

CAPÍTULO 4.

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

CAPÍTULO 4.

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.

1. El enfoque cualitativo de la investigación y los instrumentos de recogida de información. Trabajo de campo.

Este estudio intenta aprehender lo significativo de las prácticas discursivas de los actores inmersos en la implantación de la práctica del teletrabajo. Se ha de tener en cuenta que los actores actúan en un contexto y situación determinados (es fundamental acotar el fenómeno de estudio bajo los parámetros de dónde tiene lugar y cuándo tiene lugar) y que el investigador posteriormente reconstruye analíticamente el discurso¹ que los individuos realizan.

En este estudio sobre las prácticas organizativas que genera el teletrabajo en empresas del sector de la telemática, el investigador observa e interpreta los fenómenos desde los puntos de vista de los individuos que participan en el estudio. La observación que se realiza es, por tanto, selectiva, concretando la atención sobre un punto determinado según una serie de requisitos académicos, a los que se debe ajustar tanto la cantidad como la calidad de la observación.

Dentro del enfoque cualitativo, se ha optado por un análisis cualitativo estructural² en el que se pre-supone la existencia de estructuras y reglas que han de ser descubiertas a través del análisis del discurso, tal y como las identifican las partes y se desprenden de sus interrelaciones. El significado admite profundidad además de densidad y extensión.

Como es sabido el análisis cualitativo se centra en el estudio de uno o varios casos, de una situación o diversas situaciones, e intenta profundizar en algunos de los aspectos relevantes realizando una aproximación al conocimiento de la

¹ Según las teorías cognitivas del análisis del discurso, se entiende el discurso como un producto ideológico (producto de una sociedad y configurador de una sociedad), “la noción capital que vincula estas prácticas discursivas y sociolingüísticas como prácticas sociales dentro de una configuración de sociedad es la ideología” (Van Dijk, 1991:183), por lo que “todo discurso legitimado intenta la legitimación del que los pronuncia” (Callejo, 2001:47).

² Véanse, al respecto, Tesch (1990), Vallés (1988; 1997), Ruiz Olabuénaga (1996), Ruiz Olabuénaga e Ispizua (1989), Brunet *et al.* (2000).

significación que para los actores tiene dicha situación. Es interesante estudiar la perspectiva de los actores porque forma parte de la realidad social, de las relaciones sociales. Interesa llegar a conocer la forma de ver las cosas que tienen los actores ya que son ellos los que constituyen y reconstruyen la realidad social en la que actúan³.

Con el enfoque cualitativo la información se convierte en significación (y en *sentido*), es una información abierta en el sentido de que da cabida a lo inesperado ya que la realidad a la que se enfrenta es dinámica y cambiante.

La observación del fenómeno que se estudia no tiene nada que ver con la búsqueda de una significatividad estadística que pueda permitirnos hacer generalizaciones sobre la práctica del teletrabajo. Esta investigación se limita al estudio de unas prácticas de implantación del teletrabajo en unas empresas determinadas, contextualizadas, huyendo de cualquier interpretación conclusiva que quiera ir más allá de aquello que se está estudiando. Es por eso que, desde estas líneas, se expresa la necesidad de insistir en la realización de estudios sobre el teletrabajo y de sus implicaciones organizativas en las empresas, para poder tener, al cabo de los años, una radiografía analítica más precisa de lo que está pasando en realidad, no de lo que nos gustara que pasara.

En el presente estudio el enfoque cualitativo parte de la selección de los individuos de estudio (empresas del denominado “nuevo sector de la economía”, el sector telemático) en lo que puede considerarse como una muestra estructural, esto es no se trata de una muestra estadísticamente representativa, ya que aquí la importancia reside en la calidad de la información que pueda obtenerse y no tanto en la cantidad de esta información. Se ha pretendido encontrar los sujetos relevantes que puedan aportar información contrastada, en lugar de estudiar sujetos tipificados.

³ “Los ‘sujetos’ son en realidad actuantes y conscientes dotados de un sentido práctico (...), sistema adquirido de preferencias, de principios de visión y de división (lo que se suele llamar un gusto), de estructuras cognitivas duraderas (que esencialmente son fruto de la incorporación de estructuras objetivas) y de esquemas de acción que orientan la percepción de la situación y la respuesta adaptada. El habitus es esa especie de sentido práctico de lo que hay que hacer en una situación determinada” (Bourdieu, 1999: 40).

La selección de las empresas estudiadas se ha realizado a través de un muestreo intencional en el que las unidades de muestreo no son seleccionadas al azar, ni siguiendo cálculos o leyes probabilísticas, sino que se ha seguido un criterio estratégico centrado en la importancia de las empresas en el sector en el que desarrollan su actividad. El muestreo de las entrevistas realizadas en cada una de las empresas tiene también el formato de un muestreo intencional orientado a la selección de las unidades de estudio que garantizaran mejor la cantidad (saturación) y la calidad (riqueza) de la información. Precisamente la lógica que ha movido la selección intencional ha estado basada en el criterio de la búsqueda de la riqueza de información.

Por ello, la muestra de empresas se ha construido en base a la selección de empresas que presenten casos desviados o extremos⁴ y que puedan ejemplificar características definitorias y distintivas de la aplicación de formas organizativas de trabajo en relación con las tecnologías de la información y comunicación, centrando el estudio en el teletrabajo. Se trata de encontrar los casos críticos, dispersos, ejemplos significativos de la implantación de formas organizativas de trabajo para la identificación de incidentes críticos que puedan ayudar a la comprensión de otros casos o situaciones en los que se implanta el teletrabajo. Este tipo de elección nos permite atenuar los problemas de generalización que conlleva el enfoque cualitativo al poner a prueba la teoría y el sistema de hipótesis y facilita la contrastación de conclusiones.

A continuación se ha realizado un muestreo de intensidad de las unidades a entrevistar, muestreo que enfatiza menos los extremos seleccionando expertos que son considerados como “autoridades” en el tema de estudio. En una última fase de realización de entrevistas, se ha vuelto a insistir en la realización de entrevistas a individuos confirmadores de las situaciones del desarrollo de las prácticas del teletrabajo.

Para despejar dudas en relación a si el teletrabajo puede presentarse como una nueva forma de organización que incide en la estructura formal/informal de la empresa, en este trabajo de investigación se han estudiado una serie de empresas que han implantado el teletrabajo itinerante o móvil (*mobility*) para realizar algunas de sus tareas de producción. Se ha estudiado una gran empresa líder

durante varias décadas en el sector informático (Empresa A). También se ha realizado un estudio de caso en una empresa de servicios informáticos (Empresa B) recientemente adquirida por una multinacional del sector de las telecomunicaciones. Por último, con la finalidad de añadir un cierto tipo de contraste al estudio de la aplicación del teletrabajo basado en las TIC, se han estudiado dos empresas *call centers*, (CC1 y CC2) que se dedican al sector del telemarketing⁵, y que son empresas que gestionan telefónicamente productos de grandes compañías de diversos sectores, como el sector financiero, el sector de transportes y el sector de telecomunicaciones. En la actualidad existe un debate sobre la consideración de si los *call centers* pueden considerarse o no un tipo determinado de teletrabajo. En este estudio hemos adoptado el criterio de Bagnara (2000), los estudios de *Euro-Telework* en el año 2000, patrocinados por la Comisión Europea y la *Fondation Travail* de la Universidad ASBL de Lovaina, quienes sí consideran los *call centers* como centros de teletrabajo ya que éstos son “empresas de trabajo a distancia y de teleservicio”⁶. Por tanto las Empresas CC1 y CC2 son empresas que realizan un tipo de teletrabajo que tiene que ver con el *outsourcing* telemático-telefónico, esto es pueden ser consideradas como empresas que participan en las redes formadas por las estrategias de *outsourcing* informático de otras compañías. Otra de las razones de su selección es que las Empresas CC1 y CC2 (prácticamente todas las empresas “fuertes” del sector) distribuyen la teleoperación en plataformas internas y plataformas externas. Las primeras son el personal que trabaja en la sede propia de la compañía, desde donde se prestan los servicios a los clientes. Las plataformas externas están compuestas por los trabajadores de las empresas que son desplazados a realizar su trabajo a otros lugares diferentes de la sede de la compañía (normalmente en las empresas de los clientes para los que se presta el servicio). Estas plataformas externas están conectadas *on line* con la sede de la compañía. Además, la decisión de introducir su estudio en este trabajo de investigación se debe a que se trata de empresas que hacen un uso intensivo de

⁴ Tal como sugiere Ferner (1990).

⁵ A efectos de esta investigación el sector del telemarketing queda definido en el Convenio Colectivo para el sector con fecha 11 de diciembre de 1998. El Artículo 2º expresa que “se entenderá por actividad de telemarketing, aquella que, ejercida vía telefónica o por medios telemáticos, se dirige a la promoción, difusión y venta de todo tipo de productos o servicios, realización o emisión de entrevistas personalizadas, recepción y clasificación de llamadas originadas por un estímulo externo, así como los diferentes servicios de atención telefónica a clientes”. El informe de Bagnara (2000) dice que “Los centros de teleoperadores pueden ser definidos como operaciones en las que un grupo gestionado de personas emplea la mayor parte de su tiempo realizando actividades comerciales a través del teléfono, normalmente en un entorno con apoyo informático”.

las tecnologías de la información y la comunicación para desarrollar el servicio que prestan a otras empresas. El objetivo es observar las implicaciones del uso de las tecnologías de la información y comunicación, en combinación con los diseños organizacionales, en las Empresa A y B y, por otro lado, en las empresas CC1 y CC2, y si esta observación nos lleva a concluir que estamos ante dos modelos alternativos de utilización de las TIC en el marco de diseños organizativos diferentes, y con repercusiones sobre los modelos organizativos y sobre las condiciones de trabajo, o, si más bien, son modelos que no se separan en lo substancial como para poderse considerar dispares.

El trabajo de campo comenzó con la realización de una serie de entrevistas exploratorias para acabar de definir las dimensiones del estudio y las variables que finalmente se han utilizado para el análisis. Para estas entrevistas exploratorias se seleccionaron algunos expertos que habían estudiado el tema del teletrabajo o que tenían algún tipo de relación con el mismo. Se persiguió que en estas entrevistas exploratorias hubiera una representación de diversos enfoques, empresariales, académicos, sindicales y de los propios teletrabajadores para poder captar los matices del discurso sobre el teletrabajo. El trabajo de exploración también se basó en la lectura de documentación acerca del teletrabajo, documentos oficiales, artículos en revistas especializadas, bibliografía sobre el tema, etc. y en el análisis documental donde se han validado las dimensiones y variables que finalmente se utilizan en el estudio. Asimismo se realizó un pequeño estudio sobre un número determinado de casos de implantación del teletrabajo que aparecen en diversa bibliografía.

A continuación se pasó a diseñar la recogida de información a través de entrevistas en profundidad y de dos cuestionarios estructurados⁷ (uno dirigido a teletrabajadores de la Empresa A y de la Empresa B, y otro dirigido a teleoperadores de las Empresas CC1 y CC2) que pueden entenderse también como un instrumento de recogida de información basado en entrevistas estructuradas. Estos cuestionarios no pretenden obtener datos representativos, estadísticamente hablando, de la situación y la percepción de los teletrabajadores de las empresas, sino que han servido para completar la información de las

⁶ *La Lettre Emerite*, nº 27, diciembre 2000-enero 2001, página 2.

⁷ Se pueden consultar en el anexo los guiones de las entrevistas en profundidad y las preguntas de los cuestionarios.

entrevistas en profundidad, como un instrumento confirmatorio de los discursos expresados por los informantes entrevistados.

En las entrevistas en profundidad se han analizado los discursos de directivos, sindicalistas y teletrabajadores de las empresas sobre la implantación del teletrabajo y sus repercusiones en la organización y las condiciones de trabajo, así como los nuevos problemas planteados por dicha implantación.

La recogida de información también se ha realizado a través de tres grupos de discusión, uno para cada empresa, Empresa A y B, y otro en el que se reunieron los representantes laborales de varias empresas de servicios de telemarketing (entre los que se encontraban los representantes laborales de las Empresas CC1 y CC2). La particularidad del grupo de discusión es que la interacción entre los sujetos es la que produce los datos. La situación grupal facilita el intercambio de posiciones de los individuos. Asimismo, en el grupo los individuos se sitúan en el centro de la lógica del intercambio, posibilitando la generación de *lo común* entre dichos individuos. En definitiva, se ha utilizado el grupo de discusión para observar los “equivalentes generales”, esto es lo que es asumido como común en el sector social representado en la reunión.

Asimismo se ha analizado el resultado de 80 cuestionarios a teletrabajadores (una muestra dirigida, de 40 teletrabajadores y 40 teleoperadores) de las empresas con el fin de completar las opiniones que tienen del teletrabajo los propios implicados, esto es los teletrabajadores. El interés de estos cuestionarios no está centrado en la posibilidad de realizar inferencia estadística a la población de trabajadores de las empresas en las que se ha recogido la información ya que las muestras de teletrabajadores y teleoperadores han sido muestras dirigidas, obtenidas a través del método de la “bola de nieve”; pero el interés, decíamos, está, a nuestro entender, en la virtualidad confirmatoria que tienen las respuestas en relación a los temas puestos de manifiesto en las entrevistas en profundidad y en los grupos de discusión.

Por último, se ha analizado el contenido de las cláusulas de 28 convenios colectivos de diferentes empresas de la Unión Europea. Obviamente estos convenios no son todos los que incluyen cláusulas específicas sobre teletrabajo y algunos incluso tampoco las recogen, pero sí que cada uno de ellos se ve

implicado más o menos con la problemática de la regulación de la utilización de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación. El análisis de estos convenios ha sido utilizado, básicamente, para la elaboración del apartado sobre teletrabajo y legislación en la Primera Parte de este estudio.

A modo de resumen, el esquema del trabajo de campo ha sido el siguiente:

Cuadro 15. Esquema del trabajo de campo realizado en la investigación.			
<p>Entrevistas exploratorias: Director revista científica de tecnología. Directora de empresa de Servicios telemáticos. Director de empresa de Servicios telemáticos. Sindicalista de banca de CCOO. Dos teletrabajadores. Responsable de Institución Pública sobre nuevas profesiones. Profesor de Derecho del Trabajo. Responsable Sindical en Madrid.</p> <p>Convenios colectivos: 28 convenios colectivos de empresas de países de la UE.</p> <p>Análisis documental de 19 experiencias de teletrabajo en diferentes empresas.</p>			
<i>EMPRESA A</i>	<i>EMPRESA B</i>	<i>CCI</i>	<i>CC2</i>
Entrevistas trabajadores:	Entrevistas trabajadores:	Entrevistas trabajadores:	Entrevistas trabajadores:
Trabajador 1	Trabajador 1	Trabajadora 1	Trabajadora 1
Trabajador 2	Trabajador 2	Trabajador 2	Trabajadora 2
Trabajador 3	Trabajadora 3	Trabajador 3	Trabajadora 3
Trabajador 4	Trabajadora 4	Trabajadora 4	Trabajadora 4
Trabajador 5	Trabajador 5	Trabajadora 5	Trabajador 5
Entrevistas dirección:	Entrevistas dirección:	Entrevistas dirección:	Entrevistas dirección:
Director RRHH.	Director Operaciones.	Director Operaciones.	Director Personal.
Grupo de discusión:	Grupo de discusión:	Grupo de discusión:	
Comité de empresa	Comité empresa CCS + teletrabajadores	Representantes laborales de diversas empresas	
Encuesta a teletrabajadores:	Encuesta a teletrabajadores:	Encuesta a teleoperadores:	Encuesta a teleoperadores:
20	20	20	20

En números, el trabajo de campo se concretó en:

Entrevistas en profundidad.	37
De las cuales:	
Exploratorias	9
Teletrabajadores de empresas (A, B, CC1 y CC2)	20
Directivos de empresas (A, B, CC1 y CC2)	4
Entrevistas confirmatorias (volver a entrevistar a algunos teletrabajadores)	4
Grupos de discusión.	3
Cuestionarios.	80
Análisis documental de experiencias de teletrabajo en empresas.	19
Análisis documental de convenios colectivos.	28

2. Algunas características de las empresas estudiadas.

Un primer elemento distintivo entre los dos tipos de empresas lo podemos establecer si atendemos a la tipología realizada por Woodward en sus estudios sobre las clases tecnológicas que permitía distinguir entre la conexión estructura/tecnología de diferentes empresas. Podemos situar las empresas incluidas en esta investigación de la siguiente manera:

- La Empresa A y la Empresa B podrían ser consideradas como empresas en las que las tres funciones fundamentales se concretan de la siguiente forma: *mercado-desarrollo-producción*. En este tipo de empresas la función inicial es la continua búsqueda en el mercado de clientes específicos. La función central o crucial (decisiva para el éxito de la empresa) es el desarrollo y la proyección de productos capaces de satisfacer las exigencias específicas del mercado. La producción sería la consecuencia final, relativamente más fácil de llevar a término que las anteriores.
- Las empresas CC1 y CC2, donde la distribución de las tareas fundamentales sería: *desarrollo-mercado-producción*. Como en las empresas de producción de grandes series, la función inicial es el desarrollo y la proyección. La función crucial es el mercado, esto es convencer a los clientes para que consuman los productos en este caso que gestionan. Por último, la función final de producción se entiende como una consecuencia con problemas relativamente menores.

Encuadrar las empresas de la investigación en la tipología diseñada por Woodward es un recurso analítico para mostrar la predominancia de las tareas que llevan a cabo las mismas, las tareas que se consideran más o menos estratégicas y que pueden ser susceptibles de ser realizadas mediante la fórmula del teletrabajo.

En el primer caso (Empresa A y Empresa B), la función de desarrollo adquiere una elevada importancia como ventaja competitiva temporal, partiendo de la atención primera a la captación de clientes ya que se trata de empresas que, fundamentalmente, prestan servicios informáticos a otras empresas. El desarrollo de productos y su ciclo de vida se sitúan en el eje central de la estrategia empresarial. Esta tarea se realiza organizativamente a través de la complementariedad de la dirección por objetivos y la práctica del teletrabajo itinerante. En las Empresas A y B, la dirección de las mismas reconoce que las funciones más importantes están situadas a nivel de producción y prestación del servicio a los clientes. La creciente importancia estratégica del personal en contacto con los clientes, hace que el resto de recursos humanos de la empresa realicen el trabajo en función de la captación y fidelización de los clientes, convirtiéndose, en buena medida, en personal de apoyo a los teletrabajadores. Internamente, esta importancia del núcleo de operaciones que realiza teletrabajo, también se ha visto reforzada por la reducción de las tareas de supervisión y control a nivel de gestión del trabajo que se realiza, pasando este control a ser realizado de manera indirecta a través de otros mecanismos como se pondrá de manifiesto más adelante en las dimensiones y variables de este estudio. La importancia del servicio al cliente que realizan los teletrabajadores ha comportado también la transformación de tareas del personal considerado como cuadros intermedios, una reconversión desde la realización de tareas estrictamente de control a la realización de tareas de apoyo.

En el segundo caso (CC1 y CC2) la función estratégica crucial es el mercado, esto es contar con una red de potenciales clientes individuales y de empresas a los que se pueden vender los productos diseñados por otras empresas. Se trata de empresas que prestan servicios de telemarketing a otras empresas, pero que no desarrollan sus propios productos sino que se limitan a captar clientes. Para este tipo de empresas tiene importancia el ciclo de vida de los productos pero al ser ajenos no dependen de su desarrollo. A pesar de que técnicamente es posible la

flexibilización de procedimientos, la función de mercado y de producción tienden a organizarse en torno a parámetros más rígidos. Es por ello que en el caso de estas empresas, la organización del trabajo se ha formulado en base al control directo del trabajo que realizan los teleoperadores; para ello, las empresas han diseñado un organigrama empresarial con una importante presencia de cuadros intermedios que realizan casi exclusivamente tareas de control y supervisión del servicio telefónico prestado a los clientes. En estas empresas los teleoperadores se conciben como trabajadores que han de ejecutar un programario de respuesta y atención al cliente que llama, programario con un alto grado de estandarización en los procedimientos de respuesta, lo que conlleva a una elevada rutinización en el trabajo y a una escasa participación y motivación de los trabajadores. En las Empresas CC1 y CC2 se observa una línea de gestión del trabajo densa al mismo tiempo que la organización del trabajo adquiere una forma claramente taylorista. La división del trabajo entre concepción y ejecución, en estas empresas, es muy marcada, a diferencia de las Empresas A y B, donde los teletrabajadores (que ejecutan el trabajo) tienen una mayor participación en la concepción del trabajo, hasta el punto de que en diversos proyectos son ellos los directamente responsables de diseñar el servicio (aunque haya un alto grado de estandarización en los procedimientos).

Como ya hemos apuntado anteriormente, en las empresas del sector de telemarketing se distingue entre el personal de estructura y el personal de operaciones. El personal de estructura es aquél cuyas funciones se centran en la ejecución de actividades de permanente necesidad para la empresa; en tanto que el personal de operaciones ejecuta su trabajo en las campañas o servicios que se conciertan por las empresas de telemarketing para un tercero. Las empresas conciben estos dos tipos de personal inmersos en dos estructuras organizativas. El personal de estructura siempre trabaja presencialmente en la sede de la empresa; el personal de operaciones puede trabajar en la propia empresa que lo contrata o en la empresa que ha contratado los servicios de la empresa de telemarketing. Aquí radica la distinción que se establece en el sector entre *plataforma interna* y *plataforma externa*. La plataforma interna está formada por el personal de estructura y parte del personal de operaciones y constituye la empresa como tal, físicamente hablando, la sede, el mobiliario, la inversión en instalación, etc. La plataforma externa está constituida por un grupo itinerante de teleoperadores que realizan su trabajo en otras dependencias ajenas a la sede de

la empresa: este tipo de trabajadores serían estrictamente además teletrabajadores que realizan su trabajo conectados permanentemente *on line* con su empresa aunque trabajen físicamente lejos de ella.

Otra cuestión interesante en la caracterización de las empresas escogidas en este estudio es observar el tipo de estructura organizativa que presentan. La cuestión que planteamos aquí es si las empresas de nuestro estudio pueden ser o no consideradas como *estructuras horizontales*. El motivo de esta pregunta es la insistencia en la literatura managerial en asociar el cambio organizativo desde la verticalidad a la horizontalidad en las empresas de la llamada *nueva economía*, en los sectores que han incorporado la innovación tecnológica como ventaja competitiva y que hacen un uso más o menos intensivo de ella para posicionar la empresa.

Cuadro 16. Características del <i>tipo ideal</i> empresa horizontal.			
Parámetros de la empresa horizontal	Empresa A	Empresa B	CC1 y CC2
Supone que los procesos clave estén bien determinados, constituyendo la esencia de la actividad de la empresa.	SI	SI	SI
Los objetivos son fijados a estos procesos con una orientación dirigida al cliente y los indicadores de rendimiento son claramente anunciados.	SI	SI	SI
Para cada proceso se designa un responsable.	SI	SI	NO
Recomposición de las tareas fragmentadas.	SI	SI	NO
Ensanche los dominios de competencia de los operadores, incrementar el poder de decisión de los trabajadores.	SI	SI	NO
Eliminar las tareas que no añaden valor.	SI	SI	SI
Reemplazar el control por el autocontrol y la coordinación jerárquica por la coordinación transversal.	SI	SI	NO
Suprimir parte de los niveles jerárquicos, cuyos roles principales son el control o la coordinación.	SI	SI	NO
Los procesos o partes de procesos se realizan por equipos multidisciplinares autodirigidos, con objetivos de rendimiento.	SI	SI	NO
El sistema de recompensas basado en la evaluación de los rendimientos del equipo.	En parte	En parte	NO
Polivalencia, es decir, la adquisición de más competencias o de competencias complementarias, así como la movilidad.	NO	NO	NO
La empresa horizontal no puede funcionar si los equipos autodirigidos no tienen toda la información necesaria para actuar.	SI	SI	NO
Fuente: elaboración propia.			

3. El sector nacional e internacional.

3.1. El contexto internacional.

Las formas en que se concreta la organización del trabajo y, también, las formas con las que se quiere que evolucione en el futuro, requieren un enfoque que ponga en relación el estudio de las transformaciones organizativas en un contexto social y productivo determinado. La implantación del teletrabajo en la Empresa A y la Empresa B se ha realizado en un contexto bastante similar de desarrollo de las empresas de tecnologías de la información y comunicación en España, aunque estas empresas tengan una antigüedad diferente. Es a partir de la generalización de los PC en la década de los años ochenta cuando estas empresas comienzan una carrera competitiva importante por hacerse un hueco en el mercado de la venta de productos informáticos y de la prestación de servicios a usuarios, generalmente empresas de diversos sectores de actividad económica.

El teletrabajo sería imposible de realizar sin contar con un equipo tecnológico apropiado que se concreta, en un ordenador portátil, un módem incorporado, la red de comunicación Internet, correo electrónico y, si se quiere, el apoyo de la telefonía móvil. Pero estas características tecnológicas no son suficientes para poder poner en práctica un modelo organizativo basado en el teletrabajo. Desde nuestro punto de vista, el origen del ensayo del teletrabajo como modelo organizativo está en el desarrollo, a partir de principios de los años noventa, de las características y/o principios asociados a la *lean production*⁸. No se trata sólo de una filosofía que impulsa la implantación del teletrabajo, sino que más bien se trata de la adopción de unas nuevas reglas de funcionamiento en las empresas que se basan en el principio de la búsqueda de máxima flexibilidad. De tal manera que el teletrabajo no es la solución, ni mucho menos que definitiva, a la

⁸ Para Castillo (1998:81) este término es ambiguo y precisamente por su falta de concreción puede entenderse de muy diferente manera: “Producción ligera: ligero viene de *léger*, algo leve, poco pesado, fácil de sobrellevar como carga. Aligerar es hacer ligero, en primer lugar: por tanto, aligerar *el* trabajo es hacerlo *más* llevadero, descargarlo. La connotación no puede ser más positiva. Pero esa misma palabra, aligerar, se usa también en la vida diaria como abreviar, o *acelerar*, tal y como en aligerar el paso, esto es, correr más. Por tanto aligerar la producción puede ser aligerar *al* trabajo, esto es, meterle prisa, con estímulos más colectivos que individuales, sobre-cargarlo. Lo que técnicamente se llama ‘intensificación del trabajo’. Como el obrero al que hace hablar Marx en *El Capital* y que le dice al empresario algo así: aligerándome te entrego en un día la fuerza que no consigo luego reponer en tres, pues tal ha sido mi desgaste, o *usure*, como tan expresivamente se dice en francés” (las cursivas son del autor).

flexibilización estructural de las empresas, sino que se nos presenta como una puesta en práctica parcial y concreta de un tipo de flexibilidad que afecta, a diversos aspectos relacionados con las condiciones de trabajo, entre los cuales cabe destacar la influencia que tiene sobre el tiempo de trabajo. El teletrabajo se ha implantado en la Empresa A y la Empresa B tras haber ensayado, durante años, prácticas de flexibilización de la organización del trabajo y de la mano de obra; el teletrabajo se incardina en estas prácticas, como por ejemplo la adopción de la gestión por objetivos. De ahí que afirmemos que el teletrabajo es un elemento facilitador y posibilitador de estas estrategias previas de flexibilidad, un elemento coadyuvante de las mismas que puede concretarse de diferentes formas y con diferentes estilos según las empresas de las que se trate.

Pero además hay otro tipo de factores que condicionan que el teletrabajo se aplique o no de una manera determinada. En concreto, entre ellos está el incremento de competencia en el sector de las empresas de informática y telecomunicación. Sería necesario seguir realizando estudios de casos en empresas pertenecientes a este sector y que han implantado el teletrabajo para poder concluir más acertadamente sobre los supuestos de la implantación del teletrabajo. Mientras tanto, este estudio pretende precisamente comenzar a presentar algunas realidades de su aplicación, atendiendo tanto a rasgos comunes como a los distintivos. El mercado de servicios informáticos es cada vez más amplio y más competitivo ya que en este mismo sector de actividad se han producido, en los últimos años, procesos de fusiones, adquisiciones (la propia Empresa B ha sido recientemente adquirida por una multinacional del sector de la telefonía) y alianzas estratégicas que han venido dibujando una tendencia hacia la concentración del capital. Al mismo tiempo, muchas de las empresas de este sector han puesto en práctica procesos de descentralización y externalización de costes de producción: por un lado, han dividido las compañías en otras jurídicamente independientes pero controladas por las mismas (es el caso de la Empresa A); por otro, tienden, cada vez más, a contratar cierto tipo de servicios que prestan otras empresas, normalmente pequeñas y medianas, que se encargan de la producción de componentes, de la gestión de telemarketing y/o de la elaboración de productos de *software*.

El número de alianzas estratégicas tecnológicas desde principios de los ochenta hasta mediados de los noventa ha ido en aumento y ha sido liderado por el sector

de las tecnologías de la información. Si comparamos los datos de tres sectores avanzados en tecnología, como pueden ser la biotecnología, las tecnologías de la información y los nuevos materiales, las alianzas estratégicas han sido las siguientes:

Tabla 3. Número de alianzas estratégicas tecnológicas según región y campo tecnológico (1980-1994)												
	Total			Biotecnología			Tec. de la información			Nuevos materiales		
	80-84	85-89	90-94	80-84	85-89	90-94	80-84	85-89	90-94	80-84	85-89	90-94
Alianzas interregionales												
Europ-Japón	67	101	88	5	21	14	47	57	61	15	23	13
Europ-EEUU	221	439	457	60	140	168	140	256	242	21	43	47
Japón-EEUU	186	235	213	44	62	27	126	133	168	16	40	18
Alianzas intrarregionales												
Europ-Europa	178	412	178	47	118	52	105	251	97	26	43	29
Japón-Japón	60	165	49	11	39	4	38	46	40	11	80	5
EEUU-EEUU	286	600	809	126	191	176	145	354	569	15	55	64
Fuente: <i>National Science Foundation</i> , 1996 (citado en Archibugui e Iammarino, 2000:130).												

Como se puede apreciar en la anterior tabla, el sector de la tecnología de la información ha sido el más proclive a establecer alianzas estratégicas interregionales entre los años ochenta y noventa. Las alianzas intrarregionales, sin embargo, y para este mismo sector, han ido disminuyendo en la primera mitad de los años noventa ya que anteriormente se produjeron avances importantes en este terreno. Las empresas regionales (se entiende aquí como grandes regiones) primero han confluído entre ellas, en el territorio, para después desarrollar estrategias de alianzas con otras empresas de otras regiones. Un dato que revela la importancia de la estrategia de alianzas estratégicas en el sector informático es el hecho de que la mayoría de estas alianzas interregionales se hayan producido en este sector. Así, para el periodo 1980-1984, el 70% de las alianzas entre Europa y Japón, el 63% entre Europa y EEUU y el 67% entre Japón y EEUU. Para el periodo 1985-1989, los porcentajes fueron del 56%, 58% y 57%, respectivamente; y para el periodo 1990-1994, se situaron en el 69%, 53% y 79% también para las zonas geográficas examinadas. Para el conjunto del periodo 1980-1990, cabe señalar que el 60% de los acuerdos entre empresas ha sido entre empresas internacionales⁹, mostrando una vez más el protagonismo esencial de las empresas multinacionales. Estos acuerdos se duplicaron,

prácticamente, a lo largo de la década de los ochenta y se redujeron algo en la década de los noventa, acuerdos que fueron concebidos por las empresas como una necesaria reordenación de la competencia empresarial a nivel de grandes regiones mundiales y que provocaron, por un lado, una tendencia clara hacia la concentración del capital en diferentes compañías y, por otro, de la concentración de las inversiones productivas realizadas por las empresas multinacionales en estos tres grandes espacios geográficos, penalizando las economías de los países en desarrollo¹⁰.

La importancia del sector informático y su estrategia de expansión internacional se puede ver también en otro indicador como es la actividad patentadora de las empresas fuera de su país de origen.

Tabla 4. Actividad patentadora atribuible a investigación de propiedad europea fuera de su país de origen, organizada por grupo industrial de la empresa matriz (1969-1995) (en porcentajes).

Rama industrial de la matriz de la propiedad	1969-1972	1973-1977	1978-1982	1983-1986	1987-1990	1991-1995
	%	%	%	%	%	%
Alimentación, bebida y tabaco	4,69	5,8	5,03	5,35	4,17	3,42
Química y farmacia	35,97	42,68	41,51	32,34	32,75	37,51
Metales e ing. mecánica	13,77	10,83	12,61	12,66	9,15	6,60
Equipo eléctrico e informático	20,02	19,35	17,49	22,63	30,05	32,72
Vehículos de motor	2,40	3,66	4,35	6,42	5,72	3,43
Aviones y aeronáutica	0,26	0,12	0,21	0,34	0,23	0,12
Otro equipo de transporte	0,07	0,02	0,13	0,06	0,09	0,03
Textiles y ropa	0,49	0,73	0,72	0,44	0,28	0,16
Productos de papel y edición	0,68	0,84	1,09	1,97	1,85	1,26
Productos de caucho y plástico	0,51	0,26	0,13	0,21	0,34	0,23
Productos minerales no metálicos	1,07	1,30	1,82	1,30	0,98	1,12
Productos de carbón y petróleo	19,65	14,15	14,04	15,38	13,79	12,69
Instrumentos científicos y profesionales	0,26	0,17	0,28	0,29	0,26	0,41
Otras manufacturas	0,15	0,09	0,59	0,62	0,35	0,30
Total	100	100	100	100	100	100

Fuente: Cantwell y Janne (2000:162-163).

Concretamente en Europa, la rama industrial que ha tenido una mayor actividad patentadora fuera de su país ha sido la química y farmacia, de larga tradición en

⁹ Véase Archibugui e Iammarino (2000).

¹⁰ Véase Brunet y Belzunegui (1999). “Las grandes multinacionales están adoptando crecientemente para su desarrollo tecnológico un enfoque integrado internacionalmente, reorganizando una más refinada división internacional del trabajo (en la UE) tanto dentro de las industrias como entre ellas (...) En la reciente literatura empresarial internacional, se ha comenzado a reconocer que el papel creciente de la reorganización de la actividad tecnológica de las [empresas multinacionales] como origen del éxito competitivo tiene un impacto importante sobre la forma y el carácter de los sistemas innovadores nacionales y sobre las perspectivas de crecimiento local” (Cantwell y Janne, 2000:146-147).

innovación tecnológica seguida de lo que se denomina rama del equipo eléctrico e informático. Sin embargo si observamos esta actividad patentadora de forma longitudinal, desde 1969 a 1995, la rama industrial con un mayor crecimiento es la del equipo eléctrico e informático (con un crecimiento del 61%, desde 1969 a 1995).

Por otro lado se ha de atender también a factores de tipo institucional que tienen relación con la posibilidad de poner en práctica estrategias de flexibilidad. El teletrabajo responde, desde nuestro punto de vista, a una estrategia de flexibilización de la organización del trabajo y de las condiciones de trabajo de los trabajadores. Por ello, los condicionantes institucionales afectan directamente a la definición concreta que en última instancia, adopte el teletrabajo. Por ejemplo, cierto tipo de impulso institucional hacia la individualización de las relaciones laborales conecta directamente con la filosofía de la implantación del teletrabajo: que las condiciones de trabajo se negocien exclusivamente en el ámbito del estatus contractual del trabajador con el empresario. Esto es muy evidente en la situación de la Empresa A, donde la representación de los trabajadores está totalmente marginada por la empresa. Sin embargo, en la Empresa B se ha desarrollado un estilo de dirección más negociador y comunicador, que hace que los representantes de los trabajadores estén más al corriente de las propuestas organizativas de la empresa, aunque tampoco haya niveles de negociación elevados.

El contexto social y productivo español ha favorecido la existencia de un importante excedente de mano de obra también entre las titulaciones de mayor cualificación. Este hecho está también en la base de la interpretación de la implantación del teletrabajo. La posibilidad de recambio de la fuerza de trabajo ha contribuido a que cierto tipo de trabajadores se abstengan de plantear reivindicaciones sobre sus condiciones de trabajo y ha supuesto una aceptación de las normas y directrices de las empresas que, aunque forzada en muchos casos, ha posibilitado que se mantengan prácticas directivas que si no son directamente ilegales, cuando menos están muy lejanas de lo que el derecho laboral expresa. De ahí que el teletrabajo se haya implantado en la Empresa A y en la Empresa B sin la aquiescencia de los representantes de los trabajadores, sin información previa y sin un seguimiento por ambas partes.

“La gente tiene miedo de decir lo que está pasando y te lo dicen a ti si te encuentran en el bar, sin chillar mucho, se quejan de que están trabajando más, de las horas, de lo que cobran... pero eso no se concreta después en respuestas contra la política de la empresa, porque hay miedo, mucho miedo, porque te echan fuera y al día siguiente tienen otros tres para poder ocupar tu lugar. Nosotros, como representantes, podemos hacer poca cosa porque ya insistimos pero al final no encuentras apoyos, la gente te da la espalda si hay un jefe por ahí. Así no se puede hacer política sindical en la empresa” (Trab.1-Empresa A)¹¹.

“Si tu te fijas como se han puesto los contratos, entonces ves que ahí hay una explicación de algo, de algo de lo que está pasando. En nuestra empresa cogen a gente joven, la forman en poco tiempo para el puesto de trabajo y a trabajar, bien o mal, pero ya están en la calle en los clientes. Los contratos están por debajo de los que tenemos más antigüedad pero es que yo creo que nunca se van a poner a nuestra altura. A nosotros nos jubilarán antes de tiempo y fuera, un problema menos porque somos los que más nos negamos a hacer ciertas cosas. Los jóvenes están sufriendo estas consecuencias de la reforma laboral, de la precarización” (Trab.2-Empresa B).

Estas dos citas dejan entrever que los cambios en el sistema contractual están afectando negativamente al poder que pueden tener los trabajadores en las empresas. El teletrabajo abre brecha también en este sentido porque modifica, en cierta medida, la norma colectiva de asignación de remuneraciones y, más en general, la norma colectiva de tratamiento de las condiciones de trabajo. La individualización ahora se convierte en la norma; no es que el teletrabajo haya traído este tipo de estrategia sino que la facilita.

Las empresas que prestan servicios informáticos y de telecomunicaciones han experimentado un crecimiento y expansión en las dos últimas décadas sin precedentes hasta el momento. Al mismo tiempo, las características de las nuevas tecnologías han hecho que sean adoptadas por todos los sectores de actividad y, por tanto, los requerimientos de servicios especializados han crecido también ostensiblemente. El sector de empresas de telemática es un sector muy disperso por el territorio y con un alto grado de heterogeneidad tanto en los productos que utilizan como en los servicios que prestan. El tipo de servicios que se presta también es posible realizarlo *on line* y a distancia, de tal manera que cada vez son más las empresas que requieren los servicios de estas empresas aunque se encuentren geográficamente muy distantes (la cartera de clientes de la Empresa

¹¹ En el Anexo se pueden consultar los códigos de las entrevistas y grupos de discusión así como las características de los individuos entrevistados.

A y la Empresa B se encuentra repartida por toda la geografía española). El sector telemático es cada día más estratégico para el desarrollo regional hasta el punto que algunos territorios han adoptado medidas para la creación de parques tecnológicos donde puedan desarrollar sus actividades dichas empresas. Este sector produce un gran valor añadido a la economía territorial y genera un volumen de ocupación importante ya que es un sector en expansión.

3.2. Sectores y ramas de actividad: unas breves anotaciones.

3.2.1. Características del sector de componentes electrónicos.

El sector de componentes electrónicos e informática está experimentando un elevado grado de globalización que permite establecer semejanzas significativas entre países y entre las unidades de negocio de las empresas distribuidas por el mundo.

Este proceso de globalización se concreta en una fuerte penetración de importaciones en los mercados nacionales, un nivel de exportaciones también muy significativo en el cómputo de exportaciones de los países, una fuerte presencia del capital extranjero y la creación de redes empresariales basadas en la descentralización productiva y en la cooperación entre las grandes empresas con la finalidad de crear alianzas estratégicas.

Algunas cifras de este proceso son las siguientes:

Tabla 5. Valor de importaciones y exportaciones de bienes electrónicos en los países del estudio (en millones de dólares), 1995.		
	Importaciones	Exportaciones
Dinamarca	4.571	3.301
Alemania	51.069	43.805
Italia	19.502	13.336
España	9.222	4.814
Reino Unido	42.576	37.886
Europa	233.458	199.779
Fuente: Rigby y Serrano del Rosal (1997:227).		

En el siguiente cuadro se observa la importancia de las principales empresas multinacionales presentes en la UE:

Tabla 6. Las 10 principales multinacionales de la electrónica en el mercado de la CE (1994) (ventas en millones de ECUs)

	Total CE	Total mundial
IBM	17.840	57.830
Siemens	10.050	16.830
Alcatel	8.000	12.000
Philips	6.960	14.760
Thompson	5.400	10.040
Digital	3.950	10.820
Hewlett Packard	3.350	10.820
Hitachi	1.900	18.790
Matsushita	1.700	19.775
Sony	1.660	10.020

Fuente: Rigby y Serrano del Rosal (1997:227).

Como se observa en el anterior cuadro, sólo cuatro de las empresas son de capital europeo. En la rama de telecomunicaciones, la presencia del sector público y las subvenciones estatales han jugado un papel muy significativo en una buena parte de los países europeos. Las ramas más expuestas a la globalización son las de la electrónica de consumo y la informática. En España, en estos subsectores, las empresas extranjeras dominan el mercado y la ocupación; en concreto, la rama informática registra una notable presencia de capital norteamericano (por ejemplo, IBM, Hewlett Packard). Las empresas de telecomunicaciones son las más fuertes del sector en España (representan un tercio del volumen total de producción). La rama de equipamientos electrónicos ocupa la segunda posición en cuanto a niveles de producción; el subsector de la electrónica de consumo de accionariado español compite con empresas multinacionales con una dilatada experiencia en el sector y dedica una buena parte de su producción a la exportación; el subsector de la informática ha experimentado un declive significativo en España debido a que las empresas norteamericanas y las japonesas están reduciendo su presencia a un nivel estrictamente comercial (caso de la Empresa A de nuestro estudio).

El corto ciclo de vida que tienen los productos en el sector electrónico y la elevada inversión en I+D hacen que las empresas de este sector estén muy expuestas al cambio tecnológico¹². Este hecho puede estar en la raíz de la

¹² Algunos de los sectores de servicios intensivos en tecnología son, para la Comisión Europea, el de telecomunicaciones, los sistemas informáticos, elaboración de programas, tratamiento de datos, actividades de bancos de datos, reparación de máquinas de oficina y de material informático e I+D en ciencias naturales y físicas.

superior productividad que se observa en este sector si se compara con el sector industrial en general, dado el nivel tecnológico, las presiones hacia la competitividad registradas dentro del sector y los diseños organizativos basados en la flexibilidad del uso de la fuerza de trabajo que han potenciado un incremento de productividad sin contraprestaciones negociadas.

La composición del empleo en todo el sector electrónico ha experimentado cambios a lo largo de la última década. En líneas generales se puede afirmar que la proporción de trabajadores cualificados manuales ha ido en disminución hasta situarse en la actualidad por debajo de la media del sector industrial. Este tipo de mano de obra ha sido substituida por tecnología. Esta tendencia es especialmente manifiesta en la rama de la electrónica de consumo, con una presencia más elevada de mujeres poco o nada cualificadas. Por otro lado se observa un crecimiento de los trabajadores no manuales, especialmente en la rama de telecomunicaciones y equipamientos electrónicos, debida al tirón en el mercado de los productos de *software*. Este hecho posibilita hablar de un sector que ha tendido hacia la polarización de las cualificaciones.

3.2.2. Características del sector del telemarketing: el despegue de la teleoperación.

Bagnara (2000) distingue cuatro etapas en la evolución que se ha producido en el sector, respecto a las variables tecnología, funciones y competencias. Desde el primer centro de teleoperación en los años sesenta hasta la enorme expansión que está sufriendo el sector en nuestros días. El “primer” *call center* fue una oficina de reclamaciones, con línea gratuita, y cuya función era la de responder a solicitudes frecuentes. En esta oficina, los empleados tenían unos conocimientos limitados y unas destrezas comunicativas básicas. Durante las décadas de los setenta y ochenta, se introdujeron en las empresas del sector los denominados Sistemas de Distribución Automática de Llamadas (ACD, *Automatic Call Distribution*), con la función de mejorar la prestación del servicio en las oficinas de reclamaciones que gestionaban llamadas en su mayor parte de carácter repetitivo. En estas empresas, los teleoperadores tenían unos conocimientos limitados y especializados y un conjunto reducido de destrezas comunicativas. Durante la década de los noventa el desarrollo de la tecnología específica de

llamada, en combinación con la microelectrónica, ha permitido que las empresas se conviertan en nodos de comunicación dedicados a interacciones específicas, en los que el proceso de comunicación es dinámico y cuyos objetivos eran la atención y la retención de clientes. Las empresas han ido demandando cada vez mayores destrezas comunicativas a los teleoperadores. Por último, en la actualidad se comienza a hablar del “centro virtual de teleoperación y nodo de venta”, en el que se combina tecnologías existentes como ACD, IVR (Respuesta Interactiva de Voz, *Interactive Voice Responder*) con la comunicación basada en la web. Las empresas se constituyen, así, en centros de comercialización, negociación y venta. El centro de teleoperación se habilita en la web (WECC, *web-enabled call center*) donde los clientes son principalmente visitantes del sitio web, lográndose el acceso a los teleoperadores a través de mecanismos de devolución de llamadas, protocolos de voz en internet (VOIP, *voice-over Internet protocol*) y conversación por texto. Las empresas barajan la posibilidad de reconvertir espacios físicos en sitios virtuales para realizar la actual tarea de teleoperación: se prevé que en unos años los centros de teleoperación habilitados en la web (WECC) serán un componente fundamental de las organizaciones del sector.

En términos generales, los *call centers* constituyen una de las formas de empleo con mayor crecimiento en la actualidad. En Europa, el 1,3% de la población ocupada formarán parte de estos centros en el 2002. La mayor concentración de centros de teleoperación en Europa se da en los países nórdicos; en Estados Unidos se han creado más de cinco millones de nuevos puestos de trabajo en este sector desde 1990. Los *call centers* crecen una media de un 30-35% al año por lo que respecta al volumen de llamadas y un 20-25% por lo que respecta al número de empleados. Uno de cada veinte puestos de trabajo, en Estados Unidos, pertenece en la actualidad a un centro de teleoperación¹³.

3.2.2.1. El contexto de las empresas del sector de telemarketing en España.

El sector del telemarketing en España se consolida en los últimos dos años a partir del crecimiento iniciado en 1996. Esto lo podemos observar a través de la

¹³ Estas cifras quedan recogidas en Bagnara (2000).

facturación del sector, de la inversión y su gasto telefónico, de los componentes y estructura de la demanda, del personal empleado y del hincapié en normas de calidad.

Su dinamismo y potencia en 1999 lo podemos resumir, siguiendo al informe de resultados del “VII estudio del sector del telemarketing en España”, en indicadores como: 29.300 empleos, 7.000 millones de pesetas de inversión, 3.200 millones de pesetas de consumo telefónico directo. Durante el último ejercicio se consolida la implantación de los *call centers* que se configuran como el principal servicio prestado por el sector.

Con respecto a la facturación del sector, observamos un crecimiento sostenido desde el año 1992. El ejercicio de dicho año tenía una facturación global de 10.912 millones de pesetas. Alcanzando siete años después, en 1999 a una facturación global de 72.260 millones de pesetas. Esto significó un incremento del 18.5% con respecto al ejercicio anterior (1998). Así, en siete años hubo un crecimiento de 61.348 millones de pesetas. El mayor incremento en la facturación global del sector se dio en el ejercicio de 1996, con un crecimiento de 86.9% respecto del ejercicio anterior. Lo que significó pasar de una facturación de 17.135 millones de pesetas en 1995 a una facturación de 32.031 millones de pesetas en 1996.

El porcentaje de la facturación global del sector se reparte diferencialmente según el tipo de servicios. Si nos centramos en los ejercicios de 1998 y 1999, observamos que son el *call center*, la recepción y la emisión los servicios de mayor porcentaje de facturación; mientras que servicios tales como *taskforce* (1.9%), *full fitment* (1.4%), formación (3%) y los estudios de mercado (0.9%) tienen un porcentaje de facturación muy bajo.

Sin embargo, en los servicios de *call center* y recepción hay una baja del porcentaje de facturación del ejercicio de 1999 con respecto a 1998, mientras que en el servicio de emisión y formación notamos un incremento en el porcentaje. El servicio de *call center* bajó en su porcentaje de facturación de un 50.6% en 1998 a un 49.2% en 1999. Así también, el porcentaje de facturación descendió en el servicio de recepción de un 29.5% a un 19.7%, mientras que el servicio de

emisión experimento un incremento en su porcentaje de facturación de un 21% en 1999 con respecto a un 12.6% en 1998.

Con respecto a la prestación de servicios, las empresas de telemarketing tienen distintas empresas clientes. Sin embargo la mayor parte de servicios se siguen realizando al interior de las mismas empresas de telemarketing. No obstante esto, dicho porcentaje ha disminuido con respecto al ejercicio de 1998, el cual se situaba en un 67,9%.

Si cruzamos la variable de facturación del sector con la variable de a quién se prestan los servicios, sea la misma empresa o una empresa cliente podemos observar que el porcentaje de facturación de las empresas de telemarketing debido a los servicios prestados a empresas clientes se ha incrementado en el último ejercicio, llegando a un 36.6% de facturación. Siendo el 63.4% restante resultado de los servicios prestados en la propia empresa.

Si observamos estos datos clasificando las empresas del sector en pequeñas, medianas y grandes¹⁴ vemos algunas diferencias. Las empresas pequeñas tienden a llevar a cabo sus servicios a empresas clientes, por el contrario las empresas grandes tienen un mayor porcentaje de facturación con servicios prestados dentro de la misma empresa. Dicho de otro modo, el porcentaje de facturación en la misma empresa crece a medida que la empresa es mayor. En cambio este porcentaje decrece si el servicio es prestado a empresas clientes a medida que la empresa es mayor.

En cuanto a la previsión de crecimiento se refiere, se estima un crecimiento del 41% del sector según los datos aportados por las empresas asociadas para el ejercicio del año 2000. Esto supone una facturación esperada global de 101.742 millones de pesetas. Las pequeñas empresas se muestran más optimistas en sus estimaciones, mientras que las medianas empresas se muestran más conservadoras.

¹⁴ Hemos tomado dicha tipología del VII Estudio del Sector Telemarketing en España, en el que se denomina empresa pequeña a aquella cuya facturación es inferior a los 1000 millones de pesetas anuales. La mediana empresa presenta una facturación entre 1.001 y 3.000 millones, mientras que la grande empresa obtiene una facturación superior a los 10.000 millones de pesetas por año.

Tabla 7. Previsión del crecimiento según volumen de negocio			
Tipología Empresas del Sector	Facturación real 1999 (en miles de millones)	Previsión Crecimiento 2000 (%)	Total Facturación Prevista año 2000 (en miles de millones)
Pequeñas	3.063	44.8	4.445
Medianas	9.444	37.5	12.985
Grandes	59.753	40.2	83.774
Total	74.260	40.8	101.742

Fuente: elaboración propia a partir del VII Estudio del Sector del Telemarketing en España.

El sector ha crecido no solamente en términos de facturación, sino que también podemos observar un crecimiento en su estructura humana. Si observamos los últimos dos años, podemos decir que la estructura humana de las empresas de telemarketing ha aumentado en un 61%. Esto significa que el número de empleados en el sector asciende a 29.323 en el ejercicio de 1999.

Con respecto a la estructura de la demanda de servicios, podemos decir que la clientela de las empresas del sector para el ejercicio del año 1999, fue de un total de 1550 clientes. Las empresas grandes son las que manifiestan haber trabajado con el mayor número de clientes, un total de 852. Le siguen las pequeñas con 550 clientes, y en último término las medianas con 150 clientes.

El 17% de los clientes facturan entre 5.001 y 10.000 millones de pesetas y el 34% facturan más de 10.000 millones. Es decir que un 50% aproximadamente de las empresas clientes facturan más de 5.000 millones de pesetas por año. La porción restante del mercado se distribuye entre un 14% de empresas cuya facturación es alrededor de los 1.0001 a 5.000 millones de peseta y un 21% con un volumen de facturación inferior a 1.000 millones de pesetas anuales. Así podemos decir que los usuarios más significativos de los servicios del telemarketing se concentran entre las grandes empresas. Sin embargo cabe destacar el incremento del uso del telemarketing entre las empresas de tamaño medio.

Las grandes empresas del sector de telemarketing tienden a trabajar con grandes clientes (un 44.7%), o sea, clientes cuya facturación supera los 10.000 millones de pesetas por año. Así también las medianas empresas, cuyo porcentaje más significativo de clientes son aquellos que facturan más de 10.000 millones (un 22.1%). Pero es de relevancia destacar que el 40% de dichas empresas no facilitan los datos al respecto de sus clientes y por lo tanto esto podría variar de

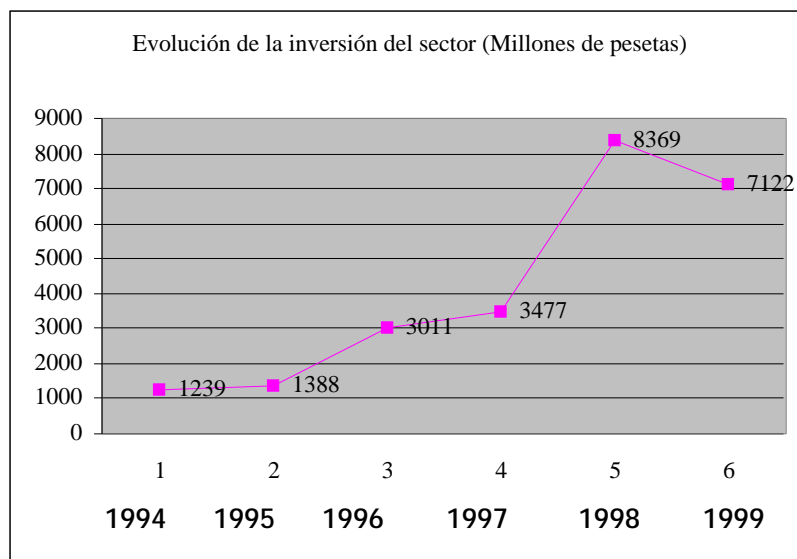
saberlo. Las pequeñas empresas si bien trabajan con grandes empresa clientes, también tienen un alto numero de clientes de pequeñas empresas. Así, el 33% de sus clientes tienen una facturación inferior a los 1.000 millones y un 32% presentan una facturación superior a los 10.000 millones de pesetas.

Haciendo referencia al tipo de empresas que demandan los servicios del telemarketing vemos que para el ejercicio de 1999 se concentra básicamente en empresas de telecomunicaciones, servicios financieros, medios de comunicación y el sector público.

Tabla 8. Tipos de servicios prestados en el sector de telemarketing (en %)			
	1997	1998	1999
Servicios financieros	21.2	22.8	21.3
Telecomunicaciones	33.9	35.5	33.8
Sector Público	14.0	12.6	10.1
Automoción	0.8	1.8	0.9
Distribución	5.0	4.3	1.0
Bienes de consumo	3.1	5.6	1.4
Suministros públicos	4.0	4.9	2.4
Servicios	1.7	1.3	0.9
Medios comunicación	5.3	2.8	10.4
Turismo, ocio, cultura	2.9	1.6	1.5
Transporte	2.8	2.1	2.2
ONGs	1.8	1.1	4.7
Otros sectores	3.7	3.7	8.6
Fuente: elaboración propia a partir del VII Estudio del Sector del Telemarketing en España.			

Observamos un decrecimiento en el monto de inversión de las empresas asociadas en el ejercicio de 1999. El volumen de inversión en el sector telemarketing asciende a 7.122 millones de pesetas, disminuyendo con respecto al año anterior en un 15%. Sin embargo si miramos la inversión a lo largo de los años, podemos decir que el volumen total de inversiones se ha duplicado en los últimos dos años, y ha superado la realizada en los últimos 4 ejercicios.

Gráfico 1.



Fuente: elaboración propia a partir del VII Estudio del sector del Telemarketing en España

El mayor porcentaje de inversión para el ejercicio del año 1999 se da en el equipamiento tecnológico con un 55.7%, lo que equivale a 3.967 millones de pesetas. Vemos que la inversión destinada a equipamiento informático decrece con respecto al ejercicio del año anterior donde se destinaba un 69%. Un 17,4% (1.239 millones de pesetas) se invierten en instalaciones. Este porcentaje crece comparándolo con el año 1998 que destinaba un 13% de sus inversiones. El restante de inversiones se reparte entre formación (8.3%), publicidad (4.3%), estudios de mercado (que presenta el porcentaje más bajo, 1.7%) y otras inversiones.

El porcentaje con respecto al gasto de líneas telefónicas aplicadas exclusivamente al telemarketing que corresponde al ejercicio del año 1999 (4,5%) es muy similar al obtenido en el ejercicio anterior (4.6%). Sin embargo, comparando en millones de pesetas, este gasto se incrementa en un 14.6%. Ya que para el ejercicio del año 1998 se gastó 2.817 millones, mientras que en el año 1999 se gastó 3.228 millones. El gasto en el consumo directo de líneas telefónicas aplicadas de forma exclusiva al telemarketing asciende, como es de suponer, según el tamaño de la empresa. Así las empresas pequeñas presentan un gasto de 208 millones y las medianas 547 millones. Mientras que las grandes empresas gastan 2.473 millones. Más del 80% del consumo telefónico directo de las empresas de telemarketing corresponde a la operadora Telefónica.

Con respecto a las normas de calidad, observamos que la mayor parte de las empresas del sector tiene certificado las normas ISO 9000. De 16 empresas asociadas, 9 lo tienen, mientras que las 7 restantes no lo poseen. De las cuales 6 tienen la intención de incorporarlo para los años 2000 y 2001. Si lo diferenciamos por la tipología de pequeñas, medianas y grandes empresas, observamos que ninguna de las pequeñas empresas posee dicha norma de calidad. Mientras que solamente una empresa mediana y una grande no lo poseen. De las 9 empresas que poseen la norma ISO 9000, 6 lo han obtenido a través de AENOR.

4. Características de las empresas estudiadas.

Empresa A

Esta empresa se presenta a sí misma como la empresa líder en el sector de las tecnologías de la información. Se trata de una empresa dedicada a la investigación, desarrollo, fabricación y comercialización de tecnologías y sistemas de información, así como a la prestación de servicios profesionales relacionados con dichas tecnologías.

Lleva operando en el mercado desde principios del siglo XX y, desde entonces, se ha mantenido en la vanguardia de la elaboración de productos tecnológicos y de la prestación de servicios informáticos. A nivel de España, es la empresa líder en tecnologías de la información, precisamente porque es la empresa que mayor oferta tiene tanto en las áreas de *hardware* y *software* como en servicios y financiación.

La estrategia de la Empresa A consiste en ofrecer soluciones para las necesidades de tratamiento y distribución de información de empresas, instituciones, profesionales y usuarios individuales, dando respuesta a demandas de sistemas informáticos y de comunicaciones, de nuevos desarrollos y de servicios más eficientes. Esta empresa dedica a las tareas de mejora de la calidad más de 5.000 millones de dólares anuales (5.600 millones de dólares en 1998) que resultan claves para mantener el liderazgo tecnológico de la compañía.

Otro dato sobre la innovación tecnológica que pone en marcha esta empresa es que, en el último lustro la compañía ha venido batiendo, año tras año, el récord mundial de patentes registradas. Esta innovación y la intención de ser vanguardia en el sector, ha hecho que la Empresa A se centre en estrategias innovadoras de servicios a las empresas, basadas en nuevos modos de hacer negocios y, más en concreto, en el desarrollo de las potencialidades futuras de Internet.

La Empresa A opera como compañía global en 164 países, cuenta con 307.000 empleados, diversos centros de investigación y desarrollo en los cinco continentes, tres laboratorios de dimensión mundial para crear nuevas soluciones en colaboración directa con los clientes y plantas de fabricación repartidas por todo el mundo. Dispone asimismo de una vasta organización comercial y de marketing del sector informático, compuesta por profesionales de la propia compañía y por la red de comercialización externa de colaboradores comerciales.

Durante el ejercicio económico de 1999, alcanzó una cifra de facturación en todo el mundo de 87.500 millones de dólares. Esta cantidad se desglosa en 37.000 millones provenientes de ventas de *hardware*, 32.200 millones de servicios, 12.700 millones en concepto de *software* y 5.600 millones de dólares por alquiler y financiación y otros conceptos. El beneficio neto fue de 7.700 millones de dólares en 1998. El volumen total de trabajadores de la compañía asciende a los 307.401 empleados (138.055 de ellos en servicios) con una presencia en 164 países. El valor de mercado de la compañía creció en 69.000 millones de dólares en 1998. Ha crecido 146.000 millones de dólares desde que comenzó su proceso de reestructuración en 1993.

La compañía invierte más de 5.000 millones de dólares anuales en I+D. Tiene 8 centros de investigación en seis países del mundo. Por séptimo año consecutivo, la compañía tiene el récord de registros de patentes tecnológicas: 2.756 en 1999. Posee más de 30.000 patentes en todo el mundo y está pendiente de la obtención de varias decenas de miles más. El capítulo de propiedad intelectual proporciona a la compañía más de mil millones de dólares anuales (unos 160.000 millones de pesetas) en concepto de beneficios de licencias.

En España esta compañía comenzó a prestar servicios en 1926, siendo fundada como sociedad mercantil española en 1949. Actualmente cuenta en España con

5.300 empleados, distribuidos en varias unidades de negocio, entre las que se encuentra la estudiada por nosotros en Barcelona, con cerca de 450 trabajadores. Es acreedora del Certificado de Registro de Empresa según la norma ISO 9001 de AENOR. Asimismo, la compañía posee el certificado 14001 de gestión medioambiental. El Grupo de la Empresa A en España está formado por cinco filiales entre las que se comparten estrategias de mercado, diseños organizativos y productivos, fuerza de trabajo y tecnología.

Empresa B.

Es una empresa que desarrolla soluciones orientadas a resolver las necesidades de las empresas en relación a las tecnologías de la información y la comunicación. Es la empresa española que tiene más personal con la certificación *Sales Specialist* de Microsoft. Se dedica a la ingeniería del software y al desarrollo de soluciones informáticas de última generación. La empresa tiene como objetivo realizar una oferta de servicio global en la línea de la optimización de los procesos de las organizaciones.

Es una empresa con una inversión en I+D superior al 6% de los ingresos. Ha instalado más de 40.000 aplicaciones en cerca de 9.000 clientes repartidos por seis países de la Unión Europea.

En la actualidad la tendencia de la Empresa B es a reforzar todo aquello que tienen que ver con la arquitectura de sistemas abiertos: aplicaciones cliente-servidor, tecnologías orientadas a objeto, interfaz gráfica de usuario, independencia respecto a plataformas, integración de *software*, componentes OLE/ActiveX, conectividad universal, máximos niveles de parametrización, integración de puestos de trabajo, etc.

Con el objetivo de posicionarse mejor en el mercado a través del desarrollo de soluciones integradas de gestión para los países de la UE, la Empresa B ha firmado una serie de acuerdos estratégicos con los principales proveedores mundiales de *software* de base (Microsoft, Informix, Oracle)

Las soluciones y los servicios que ofrece la Empresa B a sus clientes se comercializan bajo un entorno de servicio integral: asesoría de *hardware* y

software, implantación e integración de sistemas y aplicaciones, formación de usuarios y mantenimiento posventa. Según la propia empresa, sus actividades se han especializado en la atención y prestación de servicios de este tipo a la pequeña y mediana empresa española, de las más diversas ramas de actividad (por ejemplo, en la actualidad es la empresa líder en el mercado de ámbito español en relación a las soluciones informáticas para banca privada y sociedades gestoras de patrimonios, con una cuota del 25% de mercado; la empresa espera alcanzar pronto una cuota de mercado del 20% en servicios a la gestión de establecimientos hoteleros, etc.).

La Empresa B es una empresa de accionariado español (en el momento de escribirse estas líneas, la Empresa B está sumida en un proceso de absorción por una gran empresa del sector de las telecomunicaciones) que cuenta con cuatro centros de negocio en España: Barcelona, Zaragoza, Madrid y Valencia.

La evolución del volumen de facturación de la Empresa B en los últimos años ha experimentado un crecimiento muy importante (El porcentaje de variación de 1999 respecto a 1996 fue de 45%). En cifras absolutas y en términos de variación porcentual, han sido las siguientes:

Año	Millones de ptas	% variación anual
1996	7.546	-
1997	8.305	10%
1998	9.562	15%
1999	11.000	15%

Fuente: elaboración propia a partir de informes de la Empresa B.

Al mismo tiempo la Empresa experimentó unos beneficios de 331 millones de pesetas en el ejercicio de 1998 frente a los 127 millones de 1997, esto es una variación del 160%.

La Empresa B contaba en 1998 con 697 personas, lo que muestra un crecimiento de la plantilla del 6,2% respecto a los 656 trabajadores en 1997.

El *cash flow* de la compañía también ha experimentó un crecimiento del 28% a finales de 1998 (759 millones de pesetas). A lo largo del año 1998 la Empresa B dedicó el 6% de su facturación (575 millones de pesetas) a I+D.

El año 1998 supuso la culminación de un plan iniciado a finales de 1996 en el que se marcó como objetivo la conversión de la empresa en una organización altamente competitiva. Para ello, los pasos a seguir fueron: en primer lugar, reducción de los gastos de explotación; en segundo lugar, abordar la renovación total de la oferta tecnológica de la compañía (ultimada a lo largo de 1997) y, por último la focalización de su actividad en la mediana y pequeña empresa española como mercado objetivo (durante el año 1998). En esta época es cuando se implanta el teletrabajo como forma organizativa en la empresa, aprovechando la renovación de los equipos tecnológicos internos.

Con la finalidad de ofertar a las PYMEs las soluciones más competitivas en el mercado, la Empresa B ha cerrado importantes alianzas estratégicas con grandes empresas como Telefónica, Microsoft, Compaq y Banesto.

Empresa CC1.

Se trata de una compañía multinacional líder en servicios de gestión de relaciones con clientes (CRM). Concretamente es una empresa filial de un gran grupo de telecomunicaciones que opera en 14 países.

En 1999, CC1, disponía de más de 24.000 posiciones de atención en todo el mundo, gestionadas por más de 40.000 profesionales.

La Empresa CC1 se considera a sí misma como un claro exponente de la denominada *nueva economía*. Ofrece a sus clientes una gran variedad de servicios integrados para que las empresas pueden relacionarse con sus clientes a través de canales como la voz, mail o Internet, ofreciendo una cobertura completa en la relación empresa-cliente.

En España, CC1 en 1999 contaba con 17 centros de operaciones repartidos por todo el país con 5.500 puestos de teleoperación cubiertos por 13.000 operadores telefónicos, que permiten gestionar más de 220 millones de llamadas anuales.

El objetivo de facturación de CC1 España para el año 2000 se situó en los 33.000 millones de pesetas. Es la primera empresa del sector en obtener la certificación

de calidad ISO9001 otorgada por AENOR. El de todo el grupo de teleoperación preveía superar los 115.000 millones de pesetas y llegar a establecer unas 29.000 posiciones de teleoperación en todo el mundo con un volumen de ocupación de 59.000 personas. Los planes de expansión del grupo se centran básicamente en América Latina y el continente asiático.

Las principales áreas de actividad de CC1 España son las soluciones integradas *e-CRM (Customer Relationship Management)*: acceso a Internet mediante el teléfono e Internet *Call Center*, investigación y consultoría, gestión de datos, programas de fidelización, atención al cliente, ventas, gestión de cobros, logística y *fulfillment* y operaciones.

Empresa CC2.

Esta empresa es una empresa multinacional que se dedica a las soluciones integradas de atención a clientes en materia de gestión tecnológica y de información a través de instrumentos telemáticos. Concretamente es una empresa que se dedica a la denominada *Electronic Customer Relationship Management (eCRM)*. Su acción comprende a todos aquellos clientes que necesitan gestionar las relaciones de la empresa y sus productos con los clientes. Es una empresa que ofrece sus servicios en el proceso de marketing y pertenece al orden de lo que hemos denominado el *outsourcing* telemático (esta empresa presta sus servicios a empresas multinacionales como, por ejemplo, la General Motors, Microsoft y Philips).

CC2 tiene en plantilla alrededor de 25.000 personas operando en 74 países de todo el mundo (ofrece servicios en 25 idiomas y dialectos).

En España, esta empresa fue creada en 1986 y se ha convertido en una de las mayores empresas del sector en estos 15 años de andadura. Por poner algunos ejemplos, CC2 ofrece sus servicios a empresas como Euskaltel, Endesa, Gas Natural, Renault, Cepsa, Canal Isabel II, Hewlett-Packard, Philips, Microsoft, Aló Comunicaciones y Alcotán, de entre los más de 100 clientes que tiene en cartera.

CC2 está presente en las mayores ciudades españolas: Madrid, Barcelona, Bilbao, Valencia y Sevilla. También opera en Lisboa. En total, los cálculos de plantilla en España se concretan en unos 3.000 empleos y 4.200 líneas telefónicas en 1999.

El volumen de negocio generado para dicho año se sitúa alrededor de los 10.700 millones de pesetas con una cuota de mercado del 28% entre las empresas del sector.

La evolución de esta gran compañía (así como la de otras, como la CC1) ha pasado por varios períodos: en los años setenta se centró en el negocio del Telemarketing nacional; en los años ochenta, se pasó a los Servicios Internacionales; en los años noventa se centró en los servicios CRM (*Customer Relationship Management*) y, a mediados de los noventa, se pone en marcha, a medida que avanza Internet, en el denominado *e-CRM*.

Los servicios que se desarrollan en los *call centers* de esta compañía han ido diversificándose con el tiempo, para pasar de la tarea exclusiva de gestión de clientes a través del marketing telefónico a prestar otros servicios como, por ejemplo: Servicios Profesionales a Clientes (ventas, soporte técnico), Equipos de dirección, Garantía de Calidad, Operaciones de Dirección, Formación, Reclutamiento de Profesionales, Controladores ACD, etc. La empresa intenta presentarse como una compañía que puede dar servicios integrales a sus clientes.

5. Dimensiones y variables del estudio sobre el teletrabajo.

Desde nuestro punto de vista el teletrabajo afecta al núcleo central de los aspectos de la relación laboral y del uso de la fuerza de trabajo, de tal manera que pueden identificarse algunas normas organizativas del trabajo cuyo conocimiento puede ir despejando el terreno a la hora de establecer unas conclusiones pertinentes sobre si estamos ante una forma organizativa que comporta o no la fragmentación de las condiciones de trabajo a través de la individualización de las mismas. Necesariamente hemos de limitarnos en este trabajo al estudio de algunos aspectos y ámbitos de la relación laboral y el uso de la fuerza de trabajo

que podemos agruparlos en las siguientes dimensiones que participan de la organización del trabajo. Así, se han identificado las siguientes:

1. La organización y el control del tiempo de trabajo.
2. Jerarquización y control del proceso de trabajo.
3. Asignación de tareas y movilidad interna.
4. Reconocimiento de la cualificación y programas formativos.
5. El sistema de remuneración e incentivación.
6. La seguridad e higiene en el trabajo.
7. Condiciones materiales de la prestación.
8. Negociación de la implantación del teletrabajo.
9. Implicaciones del teletrabajo en la vida cotidiana de los teletrabajadores.

La primera dimensión, esto es “La organización y el control del tiempo de trabajo”, tiene que ver con la asignación y el control de los tiempos de trabajo que realizan los teletrabajadores. Quién decide sobre la distribución de los tiempos de trabajo y de los descansos y qué implicaciones tienen estas decisiones y el control de los mismos sobre la carga de trabajo, la intensificación del trabajo y los sistemas de remuneración del trabajo realizado. En esta primera dimensión hemos centrado el estudio en la distribución del tiempo de la jornada laboral, la disponibilidad de tiempo para realizar la prestación, el control estrictamente de los tiempos de trabajo y la prestación laboral en turnos de trabajo.

La segunda dimensión, “Jerarquización y control del proceso de trabajo”, nos sirve para centrarnos en el estudio de los mecanismos de control del trabajo por parte de las empresas y por parte de los teletrabajadores. Para ello se analiza la estructura organizativa y el estilo de autoridad en las empresas estudiadas, así como las líneas de mando de la clásica distinción entre gestión-programación-dirección y ejecución de las tareas encomendadas. Según el tipo de mando que se realiza en las empresas podemos distinguir entre un trabajo delegado, realizado con presencia de atribuciones y responsabilidades por parte de los teletrabajadores, o un trabajo estandarizado y controlado por parte de la empresa en el que no se aprecian prácticamente márgenes de maniobra en su ejecución por parte de los teletrabajadores. Analizamos también, la atribución de responsabilidades y la autonomía en el trabajo como derivaciones de la división del trabajo en dichas empresas.

La tercera dimensión, “Asignación de tareas y movilidad interna”, tiene mucho que ver con las dos dimensiones anteriores. Aún corriendo el peligro de cometer una cierta redundancia en el análisis de la información, se ha creído conveniente abordar el estudio de la asignación de tareas que tiene relación directa con la carga de trabajo que soportan los teletrabajadores y con el control del proceso de trabajo. Para nosotros, la asignación de tareas no es un hecho que pueda abordarse exclusivamente desde la descripción sino que representa un factor más del control del proceso de trabajo, por lo que juega una función latente. En esta dimensión se analiza la organización de los grupos de trabajo, la asignación de tareas y la asignación de mando en cada grupo de operaciones, la estandarización de las tareas a realizar en forma de protocolos de actuación, la existencia o no de polivalencia funcional y los requerimientos de tipo de trabajadores para la realización de los servicios, lo que se concreta en el tipo de contratación. Se analiza también la política de excelencia que llevan a cabo las empresas a través de la calidad total en procesos y productos.

La cuarta dimensión aborda el análisis del “Reconocimiento de las cualificaciones y los programas de formación”. Esta dimensión se centra en el estudio del reconocimiento de las cualificaciones formales e informales de los trabajadores y los requerimientos de cualificaciones para el desempeño del trabajo. Las necesidades de mayor cualificación de los trabajadores se hacen presentes en el discurso managerial englobadas en la denominada Nueva Cultura Empresarial, que supone una adaptación del *kaizen* como mejora de los procesos y servicios de la producción. En esta dimensión se abordan, también, las posibilidades de formación continua de los trabajadores y la existencia o no de una planificación de la formación por parte de la empresa que de respuesta a los requerimientos del desempeño del trabajo. Por último se aborda el estudio de los sistemas de promoción dirigidos a los teletrabajadores.

La quinta dimensión, “Sistemas de remuneración”, se centra en el análisis de las contraprestaciones salariales que pone en marcha la empresa para con los trabajadores. En esta dimensión se analiza la evolución de la remuneración salarial de los teletrabajadores y la estrategia empresarial de profundizar en la cada vez mayor importancia del salario variable respecto del salario fijo. También se analiza la política empresarial de sustitución de las tradicionales

horas extraordinarias por horas de disponibilidad y su repercusión sobre el salario de los teletrabajadores.

La sexta dimensión, “Seguridad e higiene en el trabajo”, se centra en el estudio de las condiciones psico-físicas de la realización de la prestación por parte de los teletrabajadores. Se ha considerado en esta dimensión la importancia del trabajo itinerante que realizan los teletrabajadores y los riesgos que conlleva este tipo de movilidad permanente. Además se analizan las condiciones físicas en las que trabajan los teletrabajadores cuando acuden a la sede de su empresa y cuando realizan la prestación en casa de los clientes. En un segundo momento se analizan las políticas de seguridad e higiene que pone en marcha la empresa para informar y en la medida de lo posible contrarrestar las enfermedades ocasionadas por el uso de las tecnologías de la información y la comunicación. Analizamos también, como instrumentos indirectos de control del proceso de trabajo, el esfuerzo físico-mental para la realización de la prestación que está directamente relacionado con la carga de trabajo.

La séptima dimensión, “Condiciones materiales de la prestación” de los teletrabajadores se centra en el estudio del equipamiento necesario para la realización del trabajo, tanto en el ámbito de la sede empresarial como en las necesidades cuando se realiza el trabajo itinerante. Dentro de esta dimensión se observan las condiciones físicas de la prestación del teletrabajo, fundamentalmente en lo que tiene que ver con las transformaciones de lo que tradicionalmente se ha venido considerando como “puesto físico de trabajo” y las implicaciones de estas transformaciones en la adhesión de los teletrabajadores a la empresa así como su relación con la satisfacción en el trabajo.

La octava dimensión centra el estudio en las prácticas y las reglas seguidas por la dirección de las empresas en la manera de implantar el teletrabajo, esto es en la forma en que se ha llevado la reestructuración de la relación laboral y el uso de la fuerza de trabajo. Se quiere ver hasta qué punto ha habido interacción con los trabajadores y sus representantes colectivos y cómo se ha manifestado y en qué se ha concretado esta relación. Aquí se pueden distinguir, a modo de tipos ideales, la existencia de un tipo de dirección más o menos informativa y más o menos participativa, esto es observando las implicaciones entre dirección y representación de los trabajadores. Por ello, se han utilizado cuatro variables: la

disposición de la dirección a negociar con los representantes de los trabajadores, la tendencia hacia la individualización de las relaciones laborales en la empresa, la sujeción de la organización y condiciones de trabajo a convenios colectivos y, por último, las prácticas sindicales y laborales que ponen en marcha los representantes de los trabajadores. Ligada a esta última variable se analiza someramente la respuesta de los teletrabajadores para la reclamación de sus derechos.

Por último, en la novena dimensión “Implicaciones del teletrabajo en la vida cotidiana”, se recogen algunas implicaciones del teletrabajo respecto a la vida cotidiana de los teletrabajadores. Para ello se ha recurrido al análisis de algunas experiencias que aparecen en la bibliografía y se han contrastado con las opiniones vertidas por los teletrabajadores en las entrevistas realizadas y en los cuestionarios. Fundamentalmente se ha sondeado a los teletrabajadores acerca de las implicaciones del teletrabajo en la separación entre “tiempo de trabajo productivo” y vida cotidiana, en la que se tratan dos dimensiones: por un lado el “tiempo de trabajo reproductivo” y “actividades de tiempo libre”. Asimismo, se presenta una mínima valoración de las ventajas e inconvenientes del teletrabajo para la organización de sus vidas.

Estas nueve dimensiones que se proponen para el estudio del teletrabajo en las empresas tienen un carácter interpretativo en el sentido de que pretenden ir más allá de la descripción de las condiciones en que se desarrolla el teletrabajo. Este carácter interpretativo va más allá de descripción-clasificación en dimensiones que propone Jardillier (1978)¹⁵.

Jardillier establece catorce parámetros para estudiar las condiciones de trabajo organizados en cuatro grandes dimensiones: a) el trabajo en sí mismo, b) el entorno de trabajo, c) la inserción de la empresa en el entorno social y d) el contexto global. Los catorce parámetros son los siguientes:

¹⁵ Expresadas en Castillo y Prieto (1990).

Cuadro 17. Parámetros para analizar y valorar las condiciones de trabajo.			
1) El trabajo en sí mismo	Contenido y carga de trabajo	1. Esfuerzo físico, cargas y cadencias.	
		2. Seguridad física.	
		3. Nivel de trabajo (competencia y cualificación).	
	Implicación psicológica	4. Implicación personal (atribuciones, delegaciones, responsabilidad).	
		5. Posibilidad de desarrollo personal.	
	Contenido psicosocial	6. Estructura y modo de autoridad.	
		7. Relaciones paritarias y representación.	
2) Entorno del trabajo		8. Entorno físico y decoración industrial.	
		9. Horarios.	
		10. Modo de remuneración.	
	3) Inserción de la empresa en el entorno social		11. Transporte-alojamiento.
			12. Equipamiento social de la empresa.
	4) Contexto global		13. Situación del empleo.
			14. Consideración.
Fuente: Castillo y Prieto (1990:70).			

Los parámetros utilizados por Jardillier pueden ser incorporados al estudio que aquí se presenta utilizándolos como variables intermedias entre las dimensiones propuestas por aquel autor y las dimensiones propuestas en nuestro estudio. Para elaborar el guión de las entrevistas en profundidad que se realizaron en este estudio, así como el guión de las entrevistas estructuradas, se han tenido en cuenta dichas dimensiones adaptadas a la realidad del sector empresarial que se está estudiando y del tipo de teletrabajo que se pretende analizar. Así, algunos parámetros de los expuestos por Jardillier se nos presentan como más relevantes para abordar las hipótesis formuladas en este estudio, la cual cosa no quiere decir que se hayan menospreciado otros de los parámetros que también aportan una información complementaria.

Partiendo de las nueve dimensiones generales que encuadran este estudio y sobre las que finalmente se ha recogido información, se presenta en el Cuadro 18 cómo se han incardinado los parámetros utilizados por Jardillier en las nueve dimensiones de nuestro estudio.

Como se puede apreciar en el Cuadro 18, hay algunos parámetros de la propuesta de Jardillier que se repiten en algunas dimensiones ya que, aquellos parámetros pueden ser analizados con diversas matizaciones y puntualizaciones como componentes de diversas dimensiones en las que aparecen. Por ejemplo, la carga de trabajo (del parámetro 1 de Jardillier) aparece en la dimensión 1, 2 y 3 de nuestro estudio, porque la carga de trabajo afecta directamente a: (1) la dimensión tiempo de trabajo (por ejemplo, alargando la jornada laboral), (2) el control del proceso de trabajo, ya que en los casos estudiados el control deja de ser presencial y horario para pasar a fundamentarse en la carga de trabajo, y (3) la asignación de tareas, porque la carga de trabajo está relacionada con la asignación de tareas determinadas a realizar. Es así que, como se irá viendo en el análisis, se utilizan algunos parámetros repetidos en nuestras dimensiones pero realizando un análisis específico para algunas de las implicaciones concretas, específicas, que tienen sobre las mismas dimensiones.

Cuadro 18. Dimensiones y variables del estudio del teletrabajo y parámetros utilizados por Jardillier		
Dimensiones del presente estudio	Parámetros utilizados por Jardillier (1978)	Variables de las dimensiones del presente estudio
1. Organización y control del tiempo de trabajo	1. Esfuerzo físico, cargas y cadencias 9. Horarios	1.1. La jornada de trabajo 1.2. La disponibilidad horaria “fuera” de la jornada “habitual”. 1.3. El control de la organización del tiempo de trabajo. Carga de trabajo 1.4. Turnos de trabajo.
2. Jerarquización y control del proceso de trabajo	4. Implicación personal (atribuciones, delegaciones, responsabilidad) 6. Estructura y modo de autoridad	2.1. Estructura organizativa y estilo de autoridad. 2.2. Control del trabajo y líneas de mando. 2.3. Atribución de responsabilidades y autonomía en el trabajo.
3. Asignación de tareas y movilidad interna	1. Esfuerzo físico, cargas y cadencias 4. Implicación personal (atribuciones, delegaciones, responsabilidad) 6. Estructura y modo de autoridad 13. Situación del empleo	3.1. Organización de los grupos de trabajo. 3.2. Asignación de tareas y asignación del mando del grupo de operaciones. 3.3. Polivalencia funcional. 3.4. Estandarización del trabajo. 3.5. Desarrollo de la “excelencia”. 3.6. Requerimientos de contratación.
4. Reconocimiento de la cualificación y programas formativos	3. Nivel de trabajo (competencia, cualificación) 5. Posibilidades de desarrollo personal 14. Consideración.	4.1. Cualificaciones requeridas para el desempeño del trabajo. 4.2. Política de formación. 4.3. Sistemas de promoción.
5. Sistemas de remuneración.	10. Modo de remuneración	5.1. Evolución del salario: salario fijo/variable. 5.2. Remuneración de la disponibilidad, turnos y horas extraordinarias.
6. Seguridad e higiene en el trabajo.	1. Esfuerzo físico, cargas y cadencias 2. Seguridad física.	6.1. Esfuerzo físico-mental y carga de trabajo. 6.2. Condiciones de seguridad e higiene de la prestación en la empresa y en los clientes. 6.3. Políticas de seguridad e higiene en el trabajo.
7. Condiciones materiales de la prestación	8. Entorno físico y decoración industrial 12. Equipamiento social de la empresa	7.1. “Puesto físico de trabajo”. 7.2. Equipamiento necesario para realizar la prestación.
8. Negociación de la implantación del teletrabajo	7. Relaciones paritarias y representación	8.1. Disposición de la dirección a la negociación. 8.2. Individualización de las relaciones laborales. 8.3. Sujeción a convenios colectivos. 8.4. Prácticas sindicales y laborales de los representantes de los trabajadores. 8.5. Prácticas de los trabajadores en relación a sus derechos contractuales.
9. Implicaciones del teletrabajo en la vida cotidiana	5. Posibilidades de desarrollo personal	9.1. Separación entre tiempo de trabajo productivo y tiempo de trabajo no productivo. 9.2. Ventajas e inconvenientes del teletrabajo.

Fuente: elaboración propia

CAPÍTULO 5

ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

1. ORGANIZACIÓN Y CONTROL DEL TIEMPO DE TRABAJO.

El tiempo de trabajo hace referencia a la distribución de los períodos de prestación de los servicios en el ámbito de una misma relación de trabajo. Duración de la jornada laboral, descansos, horario, trabajo a turnos, disponibilidad, etc., constituyen la referencia del concepto “tiempo de trabajo”. Es interesante establecer también la distinción entre jornada y horario: la jornada hace referencia a la duración o cantidad de tiempo de la prestación de los servicios, medida en módulos temporales diarios, semanales o anuales, mientras que el horario se refiere a la distribución en las horas del día del tiempo en la prestación de los servicios.

La regulación del tiempo de trabajo adquiere un protagonismo creciente en el debate sobre la flexibilidad en el trabajo, formando parte de lo que se ha denominado como flexibilidad interna y en íntima conexión con otros aspectos muy próximos como la modificación de las condiciones de trabajo y la organización de la actividad de la empresa. El tiempo de trabajo es objeto de estrategias organizativas mediante acciones sobre los componentes principales del horario de trabajo: trabajo intermitente, distribución flexible de la jornada a través de cómputos mensuales o anuales, horario flexible¹, disponibilidad y trabajo a tiempo parcial², etc.

El sistema de horario flexible fue adoptado por las empresas antes de la expansión y la introducción en los procesos de trabajo de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación. Por tanto, la primera constatación que hemos de realizar es que el horario flexible no es una consecuencia de la

¹ Como apunta Allenspach (1975) existen diversas denominaciones para un mismo concepto o una sola denominación para conceptos distintos. La uniformización de los conceptos todavía es una asignatura pendiente ya que no hay un acuerdo general sobre el particular. Así pues, la terminología varía mucho de una empresa a otra y también según los estudiosos de la organización del trabajo. En la actualidad se puede hablar de horario móvil, libre, variable, elástico, modulado, personal, individual, dinámico, flotante, corredizo, deslizable, independiente, horario a la carta, a elección o a medida.

² Un tema interesante desde el punto de vista jurídico-laboral es la disponibilidad horaria y de jornada del trabajador respecto del trabajo que se le encomienda. En las prácticas de teletrabajo hay una diversidad importante en relación a la fijación de jornada y horario de la prestación laboral. No obstante, en el artículo 4.a) del RD 15/1998, de 27 de noviembre, de medidas urgentes para la mejora del mercado de trabajo a tiempo parcial y el fomento de la estabilidad, se dispone que el contrato de tiempo parcial deberá precisar “el número de horas ordinarias de trabajo al día, a la semana, al mes o al año contratadas, la distribución horaria y su concreción mensual, semanal y diaria, incluida la determinación de los días en los que el trabajador deberá prestar servicios”. Esta disposición limita así la disponibilidad empresarial sobre la mano de obra.

introducción de dichas tecnologías, sino más bien responde a la remodelación de las estructuras organizativas del trabajo previas a la generalización de dichas tecnologías. Por tanto, la flexibilización del tiempo de trabajo se nos presenta como una estrategia empresarial de carácter organizativo. Nuestro punto de vista es que las TIC han redundado en las posibilidades de generalización del horario flexible y actúan como instrumentos posibilitadores y facilitadores.

Durante los años setenta, la OIT (1973) aseguraba que el horario flexible representaba la innovación más radical que se había introducido en los últimos años en la organización del trabajo. El horario flexible establece una redefinición del horario de la administración clásica del trabajo dejando relativamente fuera de juego aspectos como la puntualidad a la entrada y salida del trabajo. En principio, un horario más flexible podría suponer la aplicación de métodos de gestión del tiempo concertados entre la empresa y los teletrabajadores con la finalidad de constituir una cierta subordinación del tiempo de trabajo sobre otras obligaciones que tiene el trabajador. Sin embargo, en nuestro estudio observamos que en la práctica, el control sobre los tiempos de trabajo, en el horario flexible, se traslada a otras instancias haciendo que el horario flexible no se lleve a la práctica de una manera autogestionada por parte del teletrabajador ni tan siquiera cogestionada entre el teletrabajador y la empresa, sino que ésta introduce otros mecanismos que restringen la pretendida flexibilidad horaria para la realización de la prestación.

Se ha de tener en cuenta que aún en la actualidad la organización del tiempo de trabajo es uno de los temas fundamentales de las relaciones laborales entre empresa y trabajadores. Esto es, la fijación de la cantidad de tiempo que el trabajador ha de dedicar en su prestación. En los convenios colectivos, por ejemplo, se observa una determinación clara de las partes para la fijación de la jornada anual, semanal y/o diaria, elemento que se ha convertido con el tiempo en uno de los aspectos reivindicativos de los trabajadores y de sus representantes laborales. Asimismo, el tiempo de trabajo ha sido un elemento fundamental en las estrategias sindicales de negociación colectiva y de concertación político-social³.

³ Sin ir más lejos en la actualidad se debate en Europa, con más o menos intensidad, sobre la conveniencia de la reducción de la jornada laboral. Un ejemplo del debate europeo se puede seguir en Francia con la promulgación de la Ley Aubry sobre la reducción de la jornada laboral semanal a 35 horas.

En este trabajo se analiza la organización y el control del tiempo de trabajo como un aspecto técnico-organizativo de los procesos de prestación de servicios de las empresas estudiadas. De esta manera, cuando hablamos de organización del tiempo de trabajo nos referimos a las siguientes variables concretas:

- 1.1. La jornada de trabajo.
- 1.2. La disponibilidad horaria “fuera” de la jornada “habitual”.
- 1.3. El control de la organización del tiempo de trabajo. Carga de trabajo.
- 1.4. Turnos de trabajo.

En teoría el horario flexible hace referencia a algún tipo de acuerdo entre la empresa y el trabajador y/o los representantes laborales de la empresa para determinar día a día la consistencia de la jornada de trabajo. Esto implica, por lo tanto, un cierto margen de negociación entre las partes. El resultado tendría que ser la aceptación por parte del trabajador de las condiciones en que se ha de desarrollar el trabajo y la aceptación por parte de la empresa de las restricciones al horario flexible que plantea el trabajador por motivos personales. Sin embargo, la realidad se manifiesta de otra forma. En la práctica, la libertad de elección del horario flexible se encuentra sensiblemente restringida por razones que tienen que ver con la organización del trabajo y la necesidad de asegurar la asistencia a los clientes, así como por el cumplimiento de los resultados esperados por la empresa a través de la dirección por objetivos.

1.1. Respecto a la jornada de trabajo.

Una cuestión a analizar es si existe una determinación de la jornada⁴ de presencia del teletrabajador tanto en la sede central de la compañía como en los lugares

⁴ Para una tipología de las diferentes jornadas de trabajo pueden consultarse los tipos propuestos por Corominas y Crespán (1993:17-18): 1) jornada ordinaria y jornada extraordinaria. Se considera jornada extraordinaria aquella que sobrepase los elementos de contratación colectiva establecidos. Es lo que habitualmente se designa como horas extraordinarias, dentro de las cuales hay una distinción administrativa entre las horas estructurales y las no estructurales; 2) jornada de turnos, con o sin rotación; 3) jornada continua o jornada partida, con un tratamiento diverso de los descansos en uno y otro caso; 4) jornada diurna y jornada nocturna (con nocturnidad total o parcial y con repercusión retributiva); 5) jornada rígida o jornada flexible (fundamentalmente en trabajos administrativos). Esta última implica un control por parte de la empresa y, por parte de los trabajadores, plantea una contraposición entre los elementos de facilidad de la gestión de su vida personal y la posibilidad de ser más controlados; 6)

donde realiza su prestación. Este hecho tiene que ver directamente con la fijación de un inicio y un final de la jornada laboral diaria. Esta sería una dimensión cuantitativa de la jornada laboral diaria, esto es qué cantidad de horas de trabajo se consideran suficientes y/o idóneas en una prestación de trabajo más o menos estandarizada. Desde otro punto de vista, la dimensión cualitativa de la jornada diaria hace referencia a la posibilidad de distribución del tiempo de trabajo dentro de esa jornada diaria estándar.

En las empresas estudiadas Empresa A y Empresa B existe una determinación del cómputo anual de horas de trabajo de los teletrabajadores aceptada por Magistratura. El número de horas anuales está alrededor de las 1710/1715 horas de trabajo efectivo. Poco más de esta determinación del cómputo anual, el trabajo se realiza diaria y semanalmente sin una contabilización real de las horas realizadas, excepto para los turnos previamente fijados y ciertas horas asociadas a los denominados trabajos planificados en fin de semana. A partir de la definición de la jornada laboral anual podría determinarse también la jornada diaria y semanal, pero debido a las características organizativas del trabajo que realizan los teletrabajadores, podría caer en contradicción con la filosofía empresarial de flexibilidad horaria, por lo que no existe tal determinación. La parte empresarial entiende que una planificación rigurosa y rígida de las horas a trabajar por los teletrabajadores tomando como unidad de tiempo el día o la semana podría ser incompatible con los requerimientos puntuales de carga de trabajo y, por tanto, de flexibilización de los horarios de trabajo:

“No podemos estar todavía con una limitación del tiempo para prestar nuestros servicios a los clientes porque en cualquier momento las cosas se pueden complicar y tu tienes que atender sus necesidades. La jornada laboral de ocho de la mañana a tres de la tarde no se puede aplicar aquí, en este tipo de negocio. Nos tenemos que ajustar a los horarios de los clientes y los clientes no entienden que nosotros acabemos a una hora determinada

jornada a tiempo parcial. Los datos sobre la implantación de este tipo de jornada en Europa suscitan el debate sobre sus implicaciones en la discriminación laboral por razón de sexo; 7) jornada absolutamente temporal, que es la derivada de la utilización de trabajadores de las empresas de trabajo temporal. Representa todo un mundo diferenciado que se ha desarrollado en los últimos años sin una clara ordenación; 8) jornadas reducidas temporalmente, derivadas de situaciones familiares (custodia de hijos, ancianos...) o de opciones personales (formación). También pueden considerarse dentro de este apartado las situaciones estrictamente coyunturales derivadas de resoluciones administrativas de reducción de jornada; 9) jornada no normalizada como las que corresponde a trabajadores a domicilio, a trabajos puntuales de hostelería y a multitud de actividades desarrolladas por trabajadores autónomos o independientes.

porque nos requieren, por ejemplo, cuando ellos están más descongestionados, por ejemplo a última hora de la tarde. Hay un importante volumen de trabajo que se tiene que hacer en horas, digamos, no normales, las de una jornada laboral clásica. Si no atiendes estas demandas el cliente se va a la competencia y nos interesa ser líderes en la prestación de servicios integrales” (Directivo Empresa B).

En las Empresas A y B no existe una prescripción para los teletrabajadores que les obligue a pasar un número determinado de horas de presencia a la semana en la sede de la compañía. Tampoco se encuentran estrictamente fijados el horario de inicio del trabajo y de terminación, ni el número de horas diarias que se trabaja en exceso sobre el mínimo prescrito, esto es fuera de lo que puede considerarse una jornada laboral obligatoria de ocho horas diarias. Sin embargo esta aparente libertad horaria es contrarrestada por el control indirecto que realiza el cliente sobre las horas de trabajo realizadas por el teletrabajador. La Empresa A y/o B contratan un número de horas determinadas para la prestación de un servicio así como la remuneración de dicho servicio. Se espera, y así sucede en todos los casos, que el cliente controle dicho servicio y el tiempo de duración del mismo, aunque finalmente siempre se trabaja con un intervalo de tiempo por encima y por debajo de las previsiones realizadas al inicio. Más frecuentemente de lo que desearían los teletrabajadores, las horas de servicio superan a las horas negociadas por las dos compañías, con lo cual los teletrabajadores se ven abocados al alargamiento de su jornada laboral para responder al proyecto contratado. De la misma manera, la dirección de las empresas espera, y así también sucede en la mayoría de los casos, que los teletrabajadores que están al frente de un proyecto trabajen las horas necesarias como para cubrir las necesidades que conlleva la aplicación de dicho proyecto y que, además, admitan la flexibilidad horaria precisa para atender a los requerimientos puntuales que se originan en cualquier proyecto y que no están previstos (aunque las soluciones también tengan un alto grado de estandarización). Esto se traduce en el aumento de la jornada laboral y deja en un segundo plano, desde nuestro punto de vista, el desdibujamiento sobre la existencia o no de directrices de inicio y terminación del trabajo diario. El hecho es que es habitual que el cómputo de horas que realizan los teletrabajadores supere las cuarenta horas semanales aunque se evidencia una cierta disparidad en dicho cómputo no pudiéndose precisar exactamente el número de horas trabajadas.

Al respecto, en los grupos de discusión realizados con los representantes de los trabajadores y con teletrabajadores se pone de manifiesto, en las Empresas A y B, que existe un desconocimiento concreto sobre las horas que está realizando cada teletrabajador de la compañía. Los comités de empresa no tienen acceso a los estadillos horarios que supuestamente tendrían que ir rellenando semanalmente los teletrabajadores y que constan en poder de la dirección. En algunas ocasiones los comités de empresa han pretendido conocer el estado real de las horas realizadas en la compañía con el objetivo de impedir que los teletrabajadores se vean obligados (u opten deliberadamente) por una duración diaria del trabajo que resulte excesiva desde el punto de vista de la salud física y psíquica. Además, esta variabilidad horaria dificulta también, según dichos representantes laborales, la uniformización de criterios a la hora de abordar cualquier tipo de negociación con la empresa y que tenga que ver con los tiempos de trabajo, con la carga de trabajo y con la remuneración del tiempo de trabajo, abriendo camino a la diversificación y fragmentación de las condiciones de trabajo que hacen referencia a la jornada laboral:

“Nosotros no sabemos exactamente cuántas horas se están realizando. Bueno podemos asegurar que se hacen muchas más de las que se tendrían que hacer” (Trab.3-GD-Empresa A).

“En la práctica tu estás haciendo jornadas semanales de más de cuarenta horas aunque entres más tarde todos los días y tengas un cierto poder de decisión sobre cuando entras y cuando sales. Pero esto es relativo, sobre todo a la hora de salir porque no puedes dejar sin asistencia un trabajo que estás realizando, luego se quejan [el cliente] y el palo va para ti” (Trab.1-GD-Empresa A).

“Se ha preguntado a la empresa cuántas horas se están haciendo pero no contestan porque saben perfectamente que hay muchos teletrabajadores que están haciendo por encima de las 45 horas a la semana, sin contar turnos. Te lo puedes montar si quieres un poco mejor durante el día porque si tienes algo urgente personal que hacer normalmente no te dicen nada, pero eso son excepciones en un año y lo que pasa es que con esto de que tu te lo puedes montar, al final acabamos haciendo más horas que no están en ninguna parte. Yo por eso decía antes que si ficháramos mucho mejor porque ahí quedarían reflejadas las horas que has hecho pero ¿cómo vas a fichar si estás fuera de la empresa? y cuando acabas, a lo mejor, estás cerca de casa y no vas a pasar por la empresa...” (Trab.2-GD-Empresa B).

Como ocurría ya con el trabajador a domicilio en la época preindustrial, así respecto del moderno teletrabajador con el ordenador personal, las entrevistas

realizadas a los cuadros directivos de la Empresa A y la Empresa B muestran una misma visión de la imagen de un trabajador sugestivamente libre de directrices y controles sobre la prestación, desvinculado de los ritmos de trabajo, aparentemente autónomo usuario de una tecnología de la que es único gestor competente:

“El colaborador nuestro está ahora en una situación de mayor libertad para hacer su trabajo. Puede organizar su jornada laboral diaria e, incluso, semanal como le venga en gana, atendiendo a sus necesidades, pero no sólo del mismo trabajo, sino a cuestiones como si tiene que llevar a los críos a la escuela, si ha de realizar compras o ir al médico (...) O sea, yo creo, y creo que lo perciben también nuestros colaboradores, que pueden organizarse mejor y a su manera. Aquí no se les exige nada al respecto, sólo que saben perfectamente que han de cumplir con los resultados que se les asignan” (Directivo Empresa B).

“Para nosotros ha sido importante el teletrabajo porque así los trabajadores han podido organizarse mejor de cara a realizar un servicio mejor para los clientes. Antes las idas y venidas a la oficina eran una rémora para ese servicio y atención. Ahora, ellos pueden decir: ‘ahora trabajo, ahora no y lo hago en otro momento’. En esta empresa no se ficha para entrar a trabajar. No trabajamos con ese concepto porque ha pasado a la historia. Pueden trabajar a horas que no se consideran dentro de una jornada laboral más o menos estándar, aunque sí existe esta jornada; pero las tecnologías que les hemos ofrecido les dan esa posibilidad, de entrar más tarde y alargar a su gusto la jornada si así lo requiere. En general creo que están más satisfechos con este control de su horario” (Directivo Empresa A).

Los representantes de los trabajadores de ambas empresas tienen una percepción diferente de lo que ha supuesto el teletrabajo respecto a la organización del tiempo de trabajo, aunque se pueden observar diversas circunstancias que influyen en esta percepción, circunstancias de orden personal. Así, un teletrabajador cualificado que realiza la mayor parte de su prestación en las empresas de los clientes asegura que:

“Inicialmente nosotros tenemos un calendario laboral diseñado por la empresa y magistratura de trabajo lo autoriza o no. El problema es que con el teletrabajo no se puede hablar del mismo concepto de jornada laboral que se hablaba antes. (...) La jornada laboral actual es aproximadamente de 1710 horas, más o menos. No fichamos, pero el hecho de presentarte ya te hace visible, un momento a la entrada, un momento a la salida... Hay un pequeño margen que puedes utilizar en tu propio interés si quieres comenzar un poco después, por ejemplo si tienes críos y quieres llevarlos a la escuela, etc., y obviamente no hay un control directo de la presencia

física, del hecho de si estás o no estás en el trabajo; nuestro tipo de trabajo implica, a veces, mucha movilidad ya que hemos de pasar a recoger cosas [se refiere a la sede central de la compañía], desplazamientos... Un 80% de la gente que se dedica al mantenimiento de hardware i de software van directamente al cliente sin pasar por la empresa y se reservan una o dos veces a la semana para ir a la oficina y hablar con el director, para hacer las cosas burocráticas que se tienen que hacer, en definitiva para rendir cuentas, para hacer un poco el seguimiento. Estos señores están controlados por el nivel de satisfacción del cliente y por la carga que el director decide ponerle a cada uno y a través de las horas contratadas con los clientes [para realizar un tipo de trabajo a un cliente, se formaliza un contrato de un número determinado de horas a un precio determinado con la empresa]. Por ejemplo si tu no te pasas de las horas contratadas con el cliente y este está satisfecho de tu trabajo, pues tu actividad es correcta” (Trab.2-Empresa A).

Otro de los teletrabajadores de la misma empresa y que realiza su trabajo en servicios al cliente, asegura que:

“Respecto a la jornada laboral en esta empresa uno sabe cuando empieza pero no sabe nunca cuando acaba. Es independiente del teletrabajo. El teletrabajo lógicamente añade la incertidumbre esa de que no tienes un punto de referencia como en otros trabajos que acabas a las seis y media y te vas a casa (aunque puedas llevarte también en la cabeza los problemas a casa), pero, claro, cuando llegas a casa si ahí tienes un puesto de trabajo, no existe esa diferencia” (Trab.3-Empresa A).

Para otro teletrabajador de la Empresa B, la jornada de trabajo también es una realidad elástica:

“Antes tenías más claro cuándo comenzaba y acababa tu jornada. Quizás no sea exactamente por el teletrabajo que ahora la jornada sea más elástica sino porque los clientes cada vez piden mayor prestación, a cualquier hora de nuestro tiempo. La cuestión es que yo creo que se están realizando jornadas de trabajo por encima de lo que tendría que ser una jornada habitual, normal. Pero, claro, nos dicen que nuestro trabajo no es normal, y que tenemos que estar a las duras y a las maduras” (Trab.1-Empresa B).

Del mismo modo, un teletrabajador de la misma Empresa B considera que:

“¿Quién hace una jornada de 1700 y pico horas al año, que es lo que tiene que ser? Yo creo que muy pocos, casi nadie, porque no tenemos manera de controlar las horas que realizamos con eso de poder realizar horas que compensan. O sea, si me quedo un día trabajando más horas de la cuenta, por ejemplo, de ocho a nueve de la noche, esta hora luego puedo compensarla cuando yo quiera y entrar una hora más tarde a trabajar. Pero así no suelen funcionar las cosas porque el tiempo que trabajamos está muy relacionado con la cantidad de trabajo y si tienes mucha, ¿cómo

vas a compensar? Eso sin contar, además, horas de turnos, disponibilidad, etc. aunque algunas de estas horas se cobren. Yo no creo que tenga una mayor capacidad para controlar la jornada que hago, viene muy impuesta ya por el trabajo que tengo que realizar” (Trab.4-Empresa B).

Como se avanzaba anteriormente, atendiendo a diversas circunstancias personales, también encontramos opiniones favorables a la posibilidad de una ordenación del tiempo de trabajo más personal. Es el caso de una teletrabajadora joven que da soporte administrativo a los teletrabajadores itinerantes de la Empresa A y que realiza su prestación fundamentalmente desde casa, simultaneando su trabajo en el domicilio con algunos intervalos puntuales a lo largo de la semana realizados en la sede de la empresa:

“A mí personalmente, cuando se me ofreció la posibilidad de teletrabajar desde casa lo cogí rápidamente porque ya estaba harta del ambiente de aquí. Además, ya en aquella época tenía algunos problemas con mi hija en la escuela y así podía estar más cerca de ella de cómo evolucionaba, si estaba en casa trabajando. Yo, por ahora, no cambiaría esta situación y tampoco creo yo que la empresa tenga la intención de hacerlo. Tengo más tiempo para dedicarme al seguimiento de mi cría” (Trab.5-Empresa A).

Por otro lado, también se manifiesta el hecho de que la flexibilidad horaria puede ser positiva siempre y cuando el teletrabajador mantenga un criterio claro desde el principio para con la empresa respecto a la realización de más o menos horas de trabajo en una jornada. Así, en un caso, un teletrabajador de la Empresa A manifiesta que:

“Yo se que se están haciendo muchas horas por ahí, sobre toda la gente más joven que quiere que le hagan un contrato fijo, pero a mí no me afecta casi, porque yo desde un principio le dije a mi jefe que no haría más horas; bueno, las horas de turnos y alguna hora de disponibilidad no te puedes negar, pero mi jornada es bastante estable dentro de lo que cabe. Si no protestas pues entonces haces muchas más horas pero mi situación es diferente porque llevo muchos años en este empresa y si quieres se puede decir que tengo esos derechos, es también el carácter de cada uno lo que influye” (Trab.2-Empresa A).

Las opiniones expuestas, por parte de las direcciones de las empresas y de los trabajadores, sobre la capacidad de control por parte del trabajador de su jornada diaria (y, por consiguiente el número de horas totales realizadas al año) difieren ya que los puntos de partida de sus análisis son diferentes. Para la dirección de las empresas, control del tiempo de trabajo significa, ante todo, modificación

horaria de la prestación de trabajo realizada. La dirección cree que esta modificación se produce por iniciativa de los propios teletrabajadores y de ahí se concluye que son ellos mismos los que deciden libremente sobre el momento a realizar su trabajo, dependiendo de variables personales y contextuales del trabajador. Sin embargo, para los teletrabajadores itinerantes la modificación horaria con la que realizan su trabajo viene determinada, fundamentalmente, por la asignación de la carga de trabajo, por lo que convierte dicha modificación, en una consecuencia de los intereses de los directores más inmediatos que son, en última instancia, los que indirectamente deciden sobre la prolongación o no de la jornada laboral diaria. Para los teletrabajadores, el hecho de trabajar más o menos durante un día, está directamente relacionado con la asignación de tareas en el proyecto concreto en el que están trabajando. Hay proyectos más complejos que otros, hay clientes más exigentes que otros, pero en definitiva, la carga de trabajo es lo que determina la prolongación de la jornada:

“Además estas horas de más no son consideradas horas extras, tampoco son aquellas que por razones anteriores a la imposición del teletrabajo también se hacían y sin embargo tampoco se remuneraban. Había cierta, no se, vagancia, para ir a la empresa y decir, yo he hecho tantas horas. Había algunas que estaban más justificadas porque formaban parte de lo que se ha llamado trabajos planificados en sábado o fuera de jornada laboral y eso generalmente estaba avalado por un contrato de servicios y eso tenía otro tratamiento, seguramente se cobraba, pero seguramente más del 50% de esa hora extra que se realizaba no se cobraba” (Trab.3-Empresa A).

En la mayoría de las entrevistas realizadas a los teletrabajadores en la modalidad de *mobility* se recoge que realizan anualmente más horas que las acordadas en convenio o especificadas por la empresa. En el grupo de discusión realizado en la Empresa A las opiniones expresadas son las siguientes:

“Yo creo que éste es el gran negocio de la empresa, es decir tener la disponibilidad [horaria de los trabajadores]” (Trab.4-GD-Empresa A).

“Yo creo que, efectivamente se desdibuja [la jornada laboral] con la tendencia a desaparecer. Si el concepto de jornada laboral está basado en el tiempo de permanencia en la empresa, entonces se desdibuja. Se rompe totalmente y la gente está cayendo en la trampa creyendo que va a ser más libre, y ese es otro de los tópicos...” (Trab.3-GD-Empresa A).

“(...) Se desdibuja, se desdibuja pero tendiendo a desaparecer el concepto de jornada laboral que está asignada de nueve de la mañana a tal hora, y no hay más, y se asigna cada vez más a la consecución de objetivos. Y ahí volvemos a retroceder socialmente en lo que creíamos que habíamos

avanzado. Unos objetivos que no están marcados por ti y cómo te los valoran o no es algo que siempre es subjetivo y volvemos a caer en algo de donde habíamos salido” (Trab.3-GD-Empresa A).

“(…) La facilidad de tener la libre disposición ahondando en la idea de lo que la empresa busca que es que no haya jornada, queda abierta a que durante las 24 horas del día puede haber teletrabajadores trabajando para la empresa” (Trab.4-GD-Empresa A).

De la misma manera, en el grupo de discusión de la Empresa B también se aprovecha para poner de relieve el hecho de que el pretendido descontrol horario por parte de la empresa redundaba, en último término, en una situación favorable a la misma ya que los teletrabajadores acababan realizando más horas semanales sin contabilizarlas realmente:

“A mí nadie me puede obligar a hacer más horas que las que el convenio dice pero ¿quién no ha hecho más horas antes o después? (...) Es que es muy difícil negarte a ello, no solamente porque acabas siendo mal visto por la empresa, porque a mí personalmente eso no me preocupa mucho con mi edad, pero ¿quién deja a un cliente sólo cuando a última hora, por ejemplo, se presenta un problema que tu no habías contado? La empresa sabe muy bien que esto pasa muchas veces, por muy ligado que tengas el tema. Entonces estás haciendo, en realidad, un día más horas y otro día, y otro día...” (Trab.3-GD-Empresa B).

“Pero aquí hay otro problema también. Eso que dices tú es verdad, claro, eso nos ha pasado a todos, bueno nos sigue pasando pero hay otro problema también que hay que decir. ¿Por qué no se va después al director del proyecto y le dices ‘oye, mira, yo he hecho esta semana tantas horas de más’?, ‘¿qué pasa con estas horas de más?’ Aquí hay también miedo a pedir tus derechos, pero unos derechos tan fundamentales como que ¡te paguen las horas de más que estábamos haciendo!” (Trab.2-GD-Empresa B).

“Oye, y nos quejábamos antes de las horas extras, bueno, nos seguimos quejando de las horas extras, que no se tienen que hacer, que si tal... Pero si ya no hay horas extras ahora, ahora hay horas que las haces por la cara, ya ni tan siquiera son horas extras, hemos salido perdiendo ahí, bueno sobre todo los que estaban acostumbrados a hacer horas extras, porque con este sistema ya ni cobran las horas” (Trab.1-GD-Empresa B).

“Cuando hablamos con el Director de operaciones y le planteamos el problema de que la gente hacía más horas de las que tocaban, la respuesta fue muy clara. Bueno, será porque previamente se habrán organizado de otra manera y ahora tienen que hacer ciertas horas en otro momento. O sea, que la culpa es de los propios trabajadores que se organizan su jornada para hacer más horas” (Trab.2-GD-Empresa B).

En la Empresa A y en la Empresa B se aprecian algunos cambios, derivados de la implantación del teletrabajo, en el control de los ritmos de trabajo y sobre el tiempo de realización del trabajo por parte de los trabajadores, si comparamos la situación actual (que vendría definida por la práctica del teletrabajo) con la situación precedente en la que el trabajo también era itinerante. Hay que partir del hecho de que las características del trabajo en estas empresas han hecho que, tradicionalmente, los trabajadores tuvieran un cierto margen de control de la distribución de tiempo de la jornada laboral, ya que la mayor parte del tiempo realizaban (y realizan) su prestación en las casas de los clientes. El teletrabajo, como práctica organizativa, ha contribuido a intensificar el ritmo de trabajo al facilitar la conexión *on line* de las terminales del teletrabajador y de los clientes con la empresa central, esto es se ha impuesto un ritmo de trabajo más acelerado a los teletrabajadores como consecuencia de las características tecnológicas que comporta el teletrabajo, hecho que tiene una incidencia directa en el alargamiento de la jornada laboral semanal. Asimismo, el control sobre el tiempo, a nivel de distribución personal de la jornada laboral, también ha experimentado algunas variaciones en la dirección de establecer unos pequeños márgenes de autonomía (normalmente coinciden con la “entrada” y “salida” del trabajo) frente a un horario más rígido y más visible que se realizaba anteriormente. Ahora bien, estos pequeños márgenes de autonomía se han visto contrarrestados, por parte de la empresa, con la exigencia de una mayor disponibilidad para la realización de la prestación laboral y se ven habitualmente anulados por el aumento de la carga de trabajo y/o la asignación de trabajos determinados como instrumento de penalización hacia conductas no deseadas por parte de los trabajadores.

“Es que eso del margen de maniobra en la jornada es muy relativo porque así hay gente que cree que tiene más libertad cuando no se dan cuenta de la jugada de la empresa. Claro que puedes levantarte un poco más tarde y acabar también un poco antes, siempre que el cliente no proteste, claro. Pero, por ejemplo ¿y si te asignan habitualmente clientes muy exigentes y rigurosos, o sea, los peores, los que no quiere nadie? Pues eso me ha pasado a mí, por ejemplo, claro si tienes una actitud de no hacer más horas, de respetar tu vida privada para que el trabajo no se meta en ella (...) entonces te asignan unas horas para realizar un trabajo que no se las cree nadie, que en la realidad son muchas más horas, pero como la empresa ya ha contratado el servicio por tanto dinero y tantas horas...” (Trab.3-GD-Empresa B).

Los teletrabajadores pueden tomar ciertos descansos conforme a sus propias necesidades, tal y como expresan los directivos de las empresas y como

reconocen la mayoría de los teletrabajadores, pero estos descansos siempre han de verse compensados con otras prestaciones, bien concretándose en el alargamiento de la misma jornada diaria o bien a través de la utilización de tiempos fuera de jornada laboral para acabar con el trabajo. Sí van desapareciendo, al menos formalmente, los permisos de los supervisores (los directores de equipo) para adecuar esos espacios de tiempo de trabajo, ya que no son necesarios porque el control se realiza de otra manera. Esta situación crea un estado de cierta incertidumbre en los teletrabajadores ya que están sometidos a un horario laboral que en parte puede ser modificado a su gusto, según sus preferencias, pero esta aparente libertad de modificación del horario está sujeta a los requerimientos de la carga de trabajo. Por otro lado, también se observa cierta incertidumbre en la dirección que ha de controlar, aunque indirectamente, las horas trabajadas, ya que se espera que los teletrabajadores sean capaces de cumplir con las tareas que, como ya se ha anotado previamente, pueden tener un grado de imprevisibilidad variable según los servicios que se prestan. Parece ser que la estrategia empresarial se concreta en avalar esta indeterminación ya que, de esta forma, el trabajo se va realizando con una cierta independencia de las horas que se realizan. El ajuste de las horas requeridas para formalizar un proyecto es aquí esencial respecto a los efectos que tiene sobre el alargamiento de la jornada de trabajo. Este ajuste se realiza comercialmente, esto es a la baja para poder vender un servicio al precio más ajustado y fidelizar al cliente; este hecho conlleva que muchos de los proyectos *“se queden cortos, porque siempre se tira a la baja, y después resulta que estás trabajando más horas porque no le dejarás colgado al cliente cuando tiene un problema, porque, claro, paga para eso”* (Trab.5-Empresa B).

El tiempo de trabajo en cuanto a la jornada laboral se alarga, se hace indeterminado. El paso de la contabilización del trabajo en horas diarias y semanales al cómputo anual deja en manos de la empresa una libertad de acción sobre la jornada que afecta directamente a las “jornadas particulares” de los teletrabajadores. Aunque haya una determinación de las horas anuales, establecida por convenio y aprobada en Magistratura, este cómputo se convierte también en un mero indicador del mínimo de horas a realizar por los teletrabajadores; aunque no se manifieste directamente o quede por escrito en documento alguno, *“se espera que los colaboradores hagan todo su trabajo”* (Directivo Empresa B), lo que equivale a confirmar que los teletrabajadores han

de realizar tantas horas como el servicio lo requiera, contando las horas estipuladas como las horas que pueden deberse a imprevistos en la realización de la prestación.

La flexibilidad de la jornada laboral es una estrategia de flexibilidad que cada vez se abre paso con más consistencia en todo tipo de empresas; de hecho, una buena parte de los beneficios empresariales derivan de esta mayor flexibilidad horaria que se concreta en la realización de más trabajo en más horas ya que los servicios se ajustan al máximo para que el cliente acepte el contrato. Las horas “de más” antes podían ser contabilizadas como horas extras bien a exigencia de la empresa y/o a petición del propio trabajador; ahora, el concepto de horas extras desaparece como tal, convirtiendo la mayoría de las “horas de más” en horas más o menos ordinarias y exigidas por las necesidades del trabajo. En una empresa, como en la Empresa A y B, donde se tiende a flexibilizar e individualizar la jornada horaria de trabajo, carece de sentido hablar de horas extras porque *“todas las horas que se hacen son horas necesarias, no es que hagamos más horas porque sí, sino que un servicio tiene, digamos, una fecha de caducidad, tanto para nosotros como para el cliente”* (Directivo Empresa A).

En las Empresas CC1 y CC2 la jornada laboral semanal más habitual oscila entre las 30 y 39 horas semanales. Esta jornada varía en cómputo de horas totales a la semana siguiendo las necesidades de las empresas (fundamentalmente cuando la empresa tiene que afrontar una campaña con la que no contaba). En el convenio colectivo que regula el sector de empresas de telemarketing se ha negociado la denominada distribución irregular de la jornada. En el artículo 22 de dicho convenio se recoge que “ el número de horas semanales de trabajo efectivo no podrá ser superior a cincuenta y cinco para 1999 y de cincuenta y cuatro para el año 2000”. Más adelante el artículo mencionado dice que “La distribución irregular diaria y semanal de la jornada deberá ajustarse mensualmente, de tal forma que en dicho período no podrán realizarse más horas de las que se establecen en el cómputo semanal. A tales efectos habrá que considerar los días festivos existentes en el mes. El ajuste mensual se saldará en la primera semana del mes siguiente”. Más adelante, en el artículo 23 del mismo convenio, sobre horarios y turnos se negocia que “(...) el trabajador estará adscrito a uno de los turnos de mañana, tarde, partido o noche, debiendo conocer con al menos siete

días de antelación su horario”. Pero se deja la posibilidad de reducir este período a 48 horas en el caso de inicio de una campaña telefónica.

Los teleoperadores consideran que el tiempo de trabajo es distribuido unilateralmente por la empresa a lo largo de toda la semana; el hecho de que se haya negociado la posibilidad de la distribución irregular de la jornada ha dado paso a que haya frecuentes cambios en las jornadas establecidas y que estos cambios se avisen, al interesado, con una antelación menor que la especificada en el convenio. Sin embargo, ante la presión sindical y el malestar que produce entre los operadores la imprevisibilidad de la jornada, las empresas del sector comienzan a adoptar una actitud reguladora y estabilizadora de los tipos de jornada, haciendo que los teleoperadores tengan, básicamente, el mismo turno, aunque todavía existe una gran varianza en la jornada como consecuencia de la distribución irregular.

Para concluir, veamos algunos datos de las variables sobre jornada incluidas en los cuestionarios a teletrabajadores y teleoperadores.

Tabla 10. Considera que su horario es... (en % sobre el total de cada empresa).

	Fijo, cada día realizo la misma jornada	Variable cada día, en función del trabajo	Total
	%	%	%
Empresa A	15	85	100
Empresa B	10	90	100
CC1	75	25	100
CC2	100	-	100
Total	50	50	100

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la investigación.

Como se ve en la anterior tabla, los teletrabajadores de las Empresas A y B consideran mayoritariamente que su jornada diaria está en función del trabajo, por tanto su jornada es variable, en función de la carga de trabajo y de los objetivos que han de cumplir y que están muy asociados a la remuneración final que perciben. Por el contrario, los teleoperadores de CC1 y CC2 tienen una jornada fija diaria ya que las empresas del sector tienden a organizar los turnos de trabajo con colectivos específicos de teleoperadores intentando que los turnos se respeten. En estas empresas se observa una mayor estabilidad en la jornada de los teleoperadores que están contratados como fijos frente a jornadas más variables (compartiendo diversos turnos) entre los contratados temporales y los

contratados por obra y servicio. Sin embargo se ha de tener en cuenta que la distribución irregular de la jornada no afecta tanto al número de horas realizadas día tras día como a su distribución en la franja horaria y es aquí donde se acentúa más la variabilidad.

Estos dos claros perfiles de mayor o menor variabilidad de la jornada diaria entre las Empresas A y B, por un lado, y las Empresas CC1 y CC2, por otro, también quedan reflejados en el cómputo total de horas que realizan durante una semana cualquiera de trabajo. Como término medio, prácticamente todos los teletrabajadores de A y B superan la jornada semanal de 40 horas, mientras que los teleoperadores de CC1 y CC2 realizan, mayoritariamente, entre 30 y 39 horas.

Tabla 11. ¿Puede decirnos, aproximadamente, la dedicación en horas a su trabajo? (en % sobre el total de cada empresa).

	40 o más horas a la semana	Entre 30 y 39 horas a la semana	Total
	%	%	%
Empresa A	90	10	100
Empresa B	95	5	100
CC1	25	75	100
CC2	5	95	100
Total	53.8	46.3	100

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la investigación.

La variabilidad de la jornada en las Empresas A y B y la distribución irregular de la jornada en CC1 y CC2 nos llevan a considerar otro aspecto importante para la distribución del tiempo de trabajo, como es la disponibilidad de la fuerza de trabajo.

1.2. Disponibilidad.

La disponibilidad⁵ de tiempo de trabajo es un aspecto que afecta directamente al tiempo de trabajo vinculado al desarrollo del teletrabajo, y más en concreto, el aumento de esta *necesidad* en cada vez más tipos de trabajos relacionados con la atención al cliente fundamentalmente. En cierta manera la disponibilidad puede entenderse como la adecuación del tiempo de trabajo a la carga de trabajo

⁵ Se entiende por disponibilidad, que el trabajador pueda ser llamado al trabajo fuera del horario normal.

requerida. En las Empresas A y B la disponibilidad se entiende, por parte de la empresa, como la disposición de los teletrabajadores a trabajar “fuera” de la jornada laboral considerada más o menos estándar. El problema es que la individualización de la jornada laboral tiene como consecuencia una vasta interpretación de la disponibilidad. Por otra parte, esta disposición a realizar horas de trabajo está en relación también con la cooptación de los teletrabajadores por parte de la empresa, esto es con la identificación de los objetivos empresariales con los objetivos individuales. En las empresas de telemarketing la disponibilidad, como concepto, no aparece ni en las entrevistas a directivos ni a los teleoperadores ya que la gran flexibilidad de la jornada laboral ya es en sí misma una “jornada de disponibilidad total”. El cambio constante de horarios de trabajo que deben soportar los teleoperadores hace que toda la jornada semanal sea una jornada de disponibilidad total a los requerimientos de las horas punta de las llamadas del servicio. En este sentido, las horas extras también pierden el sentido anunciado anteriormente ya que *“aquí no hay horas extras, sólo hay horas ordinarias ya que trabajamos los 365 días del año y las 24 horas del día”* (GD-CC).

No existe ninguna norma del Estatuto de los Trabajadores ni ninguna disposición que desarrolle con carácter general y que establezca la obligación de remunerar el tiempo de disponibilidad. Por tanto, no puede hablarse de obligatoriedad de la empresa a retribuir la carga de disponibilidad que es tan frecuente entre los teletrabajadores, a no ser que así quede expresado explícitamente en los acuerdos de empresa o en los convenios colectivos correspondientes, si los hubiera.

La disponibilidad es una característica asociada, a menudo, a la implantación del teletrabajo que supone la necesidad de estar localizable, tanto para intercambiar información o recibir instrucciones de la empresa, como para responder de manera inmediata a una tarea urgente. Aunque no se han valorado todavía sus posibles efectos en la vida cotidiana de los trabajadores, sí se puede adelantar que la disponibilidad cuestiona con la configuración tradicional del tiempo de trabajo que circunscribía el tiempo de subordinación a una jornada laboral, con sus pausas, descansos, etc., para pasar ahora a una puesta a disposición, prácticamente sin condiciones, del teletrabajador.

Otra cuestión interesante es si las horas de disponibilidad son remuneradas por la empresa y si están recogidas en algún acuerdo con los trabajadores⁶. Asimismo, saber si la disponibilidad asegurada en el día dedicado al descanso semanal, da o no derecho a un tiempo de descanso compensatorio y/o a una indemnización específicamente pactada.

En el caso del teletrabajo puede darse la situación de que la disponibilidad sea la regla, no existiendo propiamente un horario normal. Se trataría, entonces, de un horario flexible de trabajo cuya fijación quedaría en manos exclusivamente de la discrecionalidad del empresario o del cliente para quien se trabaja, a través de la configuración de la carga de trabajo.

Para los responsables de las empresas que implementan el teletrabajo las horas extras son un concepto del pasado ya que el teletrabajo implica otra concepción del tiempo de trabajo donde no existen las tradicionales horas extraordinarias⁷. Sin embargo, para los representantes de los trabajadores el teletrabajo supone una forma de esconder la existencia de horas extraordinarias y de no retribuir las:

“¿Cómo que no hay horas extras? Que me lo digan a mí; bueno, horas extras que te las pagan como horas extras eso exactamente no porque si tienes que ir a las siete y media a solucionarle un problema a un cliente ya te las arreglas tu para compensar esas horas de más. Es que antes tenían que pagarlas y ahora depende, a veces se pagan, a veces te coges una mañana” (Trab.4-Empresa B).

“Pero yo no veo que merezca la pena trabajar no se cuantas horas de más para después compensarlas con horas, una hora una mañana, una hora a la tarde...porque tu ahí no te estás organizando bien las obligaciones que tienes” (Trab.3-Empresa B).

⁶ Según la Sentencia del Tribunal Supremo de 29 de noviembre de 1994, la situación de disponibilidad, en la que el trabajador sólo está localizable y a disposición de la empresa, no implica, por sí sola el desarrollo de ningún trabajo y ha de considerarse que se encuentra fuera de la jornada laboral, por lo que no puede ser considerada ni como tiempo de trabajo ni como horas extraordinarias.

⁷ En este sentido, una Sentencia del Tribunal Supremo de Justicia de Madrid de 30 de septiembre de 1992 considera que “no se puede entender razonablemente que cualquier exceso en el tiempo de presencia y actividad por propia voluntad del trabajador constituya hora extraordinaria, salvo que se acredite la voluntad, aunque implícita, de la empresa para la prolongación de la jornada”. En este mismo sentido, Thibault (2000:97) afirma que “Serán calificadas como horas extras aquellos excesos que son imputables al empresario, porque el trabajo asignado requiere más tiempo que el propio de la jornada ordinaria, de modo que el trabajador se ve en la obligación de trabajar de noche o durante el fin de semana a fin de cumplir con los plazos de entrega estipulados; por el contrario, no gozarán de tal consideración las que se originan ‘voluntariamente’, por ejemplo, por el prurito de dar ‘el último toque’ a la labor encomendada”.

En las entrevistas a los teletrabajadores se pone de manifiesto la conveniencia personal de poder ajustar, en parte, su horario de trabajo por el efecto que tienen las horas de disponibilidad. No está por escrito en ningún caso la posibilidad de acumular días de fiesta seguidos por acumulación de horas de disponibilidad, entre otras cosas porque *“es que no hay ninguna contabilidad de esas horas, si no lo sabemos bien nosotros mismos, pues la empresa menos”* (Trab.4-Empresa A). Pero la realidad es que la empresa tampoco exige dicha contabilización horaria con lo que la disponibilidad siempre se mueve en el terreno de la variabilidad, de la indefinición más absoluta. Además *“yo creo que está mal visto por los directores que tu vayas y les digas que ayer trabajaste tres horas más porque se supone que todo el mundo lo está haciendo”* (Trab.1-Empresa A).

La disponibilidad esconde el concepto tradicional de horas extras. La disponibilidad horaria trastoca el horario con un comienzo y final de jornada laboral determinados, hace invisible una buena parte del trabajo que realizan los teletrabajadores, ese “trabajo invisible” al que hace referencia, en otro contexto, Juan José Castillo (1998) en su “búsqueda del trabajo perdido”, una cantidad de trabajo que no consta en las estadísticas de las empresas, que no puede ser contabilizado por los representantes de los trabajadores ni por los propios teletrabajadores en los casos que estudiamos.

Y es que el horario flexible exige disponibilidad, caso también en el trabajo que realizan los teleoperadores de los *call centers*, aunque en estas empresas la disponibilidad queda subsumida en la propia jornada de trabajo altamente variable. En los *call centers* las jornadas no sobrepasan habitualmente las 39 horas máximas semanales negociadas en convenio, pero la organización del tiempo de trabajo es tan variable que hace que todo este tiempo pueda ser entendido como *tiempo de trabajo disponible*. La disponibilidad de los teleoperadores tiene una característica diferencial a la disponibilidad que se pide a los teletrabajadores de la Empresa A y B; en CC1 y CC2, la disponibilidad es el punto de partida para organizar la jornada laboral semanal y asignar a los teleoperadores las horas que han de realizar durante aquella semana, mientras que en el caso de los teletrabajadores, la disponibilidad es un “extra” de compromiso que se pide a los operarios para que la empresa pueda afrontar sus compromisos adquiridos.

En este sentido, los teleoperadores “están disponibles” las 24 horas del día y los siete días de la semana cuando se trata de organizar semanalmente su trabajo, pero no es frecuente que sean llamados una vez que hayan acabado su jornada laboral diaria, excepto cuando hay algún requerimiento específico de la empresa.

Sus jornadas varían entre las 5 y las 9 horas diarias según los tipos de contrato y pueden verse modificadas por la entrada de una campaña, o por la inasistencia de otros teleoperadores. Por tanto, encontramos dos maneras de entender la disponibilidad pero que coinciden en lo fundamental: todo el tiempo de los trabajadores ha de ser tiempo disponible si así la empresa lo considera necesario.

Es debido a esta diferencia que los teleoperadores han contestado en el cuestionario que no a la pregunta: “¿Tiene usted la obligación de estar disponible fuera de horas de trabajo para atender una demanda urgente de la empresa o de un cliente? Precisamente porque la disponibilidad “es anterior”. Sin embargo, los teletrabajadores de la Empresa A han contestado que sí a la misma pregunta en un 55% de los casos mientras que los de la Empresa B han contestado que sí en un 60%. El resultado se confirma con otra pregunta. Veamos los resultados para las Empresas A y B:

Tabla 12. Como teletrabajador.... (en % sobre el total de cada empresa).

	Tengo que estar disponible fuera de horas de trabajo		Trabajo...	
	SI	NO	Más horas al día que antes	Igual horas al día que antes
	%	%	%	%
Empresa A	55	45	70	30
Empresa B	60	40	85	15

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la investigación.

El 77,5% de todos los teletrabajadores (A y B) dicen trabajar más horas que antes de realizar su trabajo como teletrabajadores; el 22,5% del conjunto, asegura trabajar igual de horas que antes. En todo caso, no hay ningún teletrabajador que diga trabajar menos horas que antes de teletrabajar.

Otra cuestión es la consideración de que el teletrabajo que se realiza “fuera de la jornada laboral” sea considerado como trabajo nocturno, y esto depende de que el teletrabajador que ejecuta la prestación lo haga por encargo o no del empresario o

cliente⁸. Así, algunos teletrabajadores, sobre todo en el caso de los programadores, prefieren trabajar a la noche ya que a esas horas el ordenador central está menos solicitado. Esta podría considerarse, hasta cierto punto y obviando las condiciones técnicas de la prestación, como una elección del trabajador y, por tanto, se considera que la realización de la prestación en esta franja horaria no está sujeta a determinados derechos a favor del trabajador (salvo que se acredite que la prestación se realiza por encargo de la empresa o que la prestación no podría realizarse en otro horario⁹). Pero la realidad es que buena parte de los teletrabajadores, cuando han finalizado su jornada laboral y llegan a su domicilio, tienen las herramientas necesarias para proseguir su trabajo si así lo desean. Esta situación presenta aquí una mayor variabilidad en cuanto al aprovechamiento de horas de descanso como horas de trabajo que, en última instancia, no pueden ser consideradas como de disponibilidad. Aquí vuelve a presentarse, una vez más, una cierta diferenciación entre trabajadores jóvenes y los que llevan más tiempo en la empresa:

“El personal de nuestra empresa yo lo dividiría en dos, por debajo de 35 [años] y por encima de 40 [años]. El comportamiento es completamente diferente. El joven que ha entrado con un contrato, seguramente, a tiempo parcial, o por obra, o por proyecto..., éste yo creo que no pasa ni los taxis [no pasa ni lo que le cuestan los taxis, no se atreve a pasar ni los gastos que le ocasiona el desplazamiento]. Sin embargo hay otro trabajador, entre los que me encuentro yo, pues que lleva veinte años en la empresa, con una cierta edad pasando los cuarenta ya, y procuras que no se tenga que dar la situación de tener que quedarte. Y si te quedas pues lo compensas de alguna manera. Yo prefiero no llegar al choque con la dirección, mi jefe, desde luego, me pondría mil pegos si le pasara cuatro horas de un miércoles entre las cinco y media y las nueve y media, eso sería un choque, que prefiero evitar, aunque se lo haría saber por otros medios y buscaría una solución como en una nota decirle me cogeré la mañana del lunes para mis asuntos. Pero el personal que está entrando ahora, por razones obvias, de precariedad, no exige estas cosas” (Trab.3-Empresa A).

Pero no es difícil acabar aquel trabajo diario, darle los retoques finales desde el domicilio. Así lo manifiesta el mismo trabajador que, según él, ha podido

⁸ La legislación española considera trabajo nocturno el realizado entre las diez de la noche y las seis de la mañana y trabajador nocturno aquél que realiza una parte de su jornada diaria de trabajo no inferior a tres horas en periodo nocturno, así como a aquél que se prevea que puede realizar en tal período una parte no inferior a un tercio de su jornada de trabajo anual (artículo 36.1 del Estatuto de los Trabajadores).

⁹ Por ejemplo, en el teletrabajo transfronterizo, la prestación de un trabajo para con un cliente que está localizado en un uso horario diferente al trabajador que realiza la prestación.

permanecer al margen de la disponibilidad exigida a los más jóvenes. Este mismo teletrabajador admite que cuando llega a su domicilio:

“En nuestro caso, por ejemplo, venimos de un cliente y porque no has podido abrir el correo, yo llego a casa y, ya estoy abriéndolo, ya estoy trabajando, y aunque sea media hora pero eso ya es tiempo de trabajo que, además, no se contabiliza, ya estamos metidos sin darnos casi ni cuenta en esa dinámica..., y desatiendes otras obligaciones, qué duda cabe, ¡el trabajo es una maldición! Y sin embargo hay una idea generalizada de que es un bien, un bien imprescindible, que realiza a las personas, bueno yo no digo que haya ciertos tipos de trabajo que puntualmente realicen a las personas, por ejemplo el arte en general, pues no digo que no, pero también un novelista que tiene que escribir porque le van a quitar la subvención, pues seguramente también tiene su gracia, ¿no?, que le digan a este hombre si el trabajo es o no una maldición” (Trab.3-Empresa A).

En las entrevistas la diferencia generacional aparece reiterativamente para poder explicar los diferentes comportamientos de los trabajadores. Por un lado los que llevan más años en la empresa presentan una mayor resistencia a los cambios que se piden desde la dirección y que afectan a su trabajo cotidiano. Por otro lado, los más jóvenes, generalmente con contratos inestables están dispuestos a responder presentando poca resistencia a los requerimientos de sus directores, con la esperanza de que puedan mejorarles los contratos. Así se desprende de la respuesta de un teletrabajador joven de la Empresa B:

“Bueno si trabajas duro puede que te lo valoren aunque en este tipo de empresas es difícil la promoción porque ¿a dónde promocionas? Pero muchos de los que entran están pensando en quedarse fijos y con eso ya se dan por satisfechos, pero si tienes más expectativas, pues ahí es donde no sabes a dónde agarrarte. Pero el trabajo está ahí y si no lo haces tu vendrá otro y lo hará y entonces tu ¿para qué estás? Bueno si trabajas bien puedes liderar algún equipo de trabajo y ahí tienes una cierta capacidad para hacer las cosas, pero ha de pasar un tiempo y tienen que ver que tu estás trabajando bien” (Trab.5-Empresa B).

Los directivos de las empresas entienden que las resistencias a la disponibilidad horaria tienen que ver con la frustración de los trabajadores que llevan más tiempo en la empresa y que son más reticentes al cambio, tanto a nivel de adquirir nuevas cualificaciones como al cambio de los hábitos de trabajo. El problema se centra entonces en la inadaptación al cambio de los trabajadores más maduros, no en si la organización del trabajo implica determinadas modificaciones en las condiciones de trabajo que los trabajadores consideran

adquiridas por derecho. El directivo de la Empresa B lo deja bien claro en su respuesta:

“Esta situación anímica la encontramos básicamente en gente de más edad, también en alguna gente joven pero muchísimo menos. Mientras que en la gente mayor puede haber un 70% que estén en esta situación en la gente joven puede ser un 10 o un 15%. Alguno que está acostumbrado a levantarse, a venir al trabajo y que cualquier cambio de hábitos le supone un problema. La gente mayor más porque al fin y al cabo llevan treinta años en una profesión haciéndolo exactamente igual y además estoy seguro que son a los que más trabajo les cuesta manejarse en los cambios que supone este mismo entorno [el de las TIC]. Hay gente que ha nacido después de que naciera Internet y para muchos de nosotros Internet ha sido una novedad. Y luego también está lo de la propensión al cambio, quién es agente del cambio y quién es reactivo al cambio, que ante cualquier cambio de entrada pone la barrera, y como no vea muy claras ventajas no se apunta. Yo creo que ésta es básicamente la diferencia, es decir la edad...” (Directivo Empresa B).

También la diferencia generacional forma parte del discurso del directivo de la Empresa A cuando se refiere a las dificultades para asumir los cambios que implica el teletrabajo y, en general, los cambios producidos en la organización del trabajo. Pero, además, en este discurso se vislumbra también como otro factor de resistencia, según dicho directivo, la posición que tiene el trabajador respecto a la asimilación de los objetivos empresariales y su historia de vida sindical:

“Los jóvenes se adaptan mejor a todo en general, yo creo que vienen más preparados y además más dispuestos a involucrarse en el trabajo diario, a sacar adelante la empresa, porque de ello dependen todos nuestros puestos de trabajo. El trabajador que lleva aquí treinta años pues, está un poco a la expectativa de si los cambios le van a afectar mucho o poco, y que le afecten lo menos posible, porque funciona ya con unas rutinas y eso le trastoca. Pero esta mentalidad no vale ya, las empresas ya no funcionan así y eso lo tienen que entender, no pueden quedarse atrás y si se quedan pueden pagar las consecuencias. Después tienes también el trabajador que le preocupa más estar en el sindicato que el trabajo y esa mentalidad ya no funciona aquí porque aquí se exige cooperación” (Directivo Empresa A).

Aquí “se exige cooperación”, es una frase muy ilustrativa de la tendencia de las empresas a hacer que los teletrabajadores adopten los objetivos empresariales, los objetivos de esa llamada Nueva Cultura Empresarial basada en la cooperación y colaboración institucionalizada. La idea de base es que el conflicto capital/trabajo es una entelequia del pasado y ha de ser substituido por la colaboración

permanente entre dirección y trabajadores, exigiendo, tal como lo manifiesta el directivo de la Empresa A, la aceptación de las nuevas normas de trabajo diseñadas por la empresa. La división técnica del trabajo adquiere aquí la dimensión tradicional de que el trabajador esté dispuesto a aceptar las directrices técnicas, las “mejores directrices” para la consecución de los fines empresariales, el *one best way*, que trasciende ahora las especificidades técnicas para la realización de un servicio y sobrepasar este terreno para certificar también institucionalmente que la división del trabajo requiere la aceptación sin condiciones de los objetivos marcados por la empresa.

Los convenios colectivos analizados no presentan, apenas, cláusulas especiales sobre disponibilidad horaria de los trabajadores (y/o teletrabajadores). Se entiende que la jornada horaria flexible entraría en contradicción con un espíritu regulativo, en convenio, que acotara su desarrollo. Por tanto, la jornada flexible requiere de la “libertad” que implica la desregulación horaria de tal manera que pueda desarrollarse efectivamente dicha flexibilización¹⁰.

1.3. Control del tiempo de trabajo.

Además de la jornada adquiere hoy en día una gran significación e importancia la distribución del tiempo de trabajo, esto es, el horario laboral, en la ordenación del tiempo de trabajo. Asistimos a la emergencia de unos sistemas de tiempos menos rígidos en relación al comienzo y finalización del horario laboral que se traducen en una mayor individualización del horario de trabajo, sobre todo en actividades de servicios y, más en concreto, en la prestación de servicios a las empresas.

No obstante, también en el sector industrial se observa esta tendencia a pesar de las constricciones que tiene la producción continua. Como ya hemos visto en las páginas anteriores, entre los nuevos modelos de distribución del tiempo destaca el horario flexible, esto es la facultad de la empresa de variar diariamente la

¹⁰ Véase Korte y Wynne (1996). Por ejemplo, las condiciones de trabajo de Coca Cola (España) fijan que sus teletrabajadores, que trabajan en horario comercial, estén localizables tres noches por semana en el número de teléfono de su domicilio para discutir posibles problemas o recibir nuevas instrucciones. Algunos convenios colectivos italianos fijan la obligación que tiene el teletrabajador de comunicar a la empresa la imposibilidad de cumplir el horario de disponibilidad. Por ejemplo, en el artículo 2.2. firmado en la empresa italiana *Digital* se dice que “en caso de imposibilidad por parte del trabajador de estar localizable en esa franja, el mismo está obligado a comunicarlo a la empresa por vía telemática”.

disposición temporal de la prestación, el horario variable en función de la carga de trabajo, el *job sharing*, es decir la posibilidad de compartir un mismo puesto de trabajo entre dos o más trabajadores, etc. Esta flexibilización del horario de trabajo no es sinónimo de poder de elección del horario en que se realiza la prestación, sino que más bien tiene que ver con la capacidad de adaptación del teletrabajador a los requerimientos puntuales de trabajo (muy evidente en el caso del teletrabajo móvil). En este sentido, la superación de los horarios rígidos de antaño tienen que ver más, en el caso del teletrabajo, con la disponibilidad de realizar en cualquier momento la prestación de trabajo que se requiera¹¹. Por ejemplo, en la modalidad de horario fijo variable, la empresa organiza y ofrece varios horarios, entre los que el teletrabajador elige uno con una duración de una semana, un mes o períodos más grandes. En el horario flotante, el teletrabajador puede fijar diariamente el comienzo y el fin de su horario de trabajo, siempre que compense los retrasos en la entrada durante el mismo día. En el tipo de horario “libre” o “de duración variable”, la compensación en retrasos no se realiza diariamente, sino que se realiza con posterioridad (con un límite que suele ser, normalmente, la semana o el mes).

Al igual que con la jornada laboral, las discrepancias respecto al control del tiempo de trabajo son manifiestas entre dirección y trabajadores. El control del tiempo de trabajo ha estado tradicionalmente muy asociado a la presencia del trabajador en el puesto de trabajo. La dirección de las empresas opina que el control del tiempo de trabajo es escaso precisamente porque el teletrabajador tiene la potestad de la organización de su jornada y este control se traslada, en último término, a la concreción de resultados. Como señala Wood (1987)¹² la dirección de una empresa puede que ni siquiera sea consciente de que aplica principios tayloristas, ya que tales principios pueden ser una parte integrante de su ideología o pensamiento organizativo que se da ya por sentado:

“Es difícil controlar el trabajo diario que realizan nuestros colaboradores porque no sabemos exactamente qué están haciendo la mayoría del tiempo de su jornada. Bueno, sabemos que están, o deberían estar, en casa de un cliente o de otro porque hay unas rutas (...) pero en concreto no estamos continuamente llamándoles por teléfono o enviándoles un correo

¹¹ Esto es que el trabajador realice un determinado número de horas de trabajo condicionando su ejecución material al momento en que el empresario requiera sus servicios.

¹² De forma similar se había expresado Braverman (1974) cuando afirmaba que si el taylorismo no existe como una escuela independiente es porque sus principios fundamentales se han extendido y asimilado en todo tipo de organizaciones.

electrónico para saber si están o no. Pero es que tampoco nos interesa este tipo de control porque el control ha de ser de ellos mismos, han de tener responsabilidad en la organización de su tiempo” (Directivo Empresa B).

“En esta empresa no interesa el control diario de dónde están, qué hacen exactamente porque eso se ve finalmente en los resultados, en los objetivos. La dirección por objetivos es eso, implica una mayor atención de los trabajadores para realizar bien su trabajo. ¿Qué importa que un buen trabajador realice su trabajo y le sobren minutos o horas a la semana, si los resultados son satisfactorios? Esa es la filosofía, dejar hacer. No es que desaparezca totalmente el control de la presencia de los teletrabajadores porque se han dado casos de que ha sido necesario hacer un seguimiento, pero en líneas generales no” (Directivo Empresa A).

Sin embargo esta visión es puesta en entredicho por los propios teletrabajadores, puesto que, mediante la utilización de instrumentos telemáticos, muchos teletrabajadores se ven sometidos a una dependencia tan intensa o más que si trabajaran en los locales de la empresa. Tal como expresa (Thibault, 2000:44), “la utilización de nuevas tecnologías puede suponer algunas veces una mayor autonomía del teletrabajador, pero también en numerosos supuestos el nacimiento de un nuevo taylorismo asistido por ordenador”.

El control sobre los tiempos de trabajo se puede realizar de una forma indirecta en las experiencias analizadas de teletrabajo, además de existir la posibilidad técnica de controlar el tiempo y la calidad del trabajo (en el análisis de la dimensión 2 se abordan los procedimientos de control a través del software aplicativo específico a tal efecto).

En nuestra observación de las Empresas A y B, hemos llegado a la conclusión que existe, por un lado, un control del tiempo de trabajo general derivado de la contratación del servicio con el cliente que comporta la fijación de un número determinado de horas en las que se espera cubrir dicho servicio. Esta determinación admite ciertas variaciones, por encima y por debajo de lo especificado en el contrato; por lo general, esta asignación de horas para el servicio se realiza con criterios economicistas para ajustar lo más posible el coste final del servicio: se trata de que el cliente acepte la cantidad demandada por la empresa que conlleva unas horas determinadas de trabajo. Los teletrabajadores reconocen que normalmente este cómputo horario no suele ajustarse a la realidad ya que no se tienen en cuenta imprevistos que pueden alargar la prestación del servicio.

“Tu tienes un proyecto delante, bueno te asignan a un proyecto y tienes tantas horas más o menos para hacerlo. Tu ahí no decides nada respecto al tiempo total de esa planificación porque estoy seguro además que está hecha a la baja, para que al cliente le cueste menos y más adelante te vaya pidiendo más y más cosas. El negocio consiste en ajustar al máximo el contrato con el cliente y tu ya te las arreglas para no pasarte mucho de esas horas, bueno un cierto margen sí, pero tu no vas y le dices a tu director que necesitas 20 horas más para acabar porque no llegas. De ahí que se hagan muchas horas y se calle...” (Trab.1-Empresa A).

Por otro lado, el control del tiempo de trabajo se realiza también “por delegación” y esta delegación recae sobre los propios clientes a los que se presta el servicio. Ellos son los encargados de realizar un informe final sobre la satisfacción de la prestación realizada por los teletrabajadores que puede incluir el tiempo dedicado al servicio:

“Hay clientes que sí anotan la hora de salida, pero hay pocos, creo yo, que lleven un control estricto del horario del trabajador, llevan el control en términos de plazos de entrega, de efectividad y de compromisos del que se tiene que hacer. Tu tienes que hacer un trabajo en un tiempo y al cliente, diría yo, le importa poco si estás dos horas cada día o si te lo controlas y haces cuatro horas diarias todo un mes y acabas el trabajo, siempre que no le afectes, obviamente, con tus decisiones horarias su operativa normal. En definitiva la jornada laboral está en función de los proyectos” (Trab.2-Empresa A).

En tercer lugar, otro método indirecto de control del tiempo de trabajo se realiza a través de la carga de trabajo impuesta a los teletrabajadores (lo que ha sido calificado por algunos científicos sociales como *management by stress*, esto es gestión por intensificación del trabajo)¹³. En este sentido, una mayor carga de trabajo implica una mayor dedicación en horas semanales para cumplir con los contratos y con los objetivos unilateralmente marcados por la empresa.

“Al no poder demostrar todas las horas que se hacen al día, la empresa tiende a poner los objetivos más altos; la contrapartida a una cierta flexibilidad en el horario de trabajo, que tendría que de ser de entre 7 o 8 horas, es precisamente ésta, es decir que la empresa pone unos objetivos que sobrepasan las horas normales de una jornada normal. La presión del trabajo hace que, al final, tu estés haciendo más horas que una jornada

¹³ Como señala Castillo (1998: 165) para el estudio de casos de FASA-Renault, “Trabajar más, con más desgaste en el mismo tiempo”. Sin embargo, en los casos que analizamos de teletrabajo, se puede decir que este *management by stress* se concreta en trabajar más y trabajar más tiempo, que tiene como consecuencia, también, un mayor desgaste.

laboral habitual. La media de horas puede estar alrededor de 10 y 12 horas, puede que no siempre, pero sí como término medio. Yo creo que al año se superan las horas que están establecidas como jornada total, se superan las 1700 horas” (Trab.2-Empresa A).

Al respecto del aumento de la carga de trabajo, en el cuestionario para las Empresas A y B se formuló la pregunta: “El teletrabajo, ¿conlleva una disminución o un aumento de la carga de trabajo?”. Las respuestas fueron las siguientes:

Tabla 13. El teletrabajo, ¿conlleva una disminución o un aumento de la carga de trabajo? (en % sobre el total de cada empresa).			
	La carga de trabajo aumenta	La carga de trabajo es independiente	Total
	%	%	%
Empresa A	70	30	100
Empresa B	80	20	100
Total	75	25	100

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la investigación.

Para las Empresas CC1 y CC2, la pregunta sobre la carga de trabajo se concretó en el siguiente ítem: “¿Cómo considera usted que es la carga de trabajo?”:

Tabla 14. ¿Cómo considera usted que es la carga de trabajo? (en % sobre el total de cada empresa).			
	La carga de trabajo es muy elevada	La carga de trabajo no es muy elevada	Total
	%	%	%
CC1	100	-	100
CC2	100	-	100
Total	100	-	100

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la investigación.

Tanto en las Empresas A y B como en CC1 y CC2, la mayoría de las respuestas apuntan a un aumento de la carga de trabajo, especialmente relevante en los *call centers*. Por tanto, teletrabajo y teleoperación comportan aumentos de la carga de trabajo y, en nuestra opinión, además de ser en sí misma un reflejo de la expansión de estas empresas, es también un medio de control indirecto para la realización del trabajo, especialmente en el caso de los teletrabajadores.

Completamos el tema del control con los datos que obtenemos de la pregunta del cuestionario: “El control de su trabajo se realiza...” (la lectura de la siguiente tabla puede ayudarnos a entender también el discurso analizado en la variable

2.2. de la dimensión 2, “Jerarquización y control del proceso de trabajo”).
Veamos las respuestas:

Tabla 15. El control de su trabajo se realiza (sólo % de respuestas afirmativas sobre el total de cada empresa).				
	Empresa A	Empresa B	CC1	CC2
	%	%	%	%
Mediante un registro del tiempo total (horas al año).	-	-	70	90
Mediante un registro del tiempo trabajado cada día.	-	-	100	100
Mediante un registro del tiempo trabajado cada semana	-	-	100	100
Mediante la consecución de objetivos.	100	100	-	-

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la investigación.

En la anterior tabla se observa la dualidad del control en las empresas de nuestro estudio. El trabajo de los teletrabajadores es controlado a través de la consecución de unos objetivos determinados, mientras que el control sobre el trabajo de los teleoperadores es eminentemente un control sobre el tiempo de trabajo real que realizan (diario, semanal y anual).

Con los programas de *software* aplicativo para el control del tiempo de trabajo, éste puede calcularse incluso de forma más precisa que en el trabajo ordinario en la empresa, lo que permite al empresario establecer sin dificultad un estadillo mensual de las horas (incluso de los minutos trabajados). Por tanto es posible una evaluación directa de la distribución de los tiempos de la jornada de trabajo, un control directo e inmediato del tiempo de trabajo así como de los descansos. Desde un punto de vista técnico, en esta situación, no se plantearían problemas en cuanto a la efectividad del cumplimiento de la jornada. La mayoría de los teletrabajadores de las Empresas A y B desconocen si la empresa aplica realmente estos programas pero son conscientes de que técnicamente es posible ponerlos en marcha y si no lo hacen es “*porque tendrían que poner un montón de gente que sacara resultados y analizara todo eso*” (Trab.4-GD-Empresa A), lo cual redundaría en mayores costes para la empresa. Sin embargo, están de acuerdo en que todos los “movimientos” que realizan con sus ordenadores portátiles quedan registrados en la sistemática de los servidores de la empresa de tal manera que “*no sería difícil ver lo que ha hecho cada uno con su ordenador en un día determinado*” (Trab.3-GD-Empresa A).

Cuando se trata de los teleoperadores (se trataría del teletrabajo más taylorizado en las empresas CC1 y CC2) como la grabación de datos, servicio telefónico, etc., el control de la ejecución de la actividad se realiza normalmente a través de métodos directos, esto es, es posible realizar una evaluación “a destajo” del tiempo de trabajo mediante la determinación del tiempo necesario para la realización de una unidad de trabajo. En este caso, técnicamente el elemento tiempo de trabajo queda directamente controlado por parte del empresario (el control queda garantizado a través del establecimiento de las unidades de tiempo/trabajo) y esto hace desaparecer la incertidumbre en cuanto a las posibilidades de aplicación de la regulación de la jornada laboral.

Los teleoperadores perciben el control del tiempo de su trabajo en unas coordenadas de un elevado autoritarismo dentro de una organización que no les informa, que los desatiende en su condiciones laborales. El control del tiempo de trabajo es considerado por los teleoperadores como “*exhaustivo*” (T1-GD-CC), “*total*” (T2-GD-CC), “*en una palabra, en plan negrero*” (T3-GD-CC), “*a nivel técnico exigen unas medias de llamadas, te exigen un registro de esas llamadas, tienes que registrar todas las llamadas recibidas, además tienes que registrarlas correctamente porque eso está totalmente vigilado*” (T1-GD-CC), “*Tienes que registrar la tipología de cada llamada, encima haces un resumen de la llamada, todo eso directamente en el sistema informático, todo queda registrado inmediatamente en el sistema informático, por lo tanto ellos tienen acceso directo e inmediato de todo lo que está pasando, de cómo está evolucionando ese día, o mejor, cada hora de llamadas*” (T4-GD-CC).

La intensividad del trabajo también se manifiesta aquí como un medio de control indirecto del tiempo de trabajo:

“Además no hay tiempo de rescate entre llamada y llamada, entran a saco. Bueno, en realidad hay una tecla en el sistema el after que te permite dejar en espera las llamadas, pero, claro, si utilizas muy a menudo esta tecla el tiempo medio de llamadas también aumenta...” (T3-GD-CC)

“No es que aumente el tiempo medio de llamada sino que disminuye tu tiempo real de trabajo, entonces si tu tienes una jornada de siete horas puede ser que de trabajo efectivo sólo hayas tenido cinco, entonces ¿qué ha pasado con las otras dos horas de trabajo efectivo? Porque sólo tienes veinte minutos de descanso en teoría y ¿cuántas veces puedes ir al lavabo

en una jornada? Tres, ni una más, y pidiendo permiso en muchas empresas, que tienes que pedir permiso para ir al lavabo” (T1-GD-CC)

Las llamadas de los teleoperadores han de seguir un protocolo en el que se incluyen los tiempos de respuesta a cada llamada, tiempos que si se rebasan pueden ser objeto de sanciones por parte de la empresa. Los teleoperadores coinciden en que una llamada ha de ocupar entre dos minutos y medio y tres minutos y medio, nunca más aunque luego la realidad sobrepasa esta estimación ampliamente.

Como en el más puro estilo taylorista del control de tiempos y movimientos en las fábricas industriales de principios del siglo XX, la teleoperación se desarrolla con un estricto y rígido control del tiempo del servicio al cliente. Se trata de “ganar tiempo en cada llamada para poder satisfacer al cliente que está en espera” (Directivo CC2) y, para ello, los teleoperadores han de ser amaestrados en la estandarización de la presentación, de las respuestas y de la finalización del servicio concreto al cliente. La unidad de tiempo en este tipo de trabajo condiciona absolutamente todo el *modus operandi*¹⁴.

Una buena parte del teletrabajo, sea *on line* u *off line*, se limita al seguimiento de instrucciones incorporadas, o bien al sistema telemático-informático central de la empresa o bien al propio software instalado en el terminal del teletrabajador, respectivamente. En ambos casos, en la mayoría de ocasiones el teletrabajador se limita a ejecutar tareas desprovistas de cualquier iniciativa personal con la observancia, incluso de un horario preestablecido. En este tipo de organización del trabajo, los teletrabajadores no tienen una independencia de hecho si tenemos en cuenta el criterio locativo (están realizando la prestación en un lugar diferente

¹⁴ Por ejemplo, la empresa holandesa *Otto*, la segunda en importancia en su país en cuanto a la venta por catálogo, recibe al día entre cinco y diez mil llamadas telefónicas para realizar pedidos. Cada llamada tiene una duración media de cinco minutos. Muchas de estas llamadas tienen lugar a la hora de comer, a la hora del té o al final del día. Esto significa que el teletrabajador tiene que trabajar durante cortos períodos de tiempo, varias veces al día. El teletrabajador tiene el denominado contrato de mínimos y máximos y de trabajo a la llamada. La empresa organiza un mínimo de 20 horas de trabajo al mes y un máximo de cinco horas al día. Como media un participante trabaja unas 75 horas al mes. Los teletrabajadores reciben cada mes su horario de trabajo, el cual incluye las guardias de noche y los servicios de fin de semana. Pero además de este cuadro horario los teletrabajadores también pueden ser llamados durante las horas de más trabajo cuando los teletrabajadores normalmente encargados no alcanzan a cubrir todo el trabajo. El resto del tiempo el teletrabajador está en espera o *stand-by* (fuera de su horario normal de trabajo) por lo que no recibe remuneración alguna. Muchas mujeres se ven obligadas a permanecer en casa todo el día sin recibir llamadas para hacer trabajo extra. Citado en OIT (1990).

de la sede empresarial, pero asignado previamente a un cliente) ni a nivel funcional (criterio comunicativo).

Desde nuestro punto de vista no se puede identificar el teletrabajo realizado en las Empresas A y B con una mayor autonomía en la gestión del tiempo de trabajo por parte de los trabajadores, así como mucho menos en el trabajo que realizan los teleoperadores de las empresas CC1 y CC2. Como resultado de la observación de las experiencias de teletrabajo y de la lectura de experiencias que se han realizado en diversos países y empresas, la conclusión sería más bien la contraria: en líneas generales, en la prestación de trabajo a través del teletrabajo itinerante, los trabajadores no logran tener un mayor control de la gestión del tiempo de trabajo, ya que la prestación a realizar viene determinada por unas pautas y directrices empresariales que si bien no dicen nada sobre el tiempo de dedicación, obligan al establecimiento de jornadas laborales incluso en ocasiones más elevadas que las jornadas ordinarias. De todas maneras, se observa una disparidad de situaciones que sería necesario investigar, teniendo en cuenta variables como el tipo de actividad que se realiza, el nivel de profesionalidad y cualificación del teletrabajador, el tipo de contrato, la sujeción o no de la prestación a negociación, la capacidad de negociación de los teletrabajadores, etc. Disparidad de situaciones que, en sí misma, ya pone en entredicho la asociación que algunos autores establecen entre teletrabajo y mayor autonomía del tiempo de trabajo, manifestando, desde nuestro punto de vista, una vez más un cierto deslizamiento hacia la conclusión futurible de lo que se pretende que sea la realidad en lugar de ver lo que es en sí misma. Como le hemos oído reiteradamente a Juan José Castillo, hay autores que de tanto querer decir cómo será el futuro, no llegan a ver lo que pasa en el presente¹⁵.

Al respecto, los teletrabajadores y teleoperadores encuestados nos dieron su opinión en relación a las posibilidades de autonomía en la organización de los tiempos de la jornada laboral. Veamos sus respuestas:

¹⁵ Esa tendencia tan profusa hoy en día a especular en lugar de invertir intelectualmente, como la denomina Rubert de Ventós (2000).

Tabla 16. En su opinión, el teletrabajo... (en % sobre el total de cada empresa).

	Permite autoorganizar la jornada laboral				
	Mucho	Bastante	Ni bastante, ni poco	Poco	Muy poco
	%	%	%	%	%
Empresa A	-	-	10	25	65
Empresa B	-	-	25	60	15
CC1	-	-	-	45	55
CC2	-	-	-	40	60
Total	-	-	8.8	42,5	48.8

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la investigación.

Tabla 17. En su opinión, el teletrabajo... (en % sobre el total de cada empresa).

	Permite administrar los descansos dentro de la jornada de forma personal				
	Mucho	Bastante	Ni bastante, ni poco	Poco	Muy poco
	%	%	%	%	%
Empresa A	-	-	5	50	45
Empresa B	-	-	10	30	60
CC1	-	-	-	60	40
CC2	-	-	-	45	55
Total	-	-	3.8	46.3	50

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la investigación.

En las anteriores preguntas hay una coincidencia de percepción bastante elevada entre teletrabajadores y teleoperadores. La conclusión es que la organización del trabajo en torno a la teleoperación y al teletrabajo dejan muy poco margen de maniobra tanto para autoorganizar la jornada de trabajo como para distribuir los descansos a lo largo de la jornada, opiniones que contrastan con la idea generalizada entre el management de que el teletrabajo permite una mayor autonomía del teletrabajador en la organización de su trabajo.

Tabla 18. En su opinión, el teletrabajo... (en % sobre el total de cada empresa).

	Aumenta la productividad del trabajador				
	Mucho	Bastante	Ni bastante, ni poco	Poco	Muy poco
	%	%	%	%	%
Empresa A	20	75	5	-	-
Empresa B	25	50	20	5	-
CC1	-	20	30	50	-
CC2	-	20	30	50	-
Total	11.3	41.3	21.3	26.3	-

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la investigación.

Por otro lado, en las opiniones sobre el aumento de productividad sí observamos una clara distinción entre las Empresas A y B y las Empresas CC1 y CC2. Los

teletrabajadores de A y B consideran que sí ha habido incrementos de productividad, mientras que la mitad de los teleoperadores creen que no se han dado estos aumentos. En nuestra interpretación, la línea divisoria entre las opiniones de teletrabajadores y teleoperadores puede estar en el diseño organizativo en el que se incardinan las prácticas de teletrabajo y teleoperación; un diseño más abierto, menos taylorizado, frente a un diseño más rígido basado en el control exhaustivo del trabajo realizado. Este control omnipresente puede afectar a los rendimientos de los propios teleoperadores.

Los sistemas indirectos de control del tiempo de trabajo por parte de la empresa tienen que ver también con la sensación de visibilidad o invisibilidad que tienen los teletrabajadores. La Empresa A y B no les exigen un período de presencia obligatoria en la sede de la compañía, excepto cuando son requeridos expresamente para una entrevista con la dirección o para alguna reunión del equipo de trabajo. Por lo demás, un teletrabajador puede estar durante días sin aparecer físicamente por la sede de la empresa ya que su lugar de trabajo está asignado en casa de los clientes. Sin embargo particularmente los teletrabajadores más jóvenes son los que más “se dejan ver” por la sede de la compañía aún cuando no tienen obligación de permanecer en ella. Según los teletrabajadores entrevistados, hay un perfil entre el personal que se acaba de incorporar en las empresas que tiene unos contratos inestables y que, con su presencia en la empresa, pretenden ser vistos para que se les tenga en cuenta a la hora de las promociones o de la conversión de contratos temporales a contratos fijos. Normalmente es un personal joven que antes de ir a las empresas clientes a prestar sus servicios, se pasan por las oficinas de la compañía para dejar constancia de que comienzan a trabajar con puntualidad. Algunos de ellos también acaban la jornada acudiendo a la sede empresarial y son los que más frecuentemente se conectan desde casa en horas teóricamente de descanso diario para mostrar su vinculación con la estrategia empresarial de flexibilidad de los tiempos de trabajo.

“La mayoría de los jóvenes que entran y que tienen un futuro incierto son los que hacen más horas, creo yo. Los ves como vienen aquí al punto de la mañana con el traje de la boda y aunque no hagan especialmente nada se dejan ver por los directores y después van a casa de algún cliente a comenzar realmente su jornada de trabajo. Creen que de esta manera caerán mejor al jefe, éste verá que se preocupan por estar en punto, que trabajan desde el punto de la mañana, que no les importa dedicar muchas

horas (...) Pero esto pasa en realidad cada vez más pero yo creo que están engañados, o se están engañando a sí mismos porque no creo yo que les hagan contratos fijos después porque hayan venido cada día a la oficina sino que tiene que ver más el hecho de si hacen bien o no su trabajo” (Trab.2-GD-Empresa A).

“Bueno pero es que dentro de hacer bien o no su trabajo en la opinión de los jefes ya es también el que metan más horas, el que estén más disponibles, el que trabajen a la noche, porque estos son los que más trabajan desde casa después de lo que podemos decir una jornada laboral. Llegan a casa y dicen, bueno, ahora me conecto y envío un correo a alguien de la empresa para que mañana tenga preparada una asistencia a tal hora y así queda constancia de que estaba pensando en el trabajo, ¡las 24 horas del día si hace falta!” (Trab.4-GD-Empresa A).

“De toda la plantilla son los que acaban de entrar los que más frecuentan las oficinas. Llegan aquí y ponen su ordenador en las mesas colectivas que hay para conectar los portátiles y están un rato haciendo cosas, supongo que organizando su jornada, etc. Pero la cuestión es que son ellos los que a primera hora de la mañana más utilizan estos sitios porque además así los ve el director y luego se van a la calle” (Trab.1-GD-Empresa B).

Hay, por tanto, una disparidad importante según las empresas y las realidades jurídico-laborales de cada país en relación a la fijación de la jornada laboral para los teletrabajadores así como del cumplimiento del tiempo de trabajo. Un estudio realizado por la Comisión Europea sobre las condiciones de trabajo en teletrabajadores en organizaciones alemanas y holandesas, señalaba que la mayor parte de las organizaciones estipulan el número de horas que deben trabajar los teletrabajadores y también se requiere información sobre las horas semanales¹⁶.

Gracias a la Ley 11/1994 de 19 de mayo, las empresas han podido establecer una importante flexibilización de la jornada de trabajo, sobre todo mediante su anualización y el modo en como se distribuyen los descansos. Es necesario señalar también que para el caso de las prestaciones de trabajo especiales¹⁷, a las que puede quedar sujeto cierto tipo de teletrabajo de altos directivos y personal

¹⁶ Véase European Commission, DG. XIII-B, *Legal, organizational and management issues in telework*, Office for official publications of the European Communities, Luxemburgo.

¹⁷ Es necesario señalar aquí que la consideración de especialidad para un tipo de prestación puede quedar en manos de la decisión de la empresa, sobre todo en aquellas empresas en las que la capacidad de negociación y la articulación de los trabajadores es menor. Así se substraen de las obligaciones relativas a la fijación del tiempo de trabajo a una buena parte de la plantilla. En ocasiones se ha utilizado el criterio locativo, el hecho de no realizar la prestación en las dependencias de la empresa, como un factor determinante para la consideración de especialidad de la prestación, pero como ya hemos visto anteriormente, en la mayoría de las ocasiones, hay suficientes argumentos para reconocer la subordinación y la laboralidad de la relación entre teletrabajador y empresario, hecho que determinaría la fijación del tiempo de trabajo y, por consiguiente, una cierta especificación de la jornada laboral.

muy cualificado que realiza trabajos considerados estratégicos para el producto o servicio, es vigente en España el RD 1438/1985, de 1 de agosto, por el que se regula la relación laboral de carácter especial de las personas que intervengan en operaciones mercantiles por cuenta de uno o más empresarios. En el artículo 4 se especifica que “la relación laboral a la que está sujeto el trabajador no implicará sujeción a jornada u horario de trabajo concreto, sin perjuicio de las previsiones contenidas en los pactos colectivos o individuales”.

En ciertos tipos de teletrabajo, como el teletrabajo móvil realizado por personal técnico cualificado, se asiste a un debilitamiento del tiempo de trabajo como medida de la prestación, ya que la gestión del tiempo de trabajo se subordina a la consecución de resultados. En el caso del teletrabajo más taylorizado, que consiste en tareas repetitivas, y que se realiza con controles directos o indirectos, el tiempo de trabajo puede establecerse de forma más rígida.

Algunos ejemplos de cómo se entiende el *flexi-time* en el teletrabajo quedan recogidos en cláusulas de diversos convenios colectivos de empresas europeas.

En el Convenio Colectivo de Telecom Italia, de fecha 1 de agosto de 1995, se dispone que “el teletrabajador comunicará el inicio y el final de la prestación laboral accionando el dispositivo de presencia” (este dispositivo garantiza el control informático, en tiempo real, de la prestación que realiza el teletrabajador). En la experiencia Telecom Italia sobre teletrabajo no se considera conveniente el trabajo *on line* con horario fijo, puesto que el interés de la empresa se dirige no al control de los momentos sino de los objetivos.

En el Acuerdo entre la empresa alemana IBM y el comité conjunto de la empresa se prevé que el teletrabajador consignará en un documento de control las horas de trabajo realizadas y su distribución, estando obligado a comunicarlo a la empresa a final de mes.

En el contrato de trabajo de la empresa ABB Bélgica con sus teletrabajadores se especifica que la empresa ha de proveer el equivalente a 7 u 8 horas de trabajo al día con una única restricción, que el trabajo se realice de lunes a viernes. El contrato de la empresa *Württembergische Versicherungs AG* en Alemania fija que los teletrabajadores trabajen 19 horas por semana.

En el artículo 19.c del Convenio Colectivo de *Ibermática S.A.*, firmado el 22 de abril de 1997 (BOE 6 de mayo de 1997), se señala que “la implantación de este sistema [el teletrabajo], permite una flexibilidad horaria total, con un menor volumen de desplazamientos y un mayor nivel de concentración”.

En el artículo 5 del Convenio Colectivo de *Seat* en Italia se establece que el horario de trabajo a jornada completa o a tiempo parcial se distribuirá en una horquilla diaria a discreción del teletrabajador en relación con la actividad a desarrollar, sin perjuicio de que permanezca localizable durante determinados períodos de tiempo para estar en contacto con la empresa.

En el artículo 12 del Convenio Colectivo de la empresa italiana *Caridata* se dispone que los horarios de trabajo deben ser flexibles. En todo caso debe garantizarse la presencia en el lugar de trabajo durante ocho horas al día en la franja horaria que va desde las 08.00 a las 20.00 horas. En el artículo 11 del Convenio Colectivo de la empresa italiana *Caridata* se señala que los horarios se entenderán flexibles siempre que se garantice el tiempo de presencia, la consecución de los objetivos y de las cadencias temporales fijadas, la correspondencia de los procedimientos con los estándares de calidad empresarial, y que tal flexibilidad responda satisfactoriamente a las exigencias del cliente y a las directrices del empresario.

En el programa piloto de teletrabajo de la Función Pública de Canadá se precisa que la mayor parte de los acuerdos colectivos permiten sólo una aplicación restringida del régimen. La mayoría de las disposiciones sobre las horas de trabajo precisan la duración del trabajo diario, por ejemplo, de 7.30 horas en un periodo de 11 horas comprendido entre las 07.00 y las 18.00 horas.

La empresa alemana *Telehaus Wetter* fija un horario base de teletrabajo entre las 9 y las 16 horas.

En el contrato de trabajo de la empresa *Württembergische Versicherungs AG*, se contempla que los teletrabajadores tengan plena flexibilidad para decidir cuándo trabajan entre las 07.00 y las 19.00 horas, franja horaria en la que el ordenador está disponible.

En los Convenios Colectivos italianos sobre teletrabajo se contempla la casi total libertad y flexibilidad en la gestión del horario de trabajo, cuya duración viene fijada en los convenios vigentes, a salvo de la existencia de una franja horaria, generalmente de dos horas no necesariamente consecutivas.

1.4. Los turnos de trabajo.

Podemos establecer un paralelismo con la empresa industrial respecto a las consecuencias de la utilización de nuevas tecnologías y el incremento de disponibilidad de los trabajadores. Por ejemplo, Prieto (1979) señala que la incorporación de nueva tecnología a los procesos de producción de las empresas manufactureras ha conllevado a una amortización de la misma a través del incremento constante de trabajo a turnos; además, añade este autor, que en muchos casos las propias características de la nueva tecnología hacen imposible técnicamente la detención del proceso de producción¹⁸. Paralelamente, observamos como la utilización de las TIC en las empresas, sobre todo en su vertiente de máquinas-servidores, almacenadoras de información y posibilitadoras de las redes intranet en las empresas, ha hecho que la asistencia a estas herramientas de trabajo tenga prácticamente un carácter permanente lo que ha obligado a la introducción de retenes, de turnos de trabajo en los fines de semana y al aumento de la disponibilidad horaria de los teletrabajadores durante los períodos de descanso de la semana laboral. En la Empresa A y B hay retenes de teletrabajadores rotativos de trabajo durante los fines de semana, a parte de las necesidades del trabajo planificado en fin de semana, que no se consideran como turnos de trabajo. Estos trabajos planificados consisten en la realización de la prestación de trabajo durante los fines de semana por necesidades del servicio, no son trabajos espontáneos, incidencias de fin de semana que son atendidas habitualmente por los turnos de trabajo o retenes de fin de semana. El trabajo planificado es continuo, es un trabajo que no “entiende” de horas de descanso ya que el servicio se concibe como un proceso en el que no pueden ser desatendidas las máquinas con y en las que se ha de operar:

¹⁸ Para Castillo y Prieto (1990:81) “la alta composición técnico-orgánica del capital (ligada a la amortización del capital invertido en instalaciones y, en particular, tecnología) en las empresas modernas (...) supone que cualquier paro o atasco en el proceso global de trabajo supone unos gastos cada día más elevados”. Este hecho es claramente observable hoy en día con el uso de las TIC en las empresas.

“... hay unas guardias, hay unos trabajos planificados de fin de semana de hardware, de software, no son turnos en el sentido tradicional, sino que la realización de estas horas están predeterminadas ya con la planificación, es decir llega una máquina nueva, el cliente no puede parar, y esto está reflejado probablemente en la planificación; esto no lo hace un turno, que yo sepa hay un servicio de guardia, pero esto lo hace el personal que no está de guardia porque la guardia tiene el sentido ese de emergencia, el hecho de una actuación como la de la llegada de esa máquina no es una emergencia sino que eso entraba dentro de una planificación” (Trab.3-Empresa A).

Los turnos de trabajo se han ido introduciendo en las empresas estudiadas prácticamente por los mismos motivos y con iguales objetivos, salvando las distancias de los servicios que administran. Así como con las horas extraordinarias, el concepto de “turno de trabajo” se desdibuja si tenemos en cuenta que estas empresas han implementado el horario flexible. Con el horario flexible no ha lugar a hablar de turno de trabajo porque el trabajo se ha de realizar según los condicionantes que marca la empresa y las horas que tradicionalmente eran consideradas horas de turnos pasan ahora a ser horas ordinarias de una jornada flexible y variable. Esto es especialmente visible en las empresas CC1 y CC2 donde el horario de vida de los trabajadores ha de amoldarse absolutamente al horario móvil que determina la empresa (no que predetermina con un tiempo de antelación suficiente).

Por un lado, en todos los casos las posibilidades técnicas de las nuevas tecnologías han hecho posible que puedan realizarse turnos de trabajo. Asimismo los requerimientos de mantenimiento técnico de las nuevas tecnologías hacen necesario un servicio permanente de teletrabajadores que atiendan a los clientes. En las Empresas CC1 y CC2 la atención al cliente se prácticamente las 24 horas del día incluidos los días festivos, fines de semana y períodos vacacionales convencionales. La filosofía de la introducción de turnos de trabajo no es tanto la permanente utilización de la tecnología introducida como aumentar el tiempo dedicado a la atención a los clientes. Sin embargo se observa en el estudio de las Empresas A y B que los patrones en la realización de turnos no son los mismos para todos los teletrabajadores, sino que la realización o no de turnos tiene que ver con la asignación discrecional por parte de la empresa de las necesidades de atención en los servicios, hecho que frecuentemente recae sobre un tipo determinado de teletrabajadores. También intervienen aquí factores personales de

resistencia a la realización de turnos de trabajo por parte de los propios teletrabajadores, hecho que acaba afectando a la consideración que tiene la empresa sobre los mismos. Sin embargo, en las Empresas CC1 y CC2 existe un patrón rotatorio de realización de turnos de trabajo para la mayoría de los trabajadores. La previsibilidad del trabajo realizado en las Empresas CC1 y CC2 hace más posible la determinación de patrones de turnos de trabajo en cuanto a horas se refiere y al número de trabajadores que requieren.

Genéricamente podemos asegurar que la realización de turnos en las empresas estudiadas se debe a:

- a) la naturaleza del servicio prestado,
- b) los condicionamientos técnicos,
- c) la búsqueda de rentabilidades económicas en el uso de tecnología y fuerza de trabajo y
- d) la resistencia y/o aceptación de los turnos por parte de los trabajadores.

Para los directivos de las empresas, el trabajo rotatorio es necesario porque revierte en el aprovechamiento de las ventajas competitivas de la empresa. Los productos que comercializan estas empresas y los servicios que prestan tienen un periodo de obsolescencia relativamente alto, hecho que obliga a realizar un trabajo de promoción y de venta de productos y servicios en el menor tiempo posible. Por otra parte, admiten también que la flexibilidad de la jornada permite una mayor adaptación de la capacidad tecnológica a una demanda variable y a un incremento de la competencia empresarial.

Las ventajas e inconvenientes concretos de la realización de turnos de trabajo son las que pueden asociarse también a la implantación del *flexi-time*:

- a) El abaratamiento final de los costes laborales en relación a las horas trabajadas y a los aumentos de productividad previstos. Por otro lado, parcialmente pueden aumentar los costes laborales si se asocian al trabajo a turnos retribuciones más elevadas para trabajos muy específicos, cosa que en el caso de las empresas estudiadas sólo ocurre con los retenes previstos de fin de semana.

- b) La tasa esperada de depreciación alta, como resultado de la evolución de la tecnología, que implica un mayor y más intensivo uso de la tecnología por su desgaste y su previsible sustitución por tecnología ahorradora de tiempo. Las inversiones se han de rentabilizar lo antes posible, campaña a campaña en el caso de las CC1 y CC2.
- c) El incremento de la productividad final de la empresa por la utilización intensiva de los factores de producción. Como contrapartida, asimismo se puede apreciar una disminución de la productividad en algunos trabajadores como consecuencia del cambio de los ritmos de trabajo y la alteración de su “reloj biológico”.
- d) Ahorro fiscal a través de amortizaciones más rápidas.
- e) Disponibilidad de personal en cantidad y calidad necesarias.
- f) Problemas de gestión para la empresa derivados de la organización y el control de turnos, hecho que se pone en evidencia en la desorganización que denuncian los teleoperadores de CC1 y CC2.
- g) Problemas de aparición de enfermedades derivadas del trabajo en períodos de descanso y, consecuentemente, el aumento de las bajas laborales y del absentismo.

2. JERARQUIZACIÓN Y CONTROL DEL PROCESO DE TRABAJO.

Algunos autores de la denominada Escuela de la Regulación han prestado especial atención al factor de la diferenciación en la asignación de tareas y a las consecuencias que tiene sobre el control del proceso de trabajo por parte de los trabajadores. Este control viene determinado, en parte, por el estilo de dirección y el estilo de mando, en definitiva por lo que los autores del *management* han denominado como la “cultura empresarial”¹⁹.

La organización del trabajo puede definirse sencillamente como “el sistema de reglas y de normas que determinan la manera como se ejecuta la producción en la empresa” (Durand:1979:15). Esta organización del trabajo se incardina dentro del tipo de estructura organizativa que adopta la empresa para su funcionamiento. En este trabajo nos ha interesado destacar algunos aspectos relacionados con las dimensiones “jerarquización” de la estructura y “control del proceso de trabajo”, dimensiones que pueden ayudar a reflejar los márgenes de autonomía y de responsabilidad que tienen los trabajadores para realizar su trabajo.

A efectos operativos, esta dimensión “Jerarquización y control del proceso de trabajo” se ha dividido en las siguientes variables de estudio:

- 2.1. La estructura organizativa de las empresas y estilo de autoridad.
- 2.2. El control del trabajo y las líneas de mando.
- 2.3. La atribución de responsabilidades y la autonomía en el trabajo.

Las tres variables consideradas están en relación, esto es, según la estructura organizativa, el modo/estilo de autoridad y el tipo de control del trabajo y de los subordinados, podemos encontrar una mayor o menor autonomía del teletrabajador para la realización de su trabajo. Otra cuestión importante es qué consecuencias comporta esta mayor o menor autonomía y atribución de responsabilidades, por ejemplo si se remunera de forma diferente, qué efectos tiene sobre la carga física y mental, sobre el desarrollo de la vida cotidiana del

¹⁹ Idea que se sustenta sobre el supuesto de que las empresas son organizaciones racionales en las que sus miembros, indistintamente, tienen objetivos comunes y que esconde las disputas y conflictos de intereses en las relaciones sociales de producción.

teletrabajador, etc., cuestiones que son atendidas en otras dimensiones del estudio.

Podemos comenzar el análisis de esta dimensión atendiendo a algunos aspectos teóricos sobre el estudio de las organizaciones y su estructura. En sentido genérico Schein (1978) afirma que una organización es la coordinación racional de actividades de un colectivo de personas que persiguen fines y objetivos comunes y en la que se da una división de funciones, una jerarquía de autoridad y una asignación determinada de responsabilidades. En general algunos autores²⁰ coinciden en que una organización presenta las siguientes características: a) las organizaciones están compuestas por individuos y grupos de individuos, aunque éstos sólo estén parcialmente implicados en la consecución de los fines de la organización; b) la determinación de una serie de objetivos de mediano y corto alcance y de fines de largo alcance; c) el establecimiento de una división funcional que asigna responsabilidades y autoridad diferenciada a sus miembros; d) la tendencia a la coordinación y a la dirección de las actividades que desarrolla la organización; e) la permanencia y estabilidad en el tiempo así como la disposición al cambio, y f) la dotación de una serie de recursos materiales y espaciales de carácter instrumental para conseguir objetivos y fines.

2.1. La estructura organizativa de las empresas y el estilo de autoridad.

La estructura de las empresas estudiadas, como estructura organizacional, puede ser analizada desde la sociología como un sistema de gobierno que varía de acuerdo a los principios de *management* empleados. Así, las empresas/organizaciones pueden tener un sistema y estilo de autoridad situado en un gradiente desde la autocracia, pasando por la tecnocracia a una gestión más participativa o cogestión²¹, gradiente en el que el papel de los subordinados varía en relación a las oportunidades que tienen de participación en la toma de decisiones, en la organización de su trabajo y en la delimitación de sus

²⁰ Véase Peiró (1990).

²¹ La autocracia hace referencia al gobierno absoluto donde el poder se ejerce por un individuo o grupo de individuos, poder sostenido por el control de los recursos, la propiedad y/o derechos de posesión, tradición, carisma y otros derechos de privilegio personal. La tecnocracia se refiere al dominio que se ejerce a través del conocimiento, la experiencia del poder y/o la capacidad para resolver problemas relevantes. La cogestión es una forma de dominio donde se comparten espacios de dirección conjunta por las partes contratantes.

condiciones de trabajo. En la base de esta consideración está la legitimación de la gestión empresarial como proceso de gobierno en el que juegan un papel importante las relaciones sociales de producción.

Una primera observación de las empresas estudiadas plantea la cuestión de cómo es el diseño de la estructura organizacional de las mismas, es decir si se trata de organizaciones más o menos verticales o más o menos horizontales jerárquicamente. En la literatura managerial cada vez se ha dado más importancia a las estructuras horizontales, donde la información y la toma de decisiones tiende a diluirse por los diferentes ámbitos de la organización, estructuras que según se dice son más adaptativas a los cambios del entorno (un caso muy *adaptativo* es el que Morgan (1990) denomina como organizaciones matriciales donde la toma de decisiones es reticular). La teoría de sistemas ya había puesto en evidencia la interconexión de las organizaciones con los cambios y la tendencia a la entropía que había de ser corregida a través de mecanismos homeostáticos. Se entiende, pues, que las organizaciones burocráticas y rígidas presentan problemas de asimilación de los cambios contextuales y hace que las organizaciones productivas no respondan adecuadamente a los requerimientos del entorno.

Las empresas estudiadas en este trabajo presentan perfiles organizacionales diferenciados. Por un lado pueden considerarse estructuralmente similares la Empresa A y B, y, a su vez, diferenciadas de los *call centers*. Se observa una tendencia en las Empresas A y B hacia la simplificación organizativa a lo largo de sus trayectorias, mientras que en CC1 y CC2 la estructura organizativa está mucho más burocratizada y puede considerarse de un corte tradicional en cuanto a la disposición de la jerarquía de mando y de los departamentos internos.

Organizativamente la Empresa A tiene una distribución descentralizada en unidades de producción y de servicio. En lo que atañe a este estudio, las unidades de servicio de esta empresa se distribuyen en varias ciudades de la geografía española y, en lo sustancial, todas estas unidades de negocio realizan prácticamente las mismas actividades que se concretan en la prestación de servicios informáticos a usuarios y clientes. Las unidades de negocio de esta empresa están situadas en diversos países europeos y sus líneas de mando

reportan directamente sobre líneas de mando jerárquicamente más elevadas situadas en otras unidades de negocio.

En la unidad de negocio estudiada, sita en Barcelona, la estructura organizativa ha ido simplificándose a lo largo de los años en lo que se refiere a la constante desaparición de cuadros intermedios que realizaban tareas de vigilancia y control del trabajo. Sin embargo, en lo esencial, las divisiones departamentales siguen siendo las mismas que hace 25 años aunque el personal que las integra ha disminuido cuantitativamente, excepto en el nivel de operaciones que ha tenido un mayor crecimiento debido a la propia expansión del sector informático. En este sentido sí se puede hablar de una tendencia a una cierta horizontalización de la estructura organizativa empresarial, la cual cosa no quiere decir que este hecho haya comportado la disminución de la “distancia jerárquica” entre la dirección y la línea de operaciones, ya que *“han quitado mandos intermedios pero eso no quiere decir que nosotros no tengamos que reportar a los directores”* (Trab.2-Empresa A).

La empresa A puso en marcha en los años setenta lo que hoy se conoce como dirección por objetivos, hecho que posibilitó la supresión de líneas intermedias de mando al traspasar ciertas responsabilidades de la ejecución del trabajo a los trabajadores, previamente, pues, de la introducción del teletrabajo. La dirección por objetivos requiere de la implicación de los trabajadores en las fases del servicio y de un reporte final del trabajo realizado con las incidencias encontradas en la prestación. En la actualidad, el teletrabajador que realiza su trabajo en las casas de los clientes, reporta su actividad a un jefe de equipo que cumple las funciones de coordinación del servicio y éste, reporta a su vez, a un director de operaciones que no tiene por qué estar ubicado físicamente en la misma unidad de negocio. Por ejemplo, en el caso de la Empresa A, algunos teletrabajadores y jefes de equipo reportan directamente a su jefe más inmediato que se encuentra en Madrid, y éste hace lo mismo con su jefe más inmediato que se encuentra en Italia.

En la Empresa B, la actividad se organiza básicamente con los mismos parámetros que en la Empresa A, pero se observa una mayor centralización en el reporte de las actividades. En la Empresa B hay un director de operaciones único para todos los proyectos, para todos los equipos y, por tanto, para todos los

coordinadores de equipo y teletrabajadores. Las dimensiones de las Empresas A y B condicionan, desde nuestro punto de vista, este hecho, ya que la Empresa A tiene más unidades de negocio y un mayor volumen de trabajadores que la Empresa B, aunque no por ello, la Empresa B puede dejar de considerarse, en palabras del director de operaciones, como “*la empresa líder en el sector de productos integrales para la pequeña y mediana empresa española*” (Directivo Empresa B). El volumen de personal que tiene bajo su mando este directivo puede ser que facilite la centralización del control de los proyectos que se llevan a cabo en la empresa.

Una cuestión importante a tratar en la organización del trabajo directamente relacionada con la estructura organizativa de la empresa es la importancia que la empresa da a los cuadros y mandos intermedios para asegurar el funcionamiento y el control de la organización del trabajo. En una estructura organizativa de tipo más taylorista, las oficinas de estudios y servicios de control intervienen sobre la organización del trabajo de manera más directa (Durand, 1979). Claro que la existencia de este *staff* empresarial depende también de diversos factores como, por ejemplo, la dimensión de la propia empresa. En las empresas pequeñas y medianas el control de la organización del trabajo se reduce frecuentemente a la dimensión de ciertas funciones aseguradas por un solo responsable, a veces polivalente. En la gran empresa se supone que este control ha de tener ciertos grados de descentralización que dibujan una línea de mando desde las primeras a las últimas responsabilidades en el control del proceso de trabajo. Sin embargo, el factor tecnológico cuenta también para entender el “adelgazamiento” de las líneas de control y mando en empresas con unas dimensiones importantes, como es el caso de la Empresa A y la Empresa B. En ellas, y en parte, este control viene garantizado por las propias TIC y por el uso que de ellas hacen los propios teletrabajadores, así como por un cierto grado de delegación de responsabilidades en la realización del trabajo que antes eran un espacio de decisión de mandos intermedios.

Es un hecho observable en las Empresas A y B que ha habido un proceso de reducción de las líneas de mando-control hasta lograr formar equipos *ad hoc* que se encargan de proyectos determinados. Estos equipos vienen comandados por una persona que elige, junto al jefe de operaciones, el resto de trabajadores que participarán en el proyecto. Preguntados los directivos de la Empresa A y la

Empresa B sobre quien recae la asunción del mando en cada proyecto, las respuestas han sido las siguientes:

“Estos equipos se organizan a medida que van saliendo los proyectos para los clientes. O sea, hay un proyecto que puede salir adelante y se piensa quienes son las personas idóneas para realizarlo. Se escoge una persona que pueda hacerse cargo de un equipo de colaboradores y coordinar este equipo pero aunque se diga que es el jefe del proyecto no tiene atribuciones por encima del resto del equipo. O sea, en un proyecto esa persona puede ser el jefe que coordina pero en otro proyecto diferente, más adelante, esa misma persona puede estar integrada en el equipo pero no ser el jefe. Simplemente se escoge a la persona que se cree en el momento que mejor va a responder a lo que requiere el proyecto para dar mejor asistencia a nuestro cliente” (Directivo Empresa B).

“Un servicio lo tienen que hacer diferentes personas de distintos departamentos porque el servicio requiere el trabajo en equipo. Hay una planificación de este servicio y se le entrega a un jefe de grupo que será el encargado de llevar a la práctica este trabajo, de supervisarlo, de estar al tanto de lo que ocurre, y este jefe de grupo ha de rendir cuentas después a su superior, al director de operaciones en concreto, pasándole las incidencias, etc. A nosotros nos interesa formar estos equipos con la gente más competente para cada caso porque de este modo el servicio sale bien” (Directivo Empresa A).

Según los teletrabajadores, el éxito del trabajo del equipo que realiza un servicio depende en buena medida de un *plus* de voluntarismo que ponen los trabajadores para realizar el trabajo, sobre todo cuando se encuentran ante imprevistos. Aunque se reconoce en la mayoría de los casos que la dirección del grupo suele recaer en personas que están bien preparadas técnicamente para desarrollar esta función, este hecho no deja pasar por alto situaciones en las que los propios teletrabajadores han de buscar soluciones urgentes para la resolución de problemas, sin que esta mayor responsabilidad se vea recompensada: *“a veces te toca a ti ir a buscar una persona en concreto que pueda realizar un trabajo cuando tenía que ser tu jefe de equipo o tu director más inmediato”* (Trab.3-Empresa A). Sin embargo, esta no es la tónica dominante ni en la Empresa A ni en la Empresa B.

Sin embargo, a pesar del reconocimiento de la cualificación y capacidad para coordinar un proyecto que, como hemos dicho, no se ponen en entredicho, se llega a insinuar también que la jefatura de los proyectos suele recaer casi siempre en las mismas personas, sobre todo en la Empresa B, dando a entender los

entrevistados que hay una estrategia empresarial para la consolidación de un tipo de mando intermedio sin el reconocimiento explícito de su función como tal, y, como es obvio, sin las condiciones especiales que podría requerir su nombramiento:

“Al final qué pasa, pues que te quitan los mandos intermedios y en los equipos de trabajo tu tienes que rendir cuentas también a tu coordinador de proyecto, que no es los mismo, ya lo se, pero este al final reporta a los directores y, de hecho, ahí hay una línea intermedia, tu llámale como quieras, pero ahí están ellos que están cumpliendo las funciones de controlar el trabajo” (Trab.3-GD-Empresa B).

“Para mí se ha tendido a quitar del medio a cuadros intermedios por el coste que tenían y porque, además, en realidad para controlar pues ya tienen las máquinas. Pero en el trabajo que hacemos no sólo das cuenta a tu director más inmediato sino que estás hablando con el jefe de proyecto y este es un trabajador como tú, que le han hecho jefe de proyecto y yo creo que eso se puede considerar también como un cuadro intermedio ¿no?, ¿qué diferencia hay?(...), bueno ahí se han ahorrado unas cuantas pesetas porque yo creo, no te lo puedo asegurar, que no les pagan más por realizar ese trabajo” (Trab.1-Empresa A).

En la Empresa A el trabajo de la prestación del servicio al cliente se organiza en base a tres ámbitos: el *engagement*, la consultoría y el *delivering*. Los teletrabajadores que participan en estos tres ámbitos pertenecen a unidades funcionales diferentes en el seno de la empresa y dan cuenta de su trabajo al director del proyecto o jefe de equipo:

“El engagement es el primer contacto con el cliente, la consultoría es una cosa intermedia entre el engagement y el delivering, precisamente como resultado de esa consultoría puede aparecer o no el delivering. Esa es la cadena de procedimiento que se sigue con un cliente. El engagement es el que entra en contacto con el cliente, obtiene, digamos, la contratación del servicio, lo perfila, ya sabe de qué volumen se está hablando, luego la consultoría puede darse o no, la consultoría viene dada por el hecho de que el cliente tenga o no una evaluación de riesgos, un análisis de impacto en su negocio, lo que le podría ocurrir si se para el proceso de información, eso es la consultoría, y cuando se ha hecho ese estudio, la fase final es la implementación de un plan de contingencias, y la práctica de ese plan de contingencias es el delivering. Cuando el consultor ha determinado qué aplicaciones son prioritarias, qué recursos de hardware y/o de software y humanos se necesitan, al final todo eso se pone en práctica. Para eso el cliente traslada los datos a un centro alternativo y ahí entra a trabajar el delivering, generalmente un técnico en aplicaciones, un técnico en NT, un

técnico Aix, un técnico de cada plataforma, impresión y eso en conjunto da como resultado la puesta en marcha del sistema de información alternativo y su gestión” (Trab.3-Empresa A).

La experiencia de teletrabajo en la Empresa A y B ha adoptado la fórmula de teletrabajo en equipo. Esta modalidad consiste en un equipo de teletrabajadores comandados por una persona que hace la función de coordinador y es el nexo del equipo con la empresa ya que es el encargado de supervisar y repartir las instrucciones de trabajo. Disentimos de Juri (1998), cuando afirma que este tipo de trabajo altera la relación normal de subordinación en el sentido en que la relación establecida entre los miembros del equipo no será propiamente jerárquica en el sentido tradicional del término (no especifica cuál es el *sentido moderno* de la relación jerárquica); para este autor, la relación o relaciones que se establecen en el equipo no son verticales ni en sentido ascendente-descendente sino que frecuentemente el coordinador del equipo será el centro de la red.

La base del orden diario de trabajo en las empresas CC1 y CC2 es fundamentalmente autocrática; en estas empresas la última instancia de poder, de mando y autoridad descansa sobre un individuo o un grupo de individuos, con una marcación clara de las jerarquías, personal que toma siempre las decisiones que afectan a las condiciones de trabajo y a la organización del trabajo. Los teleoperadores no tienen ninguna capacidad de decidir sobre los aspectos estructurantes del trabajo, sino que se limitan a seguir y acatar las normas de actuación estrictamente definidas por la dirección de sus empresas.

2.2. El control del trabajo y las líneas de mando.

Los atributos propios del trabajo de los mandos intermedios de hace 25 años han pasado a ser ahora parte integrante del trabajo de los propios teletrabajadores; su trabajo ha aumentado en responsabilidad al unísono de la simplificación de la línea de mando. Asimismo la dirección se ha vuelto más discrecional en lo que afecta a la organización del trabajo, pero sobre todo en lo que afecta a las condiciones del ejercicio de la prestación. Como comentábamos anteriormente, la distancia jerárquica entre teletrabajadores y dirección sigue siendo básicamente la misma aunque la percepción actual es de que haya aumentado, precisamente por el efecto de desaparición de los cuadros intermedios que antes funcionaban

como “*un colchón que paraba los palos para que no llegasen a la dirección*” (Trab.5-Empresa A).

La dirección por objetivos no persigue tener un control exhaustivo del proceso de trabajo sino más bien comprobar si un proyecto se realiza dentro de unos límites temporales determinados y si responde a una calidad concreta. Puede parecer, entonces, que la dirección por objetivos implica un mayor control del proceso de trabajo por parte del teletrabajador. Sin embargo, sobre todo en el caso del teletrabajo móvil, la dirección por objetivos implica una transformación de las pautas y procedimientos de control del trabajo por parte de la empresa: así, el cliente aparece como un nuevo agente (una nueva clase de mando intermedio) que se encarga de controlar el proceso de trabajo y da cuenta no ya de los resultados de la prestación sino también del comportamiento del teletrabajador así como de la realización técnica de la misma.

En la implantación del teletrabajo por diversas empresas resalta el hecho de que la prestación de trabajo esté basada en la conquista de una serie de objetivos que marca la empresa. En este sentido, ya no tendría tanta importancia la jornada laboral como unidad funcional de trabajo, sino el hecho de que el volumen de trabajo se haya de realizar en un tiempo determinado (un día, una semana...) independientemente de las horas que se pueda dedicar a su consecución. Sin embargo, el trabajo por objetivos tiende a ocultar el hecho de que el teletrabajador adquiere el compromiso de satisfacer determinadas prestaciones en atención a determinadas pautas, períodos y condiciones prefijadas y que estas pautas normalmente no han sido negociadas entre el teletrabajador y la empresa. Para Thibault (2000), la ausencia de un horario establecido puede llegar a derribar las barreras que separan la vida privada de la vida profesional y hacer que en lugar de mayores dosis de libertad y control del trabajo por parte del teletrabajador nos encontremos ante una nueva forma de subordinación.

Cuando el teletrabajador se encuentra conectado *on line* al terminal de la empresa, desde ésta se pueden impartir instrucciones, controlar la ejecución del trabajo y comprobar la calidad y cantidad de la tarea de forma instantánea y en cualquier momento como si el teletrabajador estuviera en la sede de la empresa.

Es lo que se ha venido a llamar una “supervisión y dirección remota”²². El empresario “circula por la red” de suerte que el terminal del teletrabajador puede considerarse como una prolongación de la empresa que coloca al teletrabajador en una posición substancialmente subordinada de control permanente.

Asimismo, cuando el trabajo se realiza *off line*, existen programas operativos específicos de software aplicativo que van registrando todos los pormenores de la realización de la tarea encomendada al teletrabajador. Es posible registrar el tiempo de trabajo efectivo, el tiempo dedicado a pausas, el número de operaciones realizadas, los errores cometidos por el trabajador, el establecimiento de cadencias de trabajo y de procedimientos codificados para la realización de la tarea, y la inclusión de instrucciones que van apareciendo a medida que se va desarrollando la tarea, al establecer rutinas de trabajo que van exigiendo su seguimiento paso a paso.

Para que se de un control del proceso de trabajo por parte del teletrabajador es condición necesaria que el control de supervisión se relaje, esto es que el trabajador tenga una autonomía real respecto a la decisión de cómo, en qué momento y en cuánto tiempo realiza una tarea determinada. Lo que hemos observado en las experiencias de teletrabajo es que hoy día existen las condiciones técnicas suficientemente desarrolladas par ejercer sobre el teletrabajador un control tecnológico de su trabajo, por lo menos de igual intensidad, si no más eficaz, que el control tradicional aplicado en el trabajo taylorista. En el trabajo interactivo el teletrabajador se encuentra expuesto en tiempo real a la vigilancia directa del empresario, mientras que en aquellos otros supuestos sin conexión telemática, este control también es posible de manera diferida mediante la utilización de *software* aplicativo específicamente diseñado para el control de las actividades productivas²³. Para González Molina y López

²² Véase Padilla Maléndez (1998). El desarrollo de los programas informáticos directamente relacionados con la telemática ofrece ya la posibilidad de establecer controles remotos en tiempo real en la relación de trabajo. Así, por ejemplo, desde la empresa se puede saber en cualquier momento si el terminal del teletrabajador está o no conectado, a qué hora se conectó por primera vez (la nueva manera de fichar), el tiempo transcurrido desde la última acción con el terminal del teletrabajador, el tiempo de respuesta a los requerimientos e instrucciones de la empresa, cuánto tiempo lleva el teletrabajador sin pulsar una tecla, etc.

²³ Thibault (2000:122) pone como ejemplo una empresa española de teleencuestas en la que “se registra a qué hora empieza el teletrabajador, cuándo termina, cuántas llamadas hace y su duración, cuántos le han colgado, se graba hasta su voz y en general todo el comportamiento de los teletrabajadores; el ordenador vigila todos sus pasos, hasta los tiempos muertos cuando el trabajador descansa”. La legislación española no prohíbe la utilización de mecanismos de control informáticos; el Estatuto de los Trabajadores, en su

Ahumada (2000) la posibilidad del control semanal y/o mensual que permiten los sistemas informáticos de control de la actividad²⁴, supone la posibilidad de una vigilancia superior a la fiscalización realizada en el trabajo presencial. De Vicente Pachés (2000) considera que los sistemas informáticos de control inciden sobre la persona del trabajador, viéndose sometido a una especial tensión, estrés y alienación motivada por esa constante y continuada presencia del control invisible (hasta el más pequeño detalle queda registrado en el ordenador).

A través de la acumulación de datos acerca del teletrabajador los empresarios van haciéndose un perfil de los mismos. Al respecto, Thibault (2000:125) afirma que “El seguimiento de factores como la capacidad para actuar de forma autosuficiente, sin necesidad de instrucciones complementarias y sin requerir, por tanto, consultas o supervisión minuciosa de su superior jerárquico; la capacidad de adaptación a todo tipo de cambios; la asimilación de los conocimientos teóricos y prácticos y la solución de los problemas que se van presentando; el aprovechamiento equilibrado del tiempo disponible para la realización de sus tareas, permite objetivar los aumentos salariales y diseñar criterios de reclasificación, promoción, orientación profesional o incluso, llegado el caso, despido”. A través de la información facilitada por los sistemas de control informático, el empresario puede reconstruir bastante aproximadamente también el perfil moral, ideológico y/o sindical del trabajador²⁵.

El teletrabajo, en su vertiente más taylorizada, supone una escasa capacidad de control del trabajador sobre su trabajo, ya que el ritmo de trabajo y la secuenciación de las tareas vienen ya determinados por el *software* y una serie de

artículo 20.3, autoriza al empresario a adoptar “las medidas que estime más oportunas de vigilancia y control para verificar el cumplimiento por el trabajador de sus obligaciones y deberes laborales, guardando en su adopción y aplicación la consideración debida a su dignidad humana y teniendo en cuenta la capacidad real de los trabajadores disminuidos, en su caso”.

²⁴ En España, el RD 488/1997 de 14 de abril sobre trabajo con pantallas de visualización, dispone que el empresario no puede utilizar “ningún dispositivo cuantitativo o cualitativo de control sin que los trabajadores hayan sido informados”. Esta disposición intenta evitar las intrusiones no declaradas del empresario en la actividad del trabajador, como por ejemplo el control de las páginas web que visita. En el caso extremo, algunas empresas británicas y japonesas llegan a instalar cámaras en el domicilio de los teletrabajadores para vigilarlos y medir su productividad (Juri, 1998). En Estados Unidos, según una encuesta de la *American Management Association*, el 27% de las empresas supervisa los mensajes de correo electrónico enviados por sus operarios, mientras que en 1997 era el 15% de las empresas.

²⁵ El control siempre ha sido una constante en el modo de producción capitalista. Piénsense, por poner un ejemplo, el gabinete técnico de la fábrica automovilística Ford a principios del siglo XX, encargado de realizar informes sobre la vida cotidiana y de vigilar la *buena conducta* de los trabajadores. Ahora, los sistemas informáticos se suman a los presenciales en las actividades que se desarrollan en la propia empresa y aparecen como las vías de control más eficientes en el caso del teletrabajo.

procedimientos estandarizados de actuación. Estos programas aplicativos, además de dar instrucciones sobre la manera de realizar una tarea determinada, pueden medir también los períodos de baja actividad y emitir avisos disciplinarios si no se cumplen por parte del teletrabajador los estándares de rendimiento calculados por la empresa (velocidad de introducción de datos, tareas terminadas en una unidad de tiempo, tiempo transcurrido sin realizar ningún teclado, etc.)²⁶.

En la disposición mínima 3.b del RD 488/1997 se dispone que “no deberá utilizarse ningún dispositivo mínimo de control cuantitativo o cualitativo sin que los trabajadores hayan sido informados y previa consulta con sus representantes”. No se requiere el consentimiento de los teletrabajadores para poder controlar su trabajo, pero de acuerdo al principio de buena fe contractual que ha de concurrir entre las partes, el control y seguimiento de la actividad productiva puede ser negociado con el mismo trabajador interesado o, de manera colectiva, con los representantes de los trabajadores.

Un apartado especial que atañe al control del teletrabajador y del proceso de trabajo es el respeto a las obligaciones contractuales que se derivan entre las partes. En este sentido, las empresas que implantan el teletrabajo también prevén un poder disciplinario que sancione las que se consideran faltas. En la medida en que para desarrollar muchas de las actividades del teletrabajo (como en el teletrabajo móvil por ejemplo) no existe claramente un vínculo horario preestablecido, sino que el teletrabajador tiene un cierto poder de determinarlo, las faltas tradicionalmente consideradas en los convenios colectivos pierden una buena parte de su significado (faltas, por ejemplo, como la impuntualidad, falta de asistencia, abandono temporal del puesto de trabajo o ciertas ausencias injustificadas, entre otras). Asimismo, quedan con una limitada presencia las faltas derivadas de los denominados *deberes de convivencia* (insultos, ofensas verbales, malos tratos, la falta de aseo, prohibiciones como fumar en el trabajo, el acoso sexual²⁷, etc...), salvo que se incurra en estas faltas a través de la red que

²⁶ “Determinados programas informáticos controlan no sólo el resultado de la prestación, sino también cómo se realiza y no de manera fragmentaria sino a lo largo de todo el proceso, lo que se ha dado en llamar ‘telemetría’. Se registran las reclamaciones procesadas o las páginas traducidas, pero también el número de pulsaciones por minuto, los errores, el método de trabajo e incluso las denominadas micropausas, lo que puede provocar una tensión mayor en el trabajador” (Thibault, 2000:188).

²⁷ Según cita Thibault (2000:158), “Diversos estudios indican que el 70% de los usuarios han sufrido acoso sexual a través del correo electrónico, hasta el punto de que en la empresa Kodak el acoso sexual

conecta al teletrabajador con otros trabajadores de la empresa y/o con los clientes o que el teletrabajador preste sus servicios desde un telecentro o desde las instalaciones de los clientes, lugares en donde se considera que forma parte de una comunidad laboral.

Estas normas son de obligado cumplimiento para todos los trabajadores de una empresa incluidos los teletrabajadores, aunque en el caso de estos últimos, debido a su especial situación, puedan ser sujetas de mayor o menor vigilancia. Sin embargo, con la práctica del teletrabajo se han venido a añadir algunas otras normas que antes no aparecían en los acuerdos y convenios. Algunas de estas normas, cuyo incumplimiento deviene fuente de responsabilidad disciplinaria, las resumimos a continuación:

- Obligación de estar localizable durante unos períodos estipulados en concepto de disponibilidad.
- Deberes de secreto²⁸, custodia²⁹ y no concurrencia.
- Utilización abusiva de los canales informáticos y telemáticos dispuestos por la empresa para realizar la prestación³⁰.

El poder disciplinario asociado a la práctica del teletrabajo no ve modificadas sus características esenciales pero el teletrabajo impone una serie de condiciones particulares que entran a formar parte de los códigos disciplinarios de las empresas con el objetivo de controlar la prestación. Este aumento o plus de condiciones y/u obligaciones se suman a las tradicionales que si bien en casos no tiene sentido su vigilancia, no desaparecen de los acuerdos, convenios y/o contratos individuales. Desde este punto de vista, la mayoría del teletrabajo que

aparece en primer lugar en el uso abusivo del correo electrónico” (original de Betts, M. y Maglitta, J. “Is policies target e-mail harassment”, *Computerworld*, nº 15, 1995, pág.: 12).

²⁸ En el artículo 43.9 del Convenio Colectivo estatal para el sector de telemarketing, se dispone que será sujeto de sanción todo aquél que incurra en “la violación del secreto de correspondencia de cualquier tipo o de documentos de la empresa o de las personas en cuyos locales e instalaciones se realice la prestación de los servicios y no guardar la debida discreción o el natural sigilo de los asuntos y servicios en que, por la misión de su contenido, hayan de estar enterados, así como hacer uso indebido de la información contenida en las bases de datos, incumpliendo lo establecido en la Ley”.

²⁹ Sobre todo en el teletrabajo doméstico, es objeto de sanción dejar que otros miembros de la familia o ajenos a ella utilicen los instrumentos informáticos y telemáticos facilitados por la empresa. De igual manera el teletrabajador no podrá autorizar a extraños a la empresa la copia de programas de software facilitados por la misma.

³⁰ Llamadas de teléfono particulares, realizar trabajos por cuenta ajena, realizar trabajos en períodos de baja por enfermedad, utilizar y difundir datos sin autorización, retener datos sin autorización, etc.

se realiza está bajo unas condiciones de supervisión y de control que no hacen especialmente autónoma la ejecución de las tareas encomendadas³¹.

Por ejemplo, en el convenio de *Telecom Italia* la modalidad de teletrabajo prevista en el mismo representa “un mero cambio del lugar de cumplimiento” de la prestación laboral “que no incide sobre la inserción del trabajador en la organización empresarial” ni sobre la jerarquía ni el control que puede realizarse por parte del empresario sobre el trabajador y el resultado de su trabajo, realizándose éste por vía telemática³².

Asimismo, una variante del control del trabajo realizado por el teletrabajador se explicita en el artículo 19 del Convenio Colectivo de la empresa *Ibermática S.A.*, de 22 de abril de 1997 (BOE 6 de mayo de 1997) señalando en su apartado C) relativo al teletrabajo que: “Deberá pactarse y de común acuerdo por escrito entre la empresa y el empleado (...) la disposición a presentarse en la oficina tantas veces como sea requerido durante la ejecución del proyecto o tarea recomendada”.

Los teletrabajadores de *Arthur Andersen* en España completan su trabajo a menudo en la oficina o en su domicilio haciendo horas extras resultando muy útil en ese caso el *Notebook PC*.

También en el Convenio Colectivo italiano de *Dun & Bradstreet Kosmos* se estipula que el teletrabajador dispondrá de un documento de control en el que entre otros datos debe figurar: la fecha y la hora en que recibe el trabajo a realizar y la fecha y la hora de entrega.

Otro aspecto a tener en cuenta respecto del control del trabajo es los cambios en el contenido del trabajo derivados de la aplicación del teletrabajo. Hay que tener en cuenta que el contenido del trabajo, tal como manifiestan Castillo y Prieto

³¹ Algunas empresas italianas como *Dun & Bradstreet* o *Digital Equipement* han optado por enviar al domicilio de los teletrabajadores una copia del convenio colectivo (ya que la normativa exige que el código disciplinario ha de estar a la vista de todos los trabajadores). En Italia los convenios colectivos existentes no prevén códigos disciplinarios para el teletrabajo sino que se remiten a la negociación colectiva sectorial, al tiempo que contienen referencias genéricas a la prohibición de concurrencia, de divulgación de información o a la obligación de realizar la prestación con diligencia (*Dun & Bradstreet*, artículo 6, y *Telecom Italia*).

³² Citado en Thibault (2000:47).

(1990), es una de las condiciones en que se lleva a cabo el propio trabajo, lo mismo que lo es el entorno, y lo mismo que éste tiene una serie de efectos sobre el comportamiento del trabajador.

Para finalizar el análisis de esta variable, veamos las respuestas de teletrabajadores y teleoperadores a la pregunta del cuestionario sobre control del trabajo.

Tabla 19. En su opinión, el teletrabajo... (% sobre el total de cada empresa)					
	Permite un control preciso del trabajo realizado				
	Mucho	Bastante	Ni bastante, ni poco	Poco	Muy poco
	%	%	%	%	%
Empresa A	10	75	15	-	-
Empresa B	40	55	5	-	-
CC1	40	60	-	-	-
CC2	70	20	10	-	-
Total	40	52.5	7.5	-	-

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la investigación.

La coincidencia es elevada en las respuestas. Mayoritariamente tanto teletrabajadores como teleoperadores admiten que puede realizarse un control preciso de su trabajo. La experiencia de los propios teletrabajadores y, sobre todo, de los teleoperadores parece confirmar el hecho de que las empresas tienen los medios tecnológicos y los diseños organizativos que aseguran este control.

2.3. La atribución de responsabilidades y la autonomía en el trabajo.

Algunos autores mantienen que una de las ventajas del teletrabajo es que posibilita una mayor autonomía del teletrabajador para organizar su trabajo y distribuir la carga de la prestación, derivadas de la flexibilidad que proporciona esta forma de trabajar³³. Sin embargo, desde nuestro punto de vista esta aseveración carece de fundamentación empírica en la mayoría de los casos en que se menciona. La idea del discurso managerial es: si se puede trabajar en un lugar fuera de la empresa y, por tanto, fuera del control directo de la supervisión tradicionalmente concebida, la consecuencia lógica es que el trabajo resultante

³³ Véase al respecto, Ortiz Chaparro (1996), Gray, Hodson y Gordon (1995), Padilla (1998), entre la abundante bibliografía que coincide en señalar el incremento de autonomía del teletrabajador respecto al modelo taylorizado precedente.

será más autónomo para el trabajador, éste podrá controlar más la distribución de su tiempo de trabajo. Sin embargo hay innumerables factores que influyen en la ausencia o la presencia de la autonomía en el trabajo, no sólo, ni fundamentalmente, el factor de localización de la prestación.

Las nuevas formas de organización del trabajo ponen en cuestión la concepción clásica de la prestación de trabajo de la época taylorista y generan nuevas obligaciones. El empresario puede conceder al trabajador una mayor autonomía en el empleo de su tiempo en contrapartida de resultados (es decir, la gestión por objetivos) pero la relación de subordinación, la obligación no desaparece, sino que se interioriza³⁴.

Con la dirección por objetivos se retoma, de nuevo, la norma de productividad individualizada. Los teletrabajadores son físicamente menos visibles para la dirección pero el control anterior a su prestación que consiste en la asignación del tipo de tarea a realizar y de un conjunto estandarizado de horas para su realización, hacen posible la asignación de responsabilidades para la producción y calidad de la prestación del servicio. La estandarización de procedimientos derivada del desarrollo específico de *software* y la organización del teletrabajo hacen que la prestación del servicio sea menos vulnerable a las interrupciones que antes se producían (cuando la conexión entre el trabajador y la empresa no era *on line*). Las estaciones de trabajo son individuales pero, al mismo tiempo socializadas en cuanto a su posibilidad de conexión continua con los operarios que prestan asistencia al servicio de los teletrabajadores. El control directo de la actividad se diluye en los controles indirectos y tiende a sustituirse por el control del resultado en el teletrabajo itinerante que responde a las exigencias de la dirección por objetivos. En el trabajo más cualificado de los teletrabajadores de la Empresa A y B la medición de la prestación laboral se organiza en torno a la consecución de objetivos. Para Prieto (1979:165), “la electrónica, informática, etc., incrementan el poder patronal en la empresa por medio del control, cada vez

³⁴ Véase el interesante análisis que realiza Waquet (1998) para el que la época en que vivimos se basa en la contradicción entre limitar, al menos en el plano teórico, la relación de subordinación y por consiguiente la vida profesional, y sin embargo aparecen nuevas y sutiles obligaciones, como la disponibilidad o la necesidad imperiosa de tener nuevos medios de comunicación en el hogar (entre otras cosas, para estar localizado, para estar “siempre” *on line* con la empresa), que no se identifican con una prolongación de la esfera laboral en la vida cotidiana.

mayor, sobre el trabajo que dichas técnicas permiten –y más que permiten, imponen– por su misma utilización como instrumentos de trabajo”³⁵.

Una cuestión de interés es la implicación que tienen los teletrabajadores en los proyectos y la implicación que se les pide por parte de la empresa. Los teletrabajadores perciben un aumento generalizado de sus responsabilidades para con los servicios que prestan y con los proyectos en general. La filosofía de la empresa va en esta dirección, es decir lograr una mayor implicación de los trabajadores en los servicios que ofrece la empresa. En los equipos de trabajo, el jefe y/o coordinador continuamente hace saber a los teletrabajadores que son ellos los que han de sacar adelante los compromisos de la empresa, esto es que son ellos los que en última instancia han de ser responsables de los objetivos empresariales (en el caso de la Empresa A, objetivos a nivel de Grupo; en el caso de la Empresa B, objetivos marcados a nivel individual). Los teletrabajadores han incorporado a su trabajo una serie de responsabilidades “delegadas” de las que

³⁵ La filial madrileña de la multinacional estadounidense *National Case Register*, dedicada a la fabricación de hardware y software, despidió el pasado 5 de enero del 2001 al sindicalista y presidente del Comité de Empresa por conectarse a internet en horas de trabajo y en el periodo destinado a las horas laborales y sindicales. La empresa *monitorizó* el ordenador del trabajador, a espaldas de éste, y constató que el sindicalista se había conectado a internet en horas laborales. La compañía informa de que los trabajadores tienen a su disposición una pantalla del sistema informático donde se informa sobre la prohibición de conectarse a internet salvo para cuestiones relacionadas con la actividad empresarial. El trabajador asegura que en cuantiosas ocasiones de las que se le acusa de conectarse a internet no se encontraba físicamente en su despacho, por lo que considera que alguien “con buena o mala intención” ha obtenido su clave y se ha conectado a la red desde el ordenador de su puesto de trabajo. Con respecto a la utilización de las horas sindicales para navegar por la red, el sindicalista asegura que todas estas conexiones están “detalladas y corroboradas por el director”, por lo que considera su despido como “persecución laboral”. El sindicalista asegura que se trata de la última “moda” de los empresarios para despedir a los trabajadores. Los sindicatos han encontrado en internet y en el correo electrónico una fórmula rápida para enviar sus comunicados a los trabajadores de las empresas, pero los empresarios están reacios a esta medida. Daniel de la Sota, portavoz de la Confederación Empresarial Independiente de Madrid, dejó claro que la utilización de internet y del correo electrónico “únicamente debe permitirse”, por parte de las empresas, “en asuntos relacionados con la actividad industrial”. El sindicato CCOO mantiene conversaciones con la dirección del BBV para que sus delegados sindicales en el banco puedan utilizar la intranet de la empresa para comunicarse con los trabajadores. A propósito de los nuevos retos que plantea el uso de las nuevas tecnologías por parte de los empresarios para controlar el comportamiento de los trabajadores, el Grupo Parlamentario Socialista presentó en febrero del 2001 una proposición de ley con la que se propone la modificación de tres leyes (el Estatuto de los Trabajadores, la Ley de Funcionarios Civiles y la de Prevención de Riesgos Laborales) con el objetivo de reforzar el derecho a la intimidad de los trabajadores en los centros laborales. En esta proposición se recoge la idea de que los avances en medicina y biogenética abren la posibilidad de discriminar a los trabajadores por su predisposición genética a padecer determinadas enfermedades; además, también se recoge el hecho de que las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (correos electrónicos, cámaras de seguridad, escuchas vía radio y/o telefónicas...) pueden vulnerar el derecho a la intimidad de los empleados en el centro de trabajo. La proposición socialista argumenta que las empresas y administraciones “manejan datos de carácter personal acerca de sus trabajadores y de los aspirantes a un puesto de trabajo” y que estos datos pueden llegar a “ocasionar a la persona afectada dificultades especiales para obtener o desarrollar su relación laboral” y, de este modo, favorecer la discriminación (noticia publicada en El País, martes 6 de febrero del 2001).

antes respondían los cuadros intermedios. A partir de ahora los aciertos y los errores de cálculo en la realización de la tarea son patrimonio casi en exclusivo del propio teletrabajador lo que crea un cierto estado de desasosiego en relación a la prestación que deben realizar. Los aumentos de la carga de trabajo y el trasvase de ciertas responsabilidades a los teletrabajadores sin contraprestaciones de ninguna clase, han producido en la plantilla una cierta actitud escéptica y desconfiada respecto a los planes de trabajo de la empresa. La cuestión es que se acaba trabajando más porque:

“Claro, si tu tienes más responsabilidad en tu trabajo y sabes que después eso va a quedar reflejado de la manera que sea, pues trabajas más y más, incluso hay gente que trabaja desde casa después del trabajo porque quieres acabar con lo que estás haciendo. Te dan más responsabilidad pero eso es un engaño porque ¿de qué me sirve a mí tener más responsabilidad si luego eso no cuenta para nada?...[¿para qué...?], pues por ejemplo si no te pagan más, porque creo yo que si tienes más responsabilidades pues tienes que cobrar más, o así nos lo han dicho toda la vida respecto de los sueldos de los directivos y de los cuadros, ¿no?” (Trab. 5. Empresa B).

En el caso de CC1 y CC2, los teleoperadores aseguran que no gozan de prácticamente autonomía en la realización de su trabajo pero sí que se sienten responsables de captar clientes, fidelizarlos, etc., y, lo que es más importante, del modo en que se realiza. Los teleoperadores se quejan frecuentemente de la falta de información proporcionada por la empresa alrededor de un servicio determinado, lo cual les obliga a improvisar ante una consulta sobre el servicio en cuestión. Una teleoperadora del grupo de discusión afirma que *“nos obligan a mentir porque muchas veces se enteran, incluso, por lo que nosotros le podemos sacar al cliente”* (Trab.3-GD-CC).

En el cuestionario a los teletrabajadores se formuló la pregunta: “En su opinión, el teletrabajador ¿tiene una mayor independencia en la realización de su trabajo?”. La percepción que tienen los teletrabajadores de las Empresas A y B no es unánime: el 55% de los teletrabajadores de la Empresa A considera que no tiene una mayor independencia frente al 65% de los de la Empresa B que sí señalan gozar de mayor independencia. Nuestra explicación a esta diferencia está en el hecho de que los teletrabajadores de la Empresa B relacionan mayormente sus condiciones de trabajo con los objetivos individuales que han de cumplir, y de los que, por ejemplo, depende directamente su remuneración; mientras, en la

Empresa A, los teletrabajadores tienen dudas sobre la validez final de su trabajo ya que no hay una percepción clara de que sus resultados sean determinantes para su valoración final. El diseño de la dirección por objetivos es diferente en matices en ambos casos, y este hecho afecta a la percepción de la independencia que tienen a la hora de realizar el trabajo.

Al respecto de la independencia en la realización del trabajo, se preguntó en el cuestionario: “¿Requiere el teletrabajo que realiza sus propias decisiones en la resolución de problemas y/o imprevistos?”. Las respuestas fueron:

Tabla 20. ¿Requiere el teletrabajo que realiza sus propias decisiones en la resolución de problemas y/o imprevistos? (% sobre el total de cada empresa).		
	SI	NO
	%	%
Empresa A	80	20
Empresa B	80	20
CC1	90	10
CC2	90	10
Total	68	15

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la investigación.

También se incluyó la pregunta: “En el trabajo que realiza diariamente, ¿está previsto algún tipo de asistencia?”. Las respuestas de los teletrabajadores y teleoperadores fueron las siguientes:

Tabla 21. En el trabajo que realiza diariamente, ¿está previsto algún tipo de asistencia? (sólo % de respuestas afirmativas)				
	Empresa A	Empresa B	CC1	CC2
	%	%	%	%
Sí, desde la sede central de la empresa.	100	100	80	85
Sí, desde otros teletrabajadores	50	40	-	-
Sí, desde otras empresas (clientes, etc.)	70	80	-	-
No requiero ningún tipo de asistencia	-	-	-	-

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la investigación.

Estos datos ponen de manifiesto el desigual comportamiento en la realización del trabajo del colectivo de teletrabajadores frente al de teleoperadores. Los contenidos del trabajo son muy diferentes y el diseño para su realización también. Los teleoperadores reciben asistencia básica y exclusivamente de sus propias compañías, más en concreto, de sus directores y supervisores. Pero en las

entrevistas en profundidad se pone de manifiesto que la mayoría del trabajo lo realizan ellos mismos sin ningún tipo de asistencia. El trabajo de teleoperación es aislado aunque los trabajadores estén físicamente en grandes naves ocupando *rots*. El teletrabajo que realizan los teletrabajadores de A y B es más cualificado, más técnico, y exige un apoyo logístico que se realiza por parte del personal de la propia empresa y que trabaja normalmente en la propia sede de la empresa. Existe una continua comunicación *on line* a la hora de resolver problemas y/o de tramitar cuestiones de carácter administrativo.

3. ASIGNACIÓN DE TAREAS Y MOVILIDAD INTERNA.

Una de las tendencias que han sido puestas de manifiesto en la bibliografía sobre organización empresarial durante los últimos años ha sido la de la creación de grupos de trabajo en la organización de la producción en las empresas³⁶. Con la irrupción de los grupos de trabajo se ha querido significar la superación de las formas tradicionales de trabajo alrededor del trabajo individual cuyo máximo exponente ha sido el trabajo en la cadena de montaje fordista. Así, lo que se ha planteado como nuevas formas organizativas de trabajo siempre ha tenido como un elemento fundamental la formalización de unidades de trabajo, de grupos autónomos, de círculos de calidad, etc., modalidades y variantes de lo que puede denominarse más genéricamente como trabajo en equipo, donde ya no cuenta exclusivamente un tipo de cualificación para la realización de una tarea determinada, sino que lo que cuenta es la polivalencia funcional de los trabajadores, capaces ahora, de realizar distintas tareas según los requerimientos de la producción.

Sin embargo, aquello que parece ser un descubrimiento de las nuevas exigencias de la competitividad empresarial, aparece ya documentado en diversas experiencias de organización del trabajo hace ya algunas décadas³⁷. Pero más allá del debate sobre la relativa novedad o no de la experiencia del trabajo organizado en equipos, lo que nos interesa aquí es ver en qué se concreta el trabajo en equipo en relación con el teletrabajo y qué implicaciones tiene para la propia organización y las condiciones de trabajo de los teletrabajadores.

En esta dimensión, “Asignación de tareas y movilidad interna”, se han considerado una serie de variables a estudiar con el fin de operacionalizar dicha dimensión, para poder así conocer con mayor exactitud cómo se concreta la organización del trabajo en las empresas estudiadas. Para ello se ha intentado obtener información de las siguientes variables:

³⁶ “Estas nuevas formas organizativas ‘para alcanzar a los japoneses’, como expresamente dicen quienes las aplican, con la voluntad de ser competitivos, suelen destacar los rasgos más ‘vendibles’ de la participación e implicación de los trabajadores, de una relativa ruptura con la clásica división del trabajo en la gran fábrica fordista, la necesidad de la polivalencia como rasgo central de la cualificación, la reorganización funcional de las grandes unidades productivas en ‘unidades elementales de trabajo’, que tratan de jugar como una microempresa dentro de la empresa, con clientes y proveedores, con más autonomía, etc.” (Castillo, 1998: 107).

- 3.1. Organización de los grupos de trabajo.
- 3.2. Asignación de tareas y asignación del mando del grupo de operaciones.
- 3.3. Polivalencia funcional.
- 3.4. Estandarización del trabajo.
- 3.5. Desarrollo de la “excelencia” y calidad total.
- 3.6. Requerimientos de contratación.

3.1. Organización de los grupos de trabajo.

Tanto en la Empresa A como en la Empresa B, la organización del trabajo de la prestación de servicios a clientes está basada, como ya se ha expuesto anteriormente, en la formación de grupos de trabajo compuestos por un jefe de proyecto (jefe de equipo) y varios teletrabajadores que, sucesivamente, van realizando las tareas encomendadas. Estos grupos de trabajo son variables según los requerimientos del servicio a prestar y habitualmente se constituyen *ad hoc* para cada proyecto de servicio al cliente. Normalmente un servicio requiere un jefe de proyecto y de varios teletrabajadores especializados en distintas tareas del servicio.

Los grupos de trabajo se forman *ad hoc* para responder a las necesidades del servicio contratado con un cliente. La jefatura de cada proyecto, en la Empresa A, queda en manos del personal directivo de la empresa, concretamente de un director que coordina y asigna las tareas a desarrollar. Bajo esta jefatura se encuentra el coordinador del proyecto, normalmente un trabajador de la compañía, y los teletrabajadores que se encargan de realizar las prestaciones concretas. En los últimos años se ha producido en la empresa una reducción de niveles jerárquicos posibilitada, en parte, por el control que se puede ejercer con las tecnologías de la información. Esta reducción de niveles, de cuadros intermedios que antes vigilaban la ejecución del servicio, ha producido un aumento de la carga de trabajo para la mayoría de los servicios contratados, lo que redundará inevitablemente en un aumento de la carga de trabajo tanto para los coordinadores de los proyectos como para los teletrabajadores que se encargan de ejecutarlos:

³⁷ Por ejemplo, la perspectiva sociotécnica ya había relatado este tipo de experiencias de trabajo en grupos (Trist, 1991).

“Es que no sólo controlaban [los cuadros intermedios] antes el trabajo que se hacía porque eran trabajadores como cualquier otro y también se implicaban mucho en el trabajo que se hacía, iban a los clientes cuando había algún problema, se hablaba, se intentaba solucionar y ahora eso lo tienes que hacer tu y después reportas al jefe de equipo y éste al director pero el teletrabajador se encuentra ahora como más solo ante el trabajo” (Trab.1-Empresa A).

“Aquí han desaparecido los cuadros intermedios porque le ha interesado a la empresa, yo creo que para que les salga más barato porque el trabajo que hacían antes ellos, pues supervisar, controlar, vigilar que las cosas fueran más o menos bien, pues resulta que ahora eso lo hacemos nosotros, yo en mi trabajo me preocupo de todas estas cosas, si a eso se le llama más responsabilidad, pues sí que tengo más responsabilidad pero también hace que tenga más trabajo para resolver” (Trab.3-Empresa B).

Además, la expansión de las TIC, en sí misma, en la mayoría de las actividades empresariales ha redundado en una mayor carga de trabajo para los equipos de la empresa debido a que la empresa no está en disposición de decir que no a muchos de los requerimientos de los clientes:

“En general ha aumentado el trabajo en todas las secciones debido a que tenemos muchas más empresas en cartera, y, claro, una misma empresa puede requerir tus servicios en varias ocasiones, no sólo una vez y ya está. El personal de la empresa está realizando trabajo, mucho trabajo pero esto compensa al final con los aumentos de sueldo. Los directores de equipo tienen más trabajo, los trabajadores tienen más trabajo, el mobility hace que se pueda hacer más trabajo en menos tiempo. Yo diría que hay un reparto más grande de responsabilidades a la hora de hacer el trabajo porque tanto los directores de equipo como los propios teletrabajadores están mucho más implicados en que las cosas salgan bien, no sólo es hacer el trabajo e irte a casa, sino hacer que todo vaya bien, que el cliente esté satisfecho y nos pueda recomendar o contratar otro servicio” (Directivo Empresa A).

En la Empresa B la organización del trabajo en torno a un servicio al cliente se realiza también a través de la formación de grupos de teletrabajo. La responsabilidad de la coordinación de cada servicio se asigna a una persona que se denomina líder o jefe de equipo para ese proyecto en concreto. Los coordinadores o jefes de equipo han llegado a ocupar este cargo por cooptación (en el sentido de colaboración y asimilación de los objetivos de la empresa sin ningún tipo de crítica) y designación de la empresa, y más en concreto del

Director de Operaciones: “*al final suelen ser casi siempre las mismas personas las que hacen de jefes de equipo porque la empresa está en esa dinámica de colocar ahí a los que menos problemas dan*” (Trab.4-Empresa B).

Aquí se han suprimido, formalmente insistimos, parte de los niveles jerárquicos intermedios. Pero en realidad, los jefes de equipo se repiten con una mayor asiduidad de lo estadísticamente esperado si se atiende a lo expresado por la dirección de la empresa, que sostiene que hay una elevada rotación en la jefatura de los equipos (queriendo significar así la implicación, polivalencia y asunción de responsabilidades por parte de la plantilla que realiza teletrabajo) y si, además, tenemos en cuenta las cualificaciones técnicas de los teletrabajadores, criterio que según el discurso managerial es el predominante para la asignación de tareas a los teletrabajadores y para la asignación de la jefatura (aunque también aquí es preciso otro tipo de cualificaciones psicosociales del tipo liderazgo, trabajo en equipo, etc., como se verá más detenidamente en el apartado correspondiente a los requerimientos de contratación).

De tal manera que en la práctica, la jefatura de equipo recae, fundamental y habitualmente, sobre un reducido grupo de personas, tanto en la Empresa A como en la B. Formalmente este grupo de personas realizan las tareas de control y seguimiento de los servicios y proyectos y actúan solapadamente como cuadros intermedios en la empresa aunque sin reconocimiento explícito. El resto de tareas son realizadas por los teletrabajadores a los que se les asignan según su especialización.

3.2. Asignación de tareas y asignación del mando del grupo de operaciones.

Pero, ¿de qué manera se asignan las tareas en cada proyecto? ¿qué implicación tienen los teletrabajadores en esta asignación?, ¿cómo se evalúa el reparto de responsabilidades?, ¿se puede hablar de la existencia y práctica de movilidad funcional entre los teletrabajadores?, son algunas de las preguntas que nos podemos hacer para clarificar cuales son las características de dicha asignación.

Vayamos por pasos. Respecto a los mecanismos de asignación de tareas la primera constatación que podemos hacer es que en los últimos años ha

aumentado considerablemente la carga de trabajo que soportan los teletrabajadores en estas unidades de equipo y que este hecho afecta directamente al volumen de asignación de tareas. Hay una tendencia clara a identificar esta sobrecarga, tanto en la dirección como en los teletrabajadores, pero, al mismo tiempo se comparte también la idea de verla como una necesidad por el aumento de la competencia empresarial y, si *“se quiere que la empresa sea competitiva no queda otro remedio que asumirla”* (Trab.2-Empresa A), aunque tenga consecuencias como el aumento de las horas de trabajo:

“Ya sabemos que estamos trabajando muchas veces al límite porque tenemos mucho trabajo que hay que hacerlo en un tiempo más o menos determinado del que no te puedes pasar, pero es que la situación por la que ha pasado la empresa, si no queremos que se vuelva a repetir, conlleva que hagamos todo este trabajo. La cuestión creo yo que no está tanto en tener mucho trabajo sino en que luego se pague y puedas compensarlo con otras cosas, pero es que tampoco pasa esto” (Trab.4-Empresa A).

Entre los directivos de las empresas también se constatan las dificultades que atraviesan las empresas del sector por el aumento de la competencia, hecho que según su parecer pone de relieve la necesidad de realizar un esfuerzo “entre todos”. El discurso de la dirección en las dos empresas se desliza hacia la concepción de los trabajadores como “colaboradores” (según la reiterativa expresión en el discurso de la dirección en la Empresa B), esto es los trabajadores se han convertido en “proveedores” de un servicio interno a la propia empresa. Aquí emerge el discurso del trabajador como *cliente interno* de la propia empresa. Este hecho pone de manifiesto, una vez más, el recurso managerial a la sustitución del lenguaje, de las categorías con las que tradicionalmente se ha identificado el conflicto entre capital y trabajo. Como ya hemos puesto de manifiesto en nuestro recorrido teórico, la literatura managerial, fuente de inspiración de los cambios organizativos en el trabajo, (al menos de forma teórica) recurre frecuentemente a la designación de nuevos conceptos para referirse a la realidad de las empresas: así, por ejemplo, los trabajadores son ahora recursos humanos, personal o individuos que trabajan en la compañía. Los trabajadores son entendidos como agentes individuales que proveen a la empresa de sus servicios, agentes con intereses individuales y no colectivos. Las formas de gestión del trabajo enfocadas en la dirección por objetivos acentúan esta nueva dimensionalización de la experiencia del trabajo convirtiendo a los trabajadores en proveedores y clientes al mismo tiempo de la empresa. Al

unísono con la importancia creciente que tiene, para las empresas de servicios a otras empresas, el concepto de cliente. El colaborador/trabajador de las empresas interviene en la marcha de la empresa ayudando a conseguir estos objetivos porque se piensa que los intereses individuales necesariamente han de ser coincidentes con los objetivos e intereses empresariales. El objetivo más relevante en las empresas estudiadas es que *“la empresa vaya bien, tenga futuro”* y para ello dichos intereses han de ser convergentes ya que, de otra forma, la capacidad competitiva de la empresa queda en entredicho. Esta es la base de la denominada Nueva Cultura Empresarial: la atención a los recursos humanos como factores de competitividad de la empresa, siempre y cuando los recursos humanos sean condescendientes con la organización del trabajo y las condiciones de trabajo que se derivan de ella, lo que en última instancia quiere decir la coincidencia de propósitos. Pero, como en otras muchas ocasiones, la realidad de la interacción en las empresas es “tozuda” y “se obstina” en presentarnos la situación de diferente forma. Basta con observar el resultado de las entrevistas a los teletrabajadores y a sus representantes, como también a los teleoperadores, para informar de que la comunidad de intereses y de valores, la coincidencia de objetivos individuales y colectivos con los objetivos empresariales es puro espejismo o, cuando menos, una simple declaración de intenciones. Es precisamente la divergencia lo que muestran los discursos de dirección y trabajadores. Es, en el fondo, la dialéctica de la situación lo que queda reflejado en las respuestas de los distintos agentes que participan en el trabajo. Y esto no quiere decir que no haya un determinado grado de cooptación de los teletrabajadores por parte de las empresas, esto es que no puedan distinguirse diferencias de grado en los discursos de los teletrabajadores y de sus representantes laborales. Pero, aún así, aparece reiterada y claramente en lo expresado por éstos una percepción de que los intereses empresariales son refractarios a los intereses que manifiestan colectivamente los trabajadores y que esta divergencia sólo puede ser solucionada a través de la negociación entre las partes (negociación que no prodiga en los casos que hemos estudiado en este trabajo como más adelante pondremos de manifiesto en la Dimensión 8). En definitiva, el recurso a la consideración de los recursos humanos como la fuente competitiva de la empresa en su situación en el mercado y su conversión en parte imprescindible de la empresa, es un recurso retórico que deja entrever una semántica construida sobre la base de la negación de los intereses colectivos de los trabajadores para dar paso a la individualización de las relaciones de trabajo,

individualización donde la empresa puede desplegar una mayor capacidad discrecional en la toma de decisiones que afectan directamente a las condiciones de trabajo de los teletrabajadores y de los teleoperadores.

La concepción de la dirección parte de la idea de que los trabajadores han de asumir los objetivos de la empresa y, por ende, las directrices de la organización del trabajo para poder llevarlos a la práctica:

“Hace 15 años la situación era para nosotros muy diferente porque podemos decir que casi estábamos solos en el mercado, bueno no es que estuviéramos solos pero si tenías unos buenos productos y servicios, tenías una buena parte del mercado. Tenías mucho camino por recorrer, pero en estos últimos años se han multiplicado las empresas que pueden ser competidoras nuestras porque los productos se venden a todos y cada vez hay más titulados por ejemplo en informática de sistemas que pueden hacer el trabajo. ¿Cuál es nuestra ventaja competitiva? No es en sí misma el teletrabajo, sino el poder ofrecer un producto integral pero para ello hace falta que los colaboradores se involucren mucho más, no podemos decir a un cliente que no podemos atenderle porque tenemos mucho trabajo, porque los proyectos son muy importantes y la gente yo creo que lo entiende y está dispuesta a dar lo mejor que tiene” (Directivo Empresa B).

“Como ya sabe nuestra empresa pasó por unos momentos difíciles por desatender quizás ciertas cuestiones que venían de la competencia. Estamos en una empresa que ha sido durante muchas décadas una empresa líder en el sector y eso condujo a desestimar una creciente competencia de pequeñas empresas, por ejemplo, que iban abriéndose camino en el mercado. El secreto está en vincular el personal a los proyectos y que estos se hagan satisfactoriamente y si esto quiere decir que todos hemos de trabajar más, pues eso ya lo tenemos hablado con los trabajadores y eso lo han visto, lo perciben porque conocen muy bien el sector, muchos de ellos llevan trabajando aquí muchos años y lo saben perfectamente” (Directivo Empresa A).

La asignación de tareas, en concreto, es decir el tipo de trabajo que han de realizar los teletrabajadores se realiza fundamentalmente, en los dos casos, según la especialización que han adquirido los operarios a lo largo de su estancia en la empresa. Esta especialización no tiene que ver siempre ni necesariamente con los estudios realizados por los teletrabajadores: por ejemplo, nos encontramos con licenciados en filología anglo-germánica, o con licenciados en biología que realizan su trabajo como analistas de programas. Este hecho es más frecuente conforme los teletrabajadores tienen más antigüedad en la empresa. Desde hace algunos años, los perfiles requeridos en la contratación de nuevos trabajadores se ajustan más a la titulación credencialista con que llegan los trabajadores.

La asignación de tareas a realizar por parte de los teletrabajadores se basa, por tanto, en la especialización lograda en el puesto de trabajo de tal manera que la mayoría de los teletrabajadores realizan sólo un tipo de función en la prestación de servicios. Este hecho confirma la elevada estandarización de procedimientos de trabajo y hace inusual y, añadiríamos también, innecesaria la polivalencia funcional de los teletrabajadores. Se persigue que el contenido de los trabajos que se realizan sea lo más formalizado posible existiendo unos protocolos de actuación para los diferentes tipos de servicios estándar. Para ello se trabaja, como ya hemos apuntado, con una base de datos centralizada *on line* para todos los teletrabajadores donde pueden encontrar dichos protocolos y donde se van añadiendo las incidencias y problemas para los que no se ha previsto solución.

3.3. Polivalencia funcional.

La asignación de tareas a realizar y la carga de trabajo que soportan los teletrabajadores nos aproximan a la observación de si realmente existe polivalencia funcional. La primera constatación que podemos realizar es que el contenido del trabajo no ha cambiado sustancialmente a lo largo de los años, y que el teletrabajo como práctica organizativa tampoco ha modificado el contenido del trabajo: *“seguimos haciendo más o menos el mismo tipo de trabajo que hace veinte años, lo que ocurre es que los instrumentos han cambiado”* (Trab.1-Empresa A).

Respecto a la existencia de movilidad funcional entre los teletrabajadores podemos afirmar que, en la lógica del trabajo en equipo, podrían producirse las condiciones para que se diera un cierto tipo de movilidad funcional dentro de las tareas que se realizan en cada equipo para dar respuesta a las necesidades del servicio. Al menos esta idea es la que transmiten las direcciones de las empresas. Pero tanto los directivos de las empresas como los propios teletrabajadores admiten que el trabajo se encuentra parcelizado, especializado, es decir que los teletrabajadores realizan el trabajo para el que están preparados técnicamente: *“si necesito un técnico en sistemas, pues tengo que agenciarme uno y se lo digo al jefe de equipo o al director, y lo mismo pasa con todas las fases en que se divide un servicio”* (Trab.3-Empresa A).

Los teletrabajadores, dentro de unos parámetros que incluyen su cualificación, no pueden realizar diversas tareas relacionadas con los servicios contratados³⁸ ya que se les exige una profesionalización en áreas determinadas y muy concretas de la prestación del servicio. En la mayoría de las ocasiones estas tareas son las mismas para distintos proyectos ya que el grado de estandarización de las tareas es muy elevado en la prestación de servicios. Por tanto, la conclusión más acertada es afirmar que los teletrabajadores realizan mayoritariamente el mismo tipo de tareas aunque estas requieran en ocasiones soluciones diferentes (imprevistos que aparecen continuamente en la prestación ya que en cada cliente se dan situaciones diversas). Este hecho implica que pueda hablarse de la existencia *de facto* de una elevada especialización de los teletrabajadores. Esta conclusión es válida tanto para la Empresa A como para la Empresa B. Los directivos de ambas empresas expresan este hecho cuando afirman que *“aquí interesa un tipo de trabajador que sepa, que domine bien un tipo de trabajo en concreto porque así te aseguras el éxito del servicio al cliente”* (Directivo Empresa A), o que *“el colaborador de esta empresa, con un tiempo determinado, se convierte en un profesional de un tipo de actividad, y ese ya no lo sueltas*

³⁸ Es interesante aquí hacer notar como Weber (1993:91 y ss.) en la Primera parte de *Economía y Sociedad*, concretamente en el apartado sobre las categorías sociológicas fundamentales de la vida económica, habla de la distribución técnica de servicios atribuyendo la posibilidad de que una misma persona pueda realizar distintos servicios económicos o bien la modalidad de una mayor especialización de un servicio para la empresa. El autor dice “Una y la misma persona puede ejecutar: a) servicios técnicamente heterogéneos y servicios con distinto resultado final (combinación de servicios); y esto *aa*) bien por falta de especialización del servicio en sus partes técnicas, *bb*) ya por causa del cambio de las estaciones, o *cc*) bien en méritos de una utilización de capacidades no requeridas por el servicio principal (servicios accesorios). O una y la misma persona ejecuta: b) únicamente servicios particularizados, y esto: *aa*) según el resultado final: de modo que la misma persona ejecuta todos los servicios exigidos por este resultado final, simultáneos y sucesivos y entre sí técnicamente heterogéneos (en este sentido tenemos una combinación de servicios). Se trata aquí de: especificación de servicios; o *bb*) según la naturaleza del servicio, en forma técnicamente especializada; de modo que el producto final sólo puede ser conseguido mediante (según el caso) servicios simultáneos o sucesivos de varias personas. Se trata aquí de especialización de servicios (...) [este último caso] abarca toda la evolución del trabajo específicamente moderna. Empero, aún en esta, desde el punto de vista psicofísico riguroso, apenas existe un trabajo por ‘especializado’ que sea que haya sido aislado en su medida extrema”. Siguiendo con la categorización weberiana, nos es interesante también el análisis conceptual que realiza el propio Weber sobre la manera de dividir y coordinar los servicios: “según la manera como se coordinan para la realización de un propósito los servicios de varias personas. Es posible: 1) acumulación de servicios: combinación técnica, para la obtención de un resultado, de servicios homogéneos de varias personas a) por ordenación de servicios técnicamente independientes entre sí, pero que transcurren de un modo paralelo; b) por englobamiento técnico en un trabajo total de servicios (homogéneos) (...); 2) coordinación de servicios: combinación técnica, para la obtención de un resultado, de servicios cualitativamente distintos –o sea, especializados–, a) de servicios técnicamente independientes entre sí: *aa*) simultáneos, o sea paralelos, *bb*) sucesivos; b) de servicios especializados (técnicamente complementarios) coordinados en actos simultáneos”.

porque ha aprendido además a solucionar un montón de problemas que pueden producirse en el trabajo del día al día” (Directivo Empresa B).

Weber (1993) ya había apuntado que dentro de un grupo de trabajadores las distintas maneras en que pueden realizarse servicios y trabajos se distinguen típicamente del siguiente modo: 1) técnicamente, según la manera en que, para el desarrollo técnico del proceso productivo, se distribuyan los servicios de varios cooperadores y se coordinen entre sí y con los medios materiales de producción; 2) socialmente, según que los servicios individuales sean o no objeto de una gestión económica autocéfala y autónoma.

Sin embargo, se advierte una aparente contradicción en el discurso de la dirección de las empresas, cuando se enfatiza el hecho de que *“los recursos humanos han de ser lo más polivalentes posibles”* (Directivo Empresa A) ya que los proyectos requieren de la movilidad de los teletrabajadores para colocar en cada “lugar de trabajo” a *“los más capaces y a los que puedan realizar el trabajo de manera más satisfactoria”* (Directivo Empresa A). En este discurso la polivalencia se valora muy positivamente incluso determina, a algunos efectos, las carreras internas en la empresa, la promoción de los teletrabajadores y la estabilidad de los contratos, ya que se exige una autoformación permanente de los teletrabajadores (este hecho se abordará más detalladamente en la dimensión 4). Pero es que la polivalencia aquí se entiende como la movilidad de los teletrabajadores para la realización de distintos proyectos y, a veces, incluso simultáneamente, movilidad que se limita, fundamentalmente, a la participación en diversos equipos para diversos proyectos y, por supuesto, movilidad geográfica para atender a clientes de otras provincias. Esto es, no se trata de una polivalencia funcional con la que un teletrabajador pueda realizar diferentes tareas en un mismo proyecto o en proyectos distintos, sino de una simple movilidad de teletrabajadores entre proyectos, determinada, una vez más, por los compromisos de servicios contratados por las empresas.

Preguntados por este tema, los representantes de los trabajadores afirman que *“acabas haciendo básicamente el mismo tipo de trabajo siempre porque las tareas son muy concretas”* (Trab.4-Empresa B). Como ya hemos apuntado, el propio desarrollo de los instrumentos con los que trabajan ha posibilitado una importante estandarización de procedimientos basados en protocolos de

actuación y de resolución de problemas y de puesta en marcha de sistemas de información/comunicación requeridos por los clientes.

La asignación de tareas es una parcela de decisión que queda en manos exclusivamente de la dirección de las empresas. Pero las empresas delegan en los jefes de proyecto la incorporación de teletrabajadores para las diferentes tareas a realizar. La asignación de tareas no se negocia con los representantes de los trabajadores. A lo sumo, en algunos convenios colectivos de empresa puede realizarse alguna indicación sobre la definición de áreas funcionales, de forma muy genérica, como en el caso de la empresa *Siemens Nixdorf, S.A.*, en cuyo convenio, concretamente, en el artículo 36, (BOE 25 de noviembre de 1995) se prevé que la definición de las áreas funcionales, colectivos y puestos que pudieran desempeñar sus funciones total o parcialmente en “teletrabajo” se hará conjuntamente entre la empresa y los representantes de los trabajadores.

3.4. Estandarización del trabajo.

Son diferentes áreas funcionales las que participan y colaboran en el desarrollo del proyecto desde su concepción a su realización. Se hace tomar conciencia a los empleados de que las decisiones tomadas en el momento de la concepción del proyecto determinan un alto porcentaje de los costes del mismo y de la aparición de incidencias, de los problemas de calidad y de las demoras en el servicio. La estandarización de tareas en la prestación de servicios se realiza, en las Empresas A y B, bajo las condiciones de:

- a) introducción de la visión del cliente para suprimir todo aquello que no le interesa;
- b) eliminación de las operaciones sin valor añadido;
- c) reducción de los tiempos de espera en la prestación para lograr un servicio *justo a tiempo*;
- d) eliminación de costes generados por imprevistos;
- e) generar información que cumpla el objetivo de autocontrol de los procedimientos (a través de la base de datos centralizada *on line*);
- f) reducción de las transferencias entre los teletrabajadores que intervienen en la prestación del servicio, lo que lleva a una elevada especialización;

g) simplificación de las tareas a través de protocolos de actuación y de la previsibilidad de incidencias.

El tipo de trabajo que se realiza en estas empresas, el tipo de prestación de servicios, tiende con los años a una mayor especialización y a una mayor estandarización. Este hecho se ve posibilitado, técnicamente, por la propia estandarización de los instrumentos informáticos, a nivel de *hardware* como de *software*. Pero los contenidos del trabajo han seguido siempre esta tendencia en este tipo de empresas, antes de que el teletrabajo fuera una realidad. El servicio al cliente ha de ser lo más uniforme y estandarizado posible en cuanto a los procedimientos a seguir entre otras cosas porque el contenido del trabajo no requiere cambios importantes.

Sobre la estandarización de procedimientos, se incluyó una pregunta en el cuestionario. Las respuestas fueron:

Tabla 22. En su opinión, el teletrabajo... (% sobre el total de cada empresa).					
	Requiere de órdenes precisas para realizar el trabajo				
	Mucho	Bastante	Ni bastante, ni poco	Poco	Muy poco
	%	%	%	%	%
Empresa A	-	-	25	75	-
Empresa B	-	-	40	60	-
CC1	40	60	-	-	-
CC2	50	40	10	-	-
Total	22.5	25	18.8	27	-

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la investigación.

En la anterior tabla observamos que los teletrabajadores de las Empresas A y B no requieren de órdenes precisas mayoritariamente para realizar su trabajo, lo que puede entenderse como un cierto margen de maniobra que no es contradictorio, sin embargo, con la posibilidad de que los procedimientos de trabajo estén más o menos rutinizados, tal y como manifiestan en las entrevistas. Existen protocolos de actuación que se han de seguir en cualquier tipo de servicio, pero dentro de este protocolo pueden surgir variantes y es ahí donde los teletrabajadores despliegan la posibilidad de autonomía y decisión. Por el contrario las respuestas de los teleoperadores dejan entrever una situación donde el control de los procedimientos es alto y este hecho tiene consecuencias sobre la forma en que

desarrollan su trabajo, esto es a través de vínculos y rutinas que pueden ser interpretados como órdenes precisas de las que el teleoperador no puede salirse.

3.5. Desarrollo de la “excelencia” y calidad total

La calidad total o *Total Quality Management* (TQM), se puede definir como un método de dirección que busca el éxito a largo plazo gracias a la satisfacción del cliente³⁹. Se basa en la participación de todos los miembros de la organización en la mejora de los procesos, de los productos, de los servicios y de la cultura de su propia organización⁴⁰. Este es el sentido que dan los directivos de las Empresas A y B a la búsqueda permanente de la calidad total no sólo en el producto sino en todo el proceso de atención y servicio al cliente:

“Para nosotros lo más importante es la calidad que ofrecemos, por eso nos distinguimos, es cuestión de que el cliente diga ‘¿bueno, qué marca quiero yo para mis sistemas informáticos?’, pues quiero [la Empresa B], porque estamos dando soluciones integrales, y ese es nuestro valor añadido, no en sí el teletrabajo, no, no es eso, sino que estamos dando soluciones integrales”
(Directivo Empresa B).

“(...) aquí el principio de calidad es lo que cuenta, lo que como sabe se ha llamado la calidad total, todo es hacerlo con la garantía de calidad deseable, exigida por los clientes (...) por eso el trabajador ha de tener muy en cuenta siempre la calidad, la calidad, la calidad es lo más importante porque de ahí depende el negocio, y en definitiva, los puestos de trabajo, el crecimiento”
(Directivo Empresa A).

³⁹ Así lo señala Ishikawa (1990) cuando afirma que el control de calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor. Para alcanzar esta meta, es preciso que en la empresa todos promuevan y participen en el control de calidad, incluyendo en esto a los altos ejecutivos así como a todas las divisiones de la empresa y a todos los empleados.

⁴⁰ El desarrollo de la calidad ha seguido, en el tiempo, dos vías paralelas: por un lado, los *Military Standards* de la armada americana que eran procesos en los que se aseguraba la calidad, ya habían demostrado su eficacia. A.V. Feigenbaum crea en 1951 el concepto de TQC (*Total Quality Control*) y descubre la *fábrica fantasma* al tiempo que vulgariza el concepto de *Coste de obtención de la calidad*. En estas definiciones la calidad concierne esencialmente a los productos. Por otro lado, en Japón, en 1957, comienzan a funcionar los *círculos de calidad* aumentando su número cada año. Después de aplicar la calidad total, avanzan hacia la CWQC (*Company Wide Quality Control*), que implica a toda la empresa. Más tarde la CWQI (*Company Wide Quality Improvement*) que persigue una dinámica de progreso permanente extendida a todos los relacionados con la empresa. Los círculos de calidad se instauran en Estados Unidos a lo largo de los años setenta, pero el concepto de calidad total no comienza a desarrollarse hasta el inicio de los años ochenta.

En el discurso empresarial, la calidad total se asimila a una transformación de las cualificaciones de los operarios, a reducciones de los niveles jerárquicos, al incremento de la autonomía de los trabajadores de primer nivel, al aumento del recurso al trabajo en equipo y a la importancia creciente en la reducción continua de los costes y la mejora de la calidad de los productos y los procesos⁴¹. La insistencia en la calidad implicaría así, un cierto grado de reorganización de los procesos de producción en la línea de la flexibilización de las rigideces que impone el modo de producción más burocratizado: por ejemplo, ahondando en lo ya visto anteriormente, serían necesarios recursos humanos más polivalentes para integrar los equipos de mejora, una mayor rotación de tareas, etc.

Uno de los puntos fundamentales de la filosofía de la calidad total es convertir el problema como factor de progreso. Toda persona que descubre o revela un problema se considera que hace progresar la empresa: *“cuando se encuentran con un imprevisto pueden acceder a la base de datos para consultar y si no se encuentra la solución este mismo proceso ya es una nueva fuente de información”* (Directivo Empresa B). Se entiende, desde el discurso empresarial, que la calidad total pasa por la implicación de los teletrabajadores en la construcción de una fuente de datos centralizada realizada por los propios operarios a base de incidencias, para construir una serie de protocolos estandarizados de respuesta. En este sentido esta es una filosofía que pretende ser opuesta a la del sistema burocrático, a pesar de que el sistema está altamente formalizado.

En esta situación, la jerarquía tiene la misión de la dirección de las operaciones y de la gestión del progreso, esto es el *kaizen* u objetivo de mejora continua, traspasando este último a los propios teletrabajadores, operarios que se convierten en los propios sujetos de la vigilancia de la mejora continua. Se exige de los operarios una alerta permanente hacia el progreso, mientras que se condena la autosatisfacción por su carácter desmovilizador en la acumulación de capital: *“los colaboradores han de*

⁴¹ Algunos altos ejecutivos acentúan el cambio de “producción” por “calidad”: según E.Platt, presidente de Hewlett-Packard la calidad es real. La calidad es vital para el éxito futuro de Hewlett-Packard y de la industria en general. En la medida en que se produce la sustitución de las relaciones históricas entre capital-trabajo por conceptos cooperativos y vinculantes como el de calidad, estos conceptos se extienden a las lógicas políticas y sociales impregnándolo todo. Así, la calidad total bien entendida es un modo de vida, no un programa; se convierte en una religión que organiza la lógica y la cultura de la empresa.

tener siempre presente que se trata de mejorar los procesos, los servicios porque de otra manera nos quedamos sin clientes” (Directivo Empresa B).

El concepto de calidad total expresado en los discursos de los directivos de la Empresa A y B pueden quedar resumidos en los siguientes principios (si bien presenta especificidades que se desarrollan en cada situación de implantación) según su aplicación en las distintas empresas:

- 1) concentrarse en los clientes, sus necesidades y sus expectativas;
- 2) considerar toda persona que esté inmersa en el proceso como un cliente;
- 3) verificar regularmente el grado de satisfacción de los clientes;
- 4) hacer todos los esfuerzos para eliminar las causas fundamentales de insatisfacción del cliente;
- 5) ofrecer continuamente productos y servicios que superen las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes;
- 6) estandarizar para mantener los resultados;
- 7) instigar a la formación a los individuos permanentemente con el objetivo de que cada uno utilice plenamente su potencial.

Si atendemos a la clasificación propuesta por Pérez Fernández de Velasco (1996) sobre la gestión integrada de la calidad, las empresas de nuestro estudio quedarían identificadas como sigue: las empresas CC1 y CC2 pertenecerían a las empresas en las que la calidad “se controla”, mientras que las Empresas A y B quedarían integradas en el grupo de empresas en las que “se gestiona” la calidad:

Cuadro 19. Evolución de la calidad en la empresa.			
La calidad	Se controla	Se asegura	Se gestiona
Empresa orientada	A la producción		Al cliente
Personal	Técnicos del departamento de control o calidad		Todas las personas
Se actúa porque	Se detecta error o disconformidad		Hay objetivos
Aplicación	Al producto	Procesos productivos	Todos los procesos de la empresa
Actuación	Corregir error	Modificar procedimiento	Eliminar causas
Actitud	Reactiva	Reactiva	Proactiva
Participación del personal	No se espera	No es imprescindible	Imprescindible
Valor añadido	No	Sí	Sí
Materialización	Plan inspección	Manual de calidad	Sistema de gestión
Herramienta	Técnicas – CEP	Normas ISO 9000	CT-QFD-BPR-BMK
	Arreglo	Prevención	Mejora
CAMBIO CULTURAL ----->			
Fuente: Pérez Fernández de Velasco (1999:27)			

Esta concepción de mejora de la calidad de los procesos y de los productos se ha instalado de puertas adentro de la empresa⁴², esto es los teletrabajadores han de ser “excelentes” en la búsqueda continua de la calidad de la prestación que realizan: *”no basta con que nuestros productos sean buenos, sino que los colaboradores han de ser los mejores también porque de ellos depende el negocio”* (Directivo Empresa B).

La filosofía que subyace a la petición de la excelencia en los procesos responde a la máxima de que no se puede ofrecer calidad sin que la propia organización sea de calidad. Así, la empresa se ha reconvertido en cliente-empresa (el término de *colaboradores* en el discurso de la dirección de la Empresa B para referirse a los trabajadores es una prueba de la transmutación del lenguaje inherente a la concepción de la excelencia) y, en esta lógica, los objetivos de calidad se aplican extensivamente a todas las áreas de la organización. El resultado esperado, al efecto, es, como en la empresa industrial, la concepción de “cero defectos y cero demoras”: *“el trabajo al cliente ha de estar bien hecho y esto quiere decir que se ha de hacer sin problemas añadidos y estando siempre a lo que salte”* (Trab.1-Empresa A).

En esta política se hace un hueco la búsqueda de la certificación de calidad, en el marco de los programas de gestión de procesos y productos de calidad total. Cada proceso de trabajo se enmarca dentro del control de calidad, de tal manera que entre todos los procesos en que consiste una prestación a un cliente se encadena un compromiso con los resultados de los productos y los servicios. Las dos empresas tienen su certificación homologada de calidad, obtenida durante finales de los años ochenta y principios de los noventa. El compromiso para alcanzar esta certificación se buscó en la realización de círculos de calidad que, según los teletrabajadores de la Empresa A, *“se comenzaron a hacer círculos de calidad y un buen día, [cuando se obtuvo la certificación de calidad] se dejó de hablar de ellos porque ya se había conseguido la etiqueta y hasta hoy”* (Trab.1-Empresa A), hecho que viene también

⁴² Véase Pérez-Fernández de Velasco (1999).

reflejado en el discurso de la dirección: “*los círculos de calidad son historia*” (Directivo Empresa A).

En el discurso empresarial aparece como otra de las características importantes la necesidad de una transferencia de *know-how* entre los equipos de trabajo en el seno de los procesos de trabajo diferenciados, que permita un saber acumulativo y de respuestas inmediatas a la información y, sobre todo, a los imprevistos que se producen en la prestación real; de aquí la importancia estratégica de la base de datos donde se van acumulando los protocolos de procedimientos para la atención al cliente.

Otros elementos a tener en cuenta como características de las empresas que han puesto en marcha estas estrategias son no menos importantes, como por ejemplo la política de investigación en mejora de procesos de trabajo, de productos o de marketing, la participación en el diseño sobre el precio de venta definitivo *-design to cost-* de los servicios y productos informáticos y la búsqueda de la “lealtad total”.

En el discurso de las Empresas A y B, la calidad total es inseparable de la “lealtad total” a los procedimientos, a la manera de hacer, a los objetivos de la empresa, en definitiva, una cooptación de los teletrabajadores a través de una mayor implicación.

3.6. Requerimientos de contratación.

Sobre el análisis de la oferta de empleo que realizan las Empresas A y B puede constatarse una importante similitud en cuanto a los perfiles requeridos en diferentes divisiones de la empresa. Analicemos más detalladamente los requerimientos explícitos de perfiles y competencias, regladas y no regladas, en la Empresa A. Tomando como referencia la oferta de empleo lanzada por esta empresa a nivel de España en el primer semestre del año 2001, podemos realizar una aproximación a los requisitos para cubrir los puestos de trabajo en este sector de actividad. Se han tenido en cuenta la descripción de los puestos de trabajo (tipo de trabajo y tipo de contrato) y los perfiles requeridos a nivel de titulación exigida (credenciales regladas), de competencias psicosociales (credenciales no

regladas, los llamados *intangibles* en la nueva cultura empresarial) y méritos añadidos (no menos importantes) para lograr hacerse con un puesto de trabajo. Se ha analizado esta información en una oferta de empleo de 11 descriptores (aunque no se conoce el volumen total de puestos de trabajo ofertados en estos 11 descriptores).

Como se aprecia en el cuadro anterior los requisitos que se piden para ocupar los puestos de trabajo no son muy dispares en cuanto a las competencias regladas y no regladas que ha de presentar el trabajador que se incorpora a la compañía. Las titulaciones son prácticamente las mismas en puestos de trabajo que tienen una mayor responsabilidad (gerentes, jefes, etc.) que en los operarios (analistas, consultores, vendedores...); asimismo, las competencias *invisibles* como liderazgo, saber trabajar en equipo, ambición, comunicación, negociación, orientación al logro, etc., también son requeridas ya para cualquier puesto de trabajo. La empresa realiza con esta demanda una proyección real de lo que “espera de sus empleados”: esto es, adscripción a un perfil de trabajador que “lo de todo por y para la empresa”. Por otra parte, exige unos perfiles de trabajadores con un elevado grado de profesionalización, no sólo por la titulación requerida (estudios de grado medio o superior) sino también por la experiencia exigida en puestos de trabajo similares; esto es, a la empresa le interesa incorporar a especialistas en diversos sectores del negocio.

(A modo de ejemplo, véase el Cuadro 20 que presenta un resumen del tipo de oferta de empleo que realiza la Empresa A).

En las Empresas CC1 y CC2, los requerimientos de contratación podrían considerarse elevados si se atiende al tipo de trabajo que realizan los teleoperadores. En las empresas del sector se da una prácticamente inexistente diferenciación de los contenidos del trabajo y, por consiguiente, de perfil de los puestos de trabajo. Las direcciones de estas empresas prefieren personal joven y con algún tipo de estudios superiores, o bien en curso o bien terminados ya que “*se supone que una persona que tiene estudios hablará mejor, se comunicará mejor*” (Trab.1-CC2). Se puede observar en estos últimos años una paulatina substitución del tipo de trabajadores que prestan sus servicios en este sector: “*antes había más mujeres de una cierta edad, con hijos, que querían volver a trabajar y tenían esto, y les venía bien por las horas, etc.*” (Trab.2-CC1), pero

cada vez más a las empresas se están incorporando gente joven estudiantes de carreras universitarias que compaginan sus estudios con el trabajo en los *call centers*: “yo estudio antropología y me va bien porque así me saco un dinero y cuando te llegas a combinar un poco el horario pues puedes hacer las dos cosas” (Trab.5-CC1). Pero los futuros profesionales de los teleoperadores entrevistados no pasan por el mantenimiento de este tipo de puesto de trabajo ya que “esto quema mucho” (Trab.1-CC2) y “yo aquí estoy de paso, una temporada hasta que busque algo mejor [una licenciada en psicología]” (Trab.3-CC1).

La provisionalidad y la rotación es la tónica dominante en este sector, hasta tal punto que “hay mucha gente que no quiere que le hagan fija porque a la que pueden se van” (Trab.1-CC1). Los empresarios de este sector se encuentran con el problema de no disponer de suficientes recursos humanos para atender las necesidades del negocio y, conscientes de este problema, echan mano de un tipo de demanda de trabajo fácilmente reclutable entre los estudiantes de las universidades para periodos cortos de tiempo.

El tipo de contratación está basado en la temporalidad. La mayoría de los contratos en las Empresas CC1 y CC2 son temporales y esta situación se alarga en el tiempo. En los últimos años hay empresas del sector que se están planteando la *fidelización* de los trabajadores comenzando a hacer contratos fijos. En las Empresas A y B la temporalidad también es la tónica dominante en los últimos años para las nuevas incorporaciones pero el paso a la contratación indefinida es más rápido que en las empresas del sector del telemarketing.

Para finalizar, realizar la observación que desde la implantación del teletrabajo en las Empresas A y B, a mediados de los años noventa, los teletrabajadores que han contestado a nuestro cuestionario, aseguran no haber sufrido ninguna modificación contractual de su estatus. Por tanto, en estos casos, el teletrabajo no ha sido utilizado, como en otras experiencias, ni para reducir plantilla ni como forma de externalizar servicios que realizaba la empresa a través de la sustitución de personal contratado en la compañía por autónomos (en algunos casos, son los propios trabajadores que se convierten en teletrabajadores los que son instados a convertirse en autónomos para no afrontar un despido en toda regla).

Otro dato a tener en cuenta es que de los teleoperadores que contestaron el cuestionario específico en este estudio, el 37,5% (el 30% en CC1 y el 45% en CC2) había trabajado anteriormente en otra empresa del sector, hecho que da muestra de la gran rotación de fuerza de trabajo que experimenta el sector. El tipo de contrato que tenían los que previamente han trabajado en otras empresas era: 22,5% con contrato temporal y 15% con contrato por obra y servicios. En una buena parte de los casos, y dependiendo también de la antigüedad, estas personas siguen teniendo contratos temporales, mientras que otros han sido contratados indefinidamente. Para una representante de los teleoperadores, en ocasiones son ellos mismos los que no quieren contratos indefinidos ya que no quieren vincularse de forma definitiva a la empresa y prefieren, por conveniencia, ir cambiando en búsqueda de mejores condiciones de trabajo.

Cuadro 20. Tipo de oferta de empleo de la Empresa A durante el primer semestre del 2001.

<i>Posición y tipo de contrato</i>	<i>Descripción del puesto</i>	<i>Competencias académicas</i>	<i>Competencias psicosociales</i>	<i>Otros requisitos</i>
<p><u>Posición:</u></p> <p>Jefes y directores de proyecto, Consultores y Analistas Funcionales, Gerentes y consultores de negocio</p> <p><u>Tipos de contrato:</u></p> <p>(Indefinido sólo especificado en algunos casos)</p>	<p>Dirección de proyectos y gestión de la cartera de clientes.</p> <p>Responsable de proyectos de consultoría e integración de sistemas.</p> <p>Analista funcional con conocimientos profundos del área comercial del sector de telecomunicaciones . Participa en proyectos de integración de sistemas como analista funcional/jefe de proyecto.</p>	<p>Titulación media o superior en ingeniería industrial, telecomunicaciones o informática.</p> <p>Titulación superior o media en carreras técnicas (ingenierías, informática, matemáticas, físicas) y Económicas.</p>	<p>- Customer and Industry</p> <p>- Trabajo en equipo</p> <p>- Comunicación</p> <p>- Orientación al logro</p> <p>- Flexibilidad</p> <p>- Liderazgo</p> <p>- Creatividad y adaptación a las necesidades del cliente</p> <p>- Planificación y organización</p>	<p>- Conocimiento fluido del inglés</p> <p>- Disponibilidad a la movilidad geográfica</p> <p>- Experiencia requerida en diversos puestos de trabajo que varía entre los dos años y los seis años.</p>
<p><u>Posición:</u></p> <p>Especialistas en gestión de sistemas, Analistas programadores, Expertos en <i>Customer Relationship Management</i>, Técnico de sistemas <i>e-business</i>, Especialistas en mercado.</p> <p><u>Tipos de contrato:</u></p> <p>(Mayoritariamente Fijo y algún temporal)</p>	<p>Diseño e implantación de soluciones de sistemas informáticos.</p> <p>Análisis y programación de proyectos de servicios.</p> <p>Expertos en atención al cliente, la gestión de ventas y gestión de campañas y de marketing.</p> <p>Técnicos de sistemas especialistas en plataformas distribuidas.</p> <p>Responsables de abrir nuevas oportunidades de negocio y fidelización de clientes.</p>	<p>Titulación media o superior en ingeniería industrial, telecomunicaciones o informática.</p> <p>Titulación superior o media en carreras técnicas: ingenierías, informática, telecomunicaciones matemáticas, físicas (cálculo automático).</p>	<p>- Trabajo en equipo</p> <p>- Comunicación</p> <p>- Iniciativa</p> <p>- Flexibilidad</p> <p>- Capacidad de persuasión</p> <p>- Liderazgo</p> <p>- Habilidades para la negociación</p> <p>- Proactividad</p> <p>- Ambición de ser el mejor</p>	<p>- Conocimiento fluido del inglés</p> <p>- Disponibilidad a la movilidad geográfica</p> <p>- Experiencia requerida en diversos puestos de trabajo que varía entre los dos años y los tres años.</p>

Fuente: elaboración propia a partir de documentos de oferta de trabajo de la Empresa A.

4. RECONOCIMIENTO DE LA CUALIFICACIÓN Y FORMACIÓN.

La cualificación, la “cualificación necesaria”⁴³, es un concepto socialmente construido, un producto contingente de una específica situación social determinada, de una sociedad, de un sector de actividad, de una empresa, esto es de la interacción de diversos factores socioeconómicos. Por tanto, probablemente, no puede llegar a afirmarse la existencia de cualificaciones permanentes, porque dicha permanencia está sujeta a la consideración, más o menos discrecional, de aquellos que la definen. Desde nuestro punto de vista, este hecho conlleva a considerar que la cualificación de los trabajadores, en general, ha de ser entendida como un proceso en evolución constante, a resultas de que desde las empresas se requiere un aumento de cualificación de sus recursos humanos, no como la consecuencia de un análisis de la adecuación entre cualificaciones y puestos de trabajo, sino como el resultado de estrategias empresariales con el punto de mira puesto en la *lean company*.

El discurso sobre las necesidades de formación está presente hoy en día en diversos foros y se presenta como el nexo necesario entre las distorsiones existentes entre la demanda y oferta de puestos de trabajo. Así, la formación de los trabajadores pasa a ocupar un lugar de primer plano en los discursos empresariales sobre los problemas que encuentran las empresas de reclutamiento de mano de obra. Variables como la innovación tecnológica, las nuevas formas de organización del trabajo y la preparación de las enseñanzas regladas, en función de aquellas dos variables, intervienen en el debate sobre las necesidades de formación de los recursos humanos.

El problema de la desocupación también se ha interpretado, en estos últimos años, como un problema de desajuste entre la oferta y demanda de cualificaciones en los puestos de trabajo. De ahí la insistencia que desde diferentes ámbitos sociales y económicos se hace sobre las necesidades de un cambio de rumbo en las políticas formativas de los futuros recursos humanos y en la necesidad de un aprendizaje continuo a lo largo de la vida laboral de los individuos. La formación pasa a ser, en la nueva concepción de dirección de las

⁴³ Las demandas de formación profesional necesarias a los trabajadores es la hipótesis casi inevitable en contextos de cambio y transformación, de innovaciones productivas, esto es, según Castillo (1998), siempre.

empresas, un requerimiento permanente para los trabajadores; estos son, en última instancia, los que han de adoptar una actitud de aprendizaje continuo, de renovación permanente, de flexibilidad en definitiva. La formación pasa de ser una reivindicación colectiva de los trabajadores a una actitud individualizada que consiste en saber aprovechar las oportunidades formativas que da la empresa y diferentes instancias de la sociedad en general. En el actual entorno de cambio, los trabajadores han de asumir también que los cambios afectan a sus competencias y que estas competencias han de ser revisadas y ampliadas por las exigencias del mercado.

En el discurso esencialista sobre la formación, ésta se presenta con una finalidad en sí misma, como si fuera independiente de otras variables que afectan a la propia designación de qué tipo de formación, cuánta y cómo se han de formar los trabajadores. En esta dimensión “Reconocimiento de la cualificación y programas formativos” nos ha interesado contrastar precisamente los discursos que se realizan en las empresas sobre las necesidades de formación y cualificación requeridas para el desempeño. A tal efecto hemos prestado atención a tres variables:

- 4.1. Cualificaciones requeridas para el desempeño del trabajo.
- 4.2. Políticas de formación en las empresas.
- 4.3. Sistemas de promoción ligados a la formación de los trabajadores.

4.1. Cualificaciones requeridas para el desempeño del trabajo.

Desde nuestro punto de vista la cualificación y los requerimientos de cualificación y recualificación sólo pueden entenderse en el contexto de una determinada división del trabajo y en el contexto de un modelo de sistema productivo, así como dentro de las condiciones institucionales que determinan, en parte, el sistema de producción y de organización del trabajo adoptado por las empresas que estudiamos. Por tanto, aquí tenemos algunos factores desencadenantes del tipo de formación requerida por las empresas, los cuales pasamos a analizar a través de los discursos elaborados por los actores que han participado en nuestro estudio.

La primera pregunta que nos podemos hacer es: ¿qué tipo de división del trabajo y qué tipo de cualificación se requiere para ocupar los puestos de trabajo? En primer lugar, la determinación de las cualificaciones y de su evolución están en relación con la distribución del saber entre los empleados de la empresa y de la tecnología que se utiliza en el desarrollo de las actividades de la misma⁴⁴.

En las empresas que estudiamos aquí, se constata la existencia de una división del trabajo bien diferenciada, entre las Empresas A y B, por un lado, y las empresas CC1 y CC2, por otro, sin menospreciar los distintos matices organizativos en la Empresa A y B. Como resultado de esta división del trabajo, en las empresas informáticas se observa una tendencia hacia la individualización de los requerimientos de cualificación de los teletrabajadores, mientras que en las empresas del sector de telemarketing, los requerimientos de cualificación son más homogéneos, podríamos decir que existe una norma colectiva de exigencia de cualificaciones. Los contenidos del trabajo permiten observar esta diversidad de requerimientos de cualificaciones en los casos estudiados.

En las Empresas A y B el tipo de trabajo realizado por los teletrabajadores exige una cualificación operativa más o menos elevada en cuanto a las exigencias de titulación de partida de los operarios. Sin embargo, la estandarización de los procedimientos de trabajo y los protocolos de resolución de la prestación han contribuido, a lo largo de estos años, a unos requerimientos de cualificación que han ido homogeneizándose, aunque las empresas han adoptado dos modelos diferenciados. Este hecho es más evidente en la Empresa A que en la Empresa B; en esta última se observa una mayor rotación de tareas entre los teletrabajadores lo que les exige una mayor variación en sus cualificaciones.

En la Empresa A, la incorporación de nuevos teletrabajadores parte de la exigencia de un título universitario (mayoritariamente) en economía, empresa, informática y/o telecomunicaciones. Sólo los trabajadores con más antigüedad en la empresa pueden no tener estas titulaciones (y realizando el mismo tipo de trabajo), hecho que pone en evidencia que la política de selección de personal de esta empresa no ha seguido siempre y de forma exclusiva las directrices del

⁴⁴ En principio es difícil realizar un discurso analítico globalizador y omnicomprensivo de la repercusión de la división del trabajo y de la tecnología utilizada en el requerimiento de cualificaciones. Por tanto, es necesario insistir en la labor de observar casos de empresas para poder llegar a conclusiones acerca de esta relación.

personal *“más y mejor formado que encontremos en el mercado, y claro este personal suele ser el que ha estudiado una licenciatura en lo que nosotros vamos trabajando”* (Directivo Empresa A). Fundamentalmente porque *“antes no había tanta gente con estudios universitarios y teníamos que echar mano de los trabajadores que sabían algo de electrónica, algo de administración...”* (Directivo Empresa A). La generalización de los estudios de informática y de ingeniería de telecomunicaciones han posibilitado en la Empresa A una política de selección de personal más restrictiva a este tipo de credenciales curriculares; asimismo, la relativa abundancia de diplomados técnicos en este tipo de carreras ha facilitado el poder seleccionar a este tipo de trabajadores en detrimento de otras credenciales derivadas de la formación profesional.

En la Empresa B, para realizar básicamente el mismo tipo de trabajo, se ha optado indistintamente por este tipo de credenciales así como por trabajadores con titulación en formación profesional de segundo grado. Según la dirección de la empresa *“no es tan necesario un personal con un elevado nivel de instrucción, tipo ingeniería, porque el trabajo que realizamos lo puede hacer también un buen personal formado en profesional, y a nosotros nos está dando buenos resultados”* (Directivo Empresa B). De hecho una parte de los teletrabajadores de esta empresa tienen este tipo de titulación, incluso algunas nuevas incorporaciones a la empresa. Sin embargo las nuevas formas organizativas de trabajo basadas en la formación de grupos de trabajo, tendencia que se está llevando a cabo en los últimos años, está condicionando paulatinamente los requerimientos de cualificación para entrar a ocupar puestos de trabajo. Ahora es más habitual la exigencia de una cualificación técnica en informática y telecomunicaciones pero también en otros ámbitos como ingeniería y economía: *“las cosas están cambiando ahora bastante con los nuevos equipos de trabajo ya que quieren asegurarse un tipo de gente que sepan de entrada cuestiones relacionadas con el negocio y ahorrarse una formación que antes era más indispensable”* (Trab.4-Empresa B).

Pero en las dos empresas destaca el discurso de la adecuación cualificacional con el compromiso que deben tener los teletrabajadores en relación a los objetivos empresariales de negocio. Así, forma parte del discurso de las direcciones de las Empresas A y B la existencia de un nexo de unión entre la formación del trabajador y la propensión al compromiso, esto es el grado de implicación y de

integración de los teletrabajadores con su trabajo y con los objetivos empresariales. Este nexo de unión es la manifestación, desde nuestro punto de vista, de un rasgo organizativo basado en la denominada “nueva cultura empresarial” que parte de la exigencia de este compromiso como mandamiento primero. La idea subyacente a esta exigencia de compromiso es que los trabajadores con un nivel de instrucción más elevado pueden ser también los más proclives a la adopción de dicho compromiso: *“la gente joven que tiene estudios de informática, por ejemplo, tarda menos en adaptarse al sistema de trabajo”* (Directivo Empresa B), o *“entra este tipo de gente de veintitantos con una titulación y tienen expectativas de hacer una carrera, no les da miedo experimentar con formas nuevas de trabajo, ni lidiar con tecnologías que están continuamente cambiando”* (Directivo Empresa A).

Y sin embargo, en esta interpretación la variable edad junto a la variable condiciones institucionales de la regulación del mercado de trabajo, parecen ser más determinantes de la *adaptación* y el *compromiso* que el propio hecho de tener titulación, ya que *“a los jóvenes que entran los están manejando como quieren porque si no van a la calle”* (Trab.3-Empresa A); los jóvenes trabajadores saben que pueden ser despedidos de la empresa si no muestran un alto grado de colaboración y saben que pueden ser *“fácilmente sustituidos por otros trabajadores que están en la cola de espera para entrar”* (Trab.1-Empresa A); asimismo, las condiciones de precariedad de los contratos, las reformas laborales y el paro se presentan como una amenaza que hacen de los trabajadores jóvenes *más comprometidos* con las exigencias de sus directores.

Pero las opiniones sobre la actitud hacia la formación permanente que requiere este tipo de trabajo no es unánime entre los teletrabajadores entrevistados. Para algunos de ellos, *“es una cuestión más personal, del tipo de persona que seas”* (Trab.5-Empresa B) más que de una *fractura* generacional que impida objetivamente la adaptación a nuevos requerimientos de formación. Para Trab.4-Empresa B *“depende de las ganas que tengas de aprender y no quedarte estancada en un sitio haciendo lo mismo toda la vida”*, para la que las necesidades de recualificación tienen mucho que ver con las inquietudes personales. En opinión de la mayoría de trabajadores de la Empresa B, la empresa da posibilidades para la recualificación de los teletrabajadores ya que lo que se demanda internamente son trabajadores que puedan realizar diversas

tareas según los requerimientos del servicio. Pero también se observa una tendencia hacia la especialización de los propios teletrabajadores con la organización de los equipos de trabajo debido a que *“les interesa que los jefes de equipo puedan tener siempre una gente muy bien formada para hacer un tipo de trabajo; yo, por ejemplo, puedo estar haciendo el mismo trabajo en dos o tres equipos, o sea estoy en dos o tres servicios, tengo dos o tres jefes de equipo”* (Trab.4-Empresa B).

Tanto en la Empresa A como en la B, el trabajo en equipos no implica necesaria ni automáticamente una mayor polivalencia funcional de los teletrabajadores, lo que influye realmente en sus necesidades de recualificación.

En las empresas CC1 y CC2, los requerimientos de cualificación para ocupar un puesto de trabajo de teleoperación han ido variando en los últimos años. Antes este sector incorporaba más trabajadoras con cargas familiares y con una cierta edad; de hecho, un buen número de mujeres sin titulación y que querían incorporarse al mercado de trabajo después de haberse dedicado exclusivamente a la realización de trabajo reproductivo, encuentran una vía de acceso a través de este sector. Pero en la actualidad las mujeres mayores y sin titulación universitaria o estudios de bachillerato están siendo sustituidas paulatinamente por jóvenes de ambos sexos que están realizando una carrera universitaria o con estudios universitarios ya finalizados. Esta sustitución es posible gracias a dos factores: por un lado la precariedad de las condiciones de trabajo, incluida aquí la remuneración y la contratación ya que las empresas del sector no han querido adquirir un compromiso de mejora con los trabajadores ni con sus representantes sindicales; por otro lado, este hecho hace que haya una enorme rotación de trabajo en el sector con continuos despidos, continuas incorporaciones provocadas por campañas de marketing; el hecho de que el sector se haya decidido en los últimos años por incorporar a estudiantes universitarios hace posible también esta rotación y esta sensación de estar siempre *de paso*.

Los directivos de las empresas de telemarketing explican la situación de la siguiente forma:

“(...) interesa un teleoperador que sepa salir de ciertas situaciones y que tenga psicología con el cliente que está al otro lado del teléfono. Yo creo

que una persona que ha pasado por la universidad tiene más recursos, ¿no?” (Directivo CC1).

“(…) hay que saber hablar, tratar con los clientes, no es sólo paciencia sino hacerle entender [al cliente], o sea que no es tan fácil este trabajo como la gente se cree; nosotros también necesitamos gente preparada y hay gente en las universidades que les va muy bien este tipo de trabajo porque a la mañana estudian, a la tarde trabajan, se van sacando la carrera” (Directivo CC2).

Para los representantes de los teleoperadores, además de una mayor preparación de los estudiantes universitarios, hay otro motivo fundamental para que el reclutamiento se realice en las facultades universitarias: los directivos del sector saben con seguridad que este tipo de trabajadores no buscarán realizar carrera profesional en el sector ya que sus expectativas *“son de encontrar otro tipo de trabajo mejor que este”* (Trab.2-GD-CC). Este hecho juega también en contra del propio sector haciéndolo muy inestable en relación a las necesidades de recursos humanos, que muchas veces, son absolutamente imprevisibles ya que *“los clientes pueden poner mañana mismo una campaña en marcha y tienes que hacer números para poder responder a esta necesidad”* (Directivo CC1).

4.2. Las políticas de formación.

La insistencia en la necesidad de incrementar permanentemente la formación de los recursos humanos ha llevado a las empresas a exigir a sus trabajadores una permanente vigilancia hacia la adquisición de nuevas competencias, sobre todo de tipo técnico. En el discurso de los directivos de las Empresas A y B ya no es suficiente con los estudios realizados en la universidad, con la titulación concreta que da acceso al puesto de trabajo, sino que los teletrabajadores han de realizar cursos de formación continua facilitados por la empresa o por otras instituciones. La filosofía es la del cambio permanente, elemento justificador de cualquier política empresarial y la búsqueda de la mayor flexibilidad en el manejo de los recursos con los que cuenta la empresa. La formación de los recursos humanos, en cuanto recursos que pueden ser utilizados estratégicamente para crear valor competitivo, adquiere así relevancia en las prioridades de las empresas.

Pero, ¿cómo es esta formación? Según los teletrabajadores de las dos empresas, no existe en ninguna de ellas unos planes de formación o lo que podríamos

llamar unas políticas de formación detalladas, sistematizadas, a las que poder acudir para saber qué tipo de perfil construirse de cada al futuro. La formación exigida por las empresas representa una exigencia difusa; en pocos casos se ha obligado a realizar un tipo de formación y esto ha ocurrido en casos puntuales muy específicos. Sin embargo, en el ambiente de trabajo existe la convicción de que lo mejor es estar continuamente formándose ya que “*no sabes lo que vendrá después*” (Trab.4-Empresa B), “*hay que estar preparada para cambiar*” (Trab.5-Empresa B), “*es un sector con mucha innovación que te obliga a formarte*” (Trab.4-Empresa A), “*es el tipo de trabajo que tenemos que tienes que saber de todo un poco*” (Trab.5-Empresa A).

La realidad de la innovación permanente en el sector obliga a una adecuación de ciertas competencias técnicas de los teletrabajadores. Pero este hecho no ha sido suficiente para que las empresas hayan puesto en marcha planes de formación a medio y largo plazo, desde nuestro punto de vista por dos razones fundamentales. La primera de ellas porque hay una real falta de previsibilidad de hacia dónde pueden ir los cambios que más pueden afectar a las competencias de los recursos humanos; así se trabaja siempre adecuándose a posteriori a los nuevos programas de *software* o a las nuevas aplicaciones. Por otro lado, la simplificación de los procedimientos informáticos (por ejemplo la detección de problemas en un sistema es rastreada a través de programas de *software* aplicativo específicos) hacen de la necesidad técnica de formación una cuestión que no es en realidad tan prioritaria como pueda aparecer en el discurso managerial.

Este hecho nos lleva a plantear la cuestión del doble uso de las necesidades de formación. Un uso técnico, de adecuación de los recursos humanos al tipo de servicio requerido por el cliente y un uso social, que sirve para realizar una discriminación entre aquellos que están dispuestos a formarse y aquellos que no, realizando aquí una primera división de perfiles entre aquellos que pueden ser más o menos proclives a identificarse con los objetivos de la empresa.

En todo caso la formación que propone la empresa sea puntualmente obligatoria o de libre elección (mayoritariamente) se dirige fundamentalmente a los operarios que realizan funciones de teletrabajo, esto es al personal de las empresas que se encuentra en contacto directo con los clientes. Es este el personal que requiere de una mayor cualificación técnica para el desarrollo del

servicio; es el personal que realiza aquellos trabajos que son más susceptibles de ser modificados técnicamente por innovaciones en el *software* y el *hardware*. La mayoría de los cursos realizados “en la empresa” son realizados por este tipo de personal.

En la Empresa A, una buena parte, y además creciente cuantitativamente, de los cursos de formación continua que realizan los teletrabajadores se hacen a través de la denominada aula virtual. La empresa pone a disposición de los operarios una serie de cursos que pueden ser seguidos con sus ordenadores personales, bien en horas de trabajo como en horas fuera del tiempo de trabajo. De esta forma los teletrabajadores disponen de una *formación a la carta* que puede ser ajustada según sus necesidades puntuales y según la disponibilidad de tiempo. Estos cursos de formación (de idiomas, de sistemas, de certificaciones, etc.) ofrecen a los trabajadores unas credenciales que pueden ser utilizadas para la promoción interna en la empresa.

La realidad de la formación en la Empresa A es que las horas de formación cursadas por la mayoría de los teletrabajadores se acaban realizando fuera del horario de trabajo, teniendo la sensación por parte de los teletrabajadores de que su jornada laboral aumenta considerablemente de esta forma. La aula virtual proporcionada por la empresa facilita que la formación se externalice a la franja horaria en la que no se realiza trabajo efectivo, aunque este no es un requerimiento obligatorio por parte de la empresa. También puede realizarse formación a través del aula virtual en horas de trabajo, cuando éste lo permite. Pero lo habitual es que la carga de trabajo que acumulan los teletrabajadores impida el que pueda realizarse en horas laborales, por lo que los teletrabajadores “*para no quedarse atrás*” (Trab.5-Empresa A) optan por la realización de cursos fuera del horario laboral.

En la Empresa B también se está implementando este tipo de formación virtual a través de una aula a disposición de los teletrabajadores. Los cursos relacionados con las nuevas aplicaciones de software, de venta, gestión, idiomas, etc., van llenando la oferta de esta aula. Igual que en la Empresa A, los teletrabajadores pueden acceder a realizar estos cursos en horas laborales; dependiendo de la carga de trabajo los teletrabajadores van realizando estos cursos en horas laborales, desde la sede de la compañía o desde otros lugares. Sin embargo hasta

el momento ha sido más frecuente el uso de un tipo de formación presencial que se encarga la empresa de realizar a los operarios sobre cuestiones puntuales. La cuestión que ponen de manifiesto los teletrabajadores es que este tipo de formación “*después no reporta como horas trabajadas y por tanto influye en los objetivos y en la prima*” (Trab.4-Empresa B).

Generalmente la valoración de la oferta de los cursos es positiva en las dos empresas del sector informático pero el tema en cuestión es en qué franja horaria se realizan y qué implicaciones tiene sobre la parte variable del salario (que es la que se asocia a los objetivos individuales, al menos en la Empresa B). En líneas generales se puede afirmar que la *teleformación* tiene efectos sobre el alargamiento del tiempo de trabajo, aunque no se trate de la jornada laboral efectiva ni se contabilice como tal, el teletrabajador ha de realizar sus cursos de formación necesariamente en el tiempo dedicado al descanso. El hecho de que en la Empresa B haya, paradójicamente, una “penalización” por el hecho de realizar formación ya que al final no cuenta como servicio al cliente y no es contabilizada como objetivos, indica que la formación es un arma de doble filo y así la interpretan los teletrabajadores. Pero, a pesar de ello, los propios operarios tienen muy interiorizada la necesidad de seguir formándose, de seguir acumulando competencias porque saben que, en última instancia, la empresa puede utilizar el argumento de su falta de competencia para prescindir de sus servicios.

La formación en las Empresas CC1 y CC2, en el área de teleoperación, es mínima y se resume en un tipo de formación *ad hoc*, pensada para dar respuesta inmediata a las necesidades del cliente. Los trabajadores que se incorporan a las empresas tienen que pasar por un período de formación muy corto, una o dos semanas dependiendo del tipo de servicio que se esté realizando en el momento. La formación se realiza en el mismo puesto de trabajo y corre a cargo de otros teleoperadores que van enseñando a los iniciados los entresijos del servicio al cliente. Previamente, la empresa se encarga de dar una formación en pocas horas acerca de cual es el protocolo de servicio telefónico al cliente: qué tipo de palabras y expresiones no se han de utilizar, el tiempo máximo de atención, la recuperación del cliente, etc. El trabajo de teleoperación es de una gran estandarización y rutinización por lo que conlleva unas necesidades de formación básicas y muy instrumentales, necesidades que se adquieren rápidamente.

Las empresas del sector no han apostado por la formación permanente de sus operarios excepto si puede considerarse como tal las pequeñas necesidades de formación que se generan con cada campaña específica. Cada campaña intenta vender un tipo de producto o de informar sobre algún aspecto, hecho que implica una mini-formación específica y *ad hoc*. Pero no existe una política de formación ni una planificación de formación porque el contenido del trabajo no lo requiere, porque los recursos humanos son muy poco estables dándose una elevada rotación y porque la escasa promoción que existe en este tipo de empresas tampoco requiere mayores cuotas de formación (recordemos que el nivel promocional inmediatamente superior a la teleoperación es el de coordinación, antiguos teleoperadores que realizan funciones de vigilancia y para las que no se piden especiales requerimientos de formación).

4.3. Sistemas de promoción.

Respecto a la posibilidad de ascensos y promociones los teletrabajadores creen que este *“es un tema que controla exclusivamente la empresa”* (GD-Empresas A y B) y que *“no existe nada escrito al respecto, ni negociado”* (GD-Empresas A y B), por lo que las promociones y ascensos, cuando se producen *“es porque tu director más cercano quiere promocionarte, porque le caes bien, porque no has causado problemas”* (GD-Empresas A y B). La discrecionalidad de los ascensos y promociones queda reflejada en las opiniones de los grupos de discusión:

“En ese terreno si antes éramos distintos al mercado, ahora somos cada vez más parecidos al resto. Antes había una especie de carrera profesional puesta por escrito, que estaba aceptada por la empresa, no era tan clara la cosa pero por lo menos te podías acoger a ello. Hasta eso, que era una cosa que no estaba tampoco negociada, hasta eso lo han quitado. Todo eso te lo van cambiando, un concepto te lo cambian de un año para otro...” (Trab.3-GD-Empresa A)

“Sistemas americanos con bandas de clasificación muy amplias, con definiciones muy bajas...” (Trab.1-GD-Empresa A)

“Utilizan también una serie de programas de autoformación. Vamos a ver, tu estás en este puesto y piensas quiero llegar aquí, me faltan tantos estudios, tantas cosas, y eso tu lo propones, por así decirlo, dentro de todo este cuento que se monta de relación individual, propones tu plan de

formación. Pero en ningún momento te aseguran que eso vaya a ser lo que te permita subir, es decir si tu cubres tu plan de formación va a suponer un aumento de promoción. En primer lugar tu plan de formación te lo ha de autorizar tu director y una vez autorizado eso no te asegura que vaya a ayudarte a promocionar” (Trab.2-GD-Empresa A)

“Hay, creo yo, tal desorientación entre los directores de la corporación para saber hacia dónde vamos, que los tropezones que pegan, las rectificaciones y bandazos que hay..., que en estos momentos, ya, nadie se puede creer aquí que haya una previsión mínima de las cosas: necesitamos tanta mano de obra, de tal manera... No hay estrategias, ni tan siquiera los planes operativos de entonces” (Trab.3-GD-Empresa A)

En la Empresa A ha habido una mayor discrecionalidad, al cabo de los años, en el tema de la promoción de los recursos humanos. Si antes había una especie de carrera profesional a la que atenerse, ahora el ascenso o el paso de un tipo de trabajo a otro cuyo contenido es diferente, es una decisión que en última instancia toma la empresa sin tener criterios credencialistas y/o competitivos objetivos. De todas formas, tanto en la Empresa A como en la B, el aplanamiento de la estructura organizativa (la horizontalización de la estructura) y la consecuente desaparición de numerosos cuadros medios, sobre todo en el caso de la Empresa A más que en la B donde la estructura inicialmente ya es así, ha hecho que la promoción a puestos intermedios haya prácticamente desaparecido. El trabajo en equipo, en las dos Empresas, tiene un efecto de hacer invisible un tipo de cuadro intermedio, el jefe de equipo, que no se considera como tal a efectos de remuneración, etc. Pero este tipo de puestos son escasos y son ocupados, mayoritariamente, en las dos Empresas, por las *“personas que están más preparadas en un tema concreto, pero sobre todo que valgan para coordinar”* (Trab.4-Empresa B), porque *“no todo el mundo aunque esté muy preparado técnicamente puede desempeñar una función de coordinar ya que tienes que saber tratar con el personal”* (Trab.4-Empresa A).

Por otro lado, hay disparidad de opiniones acerca del papel que juega la formación continua de los teletrabajadores en sus posibilidades de promoción dentro de las empresas. Si bien hay un acuerdo generalizado en afirmar que no hay criterios visibles, objetivables, de promoción, sí que algunos teletrabajadores acentúan el hecho de la *disposición a aprender* (lo que en el lenguaje managerial se llama el *benchmarking*) como un factor importante a la hora de que pueda ser promocionado un teletrabajador. Pero sí es cierto que la formación permanente es

necesaria para mantener el nivel de competencia personal a la hora de realizar los servicios demandados por los clientes por muy estandarizados que sean los procedimientos, ya que, por ejemplo, el software puede cambiar con relativa velocidad lo cual implica necesariamente una adecuación en la formación.

La selección de los jefes de equipo se realiza mayoritariamente en función de la preparación competencial de los sujetos (competencias técnicas y sociales). En su selección sí que han influido las credenciales formativas acumuladas por los sujetos; pero eso no quita para que la formación permanente tenga una doble papel en la empresa, como posibilitadora técnica de la adecuación de los trabajadores y como controladora de los mismos.

Padilla (1998) resume los puntos principales de la formación para teletrabajadores y para mandos intermedios y directivos:

Cuadro 21. Formación para el teletrabajo.	
A Teletrabajadores	A Mandos intermedios y directivos
<ul style="list-style-type: none"> - Establecimiento de las habilidades necesarias en las herramientas informáticas. - Utilización de los servicios de comunicación. - Establecimiento de los mecanismos de comunicación y de informe de trabajo adecuados. - Identificación de los productos y objetivos a cumplir a través de sus actividades. - Generación de confianza en los trabajadores e identificación de las ventajas asociadas al teletrabajo. - Aspectos sobre el desarrollo profesional de los teletrabajadores en la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Establecimiento de los mecanismos de gestión por objetivos. - Establecimiento de los mecanismos de comunicación y de valoración de los trabajos. - Integración de los teletrabajadores en la cultura de la empresa y el fomento de contactos periódicos con la misma. - Gestión de las carreras profesionales de los teletrabajadores. - Gestión de los problemas derivados del modelo aplicado.
Fuente: Padilla (1998:194).	

En las Empresas CC1 y CC2 los criterios de promoción tienen muy poco que ver con las credenciales de titulación y, en general formativas, de los teleoperadores. Los puestos de coordinación suelen ser ocupados por personal de teleoperación que ha promocionado a través de un sistema de cooptación de la empresa que consiste en la conversión de temporalidad a trabajo fijo a cambio de labores de vigilancia y control exhaustivo pero con muy pocas contraprestaciones más, como por ejemplo una escasa remuneración añadida al sueldo que tenían antes como teleoperadores. Las credenciales formativas no sirven de mucho en este tipo de trabajo para conseguir una promoción porque la estructura organizativa

no se basa en una sucesión de situaciones profesionales compleja, sino al contrario en una simplificación jerárquica pero muy marcada a nivel de distancia de mando. La formación aquí, como ya hemos apuntado anteriormente, es *ad hoc* y específica para servicios determinados (campañas, etc.) por lo que se convierte en una formación altamente instrumental y con un valor escasamente acumulativo. En todo caso las escasas posibilidades de promoción y ascenso en este sector son dirigidas a un tipo de personal ajeno a las reivindicaciones colectivas de las mejoras de las condiciones de trabajo.

En el cuestionario realizado a teletrabajadores y teleoperadores se les preguntó su opinión sobre si el teletrabajo había influido en el aumento de su cualificaciones o no. Las respuestas fueron las siguientes:

Tabla 23. Considera usted que con la implementación del teletrabajo...				
(% sobre el total de cada empresa).				
	Ha aumentado su cualificación	No ha sufrido modificaciones en su cualificación	Ha perdido posibilidades de recualificación	Total
	%	%	%	%
Empresa A	10	80	10	100
Empresa B	15	70	15	100
CC1	-	25	75	100
CC2	-	15	85	100
Total	6.3	47.5	46.3	100

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la investigación.

Como se aprecia el colectivo que más presente tiene su pérdida de cualificación es el de teleoperadores. Una buena parte de este colectivo tiene estudios universitarios, invirtiendo la tendencia de los *call centers* de los años setenta y ochenta. Los teleoperadores licenciados y/o diplomados tienen la sensación de “*estar perdiendo el tiempo*” (GD-CC) y manifiestan “*estar de paso*” (GD-CC) en este tipo de trabajo ya que no les reporta ningún beneficio de cara a encontrar trabajo en algo que tenga que ver con sus estudios.

La formación en las Empresas A y B es cada vez más un tema exclusivamente individual; así se hace ver a los teletrabajadores y así “se negocia” con los directores más cercanos. La repofesionalización, por tanto, queda en manos de ellos mismos, del diseño de sus propias trayectorias formativas, sobre todo porque las empresas posibilitan este tipo de formación individualizada a través de

lo que denominan la aula virtual: cursos *colgados* de la *web* de la empresa donde pueden acceder los teletrabajadores para completar sus competencias. Sin embargo, la percepción de los teletrabajadores es que en sus empresas correspondientes (A y B) no hay un interés en la recualificación de los teletrabajadores ya que la formación no estaría ligada directamente a las carreras promocionales (que, por otra parte no están contempladas y no se conocen).

A tal efecto, el 75% de los teletrabajadores y el 100% de los teleoperadores contestaron que en sus respectivas empresas no están previstos sistemas de promoción para los empleados, al menos sistemas que pudieran ser claramente identificados como se afirma en las entrevistas en profundidad y en los grupos de discusión.

En las Empresas A y B no se observa la tendencia a la descualificación de los teletrabajadores como tendencia de control del proceso de trabajo puesta en marcha por la empresa, ya que el control del proceso de trabajo se realiza por otros medios, como ya se ha señalado anteriormente. Por el contrario, las empresas insisten en que los teletrabajadores han de tener cada vez más competencias y para ello ponen a su disposición la denominada aula virtual. Pero el discurso empresarial de la necesidad de una recualificación permanente choca con la realidad de la estandarización de los procedimientos y la repetición de tareas aunque se trate de aplicaciones diferentes (clientes diferentes...). Sin embargo, en el caso de las Empresas CC1 y CC2 la dirección no considera una estrategia fundamental la recualificación de los teleoperadores ya que la formación que se requiere para el desempeño es escasa, se adquiere en un breve periodo de tiempo y el contenido del trabajo es altamente rutinizado.

5. EL SISTEMA DE REMUNERACIÓN.

Uno de los elementos más flexibles que aparecen junto a la aplicación del teletrabajo es el modo de retribución ya que las diferentes modalidades que se utilizan, y en concreto la modalidad por unidad de obra o a destajo, permiten a las empresas realizar un ajuste económico en el precio del factor trabajo. De este modo la empresa cuenta con mayores facilidades para ajustar costes de producción, evitando una remuneración fija y colectiva de la fuerza de trabajo que podría resultar poco rentable. Sin embargo, el teletrabajo, en sí mismo, no implica necesariamente la flexibilización en el sistema de remuneración de los trabajadores, sino que esta flexibilidad depende, en buena medida, de la capacidad de negociación que tiene la fuerza de trabajo en el diseño de las condiciones de trabajo. Hemos podido conocer casos de aplicación del teletrabajo en el que existen normas colectivas de remuneración del trabajo pero la tendencia es a que las empresas opten por la flexibilización en cuanto a la asignación de la remuneración del trabajo. Las diferencias en la remuneración dependen, entonces, de diversos factores objetivos (como las competencias personales, la categoría profesional y el puesto de trabajo) y también de factores discrecionales por parte de la empresa.

Un tema interesante respecto a la retribución de los teletrabajadores es observar cuáles son los sistemas salariales que se aplican⁴⁵. En los convenios colectivos analizados no existen especificaciones para la aplicación de fórmulas de modalidad retributiva para el teletrabajo. A propósito de este punto, la OIT aconseja que, sea cual fuere la modalidad de teletrabajo, sería conveniente que la retribución de los teletrabajadores quedara debidamente especificada en los contratos de trabajo a través de cláusulas particulares cuando lo exiga el acuerdo entre las partes y, en su caso, en los acuerdos de empresa y los convenios colectivos en los que se incluyan cláusulas sobre teletrabajo.

A falta de regulación específica, en principio según los convenios a los que están sujetas las empresas, el teletrabajador ha de ser remunerado según el patrón de

⁴⁵ Se entiende por sistema salarial al criterio o criterios seguidos para determinar la remuneración que perciben los trabajadores como contraprestación debida por el trabajo prestado. La primera gran clasificación se especifica en el artículo 26.3 del Estatuto de los Trabajadores, cuando hace la diferencia entre los salarios por “unidad de tiempo” y los salarios por “unidad de obra”.

los acuerdos económicos establecidos en la empresa para el total de trabajadores de la misma⁴⁶. En este sentido, un teletrabajador ha de gozar de los mismos beneficios, en cuanto a retribuciones se refiere, que el resto de trabajadores presenciales, a no ser que se contemplen ciertas especificidades contractuales para los teletrabajadores. En los convenios a los que quedan sujetas las empresas del estudio no se explicitan condiciones específicas de relación salarial para los teletrabajadores.

Las diferentes formas de teletrabajo pueden o no acrecentar la disparidad en la remuneración entre teletrabajadores según el modelo organizativo en el que se inserten y según las relaciones entre dirección de la empresa y trabajadores. De la misma manera, puede reactualizar formas de retribución a destajo⁴⁷, sobre todo en el caso del teletrabajo más taylorizado.

Por lo general, las experiencias de teletrabajo muestran una cierta pluralidad en la asignación de la retribución sea a destajo o sea por unidad de tiempo; no existe una norma generalizable a la mayoría de experiencias de teletrabajo, ya que dicha asignación depende del entorno organizativo del trabajo en el que se inserta la práctica del teletrabajo. Sin embargo, podemos afirmar que hay una tendencia a encontrar la modalidad salarial a destajo en aquellas actividades que requieren una repetición intensiva de tareas, como por ejemplo la grabación de datos o el picado de texto en las modalidades de teletrabajo en el domicilio; pero no exclusivamente en este tipo de trabajo más rutinizado, ya que una parte de la

⁴⁶ Por ejemplo, en algunos convenios colectivos italianos se aplican a los teletrabajadores tablas salariales previstas en los convenios del sector y los acuerdos de empresa: Italtel, Saritel, Seat, Telecom, etc. El *Code of practice* del sindicato inglés MSF fija en su artículo 7 que “Los teletrabajadores deben percibir la misma retribución y demás beneficios que los trabajadores que trabajan en la empresa”. El Convenio Colectivo de *DHL International España, S.A.*, (BOE 25 de marzo de 1998) dispone en su artículo 17 que “Las condiciones económicas correspondientes a esta modalidad [teletrabajo] serán objeto de estudio y acuerdo en el seno de una Comisión Paritaria de trabajo, no siendo aplicables las existentes en la actualidad. Dicha Comisión (...) deberá tener en cuenta los factores que delimitan y configuran el trabajo en el domicilio, entre otros, y necesariamente, el menor tiempo invertido para el desempeño del puesto”. El artículo 61 del Convenio Colectivo Nacional para las Empresas Artesanas, Pequeñas Empresas y Cooperativas, de 1 de octubre de 1996, destaca que “La retribución de los trabajadores destinados a ‘teletrabajo’ será reducida en un 30% respecto a la paridad nacional, puesto que no soportan gastos para la realización del beneficio, no debiendo acudir a la empresa para entregar la prestación de trabajo”.

⁴⁷ La modalidad de remuneración salarial más presente en el trabajo a domicilio es la de trabajo a destajo, probablemente por la dificultad de controlar de otro modo el tiempo de trabajo y también para evitar abusos empresariales (De la Villa Gil y García Ninet, 1985). Sin embargo, como ya hemos indicado anteriormente, el desarrollo del *software* aplicativo posibilita hoy día el control efectivo del tiempo de trabajo, tanto en la modalidad *on line* como en la *off line*. Para el teletrabajo, ya sea móvil, en telecentro o en el domicilio, hay suficientes herramientas –hay posibilidad tecnológica– para poder asignar una modalidad de remuneración salarial por unidad de tiempo.

programación de *software* que se realiza en países lejanos de las empresas que lo compran, también se retribuye en función de la cantidad de trabajo realizado; asimismo, es más frecuente el cálculo del salario por resultados en el teletrabajo relacionado con los servicios de venta al cliente y en el teletrabajo móvil de tipo más técnico (técnicos de sistemas, técnicos de ventas, comerciales, trabajadores informáticos que prestan sus servicios en las empresas clientes de la empresa que los contrata, etc., como en el caso de las Empresas A y B).

Diversos factores hacen que el empresario utilice modalidades de salario diferentes al de la unidad de tiempo. Existen actividades en las que es difícil fijar con suficiente garantía el rendimiento del teletrabajador, por ejemplo en las que no está claramente definido el trabajo a realizar, en las que las tareas que se han de realizar en la prestación son muy variadas y exigen cambios de ritmo en el trabajo de importancia y otro tipo de trabajos en los que se valora no la cantidad sino la calidad de la labor realizada⁴⁸.

Es necesario señalar que las modalidades de retribución que aparecen asociadas a las prácticas de teletrabajo no son tampoco una novedad de esta forma organizativa, sino que cabe inscribirlas en el proceso de flexibilización salarial que acompaña a las actividades del sector servicios (y que, por extensión, van ocupando también al sector industrial). En la actualidad se están aplicando otros parámetros de valoración salarial que tienen que ver, en gran medida, con el incremento de la autonomía contractual individual⁴⁹. Otro efecto que está condicionando la aplicación de otras modalidades de retribución salarial distintas de las tradicionales basadas en la unidad de tiempo, es la aparición de profesionales y técnicos altamente cualificados que se entiende han de ser remunerados por referencia a la naturaleza de la misión confiada, la diligencia y

⁴⁸ Esta modalidad de retribución se asemeja a la que se utiliza para el personal considerado estratégico para las empresas (investigadores, directivos, técnicos), en todo caso, personal que escapa a las modalidades tradicionales basadas en la unidad de tiempo, unidad de obra y sistemas mixtos.

⁴⁹ En este sentido, para Thibault (2000:106), “la tradicional concepción del tiempo como parámetro fundamental de medida económico-jurídica del trabajo subordinado muestra evidentes signos de crisis en aquellos supuestos de teletrabajo en lo que resulta relevante es la valoración cualitativa de la prestación: en sectores de alta especialización, por ejemplo, para los que son imprescindibles laboriosos y sofisticados procesos de formación y aprendizaje, el valor de la actividad realizada no puede limitarse a la simple medida del tiempo de ejecución aun cuando este aspecto sea el más fácilmente perceptible, puesto que la prestación laboral se enriquece con nuevos valores como son la intensidad, la cualidad, la cooperación, los márgenes de responsabilidad asumida e incluso la disponibilidad, factor este último que podría aumentar el valor de la ejecución de la prestación efectiva concentrada sólo en unas pocas horas”.

competencia adecuadas y, el resultado de la prestación, independientemente del tiempo de trabajo efectivo.

Como ya hemos indicado anteriormente, una modalidad de retribución salarial presente en las prácticas de teletrabajo es la modalidad de salario por unidad de obra o a destajo⁵⁰. El tipo de tareas desarrolladas mediante teletrabajo más susceptibles de acogerse a la modalidad de salario por unidad de obra o a destajo, son aquellas caracterizadas por la fragmentación, la linealidad y la estandarización, tareas que pueden ser consideradas taylorizadas, basadas en la secuenciación rutinaria de procedimientos a través del procesamiento electrónico de datos⁵¹; pero esta modalidad no sólo se presenta en un tipo de teletrabajo rutinizado, sino que también se observa como práctica de retribución en la denominada dirección por objetivos. Un problema importante que aparece aquí es la determinación de un rendimiento objetivo sobre el que se basa la retribución salarial, esto es la fijación de tiempos de ejecución por tarea a los que se atribuye un valor monetario. En la modalidad tradicional de trabajo a destajo se invierte la relación productividad-salario ya que no es el nivel de productividad el que determina el nivel de salario, sino el salario deseado el que determina el nivel de productividad. Sin embargo, en la dirección por objetivos no son los teletrabajadores los que condicionan la productividad al salario deseado, sino que éste está en función de la productividad esperada por la empresa. Así, la retribución que se aplica en la dirección por objetivos combina ambas fórmulas.

La proliferación de la modalidad salarial por unidad de obra se ha presentado frecuentemente en condiciones de sobreexplotación de la fuerza de trabajo, máxime cuando el contexto en que se da es un contexto de falta de sindicación, de una fuerza de trabajo fragmentada, aislada y sin estructuras de representación.

⁵⁰ El salario se calcula por unidad de obra cuando la fijación de su importe se realiza atendiendo a la cantidad de obra o trabajo realizado. El salario viene determinado, entonces, por el número de piezas, páginas, trozos o conjuntos determinados independientemente del tiempo invertido. El artículo 26.3 del Estatuto de los Trabajadores señala, en referencia al salario base por unidad de obra, que “Mediante la negociación colectiva o, en su defecto, el contrato individual, se determinará la estructura del salario, que deberá comprender el salario base, como retribución fijada por unidad de obra”.

⁵¹ Por ejemplo, los teletrabajadores a domicilio que procesan reclamaciones de seguros, facturas de banco, transcriben dictados de grabadoras automáticas, envían catálogos de ventas, realizan encuestas o prestan servicios en líneas de tarificación adicional, etc. Martín Artiles (1995) pone de manifiesto como en el sector de gráficas, muchos talleres de fotocomposición suelen contar con la colaboración de uno o dos trabajadores a domicilio que realizan tareas de picado de textos a destajo.

Teniendo en cuenta las observaciones precedentes, en esta dimensión nos hemos propuesto analizar algunas cuestiones que tienen que ver con la remuneración de los teletrabajadores. Especialmente el hecho de cómo y con qué criterios se asigna esta remuneración del trabajo realizado. Para ello, hemos operacionalizado la dimensión Sistemas de remuneración en las siguientes variables:

5.1. Evolución del salario: salario fijo/variable.

5.2. Remuneración de la disponibilidad, turnos y horas extraordinarias.

5. 1. Evolución del salario fijo/variable.

La tendencia, en los últimos años, ha sido a asociar una parte del salario⁵² de los teletrabajadores a los objetivos conseguidos por la empresa. Esta parte es la denominada parte variable del salario. En los cuestionarios que han contestado teletrabajadores y teleoperadores se ve claramente la importancia de la parte variable en la remuneración en las Empresas A y B, mientras que en las Empresas CC1 y CC2, el salario es fijo y asociado a unidad de tiempo:

	Todo el salario es fijo	Parte es variable	Total
	%	%	%
Empresa A	-	100	100
Empresa B	-	100	100
CC1	100	-	100
CC2	100	-	100
Total	50	50	100

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la investigación.

⁵² Sin tener datos exhaustivos sobre las cantidades reales que se pagan a teletrabajadores y teleoperadores, podemos señalar las remuneraciones en las que se mueven aquellos que han contestado al cuestionario. Entre los teletrabajadores de las Empresas A y B: el 15% (Empresa A) y el 20% (Empresa B) cobra entre 150.000 y 200.000 pesetas; el 75% (A) y el 70% (B) cobran entre 200.001 y 250.000 pesetas, y el 10% (A y B) cobran entre 250.001 y 300.000 pesetas. Los salarios son ostensiblemente menores en el sector de las empresas del telemarketing; así, el 65% (CC1) y el 40% (CC2) cobran menos de 100.000 pesetas, mientras que el 35% (CC1) y el 60% (CC2) cobran entre 100.000 y 150.000 pesetas.

En el caso de las Empresas A y B, la parte variable del salario está asociada a:

Tabla 25. Si su salario es en parte variable ¿de qué depende esa variabilidad? (sólo % de respuestas afirmativas. Múltiples respuestas).		
	Empresa A	Empresa B
	%	%
De unos objetivos generales que tiene la empresa.	90	15
De unos objetivos individuales marcados por la empresa.	70	100
Del número de horas realizadas de más diariamente.	-	-

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la investigación.

Los teletrabajadores de la Empresa A identifican los objetivos generales pero no pierden de vista que los objetivos, del día a día, son objetivos que recaen sobre el esfuerzo de un teletrabajador, por ello pueden considerarse como objetivos individuales, y en alguna medida, consideran que la remuneración depende de su consecución.

En el discurso de los directores de las Empresas A y B, la retribución de los teletrabajadores se asocia a los niveles de cualificación y al tipo de tarea estratégica que realizan. Estos dos factores quedan explícitamente recogidos en la delimitación de puestos de trabajo a cubrir en las convocatorias de empleo que realizan las empresas. Así, se establece un primer ranking de retribución en función del puesto funcional a desempeñar por los teletrabajadores; esto viene determinado, por convenio colectivo, a través de la presencia de las denominadas tablas salariales. Sin embargo, las entrevistas realizadas tanto a la dirección como a los representantes laborales y a los teletrabajadores dejan entrever que dichas tablas salariales son utilizadas de manera altamente flexible ya que la retribución final de los teletrabajadores depende, en buena medida, de los objetivos a alcanzar. El entorno organizativo de la dirección por objetivos redundante en la idea de la diferencialidad salarial según la implicación de los teletrabajadores en la consecución de los objetivos que marca la empresa. Así, a similares perfiles profesionales, iguales tipos de desempeño y cualificaciones equivalentes, pueden corresponder diferentes remuneraciones teniendo en cuenta la evaluación del desempeño que realiza la empresa de cada uno de los teletrabajadores.

Se ha de hacer constar que en la Empresa A las retribuciones han ido evolucionando según criterios que los representantes laborales consideran de una “elevada discrecionalidad” de los directores de la empresa:

“(...) antes sí que existía una especie de tablas salariales a donde podías ir y mirar cuales eran las retribuciones pero hace años esto ya desapareció y ahora estamos sin saber bien qué es lo que está cobrando el personal porque esto queda como una decisión casi en exclusiva de la empresa” (Trab.1-Empresa A).

“Lo que cobra aquí la gente sólo lo saben ellos porque influye mucho lo que diga de ti tu director, la relación que tengas, lo que la gente esté dispuesta a trabajar, (...) y depende también de si entras ahora a la empresa o llevas más años” (Trab.4-GD-Empresa A).

Tanto en la Empresa A como en la B existe un corte según la antigüedad en la empresa que hace aparecer de nuevo una diferencia generacional entre las diferencias de retribuciones a los teletrabajadores. Así se observan trabajadores con mayor o menor sueldo según los años de vinculación a la empresa. En general hay coincidencia entre los teletrabajadores de ambas empresas en afirmar que las retribuciones mensuales han ido disminuyendo paulatinamente si se comparan los nuevos contratados con los que llevan años de permanencia en el trabajo. Este hecho afecta no sólo al sueldo mensual sino a otras garantías que gozan los más antiguos en las empresas:

“(...) la gente que entra nueva a esta empresa no cobra lo mismo por hacer el mismo trabajo que gente que lleva más años aquí, pero es que yo creo que ni tan siquiera cuando los hacen fijos y ya llevan tiempo se van a poner a la altura de los sueldos que cobramos los que llevamos años” (Trab.2-GD-Empresa A).

“ (...) esto también se ve por ejemplo en el tema de los planes de pensiones porque a los que entran en X [X es una división independiente jurídicamente pero controlada accionarialmente por la Empresa A], ya no les hacen el plan de pensiones y esto es lo que pierden, por ejemplo” (Trab.1-GD-Empresa A).

La tendencia es que esta diferencialidad en la remuneración según la antigüedad en la empresa vaya desapareciendo paulatinamente conforme pasen los años ya que las nuevas contrataciones son casi en exclusiva de personal joven (aunque se demande ciertos años de experiencia para ocupar ciertos puestos de trabajo) y por la política empresarial de jubilaciones anticipadas, alrededor de los 53 años.

Según los representantes laborales, quedan ya pocos trabajadores que superen esta edad ya que las condiciones de jubilación anticipada son consideradas por el personal como bastante satisfactorias y este hecho hace adelantar la salida de la empresa. Además, en el caso de la Empresa A, hay una política no explícita de incentivación a los teletrabajadores para que se acojan a la jubilación anticipada:

“(...) aquí, a partir de una cierta edad ya no cuentas prácticamente para nada; por ejemplo, ya no les interesa que te sigas formando, porque cuentan con que te vas de la empresa a partir de los 53 y no van a gastar el tiempo ni dinero contigo(...) (Trab.3-Empresa A).

“No es que obliguen a la gente a jubilarse pero con el sueldo de uno de nosotros, por ejemplo, pueden pagar a dos más jóvenes que harán el mismo trabajo, bueno, seguramente incluso más y eso lo tienen en cuenta pero no te ponen una pistola en el pecho para que te jubiles, pero hay muchas maneras de hacer que la gente se vaya” (Trab.4-GD-Empresa A).

Este hecho también queda manifestado en el grupo de discusión de la Empresa B:

“Cuando tienes una edad sabes que te queda poco porque yo creo que tampoco puedes seguir el ritmo que hay de trabajo” (Trab.2-GD-Empresa B).

“(...) la gente que entra no está cobrando como los que llevamos más tiempo, es lógico porque para eso llevamos años aquí, (...) la empresa va a ir recortando por ahí que es por donde saca un mayor beneficio” (Trab.3-GD-Empresa B).

Por tanto, la diferencia generacional en la remuneración es una cuestión de tiempo; la tendencia de la política de remuneración de las empresas es la de eliminar el factor antigüedad (que equivale aquí a derechos adquiridos en las condiciones de trabajo a lo largo de los años, no solamente por lo que hace referencia a la remuneración mensual sino también a otro tipo de remuneración social) y sustituirlo por la consecución de objetivos asignados o bien de forma colectiva o bien de forma individual.

Normalmente, las variables cualificación del empleado y tarea estratégica que realiza dentro del organigrama empresarial condicionan la retribución de los teletrabajadores, aunque no siempre se presentan asociadas, observando una cierta disparidad en la asignación de puestos de dirección a empleados que han promocionado sin tener las cualificaciones que ahora se exigen para las nuevas

incorporaciones. En general podemos afirmar que a mayor cualificación y mayor consideración estratégica de la prestación la retribución será mayor que la de los teletrabajadores que realizan tareas más rutinarias y faltas de contenido estratégico para la empresa (tareas para las que el empresario puede encontrar una relativa abundante mano de obra que pueda realizarlas). De la misma manera no se deriva de esto que los trabajadores más cualificados y que realizan tareas más estratégicas, puedan imponer más fácilmente sus condiciones de trabajo, entre las cuales se encuentra la remuneración. Asimismo, la abundante mano de obra que realiza teletrabajo menos cualificado no puede sino aceptar las condiciones que se le ofrecen.

La pérdida de peso negociador de los teletrabajadores en la Empresa A, en general la pérdida de peso negociador del colectivo de trabajadores de esta empresa (se volverá sobre este tema de forma más específica en el tratamiento de la Dimensión 8), ha contribuido a que la empresa pueda aplicar una distribución diferencial de la retribución de los teletrabajadores. Además, la representación laboral admite no tener acceso a los contratos a los que legalmente debería y en el caso de que lo tuviera, tampoco esto significaría que pudieran saber con exactitud las diferencias salariales que existen entre los teletrabajadores ya que *“la empresa ha impuesto unas tablas salariales [desconocidas] prácticamente individuales para cada caso, incentivando a los que quiere y como quiere con el pretexto de los objetivos”* (Trab.4-Empresa A). Las bandas salariales en la Empresa A no son objeto de negociación entre las partes desde hace ya años, pero este hecho es todavía más evidente desde que se ha introducido la dirección por objetivos y el teletrabajo:

“Desde mediados de los noventa vinieron con esto de los objetivos, de forma más clara, porque antes eran más individuales y ahora son más colectivos, de todo el Grupo [a nivel mundial, a nivel europeo] y con el teletrabajo que hace que estemos más desunidos, nos vemos menos, y así se producen unas diferencias que no sabemos bien en qué consisten pero que vas hablando con uno, con otro, y ahí van saliendo, te van diciendo los pluses, lo que cobran y te encuentras que hay gente que está por encima del variable respecto a los demás y que por tanto han de cobrar más, casi seguro, y otros que no llegan al variable, a pesar de que los objetivos son de grupo” (Trab.1-Empresa A).

La política de la Empresa A ha sido la de asignar un salario fijo a cada teletrabajador según características como las que hemos señalado anteriormente,

básicamente por la asignación del trabajador a un tipo de trabajo determinado teniendo en cuenta su grado de competencias y la tarea estratégica que realiza. Pero la tendencia es a que una parte cada vez más importante de la retribución mensual del teletrabajador sea *parte variable* de salario. Aquí, las entrevistas a los teletrabajadores nos informan de que la empresa quiere que esta parte variable se sitúe alrededor del 10% de la retribución del asalariado, aunque existen diferencias importantes de porcentajes según los trabajadores. Esta política comienza a implantarla la empresa *por arriba* hace ya algunos años, una política de *top-down*, es decir afectando básicamente a los cuadros superiores y cuadros intermedios con responsabilidades de dirección. Ahora se está implantando paulatinamente también para todos los trabajadores. Los trabajadores que más están viéndose afectados por esta conversión de parte fija a parte variable del salario son aquellos que realizan su trabajo a través del teletrabajo: analistas de sistemas, programadores, personal comercial, personal de *consulting*, técnicos de sistemas, etc., todos aquellos que realizan su trabajo en contacto con el cliente y a través del teletrabajo móvil o itinerante. El personal de administración se ve afectado en menor medida por la “incentivación” que comporta la reducción del salario fijo y su sustitución por salario variable. En opinión de la dirección de la Empresa A se trata de lograr una mayor implicación de los teletrabajadores en la realización del trabajo, en la captación, en la recuperación y en la fidelización de clientes; el salario variable supone entonces un incentivo más para que el trabajo se realice tal y como se lo propone la empresa:

“No es lógico pagar lo mismo a una persona que tiene mayor implicación en el trabajo, que está luchando día a día para sacar adelante un cliente y que lo hace bien que a una persona que se duerme en las nubes, que va haciendo, con el mínimo esfuerzo, aunque estas dos personas lleven el mismo tiempo y tengan el mismo puesto, porque si no se incentiva el trabajo bien hecho entonces la tendencia es a bajar, a ser menos productivo”
(Directivo Empresa A).

El teletrabajo afecta aquí indirectamente en la medida en que posibilita una mayor rapidez en la prestación del servicio. El teletrabajo ayuda a la fijación de unos objetivos (que finalmente se convierten en objetivos individuales aunque el cómputo sea de Grupo) cada vez más ambiciosos en la medida en que permite acrecentar la velocidad de resolución de la prestación de los servicios a los clientes. Pero al mismo tiempo, la parte variable que se asocia directamente a los

objetivos alcanzados se hace también, en cierta manera, más difícil de alcanzar en la medida en que aumenta la carga de trabajo no sólo por unidad de trabajo sino en el cómputo general del Grupo europeo o mundial. De todas formas, los teletrabajadores y sus representantes laborales no tienen manera alguna de saber con exactitud si un año determinado se alcanzarán o no los objetivos de Grupo, no tienen información de la empresa detallada sobre las conquistas mensuales, trimestrales, etc., y, por tanto, están a merced de la decisión de la empresa en lo que se refiere a la percepción de la remuneración que deviene del cumplimiento de dichos objetivos.

Observamos en la Empresa A (a diferencia de la Empresa B) una mayor indefinición importante de lo que supone el concepto de trabajo por objetivos. Visiblemente existen objetivos concretos que son los proyectos determinados que la empresa se propone trabajar durante un semestre o durante un año en concreto. En realidad estos objetivos, estos trabajos a realizar (recuperación y consolidación de clientes, esto es prestaciones determinadas de servicios informáticos a clientes, a empresas) contabilizados en volumen de negocio, son objetivos que se convierten en la práctica en objetivos individuales o, si se prefiere, en objetivos de equipo o de grupo de trabajo ya que, en última instancia, son los teletrabajadores que forman un equipo de trabajo los que los llevan a cabo, y en definitiva, los responsables últimos de alcanzarlos o no. Parece lógico, en opinión de los teletrabajadores expresada en el grupo de discusión y en las entrevistas, que la remuneración variable asignada a cada persona fuera asociada a la determinación y evaluación de la consecución de estos objetivos si se quiere de forma individualizada o bien en forma de equipo de trabajo; pero esto no pasa así. La parte variable del salario se asocia a unos objetivos de Grupo que diluyen los “verdaderos objetivos”, los “objetivos reales” que son trabajo determinado, que se puede contabilizar al cabo de un año, al cabo de un periodo. De tal manera que no existe una correspondencia directa entre el esfuerzo directo que realiza una persona y que puede ser evaluado objetivamente, con la remuneración final que percibe porque si el Grupo no ha alcanzado los objetivos esto se traduce en menor retribución. La determinación de si se han cumplido o no un determinado nivel de objetivo queda a discreción de la empresa. Esto, en opinión de algunos teletrabajadores, lleva a una cierta desmotivación ya que

“tu puedes estar trabajando para conseguir los objetivos que tu sabes que tienes, que es un cliente, otro, etc., y puede darse el caso que la división, por ejemplo de Portugal no alcance sus objetivos, entonces ¿qué pasa?, pues que en el cómputo global a lo mejor te dicen que ese año no se han conseguido los objetivos y así ¿de qué sirve matarte a trabajar?” (Trab.3-Empresa A).

De esta manera, la empresa utiliza una estrategia de desviación, una estrategia que a pesar de que tiene la apariencia de un tratamiento generalizado, colectivo, para todos los teletrabajadores acaba afectando de manera desigual a unos y a otros ya que los incentivos salariales que conforman la parte variable se atribuyen no exclusivamente a través de la consecución de los objetivos de Grupo, sino que también influyen otros factores de orden más discrecional por parte de la empresa: desde factores puramente subjetivos como *“si le caes bien a tu jefe”* (GD-Empresa A) hasta la disponibilidad para la realización del trabajo que muestran cierto tipo de teletrabajadores, la vinculación con los objetivos empresariales, la asimilación de la cultura empresarial, en definitiva, la identificación de los trabajadores con la línea estratégica empresarial, que comporta la aceptación de la carga de trabajo y de las condiciones en que se realiza la prestación sin que medie ningún tipo de negociación.

En la Empresa B, la retribución de los teletrabajadores está experimentando también la transformación de parte fija a parte variable del salario. Aquí los porcentajes de la retribución variable también oscilan como en la Empresa A, hacia un techo que puede situarse igualmente alrededor del 10% de la percepción. Sin embargo, en opinión de los teletrabajadores y de sus representantes, existe una mayor definición de las retribuciones que perciben los teletrabajadores y, en general, el personal de la empresa. En el convenio colectivo quedan fijadas las retribuciones anuales que han de percibir las diferentes categorías profesionales pero también en esta empresa, la variabilidad salarial no se ajusta exclusivamente a la definición salarial que especifica el convenio. Entre otras cosas porque a nivel organizativo, la dirección de la Empresa B ha optado también por la dirección y gestión por objetivos, lo que da un margen de maniobra a la política empresarial de retribución variable de los trabajadores. Exactamente de igual forma que en la Empresa A, el teletrabajo que se implantó hace algunos años (mediados de los años noventa), ha contribuido a un incremento del volumen de negocio, y, por consiguiente, a una definición al alza de los objetivos a cumplir año tras año (por ello los teletrabajadores y los

representantes laborales, identifican teletrabajo con aumento de la carga de trabajo). Este hecho afecta a la carga de trabajo que han de soportar los teletrabajadores, es decir al volumen de servicios a los clientes y que ahora se realizan con una rapidez mayor que antes gracias a la combinación de tecnologías de la información y la comunicación y a la organización del trabajo en forma de teletrabajo. Pero la diferencia sustancial que se observa en la Empresa B respecto de la Empresa A, es que los objetivos en la Empresa B se asocian directamente al trabajo que realizan los teletrabajadores. Por tanto, existe un criterio evaluador de cada teletrabajador en relación a si ha cumplido o no los objetivos que le han sido asignados. Hay un criterio evaluador del esfuerzo, del volumen de trabajo realizado por cada teletrabajador y por cada equipo de trabajo. La retribución variable de los teletrabajadores viene determinada, así, en buena medida por la consecución de dichos objetivos, por los parámetros que marca la empresa en relación al coste que supone realizar un servicio y lo que cobra al cliente, en definitiva, por la evaluación del esfuerzo realizado por cada sujeto. Si este servicio se realiza en el tiempo determinado y no supone una “penalización” para la empresa (en relación al tiempo de la prestación o al aumento del coste del servicio), se considera que el objetivo ha sido cumplido y la remuneración mensual del teletrabajador varía según dicha evaluación.

Sin embargo, la determinación de la remuneración variable según los objetivos alcanzados por cada teletrabajador no está exenta tampoco de un cierto nivel de arbitrariedad por parte de la empresa, porque aquí influyen también otros factores que se tienen en cuenta a la hora de asignar una remuneración final a un teletrabajador: por ejemplo, las horas de formación impiden, según algunos teletrabajadores, que puedan alcanzarse ciertos objetivos:

“(...) estas horas no entran dentro de los objetivos, entonces si estás en horas de formación ya sabes que de alguna manera estás perdiendo horas para alcanzar objetivos a no ser que metas más horas y eso hay gente que no está dispuesta a hacerlo porque al final supondrían muchas horas perdidas” (Trab.4-Empresa B).

Además, habría que diferenciar también según los teletrabajadores, el grado de dificultad de ciertos tipos de trabajo que se asignan a los teletrabajadores ya que *“no todos los trabajos tienen el mismo grado de dificultad, unos los haces más rápidamente, otros requieren más tiempo (...)” (Trab.2-Empresa B)*, y, hasta

donde saben los teletrabajadores y los representantes laborales, no existe un criterio diferencial de discriminación por dificultad de servicio prestado, de tal manera que lo que es verdaderamente determinante al final para la asignación de la parte variable de la retribución es el volumen total de negocio que puede asociarse al trabajo de un teletrabajador.

Por otra parte, un teletrabajador que participa en el grupo de discusión de representantes laborales de la Empresa B, advierte de la asignación discriminada de servicios por parte de la empresa a ciertos trabajadores con el objetivo de penalizarlos por no aceptar ciertas condiciones que impone la empresa en la organización del trabajo, lo que finalmente redundaría también en que puedan o no conseguir los objetivos asignados. Puede darse el caso de que a una persona “*que no está bien vista*” le asignen trabajos fuera de la provincia y de esta manera baje su rendimiento para alcanzar un determinado nivel de negocio (sin embargo, esta idea no presenta un consenso en el seno del grupo de discusión, ya que hay trabajadores que la cuestionan).

A pesar de estas puntualizaciones y de las críticas al hecho de convertir parte del salario fijo a salario variable, los teletrabajadores de la Empresa B admiten que hay una cierta lógica distributiva en asignar diferencialmente la retribución según el esfuerzo que realizan los propios teletrabajadores porque “*hay gente que no quiere adaptarse a las condiciones*” (Trab.5-Empresa B). El esfuerzo de trabajo que realizan los teletrabajadores y que se ha visto incrementado en los últimos años ha de ser recompensado, según opinión del grupo de discusión, pero siempre y cuando haya una transparencia en la asignación de la parte variable. Partiendo de que hay teletrabajadores que trabajan más que otros, que soportan más carga de trabajo, por motivos diversos entre los cuales están los perfiles profesionales, los teletrabajadores se manifiestan de acuerdo en un pago diferencial que responda a este esfuerzo realizado. Pero una vez más aparece aquí la importancia de que la asignación se haga siguiendo unos parámetros a los cuales los trabajadores puedan acogerse, que se sepan de antemano, que estén regulados de tal forma que puedan evitarse cierto tipo de arbitrariedades que no dudan que se dan también en la Empresa B.

Tanto para los teletrabajadores de la Empresa A como de la Empresa B, la parte variable del salario puede considerarse como una nueva forma de destajo, ya que

lo que prevalece para la consecución de un determinado porcentaje salarial variable no es el cómputo global del tiempo de trabajo realizado, sino el llegar a cubrir unos objetivos determinados, esto es *cantidad de trabajo realizado*. Al asignar la parte variable del salario a la consecución de objetivos (a trabajo que puede contabilizarse, aunque en el caso de la Empresa A no se realice de este modo), las Empresas A y B llevan a la práctica una política salarial combinada de un tipo de remuneración por unidad de tiempo y de un tipo de remuneración por unidad de obra (objetivo). El aumento de la carga de trabajo por teletrabajador ha incrementado la jornada laboral semanal, tal como ha quedado expuesto anteriormente en este estudio; las horas trabajadas de más, que pueden ser consideradas como horas de disponibilidad de los teletrabajadores, no acaban remunerándose a no ser de que sean “horas planificadas” en fin de semana o en turnos de trabajo.

En las Empresas CC1 y CC2 la remuneración de los teleoperadores se realiza en base a la unidad de tiempo⁵³, esto es en base al cómputo global de horas trabajadas durante un periodo determinado (como ya hemos dicho semanalmente la jornada oscila entre las 30 y 39 horas para la mayoría de los teleoperadores). En esta modalidad salarial, lo importante es el tiempo más que el resultado de la prestación, aunque a veces (escasas) haya una asignación de primas complementarias si se alcanzan objetivos asociados a una campaña determinada que pone en marcha un cliente. Ahora bien, esto no quiere decir que el teletrabajador no tenga el compromiso de realizar la prestación de trabajo con el objetivo de alcanzar unos estándares de rendimiento, de productividad y de calidad de resultados. De todas maneras, las Empresas A y B, así como las Empresas CC1 y CC2 combinan la aplicación de la modalidad de remuneración del trabajo por objetivos con la remuneración calculada por unidad de tiempo, dependiendo, en buena medida, del tipo de actividad o de prestación a desarrollar, aunque en aquellas sea más importante la remuneración por objetivos y en éstas, por unidad de tiempo.

Lo característico de las Empresas CC1 y CC2 no es tanto el salario que cobran los teleoperadores, que oscila entre las 85.000 y las 115.000 pesetas mensuales, según las horas trabajadas, sino el sistema de penalizaciones que aplican las

⁵³ El salario se calcula por unidad de tiempo cuando su importe está en función de la duración del servicio.

empresas a los teleoperadores, sistema que les permite deducir del salario mensual de los mismos una cierta cantidad variable de dinero en función de los “errores” que cometan en la prestación del servicio telefónico: el cómputo de los errores detectados por la inspección empresarial (reiteración de expresiones, alargamiento de la respuesta, respuestas incorrectas, pérdida de clientes, número de veces que cuelgan ellos a los clientes, etc.) detraen del sueldo mensual una cierta cantidad que se anota en la nómina mensual. En este caso, el control directo del trabajo realizado por parte de la empresa, tiene un reflejo objetivo en la retribución del asalariado. En el caso de la Empresa B, la retribución variable depende también del control que realiza la empresa sobre los objetivos individuales previstos, mientras que finalmente, en el caso de la Empresa A, la retribución variable se aplica diluida en unos objetivos de grupo sobre los que no hay una constancia real y objetiva de su consecución (al menos por parte de los trabajadores y de sus representantes laborales).

5.2. Remuneración de la disponibilidad, turnos y horas extraordinarias.

Otro aspecto interesante ligado a la retribución de los teletrabajadores es el de las asignaciones como complementos a la prestación realizada (desde los complementos más tradicionales, como por ejemplo los de asistencia y puntualidad hasta los más novedosos en el ámbito del trabajo, como el de disponibilidad⁵⁴). En el caso de las Empresas A y B, los complementos tradicionales de asistencia y puntualidad han desaparecido como concepto de remuneración complementaria del trabajo, ya que con la filosofía del *flexi time*, pierde sentido hablar en términos de puntualidad y de asistencia. Esto no excluye el control de la realización de la prestación en casa de los clientes y del cumplimiento de los compromisos que firma la Empresa A o B con sus clientes a

⁵⁴ Novedoso como fenómeno cada vez más extendido ya que hay profesiones, como la de médico por ejemplo, que siempre han disfrutado complementos retributivos en concepto de disponibilidad. Hay jurisprudencia que se ha encargado de dictar sentencia sobre problemas y conflictos relativos a la disponibilidad. Así, diversas sentencias (Sentencias del Tribunal Supremo, 21 de diciembre de 1993 y 15 de julio de 1996, y Sentencia del Tribunal Superior de Justicia de La Rioja, 19 de mayo de 1998) sostienen que “el complemento de disponibilidad es un complemento salarial que se ha de abonar por el simple hecho de estar a disposición de la empresa para poder ser llamado a prestar servicios en cualquier momento o sufrir una modificación de su jornada laboral, con independencia de que se produzca o no el cambio de horario o la modificación de la jornada, no respondiendo el complemento de disponibilidad a una actividad extraordinaria del trabajador, sino a una característica especial del concreto puesto de trabajo que le obliga a disponibilidad habitual y a constantes alteraciones de los horarios de trabajo, compensando, no un exceso de jornada, sino una disponibilidad o solicitud de localización”.

los que ha de prestar un servicio determinado. Pero la flexibilidad horaria afecta, como ya se ha visto anteriormente, a la hora de entrada al trabajo fundamentalmente; aquí los teletrabajadores juegan con un cierto margen de permisibilidad, precisamente porque saben que realizarán más horas a lo largo de la semana ya que la jornada laboral diaria se alarga “por la tarde”. Sin embargo, en el caso de las Empresas CC1 y CC2 la puntualidad y la asistencia se tienen en cuenta para detraer cierta cantidad de dinero mensual a los teleoperadores, a pesar de que no existen complementos asociados a puntualidad. En el convenio colectivo de estas empresas se recoge también la consideración de falta leve para los trabajadores que lleguen tarde al lugar de trabajo.

Sobre la remuneración de las horas que se realizan “de más” por los teletrabajadores y teleoperadores, el cuestionario ha presentado los siguientes resultados:

Tabla 26. Remuneración de las horas de disponibilidad por parte de la empresa. (% sobre el total de cada empresa).			
	SI	NO	Total
	%	%	%
Empresa A	-	100	100
Empresa B	-	100	100
CC1	45	55	100
CC2	5	95	100
Total	12.5	87.5	100

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la investigación.

La política de las Empresas A y B ha sido la de intercambiar horas de disponibilidad por horas sueltas en días determinados. Podrían ser remuneradas si se llevase una contabilidad precisa de las mismas, pero los propios teletrabajadores creen que esto es difícil ya que hay muchos tiempos que la empresa considera como “tiempos muertos” y que en opinión de los teletrabajadores son tiempo de trabajo efectivo. Este hecho es especialmente visible en los teletrabajadores de la Empresa B que tienen que conseguir unos objetivos individuales y para los que, por ejemplo, los tiempos de traslado “no cuentan a la hora de realizar objetivos” (Trab.5-Empresa B). En CC1 y CC2 se observa aquí una cierta disparidad; la empresa CC1 ha optado por una combinación de remuneración de las horas de disponibilidad (que, recordemos no son muchas las que efectivamente se realizan) y el intercambio de éstas por horas

en días determinadas de bajada de llamadas. La Empresa CC2 parece que ha optado por otra modalidad que no sea el pago de estas horas de disponibilidad.

Veamos en qué consisten otras formas de intercambio de horas de disponibilidad:

Tabla 27. Intercambio de las horas de disponibilidad por días libres (% sobre el total de cada empresa)			
	SI	NO	Total
	%	%	%
Empresa A	20	80	100
Empresa B	40	60	100
CC1	20	80	100
CC2	10	90	100
Total	22.5	77.5	100

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la investigación.

Tabla 28. Intercambio de las horas de disponibilidad por horas libres (% sobre el total de cada empresa)			
	SI	NO	Total
	%	%	%
Empresa A	100	-	100
Empresa B	100	-	100
CC1	100	-	100
CC2	100	-	100
Total	100	-	100

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la investigación.

Como se ve en las anteriores tablas, las horas de disponibilidad son intercambiadas básicamente por horas de libre disposición, que se negocian directamente con el director más cercano al teletrabajador y/o al teleoperador. Normalmente no hay dificultades para este tipo de intercambio, pero en los casos de las Empresas A y B, donde la disponibilidad es más abundante que en CC1 y CC2 (recordemos que estamos ante un fenómeno de doble interpretación de la disponibilidad), no se llegan nunca a intercambiar todas las horas de disponibilidad por horas equivalentes de libre disposición. La cuenta de resultados respecto a este intercambio es favorable a la empresa.

Para fijar un tipo de remuneración concreta que cubra la carga de disponibilidad (normalmente esto no queda reflejado en los contratos o bien en los convenios colectivos), es necesario dilucidar si la disponibilidad origina una ampliación de la jornada laboral de manera extraordinaria o bien permite una modificación sistemática del horario de trabajo. Al respecto, tanto en la Empresa A como en la

B, no queda reflejado ni en convenio ni en acuerdo alguno cómo ha de retribuirse la disponibilidad que se pide a los teletrabajadores. En ambos casos, la disponibilidad no es contabilizada de forma extraordinaria por parte de las empresas, sino que tiene un efecto directo sobre la modificación flexible de la jornada de trabajo. No hay ningún impedimento formal para que los teletrabajadores hagan constar a sus directores correspondientes las horas “de más” trabajadas en la realización de un servicio, pero no es habitual esta práctica ya que crearía recelos por parte de la dirección. Por tanto, en líneas generales no hay retribución para las horas de disponibilidad, sino que estas pueden ser intercambiadas por días de fiesta u horas libres. Los teletrabajadores han optado por compensar las horas de disponibilidad con ciertos ajustes de su jornada laboral, sobre todo por lo que respecta a la hora de entrada al trabajo y, de vez en cuando, la acumulación de horas para poder cogerse una tarde o una mañana libre. Pero aún así, en opinión de los teletrabajadores nunca se llegan a compensar totalmente las horas de disponibilidad realizadas. Estas horas que se trabajan y que no tienen un precio asignado como horas extraordinarias (“*las horas extraordinarias no existen en esta empresa*”, en palabras del directivo de la Empresa A) suelen realizarse normalmente en el tiempo posterior a lo que sería una jornada laboral más o menos estándar, esto es a partir de las cinco o seis de la tarde, según los casos. Es en este tiempo cuando se requiere que el teletrabajador “esté dispuesto” a realizar más horas con el objetivo de acabar un trabajo o de solucionar imprevistos en el servicio ya que “*no se puede dejar a un cliente a medias cuando tiene un problema para solucionar*” (Directivo Empresa B). Por tanto, la compensación limitada de estas horas de trabajo se realiza “*cuando se puede y como se puede*” (GD-Empresa A y GD Empresa B).

En las Empresas A y B “no existen las horas extraordinarias” porque estas horas se han substituido por horas ordinarias de disponibilidad en la estrategia empresarial del *flexi time*. Bajo la presión sindical y el contexto social de persistencia del desempleo en el que no se ve con buenos ojos la realización de horas extraordinarias, las empresas han “reconvertido” estas horas en flexibilidad del tiempo de trabajo. Con ello han salido ganando por partida doble: por un lado, han “eliminado” las horas extraordinarias ya que el tipo de trabajo que realizan requiere “*otra filosofía frente a la jornada laboral*” (Directivo Empresa B) y han frenado la acción sindical sobre este punto; por otro lado, esta reconversión le ha permitido a la empresa ahorrarse un importante volumen de

dinero para la remuneración de horas extraordinarias. El caso es que solapadamente se realizan un elevado número de horas de disponibilidad que antes habrían sido consideradas como horas extraordinarias; un volumen importante de “trabajo invisible”, que no aparece en ninguna estadística de la empresa, que no tiene efectos contables, y si no existe tampoco puede ser remunerado como tal. Al respecto, un representante laboral de la Empresa A señalaba en el grupo de discusión que, a veces, los efectos de la práctica sindical son paradójicos, porque si bien es cierto que una de las luchas más importantes estos últimos años ha sido que en las empresas no se hicieran horas extraordinarias, el resultado es que las empresas han aplicado sistemas de flexibilización horaria que han hecho invisibles las horas extraordinarias pero, de hecho, no se han suprimido. Oficialmente no hay este tipo de horas y, por consiguiente, no se remuneran como tales, pero los teletrabajadores realizan un cómputo semanal de horas superior a las 45 horas por término medio, horas que al cabo del año dejan atrás la jornada laboral negociada en convenio. Los teletrabajadores han perdido, con este sistema, tiempo de descanso (ya que no se compensan todas las horas de disponibilidad realizadas) y dinero (ya que no se retribuyen, sino que la política de la empresa es a que las compensen con horas libres).

El documento “Telelavoro istruzione per l’uso”, de 13 de septiembre de 1995, elaborado por la representación sindical en IBM Semea Italia, prevé que “en el caso de que tales prestaciones (de trabajo extraordinario) (...) sean fruto de una real libertad del trabajador y admitido que ello no puede ni debe oponerse a las exigencias organizativas funcionales o técnicas de la empresa, no se reconocerá al trabajador ninguna remuneración o compensación extraordinaria, en el caso de que ello ocurriera por motivos técnicos u organizativos o fuese requerido de manera implícita por sus superiores se aplicarán las tablas retributivas previstas en las normas del vigente Convenio Colectivo de la empresa”

Las horas que sí se retribuyen en las Empresas A y B como horas especiales (no como horas extraordinarias ya que como ya hemos apuntado “no existen” para la empresa) son las que configuran un tiempo de trabajo en fin de semana siempre y

cuando la tarea a desarrollar sea una tarea planificada⁵⁵. Las tareas planificadas de fin de semana son aquellos servicios que se han de realizar durante el fin de semana y que ha sido así negociado con el cliente. Son los casos en los que el cliente no puede detener su actividad durante la semana laboral y pide ser atendido durante los días no laborables con el fin de que el servicio que se ha de prestar interfiera lo mínimo en la marcha del negocio. No puede establecerse una predecibilidad de este tipo de servicios porque normalmente depende del tipo de cliente y del tipo de requerimiento que tenga el cliente; pero tanto en la Empresa A como en la B, no son muy frecuentes este tipo de servicios, ya que lo habitual es aprovechar la jornada semanal para realizar la prestación, coincidiendo con los horarios de apertura del cliente. Para realizar este tipo de trabajo no se da el caso de la voluntariedad de los teletrabajadores sino que estos servicios se planifican teniendo en cuenta la carga de trabajo que soportan los equipos. Normalmente se echa mano de aquellos equipos que estén con una carga de trabajo menor si se da el caso de atender a un cliente un fin de semana. Sin embargo, como manifiesta un teletrabajador con antigüedad en la Empresa A, *“yo me he negado a hacer este trabajo en alguna ocasión porque para mí es muy importante el fin de semana por cuestiones familiares y personales”* (Trab.2-Empresa A). Pero la opinión mayoritaria de los teletrabajadores es que este tipo de trabajo se ha de realizar si no se quiere perder un cliente (generalmente además los clientes que demandan este tipo de prestación son “clientes importantes”). Además, como ya hemos dicho tampoco son frecuente estas demandas y aportan un beneficio extra al salario de los teletrabajadores ya que estas horas sí se remuneran aparte.

Otra cuestión son los turnos de trabajo en fin de semana en lo que se denominan retenes para solucionar imprevistos en los clientes. Aquí los teletrabajadores tienen la obligación de prestar este servicio que es rotatorio. Las horas de turnos de trabajo de fin de semana también son remuneradas por las Empresas A y B como horas con una determinada asignación retributiva. El volumen de la plantilla en ambos casos hace que los retenes de fin de semana se realicen con lapsos de tiempo “bastante razonables”:

⁵⁵ Algunos convenios colectivos como el de Italtel (artículo 5), Tecnopolis (artículo 5), niegan la posibilidad de que el teletrabajador realice prestaciones extraordinarias nocturnas o festivas, salvo que éstas se produzcan a requerimiento de sus superiores.

“A un cliente que le has hecho un trabajo puede que le falle el fin de semana pongamos por caso un sistema informático y ha de poder recurrir a la empresa para que le solucione el tema en el momento porque de eso puede depender la producción” (Trab.5-Empresa B).

El caso es que a pesar de las mayores o menores reticencias que suscita entre los teletrabajadores el hecho de tener que trabajar durante los fines de semana en estos turnos de trabajo o en los trabajos planificados de antemano, estas horas hay que diferenciarlas de las horas de disponibilidad que se les pide a los teletrabajadores tanto en lo que hace referencia al momento en que se realizan como en lo que hace referencia a su remuneración.

En las Empresas CC1 y CC2 la disponibilidad de los teleoperadores consiste en la disposición a estar localizables a *“cualquier hora del día”* (GD-CC) si así lo requiere la empresa para la que trabajan. Normalmente se requiere la presencia de los teleoperadores cuando la empresa se queda sin trabajadores en un determinado momento de la prestación de una campaña, porque según los representantes laborales *“hay mucha improvisación en estas empresas y son incapaces de planificar el trabajo a medio plazo”* (GD-CC). Los directivos de estas empresas achacan este hecho a que los clientes a los que han de prestar el servicio no les avisan con suficiente tiempo y a bajas espontáneas de los teleoperadores. La cuestión es que cualquier teleoperador puede ser llamado a casa, o a de estar localizable en un número de teléfono determinado, por si la empresa requiere de sus servicios. En algunos casos especiales se les ha llegado a facilitar a los teleoperadores un *“busca”* para estar permanentemente localizables.

Si un teleoperador realiza unas horas que no estaban contempladas en su horario semanal, su horario se reajusta aquella semana en función de las horas que haya realizado no previstas con anterioridad. Es decir, no son en ningún caso contabilizadas como horas de trabajo extraordinarias ya que *“aquí todas las horas de trabajo son ordinarias porque están metidas todas en la flexibilidad de la jornada laboral”* (Trab.5-CC1), tal y como recoge también el convenio colectivo. Este convenio dice que el máximo de horas que un teleoperador puede realizar semanalmente es de 52, siempre y cuando lo requiera el volumen de trabajo y pueda ser justificado. Pero generalmente los teleoperadores no realizan tantas horas ya que los directivos de las empresas son conscientes de que el nivel

de productividad desciende con un volumen de horas semejante y los errores en el servicio telefónico se multiplican, lo que puede conllevar a perder clientes.

El concepto de turnos de trabajo de fin de semana no tiene mucho sentido en este tipo de empresas ya que la jornada laboral es completamente elástica. Sin embargo, el trabajo durante el fin de semana o durante días festivos se suele realizar ya con asignaciones específicas a teleoperadores que se les contrata a tal efecto. La mayoría de los teleoperadores que realizan su jornada laboral durante la semana (independientemente ahora de las horas realizadas) no suelen trabajar los fines de semana aunque sí los días festivos que entran dentro de la semana ya que estos días, para este sector, no son tales (se trabajan los 365 días del año). Sólo en casos de campañas importantes las Empresas CC1 y CC2 requieren la presencia de teleoperadores, que hayan cumplido su jornada semanal, durante el fin de semana. En todo caso, las horas trabajadas durante los períodos festivos o los fines de semana son consideradas horas ordinarias retribuíbles a tal efecto, ya que como hemos apuntado aquí tampoco existe el concepto de horas extraordinarias.

Respecto de las percepciones extrasalariales o prestaciones carentes de naturaleza salarial⁵⁶, cabe especial atención tenerlas en cuenta ya que el tipo de prestación que se realiza mediante el teletrabajo supone una serie de costes suplementarios para el teletrabajador, desde el equipo informático y telemático y su mantenimiento hasta los gastos derivados de la utilización de este equipo en su domicilio, su desplazamiento (en el caso del teletrabajo móvil) o los gastos ocasionados en el trabajo desarrollado en los telecentros. La cuantía que cubre los gastos a retribuir al teletrabajador puede consignarse en los acuerdos de empresa y/o convenios colectivos o especificarse en los contratos individuales de trabajo, ante la inexistencia de regulación sobre el tema en cuestión (excepto el RD 1438/1985 de 1 de agosto sobre los representantes de comercio).

En la mayoría de las experiencias de teletrabajo, como también ocurre en la Empresa A y B, la empresa aporta el equipo informático y telemático necesario para realizar el trabajo (ordenador, módem, teléfono móvil, *software*, etc.)⁵⁷. En

⁵⁶ Estas son las prestaciones que se destinan a compensar y/o indemnizar gastos o necesidades del trabajador y no a retribuir su trabajo.

⁵⁷ Aunque también es usual que la persona que presta servicios para una o varias empresas sea la encargada de correr con los gastos del equipo y todos aquellos derivados de la prestación, como en el caso

estas empresas no se realiza teletrabajo en el domicilio (excepto algunos pocos casos en la Empresa A en la realización de soporte a los teletrabajadores). El problema está en el pago de los gastos que ocasiona el teletrabajo de los teletrabajadores itinerantes si estos se conectan desde sus domicilios una vez acabada la jornada laboral. Ni los convenios, ni ningún tipo de acuerdo colectivo ni individual, recoge este extremo. No hemos podido saber con exactitud la extensión de esta práctica, esto es el hecho de que los teletrabajadores sigan trabajando desde casa en un determinado servicio. En los grupos de discusión, sin embargo, se constata el hecho de que *“todos alguna vez; has llegado a casa y te has puesto a trabajar, te has conectado con la empresa para acabar algo”* (GD-Empresa A y GD Empresa B). El coste de la conexión, de las llamadas, de la línea ocupada, de la electricidad, etc., no queda reflejado de ninguna forma y no es retribuido. Los representantes laborales creen que son los más jóvenes, sobre todo los que acaban de entrar en la empresa, los que más frecuentemente siguen trabajando en sus domicilios, enviando mensajes a administración, por ejemplo, para que al día siguiente, al punto de la mañana, tengan preperadas ciertas cuestiones administrativas relacionadas con su prestación. Según su opinión son estos mismos teletrabajadores que *“por no pasar, no pasan ni los taxis”* cuando tienen que desplazarse de un cliente a otro, los que realizan más trabajo desde casa pero sin que medie imposición alguna por parte de la empresa, simplemente por el hecho de *“hacerse notar”*, hacer ver que existen y que están ocupando parte de su tiempo libre para beneficio de la empresa, en la creencia de que de esta manera serán promocionados. Los teletrabajadores saben perfectamente que la empresa valora estos comportamientos como positivos y que ahí comienza a establecerse una diferenciación entre *“aquellos que no les importa trabajar durante tiempo destinado al descanso”* y aquellos que hacen valer sus derechos de descanso, de tiempo libre, de no intromisión de la vida laboral en otros espacios vitales.

de los teletrabajadores autónomos y en algunos casos de teletrabajo en los que la empresa impone a su teletrabajador tener el equipo necesario para poder ser contratado. Los convenios colectivos específicos para el teletrabajo suelen fijar para indemnizar el concepto de “gastos generales” una cantidad a tanto alzado, anual o mensual, basado en el cálculo aproximado de los gastos en que pueda incurrir el teletrabajador, a diferencia de lo estipulado en algunos convenios colectivos para el tradicional trabajo a domicilio, en los que se dispone que la indemnización por “gastos generales” se establezca de manera proporcional a la remuneración del trabajador, esto es a su productividad.

Los gastos por desplazamientos⁵⁸ también son otro aspecto que está todavía por regular en la práctica del teletrabajo. Encontramos también cierta variedad de disposiciones contenidas en convenios colectivos y contratos individuales. En el caso de las Empresas A y B, el teletrabajador percibe el denominado plus de distancia o de transporte en forma de dietas, tanto en los desplazamientos diarios que realiza para acudir a diferentes clientes como en el caso de tener que trasladarse a realizar un servicio a otra región española. En este sentido, los teletrabajadores de las dos empresas coinciden en afirmar que estas necesidades están cubiertas por las empresas, sin que haya costes adicionales que tengan que ser cubiertos por los propios trabajadores. Otra cuestión diferente es, como ya hemos señalado previamente, que haya teletrabajadores que por no incomodar a la empresa, corran con los gastos de sus desplazamientos, pero esto no se considera un comportamiento generalizable al colectivo de teletrabajadores.

En los convenios colectivos examinados hay muy pocas referencias a condiciones específicas de remuneración del teletrabajo. Podemos encontrar ciertas alusiones a aspectos relacionados con el cómputo del trabajo, del tiempo de trabajo y su remuneración, aunque la mayoría de las veces las empresas aplican criterios discrecionales al margen de lo especificado en los convenios para todo el colectivo de trabajadores. Así, por ejemplo en el caso de IBM-Alemania, se hace constar que el teletrabajador llevará un diario de trabajo en el cual se documentarán las horas de trabajo remunerado, que al final de mes presentará a su superior⁵⁹ para que sean remuneradas de acuerdo al tiempo realmente invertido en la realización del trabajo.

El artículo 1.1. del Convenio Colectivo de la empresa italiana *Dun & Bradstreet* prevé un salario a destajo basado en la tarea efectivamente realizada y teniendo en cuenta la productividad media de toda la empresa en los tres meses precedentes. La regla de la retribución variable se aplica también a los periodos de ausencia por enfermedad y embarazo durante los cuales el trabajador recibirá una indemnización equivalente calculada sobre la base de la retribución diaria percibida durante el mes anterior al inicio de la ausencia del trabajo.

⁵⁸ Se consideran gastos de viaje y locomoción aquellos ocasionados por desplazamientos profesionales, es decir, los que se producen cuando por imperativos de servicio y a petición expresa del responsable jerárquico, el teletrabajador se desplaza de un lugar a otro (bien para mantener reuniones en la empresa, bien para prestar un servicio técnico y/o de asistencia a un cliente, por ejemplo).

⁵⁹ Citado en Korte y Wynne (1996).

El artículo 2.6. del Convenio Colectivo de la empresa italiana *Dun & Bradstreet* especifica que la carga de trabajo del teletrabajador estará “en línea con aquella media asignada al trabajador interno” o que “su volumen mínimo garantizará la retribución del convenio”. En esta misma línea, hay convenios colectivos en España que regulan el trabajo a domicilio, como por ejemplo el Convenio Colectivo del Calzado (Industrias de) de 22 de julio de 1997 (BOE 13 de agosto de 1997).

En el artículo 17 del Convenio Colectivo interprovincial de la empresa *Olivetti España, S.A.*, (BOE 26 de septiembre de 1998) se contempla que, además de retribuir las horas trabajadas como extraordinarias, haya un premio de disponibilidad equivalente a la retribución del día (compuesto por los conceptos sueldo y trienios) en que deba estar disponible (sábado o festivo), que se abonará aun cuando el técnico no deba atender ningún aviso.

Algunos convenios colectivos italianos de teletrabajo contemplan, como hacían ya los relativos al trabajo a domicilio de tipo tradicional, la percepción de salario por imposibilidad de la prestación laboral. Por ejemplo en el artículo 2.5 del Convenio Colectivo de la empresa *Dun & Bradstreet* se dice que “Las interrupciones en el circuito telemático o eventuales paradas de la máquina, debidas a averías o causas accidentales que no sean imputables al teletrabajador serán consideradas a cargo de la empresa y por tanto no tendrán ninguna incidencia en el cálculo de la productividad. Dichas interrupciones deberán ser anotadas en el documento de control”. En otros convenios colectivos, en cambio, se distingue en función del tiempo de la interrupción, así, por ejemplo, el artículo 1.7 del Convenio Colectivo italiano de *Dimensione* contempla la recuperación de este tiempo cuando su duración es inferior a dos horas y a cargo de la empresa cuando sean superiores a dos horas.