

NUEVAS TECNOLOGÍAS DE LA INFOCOMUNICACIÓN, TURISMO Y TELETRABAJO

Editores

Francisco J. Martínez López

Paula Luna Huertas

Mercedes García Ordaz

Rafael del Pozo Barajas

Juan Carlos Roca Pulido

José Luis Salmerón Silvera



NUEVAS TECNOLOGÍAS DE
LA INFORMACIÓN
TURISMO Y TRABAJO

Edita:
Francisco J. Martínez López
Paula Luna Huertas
Mercedes García Ordaz
Rafael del Pozo Barajas
Juan Carlos Roca Pulido
José Luis Salmerón Silvera

I.S.B.N.: 84-607-0157-3

Depósito Legal: HU-40-2000

Imprime: Tecnographic, S.L.

| | |
|---|-----|
| La transformación de las agencias de viajes en agencias virtuales a través del teletrabajo . . . | 103 |
| MARISA ROMÁN ONSALO MERCEDES SÁNCHEZ-APELLÁNIZ GARCÍA | |
| Una aproximación sobre la promoción efectiva de espacios naturales protegidos mediante las nuevas tecnologías de la información | 125 |
| JAVIER PUERTAS BLÁZQUEZ | |
| Análisis económico y organizativo del comercio electrónico basado en internet. Sus efectos en la oferta turística europea. | 137 |
| ANA ROSA DEL ÁGUILA OBRA | |
| Internet en el sector oleícola español | 153 |
| SEBASTIÁN BRUQUE CÁMARA SILVIA LLAMAS GUTIÉRREZ | |
| Las empresas ante las nuevas tecnologías de la información y la comunicación: implicaciones en el trabajo y la formación | 171 |
| MORENO DOMÍNGUEZ, M ^a JESÚS PELAYO DÍAZ, YOLANDA | |
| Contabilidad y teletrabajo. La auditoría de cuentas on-line. | 183 |
| ENRIQUE BONSON PONTE | |
| La intranet como apoyo a la gestión de la empresa | 193 |
| MARTA GONZÁLEZ ARECHABAETA | |
| Hacia la teleformación en la facultad de económicas de la universidad de vladivostok, vsues. | 199 |
| ANTONIO LOBO GALLARDO PAULA LUNA HUERTAS RODRIGO FERNÁNDEZ CARRIÓN | |
| Análisis de la aplicación de las nuevas tecnologías de la infocomunicación en el sector turístico, el caso de Andalucía Occidental. | 209 |
| FRANCISCO J. MARTÍNEZ LÓPEZ PAULA LUNA HUERTAS MERCEDES GARCÍA ORDÁZ RAFAEL DEL POZO BARAJAS JUAN CARLOS ROCA PULIDO JOSÉ LUIS SALMERÓN SILVERA CARMEN MORA LORENZO | |
| ÍNDICE DE AUTORES | 249 |

LAS EMPRESAS ANTE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN: IMPLICACIONES EN EL TRABAJO Y LA FORMACIÓN

MORENO DOMÍNGUEZ, M^a JESÚS

PELAYO DÍAZ, YOLANDA

domin@uhu.es

pelayo@uhu.es

Universidad de Huelva

ABSTRACT

Actualmente nos encontramos ante una revolución tecnológica y humana que afecta a las empresas, y éstas, en consecuencia, necesitan adaptarse para poder hacer frente a los retos que les impone la mejora de la competitividad. Entre los retos más destacados se encuentran el cómo gestionar dichos recursos tecnológicos y humanos dentro de la organización virtual, con el fin de que se complementen y favorezcan la consecución de los objetivos organizacionales.

Un aspecto de la gestión de los recursos humanos que ha experimentado una mayor transformación ha sido la formación, tanto con respecto a sus contenidos y orientaciones, como en cuanto a los medios empleados para implantarla. Dichos medios deberán ser compatibles con los recursos tecnológicos que nos impone el entorno virtual.

1. INTRODUCCIÓN

La economía digital está cambiando las reglas en todas las empresas, y no se trata de una cuestión puramente tecnológica, sino de una transformación estratégica que atañe a toda la compañía. Los tópicos fundamentales que están emergiendo y que diferencian la nueva economía – la digital – de la antigua, donde el flujo de la información era físico, se pueden sintetizar en los siguientes⁸⁹:

- el conocimiento: la nueva economía es una economía del conocimiento basada en las tecnologías de la información (TI)
- la digitalización: en la nueva economía la información tiene formato digital
- la virtualización: las cosas físicas se convierten en virtuales y cambian el metabolismo de la economía, los tipos de instituciones, las interrelaciones y la naturaleza de la propia actividad económica

⁸⁹ JOYANES, L. *Cibersociedad*. Madrid: McGraw Hill, 1997, p.289-290.

- la integración y las redes: la nueva economía es una economía reticular
- la convergencia: el sector económico dominante, las TI, es el creado por industrias convergentes tales como la informática y las comunicaciones
- la semejanza entre consumidores y productores
- la inmediatez de la información, y
- la globalización.

Con todo ello podemos afirmar que la globalización del mercado y la evolución de la tecnología están propiciando una nueva forma de hacer negocios y, sobre todo, la necesidad de contar con empresas fuertes capaces de asumir nuevos retos. Ahora bien, las empresas han de tener claro que la evolución tecnológica está poniendo a su alcance un amplio abanico de oportunidades para el desarrollo de productos y procesos nuevos y mejorados, cuyo aprovechamiento pasa no sólo por una aplicación inmediata de las modernas tecnologías, sino por una revisión y adecuación de todos los factores de la organización afectados.

Es por ello que, hoy por hoy, las empresas necesitan adaptarse a las nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) modificando su estructura, planificación, organización, toma de decisiones y sistemas de información, para que puedan enfrentarse continuamente a los retos que impone la mejora de la competitividad.

Estas nuevas tecnologías van a tener una doble incidencia en la organización⁹⁰:

- como soporte para la gestión y la toma de decisiones, cuyo éxito va a depender de su grado de acceso a la información y a las tecnologías, así como de la explotación eficaz que haga de las mismas, y
- en su uso para la formación, ya que no van a suponer tan sólo un cambio tecnológico, sino también social y económico, que origina la aparición de nuevos perfiles profesionales, y la necesidad de adaptación a dichas tecnologías.

Todo esto está sucediéndose en un entorno empresarial donde por fin se ha reconocido la importancia suprema del recurso humano. Luego, llegados estos tiempos, las empresas se ven obligadas a reflexionar acerca del papel y la importancia que han de conceder al capital tecnológico y humano, a estudiar la manera de gestionarlos de forma que sean compatibles y favorezcan la consecución de los objetivos organizacionales, y a rediseñar sus estrategias de negocio considerando las innovaciones en ambos terrenos.

Del empleo que las empresas hagan de la tecnología y de su capital humano dependerá que estén o no preparadas para sobrevivir en el terreno aún casi inexplorado de la competencia global, es decir habrá que definir los parámetros de la empresa capaz de afrontar los retos planteados, a la cual muchos han denominado la organización virtual.

⁹⁰ CRESPO SANCHEZ, L. Y PELAYO DÍAZ, Y. "La adaptabilidad de la formación en la empresa a la nuevas tecnologías: la teleformación". Workshop Internacional "La organización del futuro en la sociedad de la información: gestión del cambio, recursos humanos y estructura". Departamento de Organización de Empresas de la Universidad de Cádiz. (Cádiz), 25-28 Mayo 1999.

2. LA ORGANIZACIÓN VIRTUAL

DRUCKER⁹¹ señala que el significado del término organizaciones está cambiando:

- en el siglo XVIII una organización se definía por la forma en que se hacía el trabajo, ya que el objetivo de la misma era que se hiciera el trabajo
- después de la II Guerra Mundial y hasta los años 50 se habla de unidad de negocio que trata de equilibrar el objetivo interno, consistente en que se hicieran las cosas, con el objetivo externo de atender al mercado, y
- en la actualidad surge un nuevo concepto de organización que no sustituye a todo lo anterior, sino que se superpone. La organización no tiene únicamente una dimensión económica, definida por los resultados del mercado, sino que, por encima de todo, es un ente social, es un grupo de personas. Su objetivo, por tanto, tiene que ser que los puntos fuertes de las personas sean eficaces y sus debilidades irrelevantes.

Es esta última acepción del término organización propuesta por DRUCKER la que nos lleva a plantearnos la necesidad de identificar los caracteres de la organización del futuro considerando que es su dimensión social, el aspecto que marcará todas las decisiones y opciones que habrán de tomarse con el fin de adaptarse a los cambios que vayan sucediéndose en su entorno.

1. Su origen: la llegada de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC)

La empresa virtual se centra en el concepto de colaboración entre unidades altamente especializadas conformando un nuevo modelo de empresa que sustituye al tradicional, y que alcanza la globalización a través de la cooperación y el uso de las nuevas TIC.

¿Por qué no se ha puesto en marcha antes? Pues simplemente porque no existía una tecnología que permitiera integrar la dispersión que supone el concepto de empresa virtual. En la actualidad, las TIC, soportadas por las gran autopista Internet, están facilitando dicha integración, ya que si por algo destaca la transición hacia el nuevo siglo es por las posibilidades que brindan las plataformas como Internet o los últimos desarrollos del comercio electrónico al mundo empresarial.

No se trata pues de algo que va a llegar, sino de que ya está aquí y, por consiguiente, las empresas han de empezar a adoptar medidas al respecto.

2. Su definición: caracteres indispensables en su configuración

En un intento de definir a la empresa del próximo milenio capaz de aprovechar las oportunidades ofrecidas por los avances tecnológicos TAPSCOTT⁹² se refiere a la nueva empresa como una organización abierta e interconectada (*Open Network Organization* = ONO), cuyos parámetros son analizados por comparación con la empresa tradicional o antigua:

⁹¹ DRUCKER, P.F. en *La sociedad de la información*. Bilbao: Ediciones Deusto, 1997, p.18-19.

⁹² TAPSCOTT, D. *Cambio de paradigma empresarial*. Colombia: McGraw Hill, 1995, p.12-14.

| | ANTIGUA EMPRESA | ONO |
|--------------|-----------------------------|----------------------------------|
| ESTRUCTURA | Jerarquía | Interconectada |
| ALCANCE | Interna/Cerrada | Externa/Abierta |
| RECURSO PPAL | Capital | Personas, información |
| ESTADO | Estable, estático | Dinámico, cambiante |
| PERSONAL | Directivos | Profesionales |
| MOTIVADORES | | |
| CLAVES | Premio y castigo | Compromiso |
| DIRECCIÓN | Controles administrativos | Autoadministración |
| BASES DE | | |
| ACCIÓN | Control | Autorización para actuar |
| MOTIVACIÓN | | |
| INDIVIDUAL | Satisfacer a los superiores | Lograr objetivos en equipo |
| APRENDIZAJE | De trabajos específicos | De muchas capacidades |
| BASES PARA | | |
| COMPENSACIÓN | Posición en la jerarquía | Compromiso, nivel de competencia |
| RELACIÓN | Competitiva | Cooperativa |
| ACTITUD DEL | | |
| EMPLEADO | Indiferencia | Identificación |
| EXIGENCIAS | | |
| PRINCIPALES | Administración dominante | Liderazgo |

Fuente: TAPSCOTT, D. Cambio de paradigmas empresariales. Colombia: McGraw Hill, 1995, p.15.

Tomando como punto de partida el análisis y la definición que TAPSCOTT hace de la nueva empresa –organización abierta e interconectada–, nos atrevemos a reflexionar sobre algunos de los caracteres que, a nuestro juicio, debería reunir la organización del futuro:

- EMPRESA ABIERTA: como ya se ha apuntado el nuevo contexto competitivo viene determinado por el efecto de la globalización y la incorporación de las nuevas TIC. La incorporación de éstas afecta de manera notable la naturaleza de los negocios y las formas de organización de las empresas. El cambio en las condiciones actuales de los mercados y del entorno en general hace que todo lo que aparecía como determinado, aprehensible, almacenable y planificable se haya vuelto impredecible, fluible y cambiante. Ante esta nueva situación surge de manera imparable la idea de la empresa abierta. La nueva empresa sólo puede sobrevivir si es capaz de adaptarse permanentemente al cambio, flexible, innovadora y anticipativa. Para desarrollar esa nueva empresa abierta, las nuevas TIC son un aliado de primer orden.

- EMPRESA COMPARTIDA: la empresa virtual ha de ser una organización abierta no sólo hacia fuera, es decir, que está alerta de todo lo que pasa a su alrededor, sino que se abre hacia dentro también. La relación de los miembros de la organización virtual ha de estar basada en la cooperación y colaboración. En este sentido las TIC son una herramienta adecuada, que bien implantada y desarrollada, como por ejemplo el caso de una Intranet, va a facilitar la distribución de información y la comunicación entre sus miembros. Es lo que se denomina como empresa compartida y que tiene mucho que ver con la nueva empresa del conocimiento, ya que de poco servirá compartir información, si ello no conlleva a compartir el conocimiento asociado a la misma.

- EMPRESA DEL CONOCIMIENTO: pone el énfasis en las personas, que son las que aportan valor añadido, y en cómo gestionar ese nuevo recurso que es el conocimiento. La verdadera naturaleza del conocimiento está en su movilidad, su necesidad de permanecer circulando para seguir existiendo, el cual deja de ser lo que es si no vive en el individuo para ser aprovechado y transmitido a otros con el mismo objetivo. Por lo tanto, al hablar de sociedad del conocimiento nos referimos a la necesidad que van a tener las organizaciones de llevar a cabo una adecuada gestión del conocimiento que incluya la búsqueda, selección, movilidad, distribución y utilización del mismo. El papel de la tecnología debe ser el de dotar de significado el conocimiento compartido, transformarlo de forma que pueda ser utilizado y hacerlo accesible a toda la organización. Y el de los recursos humanos será el de lograr un aprovechamiento global de las TIC para adecuarse y responder a los entornos cambiantes con el fin de ser competitivos.

- EMPRESA INTERCONECTADA: hace uso de las TIC como herramienta imprescindible para la comunicación entre sus miembros, con sus clientes y proveedores –interna y externa–, y para la gestión de la información y del conocimiento. Ahora bien, volvemos a insistir, la utilización de las innovaciones tecnológicas resulta ser un elemento catalizador en la transición de empresa tradicional a, como hemos denominado, empresa virtual, logrando así el rango de condición necesaria pero no suficiente.

Son estos cuatro caracteres, empresa abierta, compartida, del conocimiento e interconectada, los que, a nuestro juicio, debería reunir toda aquella organización que quiera en el futuro inminente sobrevivir en la que, algunos han denominado, la nueva *Economy*.

3. Su organización del trabajo: el teletrabajo como opción

La nueva empresa, que se mueve en la sociedad de la información, exige estar alerta y receptiva a todos los cambios internos y externos, culturales y laborales, para obtener el máximo rendimiento del conocimiento que posee su capital humano y aprovecharse de las oportunidades ofrecidas por las nuevas TIC, lo que va a originar un cambio en las relaciones entre empresa y empleado y, por consiguiente, en la forma de gestionar los recursos humanos en las organizaciones del futuro.

Para acometer una adecuada gestión del conocimiento (ya que se parte de la idea de que en un mundo cada vez más competitivo es fundamental aprovechar cualquier conocimiento especial que una empresa pueda poseer), se hace necesario adoptar ciertas medidas con el propósito de evitar situaciones comprometidas. Estas medidas tienen que ver con la dotación del nivel suficiente de discrecionalidad y autonomía del personal adecuado, la definición clara de objetivos y límites, la implantación de mecanismos efectivos de tutorización y refuerzo de estos límites y una reevaluación regular del grado de alineamiento entre los logros de los trabajadores del conocimiento y los de la organización. En definitiva, hay que cambiar la cultura y convencer a todos los elementos de la organización de las ventajas de convertir la información que cada uno posee y establecer los mecanismos de estímulo y compensación apropiados.

Para afrontar este nuevo reto hay que pensar, como bien señala MARINA⁹³, que la inteligencia no está en el sistema informático, sino en quien está detrás del ordenador, ya que si piensas así, terminarás cayendo en un sistema de diálisis y dependerás de la máquina, no de la persona.

Por tanto, tal y como ya afirmaba TAPSCOTT⁹⁴ es preciso dar un viraje al antiguo estilo de pensamiento global y actuación local, ya que la oportunidad se halla en una nueva forma de organización del sistema trabajo posibilitado por la confluencia de las TIC y la nueva concepción de los negocios.

Y una opción a esa nueva forma de trabajar, compatible con la nueva empresa definida en el apartado anterior del presente trabajo, es lo que muchos autores han identificado como el teletrabajo, recurso estratégico para combatir, flexibilizar y fragmentar un modelo de organización de la producción rígido y concentrado, que permite desarrollar formas más flexibles y dispersas.

El teletrabajo fue definido en 1973 por NILLES, conocido como el padre del teletrabajo, y desde entonces ha sido objeto de numerosas matizaciones y revisiones. En la actualidad se le llama de muchas maneras distintas: nuevas formas y métodos de trabajo, *work nouveau*, trabajo basado en redes, trabajo en red, trabajo virtual, telesplazamiento, trabajo a distancia, trabajo flexible, etc. Todas ellas conciben al teletrabajo como un elemento facilitador del cambio en todos los trabajos, con gran cantidad de aplicaciones y efectos⁹⁵. Esto es, una forma de organizar o de disponer a sus empleados que podrá utilizar toda aquella empresa que admita los calificativos de abierta, compartida, de conocimiento e interconectada.

3. IMPLICACIONES EN LA FORMACIÓN

Con la implantación de las TIC se producen numerosos impactos en todas las áreas de la organización, ya hemos comentado anteriormente dicha repercusión en la forma de gestionar a los trabajadores de la organización del futuro, así como en la organización del trabajo. En lo que se refiere a la formación, estos cambios producidos en el nuevo concepto de organización han creado:

⁹³ MARINA, J.A. "La sociedad de la información es un timo". *Expansión*, 09.06.99

⁹⁴ TAPSCOTT, D. *La Economía Digital*. Colombia: McGraw-Hill, 1997, p.248-249.

⁹⁵ STATUS REPORT ON EUROPEAN TELEWORK. NEWS METHODS OF WORK 1999. Documento consultado en Internet en la dirección: <<http://www.eto.org.uk/>> el 02.12.99.

- Por un lado, nuevas necesidades de formación para atender a nuevos modelos de organización más flexibles y dispersos (p.e. el teletrabajo), ya que el éxito o el fracaso de la organización va a quedar subordinado al grado de acceso a la información y las tecnologías, así como de la explotación eficaz que haga de las mismas, la cual dependerá de las aptitudes y actitudes de las personas implicadas en su puesta práctica.
- Por otro, nuevas posibilidades para la formación en el manejo de equipos y en el uso de nuevos servicios disponibles, los cuales han revolucionado los modelos y sistemas formativos, mejorando su eficacia y facilitando su acceso a los alumnos. Dentro de este escenario de organización virtual, ha surgido un nuevo mercado de formación en el que se diseñan nuevas metodologías formativas acordes a las TIC: la teleformación.

Por tanto, podemos afirmar que la formación constituye uno de los aspectos de la gestión de los recursos humanos que ha experimentado una mayor transformación, tanto con respecto a sus contenidos y orientaciones como en cuanto a los medios empleados para impartirla.

Es la formación del personal en la organización, el elemento básico que nos garantiza que la fuerza de trabajo adquiere las actitudes, conocimientos, habilidades y capacidades requeridas para esta nueva forma de trabajar, en esta nueva sociedad: la sociedad del conocimiento, ya que la seguridad que antes otorgaba la organización ha pasado a descansar en la preparación del trabajador para poder mantener en ella su puesto y su competitividad en la empresa.

Con los planteamientos formativos basados en las TIC, no sólo se beneficia el alumno, sino también las organizaciones empresariales por el autoaprendizaje permanente, ya que pueden disponer de un personal más cualificado, más motivado y con mayor capacidad para adaptarse de forma más rápida a los cambios organizativos.

También va a suponer⁹⁶ un complemento a la formación tradicional que, desde el punto de vista práctico, encaja en los entornos más dinámicos y contribuye a romper las barreras de espacio y tiempo, aportando mayor flexibilidad y, por tanto, facilitando la intensidad formativa.

Pero a pesar de las posibilidades que ofrecen las TIC en el ámbito formativo, la incorporación de las nuevas tecnologías a la formación en las empresas no solamente supone una serie de ventajas, sino que también lleva aparejados una serie de aspectos negativos como:

- la pérdida de parte de la comunicación asociada a los aspectos no lingüísticos
- los que tienen que ver con la diferencia de culturas de los formadores y los formandos, que origina una menor aproximación entre ambos
- su limitado desarrollo ocasionado⁹⁷ por la velocidad de las redes de telecomunicación, el nivel de implantación de las TIC en las empresas y los hogares y el coste de las comunicaciones,
- e incluso la adaptación de los trabajadores a los medios tecnológicos previstos para la formación.

⁹⁶ GASCÓN CÁNOVAS, J. y LÓPEZ GOMAR, P.F. "Tele-enseñanza: imprescindible para la formación". Documento consultado en Internet en la dirección: <<http://ies.es/servidor/especial4.htm>> el 18.11.99.

⁹⁷ ALLENDE, E. "El futuro de la teleformación". Documento consultado en Internet en la dirección: <<http://www.teformacion.edu/futuro.htm>> el 18.11.99.

Con respecto a la adaptación a los medios tecnológicos, hay que hacer referencia a tres ámbitos⁹⁸:

- Formación actitudinal con relación a las nuevas tecnologías, en el sentido de favorecer actitudes abiertas, adaptables y también críticas ante nuevas posibles situaciones tecnológicas.
- Formación aptitudinal para el manejo y uso de las TIC en la comunicación, capacitando y entrenando a los trabajadores en habilidades y en el uso de tecnologías.
- Formación de desarrollo personal ante la nueva situación social. El uso de las nuevas tecnologías implica un aislamiento físico y un menor contacto con compañeros y formadores que pueden originar problemas psicosociológicos escasamente investigados hasta ahora.

En definitiva, las TIC han servido para introducir cambios en las formas de impartición de la formación, dando lugar a un nuevo modelo de formación caracterizado por:

- Una enseñanza/aprendizaje que se da, independientemente del lugar físico en el que se encuentre cada uno de los sujetos implicados
- El autoaprendizaje según las necesidades, intereses y circunstancias de cada persona, la cual podrá planificar su propia trayectoria de formación.
- El paso de la comunicación unidireccional a un módulo más abierto, donde es posible la interacción de los individuos a través de los medios⁹⁹ tecnológicos bajo soporte digital (ya sean redes telemáticas –Internet– o bajo soporte físico –CD-rom–) y en tiempo real.
- La diversificación de los soportes informáticos, quedando liberado el formador para desempeñar tareas de tutoría, apoyo y orientación de la formación.

Por último, comentar que la adaptación por parte de las empresas a las TIC, está apoyada por las instituciones nacionales y por la Unión Europea a través de proyectos que financian programas de formación y de adaptación que están encaminados para la adecuada explotación de redes y sistemas multimedia. Entre estos proyectos destacan: la iniciativa PYME de desarrollo industrial de la dirección general de PYME's, proyectos de innovación tecnológica (FIT), el programa Leonardo da Vinci, iniciativa ADAPT, programa IMPACT II y el programa INFO2000.

4. CONCLUSIONES

Las nuevas circunstancias que se están generando alrededor de las empresas como consecuencia del desarrollo tecnológico, creado por la aparición de las TIC, ha originado una nueva forma de organizar el trabajo, lo que implica la necesidad de acometer procesos de adaptación y aprendizaje, en el que la fuerza de trabajo adquirirá las actitudes, conocimientos, habilidades y capacidades requeridas para este nuevo escenario planteado por la organización virtual.

⁹⁸ SANCHEZ, I. Y PELAYO DIAZ, Y. "La adaptabilidad de la formación en la empresa a las nuevas tecnologías: la teleformación". Workshop Internacional "La organización del futuro en la sociedad de la información: gestión del cambio, recursos humanos y estructura". Departamento de Organización de Empresas de la Universidad de Cádiz. (Cádiz), 25-28 Mayo 1999.

⁹⁹ El abanico de medios que existen para diseñar y desarrollar procesos formativos como respuesta a las demandas del proceso de innovación es muy amplio. Dentro de los sistemas multimedia destacan entre otros: el hipertexto, la clase electrónica, los círculos de aprendizaje, la videoconferencia, el vídeo interactivo, el correo electrónico.

Para hacer frente a dicha necesidad las empresas habrán de comprender el alcance y la profundidad de los cambios generados, y con ello elaborar estrategias de formación que les permita anticiparse a los mismos y conseguir así la ventaja competitiva necesaria para permanecer en el mercado. Es decir, habrá que adaptar los modelos y sistemas formativos actuales, dando lugar a un nuevo paradigma de enseñanza que transforme los sistemas tradicionales de formación en las empresas.

Dicha adaptación parte del diseño de nuevas metodologías formativas acordes a las TIC, la formación a través de redes (la teleformación), compatibles con la forma de trabajar en la organización definida como abierta, compartida, del conocimiento e interconectada. Esto es, la formación que habrá de ofrecer la organización del futuro a unos trabajadores que tienen como herramienta básica de comunicación, e incluso en determinados casos, de trabajo, a las propias TIC.

5. BIBLIOGRAFÍA

- ALIENDE, E. "El futuro de la teleformación". Documento consultado en Internet en la dirección <> el 18.11.99.
- ANDREU R. et al. "Tecnologías de información y nuevas formas organizativas". *IESE. Revista de antiguos*. junio 1996, p.21-24.
- CLAVER CORTÉS, E. y GONZÁLEZ RAMÍREZ, M.R. "Tecnologías de la información para la automatización de las oficinas". *Cuadernos de Ciencias Económicas y Empresariales*, julio/diciembre 1994, nº 27, p.25-40.
- CRESPO SANCHEZ, L. Y PELAYO DIAZ, Y. "La adaptabilidad de la formación en la empresa a las nuevas tecnologías: la teleformación". Workshop Internacional "La organización del futuro en la sociedad de la información: gestión del cambio, recursos humanos y estructura". Departamento de Organización de Empresas de la Universidad de Cádiz. (Cádiz), 25-28 Mayo 1999.
- DE LA BALLINA, F.J. "Las nuevas tecnologías de la información como elemento del entorno empresarial". *Estudios Empresariales*, 1995, nº 88, p.18-24.
- FERRIZ MARCEN, M.R. "Las nuevas tecnologías de la información exigen un nuevo tipo de empresa". *Dirección y Organización*, enero 1998, nº 19, p.51-57.
- FOWLER, A. "How to: benefit from teleworking". *People Management*, julio 1996, vol. 2, nº 5, p.34-36.
- FRITZ, M.B. et al. "Communication and coordination in the virtual office". *Journal of Management Information Systems*, 1998, vol. 14, nº 4, p.7-29.
- GASCÓN CÁNOVAS, J. y LÓPEZ GOMAR, P.F. "Tele-enseñanza: imprescindible para la formación". Documento consultado en Internet en la dirección <> el 18.11.99.
- GIL ESTALLO, M.A. y APARACICIO VALVERDE, M. "Business vision of human resource". *International Advances in Economic Research*, febrero 1999, vol. 5, nº 1, p. 74-84.
- GIL PECHUÁN, I. et al. "Aplicación de los sistemas y tecnologías de la información a la dirección de las personas". Workshop on "The impact of strategy, job design and organization structure on Human Resource Management: escenarios for the year 2000". Departamento de Organización de Empresas de la Universidad de Cádiz. El Puerto de Santa María (Cádiz), 25-28 Mayo.
- GLADSTONE, A. y UZAKE, M. "Participación de los trabajadores en la empresa, nuevas tecnologías y programas de formación". *Informes de la OIT*, 1994, nº 38, p.263-264.

- GONZÁLEZ FERNÁNDEZ, L. "La dirección de recursos humanos en el horizonte del 2000". *Alta Dirección*, 1999, nº 204, p.47-62.
- GRENSING-POPHAL, L. "Training employes to telecommute: a recipe for success". *HR Magazine*, diciembre 1998. Documento consultado en Internet en la dirección <> el 29.11.99.
- GRENSING-POPHAL, L. "Training supervisors to manage workers". *HR Magazine*, enero 1999. Documento consultado en Internet en la dirección <> el 29.11.99.
- HESSELBEIN, F. et al. *La organización del futuro*. Bilbao: Ediciones Deusto, 1997.
- HURTADO TORRES, M.V. et al. "Cambios en las estructuras organizativas y en el estilo de dirección promovidos por las nueva tecnologías de la información". *Dirección y Organización*, septiembre 1998, nº 20, p.38-44.
- ICKX, M. "Teletrabajo, el futuro presente" en *Libro de Ponencias del II Congreso Nacional de Internet e Infolia*. Madrid: Asociación de Usuarios de Internet, 1997.
- ICKX, M. "El futuro del teletrabajo". Documento consultado en Internet en la dirección <> el 02.12.99.
- ICKX, M. "Teletrabajo *Work nouveau?*". Documento consultado en Internet en la dirección <> el 02.12.99.
- IGBARRIA, M. "Special Section: managing virtual workplaces and teleworking with information technology". *Journal of Management Systems*, 1998, vol. 14, nº 4, p.5-7.
- JOYANES, L. *Cibersociedad*. Madrid: McGraw Hill, 1997.
- MARINA, J.A. "La sociedad de la información es un timo". *Expansión*, 09.06.99
- MARUCA, R. y EGAN, R.M. "How do you manage an off-site team?". *Harvard Business Review*, julio/agosto 1998, vol. 76, nº 4, p.22-31.
- MCCUNE, J.C. "Telecommuting revisited". *Management Review*, febrero 1998, vol. 87, nº 2, p.10-17.
- MILLAN, J.A. "Elogio del hacker". Documento consultado en Internet en la dirección <> el 02.12.99.
- NILLES, J.M. "Telework: enabling distributed organizations". *Information Systems Management*, vol. 14, nº 4, p.7-15.
- ORTIZ CAHAPARRO, F. "El crecimiento sin empleo: trabajo y empleo en la nueva sociedad". Documento consultado en Internet en la dirección <> el 02.12.99.
- PADILLA MELÉNDEZ, A. "El teletrabajo como estrategia y la administración de recursos humanos". Workshop on "The impact os strategy, job design and organization structure on Human Resource Management: scenarios for the year 2000". Departamento de Organización de Empresas de la Universidad de Cádiz. El Puerto de Santa María (Cádiz), 25-28 Mayo.
- PADILLA MELÉNDEZ, A. "El teletrabajo como sistema de aspectos en el contexto de las organizaciones actuales: concepto, perspectiva de futuro y aplicación al turismo" en *Teletrabajo, una visión multidisciplinar*. Actas del I Congreso de Turismo y Teletrabajo. Huelva: Martínez López et al Editores, 1998.
- PRIETO, F. y ZORZONA, A.M. *Nuevas tecnologías de la información en la empresa*. Madrid: Editorial Pirámide, 1997.
- SÁENZ, M.T. "Formar y recualificar pensando en el futuro". *Capital Humano*, 1993, nº 59, p.48-56.
- SÁNCHEZ, P. *Los efectos del desarrollo tecnológico sobre el empleo*. Madrid: Ediciones Encuentro, 1997.
- STATUS REPORT ON EUROPEAN TELEWORK: TELEWORK 98. Documento consultado en Internet en la dirección <> el 02.12.99.

- STATUS REPORT ON EUROPEAN TELEWORK: NEWS METHODS OF WORK 1999. Documento consultado en Internet en la dirección <> el 02.12.99.
- TAPSCOTT, D. y CASTON, A. *Cambio de paradigmas empresariales*. Colombia: McGraw Hill, 1995.
- VELASCO, A. et al. "Teleformación empresarial. Global Teach" en *Libro de Ponencias del III Congreso Nacional de Usuarios de Internet, Intranet e Infolia*. Madrid: Asociación de Usuarios de Internet, 1998.
- ZELENY, M. "Telework, telecommuting and telebusiness". *Human Systems Management*, 1998, vol. 17, nº 4, p.223-225.