |
| Seguros para los hijos                     | 42,6      | 20        | Pago de guarderías en viajes       | 4,6         | *           |
| Gestión de conflictos                      | 42,6      | *         | Papel de padres                    | 3,1         | *           |
| Reembolso costes de transporte             | 40,3      | *         | Curso prenatal                     | 3,1         | *           |
| Asesoramiento social                       | 39,5      | 21,3      | Guardería dentro de la empresa     | 2,3         | *           |
| Vacaciones no pagadas                      | 36,2      | *         | Plazas reservadas                  | 2,3         | 28,7        |
| Gestión del estrés                         | 32,3      | *         | Servicios ancianos en la empresa   | 1,5         | *           |
| <b>Ausencia por emergencias familiares</b> | *         | <b>83</b> | <b>Internet en casa</b>            | *           | <b>26,7</b> |

TABLA 2. ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE LOS RESULTADOS IFREI 2000 Y 2002. (\* DATOS NO DISPONIBLES).

De entre todas las políticas identificadas por Poelmans y Chinchilla, nos vamos a detener específicamente en aquellas que se encuentran relacionadas con la flexibilidad laboral, ya que en ellas es donde juegan un papel más importante las tecnologías de la infocomunicación.

En esta línea, un estudio realizado en el año 2002 por la consultora Towers Perrin en 50 de las mayores empresas de la economía española, aporta cifras muy reveladoras. De él se desprende que el grado de implantación de las diferentes medidas de flexibilidad varía mucho de unas medidas a otras, como se recoge en los datos que aparecen en la figura 4.

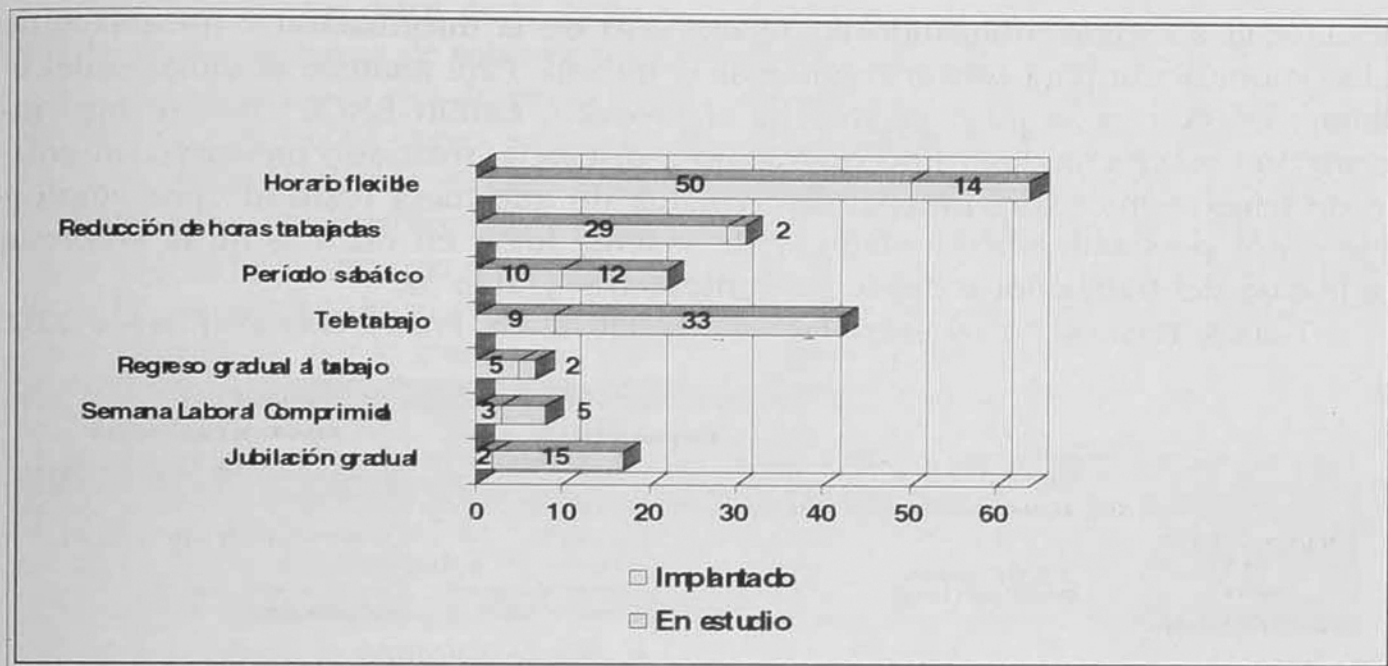


FIGURA 4. FORMAS DE FLEXIBILIDAD LABORAL. FUENTE: TOWERS PERRIN, 2003.

Analizados todos estos datos, y prestando especial atención al empleo de las Nuevas Tecnologías, aparecen destacadas, en la tabla 2, las medidas concretas que las emplean. En el segundo de los estudios (figura 4), como se puede observar, aparece un dato que resulta de extraordinario interés en el ámbito de las nuevas tecnologías. Aún siendo una medida que actualmente no tiene mucho predicamento, el teletrabajo es, en cambio, la medida que más empresas están pensando implantar, lo que nos indica hasta qué punto es un sistema importante a tener en cuenta. Vamos a analizar esta nueva forma de trabajo flexible desde el ámbito general de las nuevas tecnologías, dentro de lo que se ha denominado e-trabajo.

#### E-TRABAJO

El e-trabajo es un concepto de máxima actualidad, derivado del uso de las nuevas tecnologías de información y comunicación en el trabajo. Incluye el hecho de "trasladar las mentes, no los cuerpos", creándose un espacio tácito de trabajo (una oficina virtual) donde pueden coexistir todos los componentes virtualmente reunidos (miembros de un equipo, clientes, proveedores, etc...) que permite la aparición de nuevas relaciones (trabajo en red), posibilidad que facilita la configuración de organizaciones distribuidas (AET, 2001).

La Comisión Europea, en su "Informe de Situación de los Nuevos Métodos de Trabajo en la Economía del Conocimiento" (2002), define que el e-trabajo cubre cualquier trabajo realizado fuera de la oficina de una sociedad, pero dirigido

desde esta sociedad, utilizando las tecnologías de la información y un enlace de telecomunicación para recibir o entregar el trabajo. Para analizar la difusión del e-trabajo en Europa se puso en marcha el proyecto EMERGENCE<sup>8</sup>, que recogió información sobre cualquier tipo de trabajo a distancia, realizado mediante un enlace de telecomunicación, independientemente de que fuera realizado por empleados o por personal subcontratado, y de si tenía lugar en oficinas de la empresa, en la casa del trabajador o desde diferentes sitios (Tabla 3).

TABLA 3. TIPOLOGÍA DEL E-TRABAJO. PROYECTO EMERGENCE. FUENTE: COMISIÓN EUROPEA, 2002.

|                                  |                                      | VARIACIONES CONTRACTUALES   |  |
|----------------------------------|--------------------------------------|---|--|
|                                  |                                      | EN PLANTILLA  | SUBCONTRATADOS   |
| VARIACIONES DEL LUGAR DE TRABAJO | INDIVIDUALES (Fuera de las oficinas) | Teletrabajadores a domicilio<br>Teletrabajadores móviles  | Teletrabajadores autónomos o móviles   |
|                                  | EN OFICINAS COMPARTIDAS              | Oficinas secundarias remotas/<br>Centros de llamadas<br>Empleados trabajando en telecentros o en oficinas de terceros | Centros de servicios (oficinas) para empresarios<br>Centros de llamadas subcontratados |

Según los datos que maneja la Comisión, casi la mitad de las organizaciones en Europa (un 49%), ya practican alguna forma de e-trabajo, es decir, de los 55,5 millones de empresas que existen en Europa, unos 27 millones ya emplean el e-trabajo. En la figura 5 se pueden ver las distintas formas que toma el e-trabajo en Europa y, en la figura 6, la distribución por países.

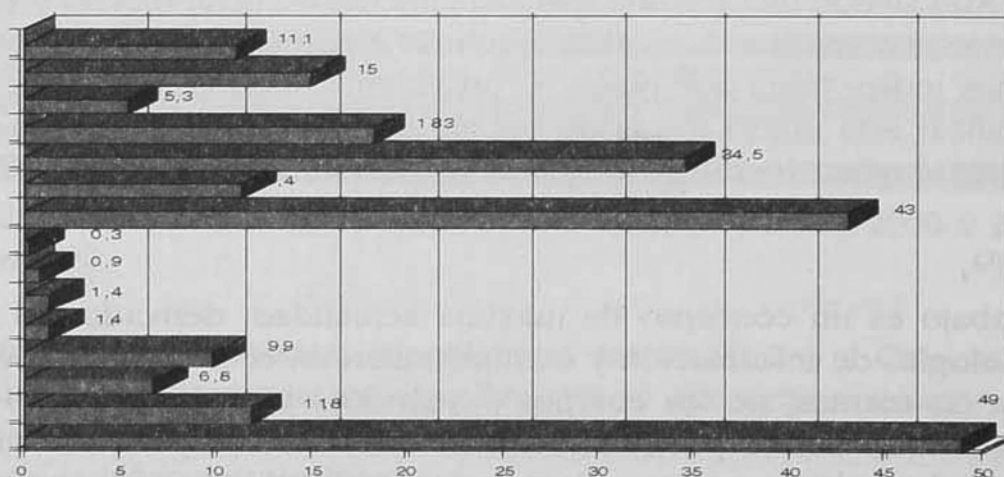


FIGURA 5. E-TRABAJO EN EUROPA. FUENTE: COMISIÓN EUROPEA, 2002.

8. EMERGENCE: Estimation and Mapping of Employment Relocation in a Global Economy in the New Communications Environment. Este informe recoge los resultados de una encuesta realizada a 7268 empleados de 18 países europeos (los 15 Estados Miembros de la Unión más Hungría, Polonia y la República Checa).

Analizando los datos de la figura 5, observamos como la mayor proporción de e-trabajo se da en forma de subcontratación (outsourcing), y un 12% de las empresas europeas (unos 6,5 millones de empleadores) movilizan a empleados de la propia plantilla. También se recoge como, sobre uno de cada 10 empleadores (6,8%) tiene una oficina secundaria, localizada en otra región en la que mantiene a parte de su plantilla. Menos del 1% de los establecimientos (algo menos de medio millón), utilizan telecentros, centros satélites u otro tipo de oficinas que pertenecen a terceros, como lugar de trabajo para los empleados de su plantilla trabajando a distancia. Un 43% de los establecimientos subcontratan, por lo menos, un servicio empresarial que involucra el uso de las nuevas tecnologías; la mayor parte dentro de la región de la empresa contratante (34,5%), mientras que un 18,3% lo hace en una región diferente dentro del mismo país, y un 5,3 subcontrata en otros países. También es interesante observar cómo, los Centros de llamadas, representan una proporción importante del e-trabajo europeo. Mientras que sólo el 1,4% de los entrevistados poseían un Centro de llamadas propio, alrededor de un 15% utilizan centros subcontratados. Respecto al teletrabajo, la modalidad de trabajo más conocida, que es la realizada desde la casa del empleado, es una de las formas de e-trabajo menos empleadas (1,5% de las empresas lo emplean), mientras que es mucho más frecuente utilizar las nuevas tecnologías para respaldar el teletrabajo desde lugares remotos, pero dentro de las plantillas, lo que implica mucho menos aislamiento social, una de las principales críticas que se le hace a esta forma de trabajo. En el siguiente apartado vamos a analizar más detalladamente este modalidad del e-trabajo.

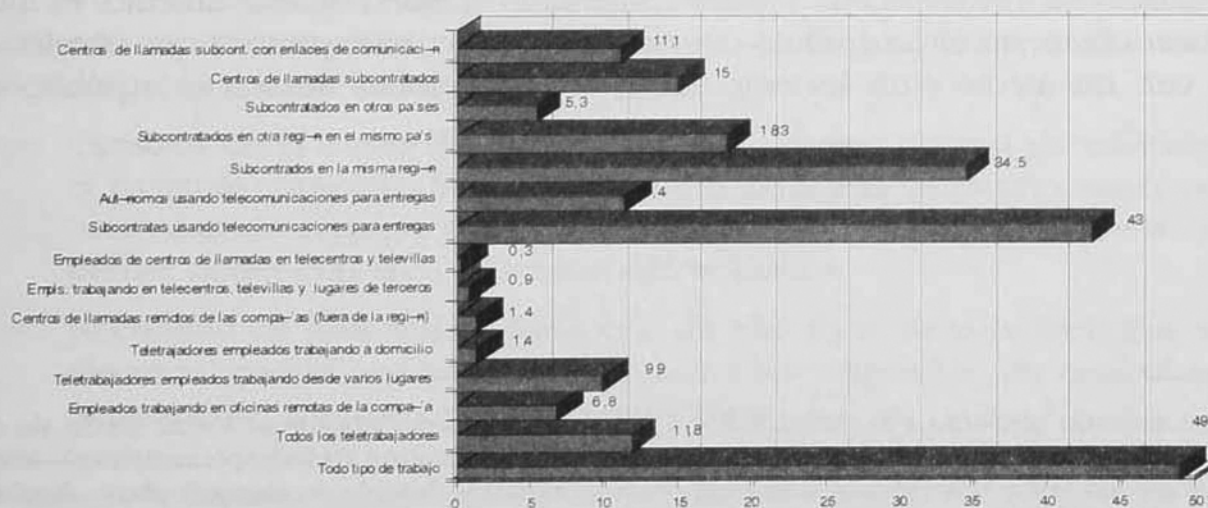


FIGURA 6. E-TRABAJO EN EUROPA POR PAÍSES<sup>9</sup>. FUENTE: COMISIÓN EUROPEA, 2002.

9. Datos ponderados. Porcentaje de establecimientos con más de 50 empleados en la U.E. más Hungría, Polonia y la República Checa.

## TELETRABAJO

Como hemos podido observar en la figura 5, entre las actividades que se pueden incluir en este ámbito está el teletrabajo<sup>10</sup>. El concepto de “teletrabajo” se debe a Jack Nilles<sup>11</sup> que en la década de los 70, durante la crisis del petróleo, lo acuñó al sugerir la posibilidad de emplear las nuevas tecnologías para sustituir los desplazamientos físicos por comunicaciones electrónicas, con el consiguiente ahorro de recursos. Desde ese momento, el teletrabajo ha sido objeto de numerosos estudios y aplicaciones.

El teletrabajo ha sido definido como “una forma de organización y/o ejecución del trabajo utilizando las tecnologías de la información, en el contexto de un contrato / relación de empleo en la cual el trabajo, que también podría ser realizado en el lugar del empleador, se efectúa fuera de esos lugares habituales para la ejecución del trabajo” (Acuerdo Marco Europeo sobre el teletrabajo). Se trata de romper con las dimensiones tradicionales de tiempo y espacio, de tal forma que el teletrabajador puede desempeñar su actividad profesional en un lugar diferente al centro habitual de trabajo y en un horario distinto al tradicionalmente establecido. No es un nuevo tipo de trabajo, es una nueva forma de enfocar la actividad profesional.

Se considera, por tanto, que si Europa quiere sacar el máximo partido a la sociedad de la información que le envuelve, deberá impulsar esta nueva forma de organizar el trabajo, de tal forma que vayan a la par la flexibilidad y la seguridad, que aumente la calidad de los empleos y que mejoren las oportunidades de las personas con minusvalía en el mercado de trabajo

Con relación a los temas que hemos comentado al inicio de este artículo, es interesante destacar cómo, en el preámbulo del Acuerdo Marco, se especifica que el teletrabajo es a la vez, un medio para las empresas y organizaciones de servicios públicos de

- 
10. No existe acuerdo respecto a la definición y a los términos para denominar a esta forma de organización del trabajo. Así, se utilizan términos como telecommuting (teledesplazamiento); networking (trabajo en red); remote working (trabajo a distancia); flexible working (trabajo flexible) y homeworking (trabajo en casa). En Estados Unidos el término que se suele emplear es telecommuting, mientras que en Europa es más frecuente hablar de telework, teletravail, telelavoro, telearbeit, etc. (Gray, Hodson y Gordon, 1995).
  11. El término teletrabajo fue inicialmente empleado por Nilles en 1983 en su obra “Micros and modems: telecommuting with personal computers”. Posteriormente realizó un más amplio desarrollo del mismo en 1994, en la obra “Making Telecommuting Happen: a guide for telemanagers and telecommuters”.

modernizar la organización del trabajo, y una forma para los trabajadores de conciliar la vida profesional y laboral y de darles mayor autonomía en la realización de sus tareas<sup>12</sup>.

#### IMPLICACIONES ORGANIZACIONALES DEL TELETRABAJO

Desde el punto de vista de la organización, la implantación del teletrabajo, y por tanto, la inclusión de las nuevas tecnologías en la vida organizacional, implica llevar a cabo un detenido análisis del contexto del trabajo, para asegurarse, en lo máximo, el éxito del mismo. Así por ejemplo, Belzunegui (2002), señala que el teletrabajo afecta al núcleo central de la relación laboral, por lo que es necesario tener en cuenta una serie de factores como son: la organización y el tiempo de trabajo; jerarquización y control del proceso de trabajo; asignación de tareas y movilidad interna; reconocimiento de la cualificación y programas formativos; el sistema de remuneración e incentivación; la seguridad e higiene en el trabajo; condiciones materiales de la prestación; negociación de la implantación del teletrabajo e implicaciones del teletrabajo en la vida cotidiana de los teletrabajadores.

Por su parte, Sánchez Alarcos (1998) considera que, la implantación del teletrabajo abre una serie de interrogantes que habrá que afrontar adecuadamente en un futuro muy cercano, como por ejemplo, entre otras, las siguientes cuestiones:

- Rediseño de procesos. En la actualidad, si en el trabajo presencial se diseña mal un proceso de trabajo, es posible que sea corregido a través de mecanismos de relación informal, mientras que si el uso del teletrabajo está muy extendido, esa relación informal queda muy disminuida y eso exige un mayor esmero en el diseño.
- Cambios en la forma de supervisión, que en este sistema de teletrabajo resulta bastante compleja. Se hace necesario enfocarla hacia un control por objetivos, cosa no siempre fácil de asumir por parte de los directivos que creen perder poder con ello, sobre sus subordinados.
- Necesidad de (tele)trabajadores con un alto nivel de autodisciplina, ya que la distancia que le separa del supervisor hace imposible un control cercano y permanente, usual en el trabajo tradicional.

---

12. En general, la literatura parece respaldar que la flexibilidad, autonomía y posibilidad de conciliar vida laboral y privada, son las razones prioritarias que mueven a las personas a adoptar el teletrabajo, aunque los estudios de Wicks (2002) difieren en esta apreciación. En una investigación realizada en una empresa financiera canadiense, que estaba planteándose incorporar el teletrabajo, encontró que aquellos trabajadores que deseaban recurrir a este sistema de trabajo, lo hacían básicamente por cuestiones económicas y por la creencia de que hacerlo influiría positivamente sobre sus carreras, es decir, los motivos eran financieros y de desarrollo de su futuro profesional, antes que por el poder compaginar más adecuadamente su vida laboral y familiar.

- Difícil delimitación entre la vida laboral y privada. Si el teletrabajador desarrolla la jornada laboral en su hogar, no podrá “desconectar” de su trabajo o le será más difícil, y esto tiene mucha incidencia en la salud mental. Deberá establecer una clara delimitación de las fronteras entre ambas actividades.
- Controlar la seguridad de la información que maneja deberá ser prioritario, ya que en la recepción o transmisión de datos hay una exposición permanente a todo tipo de “pirateo”.
- Posibilidad de componer equipos “ad hoc”, con todo tipo de especialistas y con las contrataciones más atípicas (jornadas irregulares, trabajos realizados, etc.), ya que no existirán barreras espaciales ni temporales.

De todo esto se deduce que, además de otra serie de consideraciones organizacionales, al optar por el teletrabajo, el teletrabajador deberá reunir unas características especiales, diferentes a las habitualmente requeridas en un trabajador presencial, y que Viorreta y otros (2000) sintetizan en la tabla 4.

| MODELO PRESENCIAL CLÁSICO   | MODELO DE TELETRABAJO  |
|---|--|
| Habilidad para operar en un entorno, en mayor o menor grado, definido y estable               | Habilidad para operar en un entorno siempre cambiante y no siempre definido                            |
| Conocimiento de sistemas particulares, orientados hacia la realización de tareas              | Capacidad de comprender sistemas y procesos de trabajo y realización de tareas diversas                |
| Capacidad para tratar con procesos de trabajo claros y concretos                              | Capacidad para tratar con procesos de trabajo múltiples y diferentes                                   |
| Habilidad para trabajar en un entorno de trabajo “tutelado” (control externo)                 | Habilidad para asumir responsabilidades y decisiones en un entorno “autogestionado” (control interno)  |
| Priman las tres “P”: Puntualidad, Permanencia y Presencia                                     | Lo importante es la calidad del resultado y el cumplimiento de plazos                                  |
| Trabajo individual o en equipo en un entorno presencial                                       | Trabajo a distancia, individual, con necesidad de coordinación en equipos distribuidos                 |
| Necesidad del uso de NTICs <sup>13</sup> , a veces sólo como valor añadido                    | Uso de NTICs como herramienta ineludible e imprescindible  |
| Habilidades de interacción “cara a cara”  | Habilidades de interacción mediante NTICs  |
| Habilidad para operar en horizontes limitados geográfica y temporalmente                      | Habilidades para operar en horizontes en expansión, geográfica y horaria                               |
| Actualización ocasional en centros de formación. Aprendizaje informal en el puesto de trabajo | Frecuentes actualizaciones y renovación de competencias. Autoestudio y formación abierta y a distancia |
| Competencia enseñada  | Competencia auto-aprendida   |
| Vida laboral y privada diferenciada   | Capacidad de delimitar vida laboral y privada  |

TABLA 4: VARIACIÓN EN LAS HABILIDADES: DEL TRABAJO AL TELETRABAJO. FUENTE: VIORRETA, C. Y OTROS (2000).

### 13. Nuevas Tecnologías de la Info-Comunicación.



En relación con el perfil del teletrabajador, Sosa y Verano (2001), hacen una interesante reflexión acerca de los mitos y las realidades del teletrabajo, basándose en los resultados del proyecto ECATT 1999, de la Comisión Europea. Así, mientras que generalmente se piensa que el teletrabajo es desarrollado fundamentalmente por mujeres, con bajo nivel de cualificación y que dedican menos tiempo a trabajar que el trabajador tradicional, los datos muestran que el perfil real del teletrabajador europeo es mayoritariamente masculino (75%), con niveles de cualificación alto o muy alto (75% de personal cualificado, frente a un 44% de los no teletrabajadores), con edades similares a las del resto de trabajadores (el 63% de los teletrabajadores tienen entre 39 y 49 años, y la media oscila alrededor de los 39), y que dedican más horas a trabajar de las estipuladas. Respecto a las empresas que lo aplican, más del 66% de las organizaciones europeas encuestadas, con más de 500 empleados, utilizan alguna modalidad de teletrabajo, mientras que menos del 12% de los negocios con menos de 10 empleados tiene teletrabajadores. Por tanto, aunque muchos estudiosos consideran que las PYMES son las que mejor se pueden adaptar a este sistema de trabajo, la realidad pone de manifiesto que son las más reacias a implantarlo. (Tabla 5)

|                                     | Mitos del teletrabajo                  | Realidad del teletrabajo              |
|-------------------------------------|--|---------------------------------------|
| <b>Perfil del teletrabajador</b>    | Mujeres                                | Hombres                               |
|                                     | Jóvenes                                | 39 años                               |
|                                     | Baja cualificación                     | Alta/muy alta cualificación           |
|                                     | Dedican menos horas de las contratadas | Trabajan más horas de las contratadas |
| <b>Perfil de las organizaciones</b> | PYMES                                  | Grandes empresas                      |

TABLA 5. MITOS Y REALIDAD DEL TELETRABAJO EN EUROPA. FUENTE: SOSA Y VERANO, 2001.

Por último, cerramos este apartado con las reflexiones de Padilla (1998) que, tras analizar las principales aportaciones sobre el teletrabajo y los teletrabajadores, propone una serie de cuestiones que hay que tener muy en cuenta para asegurarse, en lo posible, el éxito en la implantación del teletrabajo:

- Apoyo de la Alta Dirección, aportando todos los medios necesarios. Ésta debe tener muy claro los objetivos que se persiguen, las razones para su implantación y las consecuencias de no hacerlo.
- Aceptación voluntaria del teletrabajo, tanto por parte de los directivos como de los trabajadores que lo vayan a adoptar. Se trata de conseguir un claro y decidido compromiso de los implicados y eso se logra a través de asesorarles en todo momento, de forma que se sientan respaldados.
- Definir la figura de un facilitador, normalmente el director del programa de teletrabajo, para liderar el proyecto. Entre otras tareas, deberá encar-

garse de: vender el programa constantemente, extender el conocimiento del teletrabajo, conseguir la implicación del personal, enfatizar sus aspectos beneficiosos, hacerse un experto en el tema, definir una estructura administrativa adecuada, cuidar aspectos como la selección, formación y seguridad de los trabajadores, gestionar la evaluación de los resultados, etc.

- Formación de todos los implicados, en temas de gestión (del tiempo, de proyectos, del estrés...), de comunicación, habilidades técnicas, etc.
- Involucrar a los directivos de las diferentes áreas (Sindical, Recursos Humanos, Legal, Relaciones Públicas, Investigación etc.), creando un Comité de Implantación del Teletrabajo

#### CONSIDERACIONES FINALES

La implantación de medidas de flexibilidad, en concreto las relacionadas con la armonización vida laboral-privada, son un elemento clave en la actual gestión de los recursos humanos. Los distintos estudios analizados han demostrado el atractivo que tienen actualmente las medidas de flexibilidad, que permiten a los trabajadores intentar conciliar su vida laboral y privada. Este interés queda claramente reflejado en una reciente medida adoptada por el Ministerio de Trabajo (Acuerdo para conciliar la vida familiar y laboral, de 10 de abril de 2003), por el que se concederán certificados de reconocimiento a las empresas «familiarmente responsables», y se distinguirá a aquellas empresas que destaquen por sus acciones de apoyo a las familias y por las medidas adoptadas para favorecer la conciliación de la vida laboral y familiar. El objetivo es premiar a aquellas empresas que armonicen los derechos del trabajador y los de la empresa, promuevan el respeto por la pluralidad, la vida privada y la salud de sus empleados, y se comprometan a corregir las desigualdades.

Se trata de buscar así una norma de referencia y un modelo de certificación para empresas, que recoja el cumplimiento de unas acciones mínimas en aspectos de conciliación de la vida personal y profesional con políticas de responsabilidad familiar.<sup>14</sup>

- 
14. Acuerdo establecido entre el Ministerio de Trabajo y la «Fundación + Familia», para la creación del «Certificado de Empresa Familiarmente Responsable». La certificación medirá: 1. Las políticas de flexibilidad en el tiempo que permitan al empleado disponer, en función de las necesidades de la familia, de un horario flexible de cara a la formación, atención de emergencias familiares, excedencias para cuidar hijos pequeños, enfermos o discapacitados, trabajo a tiempo parcial y jornadas reducidas; 2. Los beneficios sociales que conceda la empresa, como seguros de vida, planes de jubilación y seguros médicos para el cónyuge y los hijos; 3. Las políticas empresariales de «apoyo profesional», con el fin de ofrecer asesoramiento y formación al empleado de cara a adaptar el trabajo a las necesidades de la familia. Algunos ejemplos serían el asesoramiento legal, financiero, psicológico, o de carrera, en el que se tiene en cuenta explícitamente la situación familiar; 4. Las «Políticas de servicios» que tengan como objetivo reducir la carga de trabajo extra-laboral del empleado. Un ejemplo de esta política sería la creación de guarderías en la empresa.

En este contexto, nos hemos detenido especialmente en aquellas medidas relacionadas más directamente con la aplicación de las nuevas tecnologías, ya que nos movemos en un contexto eminentemente tecnológico, donde la cuestión no es elegir o no las nuevas tecnologías, sino aceptar su presencia y adaptarse a las consecuencias que ello implica.

Aunque existe aún mucha resistencia a la utilización de la tecnología, básicamente por desconocimiento y falta de preparación, parece demostrarse que, la correcta aplicación de dichas medidas implica interesantes ventajas a las empresas. Así, Díaz (2002), estima que si se introducen de forma sistemática y estratégica, traerán importantísimos beneficios a las empresas, entre los que destaca los siguientes: incremento del nivel de satisfacción y compromiso de los empleados; potenciación de la deseabilidad de la empresa en el mercado laboral, lo que facilitará los esfuerzos de reclutamiento; reducción del porcentaje de absentismo; incremento del porcentaje de retención, especialmente entre profesionales o colectivos clave; incremento del valor aportado por los empleados y valoración positiva del entorno social en el que la empresa actúa. Estaríamos, por tanto, consiguiendo lo que Olabarrieta definía al principio de este artículo como las metas básicas a lograr en el futuro en el ámbito de los Recursos Humanos, dichos recursos suponen el capital más importante con el cuenta toda empresa y determinan, indudablemente, su éxito o fracaso en el complejo, dinámico y competitivo entorno en el que nos encontramos.

#### BIBLIOGRAFÍA

- ACUERDO PARA CONCILIAR LA VIDA FAMILIAR Y LABORAL. 10-Abril-2003. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. [http://www.tt.mtas.es/periodico/asuntossociales/200304/as200304\\_10.htm](http://www.tt.mtas.es/periodico/asuntossociales/200304/as200304_10.htm)
- ACUERDO MARCO EUROPEO SOBRE EL TELETRABAJO. 16-Julio-2002
- ACUERDO PARA LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA 2002 (ANC-2002). 13 de diciembre de 2001. Firmado por los sindicatos Comisiones Obreras (CCOO) y Unión General de Trabajadores (UGT) y las organizaciones empresariales, Confederación Española de Organizaciones Empresariales-Confederación Española de la Pequeña y Mediana Empresa (CEOE-CEPYME).
- ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE TELETRABAJO AET (2001): *Situación y problemática global del teletrabajo. El e-trabajo: propuestas de solución*. [http://www.aet-es.org/docs/probl\\_gloal\\_teletrab.htm](http://www.aet-es.org/docs/probl_gloal_teletrab.htm)
- BELZUNEGUI ERASO, A. (2002): *Teletrabajo: estrategias de flexibilidad*. Madrid, Consejo Económico y Social

- CASADO, M<sup>a</sup> P. (2002) "Nueva tendencia en los servicios al empleado: Equilibrio trabajo y vida". *Capital Humano*, n<sup>o</sup> 160, noviembre. Pp. 23-25
- COMISIÓN EUROPEA (2002): *Informe de Situación de los Nuevos Métodos de Trabajo en la Economía del Conocimiento*.
- DÍAZ, F. (2002): "Retener el talento: Una prioridad de la política retributiva". *Capital Humano*, n<sup>o</sup> 160, noviembre. Pp. 108-110.
- GRAY, M., HODSON, N. y GORDON, G. (1995): *El teletrabajo. Aspectos generales*. Madrid, ECTF. Fundación Universidad-Empresa.
- GROVER, S.L. y CROOKER, K.J. (1995): *Who appreciates family-responsive human resource policies: The impact of family-friendly policies on the organizational attachment of parents and non-parents*. *Personnel Psychology*, n<sup>o</sup> 48. Pp. 271-288.
- HAMMONDS, K.H. (1997): "Work and family: Business Week's second survey of family-friendly corporate policies". *Business Week*, September, n<sup>o</sup> 96-99. Pp. 102-102.
- Ley 39/1999 de 5 de Noviembre, de Conciliación de la Vida Laboral y Familiar.
- LOBEL, S.A. y KOSSEK, E.E. (1996): "Human resource strategies to support diversity in work and personal lifestyles: Beyond the "family-friendly" organization". En E.E. Kossek y S.A. Lobel (Eds): *Managing diversity: Human resources strategies for transforming the workplace*. Oxford, U.K.: Blackwell. Pp. 221-244.
- MITCHELL, O.S. (1977): "Work and family benefits". En F.D. Blau y R.G. Ehrenberg (Eds.): *Gender and family issues in the workplace*. New York: Russell Sage Foundation. Pp. 269-276.
- NILLES, J.M. (1994): *Making Telecommuting Happen. A Guide for Telemanagers and Telecommuters*. Nueva York, Van Nostrand Reinhold.
- PADILLA, A. (1998): *Teletrabajo. Dirección y organización*. Madrid: Rama.
- PERRY-SMITH, J.E. y BLUM, T.C. (2000): "Work-family human resource bundles and perceived organizational performance". *Academy of Management Journal*, Vol.43, n<sup>o</sup> 6. Pp.1107-1117.
- POELMANS, S. Y CHINCHILLA, M<sup>a</sup> N. (2001): "Family-Friendly Policies". *IESE. Revista de Antiguos Alumnos*, n<sup>o</sup> diciembre-enero, 2002. Pp. 12-23.
- REDACCIÓN DE CAPITAL HUMANO (2001): "La conciliación de la vida personal y profesional modifica las culturas corporativas". *Capital Humano*, n<sup>o</sup> 149, noviembre. Pp. 38-45.

- SÁENZ, M.T. (2002): "Las relaciones personales y el respaldo de la compañía favorecen la calidad de vida laboral". *Capital Humano*, nº 155, mayo. Pp. 46-54.
- SÁNCHEZ, L. (2003): "Trabajar para vivir". *Nuevo Trabajo*, nº 425. Pp. 1, 8-9.
- SÁNCHEZ ALARCOS, J. (1998): "Reingeniería de la función de Recursos Humanos y flexibilidad laboral". *Capital Humano*, nº 112, junio. Pp. 56-62.
- SOSA, S. y VERANO, D. (2001): "La influencia del teletrabajo en la dirección y gestión de recursos humanos". *Capital Humano*, nº 144, mayo. Pp. 70-78.
- THOMPSON, C.A.; BEAUVAIS, L.L. y LYNESS, K.S. (1999): "When Work-Family Benefits Are Not Enough: The Influence of Work-Family Culture on Benefit Utilization, Organizational Attachment, and Work-Family Conflict". *Journal of Vocational Behavior*, nº54. Pp. 392-415.
- TOWERS PERRIN (2003): "Las empresas españolas reconocerán a sus empleados más rentables". *Capital Humano*, nº 162, enero. Pp. 55-58.
- VIORRETA, C. y otros (2000): *Guía de buenas prácticas. Formación de teletrabajadores y servicios de apoyo del Telecentro Cepadite*. Informe realizado dentro de la Iniciativa Comunitaria Empleo/Horizon II.
- WICKS, D. (2002): "Successfully increasing technological control through minimizing workplace resistance: understanding the willingness to telework". *Management Decision*, nº 40/7. Pp.672-681.