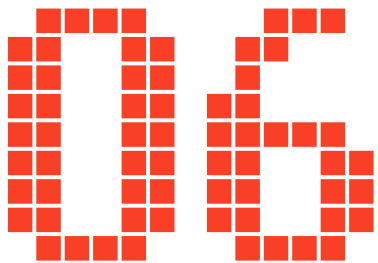


Teletreball

Quan el treball deixa de ser a un lloc

<monografies>



Teletreball

Quan el treball deixa de ser a un lloc

Autor: [Jorge Morell Ramos](#)

Treball elaborat pel Departament de Cibersocietat de la Fundació iBit

Alguns drets reservats



Aquesta obra està sota una llicència

Reconeixement - No comercial - Compartida sota la mateixa llicència

3.0 Espanya de Creative Commons. Per veure una còpia d'aquesta llicència, visitau

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/es>

o enviau una carta a Creative Commons,

3.1 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California 94105, USA.

L'edita:



Govern de les Illes Balears

Vicepresidència Econòmica,
de Promoció Empresarial i d'Ocupació



OBSI
Observatori balear de
la societat de la informació
obsi.ibit.org

Fundació iBit

Parc Bit. Ctra. de Valldemossa, km 7,4. Edifici 17, planta 3a, porta D-2

07121 Palma, Illes Balears, Espanya

Tel.: +34 971 17 72 70 / 71

www.ibit.org

Sumari

1. Pròleg.....	4
2. Introducció	6
2.1. Història.....	6
2.2. Què és teletreball?.....	11
2.3. Equipament per teletreballar.....	17
3. Avenços i desafiaments.....	19
3.1. Avenços.....	19
3.1.1. Per a l'empresari.....	19
3.1.2. Per al treballador.....	23
3.1.3. Per a la societat.....	25
3.2. Desafiaments.....	27
3.2.1. Per al treballador.....	27
3.2.2. Per a l'empresari.....	28
3.2.3. Per a la societat.....	29
4. Aspectes legals del teletreball.....	30
5. Implantar un programa de teletreball	34
6. Possible política de teletreball.....	38
7. Annexos.....	43
7.1. Model de sol·licitud de teletreball	43
7.2. Model d'informe favorable del responsable.....	44
8. Bibliografia.....	46

1. Pròleg

Teletreball, e-treball, *telecommuting*, treballar des de casa o a casa és entès per alguns com dur a terme l'activitat professional en una ubicació diferent de l'oficina, normalment el domicili, i en un horari laboral diferent de l'habitual. Aquesta podria ser la definició de *teletreball*, ara bé, és simplement una més.

N'hi ha d'altres que consideren el teletreball una forma flexible d'organització del treball consistent a dur a terme l'activitat professional sense la presència física del treballador a l'empresa durant una part important del seu horari laboral i que, a més, implica aquests dos aspectes:

- L'ús intensiu de les tecnologies de la informació, entre les quals alguna eina de comunicació (telèfon, correu electrònic o missatgeria instantània, per exemple).
- L'obtenció d'un valor afegit per al teletreballador, que guanya flexibilitat i conciliació de la vida laboral i la personal.

Un altre grup, per exemple [nombroses organitzacions nord-americanes](#),¹ accepten principalment la definició que el teletreball es produeix quan els empleats redueixen els seus desplaçaments, atès que tot o part de la seva feina es mou de l'habitual oficina a un lloc físic diferent.

Amb tantes i tan variades definicions es pretén mostrar que el teletreball, tot i que es va formular fa quasi quaranta anys, no és tan nou com pugui semblar, i encara que ha estat relativament aplicat i utilitzat, continua encara verd. I és que amb esforços hi ha una definició clara i una normativa que s'encarrega d'establir una estructura legal apropiada.

Va ser [Jack Nilles](#),² al voltant dels anys setanta, qui va crear els termes *telework* i *telecommuting*. La idea de Nilles a l'hora de formular el teletreball es podria resumir amb una de les seves frases més conegudes: «En la societat de la informació ha de ser el treball el que transiti per les xarxes virtuals i no els treballadors per les xarxes de carreteres.»

No li faltava raó si tenim en compte que la forma mitjançant la qual es distribueix la informació actualment canvia, si no ho ha fet ja, les nostres vides personals i professionals. Anam cap a una societat cada dia més global, i en aquest camí el teletreball pot i ha de representar una passa ineludible, atès que a la vegada que permetrà desenvolupar-nos professionalment des de qualsevol lloc i en qualsevol moment, podrem alleugerir les nostres vides de càrregues i estrès laboral.

Un important nombre d'estudis i avaluacions, tant del sector privat com del públic, han demostrat la vàlua del teletreball com a mètode per millorar la forma de vida del treballador, l'estructura

¹ CTA (Canadian Telework Association). <<http://www.ivc.ca/definition.htm>> [Consulta: 03-04-2012].

² Jala International. <<http://www.jala.com/jnmbio.php>> [Consulta: 03-04-2012].

organitzativa d'una empresa, la productivitat tant ud'n com l'altra, o el reclutament i la retenció de talents. Tampoc no podem oblidar que permet el creixement constant de les empreses mentre milloren la seva competitivitat global, la creació d'ocupació i la conciliació de la vida personal i la laboral, com també els beneficis mediambientals que suposa.

Per aquesta raó s'ha arribat a afirmar que el teletreball és el sistema d'organització equivalent a la [navalla suïssa](#),³ és a dir, una eina multipropòsit que permet obtenir importants i productius avenços. Ara bé, com veurem més endavant, també té els seus aspectes negatius.

En qualsevol cas, aquests avantatges no arriben per art de màgia. Es requereixen principalment dos canvis importants si es vol implantar adequadament en una empresa, gran o petita, un programa de teletreball:

- **CANVI EN LA CULTURA DE TREBALL.** És necessari que tant els empleats a distància com els presencials passin del «sistema per observació» (en què l'horari és allò important) a un «sistema per objectius» (en què allò significatiu és el treball i els resultats obtinguts, independentment de quan es fa). Mantenir un sistema per als treballadors presencials i un altre per als teletreballadors pot ser una gran font de conflictes en l'organització.
- **ÚS I APROFITAMENT ELEVATS DE LES NOVES TECNOLOGIES.** Ja sigui mitjançant el correu electrònic, la missatgeria instantània, una intranet o els serveis de tecnologia al núvol, per fer possible el contacte constant i eficient entre el teletreballador i l'empresa, és necessari un ús intensiu de les noves tecnologies.

En conclusió, la implantació del teletreball en una organització empresarial, ja sigui petita o gran, es presenta com una gran oportunitat de millora i avenç. Ara bé, implica un esforç respectable per a ambdues parts, treballadors i empresa. Aquest document intenta donar una modesta visió sobre el teletreball, què és, la seva història, les seves implicacions i com es pot fer per implantar-lo en una organització de treball.

Certament, implantar el teletreball en una organització no és una tasca fàcil, requereix feina i canvis considerables, tant en la manera de treballar com en la de comunicar-se, però algun dia s'ha de començar. Com va dir John F. Kennedy en el seu discurs de presa de possessió al 1961: «Tot això no es farà els primers cent dies. Tampoc no es durà a terme en els primers mil dies, ni en la vida d'aquest Govern, potser ni tan sols en el curs de la nostra vida en aquest planeta. Però comencem».

Comencem doncs.

³ CTA (Canadian Telework Association). <<http://www.ivc.ca/part2.html>> (Consulta: 03-04-2012).

2. Introducció

2.1. Història

El teletreball, tot i que pugui no semblar-ho, és un concepte amb dècades d'història. Per ser exactes es va concebre fa 39 anys, quan [Jack Nilles](#),⁴ devers l'any 1973, va fer servir per primera vegada els termes *teleworking* i *telecommuting*. Però qui era aquest home i per què «teletreball»?

Jack Nilles s'educà com a físic i enginyer a les universitats de Lawrence, Ohio State i UCLA. Començà la seva carrera professional com a oficial a les forces aèries nord-americanes a l'Aerial Reconnaissance Laboratory of Wright Air Development Center d'Ohio. Després d'abandonar l'exèrcit en actiu, el 1972 s'incorporà a la Universitat de Carolina del Sud com a director de recerca interdisciplinària i va començar formalment la seva investigació sobre *telecommuting* i teletreball, termes que va encunyar l'any 1973 a l'obra [The Telecommunications-Transportation Tradeoff](#).⁵ Al Centre de Recerca per a Futurs de la Universitat de Carolina del Sud dirigí una sèrie d'estudis sobre l'impacte present i futur de la informació tecnològica i creà bona part dels estàndards pels quals els grans projectes de telecomunicacions actuals són valorats. Conegut en l'actualitat com el «pare del teletreball», va fundar la firma de consultoria [JALA International](#) el 1980. El 1989 deixà la Universitat de Carolina del Sud per dedicar-se completament a JALA.

Ha desenvolupat i avaluat nombrosos projectes de telecomunicacions per a moltes empreses importants, des dels estats de Califòrnia, Arizona i Washington, la ciutat de Los Angeles i altres companyies dels EUA, Europa i Amèrica del Sud. Fou president de la International Telework Association & Council (ITAC) i membre del Management Group of the European Community Telework/Telematics Forum. El 1993 va rebre l'Environmental Pride Award per les seves contribucions a millorar la qualitat de l'aire de Los Angeles.

És autor de cinc llibres, inclòs *The Telecommunications Transportation Trade-off*, el llibre original sobre teletreball, i de dotzenes de capítols a llibres, ponències i articles. *Making Telecommuting Happen*, publicat el 1994, és un complet manual per a la gestió i el desenvolupament d'un esquema de teletreball. La seva continuació, *Managing Telework: Strategies for Managing the Virtual Workforce*, fou publicat el 1998 i ha estat traduït a molts d'idiomes.

Atès això, Jack Nilles s'ha guanyat sens dubte el títol de «pare del teletreball» i el fet de ser valorat en aquest camp com un referent.

Ara bé, hi ha hagut altres persones i esdeveniments destacats en el desenvolupament del teletreball, tant als EUA com a Europa i a Espanya. Aquests serien alguns:

⁴ JALA International. <<http://www.jala.com/jnmbio.php>> [Consulta: 30-01-2012].

⁵ Fotografia de l'obra original *The Telecommunications Transportation Trade-off* escrita el 1973 i en la qual per primera vegada Jack Nilles fa servir els termes *teleworking* i *telecommuting*. <http://www.jala.com/T3_report_photo.php> [Consulta: 30-01-2012].

Anys seixanta: Jack Nilles duu a terme la seva feina com a científic en el programa espacial de les forces aèries nord-americanes per a Washington teletreballant des de Los Angeles, és a dir de costa a costa dels EUA.

1972: la tasca feta durant la dècada anterior permet a Jack Nilles convertir-se en investigador de la Universitat de Carolina del Sud i centrar els seus estudis en una solució de compromís entre les telecomunicacions i el transport. Aquest camp d'estudi va fer que Jack Nilles passi a ser conegut com el «pare del teletreball».

1973: Jack Nilles dirigeix el primer projecte/demostració de teletreball. El projecte, realitzat amb trenta treballadors d'una important companyia d'assegurances, fou parcialment finançat per la National Science Foundation. Durant aquest projecte Jack Nilles idea el terme *telecommuting* i *teleworking* al treball resultant, titulat *The Telecommunications, Transportation Trade-off: Options for Tomorrow*.

Aquest mateix any, es produeix l'anomenada *primera gran crisi del petroli*, protagonitzada per l'Organització de Països Àrabs Exportadors de Petroli (OPEP). Aquest fet impulsa als EUA estudis i treballs en matèria de teletreball com a alternativa, i fins a cert punt solució, a la dependència del petroli.

1979: Frank Schiff, vicepresident i responsable econòmic del Committee for Economic Development, conceptua el terme *lloc flexible* i publica en el diari *Washington Post* un dels primers articles sobre el teletreball a la premsa no especialitzada. L'article es titulava «Treballar a casa pot estalviar benzina».

Anys vuitanta: un dels primers telecentres coneguts s'estableix a Marne-la-Vallée, França. Un altre s'estableix el 1982 a Nykvarn, Suècia, i un tercer a Benglen, Suïssa, el 1985. El concepte de *telecottage* o telecentre rural sembla tenir el seu origen a Escandinàvia.

Motivats pel treball de Jack Nilles, Gil Gordon i altres, formant un conglomerat del sector privat i del públic, comencen a engegar plans pilots de teletreball. Per exemple, el 1981 JC Penney va posar en marxa el primer centre d'atenció telefònica (*call center*) ofert des de casa, cosa que representà el primer ús del *telecommuting* per a un telecentre des de casa.

Incitades en aquest cas per la feina de Frank Schiff, diferents agències federals nord-americanes (GSA, NIH, EPA, Air Force, Army, Labor, Railroad Retirement Board, NASA, IRS, etc.) implanten projectes pilot a petita escala o estudis en teletreball.

1982: Gil Gordon (Gil Gordon Associates) és l'ambaixador de la primera conferència sobre *telecommuting* als EUA.

1984: Gil Gordon (Gil Gordon Associates) crea el primer butlletí nacional reconegut sobre problemes del teletreball.

1987: basat en la investigació, la planificació i el treball de disseny de Jack Nilles i David Fleming, governador de l'estat de Califòrnia, es posa en marxa el primer programa pilot integral de teletreball per al sector públic.

1989: el president del Council on Management Improvement sol·licita la posada en marxa del primer programa pilot de teletreball de caràcter general per a les agències federals.

1990: el Congrés dels EUA, liderat per Frank Wolf i Steny Hoyer, es manifesta a favor del teletreball com a forma d'organització empresarial.

1992: s'organitza l'European Community Telework Forum, amb Jack Nilles com a primer conferenciant en la primera trobada que va tenir lloc a Den Helder, Holanda.

A la vegada, el Departament de Transports de Califòrnia (CALTRANS) i la US Federal Highway Administration creen el Projecte de Telecentres Veïnals, mitjançant el qual s'obren quinze telecentres a Califòrnia i se'n duu a terme el monitoratge i se n'avaluen altres de l'estat. El 1997, s'havien obert gairebé quaranta telecentres només a Califòrnia.

També el mateix any, Marsha Fuller, assessora de Hagerstown (Maryland), concep la creació dels telecentres dirigits pel govern federal. Basant-se en aquesta feina, el Congrés dels EUA crea l'Interagency Telecommuting Pilot Project, dirigit per Warren Master de US General Services Administration (GSA). Aquest projecte fou creat per guiar l'ús dels telecentres per part de les agències federals i es troba encara avui a Washington.

1993: el US Office of Personnel Management (OPM) aprova oficialment l'ús del teletreball per part de les agències federals nord-americanes.

El mateix any, el US Department of Transportation, comandat per Ed Weiner, publica el primer gran estudi federal sobre les implicacions del teletreball en el transport, l'anomenat «Libre vermell».

1994: la companyia de telecomunicacions AT&T organitza el primer Dia del Teledesplaçament del Treballador a tota la seva organització i a tots els EUA, amb la intenció de difondre entre els treballadors els usos i els beneficis del teletreball.

1995: basat en l'èxit del Dia del Teledesplaçament del Treballador, el director de teletreball de la companyia de telecomunicacions AT&T ajuda a crear una campanya de difusió als EUA sobre el teletreball i un programa educatiu anomenat «Teletreballa Amèrica». La US Environmental Protection Agency, la US General Services Administration, el US Department of Transportation, el US Department of Commerce i l'Association for Commuter Transportation s'adhereixen a AT&T per convertir-se en els primers patrocinadors d'aquest programa nacional de teletreball.

Meitat dels anys noranta: entitats del sector privat comencen a tenir importants estalvis en el funcionament de les seves instal·lacions gràcies a l'ús del teletreball.

1997: segons l'enquesta American Internet User Survey '97, més d'onze milions de persones eren teletreballadors el 1997, comparats amb els vuit milions de 1995. L'enquesta detectà un augment en el grau de conscienciació tant de les empreses com dels treballadors sobre els beneficis del teletreball, com també un increment en l'ús més eficient de la tecnologia, especialment Internet.

1998: es posen de manifest dues tendències importants: d'una banda, un major impuls del teletreball més enllà dels EUA, especialment a l'Europa Occidental, i, de l'altra, les empreses indiquen més facilitat per reclutar i retenir el talent si fan servir el teletreball com a incentiu laboral.

2000: la Comissió Europea posa en marxa una consulta de dos nivells relativa a la millora i la modernització de les relacions laborals, aspectes entre els quals hi ha el teletreball.

2002: basant-se en la consulta iniciada per la Comissió Europea dos anys abans, signen a Europa el primer [Acord marc europeu sobre teletreball](#)⁶ la Confederació de Sindicats Europeus (ETUC), el BusinessEurope (més tard, UNICE), la Unió Europa dels Artesans i de la Petita i Mitjana Empresa (UEAPME) i el Centre Europeu d'Empreses de Participació Pública i d'Empreses d'Interès Econòmic General (CEEP).

2005: s'aprova a Espanya el «Plan Concilia», el qual, entre altres compromisos, preveu una sèrie de mesures per fer efectiva la conciliació de les responsabilitats professionals amb la vida personal i familiar en l'àmbit del treball públic. Entre aquestes mesures s'inclou un pla pilot per a més de 200.000 funcionaris de l'Administració General de l'Estat.

2006: s'aprova a Espanya l'[Ordre APU/1981/2006, de 21 de juny](#),⁷ per la qual es promou la implantació de programes pilot de teletreball en els departaments ministerials. Alguns mesos després es publica el [Manual para la implantación de programas piloto de teletrabajo en la Administración General del Estado](#).⁸

2007: s'aprova a Espanya la [Llei 11/2007, de 22 de juny, d'accés electrònic dels ciutadans als serveis públics](#). S'hi inclou en la disposició final sisena la regulació de les condicions del teletreball a l'Administració General de l'Estat abans de l'1 de març de 2008. Aquesta previsió no va anar més enllà d'un [projecte de reial decret](#)⁹ que mai no s'acabà de concretar.

⁶ European Framework Agreement on Telework, resum en castellà.

<http://w3.bcn.cat/fitxers/webempreses/noticia3acuerdomarcosobreteletrabajo.909.pdf> [Consulta: 03-04-2012].

⁷ Ordre APU/1981/2006, de 21 de juny, per la qual es promou la implantació de programes pilot de teletreball en els departaments ministerials. <http://www.boe.es/aeboe/consultas/bases_datos/doc.php?id=BOE-A-2006-11202> [Consulta: 03-04-2012].

⁸ Manual para la implantación de programas piloto de teletrabajo en la Administración General del Estado. <<http://www.cedex.es/castellano/cedex-transporte/documentos/teletrabajo.pdf>> [Consulta: 03-04-2012].

⁹ Projecte de reial decret que regulava l'accés de mig milió de funcionaris de l'Administració General de l'Estat al teletreball. <http://www.google.es/url?sa=t&rct=j&q=proyecto%20real%20decreto%20teletrabajo&source=web&cd=2&ved=0CCUQFjAB&url=http://sac.csic.es/csif/2007/teletrabajo.doc&ei=qJbkTrj0JIeF8gPd_In>

2010: els EUA aproven The Telework Enhancement Act of 2010, una actualització de la The Telework Act original de 2007 que permet als empleats públics teletreballar més del 20 % de les hores laborals setmanals, i obliga els caps de serveis públics a crear una política de teletreball per als treballadors.

2012: el [Reial decret llei 3/2012, de 10 de febrer, de mesures urgents per a la reforma del mercat laboral](#), regula el marc per primera vegada a Espanya del teletreball, mitjançant la modificació de l'article 13 del Text refós de la Llei de l'Estatut dels treballadors, que estableix el que denomina *treball a distància*.

Més enllà dels apunts fets abans, a Espanya no hi ha hagut gaires més moviments per regular el teletreball en l'àmbit nacional, amb l'excepció d'alguns convenis col·lectius sectorials, com ara el de [químics](#)¹⁰ o el de [premsa diària](#),¹¹ que regulen el teletreball per a aquests sectors adoptant com a base l'Acord marc europeu sobre la matèria.

En l'àmbit autonòmic hi ha hagut progressos en algunes comunitats autònomes, però sense anar molt més enllà dels plans pilot. Per exemple, i entre d'altres, al País Basc amb el [projecte TELELANA](#) al Departament de Justícia de l'Administració autonòmica; a Castella i Lleó amb el programa pilot «[Trabaja desde Casa](#)», o a les Illes Balears amb un altre [programa pilot de teletreball](#)¹² de l'Ajuntament de Palma.

En conclusió, tot i que el teletreball fa gairebé quatre dècades que es va formular, es disposa d'un petit marc regulador en l'àmbit europeu, i alguns països l'han desplegat àmpliament, com ara els EUA. A Espanya, fins fa pocs mesos, hi havia la sensació que el concepte de teletreball era més propi de les històries de ciència ficció que dels temps actuals. La recent regulació del teletreball no és gaire extensa ni detallada, però com a mínim fixa el concepte teletreball, que fins aleshores ni tan sols existia.

2.2. Què és teletreball?

Si bé el concepte de teletreball ja fa temps s'ha formulat i en alguns països està bastant establert (l'exemple més clar és el dels EUA), a Europa, i sobretot d'Espanya, no s'ha disposat fins fa relativament poc d'una definició més o manco clara. A Europa s'estableix en [l'Acord marc europeu sobre teletreball](#)¹³ de 16 de juliol de 2002:

«El teletreball és una forma d'organització i/o de realització del treball, fent servir les tecnologies de la

[uAw&xug=AFQjCNFq8hfllDYA-81q9tm-wxz58ZqFoQ&sig2=083tuRbBzgMudorVo0JlHw](#) [Consulta: 11-12-2011].

¹⁰ Conveni col·lectiu de la indústria química. <<http://convenios.juridicas.com/convenios/industria-quimica-convenio-colectivo-2007-2009-espana.html>> [Consulta: 03-04-2012].

¹¹ Conveni col·lectiu de premsa diària. <<http://convenios.juridicas.com/convenios/prensa-diaria-convenio-colectivo-2007-2010-espana.html>> [Consulta: 03-04-2012].

¹² «Ejercer de funcionario desde casa». <<http://www.diariodemallorca.es/palma/2010/08/20/ejercer-funcionario-casa/596337.html>> [Consulta: 03-04-2012].

¹³ European Framework Agreement on Telework. Resum en castellà. <<http://w3.bcn.cat/fitxers/webempreses/noticia3acuerdomarcosobreteletreabajo.909.pdf>> [Consulta: 03-04-2012].

informació dins el marc d'un contracte o d'una relació de treball, en la qual una feina que es dur a terme igualment als locals de l'empresa es fa regularment fora d'aquests locals.

»Aquest acord cobreix els teletreballadors. S'entén per teletreballador tota persona que fa teletreball segons la definició anterior.»

A Espanya s'estableix en la nova redacció de l'article 13 de l'Estatut dels treballadors, d'acord amb la modificació del Reial decret llei 3/2012, de 10 de febrer:

«Té la consideració de treball a distància aquell en què la prestació de l'activitat laboral es realitzi de manera preponderant en el domicili del treballador o en el lloc escollit lliurement per aquest, de forma alternativa al seu desenvolupament presencial al centre de treball de l'empresa.»

La definició de l'Acord marc europeu sobre teletreball no és d'obligada adopció per part dels estats membres, ja que no es va implantar com a directiva, sinó que es va decidir seguir la denominada *ruta autònoma*. Segons aquesta, cada estat membre, d'acord amb els seus procediments i pràctiques concrets en matèria laboral, implantaria l'Acord.¹⁴ Per això, els estats que han inclòs en algun sentit l'Acord marc en els seus ordenaments jurídics no sempre han seguit amb exactitud la definició que proporciona.

Això vol dir que, tot i disposar d'una definició de teletreball en l'àmbit europeu, com que no s'havia implantat igual a tot Europa, ens trobàvem encara amb certes dificultat a l'hora de definir què era el teletreball. Això encara es complicava una mica més quan havíem d'afegir al terme *teletreball* altres conceptes semblants però amb les seves particularitats, com ara el *telecommuting* o el *coworking* o espais de treball col·laboratiu.

Per sort, la reforma de l'article 13 de l'Estatut dels treballadors ha resultat en bona part aquest primer problema, ja que ara sí disposam a l'Estat espanyol d'una definició de teletreball que és de compliment obligat per a qui el vulgui implantar en la seva organització. Ho veurem amb una mica més de detall més endavant, però el legislador ha decidit no anomenar-lo *teletreball*, sinó *treball a distància*. De fet, el terme *teletreball* només es fa servir en l'exposició de motius del Reial decret llei 3/2012, de 10 de febrer. La definició de l'Acord marc i la que inclou l'Estatut dels treballadors no és igual, ja que la de l'Estatut dels treballadors fa un incís especial en el fet que el treballador duu a terme la seva tasca des del seu domicili i no fa menció de la necessitat o l'ús de les noves tecnologies, aspecte que Nilles, per exemple, considera tret propi del teletreball.

Per tant, i tornant a la pregunta d'inici, què és el teletreball? De les diferents definicions que fins ara hem anat indicant poden deduir-se alguns trets comuns: el fet de treballar fora de les instal·lacions de l'empresa, l'ús elevat de les TIC o la possibilitat de desenvolupar la tasca fora de l'horari habitual. Ara bé, així i tot continuam sense una definició clara i unificada de què és el teletreball.

Atesa aquesta situació, creim que la millor opció és intentar identificar els elements i les

¹⁴ «Telework in the European Union». <http://www.eurofound.europa.eu/eiro/studies/tn0910050s/tn0910050s_1.ht> m [Consulta: 03-04-12].

característiques que conformen el teletreball. Així, com mínim, tindrem clars en gran part els trets que identifiquen el teletreball i podrem saber si algú fa o no teletreball.

Per detectar i descobrir aquests trets propis del teletreball res millor que recórrer a la doctrina¹⁵ de la màxima figura en matèria de teletreball, Jack Nilles, considerat el pare d'aquesta disciplina.

Per determinar qui pot ser considerat teletreballador i qui no i, per tant, esbrinar quan som davant una pràctica de teletreball, Jack Nilles proposa tenir en consideració tot un seguit d'elements i trets que sempre trobarem en algú que teletreballa i, per tant, el defineixen. Són els següents:

1. **Freqüència.** La freqüència, entesa com la repetició major o menor d'un acte, és un element típic del teletreball. Per determinar la seva presència s'ha d'analitzar quantes hores de la seva jornada laboral teletreballa algú. Si el nombre d'hores s'enquadra dins el mínim establert, podrem dir que el tret «freqüència» hi és present. Ara bé, quin pot ser aquest mínim? 10, 15, 20 hores? Doncs dependrà de cada organització i individu. Jack Nilles considera que un dia cada dues setmanes laborals pot ser el mínim que indica freqüència per part del teletreballador. Altres organitzacions entenen que per parlar de freqüència la persona hauria de teletreballar un dia complet per setmana. Com deim, cada ens ha de determinar quin és aquest mínim que determinarà la presència de la freqüència en el teletreball.
2. **Distribució dels temps.** La realització de la tasca laboral en un horari diferent de l'establert com a hores de feina, el que es coneix com a *dies híbrids*, vol dir que es treballa algunes hores del dia a casa i les altres a l'oficina. Aquesta possibilitat de distribuir el temps de treball té efectes, per exemple, en els mitjans de transport usats i, per tant, a gran escala i a mitjà i llarg termini pot tenir considerables efectes mediambientals. La presència de «distribució dels temps» és un element propi del teletreball.
3. **Periodicitat.** La periodicitat, entesa com la repetició d'un acte en intervals determinats, és necessària per parlar de teletreball, perquè permet identificar-ne l'impacte en les comunitats de teletreballadors. És a dir, Jack Nilles entén que el teletreball que es fa de manera periòdica permet establir horaris regulars per a altres tasques, com ara deixar els nins a l'escola, la qual cosa, si es fa a gran escala, pot tenir un important impacte en la congestió del trànsit, per exemple. Per aquest motiu la «periodicitat» és un altre element característic del teletreball.
4. **Situació geogràfica.** Conèixer la situació geogràfica del teletreballador respecte al lloc de feina és un altre element identificador del teletreball. És a dir, quin temps i quina distància ha de recórrer el treballador per arribar al lloc de feina i si aquests barems entren en els mínims establerts. Aquests mínims, com en el cas de la freqüència, s'han de determinar segons cada entitat. Per tant, la situació geogràfica del treballador ajuda també a determinar si es tracta o no de teletreballadors.
5. **Utilització de tecnologia.** Com ja s'ha indicat altres vegades —i la definició de l'Acord marc europeu hi fa referència—, un factor determinant a l'hora de poder parlar de teletreball és l'ús de la tecnologia que es fa mentre es teletreballa. Quina tecnologia, però? Habitualment s'hi fa referència en sentit de noves tecnologies de la comunicació, missatgeria instantània, correu electrònic o videoconferència. Però l'ús d'un simple telèfon també pot suposar la utilització de tecnologia i, per tant, identificar una activitat com a teletreball. Una altra vegada s'ha de tenir

¹⁵ Segurament les obres que s'han de tenir més compte en aquest cas són *The Telecommunications Transportation Trade-off, Making Telecommuting Happen* i *Managing Telework: Strategies for Managing the Virtual Workforce*.

en consideració cada situació particular.

En tot cas, Jack Nilles considera que com a mínim un dels trets següents ha de ser molt present en l'ús de la tecnologia mentre es teletreballa, tant si es serveix el telèfon com la videoconferència. Es refereix al següent:

- Que l'ús de la tecnologia sigui freqüent. Un altre cop, s'ha d'establir un mínim per considerar-ho realment així i s'ha de tenir en compte cada cas. En tot cas, no ha de ser una tecnologia que es faci servir puntualment, sinó una a la qual es recorre molt habitualment.
- Que la tecnologia sigui important, és a dir, la tecnologia que es faci servir ha de ser significativa per al teletreballador, gairebé vital. No importa tant quina és la tecnologia vital —com dèiem abans, podria ser el telèfon—, però que sigui imprescindible per treballar i no simplement interessant però no necessària, com podria ser un servei de telepresència, per exemple.

Per tant, l'ús de tecnologia és un tret molt present i definitori del teletreball.

6. **Tipus de treballador i de feina.** Per ser un teletreballador i parlar de teletreball s'ha de tractar d'algú que treballa per compte aliè o d'algú que ho fa per compte propi. En el cas de la primera situació, s'ha de tenir en consideració si la seva feina pot ser objecte de teletreball. Així i tot, Jack Nilles considera que en realitat la pregunta hauria de ser a l'inrevés: quina feina no permet, ni que sigui parcialment, teletreballar? Per exemple, un neurocirurgià pot operar a distància actualment. En tot cas, la situació laboral i la tasca desenvolupada per la persona són indicatives que es tracta d'un cas de teletreball.
7. **Tipus de comunicacions.** Molt relacionat amb el tipus de feina, hi ha el tipus de comunicacions que la feina implica. És a dir, considerar una feina adequada per al teletreball depèn de si habitualment es fan comunicacions locals ocasionals o si, contràriament, la feina requereix múltiples contactes en diferents parts del món a l'hora que es redacta un contracte important, per exemple. La segona opció faria més difícil teletreballar que la primera. És, per tant, un altre tret definitori d'un teletreballador.

Aquests set trets ens han d'ajudar a identificar una pràctica de teletreball i a distingir un teletreballador d'algú que no ho és. Això vol dir que han d'ajudar a diferenciar els treballadors mòbils dels teletreballadors. És a dir, un treballador mòbil no teletreballa en la gran majoria dels casos, és un treballador «normal» amb l'estatus de viatjant o comercial, la qual cosa implica que pot ser localitzat sempre o puntualment en llocs diferents que no són l'oficina habitual. Per exemple, en el cas d'un treballador mòbil per regla general no es produeix la freqüència, la distribució del temps o la periodicitat pròpies del teletreball.

Els trets propis del teletreball explicats també ajuden a establir les diferències entre teletreball i altres conceptes semblants però que no arriben a ser exactament el mateix. Per exemple, hi ha alguna diferència entre teletreball i *telecommuting*? Segons Jack Nilles sí.

El TELETREBALL és qualsevol mètode que permet substituir el típic trajecte o viatge cap a la feina per les tecnologies de la informació, com ara usar un ordinador . És a dir, es teletreballa quan la feina va cap als treballadors i no els treballadors cap a la feina.

Per la seva banda, *TELECOMMUTING* és quan es treballa fora de l'oficina principal durant un període de temps —un o dos dies per setmana per exemple—, de manera que les tecnologies de la informació substitueixen parcialment o totalment el desplaçament a la feina. Per tant, la particularitat del *telecommuting* és que redueix o elimina el desplaçament diari cap al lloc de feina, però només puntualment, no per complet. D'aquí que es consideri una modalitat del teletreball.

Això voldria dir que, d'acord amb aquesta classificació, la gran majoria de gent que teletreballa en realitat fa *telecommuting* i no teletreball, ja que durant un període de temps a la setmana o al mes redueix o elimina el temps de desplaçament cap al lloc de feina, però no substitueix per complet el fet de desplaçar-se al lloc de feina. Per tant, no és que la feina es mogui exclusivament cap al treballador sense que aquest s'hagi de moure cap al lloc de feina, sinó que el treballador redueix les vegades que s'ha de desplaçar al lloc de feina.

Un altre concepte relacionat amb el teletreball, una mica més nou potser, és el denominat *coworking* o TREBALL COL·LABORATIU. El *coworking* consisteix en un grup de persones amb feines independents que es reuneix a un lloc, a vegades una oficina però també pot ser un parc o la casa particular d'algú, per dur a terme cadascú les seves tasques però no aïlladament, sinó amb la companyia d'altres persones. D'aquesta «unió» poden sorgir noves col·laboracions i formes de fer feina, com també noves iniciatives.

Un dels grans avantatges del *coworking* és que la gent que teletreballa sempre, aquella que ho fa per compte propi tota sola o la que viatja molt i acaba treballant en relativa solitud, pot dur a terme la seva tasca en companyia de més gent que comparteix els seus valors i interessos.

Hi ha qui considera el *coworking* com una categoria exclusiva i diferent del teletreball;¹⁶ d'altres creuen que és una modalitat del teletreball. Personalment creim que és una modalitat del teletreball: aquella que té lloc en els telecentres per lluitar contra l'aïllament dels teletreballadors a temps complet, a la qual ara s'han incorporat altres col·lectius per als quals també pot ser profitós.

En tot cas, és una manera d'organitzar el treball que ha agafat molta força en els darrers anys, i de la qual un estudi recent¹⁷ mostra un nombre important d'avantatges:

- El 93 % dels enquestats reconeix el creixement del seu cercle social.
- El 86 % exposa que la seva xarxa professional de contactes ha crescut.

¹⁶ Obres com *Working in the UnOffice: A Guide to Coworking* o *Coworking: How Freelancers Escape the Coffee Shop Office* entenen el *coworking* com una pràctica pròpia i diferent del teletreball. Referències completes en l'apartat de bibliografia..

¹⁷ *First results of Global Coworking Survey*. <<http://www.deskmag.com/en/first-results-of-global-coworking-survey-171>> [Consulta: 06-02-2012].

- El 76 % indica que ha augmentat la seva productivitat.
- El 88 % diu que ha minvat el seu aïllament.

Definitivament el *coworking* és un dels aspectes que s'han de tenir en compte en els pròxims anys en el camp del teletreball.

No podem acabar aquest punt sense fer una menció, ni que sigui petita, d'una de les modalitats de teletreball segurament més populars però també més il·legals: és el «treball des de casa» o *work at home*. Ens referim a les ofertes en què es proporciona la possibilitat de treballar des de casa algunes hores al dia, fent tasques senzilles (enquestes en línia, clicar en enllaços o introduir informació en formularis) i guanyar per això una quantitat de diners important. La il·legalitat és el fet que la víctima fa un pagament inicial d'un import respectable per adquirir algun producte o tenir accés al sistema. Quan després intenta revendre allò produït o la feina generada a qui li han dit que ho faci, aquest tercer argumenta que el producte o la feina no està al nivell o necessita més experiència. Per tant, l'estafador no paga res o paga un import molt inferior a l'invertit inicialment per la víctima.

La presència i la popularitat d'aquest tipus de teletreball són molt altes. De fet, es considera que per cada oferta legal de teletreball a casa que es pot trobar a Internet, n'hi ha 48 que són falses.¹⁸ Per tant, els sistemes de «treball des de casa» també són teletreball, però en el seu vessant més negatiu.

Aleshores, explicat tot això i tenint en compte els trets esmentats anteriorment, aquí hi ha la nostra pròpia definició de teletreball:

«Forma fer una feina en el marc d'una relació laboral, desenvolupada amb una freqüència i periodicitat determinades, un ús elevat i significatiu de tecnologia, en un lloc diferent del local regular de l'entitat i normalment en un horari distint de l'habitual de feina.»

Simplement és una definició més. Per sort, ara ja disposam d'una d'oficial en el nostre ordenament jurídic.

¹⁸ *First results of Global Coworking Survey*. <<http://www.deskmag.com/en/first-results-of-global-coworking-survey-171>> [Consulta: 06-02-2012].

2.3. Equipament per teletreballar

Ja hem explicat que un dels trets característics del teletreball és l'ús important de la tecnologia, principalment les eines de comunicació. Però també hem indicat que el concepte *tecnologia* no es redueix a unes determinades eines o equipaments, ja que pot fer referència a un sistema de videoconferència avançat o a un simple telèfon. Depèn del cas.

Així i tot, podem fer un petit recull de les tecnologies i els equipaments que es poden fer servir quan es teletreballa, que permeten la comunicació regular entre el teletreballador i l'empresa. Són les següents, ordenades de més imprescindibles a les que ho són menys:

- Telèfon: eina bàsica en aquest cas ja que com a mínim una connexió telefònica entre ambdues parts és imprescindible a l'hora de teletreballar. Segons els recursos disponibles pot ser un telèfon fix, un mòbil normal o un telèfon intel·ligent o *smartphone*. D'acord amb el tipus de telèfon utilitzat, les possibilitats i les funcionalitats augmenten, atès que les característiques d'un telèfon intel·ligent són molt superiors a les d'un telèfon fix o d'un mòbil normal.
- Internet: actualment disposar d'una connexió a Internet a l'hora de teletreballar és gairebé tan bàsic o més com disposar de telèfon. A més, la seva utilització dóna accés a moltes altres eines i possibilitats a l'hora d'establir comunicacions entre el teletreballador i l'empresa. Les eines i els equipament següents requereixen Internet i un dispositiu que s'hi connecti per funcionar:
 - Correu electrònic: té gairebé tants d'anys com el teletreball, quaranta, i és impossible entendre Internet sense aquesta eina. Amb cost zero ofereix molta funcionalitat a l'hora de teletreballar i facilitar la comunicació entre ambdues parts. Ara bé, s'ha de fer servir amb seny. El correu electrònic, per exemple, no hauria de ser l'eina utilitzada per tenir debats o donar respostes que per la seva complexitat abstracta són més senzilles d'explicar de paraula. Alguns dels múltiples serveis de correu electrònic són [Gmail](#), [Hotmail](#) o [Yahoo](#).
 - Missatgeria instantània: és el concepte del correu electrònic però aplicat a una conversa escrita en temps real. És una eina molt potent per mantenir converses ràpides sobre qüestions concretes. Es fonamenta en la immediatesa de la pregunta i la resposta, a diferència del correu electrònic, basat en un tipus de comunicació asíncrona. Alguns dels molts serveis de missatgeria instantània disponibles són [Gtalk](#), [Windows Live Messenger](#), [Yahoo Messenger](#) o [Pidgin](#).
 - Webcam/videoconferència: és l'eina que fent servir les noves tecnologies més s'aproxima a aconseguir una conversa real cara a cara. Permet que dues persones a distància o més es comuniquin fent servir la veu, a la vegada que es veuen i intercanvien documents o fitxers. Segurament sigui el millor substitut de les reunions en persona. Requereix una càmera web, que ja està integrada a molts dels dispositius fets servir per connectar-se a Internet, i d'un programari per poder efectuar la videoconferència. Molts dels serveis de missatgeria instantània esmentats també permeten fer videoconferència.

- Intranet: en un nivell una mica més avançat, hi ha la intranet, o pàgina web interna i privada, a la qual només poden accedir els treballadors de l'empresa. És un tipus d'eina que permet compartir de manera simultània i per a tothom, o no, segons les necessitats, informació d'interès per al treballador o l'empresa. Facilita el teletreball pel fet que el teletreballador no ha de transportar informació, o la feina mateixa, a casa, sinó que hi pot accedir directament des del domicili i deixar-la allà una vegada acabada. El projecte [Axarxa](#), de la Fundació iBit, posa a disposició dels qui ho necessitin una intranet llesta per instal·lar i fer servir.

Dos dels serveis o eines típiques que es poden trobar en una intranet per teletreballar són aquests:

- ➔ Repositori comú de documents: és com un gran rebost on col·locar els documents o arxius amb què es treballa i que es poden necessitar. És ideal perquè els teletreballadors i l'empresa intercanviïn informació simultàniament i de manera més segura.
- ➔ Treball en línia de documents: eina ja d'ús una mica més avançat, que consisteix en el fet que moltes persones a la vegada poden treballar en un mateix document, independentment d'on siguin i sense necessitat d'enviar-lo per correu electrònic cada vegada que s'hi fa un canvi. Permet que els teletreballadors puguin seguir treballant de manera col·laborativa igual o millor que si no es moguessin de l'oficina.

3. Avenços i desafiaments

Com hem anat comentat fins ara, el teletreball ofereix considerables i significatius avantatges i desafiaments, tant per al treballador com per a l'empresari i, fins i tot, per a la societat en conjunt. Així i tot, no hem d'oblidar que la implantació del teletreball en una organització segurament presenti avenços i desafiaments propis de l'organització que han de ser valorats en la mesura justa i afrontats com a tals amb la intenció de controlar-los i, si és possible, evitar-los.

En qualsevol cas, aquests són alguns dels avantatges que presenta el teletreball a l'empresari, al treballador i a la societat.

3.1. Avenços

3.1.1. Per a l'empresari

- L'empresari pot estalviar espai d'oficina i requisits per a l'accés al pàrquing, en cas que n'hi hagi.

Segons l'estudi *Opportunities in Telecommuting: A Quantitative Analysis of Drivers, Deterrents and Deployment Patterns*, de Sage Research (gener de 2000), el 30 % de les empreses amb teletreballadors entrevistats reconeixia que el teletreball els havia permès guanyar espai i estalviar despeses relacionades amb els immobles. Per exemple, pel fet d'estalviar en lloguers o disposar de més espais de feina itinerants per als seus treballadors.

- Es produeix un augment en la productivitat i el desenvolupament del treball.

Segons el projecte TELELANA, que fa engegar el Departament de Justícia i Administració Pública del Govern Basc a final del 2010, el 69,23 % dels teletreballadors considerà que la seva productivitat havia augmentat. El 30 % dels companys no teletreballadors també va comprovar que la seva productivitat augmentava, i fins i tot els responsables, el 40 %, consideraren que la realització de les seves tasques havia millorat.

En l'estudi *Prácticas de Trabajo Virtual y Teletrabajo en el sector TIC en España . Informe 2008*, realitzat per Enter IE, de les tretze grans empreses entrevistades, totes esperaven un augment de la productivitat. En els resultats de les pràctiques de teletreball les tretze empreses declararen que havien obtingut millores en la productivitat.

Tres exemples més: els teletreballadors d'American Express arribaven a gestionar el 26 % més de cridades i a produir el 43 % més de negoci que els seus companys no teletreballadors. L'empresa

informàtica Compaq ha documentat creixements en la productivitat que van des del 15 % al 45 %. Finalment, enquestes i estudis realitzats per IBM Canada (on hi ha el 20 % dels seus teletreballadors), indicaven que els empleats teletreballadors poden arribar a ser un 50 % més productius que quan feien les seves tasques en l'entorn de feina habitual.

- Es redueixen l'absentisme laboral i els costos sanitaris relacionats.

Segons estudis de Northern Virginia Coalition (NOVACO), l'estrès és un dels principals causants de baixes per malaltia al treball. Un dels beneficis del teletreball per als treballadors és que disminueix el nivell d'estrès pel fet, per exemple, de reduir el nombre de desplaçaments. Aquesta reducció en els nivells d'estrès, per tant, acaba afavorint un descens en les xifres d'absentisme laboral.

- Per exemple, es calcula que per terme mitjà hi ha entre un i dos dies menys a l'any de baixes per malaltia.

Relacionat amb el punt anterior, segons l'estudi *Workshifting Benefits: The Bottom Line*, de Kate Lister i publicat el maig de 2010, el cost anual per absències no previstes és de 310 \$. El teletreball redueix l'absentisme laboral d'un treballador en 3,7 dies per any, segons aquest estudi. Per tant, una empresa es podria estalviar l'equivalent a una mica més de 900 \$ anuals per teletreballador.

- En cas d'empleats amb discapacitats permanents o temporals, poden arribar a reduir-se els costos a llarg termini.

Segons el Projecte STRIDE (Strategic Telework Research in Disability Employment Final Report - Developing and Implementing Strategies for Employing Teleworkers with Disabilities), de l'Hubert H. Humphrey Institute of Public Affairs (2006), el teletreball afavoria molt positivament la incorporació al mercat laboral de persones amb discapacitat i s'aconseguien resultats altament productius.

Anys abans, l'estudi *Questions and Answers about Telecommuting for Persons with Disabilities: A Guide for Employers*, *The Institute for Rehabilitation and Research, Houston, Texas*, d'abril de 1996, determinà que el 62 % dels empresaris amb teletreballadors recomanaria contractar nous treballadors amb discapacitat i possibilitar-los el fet de teletreballar immediatament.

- Es redueixen considerablement les interrupcions en la feina a causa de les emergències. Per exemple, en cas de tempestes, talls de llum, inundacions, malalties o vagues, el ritme de treball pot continuar sense gaires problemes.

L'estudi *Telework and Emergency Management: A New Understanding of Handling Business Interruptions*, de Stefannie Norman (2000), mostra que en molts de casos en què els locals d'agències governamentals s'incendiaren o patiren danys destacables, molts dels funcionaris podien continuar treballant des de casa fins a la restauració de l'edifici o les zones fetes malbé, gràcies al teletreball.

- L'empresa redueix costs a l'hora de viatjar.

Segons l'estudi *Telework for Australian Employees and Businesses: Maximising the Economic and Social Benefits of Flexible Working Practices*, publicat el 2006 per l'Australian Telework Advisory Committee to the Australian Government, una de les principals causes d'implantar el teletreball a les empreses australianes va ser l'estalvi que l'empresari aconseguia en viatges de tot tipus per part dels treballadors, tant viatges curts com de llarga distància.

- S'augmenta la flexibilitat de l'equip en moments de gran càrrega de feina.

Segons l'estudi *Finding an Extra Day or Two*, elaborat pels professors de la Brigham Young University School of Family Life Jenet J. Erickson i Erin K. Holmes i l'extreballadora d'IBM Maria Ferris (2010), quan es van analitzar dades de 24.436 treballadors d'IBM a 75 països diferents, es va detectar que els que teletreballaven podien arribar a fer 57 hores de feina a la setmana sense tenir la sensació que el treball s'interposava en la seva vida personal i familiar. En empleats sense accés al teletreball, aquesta sensació es produïa entre dues i tres vegades abans.

- Permet la incorporació més ràpida dels treballadors malalts.

Segons el model del govern nord-americà US GSA Cost Recovery ROI Strategies del 2006, la mitjana de reducció en absentisme laboral és de 6,3 dies per any. El motiu principal és que el treballador pot desenvolupar la seva tasca quan pateix malalties poc grues o ha de quedar a càrrec dels fills malalts, fets que en una altra situació farien que el treballador no anàs a treballar.

Com també s'indica més endavant, en el sector privat les empreses s'estalvien fins a 1.800 \$ anuals per persona i any, segons el treball *WORKshift Canada: The Bottom Line on Telework*, de Kate Lister i Tom Harnish (abril de 2011).

- Es millora la moral i la satisfacció a l'hora de treballar, amb el ja esmentat augment en la productivitat.

Com s'ha indicat anteriorment, segons l'estudi *Finding an Extra Day or Two*, elaborat pels professors de la Brigham Young University School of Family Life Jenet J. Erickson i Erin K. Holmes i l'exempleada d'IBM Maria Ferris (2010), quan es van analitzar dades de 24.436 treballadors d'IBM a 75 països diferents, es va detectar que els que teletreballaven podien arribar a fer 57 hores de feina a la setmana sense tenir la sensació que el treball s'interposava en la seva vida personal i familiar. Als empleats sense accés al teletreball aquesta sensació es presentava molt abans.

A més, segons estudis de la Cochrane Library's Cochrane Database of Systematic Reviews, teletreballar beneficia la salut mental i física dels treballadors. Per exemple, millora la pressió

sanguínia, la salut cardíaca i la qualitat del son, i redueix de manera important l'estrès.

Aquesta millora de la salut dels treballadors augmenta la seva productivitat, ja que rendeixen més i millor a l'hora de desenvolupar la seva tasca.

- Es millora el reclutament i la retenció d'empleats qualificats, i es redueix indirectament la despesa en contractacions i formació.

Segons l'estudi *WORKshift Canada: The Bottom Line on Telework*, de Kate Lister i Tom Harnish, més d'una tercera part dels treballadors preferiria la possibilitat de treballar des de casa que no un augment de sou.

El 72 % dels treballadors afirmava que entre un lloc de treball i un altre, seleccionaria el que proporcionàs un entorn més flexible.

A més, el 35 % dels treballadors que encara no teletreballaven, però que consideraven que podien fer-ho, afirmaven que renunciarien a una part del seu sou a canvi de disposar d'un o dos dies de teletreball a la setmana.

- Potencial per beneficiar-se d'incentius fiscals.

Quan algun dia s'ofereixin, ja que per desgràcia ara per ara no hi ha en l'àmbit estatal ni autonòmic cap incentiu fiscal per potenciar el teletreball a les empreses, els incentius fiscals seran un aspecte molt positiu del teletreball.

Els EUA són l'exemple segurament que s'ha de seguir. Així, el 2007 [l'estat de Georgia](#)¹⁹ oferia fins a 20.000 dòlars en incentius fiscals per la implantació d'un programa complet de teletreball a l'empresa.

3.1.2. Per al treballador

- Mentre millora la moral, la satisfacció i la motivació en el treball, es redueix l'estrès.

Segons el projecte TELELANA, més del 57 % dels participants considerava que gràcies al teletreball la seva salut havia millorat o havia millorat molt.

- Es produeixen menys interrupcions, per la qual cosa hi ha més concentració i productivitat.

¹⁹ *Tax breaks for telecommuting gain momentum.* <<http://www.hrmorning.com/tax-breaks-for-telecommuting-gain-momentum/>> [Consulta: 13-12-2011].

D'acord amb *A review of telework research: findings, new directions and lessons for the study of modern work*, de Diane E. Bailey i Nancy B. Kurland, de 2002, un dels motius «ocults» pels quals es decideix teletreballar és evitar les interrupcions dels companys de feina, la qual cosa acaba afavorint la productivitat en el dia a dia.

- Es retallen les despeses en diferents àmbits, com ara en menjar, roba, bugaderia, autobús, aparcament, benzina, possibles peatges o assegurances, entre d'altres.

The Edge Report, de Robert Half International Survey (2008), indicava que el 33 % dels treballadors augmenten el dies de teletreball per lluitar contra les pujades de la benzina.

- És possible reduir el cost del quilòmetre a l'any de manera considerable.

D'acord amb *The Quiet Success: Telecommuting's Impact on Transportation and Beyond 2005*, els teletreballadors redueixen els seus viatges diaris del 53 % al 77-% els dies de teletreball. Segons *Is teleworking sustainable? An analysis of its economic, environmental and social impact, final report on the SusTel project, European Commission's Information Society 2004*, la reducció anava del 16 % al 23 %. Finalment, i d'acord amb *The Costs of Transport on the Environment - the role of Teleworking in Reducing Carbon Emissions 2007*, en el 40 % dels casos els teletreballadors no fan un ús addicional del cotxe. De fet, en el 60 % del casos hi ha una reducció del 75 % de la despesa en l'ús del cotxe.

- Es redueix considerablement el temps dedicat a desplaçaments.

D'acord amb *WORKshift Canada: The Bottom Line on Telework*, de Kate Lister i Tom Harnish (abril de 2011), els treballadors canadencs que es desplacen diàriament podrien estalviar una mitjana de nou dies per any si teletreballassin dos pics per setmana.

Així i tot, i segons el mateix estudi, s'ha de tenir en compte que els dies de teletreball el nombre de trajectes no es redueix tant com es podria pensar, ja que aquests dies s'aprofiten per fer encàrrecs personals que «reequilibren» aquest indicador.

- Es redueix l'absentisme laboral.

Segons el model del govern nord-americà US GSA Cost Recovery ROI Strategies del 2006, la mitjana de reducció en absentisme laboral és de 6,3 dies per any, és a dir, gairebé una setmana més de feina.

En el sector privat s'estalvien fins a 1.800 \$ anuals per persona i any, segons *WORKshift Canada: The Bottom Line on Telework*, de Kate Lister i Tom Harnish.

- Reconeix la creixent importància de les famílies monoparentals i d'aquelles en què ambdós membres treballen.

El 7,4 % del teletreballadors enquestats per l'estudi *Telework: A new mode of gendered segmentation? Results from a Study in Canada*, de 2003 i realitzat per Diane-Gabrielle Tremblay, eren pares fadrins.

En el mateix estudi, el grup més gran de teletreballadors, el 47,2 %, estava casat i tenia fills, i tant els homes com les dones declaraven que el principal avantatge del teletreball era disposar d'un horari més flexible.

- Redueix els accidents de trànsit.

Segons el treball *Transportation Implications of Telecommuting*, del US Department of Transportation and Innovative Technology Administration, el 1992 el 0,23 % dels accidents de trànsit es va deixar de produir gràcies al teletreball. S'esperava que el 2002 aquest percentatge arribàs a l'1,43%.

- Permet el desenvolupament de noves formes de vida i ambients de treball flexibles. Per exemple, és més senzill equilibrar el treball amb la família o la vida personal.

A *The State of Telework in the U.S. - How Individuals, Business, and Government Benefit*, de Kate Lister i Tom Harnish, publicat el juny de 2011, es recull àmpliament i nombrosament que un dels principals beneficis, i més desitjats pels teletreballadors, és la possibilitat de conciliar molt millor vida professional i la personal.

- Augmenta el benestar físic.

Com s'ha indicat anteriorment, segons estudis de la Cochrane Library's Cochrane Database of Systematic Reviews, teletreballar beneficia la salut mental i física dels treballadors. Per exemple, millora la pressió sanguínia, la memòria a curt termini, la salut cardíaca i la qualitat del son, i redueix de manera important l'estrès.

- Facilita molt l'accés a la feina de les persones amb discapacitat, ja sigui una discapacitat permanent o temporal.

L'estudi Project STRIDE (Strategic Telework Research in Disability Employment Final Report - Developing and Implementing Strategies for Employing Teleworkers with Disabilities), de l'Hubert H. Humphrey Institute of Public Affairs (2006), demostra que el teletreball possibilita un augment elevat de les possibilitats d'accedir a un treball a les persones amb discapacitat.

3.1.3. Per a la societat

- Es redueixen les congestions de trànsit i la demanda de transport públic en general, alhora que disminueixen els costos econòmics respecte al manteniment de carreteres.
- Disminueix la pol·lució i el consum de benzina.
- Es redueixen els accidents de trànsit, incloent-hi els que es produeixen en els denominats *moments d'ira al volant*.
- Es proporciona una empenta econòmica a les empreses situades en àrees rurals o perifèriques.
- Facilita el reclutament i la permanència del talent, el desenvolupament econòmic, la competitivitat global i dificulta el *brain drain* o manca d'idees.
- Permet la continuïtat del treball durant tempestes, inundacions, talls de llum, vagues, malalties, etc.

En conclusió, i amb xifres a la mà, es produeix una millora en el desenvolupament econòmic i la sostenibilitat d'un país.

De fet, segons l'estudi del govern dels Estats Units *US GSA Cost Recovery ROI Strategies*, del 2006, si només els funcionaris públics que poguessin teletreballar ho fessin un dia per setmana:

- S'estalviarien a tots els EUA més de 6 milions de barrils de petroli i gairebé 500 milions de dòlars en petroli importat.
- L'equivalent als gasos hivernacle generats per més de 193.000 vehicles seria eliminat de les carreteres.
- Es reduirien els trajectes per carretera en més de 2,3 mil milions de milles per any.
- Se salvarien més de 1.900 persones de morts o ferides relacionades amb accidents de trànsit.

3.2. Desafiaments

3.2.1. Per al treballador

- Poden generar-se gelosies entre els treballadores presencials i els teletreballadors. Per exemple, si algú és no és autoritzat per teletreballar i un altre company sí, si la desautorització és discutible. D'aquí la importància d'uns criteris d'accés ben definits, clars i públics.
- Es redueix el contacte i la interacció socials, cosa que pot produir aïllament tant social com professional. Per exemple, i tot i que aquest tipus de teletreballadors no són la regla general, aquest problema és típic en els teletreballadors a temps complet (*full-time*). El *coworking*, la programació de visites regulars del treballador a les oficines, la videoconferència i el contacte constant entre les parts, poden alleugerir aquesta sensació d'aïllament.
- Pot resultar un clar desafiament a la típica cultura organitzativa del lloc de feina. Per això es recomana que l'òrgan superior jeràrquic sigui l'impulsor del pla de teletreball. Si els caps no estan convençuts del teletreball, la implantació fracassarà.
- Es disposa de menys oportunitats de promoció en el treball quan es redueix la influència en l'oficina, i això afecta especialment els teletreballadors a temps complet.
- El monitoratge de la feina pot ser molt problemàtic, a efectes pràctics i legals. Per això es recomana aplicar un sistema de resultats, i no per observació.
- Augmenta el nombre d'hores treballades. Per exemple, el teletreballador té més dificultats per «tallar» amb la feina.
- Es redueix l'accés a recursos només disponibles al lloc de feina (paper, bolígrafs, impressores, clips, grapes, carpetes, etc.). També es redueix el nivell de suport tècnic per part del departament responsable.
- Si el teletreballador es converteix en un addicte al treball pot influir molt negativament en la seva vida familiar.
- Poden augmentar les distraccions en funció del tipus de persona/família. Per exemple, se sap que els teletreballadors visiten més pàgines web no apropiades que l'empleat presencial, amb tot el que això implica (virus, troians, accessos no permesos, etc.).
- Es produeix la síndrome de «l'escriptori patata» o «factor gelera». És a dir, coses no presents al lloc de feina però sí quan es treballa des de casa i que poden, per tant, distreure el treballador.

3.2.2. Per a l'empresari

- D'entrada, el cost en temps i diners pot ser elevat. Per exemple, es necessiten polítiques de teletreball, protocols, formació, sistemes d'avaluació o possiblement nou programari, entre d'altres.
- Hi pot haver empleats contraris a la idea o gelosos dels que teletreballen. El primer problema

se soluciona fent voluntari el teletreball i assegurant-se que les coses continuen funcionant igual o millor que abans. El segon, establint uns criteris clars, ben definits i públics.

- Escepticisme o resistència de la direcció. Si això es produeix, la implantació d'un esquema de teletreball està encaminada al fracàs.
- El cost dels equips informàtics utilitzats, especialment si se n'han d'adquirir de nous, i també el suport a aquests equips.
- Per a algunes persones pot ser difícil la coordinació i el control de l'equip. Per aquesta raó és ideal evitar el monitoratge, fer servir un sistema de resultats/objectius i formar qui tengui dificultats en l'aplicació del nou esquema.
- Es pot posar en perill amb més facilitat la informació i els arxius utilitzats pel teletreballador. Per això és necessària una política de teletreball i una altra en matèria de protecció de dades, com també una preparació adequada dels equips que s'han de fer servir i dels empleats que han de teletreballar.
- Problemes respecte a la seguretat dels empleats a la llar. És a dir, és necessària una política de prevenció de riscos laborals per cobrir aquest focus de problemes.
- Es poden «desfer» la feina en equip i la cultura organitzativa de l'empresa. Per això s'ha de crear una nova cultura de treball que s'apliqui tant als teletreballadors com als empleats presencials i que pugui garantir aquesta feina en equip i un gran nivell de productivitat.

3.2.3. Per a la societat

- Pot afavorir alguns problemes de salut o socials, com el sedentarisme o l'aïllament, de la mateixa manera que pot generar la pèrdua de negoci per als comerciants del centre de la ciutat.

4. Aspectes legals del teletreball

Com s'ha vist fins ara, actualment la regulació de la figura del teletreball és escassa. El panorama ha millorat una mica amb l'establiment de la nova modalitat del contracte a distància, que en paraules de l'exposició de motius del [Reial decret llei 3/2012, de 10 de febrer, de mesures urgents per a la reforma del mercat laboral](#),²⁰ suposa, a la fi, la regulació del teletreball. En tot cas, aquesta regulació és bastant bàsica, i no va més enllà d'establir un marc legal molt senzill. Però val a dir que això és millor que res, i definitivament superior a allò que hi havia abans.

Per tant, tot i que ara hi ha un marc legal del teletreball, encara queden un bon grapat de qüestions per aclarir. Això fins a cert punt és positiu, perquè la regulació d'un esquema de teletreball permet un important marge de maniobra. Però és negatiu, perquè es treballa sense molts dels conceptes, criteris o protocols necessaris per posar en marxa un esquema de teletreball amb les màximes garanties, la qual cosa pot dificultar-ne la implantació. Per tant, el nivell d'inseguretat jurídica és encara important.

Aquesta manca de concreció fa més difícil encara alguns dels problemes legals ja de per si inherents al teletreball: la discriminació que es pot generar en la selecció de treballadors; la regulació contractual dels teletreballadors; la seguretat de l'empleat, el seu lloc de feina i l'equipament o material utilitzats, i també la gestió de la informació i la possible pèrdua d'aquesta.

Dit això, començam a analitzar breument alguns aspectes jurídics del teletreball.

Com ja es pot deduir de la cronologia, actualment a Espanya la regulació del teletreball és minsa. Hi va haver un intent de regular aquesta figura en l'empresa més gran de l'Estat, l'Administració General de l'Estat, però aquesta intenció no es va concretar en res finalment. Ara disposam del nou article 13 de l'Estatut dels treballadors, però és un marc legal senzill. I ja està, no hi ha res més. Per tant, més enllà de l'Acord marc europeu sobre teletreball de 2002, alguns convenis col·lectius sectorials basats en aquest Acord marc i l'article 13 esmentat, no hi ha més normativa a la qual aferrar-se. Hi ha un bon grapat de documentació que es pot fer servir com a guia i suport, però no soluciona tots els inconvenients que hi pugui haver.

Un aspecte que el nou article 13 de l'Estatut dels treballadors fins a cert punt sí resol és el de la definició jurídica de teletreball. Havia fins ara la de l'Acord marc europeu sobre teletreball de 2002, comentada abans, i que no era d'adopció obligatòria pel estat membres. Des del febrer del 2012 tenim una nova definició, la proporcionada per l'article 13 de l'Estatut dels treballadors.

De fet, el Reial decret legislatiu 1/1995, de 24 de març, pel qual s'aprova el text refós de la Llei de l'Estatut dels treballadors, ha de ser el nostre punt de partida. Concretament l'article 1.1 estableix el següent:

²⁰ Reial decret llei 3/2012, de 10 de febrer, de mesures urgents per a la reforma del mercat laboral. <<http://www.boe.es/boe/dias/2012/02/11/pdfs/BOE-A-2012-2076.pdf>> [Consulta: 04-06-2012]

«Aquesta Llei és aplicable als treballadors que voluntàriament prestin serveis retribuïts per compte d'altri i dins de l'àmbit d'organització i direcció d'una altra persona, física o jurídica, anomenada ocupador o empresari.»

I és que el teletreballador pot ser un treballador dependent o autònom, segons si fa la seva tasca per compte aliè o propi, la qual cosa no era sempre senzilla de determinar. Fins que ha arribat el nou article 13.1 de l'Estatut dels treballadors (en endavant, ET), que ha deixat molt més clara aquesta qüestió:

«Té la consideració de treball a distància aquell en què la prestació de l'activitat laboral es realitzi de manera preponderant en el domicili del treballador o en el lloc escollit lliurement per aquest, de forma alternativa al seu desenvolupament presencial al centre de treball de l'empresa.»

Així mateix, els apartats 2 i 3 de l'article 13 fan referència a la necessitat de formalitzar per escrit el fet de treballar a distància, com també l'existència d'una relació laboral. Per tant, no hi ha dubtes ara que el fet de teletreballar, o treballar a distància com diu l'ET, implica una relació laboral.

Aclarit aquest primer detall, i com a curiositat històrica (tot i que només ha deixat d'estar en vigor des de fa uns pocs mesos), abans de la creació de la figura del treball a distància, algú podria arribar a pensar que no era necessari desplegar la normativa en matèria de teletreball perquè a Espanya ja hi havia una figura contractual en la qual es podia encaixar el treball a domicili, que incloïa l'antic article 13 de l'Estatut dels treballadors:

“aquell contracte de treball en què la prestació de l'activitat laboral es realitzi en el domicili del treballador o en un lloc lliurement elegit per aquest i sense vigilància de l'empresari.”

El mateix article 13 determinava algunes especificacions en relació amb aquest tipus de contracte. El problema? Doncs que aquest tipus de contracte no semblava estar pensat per al teletreball, sinó per a un tipus de d'empleat que realitza la seva tasca a casa i després entrega allò fet a l'empresari. Per què deim això? Pel que establia l'apartat 4 d'aquest antic article 13:

«Tot empresari que ocupi treballadors a domicili haurà de posar a la seva disposició un document de l'activitat laboral que efectuïn, en el qual s'ha de consignar el nom del treballador, la classe i la quantitat de feina, la quantitat de matèries primeres lliurades, les tarifes acordades per a la fixació del salari, el lliurament i la recepció d'objectes elaborats i tots els altres aspectes de la relació laboral que interessin a les parts.»

És a dir, si bé potser era possible adaptar aquest tipus de contracte a alguna variant del «teletreball», l'origen d'aquest es trobava en la gent que, principalment dins la indústria tèxtil o del calçat, assumia la seva càrrega de feina a casa i després entregava allò produït/elaborat a l'empresari. Per aquesta raó es parlava de «la classe i la quantitat de feina, la quantitat de matèries primeres lliurades, les tarifes

acordades per a la fixació del salari, el lliurament i la recepció d'objectes elaborats».

A més, el treball a domicili que aquí es regulava requeria que la feina es fes en un lloc lliurament seleccionat pel treballador i sense vigilància de l'empresari. El primer requeriment no es produeix perquè hi pot haver teletreball que no es faci des del lloc seleccionat sense inconvenient pel teletreballador, un telecentre per exemple. Tot i que el nou article 13, en l'apartat 1, indica que és el treballador qui selecciona lliurament el lloc de fer feina, tot i que sigui preponderantment el domicili. D'altra banda, el segon requisit —que la tasca es faci sense vigilància de l'empresari—, és encara més difícil que es produeixi perquè el teletreball implica l'ús de tecnologia i aquesta, si es vol, permet un considerable i elevat control i vigilància del treballador.

Per tant, tot i que a priori pugui semblar que la figura del treball a domicili podia servir per regular el teletreball, difícilment era el cas.

Tornant al nou article 13 de l'ET i les seves previsions, un breu comentari:

Article 13. Treball a distància

Primer de tot, no es parla de *teletreball* sinó de *treball a distància*. De fet l'expressió *teletreball* només es fa servir en l'exposició de motius del Reial decret llei 9/2012, en el punt III; en cap altre moment es fa servir el terme *teletreball*. Així i tot, a l'hora del comentari farem servir l'expressió *teletreball*.

«Té la consideració de treball a distància aquell en què la prestació de l'activitat laboral es realitzi de manera preponderant en el domicili del treballador o en el lloc escollit lliurement per aquest, de forma alternativa al seu desenvolupament presencial al centre de treball de l'empresa.»

Tenim aquí la primera definició legal de teletreball de l'ordenament jurídic espanyol.

Ja l'he comentada anteriorment amb un cert detall; per tant, m'hi remet. Cal destacar una altra vegada el fet que, segons aquesta definició de teletreball, no és necessària la utilització de tecnologia per poder treballar a distància. Ja hem vist que un dels elements considerats definidors del teletreball és l'ús de les noves tecnologies, però no per a la definició que s'ha decidit triar. De fet, la definició de teletreball de l'Acord marc europeu en la matèria també tenia en compte aquesta necessitat de fer servir eines tecnològiques, però així i tot no s'ha inclòs.

«2. L'acord pel qual s'estableixi el treball a distància s'ha de formalitzar per escrit. Tant si l'acord s'estableix en el contracte inicial com si és posterior, li són aplicables les regles que conté l'article 8.3 d'aquesta Llei per a la còpia bàsica del contracte de treball.»

És a dir, el teletreball no pot fer-se sense haver estat formalitzat per escrit i s'han d'aplicar les regles relatives a la còpia bàsica del contracte de treball que estableix l'article 8.3 de l'ET.

Això és lògic i raonable, però és una novetat respectable en l'àmbit del teletreball ja que moltes vegades l'empresari permet al treballador treballar des de casa per un simple acord verbal, sense formalitzar-lo de cap manera. Ara això ja no és possible. Per tant, tot i que posar per escrit la relació entre treballador i empresari respecte al teletreball ja era positiu abans per una simple qüestió de seguretat jurídica, ara també és obligat.

«3. Els treballadors a distància tenen els mateixos drets que els que presten serveis al centre de treball de l'empresa, excepte aquells que siguin inherents a la realització de la prestació laboral en el centre de manera presencial. En especial, el treballador a distància té dret a percebre, com a mínim, la retribució total establerta d'acord amb el seu grup professional i funcions.»

El fet de teletreballar no ha d'implicar per al teletreballador una pèrdua de drets o un gravamen. L'única excepció es produeix quan els drets que es perden estan totalment vinculats a la realització de la feina de manera presencial. Aquesta igualtat de drets entre treballadors i teletreballadors s'ha de donar especialment en el cas de la retribució rebuda.

«L'empresari ha d'establir els mitjans necessaris per assegurar l'accés efectiu d'aquests treballadors a la formació professional contínua, a fi d'afavorir la seva promoció professional. Així mateix, a fi de possibilitar la mobilitat i promoció, ha d'informar els treballadors a distància de l'existència de llocs de treball vacants per a la seva ocupació presencial als seus centres de treball.»

Amb la finalitat que els teletreballadors no quedin enrere, l'empresari s'ha d'assegurar que qui teletreballa té accés a la formació professional contínua oferida per l'empresa, per afavorir la seva promoció professional. A més, per facilitar la seva mobilitat i promoció, l'empresari ha d'informar els treballadors dels llocs de treball vacants per poder-los ocupar.

El legislador sembla que hagi redactat aquesta previsió pensant en els teletreballadors a temps complet, o gairebé complet, i no tant en els usuaris que no es desplacen o teletreballen una o dues vegades a la setmana. La finalitat, òbviament, és que aquest grup de treballadors a distància no quedin marginats respecte a la resta i, sobretot, que no perdin les oportunitats formatives i de promoció existents.

«4. Els treballadors a distància tenen dret a una protecció adequada en matèria de seguretat i salut, i és aplicable, en tot cas, el que estableix la Llei 31/1995, de 8 de novembre, i la seva normativa de desplegament.»

Una de les qüestions definitivament clau en matèria de teletreball és la protecció de la seguretat i la salut del treballador.

Si bé normalment les empreses es preocupen més per adoptar mesures per protegir la seguretat i la confidencialitat de la informació —sens dubte un aspecte important a l'hora de treballar a distància

—, no tenen tant en consideració la seguretat i la salut de qui teletreballa, és a dir, la prevenció de riscos laborals en matèria de teletreball.

Doncs bé, el legislador considera just el contrari: no fa esment de la protecció i la seguretat de la informació compartida quan es teletreballa, però sí el preocupa el fet que la seguretat i la salut del teletreballador es puguin veure compromeses. Per aquesta raó, estableix que un teletreballador ha de tenir dret a una protecció adequada en tot allò relacionat amb la seva seguretat i salut.

«5. Els treballadors a distància poden exercir els drets de representació col·lectiva d'acord amb el que preveu la present Llei. A aquests efectes els dits treballadors han d'estar adscrits a un centre de treball concret de l'empresa.»

Finalment, el legislador no oblida els drets sindicals dels teletreballadors i estableix en l'apartat 5, seguint la línia de respectar la igualtat de drets entre treballador i teletreballador, que qui treballi a distància pot també exercir els drets de representació col·lectiva d'acord amb l'ET.

Per tant, ha tardat però a la fi tenim una regulació del teletreball a Espanya. Ara bé, és un marc regulador molt senzill i bàsic i, consegüentment, encara deixa sense resoldre un bon grapat de qüestions, com ara aquestes, que es comenten breument.

Les qüestions jurídicament complexes del teletreball es concentren en quatre grans blocs: *a)* la regulació contractual del teletreballador; *b)* La discriminació que es pot generar en la selecció dels teletreballadors; *c)* la seguretat de l'empleat, el seu lloc de treball i l'equip/material utilitzat, i *d)* la gestió de la informació i la possible pèrdua d'informació.

A. La regulació contractual dels teletreballadors

Aquest bloc ja ha estat comentat amb cert detall i, per tant, ens remeten als comentaris de les pàgines anteriors. En tot cas, segurament més endavant comentarem algun detall més sobre aquesta qüestió.

B. La discriminació que es pot generar en la selecció dels teletreballadors

Es considera que a partir de 15²¹ empleats o més és molt recomanable tenir una guia de criteris o una política molt clara sobre com pot o no un empleat accedir al teletreball. A més, aquesta política ha de fixar-se per escrit, per a més seguretat.

Als EUA comencen a ser habituals les demandes per discriminació a l'hora d'accedir al teletreball. Per aquesta raó, és necessari fixar clarament els criteris de selecció.

²¹ «Telecommuting: A Legal Primer». <http://www.businessweek.com/smallbiz/content/mar2000/sb20000320_094.htm> [Consulta: 04-06-2012].

Més endavant indicam alguns dels possibles criteris.

C. La seguretat de l'empleat, el seu lloc de treball i l'equip/material utilitzat

Entram aquí en matèria de prevenció de riscos laborals i de responsabilitats i, fins i tot, assegurances, en cas d'accident de l'empleat, d'un client seu o de danys en el material que el primer faci servir a càrrec de l'empresa.

Ja hem vist que l'apartat 4 del nou article 13 de l'ET estableix aquest fet, i indica que els teletreballadors tenen dret a una protecció adequada en matèria de seguretat i salut.

En aquesta matèria s'ha de preveure²² què passa en cas d'accident del teletreballador; si es produeixen danys o robatoris de l'equip utilitzat, especialment si el proporciona l'empresa; en cas d'accident d'un client en horari de treball, o per lesions o mals provocats per la realització incorrecta del treball, entre d'altres.

Mitjançant les polítiques de prevenció de riscos laborals i la de teletreball que l'empresa prepari, s'haurien de regular aquests aspectes legals per evitar ensurts en el futur.

D. La gestió de la informació i la possible pèrdua d'informació

Finalment, és important regular com es gestiona la informació de caràcter personal i confidencial que el teletreballador fa servir, i què passarà en cas de possible pèrdua, robatori o destrucció.

La regla general és que si l'empresari és responsable per allò que el seu empleat faci en el lloc de feina, també ho és en el cas que l'empleat estigui a un lloc diferent de l'oficina habitual.

En aquest cas és necessària una política de privacitat/seguretat per regular aquests aspectes. Són molt recomanables determinats esforços del treballador per assegurar l'accés a la informació quan treballi des de casa, la instal·lació de programari apropiat per evitar accessos externs indesitjables a l'equip utilitzat, o assegurar les dades d'un client que es desin a casa, entre altres coses.

Per exemple, què passa quan el teletreballador porta documentació de l'oficina a casa seva? De fet, podrà fer-ho en principi? S'han de prendre mesures especials? I si fa servir equipament informàtic de l'oficina, ha de xifrar els documents i carpetes amb l'què faci feina? Aquestes i moltes altres preguntes són les que ha d'intentar respondre la política de privacitat/seguretat que l'empresa elabori.

²² «House Rules». <<http://www.entrepreneur.com/magazine/entrepreneur/2004/july/71338.html>> [Consulta: 04-06-2012].

5. Implantar un programa de teletreball

Una vegada vist en què consisteix el teletreball, les dificultats per definir-lo, els seus moltes avantatges i desafiaments, la seva regulació i les àrees més problemàtiques legalment, plantejam ara un protocol d'actuació o full de ruta per implantar un esquema o programa de teletreball en una empresa, d'acord amb la proposta que recull llibre de la jornada Trabajar y Vivir la Red, que va tenir lloc dia 5 de febrer de 2004.²³

Cal recordar que per fer això, abans de qualsevol altra cosa, són necessaris tres requeriments molt importants:

- A) El suport i el compromís de la direcció o del màxim responsable de l'organització o empresa. Si no hi ha un compromís seriós d'implantar el teletreball per part del responsable de l'entitat, no importa anar més enllà.
- B) El caràcter voluntari que el teletreball ha de tenir per a tots els implicats. No té sentit obligar la gent a fer teletreball, ja que per començar no tots els bons treballadors seran bons teletreballadors, però sobretot perquè obligar a teletreballar elimina un aspecte bàsic del teletreball: la flexibilitat que aporta. Si s'imposa el fet de teletreballar a una part o a l'altra, l'experiència no funcionarà.
- C) La flexibilitat i la confiança entre el teletreballador, el seu responsable i la resta de treballadors. Si bé és important que el teletreballador sigui una persona responsable i amb un grau important d'autodisciplina, és igual de fonamental que la direcció hi confiï i li proporcionï temps i flexibilitat a l'hora d'adaptar-se al nou sistema de treball.

Aclarit això, passam a veure quin podria ser aquest possible full de ruta a l'hora d'implantar un programa de teletreball.

1. Justificar les raons per les quals interessa implantar-lo

Inicialment s'han d'establir un seguit d'elements que es desenvoluparan posteriorment amb més detall. Parlem de principis bàsics del programa de teletreball, els seus objectius, l'estratègia metodològica que s'ha de seguir, els criteris que s'aplicaran per seleccionar els teletreballadors o el nombre de persones que haurien de començar a posar-lo en pràctica.

A més, és interessat en aquest moment fer una anàlisi dels costos/beneficis preliminars, si es considera necessari, per fer-se una idea inicial de l'esquema de teletreball. Per exemple, es comprarà

²³ «Trabajar y vivir la red».

http://sociedadinformacion.fundacion.telefonica.com/docs/repositorio//es_ES//TelefonicaySI/Publicaciones/teletrabajo.pdf
[Consulta: 04-06-2012].

l'equipament? Es pagarà la connexió a Internet? S'estalviarà espai i fins i tot lloguers?

Aquesta primera passa hauria de ser el resultat d'una acció conjunta de la direcció i els diferents departaments, si n'hi ha, ja que aquests haurien de conèixer millor que ningú les feines i els empleats més adequats per teletreballar, els diferents criteris que poden ser aplicables o els costos i beneficis socials, econòmics i professionals que es poden generar en cada àrea per a l'empresa.

L'elaboració conjunta de totes les parts implicades d'aquest primer document hauria de fer evident el caràcter estratègic i global de la implantació d'un esquema de teletreball, i no considerar-lo un simple plus. A més, una implantació regulada del teletreball implica un canvi important en els conceptes típics de temps i espai, per això hi han de participar tots els departaments o persones responsables amb tot el compromís possible.

2. Crear un equip de feina encarregat d'implantar el programa de teletreball

Potser un representant per àrea seria adequat, o potser no: s'ha de valorar en cada cas. Aquest equip de treball hauria de tenir un «cap», líder o defensor del projecte, amb els coneixements, l'experiència i l'estatus suficients per qüestionar-lo quan es desvii de la ruta planificada i defensar-lo quan es posi en qüestió la seva utilitat.

Si hi ha treballadors subjectes a conveni col·lectiu, s'ha de valorar molt la participació de representants dels treballadors en aquest equip.

3. Establir un sistema d'avaluació

Per exemple, entre sis i nou mesos abans d'engegar el programa de teletreball, s'ha de valorar si la implantació de l'esquema de teletreball funciona o no, i què se n'hauria de millorar, corregir o eliminar.

Per aquesta raó és necessari fixar una sèrie de criteris d'èxit en funció del que s'espera obtenir amb el teletreball. Es tractaria de valors qualitius, no només del que es pot estalviar en espai o diners, sinó també la satisfacció en la feina, l'increment en la productivitat o la conciliació de la vida familiar i la laboral, entre d'altres.

És molt recomanable que aquest factors d'èxit s'avaluïn abans de començar el programa de teletreball, durant el procés i una vegada acabat el termini establert. Han de participar en aquesta avaluació els treballadors presencials i els teletreballadors.

4. Moment d'aprofundir en l'elaboració del programa, principalment en dos aspectes:

4.1. Perfils i tasques més adequats per al teletreball. Es tracta de determinar quines de les tasques que es fan a l'empresa s'adapten millor al teletreball i després si l'empleat que les duu a terme compleix el perfil professional i psicosocial adequat, perquè no qualsevol bon empleat necessàriament serà un bon teletreballador. Per determinar aquest aspecte s'ha de tenir en compte, per exemple, la idoneïtat de l'entorn familiar de l'empleat o si tenir aquesta persona allunyada del seu lloc de feina a l'oficina suposaria massa canvis en la dinàmica de treball.

De fet, a l'hora de determinar les tasques més apropiades per al teletreball és bo tenir en compte els aspectes següents:

- El grau de relació d'aquesta tasca amb la gestió de la informació.
- Si la tasca té requisits físics, presencials o temporals estrictes.
- Quin és l'objectiu final de la tasca.
- L'adaptació de la tasca als diferents sistemes de comunicació.

4.2. Definir els criteris del programa de teletreball. Ja s'han perfilat una mica en la primera fase i ara seria el moment de desenvolupar-los en tota la seva extensió:

- Formes de teletreballar que es faran servir (a casa o itinerant, per exemple).
- Equipament i tecnologies que es faran servir.
- Criteris de selecció dels teletreballadors (geogràfics o d'antiguitat, per exemple).
- Nombre de persones que en principi teletreballaran.
- Possibles necessitats formatives i de suport dels teletreballadors.

5. Adaptar l'organització de l'empresa al nou programa de teletreball

Aquest és el moment de començar a fer les coses d'una altra manera, una on el teletreball tenguí cabuda.

Per exemple, definir un procediment que permeti comunicacions urgents entre tots empleats, teletreballin o no. La idea és que el teletreballador no es pugui sentir aïllat en relació amb el flux d'informació, però tampoc que la feina del no teletreballador es vegi compromesa per la nova manera de fer les coses.

6. Seleccionar i formar els teletreballadors

Es tracta de dur a terme el procés de formació d'acord amb els criteris establerts anteriorment, les

tasques més ideals, els empleats més adequats i tot allò que s'hagi decidit més endavant.

7. Adaptar els contractes laborals a la nova situació

Gairebé de manera simultània a la selecció dels teletreballadors, i com s'ha comentat anteriorment, és necessari actualitzar el contracte de la persona que se seleccioni per teletreballar, de manera que assumeixi els nous drets i obligacions que li corresponen com a teletreballador.

8. Posar en pràctica l'experiència

L'experiència pilot de teletreball hauria de durar en la primera fase entre sis i nou mesos. És un temps raonable perquè tant el teletreballador com l'empleat presencial s'adaptin a la nova manera de fer les coses.

9. Posar en marxa els mecanismes de control que s'hagin determinat

Com s'ha dit abans, s'ha de valorar l'experiència durant l'inici, el desenvolupament i l'acabament. Poden fer-se servir petits qüestionaris per a aquesta tasca.

10. Avaluar resultats, fer les modificacions apropiades i planificar la fase següent

Finalitzada la primera experiència, és el moment de recollir la informació generada «abans», «durant» i «després», avaluar-la, mostrar-ne els resultats i emetre el judicis corresponents.

Vists els resultats i les valoracions, és hora de corregir o d'ajustar tot allò que no hagi funcionat i millorar o ampliar el que hagi tengut èxit.

La finalitat d'implantar un programa de teletreball és que es pugui ampliar fins on sigui possible (òbviament hi ha un límit), i convertir-lo així en una manera habitual de feina en l'organització empresarial.

6. Possible política de teletreball

El text següent és una proposta de política interna de teletreball, que regula diferents aspectes de la pràctica del teletreball en una empresa o ens que implanti un programa de teletreball.

Mentre no hi hagi una normativa que reguli el teletreball, aquest tipus de documents seran necessaris, perquè en un àmbit com el teletreball és important tenir en consideració un gran nombre d'aspectes, com ja hem comentat anteriorment.

Articulat

1. Àmbit objectiu

1. El teletreball no és concebut com un dret ni una obligació, sinó com una possibilitat que s'ofereix als treballadors fonamentada en la confiança.

2. S'entén per teletreball la forma flexible d'organització del treball consistent en la realització de l'activitat professional sense la presència física del treballador a les instal·lacions de l'empresa durant una part important del seu horari laboral i que, a més, impliqui:

- L'ús intensiu de les tecnologies de la informació.
- L'ús permanent d'algun mitjà de comunicació (telèfon, correu electrònic, missatgeria instantània o altres) per permetre el contacte del treballador amb l'empresa durant el seu horari laboral.
- La contribució d'un valor afegit per al teletreballador dins l'empresa en relació amb l'ús d'aquestes tecnologies.

2. Àmbit subjectiu

1. S'entén per teletreballador l'empleat de _____ que presenti la sol·licitud corresponent al seu _____ i en rebí un informe favorable i el vistiplau de _____.

En qualsevol cas, els treballadors que no compleixin les condicions de l'article 2.1 també poden accedir al teletreball en casos excepcionals i subjectes a una anàlisi individualitzada. A títol enunciatiu, situacions en què es produeixin impediments físics o materials que temporalment dificultin el desplaçament habitual al lloc de treball.

2. Els treballadors de _____, actualment teletreballant, han de presentar també la sol·licitud corresponent al seu cap _____, com també assumir la política de teletreball amb la finalitat de formalitzar la seva condició.

3. Atès el caràcter no obligatori del teletreball, un teletreballador en qualsevol moment pot renunciar a aquesta condició enviant la comunicació corresponent a _____.

Si el treballador vol optar un altre pic a la condició de teletreballador ha d'iniciar novament el procediment que estableix l'apartat punt 1 d'aquest article.

3. Període de teletreball

Els treballadors amb la condició de teletreballador segons els termes de l'article 2.1, primer paràgraf, poden teletreballar durant un màxim de _____ a la _____ que s'ha de determinar entre el treballador i el seu _____.

Sens perjudici del que s'ha indicat abans, és possible que el teletreball es faci per períodes de temps més llargs que l'establert, amb l'autorització expressa corresponent de _____.

4. Equipament, material i sistemes de comunicació

_____ ha de proporcionar / no ha de proporcionar al teletreballador equipament o material informàtic per efectuar el teletreball.

_____ ha de pagar / no ha de pagar al teletreballador el cost de la connexió a Internet o altres sistemes de comunicació que pugui fer servir per exercir el teletreball.

5. Deures del teletreballador

L'accés al teletreball implica, per part del teletreballador:

a) Ser proactiu a l'hora de compartir el coneixement i les tasques que s'han de dur a terme, un fet que es _____ determinarà, _____ entre _____ altres _____ indicadors _____ mitjançant _____.

Durant els períodes de vacances aquest mínim de resum d'activitats s'ha d'ajustar de manera proporcional a cada teletreballador.

b) Proporcionar un número de telèfon, fix, mòbil o ambdós, on ha d'estar localitzable durant el període de teletreball.

c) Proporcionar als seus companys de feina i al seu _____ un sistema d'agenda on es

refleixin els dies prevists de teletreball i altres informacions professionals que es puguin considerar d'interès; a títol enunciatiu, els períodes de vacances.

d) Fins on sigui raonablement possible, estar disponible dins el període de teletreball per a traslladar-se a les oficines si és necessari.

e) Acceptar totalment aquesta política de teletreball i reconèixer que per fer teletreball disposa de l'equipament adequat, d'un lloc o espai adient segons el que estableix la normativa sobre protecció de riscos laborals, i que entén i accepta els riscos que pot implicar en matèria de protecció de dades de caràcter personal o informació confidencial.

L'incompliment de qualsevol d'aquests deures per part del teletreballador de forma continuada pot implicar la pèrdua de la condició de teletreballador.

6. Deures de l'entitat

_____ es compromet a:

a) Posar a disposició de tots els treballadors la política de teletreball.

b) Comunicar a tots els treballadors amb la deguda antelació els canvis que hi puguin haver en la política de teletreball.

c) Posar a disposició de tots els teletreballadors les guies de consells en matèria de protecció de dades i prevenció de riscos laborals que s'elaborin.

7. Tractament en matèria de prevenció de riscos laborals

El teletreballador ha de tenir en compte que les principals mesures preventives en matèria de prevenció de riscos laborals en relació amb el teletreball s'han de centrar en la superfície de treball, la cadira que es faci servir, el teclat utilitzat i el reposapeus o faristol que es puguin emprar.

El teletreballador ha de tenir present que els principals riscos laborals derivats del teletreball consisteixen en fatiga visual, trastorns musculoesquelètics, estrès, organització i els sorgits de transformar una part de l'habitatge en lloc de feina.

El teletreballador entén i accepta aquests riscos, i ha d'adequar el seu lloc de teletreball a la guia en matèria de prevenció de riscos laborals que li proporcioni _____.

8. Tractament en matèria de protecció de dades personals i confidencials

1. El teletreballador, quan intervengui en qualsevol fase del tractament de dades de caràcter personal, accepta que està obligat al secret professional respecte d'aquestes i al deure de guardar-les, obligacions que subsisteixen fins i tot una vegada acabades les seves relacions amb el titular o responsable del fitxer.

2. El teletreballador accepta que ha d'adoptar les mesures tècniques i organitzatives necessàries per garantir la seguretat de les dades de caràcter personal, i evitar-ne així l'alteració, la pèrdua, el tractament o l'accés no autoritzat.

3. El teletreballador accepta que no ha de revelar la informació confidencial que sigui designada expressament com a tal, pertanyi a _____ o a un tercer, llevat dels casos legalment establerts.

Igualment, el teletreballador ha d'adoptar les mesures adequades per protegir la informació confidencial proporcionada, mesures que han de ser almenys tan diligents com les que el treballador adopti per protegir la seva pròpia informació confidencial.

4. El teletreballador ha de notificar sense retard a _____ l'ús no autoritzat o la revelació de dades de caràcter personal o d'informació confidencial que esbrini.

El teletreballador ha de cooperar amb _____ amb la finalitat de recuperar el control de les dades de caràcter personal o la informació confidencial i preveure futures revelacions o usos no autoritzats.

7. Annexos

7.1. Model de sol·licitud de teletreball

Nom i llinatges del/de la treballador/a

DNI del/de la treballador/a

Àrea a la qual pertany

Observacions (opcional):

SOL·LICIT:

L'accés a la condició de teletreballador, d'acord amb el que estableix la política de teletreball.

_____, ____ de _____ de _____

Sol·licitat per:

Rebut per:

Treballador/a

Responsable

7.2. Model d'informe favorable del responsable

D'acord amb el que estableix la política de teletreball, inform favorablement sobre la sol·licitud

d'accés a la condició de teletreballador presentada en data _____ pel/per la treballador/a de (nom de l'empresa), amb DNI núm. _____:

Nom i llinatges del responsable

DNI del responsable

Àrea que coordina

Observacions:

Acceptat per:

Confirmat per:

Responsable

Possible superior

POSSIBLES CRITERIS PER EMETRE L'INFORME FAVORABLE

Amb la finalitat que el responsable informi favorablement sobre la sol·licitud de teletreball d'un treballador, pot tenir en compte, entre d'altres, els següents criteris del sol·licitant:

- Grau d'autoorganització
- Grau d'autonomia
- Grau de compliment de tasques i calendaris
- Grau de compliment d'objectius dins els projectes o tasques
- Compartir coneixement i les tasques desenvolupades
- Altres que consideri adequats, sempre que siguin proporcionals, igualitaris, no discriminatoris i públics.

8. Bibliografia

- Cochrane Library's Cochrane Database of Systematic Reviews. <<http://www.thecochranelibrary.com/view/0/index.html>> [Consulta: 11-05-2012].
- Tax breaks for telecommuting gain momentum.* <<http://www.hrmorning.com/tax-breaks-for-telecommuting-gain-momentum/>> [Consulta: 13-12-2011].
- The Edge Report.* Robert Half International Survey, 2008.
- «House Rules». <<http://www.entrepreneur.com/magazine/entrepreneur/2004/july/71338.html>> [Consulta: 04-06-2012].
- «Telecommuting: A Legal Primer». <http://www.businessweek.com/smallbiz/content/mar2000/sb20000320_094.htm> [Consulta: 04-06-2012].
- «Telework in the European Union». <http://www.eurofound.europa.eu/eiro/studies/tn0910050s/tn0910050s_1.htm> [Consulta: 03-04-12].
- «Trabajar y vivir la red».
<http://sociedadinformacion.fundacion.telefonica.com/docs/repositorio//es_ES//TelefonicaySI/Publicaciones/teletrabajo.pdf> [Consulta: 04-06-2012].
- BAILEY, D. E.; KURLAND, N. B. «A review of telework research: findings, new directions and lessons for the study of modern work». *Journal of Organizational Behavior*, núm. 23 (2002) p. 383-400.
- BALAKER, T. *The Quiet Success: Telecommuting's Impact on Transportation and Beyond.* Reason Foundation: 2005.
- CANADIAN TELEWORK ASSOCIATION. <<http://www.ivc.ca/definition.htm>> [Consulta: 03-04-2012].
- Conveni col·lectiu de la indústria química. <<http://convenios.juridicas.com/convenios/industria-quimica-convenio-colectivo-2007-2009-espana.html>> [Consulta: 03-04-2012].
- Conveni col·lectiu de premsa diària <<http://convenios.juridicas.com/convenios/prensa-diaria-convenio-colectivo-2007-2010-espana.html>> [Consulta: 03-04-2012].
- DEPARTAMENT DE JUSTÍCIA I ADMINISTRACIÓ PÚBLICA DEL PAÍS BASC. *Estudi Projecte Pilot de Teletreball Proyecto TELELANA.* <http://www.irekia.euskadi.net/assets/a_documents/1341/110630_Resumen_Proyecto_Telelana_ES.pdf?1309421136> [Consulta: 11/12/2011].
- ERICKSON, J. J.; HOLMES, E. K.; FERRIS, M. «Finding an Extra Day or Two». *Brigham Young University School of Family Life* (2010). <<http://www.sciencedaily.com/releases/2010/06/100602121214.htm>> [Consulta: 13-12-2011].
- EUSKADI+INNOVA. «El teletrabajo pierde interés mientras triunfa el coworking».
<http://www.euskadinnova.net/es/enpresa-digitala/noticias/teletrabajo-pierde-interes-mientras-triunfa-coworking/8270.aspxutm_source=boletin&utm_medium=email&utm_campaign=boletin_168> [Consulta: 11-05-2012].
- First results of Global Coworking Survey.* <<http://www.deskmag.com/en/first-results-of-global-coworking-survey-171>> [Consulta: 06-02-2012].
- GOVERN DE LES ILLES BALEARS. Projecte Axarxa <axarxa.com> [Consulta 20-06-2012]
- HUMPHREY, H.H. «Project STRIDE - Strategic Telework Research in Disability Employment Final Report - Developing and Implementing Strategies for Employing Teleworkers with Disabilities», Institute of Public Affairs, 2006.
<http://www.hhh.umn.edu/centers/slp/telecommunications/pdf/stride_final_report.pdf> [Consulta: 13-12-2011].
- JALA INTERNATIONAL. <<http://www.jala.com/jnmbio.php>> [Consulta: 03-04-2012].
- Kwiatkowski, A.; Buczynski, B. *Coworking: How Freelancers Escape the Coffee Shop Office and Tales of Community from Independents Around the World*, 2011. <<http://coherecommunity.com/ebooks/coworkers>> [Consulta: 14-05-2012].
- LISTER, K. L.; HARNISH, T. «WORKshift Canada: The Bottom Line on Telework», abril de 2011.
<<http://www.workshifting.com/downloads/downloads/Workshifting%20Benefits-The%20Bottom%20Line.pdf>> [Consulta: 13-12-2011].

- MINISTERI D'ADMINISTRACIONS PÚBLIQUES. *Manual para la implantación de programas piloto de teletrabajo en la Administración General del Estado*. <<http://www.cedex.es/castellano/cedex-transporte/documentos/teletrabajo.pdf>> [Consulta: 03-04-2012].
- NEUBERG, B. «Coworking - Community for Developers Who Work From Home». Coding in Paradise, 2005. <<http://codinginparadise.org/weblog/2005/08/coworking-community-for-developers-who.html>> [Consulta: 14-05-2012].
- NILLES, J. *Making Telecommuting Happen: A Guide for Telemanagers and Telecommuters*, , New York: Van Nostrand Reinhold (VNR), 1994.
- NILLES, J. *Managing Telework: Strategies for Managing the Virtual Workforce*. Nova York: John Wiley & Sons, 1998.
- NILLES, J. *The Telecommunications Transportation Trade-offs*. University of Southern California, 1973.
- NILLES, J.; ROY CARLSON, F.; PAUL GRAY, J.; HANNEMAN G.J. *The Telecommunications - Transportation Tradeoff: Options for Tomorrow?* Nova York: John Wiley & Sons, 1976.
- NORMAN, S. «Telework and Emergency Management: A New Understanding of Handling Business Interruptions», 2000. <http://www.documents.dgs.ca.gov/dgs/telework/Telework_EMstudy.pdf> [Consulta: 13-12-2011].
- Orden ADM/2154/2009 de 17 de noviembre sobre el programa experimental de teletrabajo «**Trabaja desde Casa**» en la Administración de la Comunidad de Castilla y León. <www2.gencat.cat/docs/governacio/Funcio%20Publica/Documents/politiques_socials/Teletreball/Arxius/Altres%20documents/experiencies%20teletreball/Orden%202154_2009%20Castilla%20leon.pdf> [Consulta: 08-05-2012].
- Ordre APU/1981/2006, de 21 de juny, per la qual es promou la implantació de programes pilot de teletreball als departaments ministerials (BOE núm. 149, de 23 de juny de 2006). <http://www.boe.es/boe/consultas/bases_datos/doc.php?id=BOE-A-2006-11202> [Consulta 03-04-2012].
- Projecte de real decret pel qual es regula el teletreball a l'Administració General de l'Estat, 2007. <http://www.google.es/url?sa=t&rct=j&q=proyecto%20real%20decreto%20teletrabajo&source=web&cd=2&ved=0CCUQFjAB&url=http://sac.csic.es/csif/2007/teletrabajo.doc&ei=qJbkTrj0IeF8gPd_InuAw&usq=AFQjCNFq8hfIIDYA-81q9tm-wxz58ZqFoQ&sig2=083tuRbBzgMudorVo0JIHW> [Consulta: 11-12-2011].
- Questions and Answers about Telecommuting for Persons with Disabilities: A Guide for Employers*. Houston: The Institute for Rehabilitation and Research, 1996.
- Real decret legislatiu 1/1995, de 24 de març, pel qual s'aprova el text refós de la Llei de l'Estatut dels treballadors (BOE núm. 75, de 29 de març de 1995).
- Real decret llei 3/2012, de 10 de febrer, de mesures urgents per a la reforma del mercat laboral. <<http://www.boe.es/boe/dias/2012/02/11/pdfs/BOE-A-2012-2076.pdf>> [Consulta: 04-06-2012].
- Real decret llei 3/2012, de 10 de febrer, de mesures urgents per a la reforma del mercat laboral**. (BOE núm. 36, d'11 de febrer de 2012).
- SAGE RESEARCH. *Opportunities in Telecommuting: A Quantitative Analysis of Drivers, Deterrents and Deployment Patterns*, 2000. «Prácticas de Trabajo Virtual y Teletrabajo en el sector TIC en España - Informe 2008» ENTER I.E.
- SOCIAL DIALOGUE COMMITTEE. *European Framework Agreement on Telework*, 2006 (resum en castellà). <<http://w3.bcn.cat/fitxers/webempreses/noticia3acuerdomarcosobreteletrabajo.909.pdf>> [Consulta 03-04-2012].
- TANG, A.; DE GUZMAN, G.; Mc KELLAR, C. (pròl.). *Working in the UnOffice: A Guide to Coworking for Indie Workers, Small Businesses, and Nonprofits*. Night Owls Press, 2011. <<http://www.nightowlspress.com/e-book-store/working-in-the-unoffice-a-guide-to-coworking>> [Consulta: 14-05-2012].
- Telework for Australian Employees and Businesses: Maximising the Economic and Social Benefits of Flexible Working Practices*. Australian Telework Advisory Committee to the Australian Government, 2006.
- THONNELIER, J. «Fini le tél, télétravail, place au coworking!» Urbanews.fr. <<http://www.urbanews.fr/2011/11/28/17179-fini-le-teletravail-place-au-coworking/#.Ty-zDMVSRE>> [Consulta: 14-05-2012].
- TREMBLAY, D-G. «Telework: A new mode of gendered segmentation? Results from a Study in Canada». *Canadian Journal of Communication*, vol. 28, núm. 4 (2003). Tele-universite, Universite du Quebec. <<http://www.cjc->

online.ca/index.php/journal/article/viewArticle/1393/1475> [Consulta: 11-12-2011].

VICENS, M. «Ejercer de funcionario desde casa» [en línia]. *Diario de Mallorca* 20 d'agost de 2010. <<http://www.diariodemallorca.es/palma/2010/08/20/ejercer-funcionario-casa/596337.html>> [Consulta: 03-04-2012].

WEINER, E. *Federal report on transportation implications of telework*, US Department of Transportation, 1993.

WENDELL JOICE, Dr. Workshop 1: GETTING EDUCATED Telework America Online Curriculum, General Services Administration November 1998. - d, SCHIFF, F. *Working At Home Can Save Gasoline*, article al *Washington Post*, 1979.