



RAFAEL ALIENA | MARÍA CRESPO | ELENA GARCÍA-CUEVAS | MARTA CEBALLOS
MIGUEL ÁNGEL MAÑAS | ESTEFANÍA MUÑOZ | VICENTE PECINO | CRUZ GARCÍA
MARÍA MONTERO Y LÓPEZ-LENA | JOSÉ MARCOS BUSTOS | JAVIER CARREÓN | JORGE HERNÁNDEZ

Realidad organizacional y teletrabajo Organizational reality and teleworking

Miguel Ángel Mañas Rodríguez*, Estefanía Muñoz Alba** y Vicente Pecino Medina***

* Universidad de Almería, marodrig@ual.es.

** Grupo de Investigación IPTORA, esmual@live.com

*** Universidad de Almería, vpecino@ual.es

Abstrac:

The purpose of this paper is to offer an overview of the different aspects about teleworking. In our review of the literature, we show a definition of telework, what are the profile of the teleworkers, what are the advantages and disadvantages of telework and what are some suggests for the future studies.

Keywords: Telework, Workplace flexibility, Innovation, Flexible organizations.

Resumen:

El objetivo del presente trabajo es ofrecer una visión global de los aspectos que conforman el teletrabajo. En nuestra revisión, se muestra la definición del teletrabajo, cuál es el perfil de los teletrabajadores, cuáles son las ventajas y desventajas del teletrabajo y cuáles son algunas de las sugerencias para futuros estudios.

Palabras clave: Teletrabajo, Flexibilidad en el lugar de trabajo, Innovación, Flexibilidad organizacional.

Article info:

Received: 19/03/2012 / Received in revised form: 12/06/2012

Accepted: 21/06/2012 / Published online: 30/06/2012

DOI: <http://dx.doi.org/10.5944/comunitania.4.5>



1. Introducción

En la presente introducción se comenta la importancia del teletrabajo sobre la base de una revisión actualizada de la literatura científica. Actualmente, las organizaciones están inmersas en un contexto de profundos cambios, por lo que es preciso que desarrollen mecanismos eficaces de adaptación para sobrevivir en un

mundo altamente competitivo, incluyendo nuevos modelos de estructura y de gestión organizacional, así como un nuevo marco para las relaciones laborales.

La transformación general de la cultura del trabajo hacia un mayor énfasis en la eficiencia y la productividad están estrechamente relacionadas con la globalización económica y la consiguiente demanda de formas más flexibles de la organización laboral como un todo (Castells 1996; Jackson 1999). La individualización de las relaciones laborales, la flexibilidad laboral, los modelos de trabajo variable, entre otras, son características relevantes del actual mercado de trabajo, por otro lado propias y específicas de esta sociedad y economía del conocimiento en la que vivimos (Castells 2001). La competencia global y la ampliación de las expectativas de los clientes impulsan un desarrollo más rápido de nuevos productos y servicios para mantenerse a la vanguardia de la competencia, que requieren una mayor combinación de flexibilidad e innovación.

En este sentido, la flexibilidad permite a las empresas reaccionar frente a los cambios del entorno y contribuir incluso de forma proactiva al proceso de innovación (Verdúet al. 2005). La flexibilidad organizativa, en general, y la flexibilidad de los recursos humanos, en particular, son variables relacionadas con la capacidad de adaptación y ajuste de la empresa frente a la incertidumbre del entorno. La flexibilidad representa la habilidad de las organizaciones para reaccionar ante esa incertidumbre, poniendo en acción un conjunto completo de recursos y capacidades que permitan afrontar la situación adecuadamente (Volberda 1996). La flexibilidad funcional mejora la calidad de la vida laboral, reduce la monotonía en el lugar de trabajo y permite a los empresarios utilizar las políticas de recursos humanos para el desarrollo de los empleados de la plantilla, generando una mayor fidelidad y lealtad a la empresa y facilitando la innovación, a pesar de un mayor coste.

Un elemento clave de la capacidad de innovación de las empresas reside en su habilidad para desarrollar y reconfigurar las competencias y responder a los cambios del entorno (Teece, Pisano y Shuen, 1997). La capacidad de una empresa para innovar es la capacidad de adoptar o implementar nuevos procesos, productos o servicios con éxito. Esta capacidad permite a la empresa responder al entorno con éxito y mejorar su rendimiento. Con frecuencia se afirma que la innovación es uno de los principales factores de un país de cara a la competitividad internacional, la tasa de crecimiento económico y el nivel de empleo (Stokey 1995).

De forma paralela a las exigencias de los entornos dinámicos, desde la segunda mitad de la década de los años 1990, se ha producido una importante revolución económica fundada en el uso intensivo de Internet y otras tecnologías basadas en la computación, las llamadas "Tecnologías de la Información y de la Comunicación" (TICs. Para Vilaseca (2004), las TICs comprenderían "el conjunto convergente de aplicaciones de microelectrónica, informática, telecomunicaciones, optoelectrónica y los recientes avances de ingeniería genética, son aplicables masivamente en la esfe-

ra económica y utilizadas para un gran número de usos sociales”, que han configurado la actual “sociedad del conocimiento”. De este modo, las TICs juegan un importante papel en la mejora de la productividad y la competitividad de las empresas, lo que repercute en la gestión de prácticas de recursos humanos más flexibles y funcionales, ya que permite a los empleados y trabajadores llevar a cabo actividades laborales desde un lugar alternativo a la oficina tradicional. Las TICs han hecho el trabajo más manejable y omnipresente, incrementando la flexibilidad de los empleados para organizar el trabajo (Moen, 1996). La flexibilidad en el lugar de trabajo, constituye la base para alcanzar otros niveles de flexibilidad en la empresa (Upton 1995; Karuppan 2004) para desplegar el conocimiento de los empleados incorporados y acceder al conocimiento externo necesario para las capacidades de innovación.

El teletrabajo constituye una práctica de recursos humanos que permite mejorar la flexibilidad de la organización y la flexibilidad de los empleados y, al mismo tiempo, requiere de un clima organizacional de confianza entre directivos y empleados. La interacción entre los miembros de una organización es un elemento relevante del clima organizacional (Mañas, González-Romá y Peiró, 1999; Ostroff y Bowen, 2000; Schneider y Reichers 1983). El clima es el “conjunto de percepciones compartidas en relación con las políticas, prácticas y procedimientos que una organización recompensa, apoya y espera (Schneider, 1983; Schneider y Reichers, 1983) influyendo sobre las actitudes y los comportamientos de los empleados e incidiendo en los resultados y la productividad individual y organizacional (Kopelman, Brief y Guzzo, 1990; Ostroff y Bowen, 2000). Un clima de confianza entre los supervisores y los empleados será necesario para el éxito de los programas de teletrabajo (Harrington y Ruppel, 1999). La literatura sobre la gestión estratégica de los recursos humanos sugiere que estas prácticas motivan a los empleados a actuar de forma comprometida con los intereses de la empresa (Collins y Clark 2003). En consecuencia, la investigación ha puesto de relieve la importancia de la implantación de prácticas comprometidas de recursos humanos que impacten en el desarrollo de climas que, a su vez, faciliten el desarrollo de las capacidades de los empleados y la generación de talento como ventajas competitivas que incrementan los resultados empresariales (Collins y Clark 2003; Fulmar et al. 2003; Kopelman, Brief y Guzzo 1990; Ostroff y Bowen 2000).

Las organizaciones virtuales siguen siendo poco frecuentes, aunque cada vez más en las grandes empresas se crean equipos virtuales (Hertel, Gester y Konrad 2005; Hinds y Kiesler 2002), se está produciendo un aumento en la implantación de diferentes modalidades del teletrabajo (ej. teletrabajo móvil o itinerante, telecentros) (Andriessen y Vartiainen 2006). También los datos estadísticos muestran que el teletrabajo se ha incrementado, en países “avanzados” como Finlandia, por ejemplo, los datos indican que el 8% de la población activa en 2008 realizó alguna forma de teletrabajo (Lehto y Sutela 2009); en Reino Unido, de acuerdo con la Oficina Nacional de Estadística, la cifra de teletrabajadores en 2005 también fue de 8% (Ruiz y Walling 2005). La situación en España es bien diferente, nuestro país es uno donde las barreras al teletrabajo son más altas que en el resto de Europa, en datos de 2007 no se

alcanza el 4% de la población activa, superando exclusivamente a Hungría, Portugal y Rumanía (Martínez et al. 2009), empezando a despertar más en las Administraciones Públicas que en las propias empresas (Chinchilla y León 2007).

El crecimiento del teletrabajo se debe, sin duda, a los beneficios que ofrece: la disminución de los costes de la organización (Egan, 199), el incremento de la conciliación de la vida laboral y familiar (Harris, 1993; Shamir y Salomon, 1985), favorecer la inserción laboral de las personas con discapacidad (Matthes 1992), la reducción de la contaminación ambiental y la congestión del tráfico (Handy y Mokhtarian, 1995; Pérez et al., 2003b) y la reducción de accidentes “in itinere”.

De este modo, el teletrabajo se ha convertido en un tema importante en las políticas del mercado de trabajo, al considerar las amplias posibilidades que ofrecen las TICs. Con el continuo avance de la integración económica mundial, las decisiones sobre la ubicación de los centros de trabajo dependerán de las consideraciones sobre los costes laborales y las necesidades del cliente. La colaboración y el trabajo en red a través de las fronteras nacionales se han convertido en una fuente importante de competitividad empresarial y de menores costes de producción (Andriessen y Vartiainen 2006).

El presente trabajo ofrece una visión global sobre distintos aspectos que conforman el teletrabajo, dando respuesta a diversos interrogantes. La primera pregunta que debemos de responder es: ¿Qué es el teletrabajo?; la segunda pregunta se refiere a ¿Quién participa en el teletrabajo?; la tercera pregunta cuestiona ¿Cuáles son las ventajas y desventajas del teletrabajo?; y la última pregunta indaga sobre ¿Cuáles son las sugerencias para el estudio futuro del teletrabajo?

Para responder a la primera pregunta, se realiza una conceptualización sobre el teletrabajo y sus modalidades. Para dar respuesta a la segunda pregunta, se examina el perfil y la motivación de los teletrabajadores. En tercer lugar, se describen las ventajas y desventajas que trae como consecuentes la implementación del teletrabajo. Por último, se expone el estado actual de la cuestión, incluyendo sugerencias para futuras investigaciones.

Desarrollo

Teletrabajo: conceptualización y modalidades

El término “teletrabajo” procede de la unión de “tele” (del griego “telou” que, usada como prefijo, denota distancia, lejanía de algo) y de “trabajo”, que es la acción de trabajar (del latín “tripaliare”, cuyo significado es “realizar una acción física o intelectual continuada con esfuerzo, ocuparse en un ejercicio u obra”. El Teletrabajo es una forma de realizar un trabajo o una profesión, fuera del centro de trabajo habi-

tual, utilizando para su ejercicio herramientas informáticas y telemáticas; no es una especialidad profesional, ni una actividad en sí misma, sino un método que permite realizar un trabajo. Con este cambio, el concepto de "teletrabajo" quiebra las dos premisas esenciales del concepto tradicional del trabajo: la relación entre el hombre y su lugar de trabajo y la relación entre trabajo y horario (Thibault 2000).

El concepto surgió en la década de los 70, etapa en la que la crisis de petróleo ocasiona preocupaciones en torno al consumo de gasolina, los largos desplazamientos al lugar de trabajo y la congestión del tráfico en las principales áreas metropolitanas. El estadounidense Jack Nilles y sus colegas publicaron sus cálculos sobre el ahorro para la economía norteamericana de la reducción de los desplazamientos al centro de trabajo (Nilles, Carlson, Gray y Hanneman 1976). En ese momento se creía todavía que los crecientes problemas de la congestión en las principales ciudades se podrían resolver mediante la creación de centros de teletrabajo y alentando a las personas para trabajar desde casa. De este modo, Nilles utilizó el término "telecommuting" ("teledesplazamiento") muy aceptado en los Estados Unidos, considerándolo como "cualquier forma de sustitución de desplazamientos relacionados con la actividad laboral por tecnologías de la información" (Nilles et al., 1976). Sin embargo, en Europa se ha preferido el término "telework" ("teletrabajo"), aunque existen otras denominaciones (trabajo en casa, trabajo a distancia, etc.).

No hay una definición universalmente aceptada del trabajo a distancia o teletrabajo, pero es ampliamente aceptada la siguiente definición: "la organización del trabajo mediante el uso de las Tecnologías de la información y la comunicación (TICs que permiten a los empleados y directivos tener acceso a sus actividades laborales desde lugares remotos" (Nilles, 1998; Sullivan 2003).

En la práctica, podemos definir tres modalidades del teletrabajo: el teletrabajo a domicilio, el teletrabajo móvil y el teletrabajo en los telecentros o centros satélites (Thibault, 2000).

El teletrabajo a domicilio, se refiere a los empleados que trabajan en su hogar de forma regular (Harris, 2003; Thibault, 2000). Se realiza mediante un ordenador personal o terminal, conectado a través de las líneas telefónicas a redes de ordenadores situados en otro lugar. También se puede diferenciar entre los teletrabajadores de esta modalidad que están permanentemente on-line y quienes lo están sólo en momentos determinados. La mayor parte de los teletrabajadores sólo trabajan a tiempo parcial, transcurriendo el resto de la jornada laboral en la oficina. Pocas personas desean trabajar en el hogar a tiempo completo, como ha sido demostrado por diferentes estudios (Olszewski y Mokhtarian 1994).

El teletrabajo en telecentros, centros satélites o centros de recursos compartidos, se refiere a los empleados que trabajan tanto fuera de su casa como fuera del lugar de trabajo convencional, en un espacio adecuado tanto para los empleados como

para los clientes, reduciendo así los desplazamientos. Son centros de trabajo establecidos bien por las propias empresas deslocalizando el centro de trabajo tradicional hacia el extrarradio de las ciudades o bien por un tercero para ser utilizados por profesionales autónomos o empresas que por sí mismos no pueden acceder a las TICS que proporciona el centro. Por ello, se crea una oficina a distancia equipada con todas las conexiones informáticas y de telecomunicaciones necesarias, brindando una alternativa al despacho en casa y, al mismo tiempo, les permite ahorrar a las empresas los costes que acarrea la instalación de oficinas satélite. El primer telecentro europeo se estableció en Francia en el año 1981, luego siguieron otros en Suecia y Dinamarca en el año 1985. Algunos de los principales servicios ofrecidos por los telecentros son: servicios de información, servicios de telecomunicaciones, servicios de consultoría sobre herramientas tecnológicas, acceso a información pública y educación (Del Águila, Bruque y Padilla 2002).

Los teletrabajadores móviles o itinerantes, son aquellos teletrabajadores que se desplazan con frecuencia y pueden trabajar estén donde estén, ya sea desde casa, en la oficina o de viaje, utilizando la información y tecnología de las comunicaciones para trabajar y comunicarse con la oficina según sea necesario. En los últimos años se está observando que esta forma de teletrabajo está aumentando (Andriessen y Vartiainen 2006), especialmente en el sector de la banca y el comercio.

Lo más frecuente es el teletrabajo realizado desde el domicilio, seguido del teletrabajo móvil, y lo menos utilizado son los telecentros.

La adopción del teletrabajo se relaciona de manera positiva con el nivel tecnológico de la empresa, la capacidad de innovación y el uso de las TICs (Illegems, Verbeke y S'Jegers 2001; Pérez, Martínez, De Luis y Vela 2004). Algunos de los factores que han contribuido a la adopción e implementación del teletrabajo son los relacionados con el desarrollo sostenible y la expansión de una cultura de trabajo que promueve la mayor eficiencia y productividad con la consiguiente demanda de formas más flexibles de organizaciones (Castells 1996; Jackson 1999). No obstante, el ideal del desarrollo sostenible tendrá que ir acompañado de objetivos importantes para la organización, tales como el bienestar en el trabajo o la mejora de la flexibilidad y la productividad en el trabajo (Butler, Aasheim y Williams, 2007; Martínez, Pérez, De Luis y Vela 2007). Otros autores encontraron que la autonomía de los trabajadores es más importante que la provisión tecnológica para facilitar la aplicación eficaz del teletrabajo (Clear y Dickson 2005).

De cualquier modo, un factor clave para favorecer el desarrollo del teletrabajo es la flexibilidad organizacional (Martínez, Pérez, De Luis y Vela 2009). La flexibilidad es una valiosa habilidad que permite el cambio organizacional para responder a las demandas de un entorno competitivo y dinámico (Wright y Snell 1998), caracterizado por la creciente competencia, la aceleración de los cambios tecnológicos y la ampliación de las expectativas del cliente. La flexibilidad laboral ha recibido mucha

atención en la literatura sobre gestión (Kalleberg 2001), constituyendo principalmente un mecanismo para la gestión eficiente de recursos humanos y para mejorar el rendimiento de la empresa. Según Upton (1995) la flexibilidad depende más de la flexibilidad de los recursos humanos que de cualquier otro factor, incluidos los recursos tecnológicos, para explicar las ventajas competitivas sostenibles.

Desde otra perspectiva, la flexibilidad es una capacidad dinámica de la empresa que se centra en la adaptación de los atributos de los empleados a condiciones ambientales cambiantes (Bhattacharya, Gibson, y Doty, 2005). Una definición de flexibilidad de los recursos humanos es "la capacidad de la gestión de los recursos humanos para facilitar la habilidad de la organización a adaptarse de forma efectiva y en poco tiempo a los cambios o a la diversidad de la demanda en el interior de la empresa o en su entorno" (Milliman, Von Glinow y Natham 1991).

La flexibilidad es multifacética (Kossek, Lautsch y Eaton 2006) y sus diferentes formas, a menudo, se utilizan conjuntamente. En este sentido, las empresas combinan distintas formas de flexibilidad organizacional para mejorar el rendimiento y adoptar prácticas de trabajo más flexibles con el fin de tener éxito (Gittleman, Horri-gan y Joyce 1998). En todos los sentidos, las prácticas de gestión de los recursos humanos constituyen una importante fuente de ventaja competitiva (Huselid 1995), diferentes estudios empíricos muestran que las prácticas de recursos humanos dirigidas hacia la flexibilidad tienen efectos positivos sobre los resultados empresariales (Martínez *et al.* 2009). La experiencia con el horario flexible y con otras prácticas flexibles de recursos humanos puede aumentar la propensión a adoptar otras formas innovadoras de organización del trabajo. Varios estudios (por ejemplo, Illegem-set *et al.* 2001) muestran una relación positiva entre teletrabajo y el uso de prácticas flexibles de recursos humanos.

¿Quiénes teletrabajan?

Para responder a la segunda cuestión es necesario establecer qué empleados realizan teletrabajo, tarea que no es fácil. Hay diferentes estudios que describen el perfil típico del teletrabajador: empleados de mediana edad, varón, ingresos elevados, alto nivel educativo y profesionalmente independiente (Luukine, 1996; Pérez De Luis y Martínez 2001). También se dispone de datos sobre quiénes aceptan el teletrabajo a tiempo completo o lo hacen a tiempo parcial; entre quienes aceptan teletrabajar a tiempo completo suelen ser con mayor probabilidad varones, mediana edad y con mayores ingresos, mientras que quienes aceptan teletrabajar a tiempo parcial son con mayor probabilidad mujeres, algo más mayores y con menores ingresos (Cyber Dialogue, 2000).

Entre los rasgos de idoneidad para el puesto se destacan: la autonomía en el control del propio ritmo de trabajo y la mínima necesidad de interacción presencial con

otros compañeros (Baruch y Nicholson 1997; Olson 1983). Suelen ser candidatos idóneos los denominados "trabajadores del conocimiento", los trabajadores de la información, los vendedores y el personal de marketing. Otros estudios indican que, en relación con el status y el poder, el teletrabajo es más atractivo para los que ocupan puestos profesionales que para los simples empleados de oficina. Los puestos profesionales consideran el teletrabajo como una modalidad de prestación de sus servicios más enriquecedora, proporcionándoles una mayor autonomía (Olson y Primps 1984).

Con respecto a las motivaciones de los trabajadores para realizar el teletrabajo, diferentes estudios han establecido que los factores más predictivos para que un empleado opte por el teletrabajo son: la buena disposición de los responsables, la interacción en el trabajo y la idoneidad autopercebida del puesto (Mannering y Mokhtarian 1995). Además, una serie de atributos personales y domésticos son también predictivos, incluyendo la falta de disciplina personal, las distracciones en el hogar, la preferencia por trabajar con un equipo, la orientación familiar y la adicción al trabajo.

Asimismo, respecto a la conciliación de la vida laboral y familiar, es más probable que opten por el teletrabajo las empleadas con niños pequeños (Mokhtarian, Bagley y Solomon 1998); sin embargo, es bastante significativo que en una revisión de las muestras utilizadas en los estudios sobre teletrabajo existe una mayoría de hombres (Luukinen 1996). Más interesantes y determinantes aún son los resultados obtenidos por Huws, Werner y Simon (1990) en los que el teletrabajo era mucho más utilizado por parejas sin hijos que por parejas con uno o dos hijos.

Otros estudios indican que los empleados con frecuencia eligen trabajar lejos de la oficina para evitar interrupciones, con el objetivo de cumplir con los plazos establecidos o bien para conseguir momentos de tranquilidad para realizar tareas que requieren de una considerable atención y concentración (Duxbury y Neufeld 1999), lo que conduce a mejorar la productividad y el rendimiento (Perlow 1997).

Ventajas e inconvenientes del teletrabajo

El teletrabajo, proporciona una serie de ventajas e inconvenientes que afectan tanto al teletrabajador como a la empresa, algunas de ellas se describen a continuación (Pinsonneault y Boisvert 2001; Pérez et al. 2001):

Entre las ventajas sociales que aporta el teletrabajo, podemos señalar:

- 1) Disminuir la congestión del tráfico en las ciudades, lo que implica además una reducción de los costes en obras públicas, una reducción de la siniestralidad por carretera, el consiguiente ahorro energético de combustibles y, sobre todo, la disminución de la contaminación.

2) Proporcionar soluciones a los posibles desequilibrios territoriales y medioambientales, relacionados con las zonas rurales y la despoblación. Si las nuevas tecnologías fueran instaladas homogéneamente por todo el territorio supondría la existencia de teletrabajadores en las zonas rurales y, con ello, la revitalización de las mismas.

3) Posibilidad de integración laboral de determinados colectivos, entre ellos los discapacitados. El teletrabajo les brinda una oportunidad de inserción laboral, ya que supone: mayor flexibilidad, la libre elección del lugar donde desempeñará su trabajo (no precisan de transporte adaptado, ni la ayuda de otras personas para desplazarse, ni adaptación especial del puesto en la sede de la empresa, le permite compatibilizar el trabajo con los procesos de recuperación y rehabilitación, ajustando su horario a otras exigencias relacionadas con su salud, mejora la calidad de vida del entorno familiar y permite reducir algunos costes inherentes al trabajo.

Entre las ventajas para la empresa figuran:

1) Reducción de los costes de espacios, instalaciones e infraestructuras. Se reducen los requerimientos de espacio en las oficinas, de pago de alquileres, luz, calefacción, papel, etc., conociendo que un puesto de teletrabajo puede resultar hasta un 50% más barato que otro presencial (Bailey y Kurland 1999; Watad y DiSanzo 2000).

2) Mayor productividad y calidad. Las empresas consiguen un aumento de la productividad de sus teletrabajadores porque no tienen distracciones ni interrupciones, porque se elimina la tensión del desplazamiento al centro de trabajo y porque la instalación de un adecuado sistema de comunicación produce mejoras en la infraestructura de la empresa que ayuda a optimizar las operaciones (Watad y DiSanzo 2000).

3) Menor absentismo laboral. El teletrabajo permite que los empleados con problemas de salud puedan realizar sus tareas y, al mismo tiempo, puedan recuperarse (Collins 2005). Además, permite que las indisposiciones o síntomas poco importantes (resfriados, etc.) no impiden la realización de las tareas encomendadas.

4) Flexibilidad en las relaciones laborales. El teletrabajo permite modificar los horarios de trabajo, implantando horarios flexibles para la coordinación entre teletrabajadores y no teletrabajadores (Illegemset *al.* 2001) y otras prácticas flexibles relativas a la jornada laboral.

5) Menor rotación laboral y mayor cualificación profesional. El teletrabajo permite atraer a nuevos empleados y retener a empleados valiosos, manteniendo y mejorando su estado de ánimo y aumentando su rendimiento (Chaudron 1995; Bentley y Yoong 2000). Los teletrabajadores suelen ser mayoritariamente trabajadores del conocimiento siendo valiosa su permanencia y especialización en la empresa, de ahí que el teletrabajo puede ser una práctica de retención de estos trabajadores.

6) Desarrollo sostenible. El teletrabajo puede ayudar a mejorar la imagen corporativa más positiva y moderna de la empresa de forma indirecta, al implantar prácticas de recursos humanos sostenibles (Handy y Mokhtarian 1995; Pyörä 2011).

7) Menos problemas de convivencia entre empleados, relacionado con la dispersión de los trabajadores (Duxbury y Neufeld, 1999).

Entre las ventajas para el teletrabajador están:

1) Flexibilidad y autonomía. El teletrabajo es más adecuado para trabajos que requieren tranquilidad y concentración, sin interrupciones; así como permite la organización del ritmo de trabajo diario que se adapte mejor a las propias preferencias (Brodthorn y Verburg 2007). El teletrabajo es un método útil para mejorar el ejercicio de cualquier profesión, desvinculada del lugar y del horario, adaptando el trabajo a la vida y no al revés, y sustituyendo obligación por responsabilidad.

2) Productividad y rendimiento. Los estudios indican que el teletrabajo mejora el control sobre las tareas y el bienestar a nivel individual así como el aumento de la eficiencia global de las organizaciones (Luukinen 1996; Martínez et al. 2007; Martínez, Vela, Pérez y De Luis 2008).

3) Mejora en los plazos de entrega. Una de las motivaciones para optar por el teletrabajo, es evitar las interrupciones, lo que permite cumplir con los plazos inminentes o la búsqueda de momentos de tranquilidad para tareas que requieren una atención y concentración considerables (Duxbury y Neufeld 1999).

4) Mayor especialización. El teletrabajo permite recuperar la profesionalidad y la especialización en el trabajo autónomo e independiente (Cleary Dickson 2005), así los estudios indican que los empleados involucrados en el diseño y la planificación de las tareas y objetivos son más capaces de teletrabajar (Pérez et al. 2003), dependen menos de sus compañeros para resolver los problemas en el domicilio o en otros lugares. Estas circunstancias producen una mayor autoeficacia de los teletrabajadores que conduce a una mejora del rendimiento y la productividad (Raghuram, Wiesenfeld y Garud 2003).

5) Mayor disponibilidad de tiempo y posibilidad de conciliar adecuadamente la vida laboral y familiar, la atención de las tareas domésticas y el ocio.

6) Ahorro económico, al producirse menos desplazamientos al lugar de trabajo convencional, menores gastos en vestuario, almuerzos, etc.

No obstante, el teletrabajo también tiene inconvenientes. En cuanto a los inconvenientes que repercuten en la empresa, se encuentran los siguientes:

1) Inversión en TICs. El coste de la instalación e infraestructura necesaria para realizar el teletrabajo, no sólo en el centro de trabajo sino también para el teletrabajador, puede ser un obstáculo para la implantación de esta modalidad de trabajo.

2) Estructura más descentralizada. El teletrabajo supone un cambio en la estructura organizativa de las empresas y con frecuencia se produce una pérdida de jerarquías, debido a la dispersión de los teletrabajadores y a la no existencia de una supervisión continua. Esto significa un esfuerzo extra para los directivos y gerentes que deben realizar una supervisión y control de las tareas por objetivos, para lo que no todas las empresas están preparadas. En este sentido, las actitudes de los gestores es la principal causa de la resistencia al cambio (Nilles 1998; Suomi y Pekkola 1999).

(3 Desconfianza. La imposibilidad de supervisión directa del desarrollo del trabajo y del control de los horarios, puede repercutir en una falta de confianza entre el empresario y el teletrabajador. El primer requisito para el éxito en el teletrabajo es una gestión eficaz en el uso del tiempo y un clima de mutua confianza y respeto entre empleado y empleador.

4) Protección de datos. Se pueden crear conflictos derivados de la lealtad de los teletrabajadores cuando acceden a los bancos de datos de la empresa, estando presente igualmente la dificultad de mantener la confidencialidad de los procedimientos e información de la empresa (Clear 2007). Es necesario que la organización desarrolle y mantenga una adecuada política de protección de datos.

En cuanto a los inconvenientes para el teletrabajador se citan las siguientes:

1) Aislamiento de la empresa. Son numerosos los autores que afirman que el teletrabajo lleva al aislamiento social y profesional (Gainey, Kelley y Hill 1999; Metzger y Von Glinow 1988; Salomon y Salomon 1984), no sólo por permanecer más horas en el domicilio, sino también por perder el contacto, la relación con los compañeros de trabajo y visualizar esta modalidad como una amenaza para la promoción profesional. Por esto, es importante que desde las primeras etapas de planificación del teletrabajo se adopten las medidas necesarias para organizar reuniones regulares y encuentros informales, que permita la retroalimentación sistemática. Otros estudios sostienen que el teletrabajo a tiempo parcial no incrementa este aislamiento, al mantener un régimen de presencia en la empresa (Grenier, Giles y Belanger, 1997).

2) Dificulta el trabajo en equipo. En la sociedad actual existe un creciente interés por el trabajo en equipo, que por definición, está en contradicción con la idea del teletrabajo. La dispersión de las personas que integran los equipos de trabajo es un elemento problemático si se requieren intensos y continuos contactos entre los miembros del equipo (Hislop 2002; Nandhakumar y Baskerville 2006). Así también, es más fácil solicitar ayuda e intercambiar ideas si se trabaja bajo el mismo techo con los demás. Además, la interacción física cercana genera compromiso en el tra-

bajo y crea un sentido de colectividad que se extiende más allá del equipo actual de la organización. En gran parte, es por esta razón que son poco frecuentes organizaciones puramente virtuales.

3) Posibilidad de explotación. El teletrabajo no es un sistema o método para realizar horas extra, ni para tener horarios de 24 horas. El volumen de trabajo debe ser ajustado desde la planificación del teletrabajo.

4) Delimitación de las actividades familiares y domésticas de las laborales mientras se está teletrabajando. No es fácil para los teletrabajadores delimitar con nitidez estas actividades, para ello es necesaria una estricta disciplina que impida esta mezcla de actividades.

Conclusión

Las TICs están transformando profundamente numerosos aspectos de la vida económica y social, los métodos y las relaciones laborales, la organización de las empresas, los objetivos de la educación y la formación, el modo en que las personas se comunican entresí. El teletrabajo se ha convertido en un fenómeno social que incide en el desarrollo económico, en los sistemas de organización del trabajo, en las relaciones laborales y en los comportamientos cotidianos. Su expansión se debe a la aplicación laboral de las TICs y la existencia de una infraestructura de telecomunicaciones avanzada, pudiéndose realizar mediante las mismas modalidades de contratación que en el trabajo tradicional.

Las organizaciones virtuales siguen siendo poco frecuentes, pero la investigación disponible sugiere que el teletrabajo móvil y otras modalidades del teletrabajo van en aumento. Por tanto, es necesario considerar las posibles ventajas de otras modalidades de trabajo, no sólo por la evolución reciente de las TICs, sino también porque el teletrabajo ha emergido como un importante tema en las políticas del mercado de trabajo. Es necesario señalar la importancia del establecimiento de un marco legal claro y específico sobre el teletrabajo, que en la actualidad no existe, en el que se definan los derechos y deberes de los empleados y empleadores.

El teletrabajo ofrece beneficios e inconvenientes tanto desde el punto de vista del empleado como del empresario. Desde el punto de vista del empleado, la flexibilidad y autonomía que ofrece, la satisfacción en el trabajo, la ausencia de interrupciones, la experiencia personal de rendimiento y de logro y el ahorro de tiempo en viajar al lugar de trabajo son factores beneficiosos, mientras que el aislamiento profesional y social están entre los factores negativos que afectan al teletrabajador. En cuanto a la empresa, el rendimiento y la productividad de los teletrabajadores, la reducción de costes en infraestructuras e instalaciones, el menor índice de absentismo y, sobre todo, la flexibilidad de las relaciones laborales son ventajas obtenidas por la implantación del tele-

trabajo. Aunque se presentan algunos inconvenientes, pueden ser superados disponiendo de recursos materiales y humanos. Como se ha mencionado, el primer requisito para el éxito en el teletrabajo es una gestión eficaz en el uso del tiempo y un clima de mutua confianza y respeto entre empleado y empleador.

En definitiva, el teletrabajo puede desarrollar su pleno potencial cuando se lleva a cabo junto con otras prácticas de desarrollo de los recursos humanos relacionadas con la flexibilidad en el trabajo.

Futuras investigaciones

En el futuro se deberán estudiar más profundamente los motivos que mueven a los trabajadores a optar por el teletrabajo, ya que los datos disponibles no son concluyentes y en algunos casos son poco clarificadores e incluso contradictorios. Es fundamental investigar las causas que mueven a los trabajadores a optar por el teletrabajo, para lo que es necesaria la realización de diseños longitudinales, con el fin de obtener una mejor comprensión de las relaciones entre las prácticas de trabajo flexibles y el rendimiento de la empresa.

La mayor parte de los estudios realizados se han centrado en los teletrabajadores. No obstante, los estudios más recientes ha sugerido extender la investigación hacia la organización, los grupos de trabajo y los compañeros que se ven afectados por la existencia de teletrabajadores (Fogarty, Scott y Williams 2011; Rice y Gattiker 2001). La clave está en el estudio del teletrabajo como una práctica de desarrollo de los recursos humanos con una amplia gama de impactos organizacionales, en lugar de centrarse en el estudio exclusivo de los teletrabajadores. Igualmente, es importante la elaboración de modelos teóricos que identifiquen el cómo y dónde se realiza el trabajo y proporcione una explicación global del teletrabajo, sus antecedentes y sus resultados.

Referencias bibliográficas

Andriessen, J. y Vartiainen, M. 2006. *Mobile Virtual Work. A New Paradigm?*. Berlin: Springer.

Bailey, D. y Kurland, N. 2002. "A review of telework research: findings, new directions, and lessons for the study of modern work". *Journal of Organizational Dynamics*, 28: 383-400.

Baruch, Y. y Nicholson, N. 1997. "Home, sweet work: requirements for effective home working". *Journal of General Management*, 23: 15-30.

Bentley, K. y Yoong, P. 2000. "Knowledge work and telework: an exploratory study". *Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy*, 10: 346-356.

Bhattacharya, M., Gibson, D. y Doty, D. 2005. "The effects of flexibility in employee skills, employee behaviors, and human resource practices on firm performance". *Journal of Management*, 31: 622-640.

Brodthorn, T.L. y Verburg, R.M. 2007. "Managing mobile work—insights from European practice." *New Technology, Work and Employment*, 22: 52-65.

Butler, E.S., Aasheim, C. y Williams, S. 2007. "Does telecommuting improve productivity? Seeking solid evidence of demonstrable productivity gains." *Communications of the ACM*, 50: 101-3.

Castells, M. 1996. *The Rise of the Network Society, Vol. I of The Information Age: Economy, Society and Culture*. Oxford, MA: Blackwell.

Castells, M. 2001. *La Galaxia Internet. Reflexiones sobre Internet, Empresa y Sociedad*. Madrid: Plaza&Janés.

Chaudron, D. 1995. "The "far-out" success of teleworking." *Supervisory Management*, 40: 1-2.

Chinchilla, N. y León, C. 2007. *Guía de Buenas Prácticas de la Empresa Flexible*. Navarra: IESE.

Clear, F. y Dickson, K. 2005. "Teleworking practice in small and medium-sized firms: management style and worker autonomy." *New Technology, Work and Employment*, 20: 218-233.

Clear, F. 2007. "SMEs, electronically-mediated working and data security: cause for concern?" *International Journal of Business Science and Applied Management*, 2: 1-20.

Collins, C. y Clark, K. 2003. "Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: the role of human resource practices in creating organizational competitive advantage." *Academy of Management Journal*, 46: 740-751.

Collins, M. 2005. "The not so simple case for teleworking: a study at Lloyd's of London." *New Technology, Work and Employment*, 20: 115-132.

Cyber Dialogue Inc. 2000. *Small Business/Home Office Trend Report*. New York.

Del-Águila, A., Bruque, S. y Padilla, A. 2002. *The economic and organizational aspects of telecentres: the Spanish case*. Elsevier Science Ltd. (<http://www.elsevier.com>).

Duxbury, L.E. y Neufeld, D. 1999. "An empirical evaluation of the impacts of telecommuting on intra-organizational communication." *Journal of Engineering and Technology Management*, 16: 1-28.

Egan B. 1997. "Feasibility and Cost Benefit Analysis." *International Telework Association Annual International Conference*: Crystal City, VA.

Fogarty, H., Scott, P. y Williams, S. 2011. "The Half-Empty Office: Dilemmas in Managing Locational Flexibility." *New Technology, Work and Employment*, 26: 183-195.

Fulmar, I., Gerhart, B. y Scott, K. 2003. "Are the 100 best better? An empirical investigation of the relationship between being a 'great place to work' and firm performance." *Personnel Psychology*, 56: 965-993.

Gainey, T.W., Kelley, D.E. y Hill, J.A. 1999. "Telecommuting's impact on corporate culture and individual workers: examining the effect of employee isolation." *SAM Advanced Management Journal*, Autumn: 4-10.

Gittleman, M., Horrigan, M. y Joyce, M. 1998. "Flexible workplace practices: evidence from a nationally representative survey." *Industrial and Labour Relations Review*, 52: 99-115.

Grenier, J., Giles, A. y Belanger, J. 1997. "Internal versus external labour flexibility: a two-plant comparison in Canadian manufacturing." *Industrial Relations*, 52: 683-711.

- Handy, S.L. y Mokhtarian, P.L. 1995. "Planning for telecommuting: measurement and policy issues." *Journal of the American Planning Association*, 61: 99-111.
- Harrington, S. y Ruppel, C. 1999. "Telecommuting: a test of trust, competing values, and relative advantage." *IEEE Transactions on Professional Communication*, 42: 223-239.
- Harris, L. 2003. "Home-based teleworking and the employment relationship." *Personnel Review*, 32: 422-437.
- Hertel, G., Geister, S. y Konrad, U. 2005. "Managing virtual teams: a review of current empirical research." *Human Resource Management Review*, 15: 69-95.
- Hinds, P. y Kiesler, S. 2002. *Distributed Work*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Hislop, D. 2002. "Mission impossible? Communicating and sharing knowledge via information technology." *Journal of Information Technology*, 17: 165-177.
- Huselid, M. 1995. "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance." *Academy of Management Journal* 38: 635-672.
- Huws, U., Werner, B.K. y Simon, R. 1990. *Telework towards the elusive office*. Chichester, England: Wiley
- Illegems, V., Verbeke, A. y S'Jegers, R. 2001. "The organizational context of teleworking implementation." *Technological Forecasting and Social Change*, 68: 275-291.
- Jackson, P. 1999. *Virtual Working: Social and Organisational Dynamics*. London: Routledge.
- Kalleberg, A. 2001. "Organizing flexibility: the flexible firm in a new century." *British Journal of Industrial Relations*, 39: 479-504.
- Karuppan, C. 2004. "Strategies to foster labor flexibility." *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53: 532-547.
- Kopelman, R.E., Brief, A.P. y Guzzo, R.A. 1990. "The Role of Climate and Culture in Productivity." Pp.193-236 en *Organizational Climate and Culture* editado por B. Schneider, San Francisco: Jossey-Bass.
- Kossek, E., Lautsch, B. y Eaton, S. 2006. "Telecommuting, control, and boundary management: correlates of policy use and practice, job control, and work-family effectiveness." *Journal of Vocational Behavior*, 68: 347-367.
- Lehto, A.M. y Sutela, H. 2009. *Three Decades of Working Conditions. Findings of Finish Quality of Work Life Surveys 1977-2008*. Helsinki: Statistics Finland.
- Luukinen A. 1996. A profile of Finnish telework: survey results concerning the nature, extent, and potential of telework in Finland. Pp. 1-49 en *Directions of Telework in Finland: Report by the Finnish Experience with Telework Project* por A. Luukinen, Helsinki: Ministry of Labour: Publication of Labour Administration.
- Mannering, J.S. y Mokhtarian, P.L. 1995. "Modeling the Choice of Telecommuting Frequency in California: An Exploratory Analysis." *Technological Forecasting and Social Change* 49: 49-73.
- Mañas, M.A., González-Romá, V. y Peiró, J.M. 1999. *El Clima de los Equipos de Trabajo: Determinantes y Consecuencias*. Almería: I.E.A.-UAL.
- Martínez, A., Pérez, M., De Luis, P. y Vela, M.J. 2007. "Teleworking and workplace flexibility: a study of impact on firm performance." *Personnel Review* 36: 42-64.

- Martínez, A., Vela, M.J., Pérez, M. y De Luis, M.P. 2008. "Telework adoption, change management, and firm performance." *Journal of Organizational Change Management* 21: 7-31.
- Martínez, A., Pérez, M., De Luis, P. y Vela, M.J. 2009. "Teletrabajo, Flexibilidad de Recursos Humanos y Resultados de la Empresa." *Management* 12: 52-79.
- Matthes, K. 1992. "Telecommuting: balancing business and employee needs." *HR Focus* 69: 3.
- Metzger, R.O. y Von Glinow, M.A. 1988. "Off-site workers: at home and abroad." *California Management Review* 30: 101-111.
- Milliman, J., Von Glinow, M. y Natham, M. 1991. "Organizational life cycles and strategic international human resource management in multinational companies: implications for congruence theory." *Academy of Management Review* 16: 318-339.
- Mokhtarian, P.L., Bagley, M.N. y Salomon, I. 1998. "The impact of gender, occupation, and presence of children on telecommuting motivations and constraints." *Journal of the American Society for Information Science* 49: 1115-1134.
- Moen, P. 1996. "A life course perspective on retirement, gender, and well-being." *Journal of Occupational Health Psychology* 1: 131-144.
- Nandhakumar, J. y Baskerville, R. 2006. "Durability of online networking: patterns of trust." *Information Technology & People* 19: 371-389.
- Nilles, J.M., Carlson, R.F., Gray, P. y Hanneman, G.J. 1976. *The Telecommunications-Transportation Tradeoff. Options for Tomorrow*. New York, NY: Wiley.
- Nilles, J.M. 1998. *Managing Telework. Strategies for Managing the Virtual Workforce*. New York, NY: Wiley.
- Olson MH. 1983. "Remote office work: changing work patterns in space and time." *Communications of the ACM* 26: 182-187.
- Olson, M.H. y Primps, SB. 1984. "Working at home with computers: work and non-work issues." *Journal of Social Issues* 40: 97-112.
- Olszewski, P. y Mokhtarian, P. 1994. "Telecommuting frequency and impacts for State of California employees." *Technological Forecasting and Social Change* 45: 275-286.
- Ostroff, C. y Bowen, D. 2000. "Moving HR to a Higher Level: HR Practices and Organizational Effectiveness." Pp. 211-266 en *Multilevel Theory, Research and Methods in Organizations* por S.W.J. Kozlowski y K.J. Klein. San Francisco: Jossey-Bass.
- Pérez, M., De Luis, M.P. y Martínez, A. 2001. "El teletrabajo en Aragón: estudio de su adopción potencial en las empresas." *Economía Aragonesa* 15: 108-148.
- Pérez, M., Martínez, A., De Luis, M.P. y Vela, M.J. 2003. "El impacto medioambiental del teletrabajo. Factores determinantes y estudio de un caso." *Economía Industrial* 351: 111-156.
- Pérez, M., Martínez, A., De Luis, M.P. y Vela, M-J. 2004. "La Adopción del Teletrabajo y las Tecnologías de la Información: Estudio de Relaciones y Efectos Organizativos." *Revista de Economía y Empresa* 52 y 53: 11-27.
- Perlow, L.A. 1997. *Finding Time: How Corporations, Individuals, and Families Can Benefit from New Work Practices*. Ithaca, NY: ILR Press.
- Pinsonneault, A. y Boisvert M. 2001. "The impacts of telecommuting on organizations and individuals: a review of the literature." Pp. 163-185 *Telecommuting and Virtual*

Offices: Issues and Opportunities editado por N.J. Johnson. Hershey, PA: Idea Group Publishing.

Pyöriä, P. 2011. "Managing telework: risks, fears and rules". *Management Research Review*, 34: 386–399.

Raghuram, S., Wiesenfeld, B. y Garud, R. 2003. "Technology enabled work: the role of self-efficacy in determining telecommuter adjustment and structuring behavior". *Journal of Vocational Behavior* 63: 180-198.

Rice, R.E. y Gattiker, U.E. 2001. "New media and organizational structuring". Pp. en *The New Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research, and Methods* editado por F.M. Jablin y L.L. Putnam. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.

Ruiz, Y. y Walling, A. 2005. "Home-based working using Communication Technologies". *Labour Market Trends* 113: 417-426.

Salomon, I. y Salomon, M. 1984. "Telecommuting: the employee's perspective". *Technological Forecasting and Social Change*, 25: 15–28.

Schneider, B. 1983. "Work Climates: An Interactional Perspective". Pp. 106-128 en *Environmental Psychology: Directions and Perspectives* editado por N.R. Feimer y E.S. Geller. New York: Praeger Publishers.

Schneider, B. y Reichers, A.E. 1983. "On the Etiology of Climates". *Personnel Psychology* 36: 19-39.

Shamir, B. and Salomon, I. 1985. "Work-at-home and the quality of working life". *Academy of Management Review* 10: 455–464.

Stokey, N. 1995. "R&D and economic growth". *Review of Economic Studies* 62: 469-489.

Sullivan, C. 2003. "What's in a name? Definitions and conceptualisations of teleworking and homeworking". *New Technology, Work and Employment* 18: 158-165.

Suomi, R. y Pekkola, J. 1999. "Management rationalities and virtual working: adjusting telework to different organisational cultures and rationalities". Pp. 121-130 en *Virtual Working: Social and Organizational Dynamics* editado por Jackson, P. London: Routledge.

Teece, D., Pisano, G. and Shuen, A. 1997. "Dynamic Capabilities and Strategic Management". *Strategic Management Journal* 18: 509-533.

Thibault, J. 2000. *El Teletrabajo*. Madrid: CES Estudios.

Upton, D. 1995. "What really makes factories flexible?". *Harvard Business Review* 73: 74-84.

Verdú, A., Lloréns, J. y García, V. 2005. "Flexibility, Fit and Innovative Capacity: An Empirical Examination". *International Journal of Technology Management* 30: 131-146.

Vilaseca, J. Coord. 2004. *El Teletreball a Catalunya: Conceptes, Tipologies, Métriques i Politiques*. Barcelona: CTES Ed.

Volberda, H. 1996. "Toward the Flexible Form: How to Remain Vital in Hypercompetitive Environments". *Organization Science* 7: 359-374.

Watad, M. y DiSanzo, F.J. 2000. "Case study: the synergism of telecommuting and office automation". *Sloan Management Review* 41: 85–96.

Wright, P. y Snell, S. 1998. "Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management". *Academy of Management Review* 23: 756-772.



ARTICULOS/ARTICLES

- Regímenes de bienestar y política social por otros medios: un marco analítico / Welfare regimes and social policy by other means: an analytical framework
Rafael Aliena Págs 9-42
- Economic development, family wealth and settlement of the personal life and work / Desarrollo económico, riqueza familiar y conciliación de la vida personal y laboral
María Crespo Garrido Págs 43-61
- Decentralisation and social welfare policy in Spain's autonomic state / El proceso de descentralización en el estado autonómico español y la política del bienestar social
Elena García-Cuevas Roque Págs 63-84
- Familias homoparentales y trabajo doméstico: Implicaciones para la disciplina del Trabajo Social / Homoparental families and domestic work: Implications for the field of Social Work
Marta Ceballos Fernández Págs 85-104
- Realidad organizacional y teletrabajo / Organizational reality and teleworking
Miguel Ángel Mañas Rodríguez, Estefanía Muñoz Alba y Vicente Pecino Medina Págs 105-122
- Sistemas de la democracia sustentable / Sustainable Democracy Systems
Cruz García Lirios, María Montero y López-Lena, José Marcos Bustos Aguayo,
Javier Carreón Guillén y Jorge Hernández Valdés Págs 123-156
- Estado del bienestar, salud y carrera profesional: la carrera profesional como herramienta para mejorar las prestaciones y servicios en entorno de crisis / Welfare state, health and development career: the development career as a performance and services improvement tool in a crisis environment
Raquel M. Pérez-García Págs 157-182

RESEÑAS/REVIEWS

- Josefa Fombuena Valero. EL TRABAJO SOCIAL Y SUS INSTRUMENTOS. Elementos para una interpretación a piacere / Instruments for Social Work. Elements for a piacere performance (por Lucas Puig Navarro) Págs 183-186
- Michel Wieviorka. Una sociología para el siglo XXI / Neufleçons de sociologie (por Antonio Álvarez Benavides) Págs 187-190
- Sonia Calaza López. "Garantías constitucionales del proceso judicial español" / "Constitutional rights of the judicial Spanish process" (por Antonio Fernández de Buján) Págs 191-193
- Julio Casal. La transición de los jóvenes a la vida adulta. Crisis económica y emancipación tardía / Young people and transition to adulthood: Economic crisis and late emancipation. Colección Estudios Sociales (por Almudena Moreno Mínguez, Antonio López Peláez y Sagrario Segado Sánchez-Cabezudo) Págs 195-197
- Inmaculada Vivas Tesón. Más allá de la capacidad de entender y querer. Un análisis de la figura italiana de la administración de apoyo y una propuesta de reforma del sistema tutivo español / Beyond the capacity to understand and wish. An analysis of the Italian institution of support administration and a proposal for reform of the Spanish protection system (por Ángeles Martín Rodríguez) Págs 199-200