

Recibido: 16/08/05

Aprobado: sesión 5-2005, 3/10/05

## La Flexibilidad Laboral en el Teletrabajo

**Jerry Campos Monge**

Asesor Legal del Ministerio de  
Obras Públicas y Transportes  
[jcamposm@abogados.go.cr](mailto:jcamposm@abogados.go.cr)

### Palabras clave

Teletrabajo-flexibilidad-tecnología-organización laboral  
E-labor-Flexibility-Technology-Labor organization

### RESUMEN

*A pesar de ser un modelo de organización laboral que podría traer ventajas en cuanto a economía de recursos, eficiencia, flexibilidad horaria y otros incentivos tanto para el trabajador como para la empresa, el teletrabajo exige profundos cambios tecnológicos y culturales para lograr su implementación.*

### ABSTRACT

*In spite of being a model of labor organization who could bring advantages as far as economy of resources, efficiency, hour flexibility and other incentives as much for the worker as for the company, e-labor demands deep technological and cultural changes for its implementation.*

#### 1. Conceptualización del término Teletrabajo y su ámbito de aplicación

Ya no habrá que preocuparse por marcar puntual al inicio de cada jornada de trabajo en el reloj marcador del centro de trabajo. El mercado laboral de nuestra época se inclina cada vez más por el trabajo en casa: con la computadora personal conectada en red al sistema de la oficina, es posible cumplir con gran parte de las obligaciones desde la propia casa.

La introducción del teletrabajo, telenetworking, telework o telecommuting en el mundo laboral, implica una serie de cambios en el entorno laboral tradicional (jornada de trabajo, lugar de trabajo y subordinación principalmente). El término teletrabajo a menudo se interpreta simplemente como "trabajo en casa". Sin embargo, hay más formas de aplicación del Teletrabajo. En cualquier caso, el elemento común al concepto del teletrabajo no es la casa,

sino el uso de ordenadores y telecomunicaciones para cambiar la modalidad y el ámbito laboral. El teletrabajo aparece a fines del siglo pasado como una nueva forma flexible de organización del trabajo aplicado a multitud de actividades laborales, lo cual implica que el trabajador (teletrabajador o ciberworker) preste sus servicios fuera del entorno empresarial tradicional del empleador. El teletrabajador tiene menor número de horas de presencia física dentro de la empresa que fuera. Esto no implica necesariamente y en todos los casos que el teletrabajador trabaje fuera de la jornada completa, muchas veces puede ser mitad y mitad. Para el caso, es teletrabajador quien utiliza equipos electrónicos para procesar y cambiar información o documentos y las telecomunicaciones para mantener el contacto con la empresa o empresas para la o las que trabaja. No es una locura ni el privilegio de unos pocos. Las computadoras y los avances en telecomunicaciones e informática, permiten que mucha gente pueda cumplir con sus obligaciones laborales casi sin moverse de su casa, o desde cualquier rincón del planeta: sólo se necesita una computadora estándar, un módem y una línea telefónica. Este «trabajo a distancia» o teletrabajo está desarrollándose en todo el mundo y promete cambiar costumbres y estilos de vida. Esta modalidad de trabajo modificará sin duda la estructura misma de la relación laboral y de la organización empresarial.

## **2. De trabajador tradicional a teletrabajador**

Aunque al principio el sistema estaba destinado a empleados de categoría con grandes responsabilidades y cierta capacidad de decisión (cargos gerenciales principalmente), esta modalidad laboral se está extendiendo a casi todas las ocupaciones. La tendencia es digitalizar el trabajo en todos los aspectos susceptibles de ser digitalizados.

El abanico es muy amplio y son muchas las áreas en las que se puede trabajar a distancia: Asesoría Legal en materia comercial, fiscal, laboral, etc; Asesoría contable; ventas; servicios de traducción, consultorías, medicina, enseñanza a distancia y on-line; trabajo de secretariado, arquitectura, diseño, edición, ingeniería, seguimiento de valores bursátiles, vigilancia de bosques y medioambiente, administración, entre tantísimos otros.

El teletrabajo resulta ideal para aquellos que hacen buena parte de su tarea, o toda su tarea, en la calle: como vendedores, visitantes médicos, promotores, etc., la oficina va con ellos, y así pueden enviar pedidos e informes por su computadora. Sin embargo, por ahora la mayor parte de los teletrabajadores son profesionales independientes, contadores, analistas de sistemas, periodistas, expertos en marketing, diseñadores que decidieron manejar sus asuntos desde otro ámbito laboral.

## **3. Modus operandi del Teletrabajo**

Existen diversas modalidades de teletrabajo ya funcionando por ejemplo:

A) Teletrabajo en casa, que a su vez admite varios tipos:

Teletrabajadores empleados: El hogar como lugar de trabajo estipulado en un contrato con el empleador.

Autoempleado o "freelance": Ofrece sus servicios él mismo desde su propia casa.

Teletrabajadores "empresarios": Aquellos que inician una aventura empresarial desde su propia casa.

#### B) Teletrabajo en Oficinas remotas:

Centros de Recursos Compartidos: Es un centro que aglutina en un sólo edificio una serie de prácticas relacionadas con el teletrabajo y organiza los recursos humanos de la empresa para obtener mayor efectividad y flexibilidad. Poseen gran equipamiento de tecnologías de la información y tele-comunicaciones.

Telecentros u Oficinas Satélite: Son lugares que, aunque distantes entre sí, trabajan conjuntamente en un entorno dirigido. De este modo, una empresa puede tener sus oficinas o departamentos en diferentes lugares, pero trabajando conjuntamente (compartiendo recursos).

Telecottages: Un tipo especial de telecentro, pero ubicado en zonas rurales. Su origen (escandinavo) fue el de acercar las nuevas tecnologías y conocimientos a los habitantes de áreas de difícil acceso a una serie de oportunidades y conocimientos.

C) Televillage: Es un concepto que supone el combinar un estilo de vida en el campo con el acceso a las grandes redes de información. En este caso serían pequeños pueblos conectados en su totalidad a este tipo de redes.

D) Teletrabajo Móvil: Se consideran aquellos trabajadores que desarrollan la mayor parte de su actividad en diferentes lugares (nómadas). De hecho necesitan disponer de equipos fáciles de usar y transportar.

E) Teleredes de Pyme. Interconexión de Pymes a través de una red telemática: Desarrollo de una Intranet.

#### **4. Ventajas del Teletrabajo**

Las empresas pronto descubrieron que obtenían beneficios con esta modalidad de trabajo. De hecho, en una empresa las ventajas del teletrabajo son numerosas: un gran ahorro de luz, calefacción, alquiler de inmuebles y costos de transporte, y una mejora de la calidad de vida de los empleados, por ejemplo. Es decir que ha comprendido cómo las tecnologías digitales y las telecomunicaciones son de gran ayuda en lo que hace al diseño, fabricación, marketing y gerencia de un negocio; Mayor competitividad, sobre todo en lo que se refiere a mejoras en la productividad, y reducción de costos; Mejora de la motivación, adquisición de conocimientos, flexibilidad y descentralización de la organización, ampliación del servicio al cliente y mayor capacidad de reacción frente a los problemas físicos; En una economía global en red esto incrementa la prosperidad local y genera oportunidades laborales, amplía el marco de posibilidades del mercado laboral. El hecho de proporcionar servicios a "consumidores distantes" puede traer oportunidades y riqueza a la economía local. Desde el ámbito de la

organización: El teletrabajo puede ser entendido como "el cambio del empleo asalariado al de las oportunidades de trabajo".

Cambio del empleo asalariado: Las grandes compañías se esfuerzan por parecerse a las pequeñas en términos de empleo. Las pequeñas compañías en expansión buscan crecer en términos de negocio, pero con inversiones mínimas, entre otras cosas inversiones mínimas en personal. Los mecanismos para ahorrar en personal incluyen la "subcontratación" o externalización de los procesos productivos.

Sobre el cambio a oportunidades de trabajo: El aumento de autoempleo. El aumento de pequeñas empresas y micro-empresas individuales o familiares. El aumento de programas flexibles de trabajo. Lamentablemente son muchas las personas que aún no saben realizar sus tareas en un entorno diferente al meramente laboral (férreo horario y sueldo fijo, rutina reglamentada, control y supervisión). Tecnológicamente: Medidas de fomento al desarrollo de las infraestructuras de comunicaciones y servicios avanzados; Entorno competitivo y liberalizado en el sector de las telecomunicaciones; Bajo costo de los servicios de telecomunicaciones; Disponibilidad de nuevos servicios y tecnologías: adecuado nivel cultural en el uso y conocimiento de base de las nuevas tecnologías; Infraestructura tecnológica bien desarrollada. Socialmente: Favorece la integración al mercado laboral de colectivos tradicionalmente menos favorecidos, fundamentalmente: discapacitados, mujeres, etc. Los discapacitados que así evitan el traslado, siempre problemático se ven muy beneficiados con esta modalidad laboral. Intento de solución de problemas propiamente urbanos: La descongestión del tráfico en las grandes ciudades (reducción de gastos y tiempo de viajes, y disminución de la polución urbana); Mejora de las condiciones medio-ambientales; Algunos empresarios que temían perder "autoridad" sobre sus empleados pronto descubrieron que es más fácil controlar los resultados que los horarios; Es una perspectiva más sensata para la supervisión (digitalizada) de los empleados; Por otro lado, está comprobado que trabajar en un ambiente agradable aumenta la productividad, y está comprobado también que el mejoramiento de la interfaz hombre-computadora (entornos gráficos) hace que se vaya diluyendo la línea entre el placer y la obligación; Al principio algunos tal vez sospechen que la falta de una oficina «tradicional» podría significar una imagen comercial poco seria e insegura. Pero no es así, las telecomunicaciones como ámbito de trabajo son tanto o más serias (eficientes y seguras) que las cuatro paredes de una buena oficina. El tema de la seguridad es muy importante para mantener la confidencialidad de la información que se intercambia durante el teletrabajo. Actualmente hay varios sistemas de encriptación de la información (codificación y decodificación con claves), generalmente suministrados por quien proporciona el trabajo. Las herramientas disponibles son sistemas sencillos que proporcionan la seguridad adecuada. Es preciso recordar, además, que dado el enorme número de documentos que se transfiere a través de la red (son miles de millones diariamente) es poco probable que se filtren datos. Sin embargo toda información confidencial debe codificarse, al menos como medida cautelar.

Los gobiernos obviamente tienen una tarea que realizar al respecto. Por otra parte, el teletrabajo viene como anillo al dedo a la nueva tendencia empresarial hacia la descentralización y el achicamiento de las estructuras. Los especialistas en Europa predicen que durante los primeros años del este siglo, el ochenta por ciento de las empresas tendrán teletrabajando a un tercio (o

más) de sus empleados. El movimiento ya empezó: el Consejo Superior del notariado francés subcontrata servicios jurídicos en Costa del Marfil, Empresas de EEUU contratan a mejor precio a contadores de la India y Siemens tiene muchos teletrabajadores en Filipinas haciendo tele-mantenimiento, IBM en España ha puesto a teletrabajar a 1000 empleados. Los ejemplos no acaban, en España la Fundación Universidad Empresa, la Universidad Nacional de Educación a Distancia y la Universidad Politécnica de Madrid, han diseñado en 1996 una "bolsa de trabajo informatizada" (presentada en la 10ª Edición de Tecnociencia / Carpa Paraninfo de la Ciudad Universitaria de Madrid), que incluye las ofertas de empleos de más de 250 empresas. El funcionamiento es sencillo: el alumno tiene que introducir al sistema su expediente académico, personal y profesional, para que luego de unos minutos el mismo sistema le devuelva la dirección de las compañías que buscan un perfil como el suyo. Todo lo digitalizable, se digitalizará, pues cada área de trabajo tiene su solución informática. Con una estructura descentralizada y altamente inter-comunicada, una empresa tiene mucha mayor flexibilidad y, por lo tanto, mejores posibilidades de supervivencia. Así es más sostenible y pasible de evolución a través del tiempo. Cualquier actividad posee múltiples procesos susceptibles de ser digitalizados, y cualquier proceso digitalizado puede ser realizado a distancia sin que por ello en ningún momento se pierda eficacia ni calidad en los acabados, por lo cual a dichos procesos digitalizados le pueden ser aplicadas técnicas de Teletrabajo. Y todo esto puede implementarse ya mismo, porque no hay que esperar a que se concrete algún invento. Ya está, aquí y ahora con Internet.

### **5. Principales dificultades en la implementación del Teletrabajo**

El mercado laboral es aún demasiado rígido y poco flexible, lo cual no favorece al teletrabajo, sino que hace de su implementación concreta un proceso innecesariamente lento y plagado de incertidumbre. La mutación laboral provocada por el nuevo sistema no sólo desemboca en cambios en el ritmo de vida del trabajador, sino que se traduce en desarraigos masivos, en la exclusión del mercado laboral tradicional de grandes masas de trabajadores sin "flexibilidad digital". Antes de la aparición del teletrabajo la palabra multinacional o corporación equivalía a "grande", pero con la creciente digitalización surgen las empresas multinacionales compuestas por sólo unas 10 personas. Ahora se necesitan 3 personas para operar estaciones de trabajo que antes requerían una planta de más de un centenar de empleados. Los excluidos de la planta, en la medida en que no permanezcan en la situación de info-pobres y decidan integrarse al teletrabajo, podrán proponer diversos productos y servicios a través de Internet (solos o asociados cooperativamente).

Muchos gobiernos aún no parecen contemplar esta posibilidad laboral, les parece (equivocadamente) una historia de ciencia ficción, o un proyecto a muy largo plazo.

Pero igual que una multinacional ya no equivale a "grande", tampoco país de avanzada equivale ya a "levantar una industria costosa". El futuro es la información y la esencia del desarrollo está dada por el poder del cerebro. Lamentablemente, de parte de los trabajadores tradicionales, existe una mentalidad muy arraigada (y poco creativa), según la cual "hay que ir" al lugar de trabajo (ej.: oficina). Al empleado tradicional le gusta sentirse arropado por la Empresa: horario fijo, sueldo fijo y rutina de tareas, para toda la vida. Tal parece ser la perspectiva media de

muchos asalariados. Existe una resistencia muy marcada al cambio, aún cuando sea para bien. Sin embargo, hoy la adaptabilidad y la capacidad para aprender cosas nuevas, son las virtudes más valiosas en un trabajador. La flexibilidad laboral, tan necesaria para adaptarse a la globalización del mercado de trabajo, debe realizarse con criterio. De lo contrario, las conquistas sociales de los trabajadores pueden peligrar seriamente ante el avance de los nuevos sistemas. De hecho, hablamos concretamente de teletrabajo, y no de tele-esclavización. Muchas Empresas bien podrían valerse de esta fórmula laboral para ahorrar costos y conseguir trabajadores en condiciones precarias. Por otra parte, las Empresas que se resistan a la informatización, y que no adopten los mecanismos de teletrabajo, serán más vulnerables a la competencia de otras Empresas con mejores precios y mayor efectividad en la atención del cliente. Para las Empresas y los trabajadores es todo un desafío, pues se trata de implementar el teletrabajo como modalidad laboral, sin que ello implique una pérdida de las responsabilidades de la Empresa ante sus empleados, ni de éstos frente a sus obligaciones con la Empresa.

En este sentido, la flexibilidad es una herramienta básica empresarial de gestión de los programas de conciliación. Las diferentes medidas de flexibilidad que contribuyen a un mejor equilibrio entre la vida laboral y privada de cada individuo son tales como el horario de trabajo flexible, la creación de guarderías por las empresas e instituciones públicas, el teletrabajo, las jornadas intensivas, la ampliación de permisos de maternidad, paternidad y excedencias por situaciones familiares especialmente delicadas, etc.

En un entorno flexible por el teletrabajado, el teletrabajador va a prestar sus servicios con un mejor talante y supone, sin lugar a dudas, un importante elemento de calidad en el trabajo. Según predicen algunas encuestas, un gran porcentaje de trabajadores tradicionales renunciaría a parte de su sueldo a cambio de una jornada más reducida y flexible a sus necesidades o a un Teletrabajo.

La flexibilidad por el Teletrabajo no tiene por qué significar una reducción de la calidad o de la carga de trabajo del empleado, ni una carencia de compromiso por parte del mismo, ni por supuesto, una respuesta válida para todos los empleados y puestos de trabajo. Por el contrario, flexibilidad a través del Teletrabajo significa atender a las necesidades de negocio y mejorar la capacidad de respuesta y satisfacción con los clientes, una herramienta de gestión para mejorar el rendimiento de los trabajadores, medir los resultados en lugar del tiempo de trabajo en la oficina y, sobre todo, equilibrar la vida laboral y personal del empleado.

Por último, no se puede hablar de conciliación sin hacer mención al importante impulso que pueden suponer las nuevas tecnologías en favor de la flexibilidad y el equilibrio entre vida familiar y laboral. El teletrabajo, parcial o a tiempo completo, y el uso de las nuevas tecnologías de comunicación a distancia pueden ser en el futuro el motor de la flexibilidad laboral en Costa Rica y el resto del mundo, tal y como lo está siendo en los países más desarrollados en este sentido, España por ejemplo. Las inmensas posibilidades que ofrecen las nuevas tecnologías deben ser aprovechadas por empresarios y trabajadores en la medida de lo posible, ya que, a su vez, puede suponer un importante ahorro de costos para las empresas, al no tener que mantener un puesto físico de trabajo por cada trabajador.

En conclusión, la conciliación de la vida laboral y familiar se plantea como un problema cada vez más incipiente y al que es necesario encontrar solución. Las medias legales en este sentido son importantes, pero no es menos importante la concienciación de empresas y trabajadores en la necesidad de adoptar medidas de flexibilidad laboral, visto también como una forma de mejorar el rendimiento de los trabajadores y un medio para atraer y retener el talento en la propia organización, por lo que considerar al Teletrabajo desde una perspectiva seria y responsable, implica saber que se tendrá que conformar un marco legal que regule esta nueva forma de relación laboral.

La mayoría de los países de América Latina han modificado su legislación laboral, a partir del proceso de globalización de la economía surgido en 1989 con la caída del bloque soviético y sus políticas de planificación desde el Estado. Frente al reto de la mundialización de la economía y de la liberalización de los mercados internos, se plantea la cuestión sobre si es posible seguir otorgando a los trabajadores las mismas garantías sociales que en la época del Estado de Bienestar vigente durante la etapa de la Guerra Fría, así como también se pone en discusión si es necesario modificar la reglamentación del trabajo con objeto de estimular la competitividad, o con el objeto de crear empleos.

Casi ninguno de los argumentos que se han utilizado para justificar los reclamos para una mayor flexibilidad laboral, parecen aplicables a América Latina, cuyos niveles de protección, sin hablar de los salarios, son muy inferiores en comparación con los del Viejo Continente, así por ejemplo en Argentina la adopción consecutiva de reformas laborales tendientes a flexibilizar las relaciones de trabajo, entre otras variables, lejos de dinamizar el mercado laboral, arrojó como resultado el crecimiento de la tasa de desempleo que, del 6.9 por ciento en 1991, trepó al 16.4 por ciento en mayo de 2001.

Sin embargo, cada día son más quienes piensan que en el mundo cambiante en el que vivimos hace falta cierta dosis de flexibilidad laboral. El punto no consiste tanto en rechazar o aceptar la flexibilidad laboral sino en saber distinguir entre las flexibilizaciones verdaderamente útiles y aquellas que sólo responden a las preocupaciones de los ideólogos del mercado. También se debe comprender que a diferencia de otros mercados, las leyes prevalecientes en el del trabajo se deberían inspirar más en la equidad que en la pura lógica económica.

En este marco irrumpen las Nuevas Tecnologías, como el Teletrabajo, que puede ser vista como una forma de flexibilización y sobre la cual prácticamente no existe legislación.

Considerar al Teletrabajo desde una perspectiva seria y responsable, implica saber que paulatinamente se tendrá que ir conformando un marco legal que regule esta nueva forma que revisten las relaciones laborales. Y este marco legal debe ser producto del debate entre los sujetos sociales involucrados, es decir, los trabajadores, el Estado y las empresas.

## **6. Las condiciones del teletrabajador**

Las condiciones de trabajo deberían respetar las normas legales y reglamentarias vigentes, sin embargo en principio se debe valorar y tener especial cuidado en las siguientes condiciones:

-El salario y la jornada laboral: Las remuneraciones y prestaciones que perciban los Teletrabajadores deberían estar vinculadas al tipo de contrato de trabajo, así como también a la cualificación de las actividades desarrolladas.

El salario no debería ser inferior al de un trabajador ordinario de categoría profesional equivalente, en el lugar en la que se presten los servicios.

En el caso de que el Teletrabajador se considere como un trabajador por cuenta propia, el pago de sus servicios se tendría que realizar según lo estipulado en el contrato, o bien se liquida a destajo. En esta situación, el Teletrabajador estaría privado de prestaciones por parte de la empresa, tales como las vacaciones remuneradas, seguridad social, etc.

La jornada de los Teletrabajadores sería la fijada en su contrato de trabajo, no pudiendo tener una duración superior a la del resto de los trabajadores de categoría profesional equivalente.

-Protección de los datos: El uso de las tecnologías de la información y la comunicación facilita el almacenamiento, tratamiento y acceso a la información. Es posible supervisar y obtener datos de forma continua sobre los diferentes aspectos de las actividades del Teletrabajador, posiblemente sin su conocimiento, ya sea por motivos de seguridad o para medir o mejorar la productividad. El Teletrabajador debería estar protegido en lo que atañe a su intimidad.

-Derecho a la formación continua: El Teletrabajador debería recibir de su empresa la formación general y específica que necesite para el desarrollo de su trabajo. El derecho a la formación debería ir encaminado a que el Teletrabajador no vea truncada su carrera profesional y en cualquier momento pueda ser un candidato apto para cubrir una vacante.

-Implicación de los Teletrabajadores en la información, la consulta, la participación y la negociación: El Teletrabajador tendría que poseer los mismos derechos básicos que poseen los trabajadores tradicionales: el de libre sindicación, negociación colectiva, adopción de medidas de conflicto colectivo, huelga, reunión y participación en la empresa. El Teletrabajador también tendría que contar con el derecho a ser elegido y a elegir a sus representantes en la forma legal establecida, es decir, por medio de su participación en las elecciones sindicales que se celebren en el seno de su empresa.

Es conveniente establecer una reglamentación tendiente a facilitar a los sindicatos la difusión de información a los Teletrabajadores a través de las redes de transferencia de datos de la empresa. En el caso de los Teletrabajadores autónomos, sería el propio sindicato el responsable de crear los canales de comunicación necesarios para el intercambio de información.

En conclusión, la variedad de conflictos, así como las repercusiones que a distintos niveles y a distintos protagonistas pueden implicar el Teletrabajo, hace evidente la necesidad de establecer un marco legal que posibilite rebajar a lo mínimo dichos conflictos. Sin embargo, la intensa velocidad con la que en la actualidad se suceden los cambios, requiere que, para el positivo aprovechamiento de las ventajas derivadas de ellos, el marco legal a establecer esté

caracterizado por la flexibilidad y amplitud de aplicación, de modo que pueda adaptarse, sin modificaciones constantes, a las distintas situaciones que vayan produciéndose.

La participación activa de los trabajadores, el Estado y las empresas en el establecimiento del nuevo marco legal, los posicionará en una situación privilegiada, formando parte del proceso como protagonistas de la futura evolución de las regulaciones legales referentes al Teletrabajo.

### **Bibliografía**

Alpízar Chacón, Maricela (2003), La naturaleza jurídica del teletrabajo a la luz de la doctrinal, Tesis para optar por el grado de Licenciatura en Derecho en la Universidad de Costa Rica.

Altisen, Claudio, TELETRABAJO: opción laboral del futuro... HOY, TeleWork Spain, <http://www.ctv.es/USERS/gesworld/Art016.htm>, 25 de abril del 2005.

Boiarov Sonia A. y Poliszuk Naum, Sobre la flexibilidad, Sitio Oficial del Centro de Teletrabajo y Teleformación de Buenos Aires de Argentina, [http://www.caminandoutopias.org.ar/contenidos/notas/editorial/editorial\\_0012.php](http://www.caminandoutopias.org.ar/contenidos/notas/editorial/editorial_0012.php), 30 de abril del 2005.

Bronstein Arturo S., Pasado y presente de la legislación laboral en América Latina, Portal Oficial de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), <http://www.ilo.org/public/spanish/>, 28 de abril del 2005.

Di Marino, Vittorio y Wirth, Linda (1990) “Teletrabajo: un nuevo modelo de trabajo y de vida”, en Revista Internacional del Trabajo, Suiza, Volumen N° 109, N° 4, pp. 469-497. Fundación General de la Universidad de Valladolid, Análisis sobre la situación actual del Teletrabajo, Portal Oficial de la Fundación General de la Universidad de Valladolid, <http://www.funge.uva.es>, 29 de abril del 2005.

Karma Peiró Rubio, La fórmula FCC, Sitio Oficial de Teletrabajo.com, <http://deteletrabajo.uji.es/articulos/art29.htm>, 1° de mayo del 2005.

Martín Nicolás, Conciliación de la Vida Laboral y Personal, Jones Day, [http://www.jonesday.com/spanish/pubs/pubs\\_detail.aspx?pubid=639903](http://www.jonesday.com/spanish/pubs/pubs_detail.aspx?pubid=639903), 26 de abril del 2005.

Moreno, Susana, El Teletrabajo en España, e-business Center Price Water House Coopers & IESE Business School, [http://www.iese.edu/en/files/6\\_7050.pdf](http://www.iese.edu/en/files/6_7050.pdf), 27 de abril del 2005.

Zamora Zumbado, Trino y Fernández Guevara Walter (2001), El teletrabajo : una forma alternativa de trabajar, San José, Costa Rica, INA.