

TELETRABAJO EN EL SECTOR TURÍSTICO. NUEVAS POSIBILIDADES DE DISEÑO DE PUESTOS EN LAS AGENCIAS DE VIAJES

Marisa Román Onsalo

Universidad Pablo de Olavide (Sevilla)

Joaquín Traverso Cortés

Universidad Hispalense (Sevilla)

RESUMEN:

Dada la importancia del sector turístico en España y la flexibilidad que aporta el teletrabajo a la organización del trabajo, es nuestro objetivo estudiar la posibilidad de implantar el teletrabajo en actividades de este sector. Tomando como campo de estudio el caso de las agencias de viaje de la ciudad de Sevilla, analizamos, en un primer lugar, si las tareas o actividades realizadas por los trabajadores de estas agencias son susceptibles de ser teletrabajadas y, en caso afirmativo, qué implicaciones tiene. En un segundo lugar, analizamos si los trabajadores reúnen los requisitos necesarios para teletrabajar.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las organizaciones están sometidas a entornos altamente cambiantes y turbulentos, los cuales obligan a las mismas a desarrollar nuevos patrones organizacionales. Estos patrones se fundamentan en la convergencia, entiendo ésta como un proceso continuo caracterizado por el cambio incremental. Este proceso de convergencia, por su parte, ha de cristalizar en un ajuste entre la estrategia, la estructura, los recursos humanos y los procesos (Tushman et al. 1986).

Para desarrollar este proceso de ajuste es fundamental la flexibilidad que tengan las organizaciones; como consecuencia de esta necesidad el teletrabajo se está introduciendo poco a poco, pero de forma continua, en nuestro mercado laboral. Esta nueva forma de organizar el trabajo ofrece a las empresas flexibilidad, en tanto en cuanto el puesto teletrabajado no está sujeto a un horario rígido y es valorado más por los resultados alcanzados que por el tiempo o el lugar empleados para alcanzarlos (Phillips, 1998).

Lo cierto es que cada vez son más las empresas que recurren a esta modalidad de trabajo esperando encontrar las típicas ventajas que ofrece: incremento de la productividad y de la moral, reducción del estrés, del absentismo y de los costes de estructura, entre otras. Igualmente, cada vez son más los profesionales que trabajan desde sus casas o desde cualquier punto del planeta lejano a la sede de la empresa, programando su jornada laboral, trabajando a la hora que desean y con la imagen que les apetece (Hill et al., 1998).

Tanto para la empresa como para el trabajador, la implantación progresiva del teletrabajo conlleva cambios en los hábitos laborales. Aquella empresa que recurra a esta modalidad y decida implantarla, podrá hacerlo bajo una doble perspectiva: desde el punto de vista del uso interno, como evolución de su estructura organizativa; y desde el punto de vista externo, como promoción de nuevos servicios que permitan acceder a nuevas oportunidades de negocios. Ya sea una u otra la perspectiva adoptada, la empresa que pretenda implantar el teletrabajo deberá responder afirmativamente a la pregunta *¿puede mi empresa aplicar programas de teletrabajo?* Para poder responder afirmativamente es necesario que la empresa cumpla al menos tres requisitos, en toda la organización o en una parte de ella (Gray et al., 1995; p. 5):

- *Uso intensivo de las tecnologías de la información para la producción de valor añadido.*
- *Sistema de control de gestión altamente formalizado.*
- *Sistemas de trabajo basados en la dirección por objetivos o en el trabajo por proyectos.*

Una vez pasado este primer filtro, se ha de estudiar qué características deben reunir tanto los puestos y tareas como los trabajadores para aplicar el programa de teletrabajo.

Es en este punto donde se sitúa nuestro estudio al analizar la posibilidad de implantar el teletrabajo en el sector turístico, sector que hemos elegido por un doble motivo: por un lado, juega un papel básico en la economía española ya que supone el 20% de los empleos existentes, produce ingresos de 3,5 billones de pesetas y representa un 19% del PIB; se puede decir que es "la primera industria del país" (Ruiz, 1998, p.28); y por otro lado, porque, a priori, reúne las características básicas antes citadas para poder implantar el teletrabajo. Dentro del sector turístico, nuestro campo de análisis lo constituyen las agencias de viajes.

Para el desarrollo de este trabajo hemos seguido la siguiente estructura:

- El epígrafe segundo recoge el marco teórico donde se establecen las características que las tareas y los trabajadores deben poseer para poder teletrabajar, pues no todas las tareas son susceptibles de teletrabajarse, ni todos los trabajadores poseen las cualidades para ello. También se establecen las hipótesis de partida.
- En el tercer epígrafe se detalla la metodología utilizada identificando la muestra objeto de estudio así como la estructura de los cuestionarios.
- En el cuarto se exponen los resultados obtenidos.
- En el quinto epígrafe se enumeran las principales conclusiones, así como futuras líneas de investigación.

MARCO TEÓRICO E HIPÓTESIS DE TRABAJO

El concepto de teletrabajo que sustenta esta investigación está basado en las aportaciones de Ortiz (1996) y Giralt (1995). El concepto propuesto por estos autores, después de estudiar a otros como Carrasco y Salinas (1994), Di Martino y Wirth (1990), pone de relieve el predominio de tres elementos principales: organización, implantación y tecnología. Así, por teletrabajo se entiende: la realización de trabajo (actividad remunerada) utilizando como herramientas las tecnologías de la información y telecomunicación y sin presencia fija (al menos permanente) en la sede de la empresa base o del destinatario del trabajo.

Esta conceptualización hace posible aproximar día a día un número mayor de actividades profesionales y empresariales al entorno del teletrabajo. Ahora bien, para obtener una implantación con éxito, tanto las tareas como los trabajadores que seleccionemos para aplicar el teletrabajo han de reunir un conjunto de características.

SELECCIÓN DE TAREAS

La primera preocupación a la hora de plantearse una experiencia de teletrabajo tiene que centrarse en las características de las tareas. La razón es obvia: sólo una tarea que se pueda realizar a distancia es susceptible de desempeñarse mediante teletrabajo.

Estudiosos del tema (Carrasco y Salinas, 1994; p.32) estiman que, atendiendo solamente a la naturaleza del trabajo (es decir, sin que existan otro tipo de barreras económicas, psicológicas, físicas, legales, etc.), pueden ser susceptibles de desempeñarse a distancia al menos el 50 por 100 de los trabajos llamados de oficina. Generalmente, éstos implican manejo, proceso o recuperación de información más que producción de un producto tangible. Por eso, los sectores implicados en el teletrabajo han de ser los que más contenido en información tengan y, desde luego, todos los relacionados con la informática, cuya proliferación ha sido espectacular, hasta el punto de que actualmente representan alrededor de un 50 por 100 del trabajo de la población activa de los EE.UU. y de los países de la Unión Europea (Hill et al., 1998, p.670)

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 favorece el control, en lo que se refiere a nivel de producción, así como el nivel de calidad.

- Aquellas que **tienen escasa necesidad de comunicación y/o de trabajo en equipo**. La comunicación y la coordinación 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 facilitadas por las técnicas tanto materiales como de organización. Pero no cabe duda de que cuanto menos necesidad se tenga de ellas, y más sencillas puedan ser, mejor para quienes trabajan a distancia.

- Los **trabajos que exigen espacios reducidos para su desempeño** son más adecuados que los que exigen grandes espacios. Este requisito resulta fácil de entender incluso en trabajos puramente intelectuales cuando exigen el manejo de grandes volúmenes de documentación que generalmente el teletrabajador no puede tener en casa por falta material de espacio.

- 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).

- El **equipamiento** que se necesite para el desempeño de la actividad deberá ser **económico y no demasiado sofisticado**.

Resumiendo, podríamos decir que las tareas que más se prestan al teletrabajo son aquellas que sean claramente definibles, cuantificables, controlables y, en muchos casos, repetitivas, además de implicar un grado elevado de trabajo cerebral más que manual y trabajo que se pueda realizar individualmente o con áreas claramente definidas de tareas individuales (Shaw, 1996).

En cualquier caso, las características expuestas no podemos considerarlas como una lista cerrada e inmodificable en el tiempo. El continuo desarrollo y cambio de los medios informáticos está generando que puestos poco apropiados para teletrabajarse, según las características expuestas, como por ejemplo profesor o médico, poco a poco van ocupando un lugar más prominente dentro del teletrabajo, siendo cada vez más frecuente el desarrollo de actividades de teleformación y telemedicina (Alfaro de Prado, 1998, p.70).

SELECCIÓN DE TELETRABAJADORES

Una vez decidida la implantación del teletrabajo y elegidas las tareas que se van a realizar a distancia, la empresa tiene que plantearse cuáles son los empleados a seleccionar. No todos los trabajadores son aptos para teletrabajar y no todos los aptos quieren teletrabajar (Mahfoodt, 1995, p.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).

Una vez seleccionados los trabajadores, se debe comprobar que reúnen una serie de cualidades en abstracto, antes de descender al examen de las individualidades. Estas cualidades son (Nilles, 1994; Shulman et al., 1996; Blodgett, 1996):

- **Responsabilidad y madurez:** Los trabajadores que vayan a teletrabajar no deben estar entre aquellos que necesiten de vigilancia y estímulo continuos para que trabajen. Tengamos en cuenta que se les va a juzgar por resultados y no se les va a vigilar.

- **Capacidad para organizarse:** 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 y calidad, como decíamos, pero también en tiempo. Hay que cumplir unos plazos intermedios. No basta con la presencia, con ir a la oficina. 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:** 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. Pero a esta capacidad de emprender, la empresa ha de ponerle un mínimo de control para que el trabajador no llegue a "desmadrarse" e ir, o pretender ir, muy por delante de su empresa o por lo menos por un camino distinto. 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:** 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. Además esta actividad se realiza a distancia, por lo que el teletrabajador debe tener los suficientes conocimientos informáticos como para poder solventar la mayoría de los problemas que se le puedan presentar.

- **Capacidad de comunicación:** Esta capacidad es un recurso cada vez más apreciado e incentivado en la actividad empresarial, se convierte en requisito clave cuando los trabajadores están dispersos. 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:** 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 faci-

lidad 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:** 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.

El entorno del trabajo es esencial. El domicilio tiene que reunir una serie de requisitos que el teletrabajador tiene que sopesar antes de decidirse a teletrabajar. Se trata, repetimos, de "interiorizar la oficina", de diseccionarla, y de dividirla en tantas tareas, subtareas, detalles, etc. como la conforman y tratar de reproducirla en casa. Por ello, el teletrabajador tiene que buscarse un espacio adecuado. Ha de procurarse una instalación fija, rodearse de las condiciones adecuadas de seguridad, iluminación, ruidos, calefacción, refrigeración, ventilación, etc. También tiene que prever las tomas de corriente, las líneas telefónicas, los espacios para guardar "papeles", entre otros aspectos.

HIPÓTESIS DE TRABAJO

Como indicábamos en la introducción, la implantación del teletrabajo puede enfocarse desde una doble perspectiva: como evolución de la estructura organizativa, y como promoción de nuevos servicios que permitan acceder a nuevas oportunidades de negocios. La perspectiva adoptada en este estudio es la primera, la de uso interno, bajo la cual el teletrabajo ofrece a la empresa, tanto grande como pequeña, flexibilidad. Como indica Guillermo González¹, para la pequeña empresa, esta nueva forma de organizar el trabajo le abre la posibilidad de tener empleados en cualquier país del mundo y de acceder a clientes y mercados a los que no se podría acercarse de otro modo (Delgado, 1998).

Así, bajo esta perspectiva interna, la intención del estudio es comprobar la posibilidad de implantación del teletrabajo en el ámbito de las agencias de viajes. Posibilidad que se sustenta en verificar si la actualidad de las agencias de viajes pasa por desarrollar y tener tareas y personas, respectivamente, con las características antes expuestas. De esta forma las hipótesis de nuestro trabajo son:

H1. Las funciones y tareas desempeñadas en las agencias de viaje son susceptibles de ser teletrabajadas.

H2. Las personas que trabajan en las agencias de viajes reúnen las cualidades requeridas para ser teletrabajadores.

METODOLOGÍA DEL ESTUDIO

IDENTIFICACIÓN DE LA MUESTRA OBJETO DE ESTUDIO

Dentro del sector turístico, nuestro campo de análisis lo constituyen las agencias de viajes, en concreto las ubicadas en la provincia de Sevilla, las cuales han vivido un importante incremento en el período 1988-97 (figura I).

FIGURA I. EVOLUCIÓN DE LAS 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

Con la finalidad de actualizar los datos a fecha del estudio, Octubre-Noviembre 1998, contrastamos la información reflejada en la figura I 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 nos dirigimos a la totalidad de las agencias de viajes minoristas (que son quienes pueden vender sus servicios directamente al cliente) a las cuales les solicitamos su colaboración en la obtención de la información.

¹ Coordinador del Forum Español de Teletrabajo.

ESTRUCTURAS DE LOS CUESTIONARIOS Y MEDIDAS

Para recabar la información diseñamos un cuestionario con cuatro partes diferenciadas:

- Parte primera, *datos descriptivos*, con variables de tipo nominal que nos 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).

- Parte segunda, *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.

- Parte tercera, *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.

- Parte cuarta, *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 nueva forma de organizar el trabajo, solicitándole al encuestado, en caso de conocerlo, su propia definición. Con la segunda pretendemos 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 nos 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 empleamos el Programa SPSS, utilizando para el análisis descriptivo frecuencias y porcentajes.

RESULTADOS DEL ESTUDIO

DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA

Antes de comprobar la verificación o no de las dos hipótesis planteadas reflejaremos la situación genérica que nos hemos encontrado al realizar la investigación. Las empresas 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. De estas hemos de decir que el 71% pertenecen a un grupo empresarial.

Por lo que se refiere a las personas encuestadas, indicar que en nuestro 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 mayoría (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 tenemos 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, nos lleva a pensar que estamos ante un sector bastante estable.

TAREAS: ¿SON SUSCEPTIBLES DE TELETRABAJARSE?

La información obtenida con la segunda parte del cuestionario, nos ha permitido identificar seis actividades principales desarrolladas en las agencias de viajes: Información, Asesoramiento, Reserva, Venta, Postventa y Gestión-Administración. Todas ellas son desarrolladas sobre la base de los productos ofertados (figura II) por estas agencias.

FIGURA II .PRODUCTOS OFERTADOS POR LAS AGENCIAS DE VIAJE

- 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, deducimos, 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 podemos observar que en las cinco primeras actividades citadas (información, asesoramiento, reserva, venta y postventa) en las que participa directamente el cliente, son susceptibles de llevarse a cabo a través de tres medios diferentes de comunicación: atención personalizada, atención telefónica y atención 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 postventa 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 tele-homework. También habría que decir que la libertad y flexibilidad de horarios para el trabajador se vería mermada.

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. La sociedad de la información en la que vivimos y la incorporación de las modernas tecnologías de la información y comunicación en los puestos de trabajo, están provocando cambios en las estructuras organizativas así como tendencias hacia lo virtual (Davidow y Malone, 1992). 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.

Para poder llevar a cabo esta transformación es preciso que el cliente esté preparado técnicamente 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. No a todo el mundo le gusta "hablar" a través de un monitor y un teclado informático y, suponiendo que así fuera, es muy posible que hoy día, tanto agencias de viajes como clientes potenciales no cuenten aún con los medios tecnológicos necesarios para comunicarse a través de Internet.

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).

En cuanto a la sexta actividad recogida, gestión-administración, incluye las siguientes tareas: gestión bancaria, gestión de cobro-facturación, gestión de proveedores, gestión de ofertas-promociones, diseño de productos (si la agencia pertenece a un grupo, los productos suelen venir ya diseñados), contabilidad, archivo de datos, entre otras, son todas ellas susceptibles de ser teletrabajadas.

Como hemos comprobado las tareas desarrolladas en las agencias de viajes son todas susceptibles de realizarse a distancia, con lo cual podemos decir que el primer requisito para implantar el teletrabajo en dichas empresas sería favorable. El factor fundamental para orientar la empresa hacia el teletrabajo lo constituiría entonces la predisposición existente de los agentes implicados: trabajadores, empresarios y, por supuesto, clientes.

TRABAJADORES: ¿POSEEN LOS TRABAJADORES LAS CARACTERÍSTICAS PARA TELETRABAJAR?

En términos generales, podemos afirmar, que los empleados encuestados cuentan con los requisitos personales necesarios para teletrabajar. Para llegar a esta conclusión, hay que tener en cuenta que partimos de una autovaloración del trabajador, con la tendencia a la sobrestimación 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 (figura III).

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.

FIGURA III. CARACTERÍSTICAS DE LOS TRABAJADORES

CARACTERÍSTICAS / PORCENTAJES	VALOR 1	VALOR 2	VALOR 3	VALOR 4	VALOR 5
ASUMIR RESPONSABILIDADES	1,3	-	11,5	24,4	62,8
FACILIDAD PARA ORGANIZAR EL TIEMPO DE TRABAJO	-	1,3	9	39,7	50
ESPÍRITU EMPRENDEDOR-INNOVADOR EN EL TRABAJO	1,3	2,6	7,7	43,6	44,9
DOMINIO DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA COMUNICACIÓN	6,4	7,7	17,9	30,8	37,2
COMUNICACIÓN ORAL	-	2,6	3,8	19,2	74,4
COMUNICACIÓN ESCRITA	-	-	6,4	29,5	64,1
ADAPTACIÓN RÁPIDA A SITUACIONES NUEVAS	1,3	-	7,7	26,9	64,1
DOMICILIO CON CONDICIONES ADECUADAS	24,4	11,5	9	12,8	42,3

Con relación al conocimiento y manejo de las tecnologías de la comunicación, el 32,1% de los encuestados se posicionan en los valores 1, 2 y 3; lo cual imposibilita, en estos casos, 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. La adaptación a las nuevas tecnologías resulta en muchos casos una barrera tecnológica de difícil superación tanto para los agentes comerciales como para los propios directivos. A esta barrera habría que añadir la otra de carácter cultural, de manera que las personas nos resistimos a cambiar las estructuras que tradicionalmente hemos venido desarrollando dentro de nuestra organización. Dentro de esta barrera juega un papel importante la edad del trabajador. Las personas mayores tienden a resistirse más a los cambios y al empleo de estas nuevas tecnologías, así casi el 60% de las personas mayores de 46 años manifiestan su carencia de dominio sobre ellas. Al ser los directores (as) personas de edad más avanzada, son ellos quienes mayoritariamente tienen esta barrera, lo cual genera un freno importante a su conversión en teletrabajadores y a la creación de agencias virtuales.

Con relación a la disponibilidad de un lugar acondicionado lo mejor posible tratando de trasladar la oficina de la empresa a casa (si es que la modalidad de teletrabajo a aplicar es el tele-home-work), los datos obtenidos nos revelan que el 35,9% de los encuestados no disponen de dicho lugar (valores 1 y 2) y un 9 % se posiciona en el valor 3 (valor intermedio). Para solventar esta circunstancia podría ser interesante plantear el desarrollo de "Centros locales de teletrabajo" 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.

Sobre la base de estos resultados nuestra segunda hipótesis planteada no se ve plenamente satisfecha, habida cuenta que es imprescindible el dominio tecnológico para el desarrollo de esta forma flexible de trabajo. A pesar de este obstáculo somos optimistas en pensar que podrá solventarse en un futuro.

CONOCIMIENTO Y PRESENCIA DEL TELETRABAJO EN LAS AGENCIAS DE VIAJES

El teletrabajo es un gran desconocido en este sector de actividad pues un 64,1% de los encuestados no han oído hablar de él. En aquellos casos en los que manifestaban conocerlo, le solicitamos una definición del mismo encontrándonos, en algunos casos, con definiciones que poco o nada tienen que ver con él; por ejemplo, "trabajar con algo de la tele", "trabajar con el teléfono", "dar anuncios de trabajo desde la tele".

Las personas que conocen el teletrabajo son principalmente jóvenes de 26 a 35 años y con una formación de título medio.

CONCLUSIONES

El estudio realizado nos permite afirmar la posibilidad de aplicar el teletrabajo a las agencias de viajes, dado que las tareas desarrolladas en ellas reúnen las características requeridas, y los trabajadores manifiestan poseer, en su mayoría, los requisitos para teletrabajar. La ausencia de dominio informático y la carencia de un lugar físico apropiado podrían solventarse a través de una formación específica y con la creación de centros locales de teletrabajo.

Así, las agencias de viajes actuales podrían convertirse en agencias virtuales gestionadas a través de Internet. Con ello se ofrecería a los clientes un valor añadido en tanto en cuanto el propio cliente puede conectar a través de Internet 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.

La llegada en el próximo siglo 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. 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. Como gran inconveniente para las agencias actuales, 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".

Por otra parte, no son pocas las barreras laborales con las que nos encontramos en la actualidad. Entre ellas se encuentran la necesidad de nuevas regulaciones ya que para que estas agencias de viajes virtuales se pudieran implantar, habría que eliminar la restricción legal que obliga a disponer de un punto de venta físico. Otras barreras son los 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 Ubifree² denuncian, bajo seudónimo, las anomalías e injusticias de la empresa. Parece ser que estas barreras son salvables y por consiguiente creemos que en un futuro no muy lejano podremos contar con agencias de viajes virtuales.

Como se desprende de estas líneas, la implantación del teletrabajo en estas empresas, convirtiéndolas en virtuales, conllevaría importantísimos cambios, unos positivos y otros negativos. En este sentido, tendríamos que preguntarnos ¿hasta qué punto los clientes, las agencias (propietarios y trabajadores) estarían dispuestos a ello?

En este contexto reflexivo, abrimos una futura vía de investigación que trate de aportar respuestas, siendo nuestra intención futura conocer la opinión de los principales actores en esta actividad turística: los clientes. Dado que la columna vertebral de las agencias virtuales lo constituyen las tecnologías de la información y comunicación, es imprescindible que los clientes reales y potenciales no solo deban "saber" manejarlas sino también "querer" 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 impor-

² Nombre del sindicato. Fuente: El País, 7/1/1999, p.3.

tante 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.

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 TELECOMUTE?". COMPUTERWORLD. VOL. 30, (SEPTEMBER), pp. 66-68.
- CARRASCO GUTIÉRREZ, 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.
- 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.
- GIRALT, E. (1995): "TECNOLOGÍAS Y NUEVAS FORMAS DE TRABAJO". FUNDESCO, MAYO.
- 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.
- 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 TELEMANGERS AND TELECOMMUTERS. VAN NOSTRAND REINHOLD.
- NILLES, J.M.(1997): "TELEWORK: ENABLING DISTRIBUTED ORGANIZATIONS". INFORMATION SYSTEMS MANAGEMENT. V. 14 pp.7-14.
- ORTIZ, F. (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). ([HTTP://WWW.SWAN.AC.UK/PSYCHOLOGY/PATRA/INDEX.HTM](http://www.swan.ac.uk/psychology/patra/index.htm)).
- 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.
- SALINAS, J.M. (1995): "EL TELETRABAJO EN LA NUEVA SOCIEDAD GLOBAL DE LA INFORMACIÓN". FUNDESCO, MAYO.
- 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.
- TUSHMAN, M.L.; NEWMAN, W.H. Y ROMANELLI, E. (1986): "CONVERGENCIA Y TRASTORNO: ADMINISTRACIÓN DEL INCONSTANTE PASO DE LA EVOLUCIÓN ORGANIZACIONAL" EN MINTZBERG, H.; QUINN, J.B. Y VOYER, J. (1997): EL PROCESO ESTRATÉGICO. CONCEPTOS, CONTEXTOS Y CASOS. PRENTICE-HALL HISPANOAMERICANA, S.A., MÉXICO.