

TELETRABAJO
INCIDENCIA SOCIAL
Y ECONOMICA



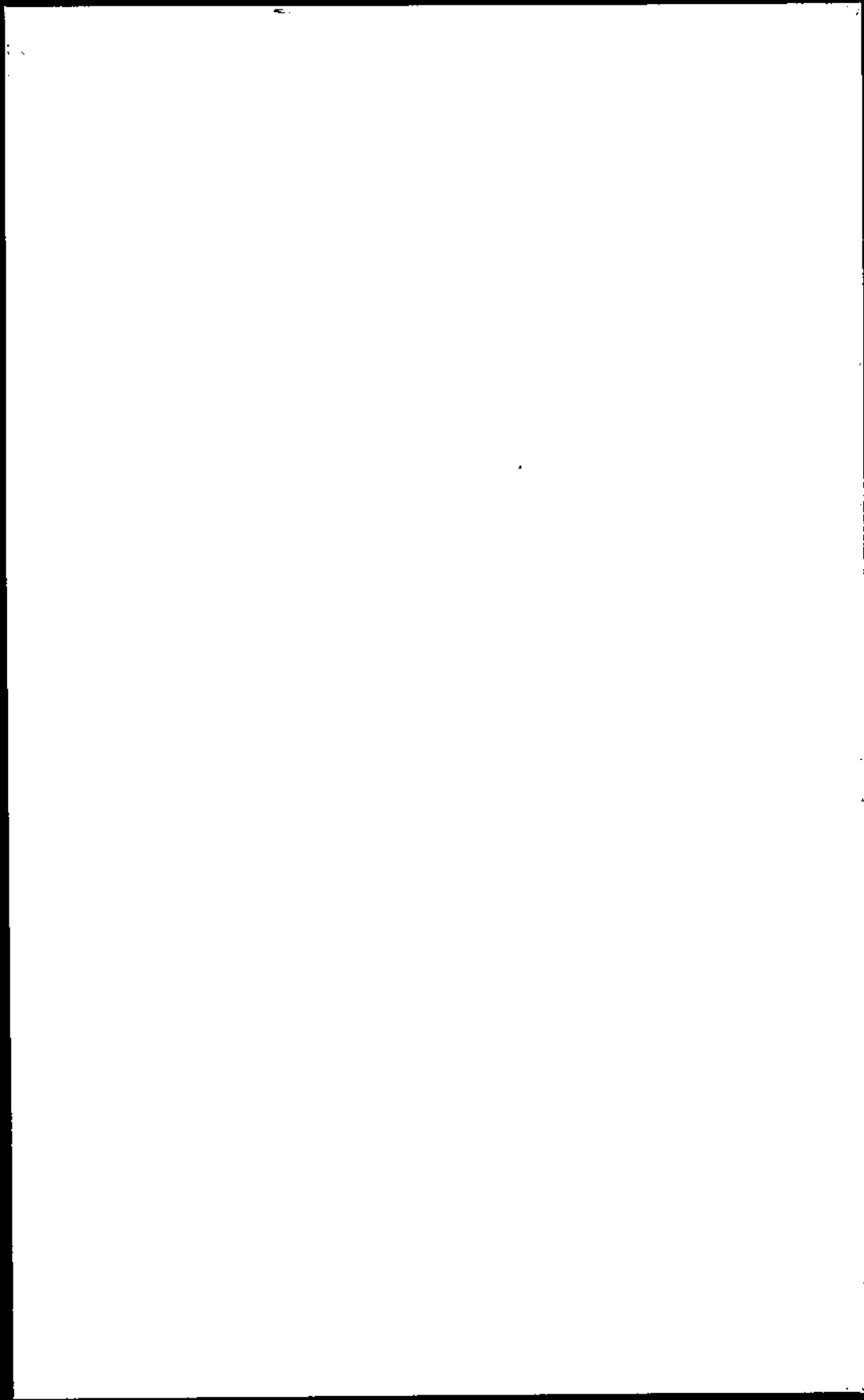
Posibilidades en España

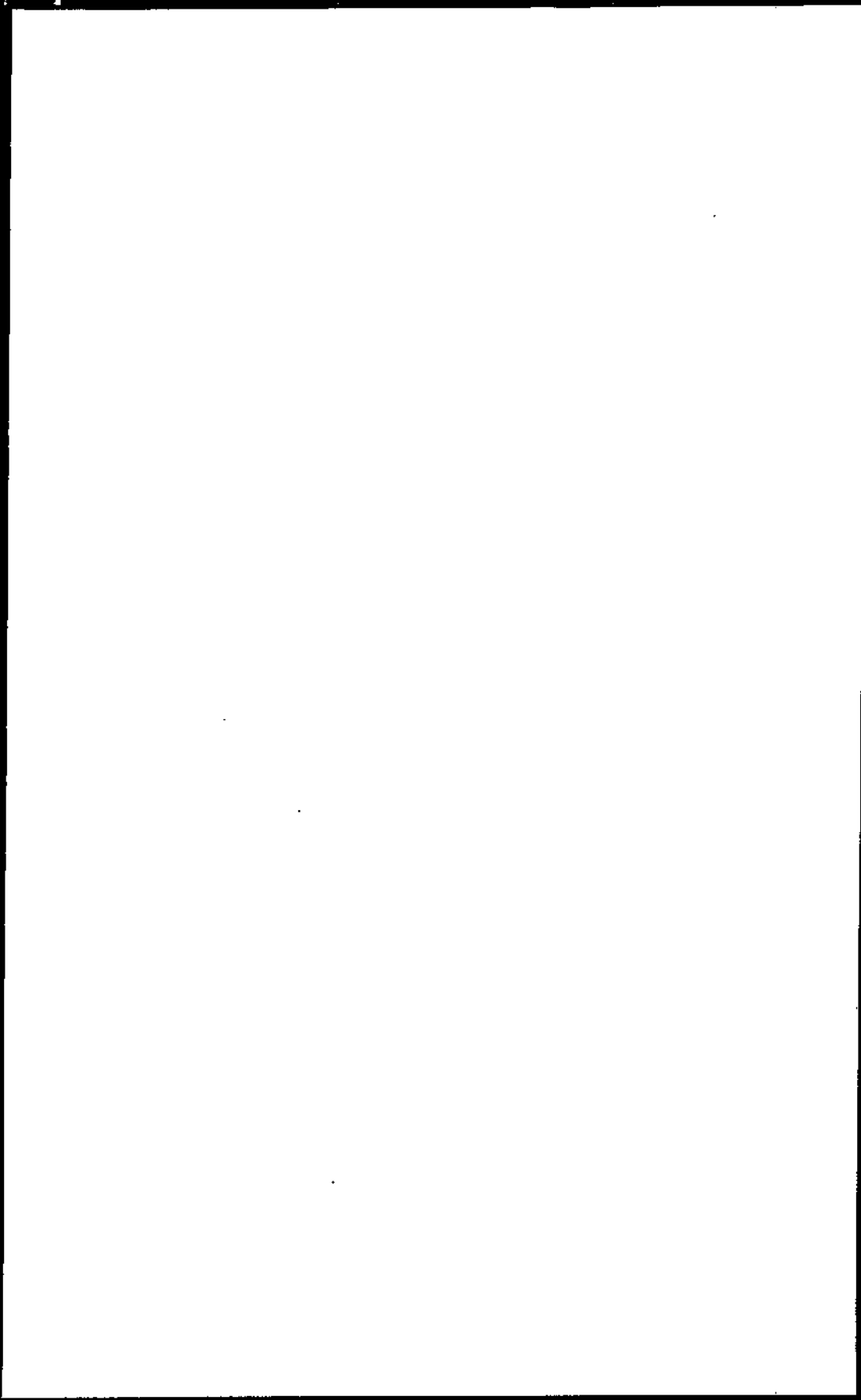


re9vision



Escuela de
Organización
Industrial





**TELETRABAJO.
INCIDENCIA SOCIAL Y ECONÓMICA.
Posibilidades en España.**

Coedición

ESCUELA DE ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL
Gregorio del Amo, 6 • 28040 Madrid

RETEVISIÓN
Pº de la Castellana, 83-85 - 10ª planta • 28046 Madrid

1998

Diseño de la Portada: Manuel Estrada

Diseño del Interior y Maquetación: Marisol Alcalá Alfaraz
Virginia Rodríguez Vaquero

© 1998, Escuela de Organización Industrial

© 1998, RETEVISIÓN

Depósito Legal: M. 37.829-1998

ISBN: Exento

No se permite la reproducción total o parcial de este libro ni el almacenamiento en un sistema informático, ni la transmisión de cualquier forma o cualquier medio, electrónico, mecánico, fotocopia, registro u otros medios sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.

IMPRESO EN ESPAÑA - PRINTED IN SPAIN

Imprime: Artes Gráficas Cuesta, S. A. - Seseña, 13 • 28024 Madrid

**TELETRABAJO.
INCIDENCIA SOCIAL Y ECONÓMICA.
Posibilidades en España.**

Este estudio ha sido realizado en el marco del Plan de Investigación de la EOI por el siguiente equipo:

Modesto Escobar Espinar

Rosario Jiménez Aguilera

Luis del Riego Alonso

Jesús Rodríguez Cortezo

Trabajos de Campo realizados por:

CIMOP, S.A.

LEADER LINE, S.A.

...the ...

...the ...

...the ...

...the ...

...the ...

...the ...

...the ...

...the ...

...the ...

...the ...

...the ...

...the ...

...the ...

...the ...

...the ...

...the ...

...the ...

...the ...

PRÓLOGO

Entre los rasgos que caracterizan la actual Sociedad de la Información no es el de menor transcendencia las posibilidades que abre de profundos cambios en las formas de trabajar y en las relaciones laborales. La utilización de las facilidades aportadas por la confluencia de telecomunicaciones y tecnologías de la información permite que un sinnúmero de tareas puedan ser realizadas sin que sea preciso para ello la presencia física del trabajador en los locales de la empresa. Las diferentes fórmulas en que esto se materializa se engloban bajo el término teletrabajo, cuya popularización le ha llevado a ser considerado como una de las señas de identidad de la mencionada Sociedad de la Información.

A pesar de esta popularización, no parece arriesgado afirmar que ni las características ni las consecuencias del fenómeno del teletrabajo son suficientemente conocidas por los diferentes agentes sociales y económicos a los que afecta su expansión. Consciente de ello, RETEVISIÓN S.A., uno de los agentes principales a su vez de los servicios de telecomunicaciones en España, ha apoyado firmemente la realización por la Escuela de Organización Industrial (EOI) del estudio Teletrabajo. Incidencia social y económica. Posibilidades en España, que se inscribe en el marco de las actuaciones que dicha institución desarrolla en colaboración con el Fondo Social Europeo.

Personalmente estoy convencido de que el teletrabajo se va a extender muy ampliamente en aquellas actividades en que es susceptible su aplicación. Igualmente creo que esta fórmula de relación productiva está sirviendo de base, y lo va a hacer mucho más, para el desarrollo de nuevas oportunidades e iniciativas empresariales y profesionales en la lógica de lo que se ha dado en llamar la virtualidad. Junto a este convencimiento, me parece evidente que muchas de las simplificaciones que rodean a la observación de este fenómeno no facilitan en absoluto su comprensión, ni las probabilidades de éxito de las operaciones emprendidas.

Es obvio que la implantación de esta forma de trabajar afecta a la empresa en su organización, sus procedimientos, sus técnicas de dirección, etc... También lo es que se ven modificadas bastante radicalmente las relaciones laborales, las actitudes y aptitudes de los trabajadores, las necesidades de formación, y un sinnúmero de aspectos que van desde la organización de la vida familiar hasta la percepción de la profesión como algo dinámico y cambiante frente a la estabilidad tradicional.

Son este tipo de preocupaciones las que han ilustrado la puesta en marcha del proyecto, desarrollado en los últimos meses de 1997 y primeros de 1998, que da lugar a la publicación del presente libro, en el que se recoge una versión, algo reducida en volumen, de sus resultados. Es satisfactorio advertir que estos resultados responden a las expectativas despertadas y que los temas tratados son los que se debían tratar y se ha hecho con seriedad y rigor analítico. Otra cosa es que no se haya eludido la polémica: he tenido ocasión de oír decir a los autores del estudio que éste no se ha realizado para dar respuestas, sino para abrir discusiones. Así es, sin duda, y me parece francamente saludable.

En este documento, se ponen en solfa algunos lugares comunes y se proponen elementos de reflexión sobre bastantes cuestiones, algunas de ellas de una importancia crucial para la evolución del sistema socio-económico. Entre ellas, quisiera referirme a alguna que me ha llamado poderosamente la atención; me refiero a las potencialidades del teletrabajo, a través sobre todo de los llamados telecentros, como herramienta de desarrollo regional. Las sugerencias que se suscitan alrededor de esta idea eje son merecedoras de un amplio desarrollo que debiera descansar más en realizaciones prácticas que en elaboraciones conceptuales.

Para finalizar, al presentar este libro, deseo, en nombre de la compañía que me honro en presidir, reafirmar el compromiso de ésta con el desarrollo en nuestro país de las formas más avanzadas y audaces de aplicación de las tecnologías de la información y de las comunicaciones, entre las que sin duda se encuentran las que aquí se analizan, en la idea de que con ello se contribuye al progreso de la sociedad, al bienestar de los ciudadanos y a la competitividad de las empresas.

*Pedro de Torres
Presidente de Retevisión S.A.*

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	9
2. QUÉ SE ENTIENDE POR TELETRABAJO	13
2.1. Concepto	13
2.2. Empresa, sociedad y tecnología	16
2.3. Tipos de Teletrabajo y aplicabilidad	19
2.4. Perspectivas del Teletrabajo, ventajas e inconvenientes	25
2.5. El marco actual del Teletrabajo	30
3. EL MARCO EMPRESARIAL	43
3.1. Teletrabajo en la empresa	43
3.2. Teletrabajo y gestión	64
4. EL MARCO LABORAL	85
4.1. Estrategias para la implantación	91
4.2. Repercusiones del teletrabajo en el trabajador	93
4.3. Ventajas e inconvenientes para el trabajador	104
4.4. Legislación aplicable	110
4.5. Negociación laboral para la puesta en marcha	115
4.6. El teletrabajador como autónomo	123
4.7. La opinión de los teletrabajadores y Sindicatos	132
4.8. La posición de la UE	146

5. TELECENTROS, DESARROLLO REGIONAL Y MEDIO AMBIENTE	151
5.1. Tipos de telecentros	156
5.2. Los telecentros en España	158
5.3. Telecentros y desarrollo regional	163
5.4. Teletrabajo y Medio Ambiente	166
6. EL MARCO EDUCATIVO	171
6.1. ¿Nuevas escuelas para la sociedad de la información?	171
6.2. La empresa: agente activo y receptivo del aprendizaje	196
7. CONCLUSIONES	225
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	231

Capítulo 1

INTRODUCCIÓN

El Teletrabajo es uno de los fenómenos que caracterizan el proceso de construcción de la llamada **Sociedad de la Información**. Como ocurre con tantos otros términos que alcanzan una amplia difusión, alrededor de su uso se introduce una nada desdeñable componente de confusión que dificulta una comprensión cabal de lo que tal fenómeno representa desde un punto de vista social y económico, e incluso del alcance de los contenidos que se expresan cuando se utiliza esa palabra.

Es evidente, *sin embargo*, que se está hablando de algo que va a modificar (está modificando ya) profundamente la forma de aportación de valor añadido y de vivir de colectivos cada vez más amplios de trabajadores y, consecuentemente, la relación de los mismos con las empresas e instituciones para las que desarrollan sus tareas. Igualmente parece claro que la expansión de estas prácticas incide fuertemente en la organización de las empresas y en la cultura de dirección aplicable. Desde el punto de vista individual, desde el social, y desde el empresarial, las repercusiones del teletrabajo son importantes, suponen cambios sustanciales en las reglas del juego vigentes, y plantean cuestiones a las que no pueden ser ajenos los poderes públicos.

El presente estudio, promovido por el **Fondo Social Europeo** y por **RETEVISIÓN**, tiene como objetivo analizar desde diversas perspectivas lo que representa este fenómeno, poniendo especial énfasis en los aspectos relacionados con las transformaciones de las relacio-

nes laborales y con la evolución del nivel y oportunidades de empleo. Para ello se ha acudido a las abundantes fuentes bibliográficas existentes y al estudio de experiencias en otros países, se han realizado trabajos de campo entre empresas y teletrabajadores especial, aunque no exclusivamente, en las Comunidades Autónomas de Madrid y Cataluña, han sido consultados numerosos expertos, tanto independientes como representantes de empresas y organizaciones sindicales, y se ha establecido contacto con administraciones locales en las que algunas formas de teletrabajo pudieran constituir potenciales mecanismos de equilibrio territorial. El análisis del material informativo así recopilado ha permitido una aproximación al tema en la que se ha pretendido, sobre todo, no dar nada por supuesto y aportar una visión constructiva y realista de las perspectivas que se abren.

La estructura del estudio responde a las diversas dimensiones contempladas y a las preguntas que se suscitan en cada uno de estos planos. No siempre es posible responder a estas preguntas, pero al menos se ha pretendido dejarlas planteadas y evitar la fácil y común simplificación de que la aplicación de las posibilidades que ofrece la tecnología resuelve los problemas por sí misma. En algunos casos, esto ha conducido a la no aceptación de algunos estereotipos generalmente aceptados, por lo que los autores del estudio son conscientes de determinados aspectos polémicos que presenta el mismo. Si ello sirviera para abrir una discusión sin prejuicios y apriorismos sobre tales aspectos, los objetivos perseguidos habrían sido alcanzados.

Se comienza por una delimitación conceptual **Qué se entiende por teletrabajo**, en la que se incluye un análisis cuantitativo, comparativo entre países, de su extensión y algunas consideraciones generales sobre las condiciones de su desarrollo y su relación con la evolución y naturaleza del empleo. Entre estas condiciones destaca la disponibilidad de infraestructuras tecnológicas de telecomunicaciones e informática, la cultura de utilización de las mismas, y las facilidades de acceso a ellas desde el punto de vista económico, que son muy diversas de unos países a otros.

A continuación, en **El marco empresarial**, se parte de situar el teletrabajo en el contexto general de la aplicación en la empresa de las tecnologías de la información y de la problemática organizacional y directiva a que ello ha dado lugar. Después, apoyándose en datos empíricos nacionales e internacionales, se identifican las condiciones de desarrollo de las prácticas de teletrabajo en este contexto. Finalmente, son analizadas las incidencias, reales o previsibles, en la organización, la cultura de gestión, las técnicas de dirección y los perfiles directivos.

El marco laboral es el complemento natural de la parte anterior, desde el punto de vista de los trabajadores y sus organizaciones representativas. El análisis aquí se apoya básicamente en el estudio de las posiciones sindicales y de la documentación generada por la Comisión Europea, utilizando también abundantes testimonios individuales de teletrabajadores reales o potenciales. Se presta especial atención a la legislación laboral comparada y a los aspectos de negociación entre empresa y trabajadores implicados en la implantación del teletrabajo. Igualmente se analiza con cierto detenimiento la problemática asociada a la evolución hacia el trabajo autónomo y el autoempleo.

El siguiente apartado **Telecentros, desarrollo regional y medio ambiente** es básicamente una exposición de las posibilidades ofrecidas por las plataformas de utilización colectiva de recursos que facilitan el teletrabajo, incidiendo en los aspectos en que contribuyen al equilibrio territorial y a la preservación de la calidad de vida. El movimiento de los telecentros es presentado como una alternativa realista y con proyección de futuro al teletrabajo doméstico, y como un mecanismo efectivo de llevar a las pequeñas y medianas empresas los beneficios del uso de las tecnologías de la información. No se elude una breve pincelada sobre el impacto medioambiental del desplazamiento del trabajo hacia donde están los trabajadores, invirtiendo la lógica del sistema tradicional.

Finalmente, en **El marco educacional** se atiende a la gran incógnita de si el sistema educativo existente es el adecuado para preparar ciudadanos capacitados para integrarse en el sistema económico-productivo que se perfila. Se parte de una descripción de las exigencias de este último y de sus repercusiones en la escuela, apoyado en datos internacionales. De ahí se pasa a un conjunto de consideraciones sobre el papel de la formación y el aprendizaje para los trabajadores de la Sociedad de la Información (y, entre ellos, los teletrabajadores). En este contexto, se presenta a la empresa como un agente imprescindible de un sistema educativo que se define por la necesidad de cambiar de oficio e incrementar las cualificaciones personales en edad adulta.

En resumen, como se ha dicho antes, este estudio no pretende presentar soluciones, sino abrir temas a la reflexión, en el convencimiento de que las transformaciones que se están produciendo en las formas de trabajo como consecuencia de la aplicación intensiva de la tecnología tienen una gran transcendencia en cuanto a las oportunidades que propician a las empresas y a los individuos, pero al mismo tiempo plantean problemas inéditos que afectan al conjunto de la sociedad y de cuya adecuada comprensión depende la materialización de las positivas expectativas que se presentan.

Capítulo 2

QUÉ SE ENTIENDE POR TELETRABAJO

2.1. CONCEPTO

Definir el teletrabajo puede parecer en principio tan sencillo como el concepto que transmite su propio nombre; trabajo a distancia. Jack Nilles en 1973 definió esta actividad con el término de «*telecommuting*» que en español puede traducirse por «*teledesplazamiento*», haciendo referencia a que es el trabajo el que se desplaza hasta el trabajador en lugar de que sea el trabajador quien se desplace a donde está el trabajo. Desde entonces el término «*telecommuting*» se ha empleado normalmente en Estados Unidos, mientras que en Europa el término usado es el de «*telework*», teletrabajo.

Lo que conocemos como **tecnologías de la información y la comunicación (TIC)** es la tecnología básica que hace realidad el concepto de teletrabajo; quien teletrabaja, lo hace en un puesto de trabajo unido mediante telecomunicaciones a otro u otros puestos de trabajo separados geográficamente. En consecuencia, una persona que trabaja separada geográficamente de su empresa, utilizando un equipo informático que no está unido mediante línea de teletransmisión a la empresa, no teletrabaja, trabaja fuera de la empresa, pero esto no es teletrabajo.

Según el concepto que se ha empleado en este trabajo, sólo se teletrabaja cuando existe una **conexión telemática** entre el equipo remoto y el de la organización, por la que se establece una línea de **interactividad** con los sistemas de información de la empresa y con

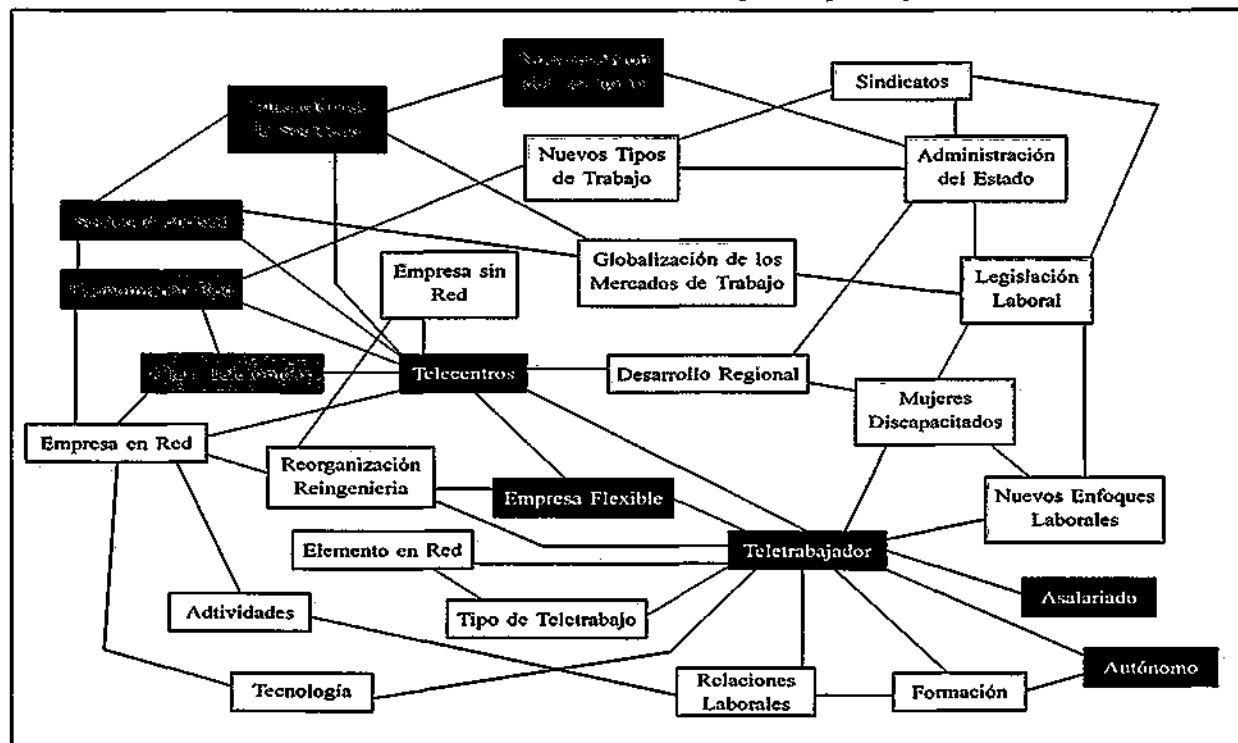
el resto de los trabajadores, que permite al teletrabajador participar, con las limitaciones del puesto que ocupa, en el **conocimiento** de la organización.

Este restrictivo concepto establece una clara diferencia entre los teletrabajadores que participan en el conocimiento de la empresa, de todos aquellos que fuera de un marco organizativo empresarial, realizan trabajos como trabajadores autónomos o *freelances* para distintas empresas, en forma esporádica o temporal, sin que la presunta conexión con la empresa para la que trabajan, que no siempre se realiza, sea determinante más que para recibir datos y enviar resultados, nunca para participar en el **conocimiento** de la empresa.

Esta población es la más abundante, formada por un colectivo del que nos ocupamos en el estudio, constituyen un conjunto de mano de obra oferente que utiliza la red, fundamentalmente **Internet**, para buscar, ofertar, contratar, cobrar y no siempre producir un trabajo. Es evidente que gran parte del esfuerzo lo realiza el trabajador sobre la red, pero el trabajo que se realiza carece de **interactividad** con los sistemas de información de la empresa a la que se sirve, es un trabajo local, cuyos datos se retiran muchas veces en mano y de esta forma se devuelven también los resultados.

El concepto de teletrabajo se amplía cada vez más conforme progresa la utilización de sistemas en red, de forma que cada vez hay más teletrabajadores que ignoran que lo son. Cualquiera que trabaje, que investigue sobre Internet, está en cierto modo teletrabajando en un concepto amplio del término, es por eso, porque potencialmente somos todos teletrabajadores, por lo que en este estudio hemos limitado el concepto a un entorno empresarial, como un nuevo componente que dentro de un nuevo marco organizativo puede revolucionar los esquemas usuales, al extender el conocimiento de la empresa fuera de un límite topológico.

Cuadro 2.1.: Relaciones entre Teletrabajo, Empresa y Sociedad



Fuente: *Elaboración propia, 1997.*

2.2. EMPRESA, SOCIEDAD Y TECNOLOGÍA

El Cuadro 2.1 muestra el conjunto de relaciones que ligan el teletrabajo con muy diferentes organismos e instituciones, elementos y tecnologías que a modo de «mapa mundi» sitúa al teletrabajo en relación con un entorno al que afecta o del que es afectado. Como en todo mapa a gran escala, nos permite ver el conjunto, en donde es posible que falten elementos, pero los presentes son suficientes para permitirnos comprender como el teletrabajo es un fenómeno trascendente que puede transformar hábitos y comportamientos no sólo en la empresa sino en las instituciones y en la sociedad en general. El teletrabajo es una de las diez aplicaciones recogidas en el denominado *Informe Bangeman* a la Comisión Europea, a modo de piezas para construir la Sociedad de la Información. En el informe se recoge que los beneficios para las empresas y las Administraciones Públicas de la aplicación del teletrabajo se concretan en las ganancias en productividad, incremento de la flexibilidad y ahorro de costes; para la sociedad en general en la reducción de los niveles de contaminación y del consumo de energía y la mejora en la congestión del tráfico; y para los empleados la flexibilidad en sus relaciones laborales y la reducción de la distancia a las zonas de mayor desarrollo económico, empleando las tecnologías de la información y de la comunicación, (CE, 1994).

Más recientemente, en la Cumbre Europea de Empleo, reunida en Luxemburgo los días 20 y 21 de Noviembre de 1996, se abordó dentro del tercer pilar, la capacitación a las empresas y la mano de obra para que adopten las nuevas tecnologías y condiciones de mercado. Considerando que para promover y fomentar la adaptabilidad, es preciso modernizar la organización del trabajo, reconsiderando los modelos de trabajo vigentes, y apoyar la adaptabilidad de las empresas, para lo que los Estados miembros deberían eliminar obstáculos fiscales y de otro tipo para la promoción de las inversiones en recursos humanos y ofrecer incentivos para el desarrollo de la formación interna.

Confiamos en que nuestro gobierno haga honor a este compromiso, aunque no deja de preocuparnos el audible silencio que sobre esta problemática es tan perceptible.

El Libro Verde de la Comisión Europea "*Cooperación para una nueva organización del trabajo*" (CE 4/97), establece entre otros los siguientes desafíos políticos que conviene considerar:

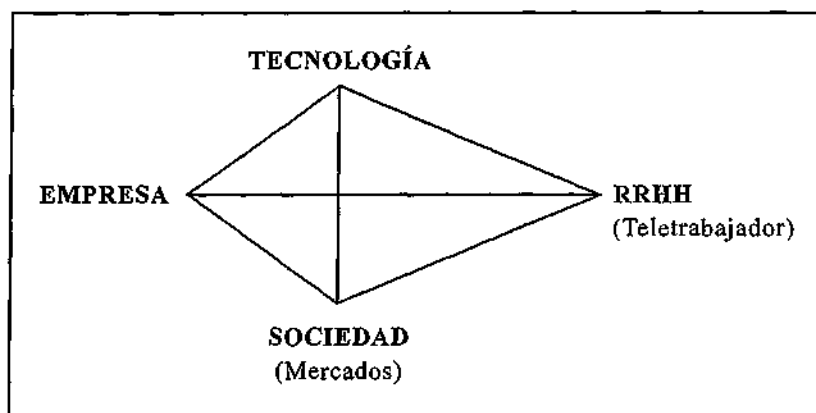
- Cómo organizar la formación y el reciclaje necesarios de manera que la mano de obra pueda satisfacer las cada vez mayores necesidades de cualificaciones y competencias
- Cómo adaptar la legislación social para tener en cuenta las nuevas tendencias del empleo
- Cómo cambiar los sistemas salariales junto con las estructuras organizativas en las que se basan
- Cómo adaptar las disposiciones de tiempo de trabajo en función de la nueva situación
- Cómo desarrollar organizaciones más flexibles en los servicios públicos
- Cómo proporcionar un apoyo adecuado a las empresas, especialmente a las pequeñas, que deseen el cambio pero carecen de los recursos o la experiencia para ponerlo en práctica.

El citado Libro Verde invita a los interlocutores sociales y a las autoridades públicas a tratar de construir una cooperación para el desarrollo de un nuevo marco para la modernización del trabajo, cooperación que podría aportar una importante contribución para lograr el objetivo de una organización del trabajo productiva, cualificada y participativa. ¿Se construirá esta cooperación?

Precisando más la escala del Cuadro 2.2, podemos resumir el conjunto de elementos representados por los cuatro siguientes: sociedad, empresa, tecnología, teletrabajo.

Estos cuatro conceptos se relacionan entre sí con una gran plenitud de matices, de tal manera que ayudan a definir el campo completo en el que se puede enmarcar el teletrabajo.

Cuadro 2.2.
Elementos que ayudan a definir el campo del Teletrabajo



Fuente: *Elaboración propia, 1998.*

Tomemos algunos ejemplos:

- *Tecnología-sociedad.* Este es el parámetro que define a la nueva sociedad de la información, determinada por los avances tecnológicos, fundamentalmente en tecnologías de la información y la comunicación.
- *Empresa-tecnología.* Esta relación define el nivel tecnológico de la empresa cuyo estado de informatización y organización es crucial para la implantación del teletrabajo. Las empresas con un desarrollo alto, cuya actividad se lleva a cabo normalmente mediante equipos personales conectados a una red de la empresa, tienen mucho avanzado para la implantación del teletrabajo. Por el contrario, aque-

llas empresas con una poco desarrollada informatización, encontrarán mucho más complicada la adopción de esta modalidad de trabajo. Esta es la causa de que sean las grandes empresas las que estén más avanzadas en este campo, al contrario que las PYMEs.

- *Empresa-teletrabajador.* Es la relación que va a establecer un nuevo marco laboral muy diferente al normalmente establecido que implica a la empresa en un nuevo esquema de dirección y supervisión del trabajo y al trabajador en algo parecido a jefe de él mismo.
- *Sociedad-teletrabajador.* Es el parámetro que va a determinar un nuevo esquema de sociedad en la que se integran individuos con una rutina laboral diferente de la de la mayoría, con el desarrollo de una problemática adaptativa tanto al nuevo esquema de trabajo como al del tiempo libre.
- *Empresa-sociedad.* Es el parámetro que viene a determinar un nuevo tipo de empresa en la nueva sociedad de la información, probablemente lo que se ha venido en llamar la empresa flexible, más orientada al cliente, organizativamente plana, descentralizada, con un mayor nivel de comunicación, con alta capacidad de invertir en tecnología.

Estos esquemas, resumen la mayoría de la problemática relacionada con esta modalidad de trabajo y de la que nos ocupamos en los diversos capítulos de este estudio.

2.3. TIPOS DE TELETRABAJO Y APLICABILIDAD

2.3.1. Tipos de teletrabajo

Si la telecomunicación es un factor fundamental que hace posible el teletrabajo o trabajo a distancia del centro u organismo para el que se realiza el trabajo, otro factor importante a considerar es donde se

realiza este trabajo, en el hogar, en un centro especializado, o en cualquier lugar no especificado.

Existen multitud de clasificaciones del teletrabajo en función normalmente de modalidades, que dan lugar a una variada tipología. En este estudio se ha preferido establecer unos tipos básicos, en función del tipo de conexión y del lugar donde se realiza el trabajo, lo que da lugar a un desarrollo de tipos de teletrabajo más sencillo y claro de estudiar, a diferencia de largas clasificaciones que desarrollan tipos muy particulares que nada ayudan al entendimiento del fenómeno.

Se ha elegido el tipo de conexión como factor discriminante porque no es lo mismo que el teletrabajador esté continuamente en línea a que esta conexión se realice de forma interrumpida durante la jornada establecida de trabajo. Por ejemplo, una persona que trabaja para un centro de llamadas desde su casa, no puede separarse de su puesto, mientras que un contable se podrá conectar o desconectar según se lo permita el trabajo que realiza. Por esto, parece que el tipo de conexión, continua o interrumpida cualifica el teletrabajo que se realiza. Unas personas tienen libertad de movimientos; otras, aunque estén en su casa no la tienen.

El otro factor discriminante elegido es el lugar de trabajo, que limitamos al hogar, al telecentro (cualquier lugar fijo desde el que se pueda teletrabajar que no sea la empresa ni el hogar) y la itinerancia.

El Cuadro 2.3. nos muestra la diferente tipología a que da lugar la clasificación que se ha enunciado.

Cuadro 2.3.
Clasificación del Teletrabajo

Tipo de conexión		Lugar de trabajo			
		Casa	Telecentro	Móvil	
Sin conexión o muy esporádica	SI	SI	SI	Teletrabajadores esporádicos no interactivos	
	SI	SI	NO		
Discontinua				Teletrabajadores interactivos	
En Línea					

Fuente: *Elaboración propia, 1997*

Con lo que llegamos a los siguientes tipos fundamentales de teletrabajo:

- Teletrabajo en casa en línea.
- Teletrabajo en casa no siempre en línea.
- Teletrabajo en telecentro en línea.
- Teletrabajo en telecentro no siempre en línea.
- Teletrabajo móvil o itinerante.

A los que cabría añadir los tipos derivados de la actuación de profesionales autónomos y freelances cuya presunta conexión con la empresa, que no siempre se efectúa, no comparte conocimiento empresarial por la red.

2.3.2. Aplicabilidad del teletrabajo en la empresa

Si recordamos los términos que se han utilizado para la definición de lo que se entiende por teletrabajo, existen algunos factores fundamentales en su aplicación que determinan tanto el tipo de empresas que pueden aplicar teletrabajo, como el de trabajadores que pueden teletrabajar. Estos factores que determinan la aplicabilidad, son la existencia de una conexión por telecomunicaciones entre el teletrabajador y el centro para el que trabaja y el intercambio de conocimiento entre el sistema informático al que se está enlazado y el teletrabajador.

Estas condiciones exigen unas determinadas características tecnológicas en la empresa que quiera adoptar esta modalidad de trabajo, fundamentalmente que tenga desarrollado un sistema de información junto con aplicaciones informáticas que puedan ser accedidas por la red, y que exista una cultura desarrollada en la empresa para suministrarse y suministrar información del sistema. Por parte del puesto de trabajo, este tiene que estar relacionado con el conocimiento, con la información.

Es evidente que la modalidad de teletrabajo no se puede aplicar a todos los trabajadores ni tampoco a todas las organizaciones. **Di Martino y Wirth** (*Revista Internacional del Trabajo*, 1990) consideran que las profesiones a las que se adapta mejor el teletrabajo son las que recurren en gran medida a la ofimática, que pueden dividirse en dos grandes grupos:

- Trabajos de administración y secretaría
- Tareas de tipo técnico, de gestión o de especialización

A. Padilla (1997) recoge a través de **Manacorda** (1991) un informe del Instituto Comte (1980) *L'emploi à distance*, por el que se definen cuatro grupos de trabajadores que ordenados según una creciente autonomía y contenido de trabajo son:

1. Los que trasladan la información de un soporte a otro.
2. Los que gestionan la información.

3. Los que producen la información.
4. Los que deben mantener relaciones con una clientela por teléfono.

Esta clasificación, pese al tiempo transcurrido sigue siendo actual ya que señala cuatro campos desde un punto de vista muy general donde pueden inscribirse muchas actividades.

En cuanto a la aplicabilidad del teletrabajo a la empresa, no todas las empresas cumplen las condiciones mínimas a las que antes hacíamos referencia. En la práctica, en nuestro país, son una minoría las empresas que han desarrollado un sistema de información alrededor del cual se realiza el trabajo. La situación normal es aún la de tener confiada a la informática el proceso de los datos de la empresa, que se almacenan en determinadas bases de datos, los cuales pueden ser accedidos desde cualquier equipo terminal de usuario, que a su vez puede reprocesarlos en su propio equipo con la ayuda del potente software del que se dispone hoy día. Sin embargo, el sistema no canaliza una gran parte de la información que llega o se produce en la empresa y que circula, la mayoría de las veces, en forma de fotocopias, gráficos, imágenes, etc. a lo largo de circuitos departamentales, determinados por el hábito o la influencia. Toda esta información no gestionada de una manera adecuada, y que no está disponible en el sistema de información informatizado de la empresa, constituye una fuerte cortapisa para el desarrollo en este tipo de empresas de la modalidad de teletrabajo. La razón completamente evidente es que el teletrabajador queda aislado de una gran parte de la información de la empresa. Estas empresas, que son la mayoría, sólo pueden aspirar a un modelo que contemple puestos de trabajo para los que la información disponible en el sistema de información sea suficiente, y acudir a otros medios para complementar la información existente.

Por otra parte, una empresa moderna, una empresa que quiera desarrollar su actividad en la sociedad de la información, no puede limi-

tarse en este campo, y junto con las aplicaciones informáticas tradicionales ha debido desarrollar diferentes subsistemas que contemplen desde el punto de vista de la información sus propias necesidades frente al mercado.

Por ejemplo, el subsistema de documentación de una empresa, contempla información tan variada como documentos HTML, provenientes de un Web, imágenes obtenidas mediante un OCR, datos de las bases de datos relacionales, ficheros de ofimática, textos de las bases de datos documentales, y mensajes de correo electrónico. Toda esta información debe estar disponible en la red, para lo que muchas empresas utilizan la tecnología Internet adaptada a las características de la empresa, que es lo que se conoce como **Intranet**, para cuyo desarrollo no hace falta una gran estructura informática y su crecimiento puede ser progresivo.

El número de intranets está creciendo muy rápidamente, comienzan por irrumpir con fuerza en un terreno que estaba ocupado por soluciones comerciales de groupware (conjunto de tecnologías que agrupan información de correo electrónico, bases de datos, imágenes y ofimática), probablemente llevados de la mano por el éxito de Internet.

De lo anterior, se puede deducir que la adopción del teletrabajo es fácil, casi inmediata para las empresas con un avanzado y completo sistema de información y problemático para aquellas empresas que aún no disponen de una cultura de empresa que les permita trabajar en grupo al carecer de un adecuado sistema de información.

En algunas empresas con sistema de información adecuadamente desarrollado, hemos podido constatar como determinados trabajadores en función de su carga de trabajo, deciden no acudir determinados días a la empresa, para trabajar tranquilos en su casa disponiendo de toda la información de la empresa a la que su nivel en la

misma, les permite acceder. Esta posibilidad es muestra de la madurez de una empresa en relación con su sistema de información, la empresa puede realizar teletrabajo aunque no exista una decisión estratégica en este sentido. Otras, con inferior desarrollo, quieren pero su infraestructura informativa no lo permite.

Parece, pues, que cuando se habla de teletrabajo no estamos ante una tendencia masiva de fácil adopción, cuyos condicionantes se estudian en el capítulo 3 de este estudio, sino ante una modalidad de trabajo restringida a un tipo de trabajo relacionado con el conocimiento en una empresa tecnológicamente avanzada. Esta es la razón por la que si bien se habla y se escribe tanto sobre teletrabajo, en la realidad sean muy pocas las empresas que lo practican. En este sentido hay que tener en cuenta que la extensión de esta modalidad de trabajo depende fundamentalmente de la empresa, por lo que la mayor parte de los esfuerzos invertidos en la formación de teletrabajadores pueden resultar estériles para la Sociedad y frustrantes para los interesados, si las empresas no reciben a su vez un adecuado entrenamiento. Sin embargo, hasta ahora son pocos los que miran hacia la empresa cuando se piensa en teletrabajo.

2.4. PERSPECTIVAS DEL TELETRABAJO, VENTAJAS E INCONVENIENTES

La mayoría de los investigadores que se han ocupado de teletrabajo, han relacionado la difusión de esta modalidad con una serie de aspectos entre los que se encuentran los siguientes:

- Reducción de costes empresariales.
- Mejora de la productividad.
- Mejora de las condiciones laborales.
- Mayor flexibilidad en la empresa.

- Mejora del medio ambiente.
- Facilidades para mejorar el desarrollo regional.
- Evolución de las tecnologías de la información y comunicación.
- Nuevos modelos organizativos, empresa flexible.

Esta serie no exhaustiva de factores ha afectado la aplicación del teletrabajo, haciendo más lenta su evolución de la que se esperaba en la década de los ochenta. En el momento actual, en la puerta del siglo XXI, se puede prever una tendencia lenta pero sostenida hacia una progresiva implantación de esta modalidad de trabajo, que irá muy unida a la evolución de las TIC y sobre todo, en algunos países como España a la disminución de los costes de las mismas, que actualmente suponen una barrera para su desarrollo, así como a un aumento en el grado de informatización de las empresas y de la sociedad.

Con toda probabilidad una forma combinada de teletrabajo compartido entre la propia oficina, centros de teletrabajo y la casa, acabará imponiéndose, a la vez que las empresas se centrarán cada vez más en la esencia de su negocio y adoptarán nuevas estructuras más flexibles. El concepto que hoy se tiene de la oficina también cambiará y se pasará a un esquema de espacio compartido. La nueva oficina no dispone de espacio para todo el personal de la empresa, que trabaja a distancia y sólo acude a esta para reuniones de empresa o con clientes. Todo ello provocará importantes cambios socioeconómicos, influirá en un desplazamiento de la ciudad al campo y creará una crisis en el sector inmobiliario que se verá obligado a reconvertir espacio de oficinas en viviendas.

¿Para cuando habrá ocurrido todo esto? No es posible saberlo. La evolución nunca es lineal, se presentan avances, retrocesos, durante mucho tiempo permanecen diferentes modelos, hasta que cuando uno se impone ya está apareciendo el sucesor.

La década precedente ha sido de preparación, la que se inicia con el año 2.000 será la de lanzamiento, este sí es un hecho irreversible.

Las ventajas e inconvenientes de esta modalidad las podemos analizar desde los siguientes tres puntos de vista; socioeconómico, empresarial, y laboral.

Ventajas desde el punto de vista socioeconómico

- Corrección de desequilibrios de empleo regionales. Aumento de las posibilidades de empleo de mano de obra que podrá realizar un trabajo sin necesidad de emigrar.
- Aumento de las posibilidades de empleo de las personas con cargas familiares y de discapacitados.
- Facilidad para la incorporación al trabajo de trabajadores extranjeros que no necesitarán emigrar.
- Flexibilización de la vida ciudadana, eliminación de congestiones de tráfico en las ciudades.

No apuntamos inconvenientes porque desde este punto de vista los que podrían apuntarse no están al nivel de las ventajas; podría apuntarse como inconveniente el aumento de trabajadores autónomos, hecho que en España es significativo desde hace unos años como consecuencia de la destrucción de empleo, pero no nos parece que el hecho esté relacionado exclusivamente con el teletrabajo.

Ventajas e inconvenientes desde el punto de vista de la empresa

Ventajas

- Disminución de costes y aumento de la productividad.
- Mejora de la competitividad por acercamiento al cliente.
- Adaptabilidad y flexibilidad ante cambio de situaciones.

Inconvenientes

- Necesidad de un nivel informático adecuado.
- Necesidad de adaptar la organización.
- Nuevo modelo de dirección.
- Formación y relaciones con el personal.

Ventajas e inconvenientes para el teletrabajador

En el capítulo 4 de este estudio se tratan más ampliamente, pero con objeto de dar una visión general del conjunto de costes y beneficios para los protagonistas del teletrabajo, incorporamos aquí las más directas;

Ventaja

- Mejor calidad de vida. Por reducción de desplazamientos, por convivir con la familia, por organizarse su propio tiempo...

Inconvenientes

- Aislamiento y posible deterioro de las relaciones con empresa-empleados.
- Posible desvinculación con la empresa.

Con lo visto hasta aquí sobre teletrabajo y a modo de resumen. Podemos elaborar un DAFO que nos permita una visión esquemática y general del teletrabajo en la empresa.

Cuadro 2.4.
DAFO del Teletrabajo

PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES
<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidad en la organización de la empresa • Se le da mayor confianza a los empleados, lo que les reporta mayor satisfacción • Mejora la productividad de los empleados • Reduce los costes de funcionamiento interno de la empresa • Es una innovación en la empresa que se adapta a la sociedad de la información 	<ul style="list-style-type: none"> • Necesidad de estudio de oportunidad y nueva organización • Necesidad de formación apropiada • Escasa implantación de tecnologías de la información y comunicación • Falta de conocimiento sobre cómo dirigir el Teletrabajo • Posibles dificultades de comunicación entre los empleados
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Posible pérdida de la cultura de la empresa por la fragmentación del personal • Inseguridad sobre la información sensible de la empresa • Posibilidad de que los empleados pierdan la vinculación con la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Ganancia de nueva cultura basada en las TIC. • Obtención de ventaja competitiva por la reducción de costes • Mejor atención al mercado • Costes de funcionamiento menores • Grandes posibilidades de expansión comercial a costes muy reducidos
<p>FACTOR CLAVE: Integrar el Teletrabajo en la estrategia global de la empresa, adaptando sus sistemas de información como soporte del mismo.</p>	

Fuente: *Adaptación sobre la base de uno de Antonio Padilla, 1997.*

2.5. EL MARCO ACTUAL DEL TELETRABAJO

Acabamos de ver las posibilidades que para el futuro ofrece el teletrabajo, nos queda analizar dónde estamos, ¿cuál es el marco actual del teletrabajo?

En España las aplicaciones de teletrabajo son muy escasas y desconocidas hasta el momento, lo cual puede deberse a la conjunción de los factores siguientes:

- Desconocimiento e inercia en los empresarios, desconfiados y reacios a cambiar.
- El altísimo coste de las telecomunicaciones en España.
- La baja informatización de las empresas.

Respecto al primer punto, nos parece que el empresario español no es más ni menos desconfiado que el de otro país por lo que la influencia en el retraso de las aplicaciones de teletrabajo no parece decisiva, más importante es el desconocimiento de las posibilidades que las TIC abren en la empresa. Sin embargo, los siguientes puntos parecen más decisivos. Si el teletrabajo es una modalidad de trabajo que se basa en el uso de las TIC (informática + telecomunicaciones), y el desarrollo de éstas tecnologías no está bien implantado en el país, no deja de ser lógico la existencia de escasas aplicaciones de teletrabajo.

La tabla 2.5 nos muestra una estadística comparativa sobre teletrabajadores, % sobre la fuerza laboral, número de líneas de teléfono por 100 habitantes, % de trabajadores con correo electrónico y % de trabajadores con RDSI (red digital de servicios avanzados).

Cuadro 2.5.
Comparación de las estadísticas nacionales sobre Teletrabajo
y datos relacionados

País	Fuerza de trabajo	Teletrabajadores	% Teletrabajo	Líneas Telefónicas por cada 100 Habitantes	% de fuerza de trabajo con e-mail	% de fuerza de trabajo o con B-ISDN
<i>Suecia</i>	3.316.000	125.000	3,77	66,96	43,68	0,56
<i>Finlandia</i>	2.400.000	60.000	2,50	55	22	-
<i>UK</i>	25.630.000	563.182	2,20	49,42	17,16	0,96
<i>Irlanda</i>	824.000	15.000	1,40	32,78	16,30	0,14
<i>Holanda</i>	6.561.000	80.000	1,22	49,94	26,18	0,09
<i>Francia</i>	22.021.000	215.143	0,98	53,60	6,86	4,72
<i>España</i>	12.458.000	101.571	0,82	36,43	4,13	0,21
<i>Portugal</i>	4.509.000	25.107	0,56	31,13	2,61	-
<i>Luxem.</i>	165.000	832	0,50	54,11	11,39	0,19
<i>Bélgica</i>	3.770.000	18.044	0,48	43,66	8,12	0,23
<i>Italia</i>	21.015.000	96.722	0,46	41,75	6,86	0,07
<i>Grecia</i>	3.680.000	16.830	0,46	27,57	2,10	-
<i>Alemania</i>	36.528.000	149.013	0,41	45,69	12,99	5,05
<i>Dinamar.</i>	2.584.000	9.800	0,37	58,88	19,17	0,22
<i>Austria</i>	3.278.000	8.195	0,25	46,5	9	-
<i>Total UE</i>	148.739.000	1.484.439	0,10	-	-	-
<i>USA</i>	121.600.000	5.518.860	4,54	57,38	-	1,02
<i>Canadá</i>	14.907.000	521.745	3,50	57,50	-	0,10

Fuente: *Telefutures: un estudio sobre Teletrabajo en Irlanda, 1996, por Imogen Bertin y Gerard O'Neil.*

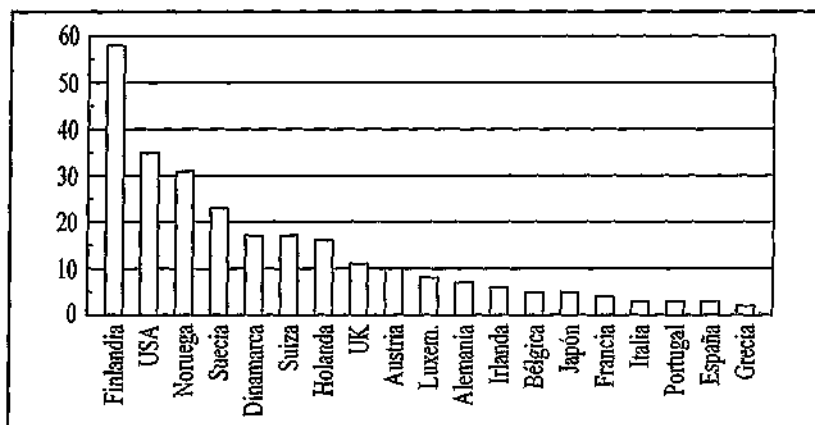
Su lectura es muy significativa. Según estos datos, en España tenemos del orden de 100.000 teletrabajadores; esta cifra debe ser esti-

mada ya que nos consta que no existe estadística alguna en ese sentido. Admitiendo por ahora esta cifra, el número de líneas de teléfono por cada 100 habitantes sólo está por delante de Irlanda, Portugal y Grecia, y el porcentaje de trabajadores con correo electrónico, sólo está por delante de Portugal y Grecia, con un 4,13%, frente al 43,68% del primero, Suecia.

La lectura comparada de esta tabla es definitiva para comprender el retraso que sufre España en las TIC, que afecta certeramente al retraso en la aplicación de tecnologías que como la del teletrabajo está fundamentalmente basadas en las TIC.

Vamos a afirmar esta primera conclusión con más datos. Internet es la red que más ha hecho por incorporar a empresas e individuos a la sociedad de la información. La figura 2.6, muestra el lugar que ocupa España en una relación de host de Internet por cada 1000 habitantes. Aún admitiendo el fuerte desarrollo de Internet en España, nos encontramos por delante de Grecia, con una penetración inferior al 0,3 frente a 60 de Finlandia.

Cuadro 2.6.
Penetración Nacional de hosts de Internet por cada 1000 personas



Fuente: EITO sobre Network Wizzars, 1997.

Las siguientes tablas, 2.7, 2.8 y 2.9 nos muestran las tendencias de mercado de las TIC en los países de la UE. En la tabla 2.7 vemos el porcentaje de telecomunicaciones en relación con PIB, que muestra el esfuerzo que se está haciendo en equilibrio con los países de la UE. La siguiente, la tabla 2.8 nos presenta el gasto en tecnologías de la información frente a PIB. Aquí podemos ver como España queda por detrás de todos los países a excepción de nuevo de Portugal y Grecia. Finalmente, la tabla 2.9 nos muestra la misma información para el conjunto de las TIC, en donde vuelve a ponerse otra vez de manifiesto el pobre desarrollo de nuestro país en estas tecnologías.

Cuadro 2.7.
Porcentaje de las Telecomunicaciones sobre el PIB

	Telecomunicaciones % sobre el PIB			
	1980	1985	1990	1995
<i>Austria</i>	1,5	1,7	1,8	1,9
<i>Bélgica</i>	1,1	1,3	1,4	1,6
<i>Dinamarca</i>	1,2	1,5	1,8	2,2
<i>Finlandia</i>	1,6	1,5	1,7	2,0
<i>Francia</i>	1,4	1,7	1,6	1,7
<i>Alemania</i>	1,8	1,9	1,7	2,0
<i>Grecia</i>	1,4	1,4	1,6	2,5
<i>Irlanda</i>	1,8	2,4	2,9	2,9
<i>Italia</i>	1,1	1,5	1,5	1,8
<i>Luxemburgo</i>	1,6	1,2	1,6	1,8
<i>Holanda</i>	1,4	1,5	1,8	2,2
<i>Portugal</i>	1,8	2,8	2,1	3,1
<i>España</i>	1,2	1,5	1,8	2,0
<i>Suecia</i>	1,4	1,8	2,3	2,6
<i>UK</i>	1,9	2,4	2,6	2,6
<i>OCDE</i>	1,9	2,2	2,0	2,3

Fuente: *Telecommunications statistics, 1997.*

Cuadro 2.8.
Relación entre el porcentaje sobre el PIB de las Tecnologías de la Información y la Renta per Capita

	Tecnologías de la Información (IT) % PIB				ECU per capita
	1993	1994	1995	1996	1996
<i>Austria</i>	1,7	1,7	1,8	1,9	426
<i>Bélgica/Lux.</i>	2,3	2,3	2,3	2,3	480
<i>Dinamarca</i>	2,7	2,6	2,8	2,8	744
<i>Finlandia</i>	2,2	2,2	2,3	2,4	460
<i>Francia</i>	2,1	2,0	2,1	2,1	440
<i>Alemania</i>	2,1	2,0	2,1	2,1	483
<i>Grecia</i>	0,6	0,6	0,6	0,6	55
<i>Irlanda</i>	1,7	1,7	1,6	1,6	229
<i>Italia</i>	1,5	1,4	1,3	1,3	223
<i>Holanda</i>	2,7	2,6	2,8	2,8	558
<i>Portugal</i>	1,2	1,1	1,1	1,1	95
<i>España</i>	1,3	1,2	1,2	1,2	142
<i>Suecia</i>	2,7	2,8	3,0	3,0	671
<i>UK</i>	2,4	2,5	2,6	2,6	398

Fuente: EITO 1997.

Cuadro 2.9.

Relación entre el porcentaje de las Tecnologías de la Información y Comunicación sobre el PIB y la Renta per Capita

	% de las TIC sobre el PIB				ECU per capita
	1993	1994	1995	1996	1996
<i>Austria</i>	3,4	3,5	3,6	3,8	854
<i>Bélgica/Lux.</i>	4,1	4,1	4,2	4,4	918
<i>Dinamarca</i>	4,6	4,6	4,8	5,0	1300
<i>Finlandia</i>	4,3	4,4	4,5	4,6	880
<i>Francia</i>	3,9	4,0	4,1	4,3	896
<i>Alemania</i>	4,1	4,1	4,3	4,3	994
<i>Grecia</i>	3,1	3,2	3,2	3,2	282
<i>Irlanda</i>	5,1	5,0	5,0	5,0	719
<i>Italia</i>	3,5	3,5	3,4	3,4	591
<i>Holanda</i>	4,9	5,0	5,2	5,4	1067
<i>Portugal</i>	3,8	4,0	4,1	4,4	374
<i>España</i>	3,5	3,6	3,6	3,7	429
<i>Suecia</i>	5,3	5,4	5,6	5,8	1292
<i>UK</i>	4,8	4,9	5,1	5,3	798

Fuente: EITO 1997.

Si miramos los costes de las telecomunicaciones en los países de la UE, la situación cambia, ya que en estas estadísticas estamos en cabeza, véase tablas 2.10 y 2.11.

Cuadro 2.10.
Precios relativos de las Telecomunicaciones

	Tarifas de llamadas locales/ECUS			
	Marzo 95	Marzo 96	Marzo 97	Marzo 97 (promedio=100)
<i>Austria</i>	610	532	540	133
<i>Bélgica</i>	291	348	463	114
<i>Dinamarca</i>	254	250	300	74
<i>Finlandia</i>	284	269	269	66
<i>Francia</i>	327	378	381	94
<i>Alemania</i>	341	413	429	105
<i>Grecia</i>	375	458	499	123
<i>Irlanda</i>	363	437	514	126
<i>Italia</i>	252	357	414	102
<i>Luxemburgo</i>	153	221	268	66
<i>Holanda</i>	277	298	309	76
<i>Portugal</i>	396	467	604	148
<i>España</i>	362	481	500	123
<i>Suecia</i>	197	271	274	67
<i>UK</i>	234	260	340	84
<i>Promedio</i>	314	363	407	100

Fuente: *Telecommunication statistics 1996*
Teleconsultation Ilmonen 1996
Price Waterhouse 1995

Cuadro 2.11.
Precios relativos de las Telecomunicaciones
(llamadas Internacionales)

	Tarifas de llamadas Internacionales, Índice OCDE= 100, comparación IPC								
	Empresa	Residen.	Promedio	Empresa	Residen.	Promedio	Empresa	Residen.	Promedio
	Enero 1994			Enero 1995			Enero 1996		
<i>Austria</i>	104	100	102	91	83	87	83	72	77
<i>Belgica</i>	92	99	95	88	96	92	90	104	97
<i>Dinam.</i>	86	97	91	76	87	81	84	69	76
<i>Finland.</i>	81	86	84	80	89	84	61	71	66
<i>Francia</i>	95	99	97	89	94	91	86	94	90
<i>Alemania</i>	97	95	96	96	94	95	56	63	59
<i>Grecia</i>	107	110	109	104	105	105	111	108	109
<i>Irlanda</i>	103	106	104	101	107	104	87	95	91
<i>Italia</i>	110	115	112	98	101	100	94	98	96
<i>Lux.</i>	99	102	101	87	92	90	77	85	81
<i>Holanda</i>	98	94	96	96	93	94	75	79	77
<i>Portugal</i>	132	131	132	126	126	126	142	136	139
<i>España</i>	119	117	118	112	113	112	134	136	135
<i>Suecia</i>	87	97	92	83	89	86	60	68	63
<i>UK</i>	96	101	99	89	95	92	72	78	75
Promedio OCDE	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Fuente: OCDE.

Este escaso desarrollo de las TIC de nuestro país en relación con los de la UE está sin duda causado por la estructura de la empresa española que es fundamentalmente PYME, como se deduce del si-

guiente cuadro 2.12. El tejido empresarial español es de pequeña y mediana empresa en un 81%, frente a Finlandia que es PYME sólo en un 57%, lo que justifica las diferencias de desarrollo antes apuntadas, ya que es evidente que el teletrabajo es una modalidad aún muy alejada de la PYME.

Cuadro 2.12.
Estructura de las empresas en Europa

	Número de Empresas por 10.000 habitantes	Porción (%) de PYMEs en el Empleo Total	Porción (%) de grandes Empresas sobre todas las Empresas
<i>Austria</i>	24	68	0,7
<i>Bélgica</i>	39	56	0,6
<i>Dinamarca</i>	32	73	0,5
<i>Finlandia</i>	39	57	0,6
<i>Francia</i>	34	63	0,4
<i>Alemania</i>	30	60	0,5
<i>Grecia</i>	101	86	- -
<i>Irlanda</i>	23	79	0,2
<i>Italia</i>	57	79	0,1
<i>Luxemburgo</i>	39	71	0,6
<i>Holanda</i>	26	61	0,8
<i>Portugal</i>	64	78	0,3
<i>España</i>	57	81	0,2
<i>Suecia</i>	39	65	0,6
<i>UK</i>	44	58	0,6

Fuente: Eurostat, *Empresas en Europa, 1992*

Hay otro dato curioso que también reflejan las estadísticas de indicadores de empleo, que se presentan en las tablas 2.13 y 2.14.

España, junto con Portugal y Grecia son los países con el mayor porcentaje de trabajadores autónomos, lo que va en contra de todos aquellos autores que relacionan el incremento del teletrabajo con esta forma de contratación, vaticinando un incremento de autónomos. Las estadísticas muestran justamente lo contrario, ya que son los países menos desarrollados en las TIC y en teletrabajo, los que ostentan mayor porcentaje de autónomos, y a su vez menor desarrollo del empleo parcial, lo que viene a demostrar una relación creciente del empleo parcial con el teletrabajo y decreciente para el empleo autónomo. Esta relación puede apreciarse gráficamente en la figura 2.15.

*Cuadro 2.13.
Indicadores de Empleo*

	Empleo/Ratio de Población			Índice de participación de la fuerza de trabajo		
	1990	1995	1996	1990	1995	1996
<i>Austria</i>	66	69	68	68	72	72
<i>Bélgica</i>	55	57	57	59	62	63
<i>Dinamarca</i>	77	75	75	84	80	80
<i>Finlandia</i>	74	61	62	77	74	74
<i>Francia</i>	60	59	60	67	67	68
<i>Alemania</i>	65	65	64	69	71	70
<i>Grecia</i>	57	56	-	61	62	-
<i>Irlanda</i>	54	55	56	62	63	64
<i>Italia</i>	55	51	51	61	58	59
<i>Luxemburgo</i>	60	59	59	61	61	62
<i>Holanda</i>	62	65	66	67	70	71
<i>Portugal</i>	71	66	67	74	72	73
<i>España</i>	51	47	48	61	61	62
<i>Suecia</i>	84	74	73	86	80	79
<i>UK</i>	74	71	71	79	77	77

Fuente: *Employment Outlook 1997*

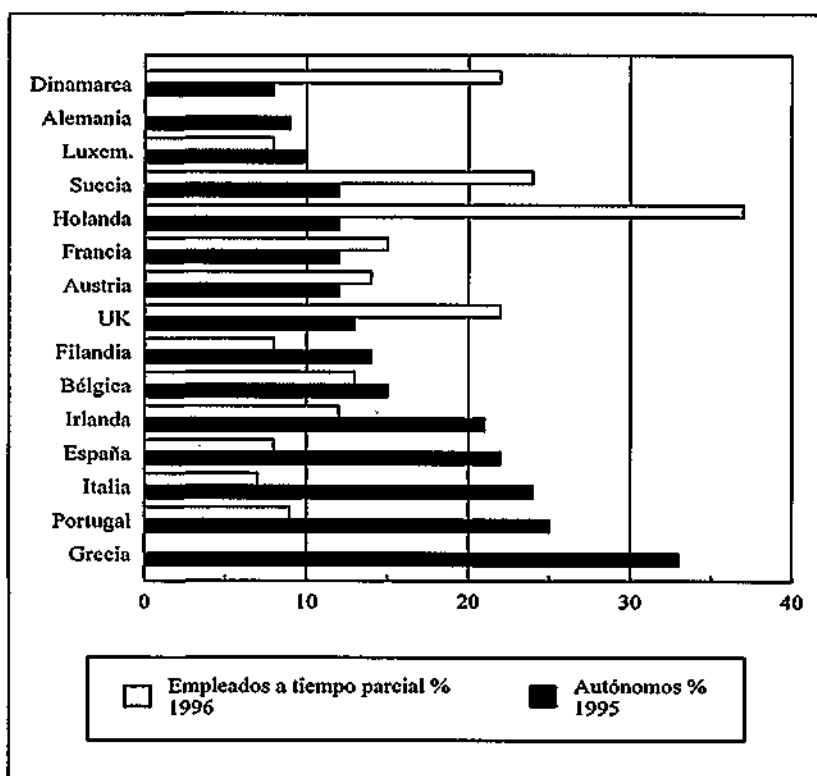
Cuadro 2.14.
Indicadores de Empleo (tiempo parcial y autónomos)

	Empleados a tiempo parcial, % sobre los empleados			Autónomos % sobre los empleados	Tasas estandarizadas de desempleo, % de población		
	1990	1995	1996	1995	1990	1995	1996
<i>Austria</i>	9	14	15	12	-	4	4
<i>Bélgica</i>	11	14	14	15	7	10	10
<i>Dinamarca</i>	23	22	22	8	8	7	6
<i>Finlandia</i>	7	8	8	14	4	17	16
<i>Francia</i>	12	16	16	12	9	12	12
<i>Alemania</i>	15	16	-	9	5	8	9
<i>Grecia</i>	4	5	-	34	-	10	10
<i>Irlanda</i>	8	12	12	21	13	12	12
<i>Italia</i>	5	6	7	25	9	12	12
<i>Lux.</i>	7	8	8	10	2	3	3
<i>Holanda</i>	32	37	37	11	6	7	6
<i>Portugal</i>	6	8	9	26	5	7	7
<i>España</i>	5	8	8	22	16	23	22
<i>Suecia</i>	23	24	24	11	2	9	10
<i>UK</i>	21	24	22	13	7	9	8

Fuente: *Employment Outlook 1997.*

Employment in Europe 1996 por la Comisión Europea.

Cuadro 2.15.
Índice de Autónomos y empleados a tiempo parcial sobre el total de la población laboral en los países de la UE:



Fuente: *Employment Outlook 1997*.

Como se ha podido sin duda apreciar, España no está en este momento en un buen lugar para entrar en la Sociedad de la Información, el marco actual de las TIC para el teletrabajo no se encuentra en el nivel adecuado, por lo que la sociedad, las empresas y los individuos tampoco.

Nos queda otro punto por aclarar en relación con el número de teletrabajadores. Parece que en cada país se han seguido métodos

diferentes para establecerlas, dado que en la mayoría no existen estadísticas directas. El resultado es una gran confusión, una cifra estimada para el total de la UE, algo inferior al millón y medio, con un porcentaje de teletrabajadores del 0,10 % del total de la fuerza laboral, cifra muy inferior a la de EEUU, el 4,54%. Este dato nos da la diferencia que existe entre Estados Unidos donde ya llevan más de una década teletrabajando y Europa, donde el teletrabajo sólo parece implantado en Suecia, Finlandia, UK, Irlanda, Holanda y Francia. En el resto de los países europeos el teletrabajo es incipiente, y las cifras correspondientes al número de teletrabajadores son erróneas. En España no puede haber 100.000 teletrabajadores si en Alemania con una fuerza laboral de 36 millones y medio existen 149.000, y si en Italia con una fuerza laboral de 21 millones tienen 96.000.

Un número tan elevado de teletrabajadores en España, se haría notar en profusión de asociaciones, actividades corporativas, telecentros distribuidos por el país, actividad en Internet, revistas, etc. En España no ocurre nada de esto, más bien parece que hay más gente analizando el teletrabajo que practicándolo.

Capítulo 3

MARCO EMPRESARIAL

3.1. TELETRABAJO EN LA EMPRESA

En el marco en el que se desenvuelve actualmente la actividad empresarial, lo que se ha definido como **teletrabajo** en el anterior capítulo de este estudio constituye un elemento instrumental que se ajusta a las condiciones requeridas para hacer más efectiva dicha actividad. Desde la óptica de la empresa, el teletrabajo facilita formas de actuación que se desprenden de lo expuesto anteriormente:

- Reubicación geográfica de actividades en función de criterios de naturaleza de las mismas (más o menos relacionadas con el «núcleo duro» de la actuación corporativa), de diferenciales de costes de mano de obra local, de beneficios económico-fiscales asociados a la localización, de aprovechamiento de cualificaciones y experiencias remotas, etc...
- Implantación de formas de trabajo que aúnen, en grandes espacios urbanos, la economía de desplazamientos de los trabajadores con la reducción de inversiones en instalaciones fijas de la compañía.
- Externalización («outsourcing») de actividades que, aún siendo necesarias para la empresa, no tienen por qué ser realizadas necesariamente desde su propia organización.
- Constitución de empresas en las que la convivencia (proximidad física) de sus componentes no sea una condición necesaria para su existencia.

La riqueza de posibilidades que se abren es muy superior a su materialización actual, pero ello no debe hacer perder de vista el carácter instrumental que se ha hecho notar antes. El teletrabajo es una forma de hacer las cosas, posibilitado por el nivel de tecnología disponible, que adquiere su verdadero significado en el contexto de una evolución mucho más amplia del sistema productivo.

3.1.1. Actividades en que la aplicación es más inmediata

3.1.1.1. Sectores

Una primera aproximación a la penetración de las prácticas del teletrabajo en los diferentes sectores de actividad económica de algunos países europeos la proporciona el Cuadro 3.1.⁽¹⁾

*Cuadro 3.1.
Penetración de las prácticas de teletrabajo por sectores*

	Alemania	Francia	R.Unido	Italia	España
<i>Industria y Construcción</i>	5,6	5,6	8,7	0,9	1,9
<i>Comercio y Distribución</i>	3,1	5,3	5,4	0,0	5,9
<i>Banca y Seguros</i>	10,6	17,2s	11,9	2,2	4,8
<i>Administración Pública</i>	5,4	0,0	4,4	7,7	0,0
<i>Otros servicios</i>	1,1	6,6	4,8	5,7	5,2

Fuente: *Decision Maker Survey, 1994 (Proyecto TELDET)*

1 Korte, W.B. y Wynne, R. "Telework. Penetration, Potential and practice in Europe". IOS Press. Amsterdam. 1996.

La misma heterogeneidad de los porcentajes de teletrabajadores en los diferentes sectores es significativa. Sin embargo, y de acuerdo con diversas observaciones hechas anteriormente, se constata una mucho mayor penetración en los servicios que en la industria, lo que es coherente con la naturaleza de las actividades realizadas en ambos sectores, y con las tradiciones de utilización de las tecnologías de la información. En conjunto, el Reino Unido es el país europeo en el que con mayor intensidad se han extendido estas prácticas, como se hace notar en otros lugares de este trabajo.

Destaca, también, la diferente penetración del teletrabajo en la industria en Alemania, Francia y el Reino Unido en relación con España e Italia. Inevitablemente, la existencia de grandes corporaciones tiene mucho que ver con ello. Enfrente, la pequeña y mediana empresa, soporte de la industria en los países mediterráneos, presenta muchas menores posibilidades de aplicación inmediata, tanto por la propia estructura de sus actividades, como por razones culturales. Menos evidente es la explicación de por qué en el sector financiero las diferencias son igualmente grandes. Al menos en el caso de España, este dato plantea interrogantes dignas de análisis en relación con la modernización de dicho sector.

Cuadro 3.2.
Interés en el teletrabajo por sectores industriales

	Alemania	Francia	R.Unido	Italia	España
<i>Industria y Construcción</i>	45,1	37,9	31,9	48,6	22,9
<i>Comercio y Distribución</i>	29,2	30,1	25,7	35,5	24,3
<i>Banca y Seguros</i>	38,3	46,6	48,8	28,9	23,8
<i>Administración Pública</i>	42,9	50,0	48,9	42,3	24,1
<i>Otros servicios</i>	40,9	45,9	28,0	40,0	54,6

Fuente: *Decision Makers Survey, 1994 (Proyecto TELDET).*

Complementariamente, el Cuadro 3.2. presenta una medida del interés por el teletrabajo en los mismos sectores y países. Ambos cuadros se apoyan en una encuesta realizada a más de 2.500 directivos y empresarios (Decision Maker Survey, DMS) en 1994, recogida en el texto de W.B. Korte y R. Wyne. Las cotas máximas de interés se registran en los entrevistados de las administraciones públicas y del sector financiero de Francia y el Reino Unido. Es de destacar el elevado grado de interés manifestado por los representantes de la industria italiana, que no se corresponde con la penetración real en este sector que recoge el Cuadro 3.1. Tanto en este caso como en el de la administración pública francesa hay una contradicción evidente entre ambas magnitudes que parece indicar una sensibilización teórica, poco enraizada en las condiciones reales de los respectivos sectores.

Si se consideran estas manifestaciones de interés como indicadores primarios del potencial de desarrollo del teletrabajo, se ha de concluir que éste se concentra sobre todo en los servicios financieros, administraciones públicas y otros servicios, entre los que es fácil intuir el peso de los servicios a empresas. Sigue la industria y, en mucha menor medida, el comercio y la distribución. Si se tienen en cuenta las naturalezas de las actividades desarrolladas y las exigencias de presencia física de los trabajadores que llevan asociadas, hay una evidente lógica en ello.

En lo que respecta a España, las manifestaciones de interés alcanzan a menos de la cuarta parte de los consultados en los distintos sectores (con la excepción de «otros servicios»), lo que indica una sensibilización hacia el tema notablemente inferior que en los otros países considerados. Las diferencias de estructura económica existentes no parecen suficientes para explicar una distancia tan ostensible, que seguramente hay que imputar más a razones culturales. En el marco del presente estudio se ha llevado a cabo una investigación, algunos de cuyos resultados se resumen a continuación, que puede contribuir a matizar la situación.

Cuadro 3.3.
Predisposición al teletrabajo

PORCENTAJE DE EMPRESAS QUE NO UTILIZAN TELETRABAJO, PERO PIENSAN QUE:			
SECTOR	Algunos empleados podrían trabajar en casa	Utilizarían un Telecentro	Podrían implantar el Teletrabajo en 6 meses
<i>Químico</i>	37,14	25,71	28,57
<i>Consultoría</i>	71,43	35,71	35,71
<i>Editoriales</i>	35,70	22,50	25,00
<i>Medios de Comunicación</i>	36,67	23,33	16,67
<i>Informática</i>	52,38	35,71	45,24
<i>Banca/Seguros</i>	35,71	33,33	23,81
<i>Cadenas de Distribución</i>	45,45	40,91	18,18

Fuente: Encuesta EOI, 1997

En el Cuadro 3.3. se reflejan algunos indicadores de la predisposición a utilizar el teletrabajo por empresas de distintos sectores que actualmente no lo hacen. Se muestra para ello el porcentaje de compañías entre las consultadas que creen:

- Que algunos de sus empleados podrían realizar trabajos en casa.
- Que estarían dispuestas a utilizar un «telecentro».
- Que podrían implantar el teletrabajo en menos de seis meses.

Entre los directivos consultados (mayoritariamente responsables de Recursos Humanos, con representación significativa de gerentes), más de la tercera parte piensan que algunos trabajadores podrían realizar parte de sus tareas en su casa, y entre un 22 y un 40% utilizarían un «telecentro». Si se aislan las respuestas de los sectores de Consultoría e Informática, en los que, por razones obvias, existe un mayor conocimiento sobre el tema, y las actividades son más propicias a la desconcentración física, en los restantes los resultados parecen coherentes con los adelantados en el Cuadro 3.2.

Sigue sorprendiendo el relativamente bajo interés mostrado por los directivos del sector financiero, que apenas se despegan de los otros en la predisposición a utilizar «telecentros». En cambio su valoración de las posibilidades de actuación a corto plazo son francamente bajas. También resulta atípico respecto a los datos internacionales el interés elevado de las cadenas de distribución (si bien con igualmente escasas posibilidades de plasmación a corto plazo). Respecto a las opiniones sobre la utilización de «telecentros» conviene hacer la observación de carácter general de que esta figura de plataforma intermedia para soporte de teletrabajadores es poco y mal conocida en nuestro país, donde apenas existen un escasísimo número de experiencias operativas, por lo que la tasa de aceptación mostrada debe ser contemplada con prudencia.

En resumen, pues, el trabajo de campo realizado no invalida, sino que más bien confirma, la valoración hecha más arriba. Sin embargo, la percepción por los directivos de la relativamente amplia posibilidad de realización de trabajos a distancia, permite prever un giro de la situación cuando las potencialidades del teletrabajo se hagan evidentes a través de una práctica suficiente del mismo en modalidades más evolucionadas que las actualmente existentes en España.

3.1.1.2. Tareas

Las tareas susceptibles de ser realizadas en régimen de teletrabajo son muy heterogéneas. En la siguiente lista se relacionan aquellas en que hay mayor coincidencia de criterios de acuerdo con diferentes fuentes:

- Registro de datos
- Mecanografía
- Programación informática
- Trabajos administrativos
- Traducción
- Teneduría de libros contables
- Gestión de pedidos
- Marketing
- Formación
- Asesoramiento técnico
- Mantenimiento
- Atención telefónica a clientes
- Edición
- Diseño gráfico

Esta enumeración tiene un carácter meramente indicativo, pero da una idea de la riqueza de posibilidades abierta, que sólo puede incrementarse a remolque de la realidad.

Conviene hacer una observación, consecuencia del análisis de diferentes opiniones recogidas en medios empresariales. Es frecuente que las compañías cataloguen y presenten como aplicaciones del teletrabajo formas de actividad que, si bien suponen la utilización de las tecnologías que sirven de base a éste, difícilmente pueden ser iden-

tificadas como tal, al menos para los objetivos del presente estudio. Un caso clásico es el de los directivos y ejecutivos que en sus desplazamientos utilizan ampliamente sus ordenadores portátiles y otros medios de telecomunicación para mantener una relación continuada con su compañía. Aunque algunos autores (y, desde luego, muchas de las compañías afectadas) incluyen estas actividades de dirección como manifestaciones de teletrabajo, en rigor no se pueden considerar como tales cuando lo que se pretende es aproximarse a los efectos estructurales de éste. Por ello no se ha incluido en la relación precedente el término «Dirección», por mucho que el empleo de las herramientas mencionadas aumente de manera notable la eficacia y productividad de quienes las utilizan.

Las características de las tareas reseñadas son ilustrativas respecto a las facilidades para realizarlas satisfactoriamente en localizaciones ajenas a la empresa. En algunas de ellas, el rasgo diferencial predominante es la creatividad individual, mientras en otras lo es la disponibilidad para realizar con niveles de calidad adecuados un trabajo intensivo en la dedicación de tiempo. Los requerimientos de supervisión y control son diferentes en ambos casos extremos, como se verá más adelante. Basta apuntar aquí que la casuística organizativa planteada es muy diversa, y que ello influye, como es lógico, en la predisposición de las empresas para asignar prioridades y abordar unas modalidades u otras, en función de sus propias características internas.

Con mucha diferencia, las tareas en las que con mayor extensión se han implantado prácticas de teletrabajo son el registro de datos, la mecanografía, la programación informática, la asesoría técnica, promoción comercial y ventas, y el mantenimiento. No parece necesario insistir en la diferente naturaleza de todas ellas, desde el punto de vista que se acaba de señalar, y en que las soluciones organizativas adoptadas reflejan tal diversidad. Igualmente, las modalidades de teletrabajo, tal y como se definieron en la primera parte de este

estudio, se adecuan en forma diferente a ellas. Mientras el mantenimiento y la comercialización son propicios para lo que se ha llamado «*teletrabajo móvil*», y la asesoría cualificada para el individual o domiciliario, las tareas mencionadas en primer lugar parecen adecuadas para ser realizadas en «*telecentros*». Con esto no se quieren introducir ningún tipo de generalizaciones, sino hacer notar que existe, en principio, una cierta relación entre las funciones a realizar y las alternativas posibles.

En las empresas españolas consultadas para este estudio, que realizan teletrabajo, las tareas en que éste se aplica aparecen jerarquizadas de la siguiente forma:

- Registro de datos.
- Atención telefónica.
- Trabajo administrativo.
- Programación informática.
- Traducción.
- Formación.
- Reparaciones.

En su ordenación, de mayor a menor grado de utilización, estas tareas coinciden prácticamente al cien por cien con la lista mostrada anteriormente. Esto quiere decir que, al margen de su menor desarrollo, el modelo de aplicación es coherente en cuanto a las tareas abordadas.

3.1.1.3. Áreas funcionales

El tipo de tareas es, en teoría, mucho más significativo en cuanto a las oportunidades de aplicación del teletrabajo que las áreas funcionales en que éstas se desarrollan. En la práctica, sin embargo, las condiciones de entorno y las culturas propias de las diferentes áreas

contribuyen en gran medida a facilitar las iniciativas. En este sentido, es interesante resaltar que en la muestra de empresas españolas analizadas el área en que más se utiliza el teletrabajo es la comercial, con muchísima diferencia, seguida a enorme distancia por la de gestión/administración, mantenimiento, distribución, e investigación.

Igualmente se manifiesta una correlación fuerte entre la función comercial y la modalidad de teletrabajo móvil; dada la limitación de la muestra y la dispersión de resultados, las demás relaciones entre funciones y modalidades no son suficientemente significativas. Sin embargo, la aportación del teletrabajo a la comercialización sí lo es, y esto coincide con observaciones puntuales en grandes corporaciones que han implantado estas prácticas, con carácter pionero, en éste área. Parece claro que, en estos casos, lo que se ha hecho es aportar facilidades operativas ofrecidas por la tecnología al desarrollo natural de la función comercial. La conclusión evidente es que la naturaleza de la función ha primado sobre otras consideraciones al tomar las decisiones directivas.

Para completar el panorama, se puede mencionar que análisis cualitativos realizados por medio de dinámica de grupos entre autodenominados teletrabajadores en el marco de este estudio, cuyos resultados se recogen y comentan con mayor detalle en otro lugar del mismo (*Capítulo 4: El marco Laboral*), indican que una buena parte de éstos realizan tareas esporádicas en condiciones de alta precarización laboral atendiendo a puntas de carga de trabajo en las empresas. En rigor, es dudoso que en muchos de estos casos se pueda hablar siquiera de teletrabajo, ya que se trata de tareas realizadas por encargo en ordenador sin conexión por telecomunicaciones con la empresa. Estas situaciones tienen poco que ver con el cambio estructural que se pretende analizar, y constituyen más bien una prolongación del fenómeno de explotación de una mano de obra marginal, facilitada por el acceso de esta mano de obra a tecnologías informáticas elementales.

En conjunto da la sensación de que en España las técnicas de teletrabajo, no sólo están mucho menos extendidas de lo que correspondería al nivel de desarrollo de su economía, sino que, además, son mal entendidas en muchos casos tanto por las empresas como por los trabajadores que se reclaman de utilizarlas.

3.1.2. Actitudes del empresario

En la *Decision Maker Survey de 1994*, mencionada en el epígrafe anterior, se recogen los principales obstáculos a la implantación del teletrabajo percibidos como tales por los empresarios. A continuación se mencionan los más significativos:

- Insuficiente conocimiento, citado en el 51,4% de los casos.
- Dificultades para dirigir y supervisar a los teletrabajadores, en el 45,7%.
- Problemas para organizar la comunicación con los teletrabajadores, en el 38,9%.
- Elevado gasto en equipos informáticos y de telecomunicaciones, en el 36,7%.
- Ausencia de una presión suficiente que impulse a cambiar las prácticas existentes, en el 35,2%.
- Desconfianza hacia la productividad o calidad del trabajo realizado por este procedimiento, en el 31,3%.
- Rechazo de los empleados, en el 21,3%.
- Problemas legales, de salud, seguridad, etc..., en el 19,7%.
- Resistencia de los sindicatos, en el 17,8%.

Sorprende, en primer lugar, lo alejadas que están estas opiniones, que reflejan el sentir de una muestra significativa de empresarios europeos reales, de los lugares comunes que suelen extenderse sobre este tema. Contra lo que frecuentemente se dice, la actitud de los

sindicatos no constituye un obstáculo relevante en opinión de estos empresarios, lo que coincide con las conclusiones que los autores de este estudio han extraído del análisis de diferentes documentos de origen sindical y de las conversaciones tenidas con representantes de las centrales mayoritarias españolas. (*Capítulo 4.- El Marco Laboral*).

Tampoco lo es el rechazo de los propios trabajadores, aunque, en todo caso, las pocas décimas de diferencia existentes parecen indicar que los empresarios perciben en mayor medida las dificultades espontáneas procedentes de su propia plantilla, que las puestas por las estructuras representativas organizadas.

En el otro extremo, son reconocidos como los mayores obstáculos el desconocimiento del tema, las dificultades para afrontar una nueva forma de ejercer la dirección y la gestión, y para comunicarse con los trabajadores a distancia (lo que forma parte del mismo problema). La aplastante mayoría de quienes así piensan muestra que las preocupaciones de los directivos consultados reflejan una comprensión de la importancia de los cambios estructurales que conlleva esta nueva forma de trabajo. Es interesante observar que en una consulta similar realizada diez años antes no aparecían ninguno de estos obstáculos directamente relacionados con las técnicas de dirección, lo que indica que es el peso de la experiencia real lo que ha conducido a estas conclusiones.

En cuanto a las razones por las que los empresarios se inclinan a introducir prácticas de teletrabajo, es útil, una vez más, remitirse al excelente trabajo de Korte y Wyne (1996) en el que, apoyándose en el análisis de 56 casos reales, relacionan, entre otras, las siguientes motivaciones:

- Reducción de costes para conseguir mayor competitividad.
- Retención de habilidades escasas.

- Reclutamiento de personal cualificado a menor coste.
- Reestructuración organizativa para mejorar la productividad del negocio.
- Oferta a los empleados de facilidades para combinar el trabajo con obligaciones privadas (con especial mención a la atención de los hijos).
- Flexibilización de la dedicación espacio-temporal del personal cualificado.
- Atención a «picos de carga» de trabajo administrativo.
- Apertura de posibilidades de empleo a grupos con necesidades especiales (por ejemplo, discapacitados), o situados en regiones problemáticas.
- Reducción de gastos de desplazamiento y mejora de la calidad de vida de los empleados.

Entre este heterogéneo grupo de razones, se detectan tres ejes de preocupación empresarial:

- 1) La mejora de la productividad, mediante una aplicación intensiva del concepto de flexibilidad que facilitan las prácticas de teletrabajo.
- 2) La garantía de aportación de habilidades profesionales cualificadas.
- 3) La promoción de una imagen de sensibilidad hacia problemas sociales percibidos como tales por la colectividad.

El trabajo de campo realizado en **Madrid y Barcelona**, permite comparar estas apreciaciones con las opiniones recogidas en empresas de nuestro país. Para los directivos españoles con experiencia en teletrabajo, los obstáculos a la expansión de éste han sido:

- Coste de los equipos, en el 42,11% de los casos.
- Dificultades en la supervisión de los trabajadores, en el 31,58%.

- Resistencia al cambio, en el 31,58%.
- Problemas de comunicación y organización, en el 26,32%.
- En algún caso aislado se menciona la insuficiente formación directiva, y en ninguno, la resistencia de los sindicatos.

Llama la atención la importancia dada al factor «coste de los equipos», que es mencionado sobre todo por empresas en las que el teletrabajo se aplica a tareas de registro de datos y programación informática. La explicación puede estar en que la mayor parte de estas opiniones se concentran en empresas de menos de cincuenta empleados, en las que en términos relativos la inversión correspondiente representa un esfuerzo mayor. También es más relevante que en el estudio internacional antes mencionado la percepción de la resistencia al cambio, lo que indica factores culturales diferenciales que, seguramente, afectan tanto a trabajadores como a directivos.

En contrapartida, tampoco se detecta rechazo sindical significativo. E igualmente se consideran de gran importancia las dificultades en el terreno de la organización y la comunicación. Falta, sin embargo, en el juicio de los directivos españoles, la conciencia de una insuficiente formación directiva como obstáculo digno de consideración, lo que posiblemente es consecuente con lo limitado de las experiencias realizadas. A señalar, finalmente, que sólo un tercio de estos directivos contemplan como un factor de entorpecimiento para la implantación de estas prácticas la legislación laboral vigente.

3.1.3. Empresas grandes y PYMEs

La dimensión de las empresas es un factor diferencial en cuanto a su aproximación a la práctica del teletrabajo. Distintas encuestas coinciden en que el interés por el tema de los directivos de organizaciones grandes duplica al de los de las pequeñas. Por otra parte, las aplicaciones más llamativas y conocidas, y con resultados comprobables más exitosos, se localizan también en corporaciones de gran número

de empleados y estructuras más o menos complejas. Sin que de ello se deban inferir leyes de carácter general, hay algunas razones que explican este hecho:

En primer lugar, en las empresas grandes la implantación de la práctica del teletrabajo se superpone a hábitos de experimentación en aspectos organizativos con riesgos limitados y controlados. La función de gestión de los Recursos Humanos está delimitada en sus contenidos y responsabilidades e, independientemente de que sea enfocada de una manera más o menos conservadora, tiene la suficiente capacidad de reacción y nivel de especialización como para manejar situaciones laborales nuevas en un marco de suficiente estabilidad para el conjunto de las actividades de la empresa.

A esto ha de añadirse una mayor disponibilidad de acceso de las organizaciones grandes a las infraestructuras tecnológicas que hacen posible el teletrabajo. Equipamiento de ordenadores, utilización de redes de telecomunicaciones, capacitación técnica y volumen de actividad que justifique razonablemente las inversiones a realizar y diluya los riesgos a asumir asociados con ellas, son factores para los que la dimensión empresarial es determinante.

Finalmente, la misma naturaleza de las actividades hace más propicia a primera vista la aplicación del teletrabajo. No hay que ignorar que una modalidad muy extendida de éste, el llamado «teletrabajo móvil» se ajusta a las necesidades de redes extensas de asistencia técnica, promoción comercial y mantenimiento, así como a las características de los servicios «de proximidad» al cliente de tipo más o menos estandarizado. Para las grandes organizaciones que soportan estos tipos de actividades, las facilidades aportadas por el teletrabajo constituyen una mejora en la forma de llevarlas a cabo, pero no una modificación radical de las mismas.

En relación con esta última observación, diversos expertos opinan que el «teletrabajo móvil» no es totalmente asimilable a las otras

modalidades al no representar una transformación profunda de las relaciones entre empresas y trabajadores. Desde el punto de vista organizativo que aquí se analiza este argumento es digno de ser tenido en cuenta.

No obstante lo dicho, la penetración real del teletrabajo es, en términos relativos al número de organizaciones, no muy diferente entre grandes y pequeñas empresas, e incluso en microempresas. Esto no es contradictorio con las manifestaciones de interés de los directivos de unas y otras, comentadas antes, ya que éstas reflejan una actitud intelectual en la que influye mucho el nivel de información y formación de los mismos que, estadísticamente, es mucho mayor entre los de las grandes empresas, independientemente de que apliquen, o no, en la práctica el teletrabajo.

De los análisis consultados en entornos internacionales se desprende que las pequeñas empresas que practican el teletrabajo están en su mayor parte altamente tecnificadas. La gran importancia en las economías de los países más desarrollados de las PYMEs de tecnología avanzada, que constituyen uno de los factores de mayor dinamismo de dichas economías, es la explicación básica del fenómeno.

Por otra parte, hay que señalar la aparición de auténticas «empresas virtuales», pequeños colectivos de trabajadores generalmente cualificados que organizados en forma de red (en ocasiones sin siquiera un local de referencia), ofrecen al mercado diferentes tipos de servicios, bajo la cobertura de una razón social común. La flexibilidad de esta fórmula puede llegar al máximo, incluso en la relación de cada uno con tal razón social. Puede concluirse, sin que esto sea una generalización, que en las empresas pequeñas el teletrabajo suele estar asociado a una cierta cualificación y recibe un tratamiento muy individualizado.

En el extremo opuesto, en las empresas grandes el teletrabajo se aplica con frecuencia a colectivos significativos que realizan funcio-

nes comunes susceptibles de ser ejecutadas desconcentradamente. Aquí el tratamiento es claramente el de un problema organizativo.

Para concluir, se mencionan a continuación algunos resultados referidos a pequeñas empresas españolas de la encuesta realizada para este estudio:

- 9 compañías de menos de 75 empleados han declarado realizar teletrabajo.
- Las tareas afectadas son:
 - En 4, registro de datos,
 - En 4, atención telefónica,
 - En 3, programación de ordenadores,
 - En 2, trabajos administrativos,
 - En 1, reparaciones.
- Los obstáculos más mencionados son el coste de los equipos (5 empresas), y problemas de organización y comunicación (otras 5). Sólo una empresa menciona insuficiente formación directiva.
- En 5 de las empresas los teletrabajadores están en plantilla y lo son a tiempo completo, y en cuatro se trata de autónomos.
- 7 de las empresas están satisfechas de la experiencia.
- En 7 de ellas, los afectados representan menos del 20% de la plantilla.

Evidentemente, lo reducido de la muestra no permite considerar como muy representativos estos resultados, aunque sí lo son de la tantas veces comentada limitación de la extensión del teletrabajo en el país.

3.1.4. Etapas para una implantación

La puesta en marcha de una experiencia de teletrabajo en una organización exige un esfuerzo directivo considerable. Evidentemente cuando se dice esto no se está pensando en los casos en los que de lo que se trata es de subcontratar puntas de trabajo más o menos irregulares a una mano de obra más o menos marginal, ni de aquellos en que se busca la colaboración de un experto autónomo para la aportación de un trabajo específico por estos medios. Sin eludir los factores de complejidad organizativa que también pueden presentarse en estas situaciones, las consideraciones que siguen se refieren más bien a la desconcentración de actividades en organizaciones consolidadas, es decir, a la sustitución de unas formas de trabajo por otras en empresas grandes, o relativamente grandes.

En este planteamiento, lo primero a tener en cuenta es que la decisión que se está tomando es sustancial para la empresa, ya que los riesgos de perturbación estructural y operativa son altos. Para reducir al mínimo la probabilidad de ocurrencia de estos riesgos han de estar implicados en el proceso diversos estamentos:

- La alta dirección, ya que el optar, o no, por este tipo de soluciones, por las consecuencias que puede tener, no puede ser considerada como una cuestión departamental. Por localizada que esté la experiencia, es toda la organización la que se compromete en el camino emprendido.
- Los mandos departamentales de las unidades afectadas, cuyo compromiso y convencimiento es condición inexcusable para abordar el proceso con realismo. De hecho, estos responsables funcionales son el motor principal de la experiencia, que va a repercutir directamente sobre los resultados de su unidad.
- Los trabajadores potencialmente afectados, que sólo aceptarán de buen grado la nueva situación si son evidentes las ventajas individuales que les aporta. La voluntariedad, no

sólo formal, sino interiorizada en cada trabajador, es la condición básica del éxito.

- Los responsables de la gestión de personal, que han de considerar el proceso no únicamente desde el punto de vista de resolución de problemas procedimentales inmediatos, sino como la introducción de una variable significativa en la política de recursos humanos de la empresa.
- Las organizaciones sindicales, cuya valoración no tiene que coincidir necesariamente con las de los trabajadores afectados individualmente, por las repercusiones colectivas y a largo plazo que se derivan de los precedentes sentados en cada caso.

El mero enunciado de los agentes implicados sirve para subrayar que se está abordando un proceso de complejidad no desdeñable.

El análisis de numerosos casos permite identificar muy esquemáticamente las principales fases de una operación de implantación de teletrabajo:

- 1) Selección del ámbito de aplicación.
- 2) Identificación de los procesos susceptibles de ser afectados y estudio organizativo de los mismos.
- 3) Evaluación de las necesidades de infraestructuras y equipamientos tecnológicos. En su caso, decisiones sobre las inversiones precisas.
- 4) Selección de los teletrabajadores. Negociación laboral con los mismos y con los sindicatos.
- 5) Implantación de una experiencia piloto, limitada en su extensión y con un plazo temporal limitado y suficiente para poder realizar un análisis válido de los resultados.
- 6) Valoración de la experiencia piloto, renegociación con trabajadores y sindicatos y, en su caso, implantación defini-

tiva del procedimiento. Esto incluye, necesariamente, una amplia fase de formación de personal, no sólo de los trabajadores, sino también de sus mandos y supervisores.

En este rudimentario esquema, hay que llamar la atención sobre un punto especialmente delicado que es la **selección de los trabajadores**. Ya se ha dicho que el teletrabajo descansa sobre una estricta aceptación por los interesados, a lo que hay que añadir la posibilidad de retorno a las condiciones anteriores. Aunque éste es un derecho que debe ser mantenido con carácter permanente, cobra de cara a él una gran importancia el rigor con que se desarrolle la fase de experiencia piloto.

En cuanto a la selección de los potenciales teletrabajadores, son varios los aspectos a considerar. En primer lugar, la **motivación** de los mismos, sin la cual es ocioso el esfuerzo, ya que la relación individual con la empresa cobra aquí una relevancia mucho mayor que en las formas de trabajo tradicionales basadas en la presencialidad. Otro factor a considerar son los **requisitos de supervisión**; cuanto más intensos sean éstos, mayores dificultades planteará la gestión del trabajo a distancia. Un tercer elemento es el **conocimiento del trabajo**, entendido como una medida de la capacidad de autonomía del operario para realizarlo. En este sentido, la **cualificación del trabajador**, y el carácter más o menos **especializado** de las tareas tienen mucho que ver con la facilidad para una implantación efectiva del teletrabajo. Finalmente, las **condiciones domésticas** del interesado (necesidad de estar cerca del entorno familiar, facilidad para instalar un puesto de trabajo adecuado en el hogar, dificultades para el desplazamiento cotidiano, etc...) constituyen, sin duda un factor decisivo para facilitar las cosas.

Una práctica en algunas organizaciones líderes en la utilización del teletrabajo (a mencionar entre otros al Ministerio de Transportes holandés o la British Telecom) es la **edición de un manual de procedimiento** pactado y aceptado por la dirección y por los represen-

tantes de los trabajadores. En un documento de este tipo se registran las condiciones de trabajo, seguridad, salarios, etc..., aparte de los procedimientos de implantación, y, entre otras cosas, constituyen una garantía de asimilación de la situación de los teletrabajadores a las generales de la organización.

Volviendo al esquema anterior, los aspectos más críticos se sitúan, sin embargo, en las fases previas: la identificación de áreas de aplicación y procesos, y los análisis organizativos correspondientes. No es óbice para ello que en no pocas organizaciones la práctica del teletrabajo surja como una consecuencia lógica del empleo de las tecnologías de la información. No faltan empresas que reconozcan que la expansión del correo electrónico ha sido el detonador para constatar que determinadas actividades no exigían la presencia al cien por cien en la empresa de quienes las realizaban. Aún en estos casos en que el teletrabajo aparece como una consecuencia natural de la utilización de determinadas facilidades tecnológicas, la aproximación conceptual ha resultado compleja. Es conveniente no olvidar que el uso instrumental de una tecnología, por muchas posibilidades que ofrezca, nunca resuelve automáticamente los problemas organizativos.

La encuesta realizada a empresas españolas usuarias de teletrabajo confirma la apreciación anterior: con mucha diferencia, los aspectos más críticos mencionados son la identificación de procesos, la selección del ámbito de aplicación, y el estudio organizativo. Una vez más, llama la atención que apenas sean mencionados otros aspectos como la negociación laboral o la definición de un nuevo sistema de control y remuneración. Sobre todo, la práctica inexistencia de preocupación por este último aspecto hace pensar que los sistemas establecidos están a un nivel muy primario y con una incidencia que apenas pasa de lo experimental. En cualquier caso, en nuestro país no parece que las técnicas de dirección estén siendo afectadas por esta nueva forma de relación de trabajo.

3.2. TELETRABAJO Y GESTIÓN

3.2.1. ¿Trabajadores virtuales?

Un cierto abuso, al amparo de la moda, del calificativo «*virtual*» puede conducir a aplicárselo a los teletrabajadores, que así se convertirían en «*trabajadores virtuales*». Cabe preguntarse si, aplicando la misma lógica, las técnicas de dirección utilizadas para relacionarse con ellos serían igualmente virtuales, así como los directivos y cuadros responsables de la gestión.

Por debajo de esta caricatura, subyace sin embargo la percepción bastante generalizada de que efectivamente se trata de otro tipo de trabajadores, con los que la organización tiende a ser menos conflictiva. Por supuesto, que no es ésta la percepción de aquellas organizaciones en las que existe una experiencia real y suficientemente madura de teletrabajo, pero éstas son muy pocas. La realidad es otra y, como se pone de manifiesto en otro lugar de este estudio (*Capítulo 4: El Marco Laboral*) los teletrabajadores son, a todos los efectos, equivalentes a los trabajadores «presenciales» en cuanto a su relación básica con la producción, aunque varíe la forma en que realizan su aportación a ésta.

El teletrabajador realiza unas tareas que han de ser supervisadas y controladas, a cambio de una remuneración que ha de situarse en el marco establecido para tareas similares. La efectividad de su trabajo dependerá, como en cualquier otro caso, no sólo de la remuneración percibida, sino también de la motivación que encuentre para realizarlo, de su identificación con unos valores compartidos asociados al mismo, y de unas expectativas personales que rebasan la mera percepción inmediata de un salario. Ninguna virtualidad hay en ello.

Las diferencias con las formas tradicionales de relación de trabajo provienen de que éstas se basan en su práctica totalidad en el contacto personal en espacios delimitados físicamente. Es tan habitual

esta dependencia del contacto personal que no se suele reflexionar sobre ella; generalmente, ni siquiera se tiene conciencia de su existencia. Por ello, ante un cambio que supone su desaparición total o parcial se acuñan términos como el de virtualidad, cuando de lo que se trata es de desarrollar nuevas formas de relaciones de gestión que garanticen la continuidad de los elementos que constituyen la base de la aportación del trabajo como factor de producción fundamental.

3.2.2. Necesidad de un nuevo marco organizativo

Las nuevas formas de relación del trabajador con la empresa propiciadas por la expansión del teletrabajo entran en evidente contradicción con las formas organizativas tradicionales de ésta. Comienza a existir un cuerpo de doctrina sobre estas cuestiones que pone su énfasis en las características de la organización en red y la complementariedad de los elementos que constituyen ésta. Se volverá a insistir sobre ello más adelante. De momento, sin embargo, parece prudente situar la discusión en un plano más elemental, vinculado a los aspectos directamente derivados de la reducción, o ausencia, de contacto personal con unos trabajadores que ya no comparten un mismo espacio físico durante la jornada laboral.

Desde las manufacturas del siglo XVIII, la cultura organizativa del trabajo ha descansado en esta relación directa y personal entre quienes desarrollan las diferentes funciones que desembocan en el producto o servicio final que la empresa pone en el mercado. Todas las actividades de planificación y control de tareas, de aprendizaje, de información, transmisión de órdenes, etc. se realizan en una forma que depende (no siempre conscientemente, como se ha dicho antes) de este factor. Una primera consecuencia es el protagonismo que tiene la comunicación verbal no formalizada y su complemento natural, la transmisión de información visual materializada en gestos. La mayor parte de las relaciones entre trabajadores, y entre trabajadores y cuadros, se producen por estos medios, y las organizaciones están diseñadas sobre la base de este protagonismo.

La desaparición de este tipo de comunicación verbal y visual no formalizada modifica por completo las reglas del juego de las relaciones de trabajo e introduce la necesidad de una formalización extremada de las formas de comunicación, antes desconocida. En adelante, ningún problema, por mínimo que sea, encontrará su solución en el conjunto de sobreentendidos y la empatía que caracterizan el contacto permanente persona a persona. Se manifiesta así una primera exigencia asociada al teletrabajo: una **formalización** estricta extendida al máximo nivel de detalle de las instrucciones de realización de una tarea, de sus especificaciones, de las condiciones de su supervisión, y de los criterios para la valoración de sus resultados.

Ni que decir tiene que esto modifica también sustancialmente los perfiles del **personal de encuadramiento**. Como se ha apuntado en otro lugar, las organizaciones se hacen más «planas» y desaparece la necesidad de una buena parte de los puestos de mando intermedio. No por casualidad, es en estos niveles donde más se localizan las resistencias a la implantación del teletrabajo. Pero además, en los puestos de este tipo que se conservan, los contenidos cambian profundamente, así como las aptitudes y actitudes exigibles para su desempeño. Simplificando la cuestión, se pasa de una filosofía de supervisión en la que tienen una gran importancia los comportamientos individuales en el marco de las relaciones de grupo, a otra basada casi por completo en la valoración de resultados objetivables.

Igualmente, un elemento clásico de la ciencia de la dirección, que es la gran importancia que tiene la atención a la **organización informal**, resulta totalmente modificada; no exactamente porque desaparezcan las organizaciones informales, sino porque cambian por completo de aspecto. Todos los factores de liderazgo natural basado en la convivencia en el lugar de trabajo sufren una transformación profunda que ha de ser incorporada al análisis de las técnicas directivas.

En resumen, la no coexistencia espacial como elemento determinante de la dinámica de las relaciones productivas incide, al menos, en

aspectos tradicionalmente importantes para la configuración de éstas como los mencionados:

- La exigencia de un nivel de formalización mucho mayor de la comunicación.
- El «aplanamiento» de las estructuras de mando intermedio.
- El cambio de perfil profesional de los cuadros en que descansa la supervisión directa de las tareas.
- La pérdida de influencia (o el cambio sustancial de su significado) de las organizaciones informales.

Estos aspectos afectan en profundidad a la cultura organizativa vigente durante toda la anterior etapa de la historia de las economías industrializadas, y parece conveniente ponerlos de manifiesto antes de encarar los rasgos de la llamada **organización en red**, que presumiblemente va a caracterizar en gran parte la siguiente etapa que ahora se inicia.

En relación con la **organización en red**, conviene en primer lugar situar algunas hipótesis básicas desde el punto de vista organizativo:

- 1) Una de las claves de las nuevas organizaciones es el necesario equilibrio entre innovación y coordinación, o, si se prefiere, entre las facilidades de expansión individual que caracterizan a las relaciones flexibles del funcionamiento en red, y la indispensable componente burocrática que garantiza la consecución de unos resultados comunes que son los que justifican la existencia de la organización como tal.
- 2) Cada vez mayor proporción del trabajo a realizar para conseguir esos resultados es trabajo relacionado con el conocimiento y no trabajo físico. Por ello importa más **cómo** se hace que **dónde** se hace. Sin embargo hay que advertir que el término «trabajo relacionado con el conoci-

miento» no presupone necesariamente que sea trabajo altamente cualificado; muchas veces las tareas físicas, no descentralizables, exigirán un mayor nivel de cualificación personal de quienes las ejecutan. La interrelación entre el proceso de información y la actuación directa sobre la materia se convierte en un tema central de los nuevos diseños organizativos y de las técnicas de gestión.

- 3) Consecuentemente con lo anterior, las relaciones entre tareas son cada vez más complejas y las opciones (facilitadas por la disponibilidad de tecnología) para garantizar estas relaciones, cada vez más numerosas y variadas. El mayor riesgo frente a esta diversidad real es caer en la simplificación de suponer que la aplicación de la tecnología resuelve automáticamente los problemas de organización.
- 4) El protagonismo de las tareas relacionadas con el conocimiento en la aportación de valor añadido obliga a recordar que éste (el conocimiento) no se desarrolla en compartimentos estancos, sino que exige comunicación, y esto es cierto en mayor o menor medida siempre, independientemente del nivel de cualificación a que se refiera el término «conocimiento». Quiere esto decir que la organización en red ha de contemplar con especial atención los mecanismos de transferencia de experiencias y saberes entre sus miembros y la formación continua de los mismos.
- 5) En función de lo dicho, directivos y supervisores ven cambiar sus papeles, que tienden a tener como objetivo facilitar el funcionamiento de la red, los intercambios de conocimientos y experiencias, la formación de los componentes de la misma, la armonía de las relaciones entre núcleos de actividades heterogéneas, etc... No obstante, esta visión de la situación no debe hacer perder de vista que los objetivos de la empresa siguen siendo poner productos y servicios en el mercado de forma que éste los acepte, y generando unos

márgenes suficientes para garantizar la supervivencia de la organización.

En resumen, las dos dimensiones aquí contempladas, la no convivencia de los trabajadores en el espacio físico en el que se realiza el trabajo, y la organización en red para la generación de valor añadido basado en el conocimiento, configuran un marco organizativo diferente del actual, no necesariamente menos complejo que éste, que afecta no sólo a las interrelaciones entre los miembros de la organización, sino también a las habilidades directivas de los responsables de ella.

3.2.3. Otra forma de producción

La transformación de la que se está hablando es radical en la forma en la que se produce la aportación de los trabajadores al valor añadido generado por la empresa, como ya se ha señalado. Esto tiene consecuencias directas en el plano más inmediato en las relaciones de planificación, supervisión y control de los resultados del trabajo realizado, como también se ha apuntado. La primera de ellas es la ya comentada exigencia de una extremada formalización de las comunicaciones entre supervisor y trabajador, que ha de suplir el contacto humano directo y apoyado en la comunicación verbal y visual no formalizada que protagoniza toda la etapa anterior de las relaciones laborales.

En la misma línea, se plantean cuestiones relacionadas con la motivación de los trabajadores y su consciencia de pertenencia a una colectividad con objetivos comunes. Esta motivación está directamente asociada con la remuneración, las expectativas de promoción, y la compartición de los éxitos y riesgos de la organización. Es decir que la motivación depende muy directamente de la sensación objetiva de sentirse integrado positivamente en una aventura colectiva de cuya evolución se esperan razonables consecuencias personales. El desafío para las fórmulas organizativas apoyadas en el teletrabajo es

conseguir un nivel de integración interiorizada equivalente en los trabajadores que participan de ellas.

El mayor riesgo para la empresa que emplea teletrabajadores es que, consciente o inconscientemente, la relación con ellos devenga en una relación estrictamente comercial materializada en las contrapartidas económicas entregadas a cambio de los productos aportados. Para muchos empresarios esto puede ser una tentación, justificada por una visión economicista a corto plazo, pero para la concepción de la empresa como proyecto colectivo, es suicida.

Quedan, pues, apuntados, algunos problemas potenciales de las relaciones empresa-trabajador en el plano del control y supervisión de las tareas, de los mecanismos de motivación y de la integración en el proyecto empresarial. La otra faceta de estos temas, desde el punto de vista laboral, se expone en otro lugar de este estudio. Aquí se centra la atención en la perspectiva empresarial, y desde ella, estos aspectos son sustanciales si no se quiere que la idea de empresa pierda su cohesión a largo plazo para derivar en actividad especulativa a corto plazo.

El modelo productivo que ahora se perfila como sustituto del llamado «taylorismo», en el que es pieza fundamental la participación de los trabajadores a través de muy diversos mecanismos, puede resultar contradictorio con las características del teletrabajo. ¿En qué forma van a participar los teletrabajadores en los círculos de calidad, grupos de comunicación ascendente, buzones de sugerencias, iniciativas de mejora, etc...?

La distinción entre los trabajadores integrados en el «núcleo duro» de actividades de la empresa y los llamados «periféricos» es peligrosa en este sentido, ya que puede inducir a pensar que el nivel de alta participación que caracteriza al sistema productivo actual está limitado a los primeros. Parece evidente que ésta es una segunda cuestión a resolver, sobre la que no existe doctrina en este momento, pero

que plantea interrogantes que afectan a la misma esencia del modelo productivo sobre el que se apoya la economía del futuro inmediato.

No es necesario advertir que la participación directa de los trabajadores no responde a principios democráticos, ni mucho menos filantrópicos, sino a las exigencias de la productividad. De hecho, aunque proporciona un mayor nivel de influencia a los trabajadores, no les proporciona un mejor nivel de ingresos, ni reduce la sensación de inseguridad que caracteriza al actual mercado laboral. Se hace notar esto para subrayar que las observaciones anteriores tienen sentido desde el punto de vista de las estrategias empresariales, independientemente de las repercusiones sociales, de ninguna manera desdeñables, que pudieran reflejar.

Un último tema a considerar es cómo cubrir las necesidades de formación de los teletrabajadores. Estas necesidades son mayores que en el pasado, ya que a las asociadas a la actualización de conocimientos relacionados con el contenido del oficio, se unen las derivadas de la utilización de los equipos y herramientas de tecnologías de la información y comunicaciones que hacen posible el teletrabajo. Además, la evolución constante de estas tecnologías convierte en crítica la aportación de entrenamiento actualizado en forma constante para garantizar la conservación por el trabajador de su valor de cambio en el mercado laboral.

Una vez más hay que recordar que estas consideraciones se hacen desde el punto de vista de la empresa, para la que la cualificación de su mano de obra es uno de los activos más importantes. La desconcentración física de la fuerza de trabajo añade factores de complejidad a este problema, por otra parte no siempre resuelto de manera satisfactoria en las organizaciones tradicionales.

3.2.4. Las claves de la gestión

Las experiencias existentes no permiten establecer modelos de evolución de las estructuras organizativas con una mínima validez general. Más bien lo que se plantea, incluso en los países más avanzados en la aplicación de estas técnicas, como son los escandinavos o el Reino Unido, es el análisis caso a caso y la exploración de soluciones adaptadas a condiciones específicas. La extensa literatura existente sobre flexibilidad empresarial en general, y sobre teletrabajo en particular, enmascara con frecuencia esta falta (muy lógica, por otra parte) de referentes objetivos en el plano organizacional.

No obstante, se pueden establecer algunos principios coherentes con las reflexiones hechas en los epígrafes anteriores.

- 1) Una organización flexible sólo es posible sobre la base de una atención prioritaria al desarrollo del capital humano. El peso del conocimiento en la generación de valor añadido y de la participación directa de los trabajadores en la toma de decisiones obliga a arbitrar cauces de formación, motivación y planificación de carreras diferentes de los convencionales y compatibles con las nuevas formas de relación con los trabajadores. Esto es aplicable a los vinculados con carácter permanente a la empresa y a los denominados «autónomos», cuya vinculación es frecuentemente casi total.
- 2) La descentralización de la responsabilidad es mucho mayor, no sólo por la reestructuración física del trabajo, sino sobre todo por la orientación a la relación con los clientes de las actividades.

Las técnicas de planificación, control y supervisión han de ajustarse a esta realidad que entra en contradicción con la anterior evolución de dichas técnicas.

- 3) Los organigramas se «aplanan», disminuyendo los niveles de dirección intermedia y modificándose sustancialmente los contenidos de la misma.
- 4) Los sistemas de compensación a los empleados tienen un carácter mucho más individualizado, apoyado en sus capacidades, habilidades y aportaciones, lo que ha de ser compatible con la pervivencia de un marco de relaciones colectivas. Este marco es, no sólo la garantía de salvaguarda de los derechos básicos de los trabajadores, sino un elemento fundamental de la cohesión de la empresa como proyecto común.
- 5) La confluencia de las tendencias ya mencionadas de utilización de nuevas tecnologías, descentralización de las responsabilidades, protagonismo del aprendizaje individual y por grupos, etc., conduce a que los trabajadores realicen una mayor diversidad de tareas, como también se ha dicho en otro lugar. Desde el punto de vista organizativo, esto introduce una variable sustancial en relación con los procedimientos y estructuras tradicionales basados en la medida cuantitativa y cualitativa de resultados materiales individualizados. Los sistemas de control están ahora mucho más vinculados a factores intangibles, con lo que ello conlleva de mayor complejidad.
- 6) La supervisión de las condiciones del puesto de trabajo ya no es algo que se realiza como consecuencia natural de la localización del mismo. Sin embargo, sigue habiendo aspectos en relación con las mismas en que la responsabilidad de la empresa no es renunciable: aspectos relativos a las características técnicas del puesto, por una parte, y a la seguridad e higiene laboral, por otra. Según las modalidades de teletrabajo de que se trate las soluciones pueden ser diversas; como regla general, se produce una distribución de esta función, que es asumida por los responsables de las

plataformas intermediarias (telecentros, etc..) en su caso, o por el teletrabajador doméstico, pero ello no elude la mencionada responsabilidad empresarial.

Los puntos mencionados configuran una práctica diferente de la gestión empresarial, pero hay que advertir que aún no ha sido desarrollada una doctrina organizativa que sirva de apoyo a la misma.

3.2.5. Remuneración, incentivos y carreras profesionales

Los sistemas de remuneración, que constituyen el eje básico de la relación entre trabajadores y empresa, han de ser reconsiderados como uno de los elementos más significativos del nuevo marco organizativo. Se pueden adelantar algunas de las líneas maestras en las que hay que profundizar para proceder a esta reconsideración.

- 1) Superación de los criterios tradicionales de diferenciación salarial, como los asociados al sexo de los trabajadores, a la naturaleza manual o administrativa de las tareas («cuellos blancos o azules»), etc...
- 2) Revisión de las definiciones de los puestos de trabajo en un sentido más amplio y abierto y reducción de la importancia de las componentes retributivas asociadas automáticamente a estas definiciones.
- 3) Incorporación de incentivos sustanciales a la formación y a la adquisición de cualificaciones adicionales.
- 4) Valoración, con efectos económicos explícitos, de las actitudes y aptitudes relacionadas con la toma de decisiones, resolución de problemas, cooperación, etc...
- 5) Equiparación, en términos de derechos y obligaciones, entre las diferentes formas de vinculación laboral: tiempo parcial y jornada completa, trabajo por horas o a destajo, etc...

- 6) Vinculación de una parte importante del salario a resultados, que pueden ser globales, individuales, o de grupo o unidad productiva. Igualmente los resultados de referencia pueden ser de tipo económico o estar asociados con niveles de calidad, consecución de objetivos u otros criterios.
- 7) Establecimiento de mecanismos que permitan evaluar fiablemente las aportaciones individuales de los trabajadores y que garanticen un nivel suficiente de equidad en cuanto a las posibilidades de acceso de todos ellos a la formación.
- 8) Negociación con los trabajadores del diseño e implantación de los nuevos sistemas, asociándolos con la estrategia de la empresa y con factores de futuro identificables con un marco de estabilidad y expectativas personales.

La exploración de estos criterios sobre sistemas de remuneración está evidentemente relacionada con un tratamiento diferente del tiempo de trabajo. De hecho, se perfila una sustitución de la vinculación tradicional salario-jornada laboral por otra del tipo salario-aportación a resultados. Lo que ocurre es que esto, con ser una formulación muy directa y, posiblemente atractiva, oculta factores de complejidad considerables, que no pueden ser eludidos. Sólo a título indicativo se llama la atención sobre algunos de ellos.

En primer lugar, la medida de la aportación individual a resultados (sean éstos del tipo que sean) no siempre es fácil, y en algunos casos, ni siquiera posible. Los procedimientos a implantar son complicados y costosos y pueden resultar prohibitivos para muchas empresas, especialmente pequeñas y medianas. Además, la sustitución de algo tan sensible como un sistema de remuneración por otro, para ser realizado sin discontinuidades ni situaciones críticas que pongan en peligro la actividad empresarial, exige un esfuerzo muy considerable de planificación y organización.

Por otra parte, se plantea una contradicción entre considerar como referente resultados de grupo o unidad productiva o resultados indi-

viduales. Se suele coincidir en que lo primero es más útil de cara a la mejora de la productividad, y lo segundo de cara a la calidad del trabajo, la seguridad y la motivación. En cualquier caso, la naturaleza de las tareas y las modalidades de teletrabajo influyen fuertemente a favor de una u otra opción, pero la elección no deja de ser una decisión empresarial de tipo estratégico.

Finalmente hay que considerar no pocos aspectos relacionados con la equidad, y con la percepción de la misma que tienen los trabajadores, así como los riesgos que un exacerbado individualismo plantea para la cohesión de la empresa. Obviamente, éste riesgo, cierto para los trabajadores con vinculación permanente a la empresa e integrados en el «núcleo duro» de sus actividades, es mucho mayor si se consideran los trabajadores que en otro lugar se han denominado «periféricos», y más aún en aquellos con vinculaciones de tipo temporal o esporádico. No obstante, todos ellos forman parte del proyecto empresarial y han de ser motivados por éste como tal. Además de atender a la estructura de remuneraciones como factor determinante de esta motivación, los incentivos de otro tipo, y, sobre todo, las expectativas de futuro personal asociadas a las carreras profesionales son claves para conseguirlo.

Este último aspecto plantea una diferencia sustancial con la lógica organizativa tradicional, ya que las carreras profesionales basadas en la acumulación de experiencia tienden a desaparecer, o, al menos, a tener mucho menos peso, frente a la movilidad en el puesto de trabajo asociada al conocimiento específico. El teletrabajo acentúa este rasgo característico de la nueva concepción de la empresa, ya que su particular forma de relación con la organización hace depender al teletrabajador, en mayor grado que sus colegas presenciales, de la constatación y valoración de sus aportaciones basadas en el conocimiento. Una vez más, hay que subrayar la importancia de los mecanismos de formación que se convierten, más que nunca, en factor crítico de las expectativas personales. Sin embargo, el acceso a esos mecanismos no puede ser «externalizado» como un problema indivi-

dual de los teletrabajadores, sino que constituye uno de los elementos críticos de la política de recursos humanos de las empresas.

En conjunto, la gestión de recursos humanos es para estas empresas flexibles y ligeras una función mucho más compleja, si cabe, que lo era en la etapa anterior. La incentivación extrasalarial y la integración en el proyecto colectivo mediante la identificación con el proyecto personal son menos evidentes y exigen arbitrar fórmulas inéditas, que hoy por hoy, están lejos de haber sido desarrolladas. Todo ello es poco evidente aún por lo minoritaria que es la práctica del teletrabajo en la actualidad, incluso en los países en que está más desarrollado, a pesar de la muy abundante literatura que ha generado.

En el caso de España, como se argumenta en otro lugar de este estudio, tal práctica es puramente testimonial, por lo que los problemas organizativos que aquí se insinúan están lejos de las preocupaciones de la inmensa mayoría de las empresas. De hecho, las experiencias visibles se sitúan en los extremos de la escala laboral: técnicos muy cualificados, que aportan por medio de las comunicaciones trabajos muy específicos, prácticamente en régimen de ejercicio libre de la profesión, o bien mano de obra marginal y dispersa que, bajo la ambigua cobertura del término «trabajadores autónomos», realiza trabajos esporádicos, cubriendo puntas de demanda de las empresas, y sin establecer, en la mayoría de los casos, relaciones estables con éstas. Aunque existen excepciones muy notables de empresas que están abordando el teletrabajo con rigor y visión de futuro, éstas son escasas, y no parece arriesgada la tipificación que se acaba de hacer.

3.2.6. Perfiles directivos

Todo cuanto se ha dicho conduce a la evidencia de que una de las cosas que cambian profundamente son los requisitos para ejercer la función directiva. Se parte de la base de que una organización en la que el teletrabajo se convierte en un tema central, es una organiza-

ción en la que existe una madurez considerable en la utilización de las tecnologías de la información. Cualquier otra aproximación es un falseamiento de la realidad: o la implantación del teletrabajo es una consecuencia lógica de esa madurez, o se trata de experimentos abocados al fracaso. Por ello, al hablar de perfiles directivos se está pensando en las condiciones ejecutivas exigibles para manejar organizaciones que dependen en alto grado de un nivel intenso de informatización y de empleo de las telecomunicaciones, y que, precisamente por eso, han podido desconcentrar geográficamente una parte relativamente importante de sus operaciones.

A mediados de los años ochenta, Peter G. W. Keen acuñó el término **directivos híbridos**, que luego ha sido definido por otros autores, como Michael Earl⁽²⁾, David Skyrme⁽³⁾ y el propio Keen⁽⁴⁾ en 1991. De acuerdo con ellos, estos directivos son personas con fuerte experiencia y habilidad en las áreas funcionales de la empresa y con sensibilidad y capacidad para desarrollar e implantar aplicaciones de las tecnologías de la información.

Al margen de lo discutible que pueda parecer la denominación, señala una ruptura con la dicotomía entre directivos informáticos y directivos usuarios que ha caracterizado la historia anterior de las tecnologías de la información, y, como ha sido puesto de manifiesto con insistencia anteriormente, ha sido una fuente permanente de limitaciones en el aprovechamiento eficaz de las posibilidades de éstas.

Lo que se pide a estos directivos es que el liderazgo que les es propio esté caracterizado por una capacidad para transmitir a la organiza-

2 Earl, M.J. "Hybrid managers: What should you do?". *Computer Bulletin*. Mayo 1990.

3 Skyrme, D.J.U. "The Hybrid Manager". En "Information Management: The Organizational Dimension". Oxford University Press, New York. 1996.

4 Keen, P.G.W. "Construyendo el futuro". Serendip Ediciones. 1991.

ción el potencial que pueden aportarlas las tecnologías de la información, y un conocimiento riguroso del negocio que permita una aplicación realista de las mismas. Por supuesto, han existido en todo momento este tipo de directivos; lo que es nuevo es reclamar la generalización de este perfil como estereotipo para los dirigentes empresariales del presente y del futuro. Las características de las organizaciones flexibles, con amplio recurso al teletrabajo, sólo convierten en más enérgica esta exigencia, ya que ahora no se trata únicamente de que las tecnologías sean utilizadas más o menos eficientemente, sino que la misma base del funcionamiento empresarial puede verse afectada por una insatisfactoria comprensión de los requisitos de su integración en el negocio.

Como ocurre muchas veces, los enunciados simplificadores, que pueden parecer incluso obviedades, ocultan dificultades reales no desdeñables para llevarlos a la práctica. En este caso, es así. El directivo buscado, además de las ya mencionadas capacidades técnicas y de las relacionadas con la actividad de la empresa, síntesis no tan evidente, ha de ser capaz de manejar organizaciones diseñadas sobre unas reglas del juego diferentes de las tradicionales. Conviene hacer notar que flexibilidad no es sinónimo de simplificación, desde el punto de vista organizativo. En cualquier caso, las relaciones con y entre los equipos humanos cambian radicalmente, sin que existan referencias experimentales suficientemente sólidas como para apoyarse en ellas como antecedentes.

Las habilidades directivas clásicas, asociadas a la capacidad de análisis y la toma de decisiones, siguen siendo indispensables, naturalmente, pero junto a ellas cobran una gran relevancia las que se identifican con la negociación, la comunicación, la consolidación de equipos alrededor de objetivos con horizontes temporales muy precisos, la motivación en un marco de relaciones laborales casi inédito, etc... Tanto si los nuevos directivos proceden de las áreas funcionales, como si proceden del campo de las tecnologías de la información, han de incorporar a su bagaje no sólo formación y conocien-

to en los campos complementarios, sino también aptitudes y actitudes que no tenían un carácter tan crítico en la anterior etapa. Inevitablemente, los rasgos de personalidad adquieren un peso importante para hacerlo posible.

De lo dicho se desprende que una de las prioridades más perentorias para las empresas es la disponibilidad de directivos capacitados para realizar su cometido en el nuevo entorno. El que empiece a haber una literatura relativamente abundante sobre ello no quiere decir que la consciencia de tal necesidad esté suficientemente extendida. El día a día y las exigencias de continuidad de las actividades, tantas veces mencionados, son limitaciones a la adquisición de una perspectiva adecuada de los cambios que se están produciendo. Añádase que en un país como España el actual desarrollo de la incorporación de tecnologías no parece hacer tan urgentes estas adaptaciones empresariales. Sin embargo, lo son, como las reglas de la competencia internacional empiezan a poner de manifiesto, y lo harán mucho más dramáticamente en un futuro inmediato. La transformación de la cultura de dirección y de los perfiles directivos es tan urgente aquí como en cualquier otra sociedad industrial.

Una primera medida que se antoja útil es el establecimiento, con la evidente y necesaria prudencia, de políticas de rotación del personal directivo (tanto directores como, sobre todo, cuadros) entre las distintas áreas. Esto es especialmente importante hacia, y desde, las áreas más directamente relacionadas con las tecnologías de la información, pero no privativo de ellas. Lo multidisciplinar no es sólo una palabra de moda, sino una característica básica de una actividad empresarial en la que el concepto de proyecto domina ampliamente sobre el de función. La misma naturaleza de los proyectos impulsa y facilita los contactos entre profesionales y directivos de diferentes orígenes y difumina la rígida especialización heredada del sistema industrial tradicional, aunque no la profundización en conocimientos especializados.

Conviene no perder de vista esta distinción entre especialización orgánico-funcional y profundidad y rigor de los conocimientos aportados a la tarea común. La dirección de proyectos multidisciplinarios es una de las tareas en que se pone de relieve con mayor visibilidad la necesidad de las dotes de comunicación, negociación y motivación, antes aludidas. Más aún cuando estos proyectos están apoyados, en mayor o menor medida, en la práctica del teletrabajo, y en la participación de trabajadores, o grupos de trabajadores, cuya relación con la empresa adopta diferentes modalidades de dedicación parcial, autonomía o autoempleo.

La política de rotación de directivos y la gestión de proyectos multidisciplinarios conducen en buena lógica a una revisión del sistema de carreras profesionales que ha de sustituir al basado en la acumulación de experiencia en un área funcional. Con mayor razón que antes, el nuevo sistema ha de ser muy explícito y estar apoyado en definiciones muy claras y precisas de la cultura directiva que se quiere implantar, de forma que el personal de alto nivel afectado interiorice la utilidad personal de los esfuerzos, nada banales, que se le exigen. Esto es especialmente importante cuando se trata de personal veterano, el aprovechamiento de cuyos valores es un lujo al que la empresa no debe, ni tiene por qué, renunciar.

Entre estos esfuerzos no es el menor el de la incorporación intensiva de formación, tanto en técnicas específicas, como en el desarrollo de las aptitudes necesarias y en un cierto cambio de actitudes, mencionado más arriba. Aunque se suela decir lo contrario, la formación directiva no es una de las prioridades de una inmensa mayoría de las empresas. Incluso cuando existen programas para ella, tienen a menudo un cierto aspecto de premios (incentivos no salariales) o bien un excesivo vínculo con la adquisición de alguna técnica de utilidad inmediata. Lo que exige el escenario que se perfila es algo muy diferente: es una formación encaminada a una transformación sustancial del perfil de los directivos y de la forma de dirigir. Y el diseño de los programas adecuados para ello no depende de la ha-

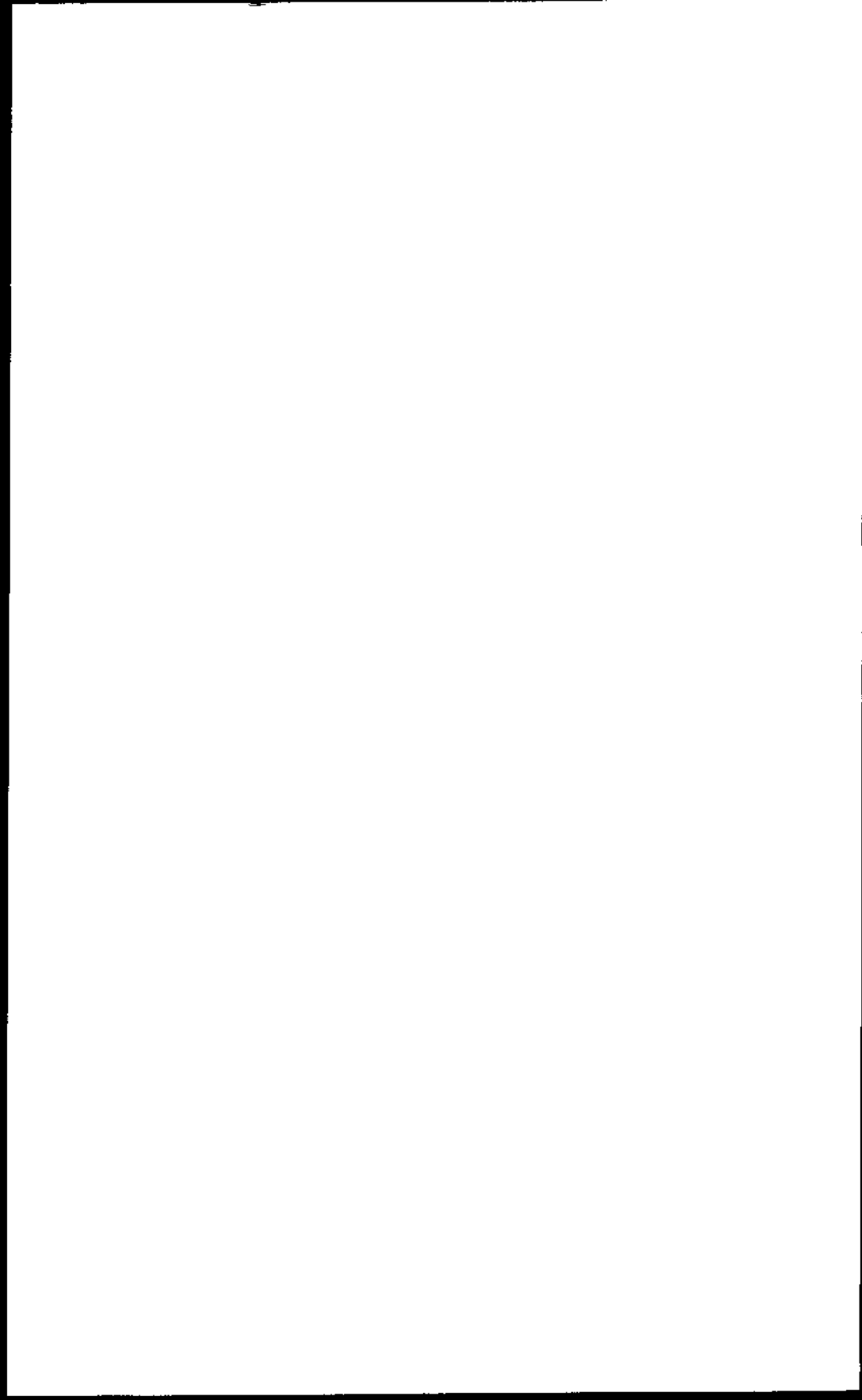
bilidad de los responsables de recursos humanos, con ser ésta más necesaria que nunca, sino de su integración en una estrategia de empresa orientada al cambio.

Dada esta premisa, el papel de los gestores de recursos humanos es más importante que nunca, si bien modificado también sustancialmente en el sentido de ampliar su proyección. Un acercamiento conservador a este papel, lo situaría en hacer frente a las consecuencias de los cambios organizativos derivados de la aplicación intensiva de las tecnologías: excedentes localizados de fuerza de trabajo, rotación de la misma, inadecuación de los perfiles profesionales disponibles y los necesarios, malestar e insatisfacción de una buena parte del personal afectado, etc...

No obstante, una visión más ambiciosa, y sin duda más certera, sitúa a estos expertos en el corazón del nuevo diseño organizativo y de la definición de trayectorias profesionales en las que los desplazamientos laterales van a tener tanta importancia. Esto exige por su parte una cabal comprensión del nuevo marco y de lo que en él representan las tecnologías, lo que sólo es posible mediante un constructivo y abierto diálogo con los especialistas en éstas. Si esto es así, será factible abordar con mayores garantías los problemas que se han ido poniendo de manifiesto en las páginas anteriores sobre creación y gestión de equipos, sistemas de remuneración, incentivación, relación con trabajadores que tienen diferentes tipos de relación con la empresa, procedimientos de medida y supervisión de los trabajos, formación, etc...

En resumen, la cultura directiva exigida para gestionar estas organizaciones flexibles, intensivas en tecnologías de la información, y apoyadas en una parte significativa en teletrabajo, no surge de una evolución natural de la cultura existente, sino que es (o será) el resultado de un esfuerzo colectivo, con toda probabilidad lleno de dificultades, del que formarán parte definiciones estratégicas precisas por la alta dirección, la reconversión profunda de

directivos y cuadros tanto en las áreas funcionales como en la de las tecnologías, y las aportaciones y el compromiso de los expertos en recursos humanos, a su vez sujetos de una sustantiva reconversión.



Capítulo 4

MARCO LABORAL

El avance de la humanidad, el progreso, ha ido generando nuevos tipos de trabajo a lo largo de los siglos. De la misma forma que ha generado nuevos tipos de actividades y empresas. En general, el hombre ha ido utilizando en su beneficio todo aquello que estuviera a su alcance, sin distinguir muy claramente los efectos o consecuencias de su elección. En el trabajo, como en el resto de nuestras actividades, la evolución en los últimos años ha sido muy rápida. Durante muchos años, siglos, el tipo de trabajo ha permanecido inalterable, luego, con la revolución industrial adoptó nuevas formas, cuya tipología está hoy cambiando con la revolución de las tecnologías de la información y la comunicación.

La revolución industrial apartó al hombre de su casa, de su terruño, del hogar de sus padres y de sus ancestros y lo llevó a la ciudad, a los núcleos industriales, donde quedó hacinado, convertido en un elemento de producción, al servicio de nuevos procesos, utilizando nuevas herramientas.

La revolución que estamos viviendo es más rápida y sutil, menos traumática aparentemente, pero no por eso menos dura. Su principal efecto es el paro, o mejor aún, la desaparición de la estabilidad en el empleo. Los hombres del XIX, afectados por las máquinas, atentaban contra ellas, en aquel tiempo, aún podía reconocerse una relación directa entre causa y efecto. Hoy día, esa relación es imposible de reconocer con claridad en la mayor parte de los casos.

La cuestión que se plantea es que falta trabajo para todos. Los nuevos sistemas permiten elevar la productividad individual y colectiva acudiendo a automatismos que sustituyen con gran ventaja la labor humana. La desaparición de las fronteras económicas, la globalización, obliga a la continua implantación de métodos y sistemas cada vez más perfectos, que si por un lado consiguen avances que nos hacen pensar en una sociedad de bienestar, por la otra vertiente, convierten al trabajador en un espectador de una representación en la que cada vez hay plaza para menos actores.

Ante esta panorámica, los poderes públicos aún no han podido o no han sabido reaccionar con claridad en ningún país, tampoco otras instituciones ligadas al trabajo como los Sindicatos. Porque la mayoría sigue aferrada al modelo de sociedad vigente que es, aún, un modelo rígido y concentrado (no descentralizado).

Es evidente que si el enfoque de la sociedad en general está cambiando, los diferentes componentes de la sociedad deberán cambiar también. Las relaciones familiares ya no son las mismas que hace sólo veinte años, ni las sexuales, ni las costumbres..., sin embargo, nos empeñamos en mantener sin cambios esquemas decimonónicos que siguen regulando, reglamentaria y legislativamente nuestra vida.

Llamamos a nuestra sociedad como la *Sociedad de la Información* porque es la información la que ha roto todos los esquemas del modelo precedente, en la industria, en la oficina, en la familia, en el ocio, en el trabajo, en definitiva en toda nuestra forma de vivir. Resulta evidente que si la información es la que ha roto el equilibrio heredado del modelo postindustrial, sean también las herramientas de la sociedad de la información, debidamente aplicadas, las que den solución a los problemas que el citado desequilibrio plantea.

Decíamos antes que la revolución industrial alejó al hombre de su hogar y lo llevó a la ciudad donde estaba el trabajo. La sociedad de la información puede hoy llevar el trabajo al hogar, donde está

la persona. Esto, evidentemente, requiere un nuevo planteamiento laboral.

En este contexto, el teletrabajo aparecería como un recurso estratégico que la ideología dominante podría utilizar para combatir, flexibilizar y fragmentar el modelo rígido y concentrado del sistema productivo actual, para retornar a formas más flexibles y dispersas de la producción que la revolución industrial hizo olvidar.

En este concepto estratégico de los medios de producción, el teletrabajo es algo más que una moda o una nueva forma de trabajar porque supone una ruptura con el concepto tradicional de trabajo - horario y trabajador- lugar de trabajo, y nos retrotrae, salvando las distancias, a un modelo parecido al existente antes de la revolución industrial en el que los trabajadores realizaban su trabajo en casa.

Desde esta perspectiva, el teletrabajo podría muy bien simbolizar el nuevo proyecto del liberalismo económico y político actual y podría significar para la sociedad actual lo mismo que el sistema de trabajo a domicilio significó para la sociedad preindustrial.

La emergente clase burguesa del XIX combatió a los gremios de artesanos y al sistema de trabajo flexible y terminó implantando el sistema de fábrica que llega hasta nuestros días, rígido, cerrado, inflexible. Piore y Sabel⁵ nos dicen: *«...el primer paso hacia la especialización (para combatir a los gremios de artesanos y al sistema de trabajo flexible) fue el sistema de trabajo a domicilio (putting-out). Los comerciantes y los empresarios campesinos prósperos compraban materias primas como lana o lino, las repartían entre los hiladores, los tejedores, y los tintoreros -a quienes pagaban a destajo- y después vendían el producto acabado. El siguiente paso natural fue concentrar estas operaciones en un único edificio*

5 Piore y Sabel, "La segunda ruptura industrial". Alianza Editorial. Madrid 1990.

o fábrica con el fin de reducir la ratería, controlar la calidad, recortar los costes (en tiempo y dinero) de transporte y -lo que es más importante- obligar a los trabajadores a trabajar más horas y de una manera más regular que en el hogar...»

No podemos vencer la tentación de comparar este mundo con aquel y relacionar nuestra sociedad de la información con la globalización del nuevo liberalismo político y económico que lógicamente utiliza a su favor las herramientas de producción del momento, como también lo hacía en el pasado. La diferencia está no sólo en la cantidad de medios y herramientas de que se dispone hoy día, ni en la calidad de las mismas, sino en la multiplicidad de frentes tecnológicos. La sociedad de la información en la que hoy vivimos parece como una maratón en la que se agolpan centenares, miles de corredores, y no somos capaces de distinguir en el pelotón quienes van primero, porque las diferencias de tiempo entre los corredores no las percibe quienes observan desde la acera. Así pasa con nuestra carrera tecnológica, tenemos delante muchas tecnologías, algunas pasadas, otras recientes, algunas casi del futuro, todas evolucionan, no hay un solo frente, hay muchos.

En uno de estos frentes, el desarrollo de las telecomunicaciones, y su propia globalización, junto al desarrollo de las tecnologías de la información, hace posible que una buena parte de los trabajos puedan hacerse desde un lugar distinto al del centro habitual de trabajo. Para que esta posibilidad se convierta en ventajas reales para empleadores y empleados es necesario desarrollar un nuevo planteamiento empresarial, tal como hemos visto en capítulos precedentes y junto con él, también se va a requerir un nuevo planteamiento de los esquemas laborales, que deberán adaptarse entre otros a:

- Esquema de empresa plano y flexible.
- Remuneración en función de la capacitación del trabajador y no del puesto.

- Esquemas de dirección por objetivos.
- Ruptura del modelo lugar-trabajo-horario.
- Sustitución de la relación social del trabajador en la empresa por otro esquema social de relaciones entre los diferentes actores.

De otra manera, si simplemente ponemos a un trabajador en su casa con un equipo informático, puede que estemos condenando al presunto teletrabajador al ostracismo y a la experiencia al fracaso, porque una empresa es o por lo menos debería de ser, algo más que un trabajo y un lugar de trabajo. En esta idea se esconden la mayor parte de las restricciones que sobre este tipo de trabajo se han comentado abundantemente y que más adelante señalaremos.

Sería también lastimoso que como nuevos remedadores del pasado, algún empresario pretenda llevar la «lana» y el «lino» a la casa del trabajador, con la única pretensión de obtener una rápida rebaja de sus costes laborales a expensas de un nuevo tipo de subempleo. El teletrabajo hay que aprovecharlo como una oportunidad que nos ofrece la sociedad de la información para mejorar las condiciones de vida de los trabajadores y asegurar la competitividad de sus empresas, hay que aprovecharla para generar nuevo empleo, para flexibilizar los viejos y rígidos esquemas empresariales en beneficio de la sociedad de la que forman parte tanto empleadores como empleados. Para llegar aquí, hay que superar la todavía actual organización del trabajo, basada en las ideas de producción en masa y evolucionar desde los sistemas fijos de producción heredados, hacia procesos flexibles de desarrollo organizativo, que es donde se inscribe la modalidad de teletrabajo.

El Libro Verde de la Comisión Europea "*Cooperación para una nueva organización del trabajo 1997*", afirma: «Una mejor organización del trabajo no solucionará por sí misma el problema del desempleo, pero puede realizar una valiosa contribución, en primer

lugar a la mejora de la competitividad de las empresas europeas y, en segundo lugar a la mejora de la calidad de la vida laboral y a las posibilidades de empleo de la mano de obra.»

La empresa flexible surge, como un nuevo concepto de empresa que se adapta continuamente a los cambios del entorno a través de un nuevo enfoque de los factores más implicados en esta evolución, como son los recursos humanos, los mercados y la tecnología.

En la sociedad de la información, el trabajo no es ya un factor de producción similar a una materia prima, sino una **fuerza de conocimiento**, por la que las organizaciones van a ser principalmente valoradas con mucha más importancia que por sus productos, sus sistemas o instalaciones. La capacidad para crear conocimiento se convertirá en el factor clave que definirá la capacidad competitiva de las empresas ante unos mercados cada vez más exigentes que buscan una continua innovación y variedad. Y es esta fuerza del conocimiento, la que también surge al amparo de la revolución tecnológica caracterizada por las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), y que le van a servir de cauce, haciendo que el conocimiento viaje sin fronteras. Por ello, el teletrabajo es una forma natural y flexible de trabajar dentro de una empresa también flexible. **Su implantación en un modelo tradicional de empresa sólo es posible cuando se ha comprendido por los responsables de ésta, que no se trata de una nueva moda para ahorrar costes fijos sino que forma parte de un nuevo modelo de empresa, al que se quiere llegar.**

4.1. ESTRATEGIAS PARA LA IMPLANTACIÓN

De lo comentado hasta aquí se deducen dos diferentes contextos para la implantación del teletrabajo en las empresas, según los fines que se persigan.

El teletrabajo puede ser aprovechado para **desequilibrar las condiciones laborales vigentes** sustituyendo un tipo de empleo presencial por esta modalidad de trabajo, acudiendo a subcontrataciones en condiciones de desigualdad, generando empleos inestables, con una rotación permanente de los mismos, eliminando, incluso, puestos fijos y convirtiendo a sus titulares en autónomos. Esta estrategia que podría caracterizarse por la flexibilidad muy mal entendida, está al servicio exclusivo de unos resultados inmediatos de la empresa, para los que la tecnología no es más que un medio para conseguir un resultado económico en el menor tiempo posible.

Deben saber no obstante, los que buscan la explotación de la empresa por estos medios, que el resultado final nunca ha sido bueno. Cuando se hace una utilización de la tecnología en estos términos, generalmente se vuelve como un *boomerang* contra quien así la emplea. Se conocen algunos ejemplos de empresas que han querido desarrollar teletrabajo bajo esta estrategia, para obtener un inmediato beneficio, con una rápida disminución de los costes fijos, que ha fracasado aún antes de llegar a una implantación efectiva.

Por otra parte, otras empresas consideran que la tecnología está al servicio de la organización y de las personas que constituyen la empresa, dándole a la misma una finalidad más social. Este nuevo estilo de empresas ha roto con el *taylorismo* y busca el desarrollo de cambios en la empresa de forma integrada con todos los que la constituyen, generando una implicación positiva ante la utilización de nuevas tecnologías. Este tipo de empresas encontrará en el teletrabajo una nueva forma de reducir costes de explotación y por lo

tanto de generar beneficios a la vez que pueden aumentar el bienestar de quienes trabajan en ellas.

Cabe con relación a este tipo de empresas, hacer una reflexión a propósito de la flexibilidad, a la que estamos dando una acepción positiva cuando nos referimos al modelo organizativo que hace una adecuada utilización de la tecnología en beneficio de la empresa y sus empleados, que permite flexibilizar horarios, normas y procedimientos y generar un nuevo marco de entendimiento empleador-empleado en beneficio mutuo.

Cabe también anotar que no todas las empresas se encuentran en la misma situación tecnológica y organizativa cuando se enfrentan a la posibilidad de crear puestos de teletrabajo, sin embargo es importante tener en cuenta la intención inicial que define la estrategia de implantación. Para una empresa que ya esté acostumbrada a trabajar con todos los puestos de trabajo conectados a una red, el que algunos de estos puestos se puedan desplazar físicamente fuera del entorno de la empresa, no puede llegar a significar un gran problema. Sin embargo, aquellas empresas cuyos puestos de trabajo no están conectados entre sí, se encuentran en una etapa aún incipiente de la informatización, por lo que presentan dificultades organizativas y adaptativas para la implantación de puestos de trabajo fuera de la empresa.

Es evidente que para una empresa que ya trabaja en red, con un *workflow* definido, el teletrabajo puede llegar a ser algo natural, una vez resuelta la conexión, el acceso a datos e informaciones es el mismo que cuando se accede desde un puesto que está en el lugar físico de la empresa. Así trabajan muchas personas, de forma esporádica se conectan a la red de su empresa desde el exterior, cuando están de viaje o en un proyecto fuera de la empresa, y los que así trabajan ni siquiera han llegado a pensar que alguien les podría llamar teletrabajadores y, realmente lo son y no lo son. Trabajan incorporando a su conocimiento las herramientas que las TIC pone

a su disposición, de la misma manera que utilizan un automóvil y no por ello se consideran pilotos.

4.2. REPERCUSIONES DEL TELETRABAJO EN EL TRABAJADOR

Aún en el caso más favorable de implantación de teletrabajo, aquel en que la empresa dispone de una desarrollada cultura de uso de las TIC, el trabajador diletante que sólo ha teletrabajado de una manera esporádica, cuando deja de tener un puesto asignado en la oficina, y deja de encontrarse a compañeros en los pasillos, sufre un cierto impacto. Este impacto es menor para culturas de empresa muy involucradas con las TIC, y es mayor en el caso contrario en donde a los mismos problemas hay que añadir los específicos de la falta de cultura en el uso de redes, deficiencias de asistencia técnica etc., por lo que el teletrabajador se encontrará con muchos más problemas para desarrollar su trabajo.

Ya habíamos comentado como el teletrabajo modifica tanto el concepto de jornada laboral como el de lugar de trabajo. Los dos pilares sobre el que se ha edificado a lo largo de tantos años el armazón de las relaciones laborales y del que por razones lógicas los sindicatos son tan celosos.

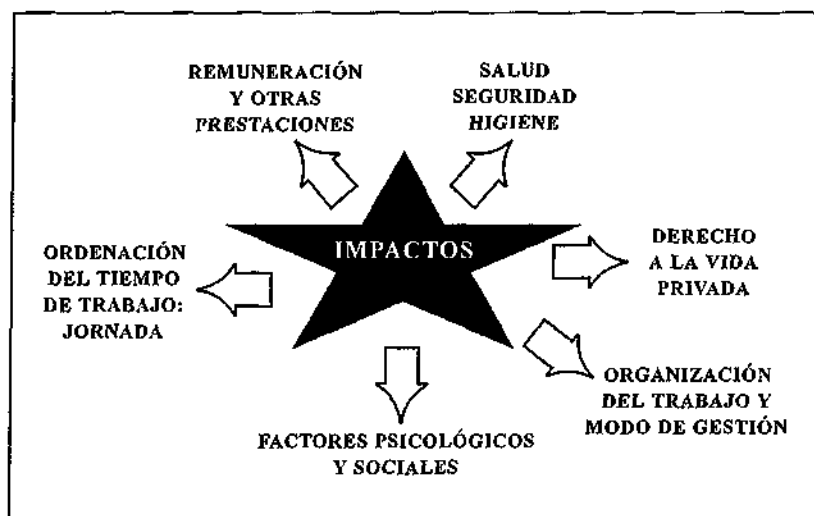
Esta substancial modificación genera la aparición de, entre otras, de las siguientes importantes repercusiones que afectan al teletrabajador:

- Salud, seguridad e higiene en su nuevo puesto laboral.
- Remuneración y otras prestaciones laborales.
- Organización y gestión del trabajo, autogestión.
- Jornada laboral, ordenación del trabajo y derecho a vida privada.

- Factores psicológicos y sociales en el teletrabajador.

Las cuales pasamos a comentar.

Cuadro 4.1.
Repercusiones del teletrabajo en el trabajador.



Fuente: *Rafael Casado FIAP, 1997*

4.2.1. Seguridad e higiene

El empleador deberá tener en cuenta la normativa laboral vigente para su aplicación en el domicilio del teletrabajador y que en general deberá tener en cuenta los aspectos siguientes:

- Mobiliario, equipo e iluminación adecuados del puesto de trabajo.
- Informar al teletrabajador sobre las normas sobre seguridad e higiene, pausas en el trabajo, etc.

- Informar a la familia del teletrabajador sobre el equipo que se utiliza, como así mismo sobre la privacidad de la información de la que dispone el teletrabajador.
- Comprobación de la instalación efectuada de los equipos informáticos y de su adecuado funcionamiento.

Fundamentalmente habrá que comprobar que existe en el domicilio del teletrabajador un lugar adecuado para el desarrollo de su trabajo, que esté separado lo más posible del resto de las habitaciones, y en caso contrario, diseñar un apartado en el salón que permita un cierto aislamiento. **Gil Gordon** (1994) llega a diseñar diferentes posibilidades en el hogar⁶.

El ejercicio del teletrabajo puede afectar a la salud y al estado anímico del teletrabajador. El aislamiento, la ruptura con los hábitos adquiridos, la ausencia de compañeros, pueden ser causa de un aumento del estrés y generar estados de abatimiento.

Las empresas utilizan diversos métodos para remediar este aislamiento, tales como mantener a los teletrabajadores en los organigramas de sus respectivos departamentos, establecer un calendario de reuniones periódicas, enviarles documentación informativa etc. No obstante, parece que el mejor remedio para el aislamiento es practicar un teletrabajo parcial principalmente en las primeras etapas y, empezar a teletrabajar utilizando como lugar de trabajo un telecentro, de manera que el salto de la cultura presencial a la no presencial se haga más suave.

Otro tema importante es el de los seguros, con la problemática añadida de la coexistencia en este caso de dos tipos muy diferentes

6 *Gil Gordon, Mike Gray y Noel Hodson. "El Teletrabajo". Fundación Universidad-Empresa. 1994.*

de riesgos, los propios del hogar, junto con los relacionados con el trabajo.

Dado que el domicilio del trabajador está fuera del dominio del empleador, es necesario que éste o su representante pueda entrar en el domicilio del primero por lo que la empresa deberá pactar con el teletrabajador la autorización de éste para el acceso del empleador a su domicilio.

4.2.2. Remuneración y otras prestaciones

La remuneración que el teletrabajador debe percibir por su trabajo es exactamente la misma que por todos los conceptos reciba un trabajador normal de su misma empresa y categoría que realice el mismo tipo de trabajo. En esto no hay dudas en ninguno de los países en los que se aplica el teletrabajo. Sin embargo, esta igualdad está siempre referida a la comparación entre los trabajadores de una empresa. Los trabajadores autónomos que tenga contratados una misma empresa pueden recibir una remuneración no equiparable, incluso inferior. En las encuestas realizadas durante este análisis se ha detectado una población de teletrabajadores autónomos que son contratados para la realización de «puntas» de trabajo que no son tratados como trabajador sino como proveedores. Más adelante nos ocupamos de este tipo de trabajador-empresario.

4.2.3. Organización y gestión del trabajo

Como hemos visto en capítulos precedentes, el principal obstáculo de una empresa para practicar el teletrabajo es el organizativo. A una empresa, se le plantean problemas completamente nuevos para los que probablemente nadie de la empresa ha sido antes formado o informado. En una empresa que comienza esta andadura nadie se ha encontrado antes con la dificultad de coordinar, dirigir y motivar a una mano de obra dispersa e invisible.

La jerarquía, el principio de autoridad, el mando intermedio, todo aquello que es el motor tradicional de una empresa, deja de existir. La asignación de tareas, la determinación de tiempos, la dirección de alguien a quien no se ve o incluso ni se conoce, crean problemas de dirección como ya hemos comentado pero también crean un problema al propio trabajador en la organización de su propio trabajo y en su motivación.

Di Martino y Wirth (1990)⁷ hacen referencia a los siguientes cambios en los modos de gestión para el teletrabajo. En primer lugar, el paso de una gestión basada en la «aprobación previa» al «examen posterior del trabajo», de la teoría de la «jerarquía que ordena» a la práctica de la «autogestión en la ejecución», y del tránsito de un «control externo del trabajo», practicado mediante un cuerpo de reglas y una medición formal del rendimiento a un «control interno» que proporcione al teletrabajador todos los elementos necesarios para verificar su propio trabajo.

Es decir, el teletrabajo requiere un nuevo sistema de gestión supeditado al producto final (los resultados del trabajo) y no por los elementos intermedios, fases o etapas del desarrollo etc. que es los que determinan la gestión actual.

A este respecto, el Libro Verde de la Comisión Europea, "*Cooperación para una nueva organización del trabajo*", apunta que: "*La nueva organización del trabajo representará un desafío para las relaciones laborales. La antigua organización se caracteriza por la especialización de tareas y cualificaciones y la separación entre la concepción y la fase de producción*".

7 Di Martino y Wirth "Teletrabajo: un nuevo modo de trabajo y de vida". *Revista Internacional del Teletrabajo. Volumen 109. Nº 4. 1990.*

Es decir, en las nuevas organizaciones descentralizadas los trabajadores realizan unas tareas determinadas y completas, mientras que en la vieja organización, una tarea completa es la suma de las tareas parciales encomendadas a cada trabajador.

4.2.4. Gestión del tiempo y el derecho a la vida privada

Una de las ventajas más apreciadas del teletrabajo es precisamente que el tiempo parece estar a disposición del trabajador, la gestión del tiempo de trabajo, de descanso y ocio dependen de él. Es, sin embargo, el tiempo una variable que puede volverse contra el teletrabajador, y puede transformarse en una amenaza, si esta gestión se hace de forma inadecuada.

El teletrabajo ofrece una posibilidad enteramente nueva y, en general muy tentadora de distribuir el tiempo entre el trabajo y la familia, según las propias conveniencias, lo que puede entrañar el riesgo de que mezclando obligación y afición se obtenga sólo una magnífica desorganización, que termine causándole estrés al trabajador y problemas con la empresa. Por ello, el teletrabajador debe organizar bien el tiempo de trabajo y separarlo completamente del que dedica a la familia, e incluso educar a la familia para no recibir perturbaciones familiares durante su trabajo. Los teletrabajadores tienen derecho a una clara separación entre su trabajo y su vida privada.

Otro de los problemas señalados en muchos casos, podría ser el de *«teletrabajo-adicción»*,. Por el que el trabajador confunde su propio tiempo con el del trabajo y los une, permaneciendo ligado al trabajo más tiempo del que sería recomendable, convirtiendo con ello a su hogar en una sucursal de su empresa.

El ahorro del tiempo del transporte, que en algunos casos puede llegar a las dos horas, hace que el teletrabajador pueda distribuir su tiempo a lo largo del día y pueda ordenar, según su conveniencia y

con flexibilidad, el tiempo dedicado a su trabajo y el que dedica a su vida privada.

Como en el caso de la remuneración, tampoco puede haber diferencias en el tiempo que dedican al trabajo los teletrabajadores y los que no lo son, por ello, la jornada del teletrabajador deberá ser la misma que la correspondiente al personal laboral presencial.

En algunos casos el teletrabajo puede ser parcial, unas jornadas en la oficina y otras fuera de ella. Este sistema como ya se ha dicho es muy recomendable al principio ya que prepara al trabajador para esta nueva actividad y le libera de los problemas que se pueden plantear por aislamiento y falta de relación con la empresa, como veremos más adelante.

4.2.5. Factores psicológicos y sociales

El lugar de trabajo es quizás el más importante entorno de socialización de la persona, probablemente porque es la actividad diaria a la que más tiempo se le dedica. En el trabajo se desarrollan amistades que se hacen muy estrechas debido a la convivencia y a la sensación de compartir el mismo destino. Una empresa es también algo más que un centro de reunión de trabajadores. Es una unidad que lucha en el mercado para conquistar unos determinados objetivos. Los triunfos se celebran como propios, los fracasos entristecen a todos. La empresa es también un lugar de formación continua, el rodar de la misma, las confrontaciones con los competidores, la necesidad de superarse frente a las dificultades de toda índole, técnicas, comerciales, financieras, hacen que esta escuela de vida vaya formando al individuo, experiencia que se ve generalmente afianzada por el continuo reciclaje que supone la existencia en la buena empresa de un esquema reglado de formación.

Las relaciones con las otras personas de la empresa y de los ámbitos donde esta se mueve, supone para el trabajador un importante activo de su vida laboral.

El teletrabajo puede romper con este interesante esquema de relación, y el aislamiento del trabajador puede suponer una importante pérdida de los valores añadidos que el trabajo presencial aporta al individuo. Esta pérdida se puede manifestar en la persona en cuanto a la disminución de sus conocimientos y capacidades y en la empresa, a la que puede sin duda afectar en forma global, las consecuencias de la falta de relación entre sus empleados.

Existen algunos mecanismos, puestos en marcha en **EEUU**, para evitar el aislamiento social del teletrabajador y las deficiencias formativas consiguientes, entre ellas sobresale la asistencia a distancia al teletrabajador, utilizando los mismos medios telemáticos, como boletines de noticias enviados por correo electrónico, el uso de este medio para una comunicación continuada con los compañeros y la asistencia a reuniones periódicas en los locales de la empresa. Recientemente, la posibilidad de utilizar comunicaciones por **RDSI** permite evitar el aislamiento mediante la práctica de video-conferencia en el mismo PC que se utiliza para trabajar, a un coste y resultado aceptables.

El nuevo modelo de empresa flexible al que también podríamos llamar de empresa-dispersión, por antítesis a la vieja organización, considera a la empresa como una entidad con una definición de objetivos comerciales y tecnológicos, situada en un mercado, topológicamente independiente, constituida por trabajadores que participan en la misma en forma presencial o no. Los trabajadores y teletrabajadores desarrollan su trabajo en una red telemática que puede incorporar video, por lo que todos los trabajadores se ven y se oyen, aunque no se tocan. Este último sentido se reserva para reuniones de grupo, de área o de empresa, que se organizan periódicamente, y para los cursos de formación.

Nos atrevemos a adelantar que este nuevo esquema permitirá mantener dentro de la dispersión de los trabajadores la idea de equipo que tan importante es para la consecución de los fines de una empresa, a la par que mantener un esquema de relaciones probablemente no tan completo como el actual pero en alguna forma eficaz.

4.2.6. Conclusiones

Como resumen del conjunto de impactos que el teletrabajo puede tener para el teletrabajador vale la pena tener en cuenta un análisis exhaustivo desde el punto de vista del teletrabajador, que es el que estamos analizando aquí, realizado por *el proyecto de la DG XIII PATRA (Psychological Aspects of Teleworking in Rural Areas)*: a checklist of factors to be considered when teleworking.

Cuadro 4.2.
Factores a considerar en el teletrabajo

Aspectos psicoprofesionales	Características diferenciales	Posibles acciones de acompañamiento
<i>Procesos de cambio respecto a la empresa</i>		
Mecanismos aprendizaje y enriquecimiento	Desaparecen los aprendizajes por inmersión en el entorno de trabajo	Potenciar los mecanismos formativos estructurados en elementos transversales y de la función específica
Ruptura hábitos	Las gestiones presenciales desaparecen en gran medida (reuniones, comentarios informales...)	Potenciar procedimientos alternativos eficientes
Relación con el jefe	La relación cambia (objetivos no explícitos, control y motivación presencial)	Técnicas específicas de dirección (fijación objetivos, control, motivación)
Gestión del riesgo	Responsabilidad compartida sobre las tareas frente a responsabilidad directa Objetivos implícitos frente a medidas objetivas del valor añadido que se aporta	Técnicas de gestión por objetivos. Establecimiento de mecanismos de evaluación controlables por el trabajador
Aislamiento de entornos sociales	El trabajo pierde muchos de los elementos de relación social	Crear mecanismos de acompañamiento. Generación de otros mecanismos de vertebración social
Falta aceptación social (símbolos)	Los símbolos asociados a "no ir al trabajo" no son positivos	Sensibilización sobre los nuevos modelos a la opinión pública, a los entornos familiares y al teletrabajador

Aspectos psicoprofesionales	Características diferenciales	Posibles acciones de acompañamiento
<i>Autogestión personal</i>		
Gestión tiempo	No existen elementos externos que ayuden a la gestión del tiempo	Apoyarse en procedimientos de ordenación de tareas Sensibilización sobre la necesidad de delimitar lo profesional respecto a lo personal
Gestión el DAFO como persona	Se abandona un entorno más tutelado por uno más autogestionado	Sensibilización y acompañamiento metodológico para el tratamiento de las debilidades y fortalezas del teletrabajador
Voluntad de aprender	El aprendizaje forzoso por presencia desaparece	Sensibilizar respecto a la necesidad de acudir a las ofertas formativas disponibles
Gestión de las comunicaciones	Se pasa de una comunicación masiva de múltiples canales y metelenguajes a una comunicación más escasa, telemática y monocanal	Sensibilización respecto a la importancia de la comunicación Formación en técnicas efectivas de comunicación oral y escrita
<i>Autogestión logística</i>		
Adecuación puesto físico	Se pasa de una oficina al domicilio o a un telecentro	Adecuar los espacios a las necesidades como elemento básico de equilibrio
Apoyo logístico-técnico	Se produce un alejamiento de los servicios de atención técnicos	Generar mecanismos de asistencia y fomentar la autosuficiencia

Fuente: Patra, 1996. (*Psychological Aspets of Teleworking in Rural Areas, DG XIII*).

Resulta igualmente interesante reproducir los principales puntos estratégicos del análisis, resumidos por "Teletrabajo de lo inevitable a la oportunidad", CCOO (1996):

- Es importante que la familia y el entorno cercano al teletrabajador sean sensibilizados. Cuando existe un apoyo de los más cercanos, el éxito de los proyectos de teletrabajo aumenta.
- La gestión entre lo personal y lo familiar, si no se gestiona bien, produce interferencias en las relaciones familiares.
- Los teletrabajadores deben potenciar su capacidad de comunicación interpersonal. Las oportunidades de explicarse cara a cara son pocas y deben ser optimizadas.
- El tema del aislamiento tiene muchas connotaciones que dependen del carácter y circunstancias del teletrabajador. Así el estrés afecta más a teletrabajadores en áreas rurales que urbanas, es mejor encajado por personas menos comunicativas y muy duro para los jóvenes.
- Las ventajas sugeridas como principales son: reducción de desplazamientos, aumento de la autonomía, flexibilidad en el uso del tiempo, mayores oportunidades de interactuar con la familia.
- Los detalles cotidianos causantes de estrés son: sobrecarga de trabajo, presión de fechas de entrega, papeleos, la mezcla de trabajo profesional y doméstico.

4.3. VENTAJAS E INCONVENIENTES PARA EL TRABAJADOR

Existe en la profusa literatura sobre el tema bastante unanimidad sobre las ventajas e inconvenientes del teletrabajo para la persona y la organización, de entre ellas, parece interesante citar una encuesta realizada por el sindicato alemán HBV y que recoge A. Bibby (1996)⁽⁸⁾, referida exclusivamente a ventajas e inconvenientes res-

8 Bibby, A. "Trade Unions and Telework". 1996.

pecto al trabajador tanto por cuenta ajena como por cuenta propia, que reproducimos a continuación.

Cuadro 4.3.

Ventajas e inconvenientes del teletrabajo para el trabajador

Efectos positivos	Efectos negativos y peligros
<ul style="list-style-type: none"> • Libre elección de las horas de trabajo. • Trabajo no interrumpido. • Menores contactos con los colegas y supervisores. • La conducta no puede ser controlada o supervisada. • Costes reducidos de viaje y tiempo. • Mayor facilidad en combinar el trabajo y las responsabilidades familiares. • Facilidad en el cuidado de los hijos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Peligro de sobre-trabajo (auto-explotación). Pérdida de primas para noches/Domingos/ vacaciones. • Trabajo pospuesto durante la enfermedad o el empleado trabaja pese a la enfermedad Menor uso hecho del derecho a pedir permiso cuando los hijos enferman. Imposible ignorar las interrupciones familiares. • Pérdida de contactos con los colegas. • Pérdida de la evaluación del trabajo y de su ejecución/reconocimiento. • Los estandars del lugar de trabajo no están garantizados. La habilidad de los representantes de los trabajadores y de los inspectores de seguridad para inspeccionar los lugares de trabajo se limita. Daños al hard/software, pérdida de datos, accesos no autorizados a los datos. • Invasión de la esfera privada. • El empleado pierde visión de los desarrollos dentro de la compañía. Menor posibilidad de promoción, etc. Ninguna participación en la vida de la compañía. Dos clases de empleados: <ul style="list-style-type: none"> - Aquellos con trabajos adecuados de tele-trabajo. - Aquellos con habitaciones adecuadas. Una vez que se es teletrabajador, se es siempre teletrabajador. Pérdida de participación en las actividades conectadas con la representación de los intereses de los empleados (representación de los trabajadores, sindicatos...)

Fuente: A. Bibby, "Trade Unions and telework", 1996.

Si a un trabajador se le facilita sólo la primera columna, le parecerá el teletrabajo de mil maravillas. La segunda columna, asociada o no a la primera establece una escueta pero muy suficiente relación de efectos negativos del teletrabajo.

A este respecto cabe reproducir la siguiente reflexión de **Jobbet Pa Distans** (Suecia 1996)⁽⁹⁾:

"El mejor consejo para aquellos trabajadores que están en proceso de introducir teletrabajo en su hogar es: ¡Piensa lo que te traes entre las manos!...

¿Tengo espacio suficiente que cumpla los requerimientos para un razonable entorno de trabajo? ¿Podré trabajar sin interrupciones?

¿Cómo influirá mi trabajo en el resto de la familia? ¿Cómo sacaré trabajo cuando los niños regresen del colegio? ¿Seré capaz de planificar mi trabajo? Puede ser importante hacer un acuerdo con la familia que permita al empleado pensar por entero en su trabajo".

Con objeto de que se pueda obtener una visión completa sobre ventajas e inconvenientes, reflejamos las que CCOO enumera en su estudio ya citado sobre teletrabajo:

Ventajas

- Flexibilidad de la jornada laboral y de la ubicación física del trabajo.
- Objetivación de la calidad/cantidad del trabajo.
- Menor número de interrupciones de estímulo externo.

⁹ *Med Jobbet Pa Distans (TCO). Sweden. 1996.*

- Desvinculación de los conflictos internos de la organización.
- Ahorro económico.
- Posibilidad de incorporación de colectivos marginados.

Inconvenientes

- Flexibilización de las relaciones laborales.
- Empobrecimiento profesional.
- Problemas de gestión. Problemas psicológicos.
- Dificultades en la promoción.
- Abusos laborales.
- Problemas logísticos.

Ambas perspectivas las del sindicato alemán y el español nos muestran, con matices de lenguaje, una panorámica común en la que parecen ser más abundantes los inconvenientes que las ventajas. Hemos intentado tratar de resumir o condensar en una lista muy corta las ventajas e inconvenientes más impactantes para el teletrabajador con la inclusión de otras opiniones provenientes de encuestas, estas son:

Ventajas

- **Flexibilidad.** Flexibilidad en varios sentidos. En la gestión del tiempo, para dedicar al trabajo, a la familia o al ocio. En la elección del lugar del trabajo, en el domicilio o en telecentro.
- **Trabajar en paz.** Alejado de compañeros molestos, con interferencias continuas, alejado de los jefes que suelen producir aún más interferencias; alejado también de los problemas y tensiones inherentes a toda organización, de sus políticas internas, de sus conflictos.

Y como **inconvenientes** anotamos los siguientes:

- **Flexibilidad.** Flexibilidad para la empresa para desvincular al trabajador de la misma aprovechando la falta de regulación de este tipo de trabajo. Flexibilidad que permita a la empresa sobrepasar horarios y obligue al trabajador a terminar el trabajo a costa de su propio tiempo.
- **Empobrecimiento profesional y personal,** por el hecho de estar separado de la cultura de la empresa que se hace todos los días y no participar en la «fabricación» de la misma lo que puede generar a su vez incapacidad para la promoción. Así mismo la falta de contacto con los compañeros de trabajo empobrece las relaciones sociales del trabajador y en el mejor de los casos determina la estabilización del número de sus amistades.

Podríamos seguir estas listas, pero carecería de objeto. Cada persona es un mundo y reacciona de diferente manera a los acontecimientos exteriores. Esos factores personales que precisamente por ser personales nadie incluye en una relación, pueden en definitiva ser los responsables de un éxito o de un fracaso. Hay, sin embargo, un factor que afecta de forma muy importante al éxito en la transformación del trabajador en teletrabajador y es la **formación**. Formación para afrontar el cambio y formación en las tecnologías que va a utilizar para que se sienta seguro en la lejanía. Es evidente que esta ineludible formación y el conjunto de los dispositivos necesarios para el acompañamiento tendrá un coste que estará a cargo de la empresa.

Cabe pensar si teniendo en cuenta el cierto retraso adquirido por nuestro país en las TIC en relación con los otros países de la Unión Europea, sería necesario reservar a la inversión pública un cierto protagonismo que incitara a las empresas a dar el paso organizativo que las pusiera en las vías de la modernización. Este papel podría comenzar por el apoyo al desarrollo de telecentros que facilitarían el

teletrabajo a la población autónoma sin grandes medios para estar al día y a su vez sirviera como lanzadera de las nuevas tecnologías en la sociedad de la información.

Cabe también considerar al **sector público** como empresario de muchos miles de trabajadores. Este sector, con algunas excepciones, puede ser el representante más típico de lo que hemos llamado vieja organización y puede y debe plantearse su evolución a nuevos sistemas más eficaces de trabajo con el uso de las TIC. A este respecto el Libro Verde de la Comisión Europea "*Cooperación para una nueva organización del trabajo*" comenta sobre la modernización de los servicios públicos lo siguiente:

«Estas organizaciones públicas sufren presiones cada vez mayores para conseguir rentabilizar el dinero invertido, tanto a fin de controlar el gasto público como para mejorar la calidad y la flexibilidad del servicio que espera obtener la población...»

Algunos países como Japón, Reino Unido, Suecia, Finlandia, Francia e Italia ya cuentan con experiencias en la Administración.

Y como resumen de la problemática que hemos comentado cabe pensar que estas dificultades que asedian al trabajador que empieza a teletrabajar son en general las mismas que han afectado al también trabajador por cuenta propia pero que trabaja en empresa ajena o autónomo. Si estos últimos cuya población es tan abundante, ha superado estas duras pruebas ¿por qué el trabajador empleado no las va a superar?

Muchos trabajadores simultanean el trabajo en la oficina y en su casa, muchos de ellos no se tienen por teletrabajadores ya que les parece normal y una parte más de su trabajo, utilizar la tecnología para estar siempre en contacto con la empresa desde su propio hogar como desde otro sitio. Gran parte de estos trabajadores ocupan un

alto nivel en sus empresas, pero todo ello muestra una tendencia clara en la evolución de esta modalidad de trabajo, que es adoptar la tecnología y aplicarla con sencillez al esquema de trabajo actual para hacerlo más eficaz. Es así como se ha incorporado el portátil, el móvil etc., a un uso cada vez más extenso en cualquier ocupación.

Por eso creemos que el teletrabajo parcial desmitificará esta modalidad de trabajo y ayudará a su incorporación definitiva a la empresa, dentro de un nuevo marco organizativo más tecnológico de la misma.

4.4. LA LEGISLACIÓN APLICABLE

La naturaleza de la relación jurídica entre empleador y empleado es fundamental a la hora de determinar bajo qué condiciones se realiza el trabajo. Cualquier trabajador puede desarrollar su trabajo como asalariado de un patrono o por cuenta propia, actuando como su propio patrono. El teletrabajador ejerce lógicamente su labor bajo cualquiera de estas condiciones, que como veremos son muy diferentes.

4.4.1. Legislación laboral

No existe legislación específica que ampare esta modalidad de trabajo, y esta inexistencia resulta lógica ya que la evolución de las tecnologías es tan rápida que la legislación no puede, ni debe, adaptarse con la misma rapidez a los cambios sociales que la evolución tecnológica produce. Como ocurre en otros campos, los hechos van siempre por delante del derecho.

Parece mucho más interesante disponer de un adecuado marco general donde inscribir acuerdos y convenios entre las partes, que por su naturaleza sí pueden aparecer y desaparecer según las necesidades del momento.

Si se echa una ojeada al derecho laboral de los países donde se practica el teletrabajo, se puede observar como la condición jurídica del teletrabajador no está claramente definida, no existiendo de hecho una reglamentación propia.

En la mayoría de los países existe, en cambio, una legislación laboral que ampara el trabajo a domicilio. En unos está específicamente desarrollada para el trabajo manual y no es aplicable al teletrabajo y, en otros, como en Alemania (Heimarbeitsgesetz) se aplica a todas las modalidades de trabajo en el hogar.

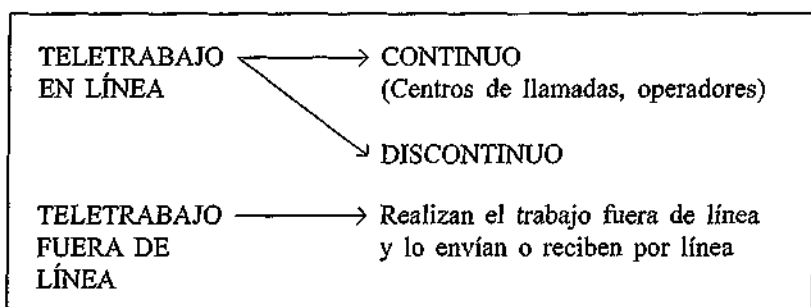
En España, la reglamentación sobre trabajo a domicilio se recoge en el artículo 13 del Real Decreto Ley 1/95, Texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores, que entró en vigor el 1 de mayo de 1995.

“Tendrá la consideración de contrato de trabajo a domicilio aquel en que la prestación de la actividad laboral se realice en el domicilio del trabajador o en el lugar libremente elegido por éste y sin vigilancia del empresario”.

Aunque directamente parezca aplicable la legislación actual al teletrabajo, algunos juristas europeos discrepan de ello ya que argumentan que si bien el teletrabajo puede asimilarse en algunos aspectos al trabajo a domicilio, en otros se diferencia notablemente, entre los que cabe citar el tipo de control que un teletrabajador puede ejercitar desde su domicilio sobre determinados procesos de la empresa a los que está conectado en forma directa.

El problema de fondo que subyace en cuanto a la condición laboral del teletrabajador es la naturaleza de la relación entre empleador y empleado.

Esta relación está ligada a la modalidad de teletrabajo que se realiza:



Los teletrabajadores que realizan tareas *fuera de línea* pueden asemejarse a los trabajadores manuales a domicilio (porque realmente no son teletrabajadores). Al igual que ellos, organizan a su gusto su trabajo y ordenan su tiempo en función de sus conveniencias, su vida familiar o su ocio. Realizan su trabajo utilizando medios informáticos y lo envían por vía telefónica a la empresa o incluso si no están muy alejados lo llevan personalmente, como nos consta que está ocurriendo en España a través de una encuesta realizada para este estudio, en la que la población dedicada a esta labor realiza su trabajo siempre por cuenta propia. Estos teletrabajadores no están tampoco sometidos a la vigilancia del empresario, ni tienen ningún tipo de exigencia laboral que les obligue a prestar un determinado servicio a unas determinadas horas.

Por el contrario los teletrabajadores que trabajan *en línea* (los verdaderos teletrabajadores) ya sea en forma continua o discontinua, están sometidos a una determinada forma de control y supervisión del empleador ya que interactúan en los procesos de la empresa con la que trabajan y pueden modificarlos.

Por lo tanto parece que hay razones evidentes que señalan que la reglamentación de trabajadores a domicilio no debería ser aplicable a los teletrabajadores que desarrollan tareas en línea, tanto en su domicilio, en telecentros o en oficinas satélites -estos últimos con más razón- todos los cuales deben considerarse fuera del artículo 13.

Ciertamente los teletrabajadores están más vinculados a la supervisión directa del empleador que el resto de los trabajadores a domicilio, y esta vinculación es consecuencia del ejercicio de la **telecomunicación**. Cuanto más estrecha y continua es la comunicación por la línea, más dentro de la empresa está el empleado, aunque físicamente esté muy alejado. Este es el factor diferencial que tipifica el teletrabajo frente a otra actividad cualquiera realizada en un lugar fuera de la empresa.

La esencia del teletrabajo consiste en que el trabajo realizado a distancia por el empleado **ESTÁ siempre en la empresa, con independencia del lugar físico donde se encuentre el empleado.**

Por lo tanto más que considerar al teletrabajo en línea como una nueva forma de trabajo a domicilio, debería ser considerado como una nueva forma de trabajo en la empresa. Esta forma es la característica del tipo de empresa que llamamos antes *empresa-dispersión*, con mayoría de trababajadores no presenciales, frente al esquema clásico de *empresa-reunión* en donde el trabajo se realiza siempre por la presencia física del trabajador en el centro de trabajo.

Cabe aplicar por tanto el artículo 13 del contrato de trabajo a domicilio no a todos los teletrabajadores sino sólo a aquellos que realicen fuera de la empresa tareas que no precisen la vigilancia del empresario, y trabajen sin conexión en línea.

4.4.2. Legislación mercantil

Cuando un trabajador trabaja por cuenta propia se transforma en un autónomo, cajón de sastre donde se encuentra encasillada una variada casuística que abarca desde los más altos profesionales al obrero menos cualificado. El autónomo no mantiene con el empresario que le da trabajo relación laboral, sino las propias de un proveedor. Tampoco este empresario es su empleador sino su cliente.

La regulación legal específica que se aplica es la del **derecho mercantil**, según determine el tipo de prestación:

- Arrendamiento de servicios, artículos 1544 y 1583 del código civil.
- Arrendamiento de obra, artículos 1544 y 1588 del código civil.

El trabajador autónomo es por definición un proveedor de servicios ajeno a la empresa que no mantiene relación de subordinación con la misma sino la que existe entre un cliente y su proveedor. Esto en el plano real no siempre es así y en muchos casos subyace al plano formal unas relaciones de dependencia encubiertas. Desde el punto de vista legal no necesita para convertirse en teletrabajador más que firmar un contrato de arrendamientos de servicios con una empresa. Sin embargo vemos a este conjunto de trabajadores, sobre todo en sus niveles medio y bajo, prácticamente desprotegidos en sus relaciones con las empresas que los contratan,... ¿o los subemplean?

A este respecto comentan V. Di Martino y L. Wirth; *«Si la relación presenta todos los atributos externos de un trabajo por cuenta propia, pero en realidad la labor comporta elementos substanciales de subordinación, el teletrabajador corre el riesgo de verse privado injustificadamente de los derechos de un empleo asalariado y de toda protección social»*.

El Libro Verde de la Comisión Europea "Cooperación para una nueva organización del trabajo", contiene el siguiente punto sobre legislación laboral y relaciones laborales cuyo resumen reproducimos a continuación:

- *“La nueva organización del trabajo pone en tela de juicio los fundamentos básicos sobre los que se han construido la legislación laboral y las relaciones laborales.*

- *Los conceptos de lugar de trabajo, empresa, fábrica y, en especial, la noción de empresario, están experimentando un proceso de diversificación que provoca una erosión en las relaciones de empleo tradicionales. El redimensionamiento de las plantillas, la externalización de funciones, la subcontratación, el teletrabajo, el trabajo en red y las empresas de riesgo compartido aportan nuevas dimensiones al mundo del trabajo, para el que las disposiciones legislativas laborales tradicionales no parecen tener respuestas adecuadas.*
- *Todo esto plantea cuestiones fundamentales en relación con el equilibrio de las competencias entre autoridades públicas (legislación) y los interlocutores sociales (negociación colectiva) y entre estos y cada trabajador (los contratos individuales de trabajo)...*
- *En este contexto, la probable evolución de la legislación laboral y de las relaciones laborales desde sistemas rígidos y obligatorios de reglamentos legales hacia marcos jurídicos más abiertos y flexibles puede preparar el camino para un nuevo equilibrio de competencias reglamentarias entre el Estado y los interlocutores sociales.... En este marco, la relación entre empresarios y trabajadores se convierte en un factor clave a medida que las empresas pasan de los métodos tradicionales de organización a disposiciones internas más flexibles”.*

4.5. LA NEGOCIACIÓN LABORAL PARA LA PUESTA EN MARCHA

Como acabamos de ver, el artículo 13 que regula el contrato a domicilio sólo resultaría aplicable a los teletrabajadores que hacen el trabajo menos interesante, el de fuera de línea. No obstante, esta modalidad de trabajo requiere el pacto de una serie de condiciones

necesarias para el éxito de su aplicación que puede ser negociada entre las partes interesadas en forma de acuerdos complementarios al contrato de trabajo en vigor y que pueden recoger los convenios colectivos.

Diferentes sindicatos de distintos países han acumulado listas de puntos que deben ser incluidos en una negociación; reflejamos aquí la elaborada por un sindicato de cuadros británico, la *MSF's Telework Guidelines*:

- *“Los teletrabajadores deberán ser empleados de la empresa, no deben ser autoempleados.*
- *Para evitar el aislamiento, los contratos de trabajo, requerirán que el teletrabajador asista a la oficina periódicamente.*
- *La casa deberá tener una habitación separada adecuada para teletrabajo, un teléfono separado, y los empleadores deberán pagar los costes adicionales.*
- *Deberá haber reuniones regulares entre teletrabajadores y el empleador deberá hacerse cargo a sus expensas del correo electrónico y teléfono.*
- *Deberá haber una conexión regular semanal para discusión entre los teletrabajadores y su supervisor/gestor.*
- *El teletrabajador deberá disfrutar de los beneficios de empleo, incluyendo protección a la familia. Se deberá definir el número de horas de trabajo y los teletrabajadores deberán estar incluidos en el desarrollo de carreras y esquemas de evaluación incluyendo oportunidades de formación.*
- *Todo el equipo informático deberá ser suministrado por el empleador que será responsable de la instalación, mantenimiento, seguros con sumisión a los requerimientos de salud y seguridad. El empleador aceptará también responsabilidad legal por accidente o lesiones.*
- *Los teletrabajadores deberán tener representación sindical y poder asistir a reuniones en horas de trabajo. Los agen-*

tes de salud y seguridad y los representantes sindicales deberán poder visitar a los teletrabajadores.

- *El teletrabajo deberá ser voluntario y los trabajadores tendrán el derecho a volver a trabajar en la oficina".*

Con más o menos precisión, todas las listas de diferentes autores se refieren a estos puntos como aquellos que después de una negociación, deberían de aparecer en el acuerdo que se lleve a la práctica.

Rafael Casado, FIAP (Foro de Investigación Participativa) aporta un decálogo que coincide en gran parte con el que acabamos de ver:

1. Reconocer la condición de asalariado a todos los que trabajan con regularidad con el mismo empleador.
2. Idénticos regímenes de prestaciones sociales para trabajadores y teletrabajadores.
3. Sistemas idénticos de remuneración.
4. La retribución debe tener una referencia horaria clara.
5. Los gastos derivados del teletrabajo deberán abonarse por la empresa, tanto materiales como estimación de consumos.
6. Para evitar el aislamiento del teletrabajador se deberán establecer sistemas de contacto con el resto de los trabajadores.
7. Deberá haber iguales posibilidades de promoción entre trabajadores y teletrabajadores así como de información y distribución de noticias.
8. El paso de trabajador a teletrabajador será voluntario y deberá existir la posibilidad de retorno al puesto anteriormente desempeñado.
9. El lugar de trabajo del teletrabajador deberá reunir todos los requisitos de seguridad e higiene y el teletrabajador autorizará la inspección del mismo.
10. Los representantes sindicales deberán poderse comunicar con los teletrabajadores.

El ya citado Libro Verde de la Comisión Europea "*Cooperación para una nueva organización del trabajo*", en su punto número 80 plantea la siguiente relación de 18 puntos como cuestiones relativas a las prácticas del teletrabajo:

- Situación contractual (teletrabajo por cuenta ajena o por cuenta propia).
- Carácter voluntario y derecho de los teletrabajadores a reincorporarse a los locales de la empresa.
- Información por escrito sobre las condiciones del trabajo
- Igualdad de trato entre trabajadores en el centro de trabajo y teletrabajadores.
- Implicación de los teletrabajadores en la información, la consulta, la participación y la negociación.
- Derecho de los teletrabajadores a la formación y mejora de sus cualificaciones.
- Cuestiones relativas a la seguridad social.
- Cuestiones relativas a la protección de datos.
- Impacto medioambiental.
- Inviolabilidad del domicilio y acceso del empresario al mismo.
- Tiempo de trabajo, disponibilidad y carga de trabajo.
- Sistemas de remuneración.
- Infraestructura, equipos y gastos.
- Implicación de los teletrabajadores en los asuntos de la empresa.
- Separación del entorno laboral y de la vida privada.
- Problemas sanitarios y de seguridad, incluidos el aislamiento, la tensión, la comprobación y el control.
- Implicaciones sociales del teletrabajo transfronterizo.

- Marco jurídico aplicable al teletrabajo independiente, incluidos los derechos sindicales.

Todos estos puntos de estas tres relaciones, tienen en principio la misma importancia pero podrían quedar resumidos en los básicos de VOLUNTARIEDAD e IGUALDAD.

Es evidente que el convertirse en teletrabajador debe ser una acción voluntaria del trabajador con la que se encuentre ilusionado y esta acción no puede discriminarle frente a los compañeros que siguen asistiendo a la oficina.

Los otros puntos sobre los que cabe añadir algún comentario son los siguientes:

- Salario y prestaciones sociales y jornada deben estimarse bajo una referencia horaria.
- Gastos producidos en adecuación del domicilio.
- Formación y promoción del teletrabajador.
- Seguridad e higiene del puesto de trabajo, accidentes.
- Seguridad de datos y documentos.

4.5.1. Salario, prestaciones sociales y jornada como referencia horaria.

Estamos hablando de trabajadores de una empresa a los que se les ofrece la oportunidad de trabajar en su domicilio por lo que el salario no debería variar. Se han citado muchos casos en los que el empleador se niega a mantener las mismas condiciones y se ha llegado a aducir que en estos casos el teletrabajador tiene menos gastos por ahorro de transportes, ropa, comidas etc. El salario tratándose de trabajadores reconvertidos no debe normalmente variar y, en todo caso será pactado en el acuerdo a realizar entre las partes, y lo mismo para las prestaciones sociales.

Un punto importante es la **medición del trabajo**, tiempo de dedicación, producción etc. que puede realizarse sobre parámetros diferentes. Con objeto de mantener la igualdad entre los trabajadores de la empresa, debería fijarse como referencia la de la jornada establecida en la empresa y sobre ella efectuar los cálculos correspondientes a dedicaciones, productividad etc., de forma que se mantenga la igualdad entre los diferentes trabajadores de la empresa.

4.5.2. Gastos producidos en la adecuación del domicilio

El teletrabajador pone a disposición de la empresa el lugar que ocupa el puesto de trabajo, una habitación de la casa, unos metros cuadrados con un valor, que el teletrabajador no suele utilizar como base de negociación pero que es necesario tener en cuenta. La instalación del puesto significa gastos de instalación, líneas eléctricas, telefónicas, iluminación, aire acondicionado, que normalmente deberán ser pagados por la empresa. Cabe incluir aquí también el coste de los equipos informáticos que permanecerán en depósito del teletrabajador.

4.5.3. Seguridad de los datos y documentos

Falta también en estas relaciones una referencia clara a la confidencialidad y seguridad de la información que maneja el teletrabajador fuera del recinto físico de la oficina, por lo que el teletrabajador debería comprometerse a proteger la seguridad de los datos e informaciones que le son confiados, contra la pérdida, destrucción, o mal uso de los mismos, todo ello dentro de lo que podríamos llamar parámetros normales en el domicilio de un trabajador. Es decir, el teletrabajador deberá poseer archivadores y otros medios que impidan el deterioro o pérdida de la documentación que le ha sido confiada por la empresa. La exigencia de una seguridad mayor como blindajes etc., será específica de sólo algunos casos. Hay que tener en cuenta que en todo caso, siguiendo *el parámetro de la igualdad*, en ningún caso debería ser exigible mayor seguridad que la que la

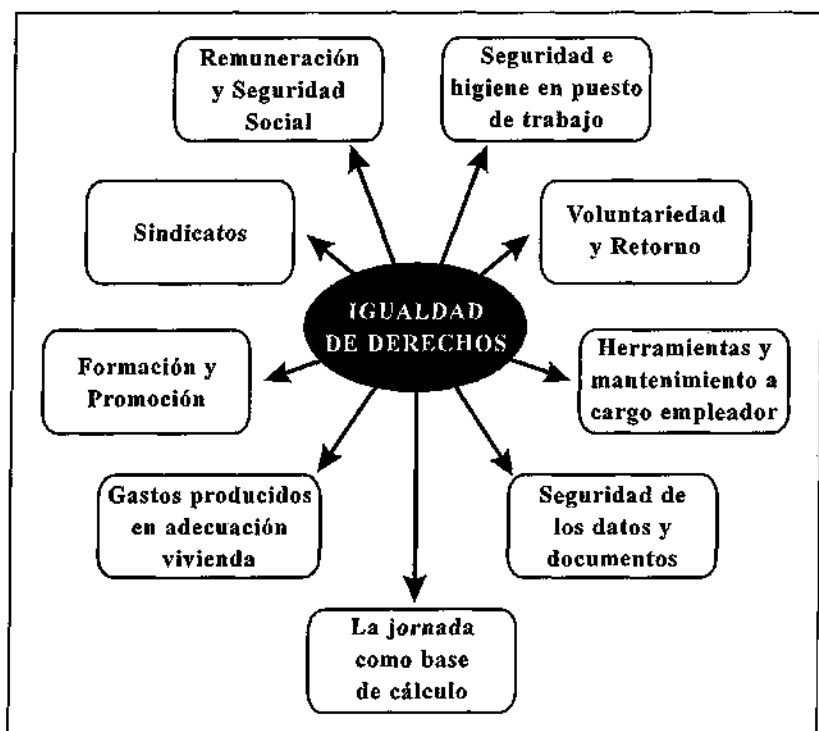
documentación entregada al teletrabajador tendría en la empresa, y es bien sabido con que poca seguridad se amontonan papeles en las mesas de los empleados de las oficinas.

Sin embargo, el problema de la seguridad no es específico de este nuevo mundo del teletrabajo y trasciende a todo el marco de la empresa. Hoy, en un pequeño soporte informático tal que un disco de tres pulgadas y media se puede grabar una enorme cantidad de información, lo cual está al alcance de cualquier empleado sin moverse de su puesto de trabajo en la oficina.

Otro punto importante en relación con la seguridad son las instalaciones del domicilio, las eléctricas sobre todo. Una habitación normal de un domicilio no está preparada para convertirse en una oficina. Carece de suficientes puntos de conexión con la red eléctrica y esta misma adolece en muchos casos de insuficiencia para soportar la carga de los aparatos que tiene conectados. Es muy común en muchas casas que para conectar un electrodoméstico haya que desconectar otro y si el ordenador está conectado y se conecta inadvertidamente algún potente aparato del hogar, se puede producir una sobretensión que desconecta la energía, acarreado la pérdida del contenido, en ese momento, de la memoria del ordenador. Por todo esto, la empresa deberá asegurarse que el puesto de trabajo trasladado al domicilio tiene las mismas garantías de seguridad en todos los sentidos que el de la empresa, e incluso contratar un seguro que contemple en el hogar esta nueva panorámica laboral.

El Cuadro 4.4. nos muestra un resumen gráfico de los derechos del teletrabajador.

Cuadro 4.4.
Derechos de los Teletrabajadores



Fuente: *Elaboración propia, 1998.*

Para la puesta en marcha de un proyecto de teletrabajo, lo mejor desde el plano laboral que estamos comentando, es consensuar el proyecto con todas las partes interesadas en el mismo, y hacerlo desde el momento en que surja la idea, o la necesidad de entrar en esta modalidad de trabajo, si lo que se busca, es el éxito del proyecto. Hay una gran diferencia de hacerlo de esta manera a la de desarrollar el proyecto y un día citar a todas las partes y comunicarles lo que se va a hacer. Esta última estrategia de implantación está llamada al fracaso.

4.6. EL TELETRABAJADOR COMO AUTÓNOMO

Todo lo dicho hasta aquí ha estado referido al teletrabajador que trabaja por cuenta ajena, por lo que pierde bastante valor si la persona que emprende el teletrabajo carece de relación laboral con la entidad para la que trabaja. Nos estamos refiriendo al caso en que el teletrabajador sea autónomo pero el ejercicio de su actividad dependa del trabajo que una o varias empresas le encarguen. En este caso, se convierte de hecho en trabajador por cuenta ajena, en el mejor de los casos con las mismas obligaciones y por supuesto con ninguno de los derechos. El trabajador autónomo es su propio jefe, fija sus propios objetivos y los de los negocios de los que se ocupa, así como las normas de funcionamiento, los horarios, la metodología, negocia sus tarifas, y es en fin independiente. Su trabajo tiene un importante valor social. Funciona como una pequeña empresa. A este colectivo han acudido desde siempre todos aquellos que podían vender directamente su actividad, basada en sus conocimientos, dentro del campo del mundo del conocimiento que es al que nos estamos refiriendo.

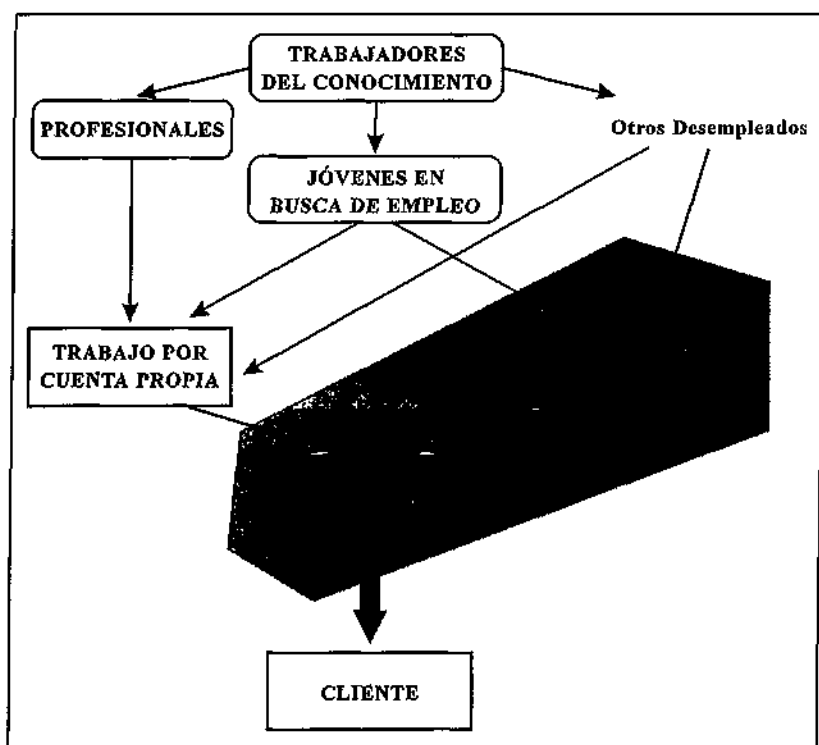
Como autónomos también están los artistas, trabajadores manuales, repartidores, etc. Algunos de estos colectivos profesionales, periodistas, traductores, escritores, autónomos por definición, han ido incorporando a su saber hacer diversas herramientas.

Los periodistas fueron probablemente los primeros que teletrabajaron cuando empezaron a enviar sus crónicas por medios electrónicos, y no por ello se han considerado teletrabajadores.

Es evidente que ser autónomo no es ni bueno ni malo *per se* sino por las consecuencias, lo que depende como de toda actividad de las capacidades de los individuos y de las características del mercado. El número de autónomos es en España en este momento de unos dos millones trescientos cuarenta mil. Hace diez años era de apenas dos millones. Teniendo en cuenta la estabilidad de la población trabajadora española así como el incremento del paro en estos años, se

deduce con facilidad que ha habido un importante transvase desde el empleo en empresa a instalarse por cuenta propia. A esta modalidad de trabajo acuden en estos momentos, además de los profesionales que podríamos llamar «clásicos» todos aquellos que no han podido encontrar un puesto fijo de trabajo en una empresa o aquellos que lo han perdido. La mayoría se relacionan sólo con una empresa a la que se incorporan como si fueran empleados pero sin serlo, este es el problema. Este fenómeno ocurre en todo el mundo desarrollado, no es único de España y se debe a la globalización de las nuevas prácticas de flexibilización del trabajo.

*Cuadro 4.5.
Personas que acuden al trabajo autónomo.*



Fuente: *Elaboración propia, 1997.*

Estos trabajadores, sin vocación de autónomos ven en las nuevas tecnologías una posible salida, por lo que han adquirido equipo y han instalado una pequeña oficina en su casa. Nadie se ha ocupado de las condiciones en las que estos trabajadores desarrollan su trabajo. Ningún representante de organismo alguno ha acudido a comprobar la ergonomía del puesto de trabajo, de si está separado del resto de la casa, de si trabaja en paz, de si las conexiones eléctricas están bien hechas, de si hay ventilación... En la empresa para la que este tipo de autónomo trabaja suponen que tiene los medios informáticos suficientes para realizar el trabajo que le encargan. La organización austríaca GPA considera que estos trabajadores pseudo-autónomos carecen de protección, su independencia sólo existe sobre el papel y carecen de libertad frente al empresario que los contrata. Son empleados secundarios que ahora, gracias a las tecnologías de la información y telecomunicación, pueden hacer en su casa lo que hasta hace poco era imposible y sólo se podía realizar acudiendo a la empresa.

Un trabajador que acude todos los días a la empresa es un trabajador de la empresa, un autónomo que sólo va de vez en cuando es... un proveedor. Algunos elementos emprendedores se han unido a otros y de manera coordinada se dirigen al mercado ofreciendo sus servicios como una empresa virtual. Cada socio tiene un puesto de trabajo y todos están unidos entre sí por red. En los casos más elementales la red es Internet y, en otros, han diseñado su propia red con medios más eficaces. Cada socio trabaja en su casa pero tienen la fuerza del grupo. El domicilio de la empresa es cualquier dirección, la empresa son todos ellos y la red que los une entre sí y a sus clientes.

Están surgiendo pequeñas empresas de este tipo y la propia red Internet contiene bastantes anuncios de las mismas ofreciendo sus servicios. Sin embargo, todos adolecen de los siguientes problemas:

- Están desamparados como trabajadores y empresarios.
- Desigualdad de prestaciones y SS en relación con los otros trabajadores.

la misma presteza su remuneración, para esto es ya un proveedor. En teoría, el autónomo debería calcular una estructura de sus costes que compensara los períodos de actividad e inactividad, pero la competencia y los pocos factores diferenciales hace que los precios tengan que aquilatarse al máximo si se quiere trabajar, por lo que sus costes horarios pueden ser menores que los de los empleados fijos, factor que hace que los empresarios vean con buenos ojos la sustitución de unos por otros.

- **Necesidad de formación**

Todo trabajador tiene necesidad de formación, y las empresas que así lo entienden se ocupan de mantener al día los conocimientos de sus empleados, para que así la empresa permanezca también actualizada en un mundo tan cambiante. Pero el trabajador autónomo tiene aquí otro grave problema, él es el trabajador y la empresa a la vez. Si hace un curso le costará doblemente, primero porque el coste del curso lo paga él y, segundo porque mientras asiste al curso dejará de trabajar. Normalmente, este dilema se rompe por la parte más débil por lo que el autónomo tiene problemas para mantener sus conocimientos en activo.

- **Falta de medios con relación a la evolución tecnológica**

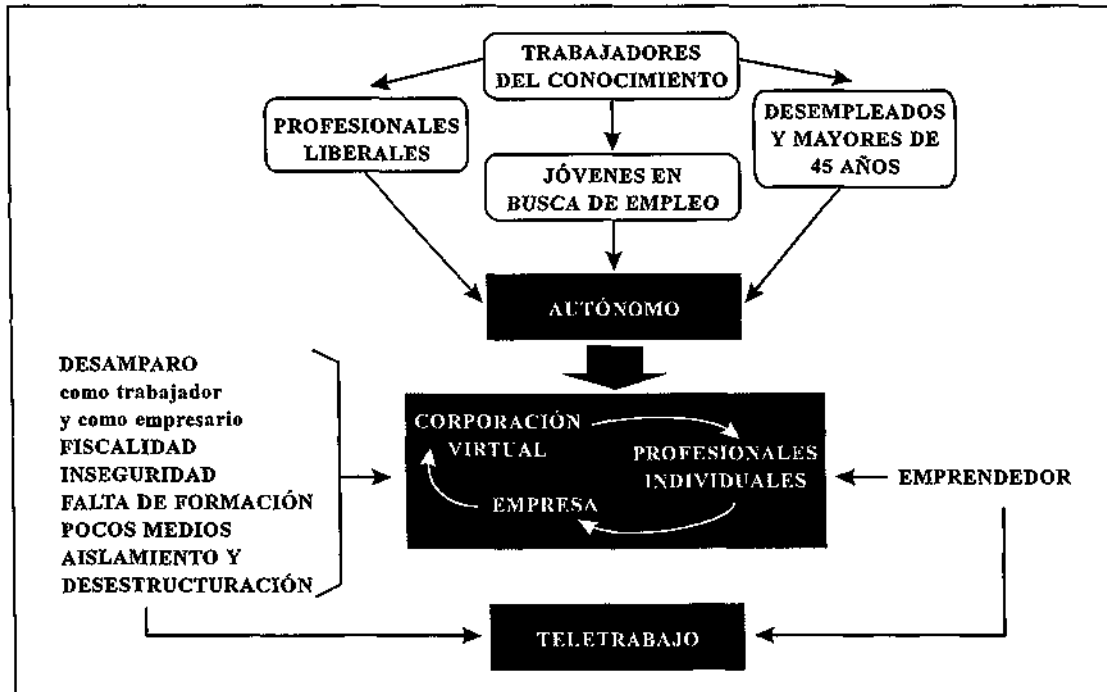
Este punto es una continuación del anterior en cuanto a la estrecha relación que existe entre la formación y la generación de nuevos sistemas de hardware y software. El autónomo que trabaja como teletrabajador tiene que tener sus equipos al día y esto es casi imposible con la rapidez con la que evolucionan los sistemas informáticos. Sólo en un año puede haber en el mercado diferencias que deja en la obsolescencia a recientes inversiones. Este punto es también especialmente grave para el teletrabajador que tiene que costearse estos medios.

- **Aislamiento y desestructuración**

El autónomo está aislado casi por definición, el que además es teletrabajador ve sumadas todas las dificultades del aislamiento que ya apuntamos para el teletrabajador empleado, con el hecho de que carecen completamente de un entorno de trabajo con compañeros con los que intercambiar experiencias, comentarios, consultas, consejos etc. y, sobre todo trabajar en grupo, disponer de referencias en la realización de los proyectos, alimentarse de los demás. El autónomo que estamos comentando es un autodidacta. Está en el lado más difícil.

El siguiente Cuadro, 4.6., refleja la diferente procedencia de trabajadores que acuden al empleo autónomo y al teletrabajo, desde un tronco común, el de trabajadores del conocimiento.

Cuadro 4.6.: Relaciones entre los trabajadores autónomos y el teletrabajo

Fuente: *Elaboración propia, 1997.*

- **Conclusiones sobre el teletrabajador autónomo**

Hay que dividir la población de presuntos teletrabajadores autónomos entre los profesionales que vienen ejerciendo de esta manera su profesión, a los que podríamos llamar clásicos y aquellos a los que la situación en la que se encuentran les fuerza a ello, generalmente gente que busca un empleo. Entre los del primer grupo hay profesionales para los cuales el teletrabajo no es una novedad ya que en alguna ocasión han utilizado medios relacionados con esta modalidad y, para los que no se ven, en principio, problemas de adaptación. Los periodistas, vienen utilizando medios electrónicos de transmisión y edición y no por ello se consideran teletrabajadores; los directivos de empresas hace años que no se separan del equipo móvil. Es el segundo grupo el que es preocupante, porque lo lleva todo en contra. Su cualificación no es alta, hay mucha oferta y sus medios para mantenerse formados y con equipos adecuados parece escasa. Sin embargo con el teletrabajo buscan una oportunidad para estar en el mercado de trabajo, para entrar en él, para seguir en él y pueden quedar convertidos en una mano de obra marginal.

Curiosamente, este segundo colectivo (que no reúne las características del teletrabajador) está siendo animado a entrar en el campo del teletrabajo por distintos tipos de organizaciones, algunas de ellas con importante despliegue en la red Internet, que presentan un horizonte feliz para los que penetren en el nuevo campo del teletrabajo. Casi todas relacionan la acción de teletrabajar con el uso de la red Internet, lo cual es un concepto poco riguroso ya que esta red no puede asegurar una conexión homogénea y fiable para uso profesional. Una cosa es utilizarla como lo que es, una ventana abierta a la información y a la comunicación y otra canalizar en ella una conexión continua y eficaz entre empresa y teletrabajador.

CCOO, en el pormenorizado análisis que hace en su libro sobre los teletrabajadores autónomos concluye: "No cabe duda, pues, que el colectivo de trabajadores autónomos es un *banco de pruebas* de los problemas que, en las condiciones más desfavorables, padecerían los teletrabajadores por cuenta propia." Efectivamente, las condiciones no pueden ser más desfavorables.

4.7. LA OPINIÓN DE LOS TELETRABAJADORES Y SINDICATOS

Resumimos en este capítulo la opinión de los propios teletrabajadores y de los Sindicatos. De los sindicatos ya hemos dado suficiente información en las líneas precedentes.

4.7.1. La opinión de los Teletrabajadores

La **Escuela de Organización Industrial** encargó, con objeto de conocer la opinión de los interesados, un estudio cualitativo a la empresa **CIMOP**, el cual ha consistido fundamentalmente en una aproximación empírica cualitativa a distintos sectores de trabajadores relacionados con una concepción de teletrabajo. El informe aportado por **CIMOP** ha recogido las concepciones existentes soportadas por los discursos sobre el teletrabajo, es decir, no se ha partido de esquemas preconcebidos del teletrabajo.

El estudio recoge las vivencias de un colectivo formado principalmente por trabajadores y profesionales que utilizan informática y comunicaciones en su trabajo. No se ha podido contactar con ningún empleado por cuenta ajena, debido sin duda a su escasez. En los grupos del estudio fueron considerados como un ideal cuyas referencias son poquísimos casos, que rozan las características de las situaciones exclusivas. Incorporamos por su interés opiniones directas de teletrabajadores

obtenidas de la lista de correo electrónico de RED IRIS, administrada por el profesor Padilla, de la Universidad de Málaga.

En el citado análisis se ha seguido una metodología consistente en reuniones de tres grupos de discusión:

- Trabajadores efectivos en teletrabajo, lugar de realización, Madrid.
- Trabajadores efectivos en teletrabajo, lugar de realización, Barcelona.
- Trabajadores relacionados con teletrabajo, potenciales, lugar Madrid.

4.7.1.1. Imágenes recogidas

La imagen que del teletrabajo ofrecen los distintos grupos es la de trabajadores autónomos que acuden a las empresas a ofrecer sus servicios, solicitando el trabajo que pueda sobrar. Los trabajadores lo ponen todo: equipo, conexiones, iniciativa. La empresa no se descentraliza, sigue siendo la misma, son los trabajadores, que andan dispersos, los que tienden a centrarse en la empresa. Normalmente, la materia prima para el trabajo se entrega en mano por el empresario. Es el trabajador el que, en todo caso transmite sus resultados por la red.

La empresa no genera sistemáticamente trabajo, acude al mismo con frecuencia pero con la flexibilidad de los ritmos de producción, ligados a su vez a los ritmos de demanda, que están englobados por la incertidumbre. La ubicación de este tipo de trabajo, el más extendido en el modelo presentado, y según se ha comprobado experimentalmente en una lista de correo electrónico al que están asociados unas quinientas personas relacionadas con el teletrabajo (Red Iris)⁽¹⁰⁾, el

¹⁰ Red Iris: [Http://www.rediris.es/list/info/teletrabajo.html](http://www.rediris.es/list/info/teletrabajo.html).

más frecuente, se convierte en un obstáculo para el desarrollo de un verdadero modelo de teletrabajo, tal como se ha definido en capítulos precedentes. Lo cual es un fenómeno muy lógico si se analiza la efímera relación que existe entre empresario y suministrador. El hecho de que la empresa tenga instalada una **red intranet**, no significa su uso por el teletrabajador ya que éste no es un elemento de la empresa, su actuación en la misma no es sólo temporal sino circunstancial y en estas condiciones no se establece una conexión, se sustituye por la entrega de un soporte magnético con los datos-fuente.

La inversión para esta forma de trabajar es toda del trabajador, que se queja de la rápida obsolescencia de los equipos y de «la volatilidad» del software, que cuando se domina, aparece en el mercado otro paquete más eficaz.

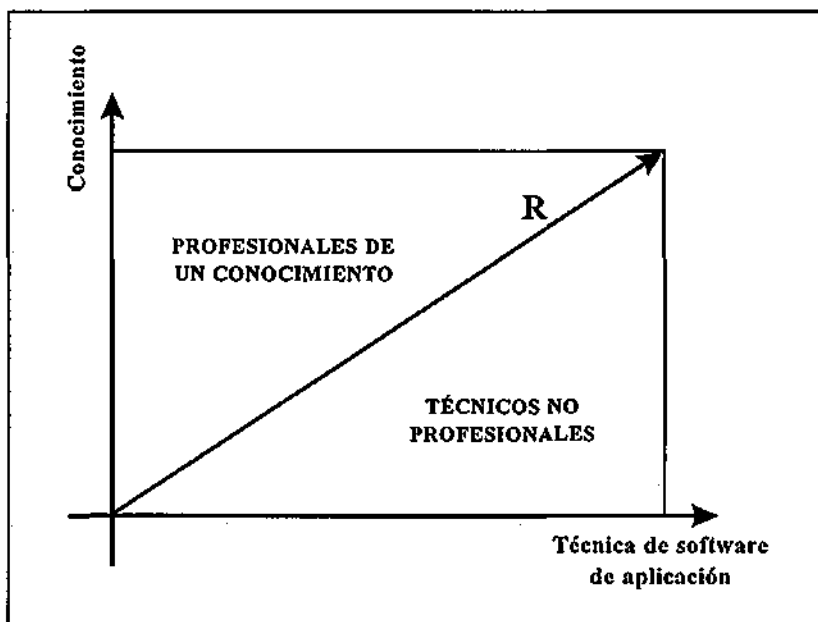
Los clientes de estos proveedores son también los jefes de los trabajadores. Y el primer postulado es el que manda; el cliente siempre tiene razón. De esta forma nos encontramos con trabajadores-empresarios-proveedores de servicios que mantienen con sus clientes una relación que es la mezcla de muchos sentimientos como, sumisión-agradecimiento-miedo pero nunca una relación laboral.

El software que se maneja, unido a que este tipo de proveedor que nunca dice que no a un encargo, permite realizar las más variadas aplicaciones. Así, se pueden realizar contabilidades en casa sin saber contabilidad: «...haces un cursillo de *Conta Plus* y no tienes que saber ni el debe ni el haber... si te equivocas te lo dice el ordenador...».

El resultado es que esta población que utiliza los medios informáticos para realizar todo tipo de trabajos termina realizando una cierta competencia a los verdaderos profesionales de esos terrenos.

Cuadro 4.7.

Relación entre profesionales de un campo y los no conocedores de un campo que trabajan en él por el uso de un determinado software de aplicación



Fuente: *Elaboración propia, 1998.*

El Cuadro 4.7. ilustra sobre la relación entre un conocimiento dado, y el paquete software que soluciona la aplicación del mismo. En el *eje de ordenadas* se proyectan los distintos grados de conocimiento y en *abcisas* el de la técnica de aplicación. La *recta R* divide el campo correspondiente al conocimiento de los profesionales con el de los que sólo conocen la herramienta de aplicación. Es en este campo, proyectados muy cerca del eje de la "x" donde quedan representados los teletrabajadores de este análisis.

El cuadro 4.8. nos muestra una tipificación del mercado de trabajo, en el que se pueden distinguir tres bloques: el del desempleo, el

mercado secundario de trabajo y el del mercado primario. Las personas aquí analizadas pertenecían al mercado secundario y eran jóvenes maduros que han estado en el mercado primario, y que buscan fundamentalmente un empleo fijo y seguro. Mujeres cuyo trabajo les permite dedicar un tiempo al cuidado del hogar y de los hijos y por último, quienes se han visto excluidos del mercado primario y que dentro de los grupos han sido los más identificados con el teletrabajo en el que ven una forma cómoda de trabajar, aunque su lugar ha sido más marginal y menos dominante.

Los jóvenes ven en el teletrabajo una manera de seguir adelante, aumentar su profesionalización, hacerse con una clientela, pero con el objetivo de poder tener un empleo fijo en una empresa relevante.

Unos comunicantes de la lista de correo de la Red Iris, con unos quinientos asociados, nos comentan textualmente:

“Cuando las leyes laborales se adapten al teletrabajador, estaremos todos encantados de legalizarnos. En mi caso particular he perdido buenos clientes por no poder facturar, pero no me puedo permitir el lujo de darme de alta con esas burradas que se piden para darse de alta de autónomos, más el IRPF, más el IAE.....

¿Qué pasa con los que no somos ladrones, ni vivimos del morro, pero queremos comer y no tenemos el dinero que exigen los sindicatos y el Estado para que estemos legales?

...¿Cuánto hay que ganar para que al pagar todos los impuestos que nos exigen no nos dejen sin respiración?... En mi caso estoy creándome mi propia cartera de clientes y en cuanto tenga un mínimo asegurado de unas 250 mil o algo parecido ya me legalizaré, pero ahora mi mínimo asegurado está en el orden de las 65 mil, y como comprenderás, no me puedo permitir el lujo.

Y te aseguro que yo soy una afortunada ganando ese mínimo, porque hay gente que está mucho peor, y te aseguro que somos legión, lo que pasa es que parece que soy la única con la «cara» suficiente para decirlo públicamente.”

¿Esto es demagogia? Es una estampa muy fresca de la realidad que afecta a casi todos los jóvenes sean o no teletrabajadores. Trabajo precario, pero trabajo. Trabajo pero sin empleo.

A esta joven contestaba un sindicalista:

“Quien lo tiene mal es el que teletrabaja sin contrato. ¿Que es la opción menos mala para un parado? Pues sí, pero el precarización del conjunto de teletrabajadores irá en aumento. Solución... los sindicatos están buscando un marco legal lo suficientemente dinámico para que la regulación contemple las nuevas formas de relaciones laborales y las que vendrán. Sin embargo es el colectivo de teletrabajadores quien debe exigir ese marco referencial desde el que regular las relaciones laborales. Que el conjunto de teletrabajadores se asocie, se sindicalice, se mueva”.

Y ya que nos hemos asomado al mundo real conviene también aportar otras opiniones más optimistas, como esta:

“....Pienso que el teletrabajo es algo más que una opción laboral. Evidentemente todos necesitamos trabajar para poder ganar dinero con el que vivir, pero detrás de todo esto tenemos un montón de posibilidades nuevas que hasta hace poco tiempo no eran más que utopías.

Ser teletrabajador quizás no sea ningún “chollo” pero personalmente pienso que las ventajas que se obtienen son más importantes que todos los inconvenientes juntos.

En estos momentos, más que nunca, la tecnología está a los pies de las necesidades humanas y lo que parece más sensato es aprovechar esta oportunidad que tenemos”.

Hacemos también nuestra esta afirmación. Es la tecnología la que nos ofrece cambiar los hábitos de trabajo adquiridos, por otros. Pero no las relaciones entre empleador y empleado que siguen siendo las mismas de siempre. La manera de hacer el trabajo es la que cambia, las relaciones permanecen. El trabajo basura es un invento muy anterior a la aparición del teletrabajo, lo que está ocurriendo es que esta herramienta se adopta por los jóvenes para salir de su mano al mercado laboral, porque es una herramienta universal, vale para todo. El teletrabajo, lógicamente se contamina del ambiente en que se aplica.

La siguiente imagen, con la que cerramos este apartado, aboga por el cambio de las relaciones entre los diferentes actores:

“Me parece observar un cierto pesimismo en la lista en cuanto al futuro del teletrabajo. Me da la sensación que se identifica esta forma de trabajo con la más absoluta precariedad laboral.

Yo personalmente, no lo veo así, sino más bien todo lo contrario. Estoy totalmente de acuerdo que la forma más usada de contratación es la de por obra o servicio, pero esto no me parece ninguna desventaja, porque nadie ha dicho que un teletrabajador tenga que trabajar para una sola empresa. Quizás el cambio de filosofía sea enorme pero a mí me parece una ventaja. Creo que este cambio debería afectar a todos, trabajadores, sindicatos, empresas, etc. Los trabajadores deberían tener varios clientes, gestionar su cartera de clientes. Los sindicatos deberían defender a un nuevo tipo de empresa, transformarse en una figura intermediaria entre las nuevas empresas y los clientes, ser un centro de concentra-

ción de los trabajos a realizar por las nuevas empresas. Por su parte las empresas también creo que deberían realizar un cambio de mentalidad, ya no será necesario controlar a un trabajador de la misma forma que no se controla a un proveedor....”.

Una imagen más nos la facilita el estudio realizado por **Elena Guardo**, de la E.T.S. de Ingenieros de Telecomunicaciones de Madrid, en la misma Red Iris, en la que ha procesado los ficheros y ha realizado una encuesta, cuyas conclusiones son las siguientes:

1) *“Dentro del colectivo estudiado distingo dos perfiles diferentes:*

- *Los teletrabajadores reales.*
- *Los telebuscadores o potenciales teletrabajadores.*

Dentro del primer perfil, se distingue a su vez entre:

- *Mínusválidos.*
- *Personas con cargas familiares, especialmente mujeres.*
- *Resto de teletrabajadores.*

Hago esta distinción por dos razones importantes. En primer lugar, porque las motivaciones que les han movido a teletrabajar son distintas. En segundo lugar, sus preocupaciones y los obstáculos y satisfacciones que encuentran suelen ser también distintas.

2) *De las opiniones conseguidas que cuentan con amplio consenso en todos los grupos citaré los siguientes inconvenientes:*

- *Poca protección laboral del teletrabajador. La creencia en la necesidad de una nueva legislación laboral que los incluya está muy extendida.*
- *Gran peligro de estafa por parte de las empresas empleadoras (cierto peligro a toparse con empresas fantasmas).*

- Rigidez legislativa para establecerse como autónomo.
- Dificultad para, en los comienzos, conseguir la cartera de clientes.

Sin embargo, yo pienso que tienen la sensibilidad demasiado despierta puesto que, en su mayoría, estas son las principales barreras con las que tropieza cualquier trabajador que quiere iniciarse como autónomo (teletrabaje o no). Aunque es cierto que en el caso del teletrabajo se pueden ver acentuadas.

En otro bloque agrupo las ventajas que todos ellos encuentran en el teletrabajo:

- Mejora general de su calidad de vida (trabajar donde, cuando y con quien quieran).
- Hay una cierta conciencia de colectivo y una cierta confianza en alcanzar objetivos comunes uniendo esfuerzos.

Además hay que añadir que todos estos trabajadores teletrabajan en sus domicilios”.

4.7.1.2. Resumen de las características de las imágenes obtenidas del teletrabajador

Insistimos en que hemos obtenido unas imágenes de gente que dice practicar el teletrabajo. Realmente son imágenes de un mercado de trabajo, independiente de la herramienta. Quienes hoy día practican el teletrabajo están inmersos en un mercado de las características que aquí se reflejan. Seguramente hay alguna pequeña minoría que practica el teletrabajo en otras condiciones, un comunicante de la red Iris decía:

“...yo teletrabajo porque quiero, no comparto en absoluto la idea de que sea trabajo basura, porque me permite trabajar en lo que me gusta sin necesidad de depender geográficamente de mis clientes. ¡Cómo me voy a quejar de un trabajo que me permite vivir en medio del campo y disfrutar de mi familia!

Sería una hipocresía decir que es un trabajo precario, cuando lo único que tiene de malo es la llamada inseguridad laboral, pero ¿acaso es seguro un trabajo de los llamados fijos?...”.

Las características de este conjunto de imágenes son las siguientes:

- El teletrabajo está subordinado, se practica en forma auxiliar, sin entidad propia.
- Los teletrabajadores trabajan en precario, hacen lo que sobra en las empresas.
- El trabajo que se realiza es lo que sale, es una experiencia momentánea, un trabajo puntual no continuo.
- La inseguridad de la relación con el cliente preocupa al colectivo.
- En muchos casos se practica como alternativa al desempleo y sin darse de alta.
- El teletrabajo mejora la calidad de vida. No parece que el aislamiento sea un problema sino todo lo contrario. Los teletrabajadores confiesan trabajar a gusto, disponen de su tiempo.
- Los profesionales de mayor edad ven en el teletrabajo una oportunidad gratificante.
- Una preocupación es la de mantener en activo el equipo necesario de hardware y software, dada su rápida obsolescencia, así como permanecer en el mercado con la necesaria formación, ya que es el trabajador el que está desarrollando el trabajo y no la empresa.

En general, se viene a establecer una oposición valorativa entre el **contenido del trabajo** y la **forma del trabajo**. Ambas aparecen muy entremezcladas por lo que normalmente se llega a confundir el

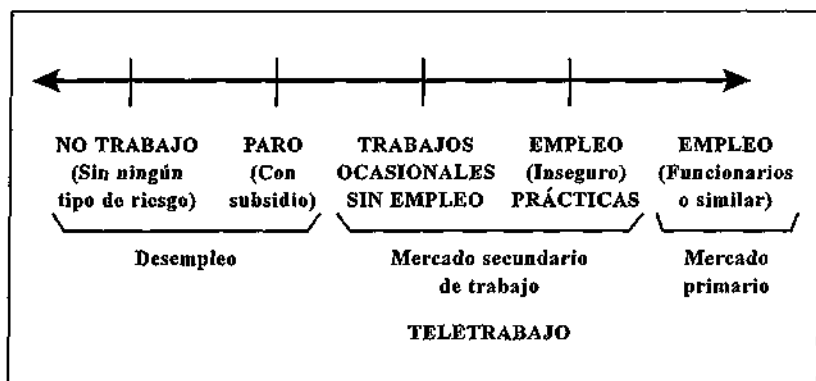
teletrabajo, que es una forma de trabajo, con los contenidos a los que este se aplica.

Parece deducirse que los teletrabajadores más profesionales son los que han adoptado esta forma de trabajo para su desarrollo profesional con libertad e independencia. Son los que se muestran más satisfechos con las ventajas que esta forma de trabajo les reporta, como fundamentalmente la calidad de vida.

El resto de la población, tiene una visión más oportunista del trabajo. Valoran ante todo el contenido frente a la forma. Lo importante es conseguir un trabajo que realizar y cobrar un dinero. La herramienta pierde importancia. Da igual si se hace mediante teletrabajo, esto es secundario. Esta población es la más abundante y la que tiene más dificultades para posicionarse en el mercado de trabajo.

El cuadro 4.8. muestra con claridad estas diferencias, fundamentales para interpretar con claridad las imágenes recibidas.

Cuadro 4.8.
Ubicación del Teletrabajo según las imágenes recibidas



Fuente: *Elaboración propia, 1998.*

4.7.2. La posición Sindical frente al Teletrabajo

Los sindicatos ven con cierta reserva el planteamiento de los métodos de la empresa flexible y consecuentemente los de teletrabajo, pero ningún sindicato ha manifestado hostilidad. En general, los sindicatos quieren ver el teletrabajo como una alternativa que se pueda elegir por el trabajador y no como algo impuesto en un momento por la empresa.

Es evidente que cuando los sindicatos hablan de trabajadores se están refiriendo a los que de forma fija trabajan para un empleador. Normalmente el conjunto de trabajadores autónomos no se contempla al ser una población que no suele estar sindicada ni tiene actividad sindical, pero a pesar de ello hay sindicatos que son muy conscientes de ello como CCOO.

A los sindicatos les preocupa la pérdida de afiliaciones debido a la dispersión de los teletrabajadores y a la falta de contacto e información consiguientes y en cuanto al trabajador, les preocupa la posible pérdida de derechos adquiridos en el paso de trabajador a teletrabajador con la consiguiente precarización de las condiciones laborales. En suma, preocupa que la flexibilización sea entendida por algunos empresarios como una posibilidad para desprenderse de plantilla.

Sin embargo la posición sindical ha evolucionado en los últimos años desde una actitud contraria, a una más constructiva pero con ciertas reservas. CCOO, estima la existencia de una clara evolución en el tiempo, de la posición de los sindicatos, que podría corresponder a un esquema de tres fases, parecido al siguiente:

- **Posición contraria al teletrabajo**, debido al riesgo de desarticulación de los trabajadores y de precarización de las formas de empleo.
- **Posición de aproximación**, producida por la aceptación del teletrabajo por parte de los trabajadores.

- **Posición constructiva**, de generación de acuerdos que hagan viable la implantación de proyectos de teletrabajo en las organizaciones.

En la mayoría de los países, los sindicatos se encuentran entre la primera y la segunda fase del esquema, pocos están en la tercera, donde en el Reino Unido, se encuentran muchas organizaciones sindicales.

España, según CCOO, podría encontrarse en un escalón incluso anterior a la primera etapa, puesto que aún no existe una posición oficial y se estudia el teletrabajo para acercarse a esa realidad antes de optar por una postura definida.

Según CCOO, el teletrabajo supone para las organizaciones sindicales **un riesgo y una oportunidad**. El riesgo deriva del hecho ya apuntado de que la representación de los trabajadores está muy ligada al contacto con los mismos, por lo que la dispersión de estos puede suponer una fuerte disminución de poder del sindicato.

La oportunidad para los sindicatos surgiría de la carencia actual de servicios para los teletrabajadores, muy necesitados de apoyo en su labor, ya que los telecentros aún no están desarrollados y son aún un espacio no ocupado.

Detallamos, por su interés, por cuanto supone una toma de postura sindical, el conjunto de las razones para esta oportunidad, textualmente, del libro de CCOO, *"Teletrabajo de lo inevitable a la oportunidad"*:

- *"Los sindicatos son organizaciones que agrupan los intereses de los trabajadores de forma multisectorial y multitempresarial. En este sentido, disponen de una experiencia y cuentan con unas infraestructuras territoriales adecuadas a esta misión, que ya cumplen y que sería común para el caso de los teletrabajadores.*

- *Los sindicatos han desarrollado servicios profesionales para los trabajadores y las empresas en las que trabajan en varios campos y, especialmente, en el área formativa. Esto hace que, además de la experiencia en uno de los factores claves del teletrabajo, la formación, tengan una estructura profesional ya operativa.*
- *La posición de negociación que los sindicatos tienen respecto a las empresas les sitúa como interlocutores privilegiados de cara a la solicitud de servicios de acompañamiento a los teletrabajadores.*
- *La especialización del conocimiento de los sindicatos en las áreas de prevención del riesgo laboral y del marco legal sociolaboral les sitúa en una posición excelente para liderar soluciones adaptadas a los requerimientos de los teletrabajadores.*
- *La situación actual de desestructuración del colectivo de autónomos, unido al poder de representación que tiene una organización sindical, abre una gran oportunidad de acceso a este grupo de trabajadores que, con las tendencias actuales, parece que está en aumento y con un aumento en el perfil de cualificación. En la medida en que este colectivo está incorporando el teletrabajo a sus actividades, requerirá unos servicios específicos no cubiertos actualmente”.*

Para CCOO, nos encontramos ante una tendencia imparable y, dado el retraso en que nos encontramos en España frente a esta modalidad de trabajo, no es un reto fácil que en poco tiempo se salten las etapas que de forma natural han surgido en otros países.

Nosotros tampoco lo creemos, sobre todo porque no es posible prescindir del tiempo que la evolución precisa para pasar de un punto a otro. Las empresas también necesitarán tiempo para ver en el teletrabajo una estrategia. Los trabajadores también emplearán un tiem-

po en adaptarse y, finalmente el gobierno, tardará en ver la oportunidad para el desarrollo de nuevos esquemas sociales y generar nueva legislación adaptada al cambio de mentalidad.

4.8. LA POSICIÓN DE LA UE

Los días 20 y 21 de noviembre de 1996, los jefes de Estado y de Gobierno de los 15 Estados miembros de la UE y sus ministros de Asuntos Exteriores se reunían en Luxemburgo para abordar el desafío clave a que se enfrenta Europa en la actualidad: cómo ofrecer más y mejores puestos de trabajo y cómo pasar de la teoría a la práctica en la lucha contra el desempleo.

Los debates de la reunión se basaron sobre cuatro documentos. El primero de ellos es el de *"Las Orientaciones sobre política de empleo"* que define cuatro prioridades estratégicas principales o «pilares». El tercer «pilar» lleva por nombre : *«Una nueva cultura de la adaptabilidad en la UE: ¿Qué hacer?»*. La idea en la que se fundamenta este «pilar» es capacitar a las empresas y la mano de obra para que adopten las nuevas tecnologías y condiciones del mercado.

"Modernizar la organización del trabajo. Los interlocutores sociales y los Estados miembros deberían reconsiderar los modelos de trabajo vigentes. Se propone que:

- *Los interlocutores sociales negocien, en los niveles pertinentes, los acuerdos sobre la organización del trabajo y las disposiciones flexibles del trabajo, incluidas las reducciones del tiempo de trabajo;*
- *Los Estados miembros creen un marco para formas de contrato más adaptables.....*

Apoyar la adaptabilidad de las empresas. A fin de renovar los niveles de competencias en las empresas, los Estados miembros deberían:

- *Eliminar los obstáculos fiscales y de otro tipo para la promoción de las inversiones en recursos humanos y ofrecer incentivos fiscales para el desarrollo de la formación interna. Deberían asimismo promoverse los incentivos a los trabajadores para que aprovechen las oportunidades de formación;*
- *Recentrar las políticas de ayudas estatales en la mejora de las competencias de la mano de obra, la creación de puestos de trabajo sostenibles, y el funcionamiento eficiente de los mercados de trabajo”.*

Hemos preferido comenzar este capítulo sobre la opinión de la UE, con la reproducción de su más alto documento en este sentido, que contempla toda una normativa para la búsqueda por los Estados de la Unión de nuevos esquemas de empresa y de trabajo. Es interesante ver como este tercer pilar contempla a la formación como el principal motor de la renovación empresarial, para lo que pide apoyos tanto fiscales como de cualquier otro tipo. Esta muestra, es prueba suficiente de la importancia que en la UE se está dando a la necesidad de una renovación empresarial y del mercado de trabajo, que también se pone de manifiesto en publicaciones como *“La dimensión social y el mercado de trabajo de la Sociedad de la Información. Prioridad para las personas- Las próximas etapas”* (Bruselas, 23.07.1997), o el Libro Verde de la Comisión Europea, *“Cooperación para una nueva organización del trabajo”* (Bruselas, 16.04.1997).

El primero de estos informes comunitarios resume los progresos realizados para integrar la dimensión social en el desarrollo de políticas relativas a la sociedad de la información y expone los retos que habrán de superarse para conciliar los objetivos sociales, econó-

micos y tecnológicos; su apartado III, *Trabajar en la Sociedad de la Información*, define la creación de un marco adecuado para el teletrabajo en el punto III.3, que reproducimos a continuación:

Objetivo: Mejorar las condiciones para el desarrollo del teletrabajo.

Acciones clave:

La Comisión:

- *Iniciará consultas con los interlocutores sociales en el primer trimestre de 1998 acerca de si la acción comunitaria para proteger a los teletrabajadores es aconsejable y hasta qué punto.*
- *Seguirá cooperando con la Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo para investigar sobre las condiciones de trabajo de los teletrabajadores.*
- *Propondrá aumentar el papel de la investigación sobre las tecnologías en las que se apoya el teletrabajo y sus consecuencias sociales y laborales dentro del 5º programa marco de IDT.*
- *Seguirá apoyando las actividades de familiarización con el teletrabajo.*
- *Estudiará la forma de desarrollar el teletrabajo en los servicios de la Comisión.*

En 1996 la Comisión, en cooperación con la Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo, emprendió un análisis comparativo sobre la legislación laboral, la normativa en materia de salud y seguridad en el trabajo, la normativa sobre seguridad social y las prácticas sobre negociación colectiva de cada país en lo referente a teletrabajo. El resultado fue que no parece haber ninguna definición jurídica común del teletrabajo y no hay apenas

legislación específica. Algunas formas de teletrabajo están sujetas a la legislación general, otras a reglamentos específicos que rigen el teletrabajo en el hogar o el trabajo por cuenta propia. En algunos casos se han concluido convenios colectivos y en otros son acuerdos particulares, por escrito o de carácter informal los que regulan una serie de aspectos del teletrabajo. Tanto el Grupo de expertos de alto nivel como el Foro de la Sociedad de la Información han recomendado a los Estados miembros que clarifiquen la situación jurídica y fiscal de las diversas formas de teletrabajo y adapten coherentemente el marco social y jurídico. El proceso de consulta reveló que todavía es necesario seguir investigando los efectos y consecuencias del teletrabajo.



Capítulo 5

TELECENTROS, DESARROLLO REGIONAL Y MEDIO AMBIENTE

Un telecentro es un lugar externo a la empresa y al hogar, donde se puede practicar teletrabajo. El teletrabajador se desplaza hasta él para trabajar en lugar de hacerlo a su empresa. El telecentro está situado normalmente en pequeñas poblaciones cercanas a las grandes urbes, en zonas residenciales de las grandes ciudades o bien en plena zona rural. En los telecentros, los teletrabajadores pueden encontrar medios avanzados de teletrabajo y no tener que costeárselos ellos mismos, ni tampoco las empresas, que de esta forma ahorran los gastos de implantación y las molestias consiguientes en la casa de sus teletrabajadores. En estos centros se pueden encontrar medios complementarios a los que se disponen en casa y, sobre todo, los teletrabajadores pueden encontrar la compañía de colegas con los que combatir el aislamiento al que el teletrabajador normalmente está sometido en su casa.

El teletrabajador puede encontrar además, asesoramiento jurídico, fiscal y laboral, asesoramiento técnico y sobre todo formación para mantenerlo al día tecnológicamente, aspecto este fundamental cuando el teletrabajador es independiente y por lo tanto sólo él es responsable de su formación.

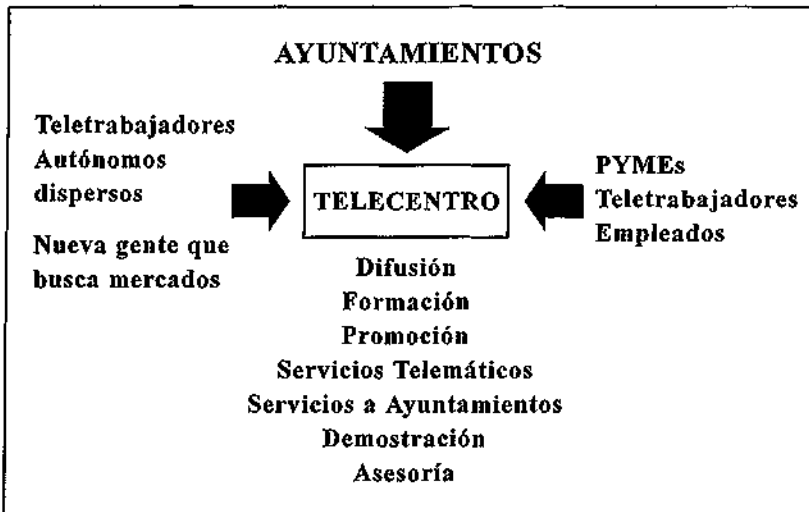
En estos lugares las pequeñas empresas pueden encontrar también el asesoramiento que les hace falta para iniciarse en las TIC y llegar a una experiencia de teletrabajo. Estas empresas pueden destacar algunos de sus empleados a recibir formación y comenzar una experiencia en teletrabajo, guiada por los técnicos del centro.

La gente de los alrededores también se puede beneficiar de la existencia del centro en cuanto que en él pueden mejorar sus conocimientos de las TIC así como encontrar en el mismo un complemento a sus propias actividades.

En general, podemos decir que un telecentro es un punto de difusión de las TIC en una zona que puede ser rural, exterior a ciudades o incluso urbana. En todos los casos al difundir el conocimiento de las TIC, constituye un elemento fundamental para la incorporación del pueblo a la sociedad de la información.

Este objetivo general se ve ampliado en la mayoría de los telecentros con los propios de un centro de servicios avanzados por lo que estos pueden ser muy variados y dependen, en gran parte, de la génesis del mismo.

Cuadro 5.1.
Centros de servicios telemáticos



Fuente: *Elaboración propia, 1998.*

Este concepto surge por primera vez en la remota ciudad sueca de **Vemdalen** en Septiembre de 1985 con el objetivo de crear nuevos empleos, dar cursos de formación y poner al alcance de los habitantes de la zona (en este caso con menos de un habitante por kilómetro cuadrado) diversos servicios. Para lograrlo, en Vemdalen, las autoridades suecas y la compañía de teléfonos, pusieron a disposición de cualquier persona que quisiera aprender el acceso a ordenadores y modernos equipos de comunicaciones. Se intentó conseguir que la gente pudiera trabajar desde sus casas con sus propios ordenadores utilizando como servidor el ordenador instalado en el telecentro. Las noticias sobre el experimento se extendieron rápidamente y hoy día la **Asociación Nórdica de Telecottages** representa a más de cincuenta telecentros. La idea llega al **Reino Unido** en donde se extiende más notablemente que en cualquier otro país.

Con la idea se extiende el nombre por el que se conoce este movimiento, **telecottage**, que hace referencia al tipo de construcción rural donde normalmente se instalaron los primeros y cuya traducción por telecabaña o telechoza no es del todo correcta en castellano por lo que preferimos referirnos a ellas como telecentros.

En el Reino Unido, su proliferación constituye, como decíamos un verdadero movimiento popular. En la actualidad existen más de cien perfectamente referenciados y localizables a través de la revista "*Teleworker*", en cuyas páginas se encuentra un índice que facilita el acceso a cualquiera de ellos en función de sus características. No es fácil encontrar dos iguales, unos están montados como pequeños negocios privados, otros están a cargo de voluntarios de la localidad, otros son centros subvencionados, otros son centros benéficos. Los hay situados en antiguas escuelas, en iglesias abandonadas, en viejas tiendas en el centro de un pueblo, en la trastienda de librerías, en locales municipales...

En cuanto a los servicios que prestan son también de lo más variado y no sólo limitados a los relacionados con las TIC.

En **Wren**, uno de los primeros del Reino Unido, actúan como demostración nacional de iniciativas innovadoras para promover las zonas rurales, apoyan pequeños negocios, dan cursos de formación, asesoran y ofrecen un lugar para teletrabajar.

En otros como en **Stuart House Ivnu Telecottage**, apoyan proyectos para gente discapacitada y para aquellos que quieren volver a integrarse en el mercado laboral.

Otro telecentro como **Internet Business Services Ltd.**, se dedican a facilitar el desarrollo de negocios, instalando soluciones intranet, y dando servicios de asesoría en dirección de empresas y marketing. Ayudar a las empresas a definir estrategias y a desarrollar planes que lleven a la práctica la integración de Internet y las TIC, también han desarrollado algunos productos de utilidad.

En **Mommouth**, ofrecen servicios de facturación, control de calidad, análisis, asesoría, contabilidad, etc. También se dedican a diseñar logotipos para empresas y material de oficina.

Aberaeron, ofrece como servicios complementarios los de procesamiento de textos, publicidad, fax, imprenta, escáner...

En **Austria**, donde se contabilizan unos veinte telecentros, el **Telezentrum Autokaderstrasse** de Viena, ofrece cuatro puestos de trabajo con conexión a Internet, servicios de banca, de seguros, de sistemas de información y de acceso de base de datos. Los puestos de teletrabajo los alquila por 500 chelines/día, unas 6000 ptas. Y también se encarga de dar la formación necesaria para teletrabajar.

En **Finlandia** se establecieron los primeros a finales de 1988, en la actualidad sobrepasan los cincuenta. Algunos de ellos forman parte de colegios e institutos y están dedicados a complementar las actividades educativas, mientras que otros están más orientados al servicio de pequeñas empresas. Ofrecen acceso a telecomunicaciones, educación a distancia, cursos de informática, nociones de oficina, etc.

En Italia, este movimiento al igual que en España es pobre, sólo conocemos la existencia del telecentro **Castelnuovo Ne'Monti**, puesto en marcha por la Administración regional junto con IFOA, con el objetivo de experimentar el teletrabajo como instrumento para la mejora de la calidad de vida.

Y así en muchos otros países como **Alemania, Dinamarca, Francia, Holanda, Estados Unidos, Australia...** el movimiento está extendido por todos los países occidentales.

En todos los telecentros se observa una clara **homogeneidad de objetivos** entre los que destacan la difusión de las TIC entre la gente no especialista y la formación de esta misma gente en la utilización de estas tecnologías como forma de mejorar su existencia. No podemos dejar de reflexionar como también la gente del siglo XIX, cuando necesitó mejorar su existencia acudió donde estaba la tecnología, abandonando con ello su terruño. Curiosamente, un siglo después comienza a producirse un fenómeno parecido pero en sentido inverso, el hombre busca de nuevo la tecnología pero esta vez no abandona su hogar, es la tecnología la que viene a él. Esta es la lectura de los telecentros. Son focos de difusión de las TIC en zonas donde su aplicación puede mejorar y equilibrar el desarrollo de la región.

Un telecentro no está concebido como una gran oficina sino como algo más parecido a un club o una asociación ligada a preparar a la gente de a pie para la sociedad de la información, por eso este movimiento es fundamentalmente partidista y «evangelizador» en cuanto a querer comunicar y dar a conocer el uso de las TIC. El proselitismo es el objetivo oculto pero palpable en todos estos telecentros que se suele manifestar con claridad cuando en muchos de ellos hay salas en donde se deja jugar a los niños con los ordenadores o se les anima a realizar en ellos sus deberes escolares.

Como resumen, reflejamos a continuación los puntos destacables en este movimiento:

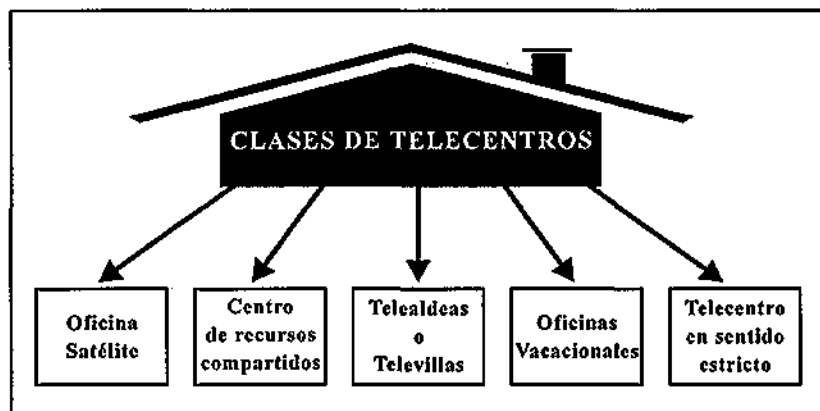
- Difusión de las aplicaciones de las TIC.
- Formación para trabajadores y PYMEs.
- Promoción del teletrabajo entendido como sistema de empleo.
- Asesoría y ayuda para facilitar la puesta en marcha de aplicaciones a las PYMEs.
- Oferta de servicios telemáticos a PYMEs, Internet, Intranet, y diseño de páginas web corporativas.
- Oferta de servicios telemáticos a Entidades Locales como Ayuntamientos.
- Servicios de proyectos piloto con PYMEs, que facilitan la toma de confianza por empresas que por si solas no afrontarían la experiencia.
- Promoción de la comunidad de teletrabajadores ligada al centro, cuya actividad se ve así potenciada.

5.1. TIPOS DE TELECENTROS

Hasta aquí nos hemos ocupado en exclusiva del tipo de telecentro de desarrollo rural conocido como «telecottage». La realidad es que pueden clasificarse en diversos tipos.

El Cuadro 5.2. ilustra sobre las diferentes modalidades que se pueden encontrar en función de la naturaleza del telecentro, pública o privada y de la dedicación del mismo.

Cuadro 5.2.
Clasificación de los telecentros



Fuente: *Elaboración propia, 1998*

Oficina satélite. Es un telecentro montado por una empresa o institución, que funciona en forma parecida a una sucursal. La oficina está separada geográficamente de la oficina principal y a ella se trasladan los empleados de la empresa a realizar su función. Todo el trabajo se realiza mediante lo que conocemos por teletrabajo. La oficina satélite está unida a la central mediante una conexión telefónica continua.

Centro de recursos compartidos. Esta idea corresponde a una extensión de la oficina satélite pero desarrollada entre varias empresas que se unen para constituir un centro de aplicación de nuevas tecnologías con lo que comparten también sus costes. Un caso particular son las *redes de PYMEs*, en las que manteniendo cada empresa su propia estructura, se comparte el uso de la red y los medios de control de la misma para los propios fines de cada empresa.

Telealdeas o televillas. Es un caso particular del telecentro o telecottage, aplicado a una muy pequeña población, en la que diferentes hogares están unidos por red.

Oficinas vacacionales. Son centros pensados para teletrabajadores de alto nivel que mientras se sitúan en un lugar vacacional como las Islas Baleares, la Costa del Sol, Canarias, etc. siguen trabajando para una o varias organizaciones. Este concepto está localizando una cierta población teletrabajadora en estos sitios que sin embargo no se declara al no estar regulado el trabajo transnacional y las cuestiones fiscales correspondientes.

5.2. LOS TELECENTROS EN ESPAÑA

En España la situación no es la misma que la de los países que hemos comentado. Ciertamente las telecomunicaciones han mejorado mucho en los últimos años pero su utilización sigue estando restringida a las empresas grandes. La PYME y los trabajadores autónomos aún piensan que sigue siendo un medio caro. Nada o muy poco habría cambiado en España de no producirse también aquí el fenómeno Internet que se encuentra asociado a la expansión del uso de las telecomunicaciones. Según *Forrester Research*, los servicios en Internet van a ser los catalizadores de una reestructuración radical en la industria de las telecomunicaciones es decir que los servicios en Internet van a representar el combustible que acelere el crecimiento del mercado de las telecomunicaciones. El *Informe de Forrester* señala a Internet como lo mejor que le ha pasado a la industria de las telecomunicaciones desde los celulares. Los proveedores de servicio de Internet y los operadores tradicionales de telecomunicaciones son los dos protagonistas que están copando la demanda de los usuarios, pero estos dos negocios tienen diferencias fundamentales. Forrester prevé que los servicios en Internet van a involucrar una competencia directa entre estos dos sectores. Este proceso se va a dar en tres fases:

- **El boom.** Los crecientes accesos a Internet empujan la demanda de un mayor ancho de banda.
- **Sustitución.** Los servicios de Internet ofrecerán una funcionalidad que competirá directamente con los servicios de telecomunicaciones.

- **Prioridad.** Las tecnologías de Internet desplazarán a las telecomunicaciones como plataforma primaria para la innovación de los servicios.

Hoy por hoy, Internet desde el punto de vista profesional no puede competir con los servicios de telecomunicaciones y sus características no son apropiadas para desarrollar un trabajo profesional, sin embargo, no cabe duda que es el mejor incentivo para que la sociedad penetre en el mundo de la información. Las actuales deficiencias, como señala el *Informe de Forrester* serán corregidas tanto por la competencia como por la tecnología.

En España, la idea que transmite el movimiento de telecentros podría ser utilizada para extender el conocimiento de las tecnologías (TIC) y con ello propiciar el desarrollo de las economías regionales reequilibrando desigualdades. El **Telecentro Gordexola**, es el único telecentro que existe en España con características similares a las que ya hemos comentado¹¹. Nace el 29 de abril de 1997, como respuesta a una necesidad puesta de manifiesto en la comarca de las Encartaciones (Gordexola, Vizcaya) debido a la profunda crisis estructural que ha puesto en peligro el futuro económico de la zona y el bienestar de sus habitantes. Este centro, según su director **Alejandro Artetxe**, *«pretende difundir los beneficios de las tecnologías de la información en el ámbito rural, promocionar el teletrabajo, preparar a las PYMEs para el uso de la telemática en sus actividades cotidianas y para los nuevos retos de la competitividad y el empleo; en definitiva, formar a las empresas, trabajadores y habitantes de la Comarca para que puedan unirse a la llamada Sociedad de la Información. El Telecentro pretende convertirse en un elemento dinamizador y favorecer el desarrollo de nuevas formas de trabajo basadas en las modernas tecnologías de la información, llevando a cabo una labor de formación y mentalización de los habitantes de la zona, para el teletrabajo.*

11 En el momento de la revisión de pruebas de este libro se pone en marcha un proyecto piloto para el desarrollo de un Telecentro en Getafe, propiciado por su Ayuntamiento y su empresa Getafe Iniciativas S.A. y desarrollado por la EOI.

Los beneficios que se unen al asentamiento de un telecentro son, entre otros, la implantación de infraestructuras telemáticas, la formación y concienciación de los habitantes de su entorno, la atracción de profesionales de las ciudades cercanas, y la incorporación de las nuevas tecnologías de la información en las pequeñas y medianas empresas.

El telecentro de Gordexola nace como una realidad innovadora, que dentro de un planteamiento proactivo, pretende provocar cambios favorables en el desarrollo de la comarca. Adelantarse a los acontecimientos, modificarlos, y orientarlos, para poder ganar el futuro es su objetivo».

El telecentro de Gordexola, está emplazado en el centro del municipio, junto al Ayuntamiento, en un edificio de tres plantas con zona ajardinada.

En la planta baja están situadas la biblioteca y la audioteca, la zona está dedicada a reuniones y seminarios, presentaciones y actos culturales. En la misma zona están instalados varios ordenadores de libre acceso para la comunidad de vecinos, con conexión a Internet.

En la primera planta se encuentra el servidor central y servicios generales como fotocopiadora, fax, impresoras, etc., junto con un aula de informática y los módulos para teletrabajo.

La segunda planta acoge a una sala de reuniones y de videoconferencia.

Cabe destacar de este único⁽¹²⁾ telecentro situado en España su idea de promoción del teletrabajo como sistema de empleo, para lo que el telecentro pone a disposición de los teletrabajadores módulos donde puedan desarrollar su actividad en las mejores condiciones. Otra vertiente que también se une al empleo es su visión hacia las empre-

12. A finales de 1997.

sas del entorno a la que ofrece la realización de pruebas piloto para el lanzamiento de nuevas aplicaciones. Otra actividad interesante es los servicios telemáticos a PYMEs por lo que el telecentro dará conexión a Internet, facilitará cuentas de correo electrónico y diseñará las páginas web corporativas de las empresas que lo requieran. Estos servicios telemáticos se ponen a disposición de los Ayuntamientos de la comarca, para que puedan utilizar correo electrónico, accesos a Internet, a bancos de datos, etc.

Otra importante iniciativa es el **PARCBIT de Mallorca**, que es un ejemplo de *oficina vacacional*. Es el primer diseño internacional orientado exclusivamente a la migración de teleprofesionales de alto nivel. PARCBIT es un núcleo urbano de nueva creación, generado bajo los auspicios del Gobierno Balear, en la Dirección General de Economía, concebido como una miniciudad para teletrabajadores en las cercanías de Palma de Mallorca, junto a la Universidad de las Islas Baleares. Se extiende en cerca de 140 hectáreas que fueron adquiridas expresamente para ello. Para su construcción fue convocado un concurso urbanístico internacional y el arquitecto Richard Rogers fue contratado para la realización del proyecto que contempla 200.000 m² de oficinas y espacio productivo, 150.000 m² para viviendas y 75.000 m² para ocio y recreación. La miniciudad ha sido concebida para que vivan y trabajen en ella 7.000 personas.

En un país retrasado como España en el desarrollo de estas soluciones y en donde tímidamente comienza a desarrollarse el teletrabajo, contrasta este proyecto un tanto faraónico, pero bien concebido no para España sino para una serie de países más desarrollados. PARCBIT puede situarse como líder mundial de la migración de teleprofesionales justamente en el despegue de la sociedad del conocimiento.

La propuesta de PARCBIT pretende **conjugar tecnología y medio ambiente**. Aspira a ser un proyecto de demostración de urbanismo sostenible, con medidas como:

- Fomento de desplazamientos peatonales y restricción del uso del automóvil.
- Acomodación de los edificios para una mejor adaptación al clima local, con una orientación sudeste para aprovechar el Sol de la mañana y evitar la excesiva insolación del medio día.
- Cada vivienda tendrá un sistema interior de ventilación natural.
- Se presta un especial cuidado al entorno, flora y fauna.

Una innovación ha sido reconocer a la persona altamente cualificada como piedra angular del desarrollo de la sociedad del conocimiento, orientar la política de desarrollo regional en esa dirección y materializarlo en propuestas concretas. Frente a la política tradicional de creación de parques tecnológicos a donde se pretende atraer a las empresas, se ha puesto en práctica la de atraer primero a los teleprofesionales facilitándoles al máximo el entorno para que después ellos contribuyan al desarrollo creando empresas en ese territorio. Este planteamiento ha invertido el existente hasta ese momento en el que imperaba el modelo de Silicon Valley, y que tan imitado ha sido en España con pobre resultado.

El desarrollo del proyecto parece que se encuentra en estos momentos en la discusión de si se empieza por las áreas residenciales (mirar a la sociedad de la información) o de las empresariales (mirar a la pasada sociedad industrial), esto último es lo que parece que propugna parte de la población balear.

Si la migración de teleprofesionales se acaba produciendo, el mayor valor añadido de las actividades que genera permitiría una recualificación ambiental en las zonas más deterioradas de Baleares.

Otra iniciativa de oficina vacacional es la que se está llevando a cabo en **Huelva**, si bien este proyecto se encuentra muy en su génesis.

Otro desarrollo español importante en el apartado de «*telealdeas*» es el abordado por el Ministerio de Educación con la participación de Fundesco, cuyo nombre es **ALDEA DIGITAL** y que implica la informatización de 168 aulas rurales en la provincia de Teruel y que dotará a los centros educativos de ordenadores multimedia, video y televisión, conexión a Internet y software educativo, con lo que el Ministerio pretende que quienes estudien en medios rurales tengan a su alcance las mismas oportunidades educativas que sus compañeros de cualquier ciudad.

5.3. TELECENTROS Y DESARROLLO REGIONAL

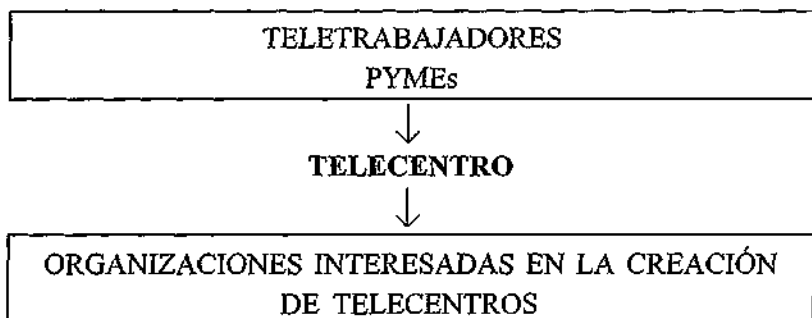
Aunque España no es un país muy propicio a hacer las cosas en cooperación, y en general muchas actividades organizadas desde la óptica de lo colectivo, han fallado, la idea del telecentro como elemento dinamizador, emprendedor, de las modernas tecnologías en ámbitos deprimidos, parece una buena idea. Hay que entender que la localización geográfica del telecentro no tiene que ser específicamente rural. Muchas zonas en los alrededores de ciudades, e incluso en su interior en zonas marginales de las mismas reúnen características similares de aislamiento subdesarrollo y postración que una zona rural deprimida.

Por ello parece que estos centros podrían facilitar el acceso al trabajo en buenas condiciones técnicas a una parte de posibles teletrabajadores que carecen de medios suficientes para estar al día en hardware y software y poder utilizar telecomunicaciones, en un ambiente de trabajo diseñado al efecto y enriquecido por la asesoría de los responsables del centro y la asistencia también de los propios compañeros. Todo lo cual crea una estampa muy diferente de la del teletrabajador autónomo con pocos medios, que trabaja en su casa sin un lugar diferenciado para ello.

Los telecentros no sólo atraen a los posibles teletrabajadores de la zona sino también a las pequeñas empresas de las cercanías, a las

que, como se ha dicho, se les ofrecen determinados servicios. Hay algo más importante y es que ambos, teletrabajadores y empresas convergen en el mismo centro, por lo que se facilita el que pueda colaborar en desarrollo de nuevas aplicaciones.

El telecentro resulta pues una interesante opción de desarrollo regional que puede estar focalizada en el desarrollo de las actividades de los trabajadores, y en su formación continuada, junto con el desarrollo de las empresas de la zona, facilitando el trabajo y los medios para trabajar a unos y creando la necesidad de emplear mejores sistemas de gestión y producción a otros.



Las organizaciones más interesadas en el desarrollo regional que va íntimamente unido al desarrollo de empleo pueden ser las Comunidades Autónomas, el Ministerio de Trabajo (INEM), los Ayuntamientos, Sindicatos y Patronales, deben ver en los telecentros una forma de facilitar a la población una forma de acceder a la Sociedad de la Información, un objetivo básico de las políticas públicas en el que el Libro Verde de la Comisión Europea " *La dimensión social y del mercado de trabajo de la Sociedad de la Información. Prioridad para las personas - Las próximas etapas* " - puso de manifiesto y, que en particular en el punto 5º recomienda:

- *Facilitar el acceso a la información.*
- *Fomentar la capacidad de encontrar trabajo y el aprendizaje permanente.*

- *Fomentar la inclusión y ayudar a las personas con necesidades especiales y a las que carecen de oportunidades para mejorar su posición.*
- *Mejorar la calidad y la eficacia de la administración pública.*

En el punto sexto se dice que "son los Estados miembros quienes tienen la principal responsabilidad política sobre las cuestiones tratadas en la citada Comunicación. La Comisión ha celebrado reuniones con todos ellos y ya un número significativo de Estados han elaborado planes o programas estratégicos en el ámbito de la sociedad de la información. El resto de los miembros tienen iniciativas que promueven la investigación o la ejecución de aplicaciones en ámbitos concretos. Los principales aspectos considerados se refieren al acceso a la educación y la formación, al acceso electrónico a la información de los poderes públicos, a la conservación del patrimonio cultural y a proyectos de demostración de aplicaciones de interés público".

En lo concerniente a España, no se conoce iniciativa alguna gubernamental al respecto excluyendo la del gobierno de Baleares y la comentada experiencia de Aldea Digital.

En España hemos citado dos ejemplos en los que bajo iniciativa pública, Ayuntamiento y Comunidad Autónoma, intentan el desarrollo de su territorio por el camino de la utilización de las TIC. Los dos ejemplos, únicos en España, son muy interesantes porque las motivaciones, la escala o magnitud son muy distintas, pero las dos, **Gordexola y ParcBit**, tienen muchos puntos en común. El principal es que en ambos se basa el desarrollo que se busca en la atracción de personas, y en la creación del marco tecnológico necesario para ello. Hay en España muchos otros Gordexola que están esperando iniciativas de cualquier procedencia que facilite el acceso a la sociedad de la información. Cualquier zona es susceptible de ello, tanto los alrededores de grandes ciudades como zonas rurales y alejadas.

En el anillo industrial que rodea Madrid, hemos podido contactar con municipios que como Getafe ya tienen algún proyecto para crear telecentros dedicados a dar servicio a teletrabajadores y empresas de la zona.

5.4. TELETRABAJO Y MEDIO AMBIENTE

No cabe duda de que el teletrabajo, en sus diversas modalidades, puede tener una serie de efectos beneficiosos para el medio ambiente. No obstante, hay que tener en cuenta que estamos hablando sobre unas bases hipotéticas y que la manifestación de esos impactos positivos sólo se observarían con una utilización a gran escala de dicha técnica de trabajo, lo cual está aún lejos de producirse, sobre todo en nuestro país. Por tanto se debe partir de la base de que hablamos de unos impactos que en su caso sólo se manifestarán en el futuro.

Por otro lado, siempre que se lleva a cabo una actuación sobre el medio ambiente y la mejora de la calidad de vida dicha actuación frecuentemente se va a encontrar con una serie de obstáculos representados por los intereses económicos y empresariales, ávidos por mantener su tasa de beneficios y que éstos no se vean disminuidos.

No obstante, aclarado esto y desde una perspectiva optimista, podemos distinguir los siguientes efectos positivos del teletrabajo sobre el medio ambiente:

1. En primer lugar, y como efecto fundamental, estaría la **reducción de la contaminación atmosférica**. Hay que tener en cuenta que el teletrabajo tiene como consecuencia fundamental el hecho de que el trabajador no se desplace de su casa o telecentro a su lugar de trabajo habitual, con lo cual disminuyen sus desplazamientos, cobrando este extremo especial importancia cuando los desplazamientos

se realizan en vehículo privado. Ello supone, en el caso de que el teletrabajo se practique a gran escala, una disminución de las emisiones de gases contaminantes a la atmósfera, que en las grandes ciudades implicaría una disminución de la capa de *smog* (formado principalmente por la interacción de las radiaciones ultravioletas del Sol con el oxígeno, óxidos de Nitrógeno - NO_x - y los Hidrocarburos) existente sobre las mismas, así como una no desdeñable cooperación a la reducción del efecto invernadero (calentamiento del aire en contacto con el suelo) que dichos gases producen.

Entre tales gases, procedentes de la combustión de combustibles fósiles (la gasolina, procedente del petróleo) están el Dióxido de Carbono (CO_2), el Monóxido de Carbono (CO) los Oxidos de Nitrógeno (NO_x) y el Dióxido de Azufre (SO_2) en el caso de motores diesel. También se podría observar una disminución de las partículas en suspensión y una reducción de las tan polémicas dioxinas.

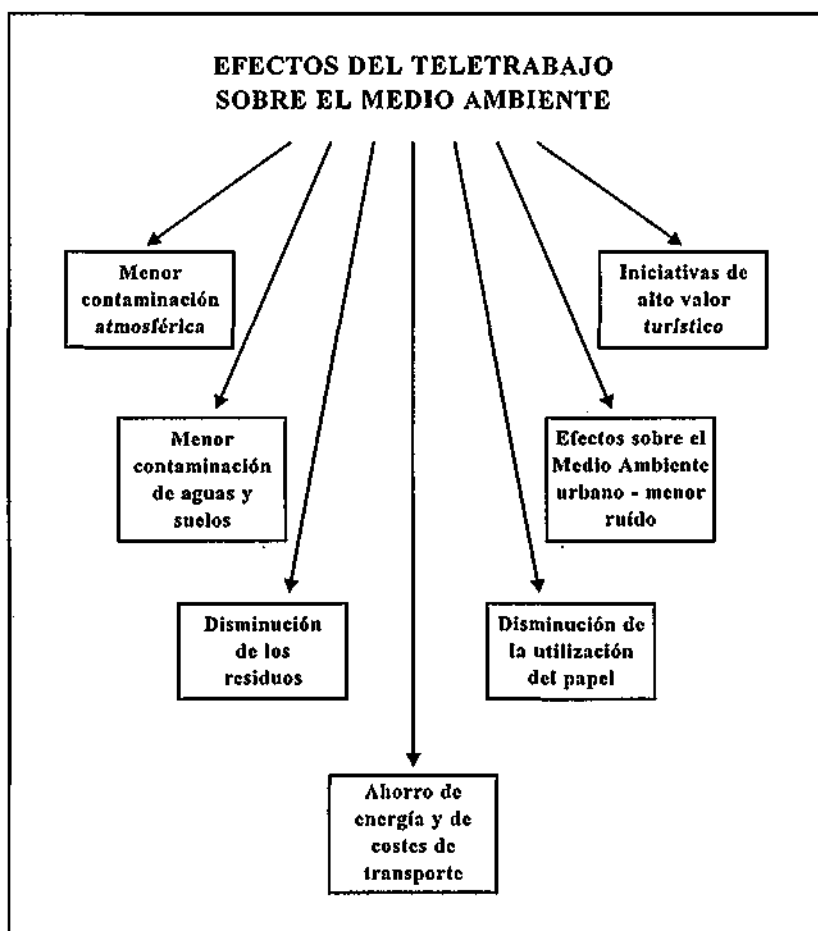
2. Se puede hablar también de una **disminución de la contaminación de las aguas y suelos**, ya que la menor existencia de una contaminación atmosférica da lugar a una menor contaminación de éstos al reducirse los efectos nocivos de la llamada *lluvia ácida*. La lluvia ácida no es más que el transporte que la lluvia realiza a las aguas y al suelo de las partículas de los gases anteriormente citados. Reducir sus efectos es beneficioso tanto para la flora como para la fauna.
3. También cabría mencionar una **disminución de residuos** originada más que nada por el alargamiento de la vida útil de los vehículos, consecuencia de su menor utilización.
4. Se puede hablar también del **ahorro de energía** producido por la disminución en las carreteras de los vehículos en circulación. Estrechamente conectado con ello estarían los **ahorros de costes** en transporte y en infraestructuras (en

estos términos se expresan diversos informes llevados a cabo por la *UK Telework Platform*).

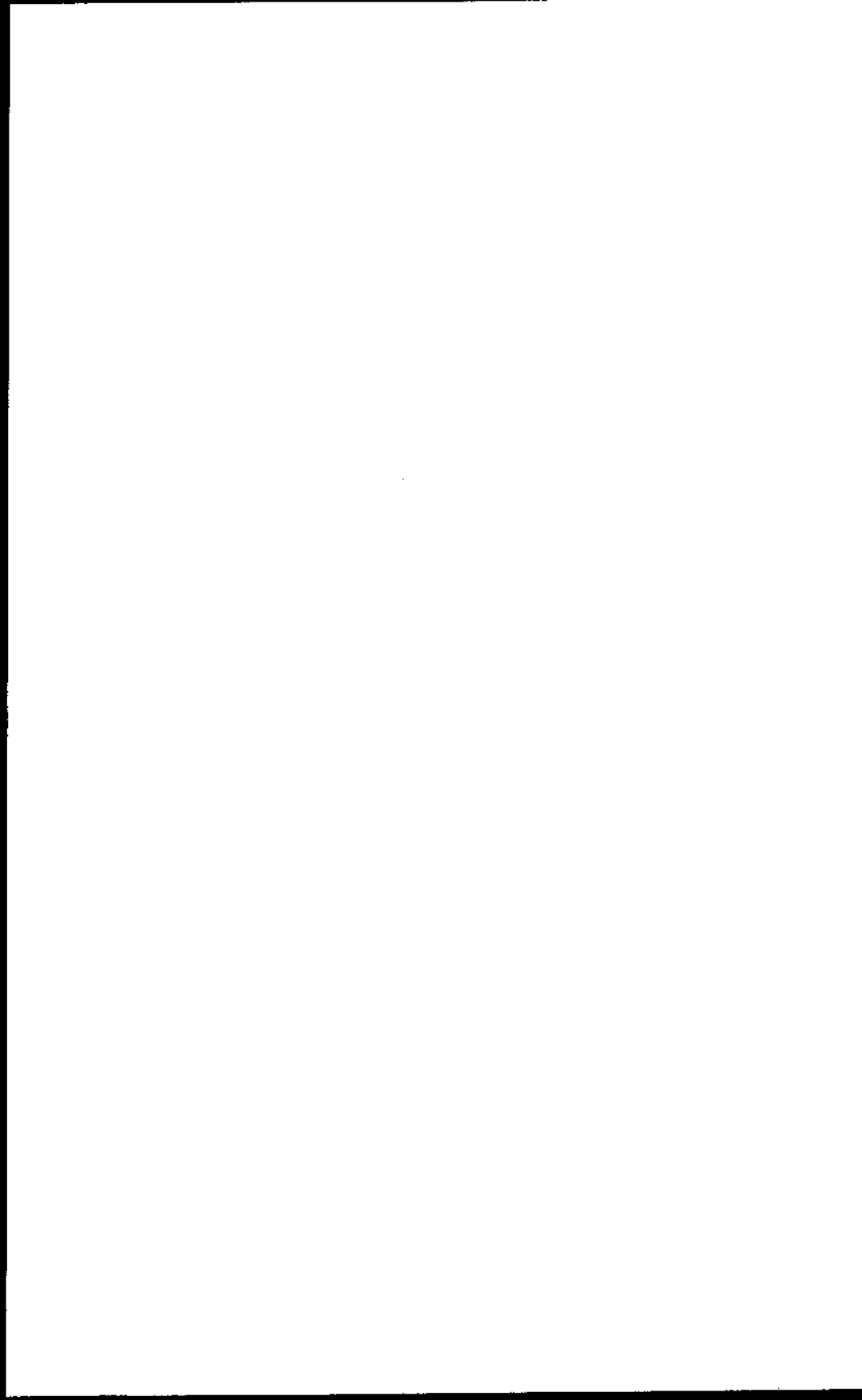
5. Otro efecto positivo sobre el medio ambiente vendría originado por el hecho de que el teletrabajo presupone una **menor utilización del papel**, ya que los datos se envían y reciben generalmente por vía telemática, lo cual implica una menor tala de árboles.
6. Dado que la materia de urbanismo está íntimamente ligada a la del medio ambiente, se podrían mencionar los efectos positivos **sobre el medio ambiente urbano**, centrados en la mayor paz del tráfico en las calles, debido a la menor congestión, así como en una apreciable **disminución de los niveles de ruido**.
7. Dentro de los aspectos urbanísticos, y dado que el teletrabajo se puede llevar a cabo en Telecentros, hay que resaltar el **alto valor urbanístico y de respeto del medio ambiente** de algunas iniciativas llevadas a cabo, como puede ser en nuestro país la Oficina Vacacional construida en Palma de Mallorca (PARCBIT).

Por último, hay que resaltar que, al menos en teoría, la decisión de teletrabajar es una opción personal y voluntaria a la que el trabajador no puede ser compelido por parte de la empresa, y que en muchos casos, el gusto por la naturaleza y el respeto al medio ambiente llevarán a tomar tal decisión.

Cuadro 5.3.
Efectos beneficiosos del Teletrabajo sobre el Medio Ambiente



Fuente: *Elaboración propia, 1998.*



Capítulo 6

MARCO EDUCATIVO

6.1. ¿NUEVAS ESCUELAS PARA LA SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN?

Vivimos en un período de transición entre una sociedad industrial y la denominada Sociedad de la Información y del conocimiento, fruto del desarrollo de las tecnologías de la información y comunicaciones.

En los últimos veinte años, los cambios sociales, políticos y económicos han configurado un panorama con escasos puntos de contacto con la realidad social de los años 70.

Casi ocurre lo mismo con el sistema educativo vigente, el cual ha realizado grandes esfuerzos con numerosas reformas para adaptarse a las nuevas realidades. En los sistemas educativos del occidente europeo, lo más destacable en las dos últimas décadas es el esfuerzo realizado para la escolarización plena (del cien por cien) de las personas en las edades definidas como de escolaridad obligatoria, alcanzando en las enseñanzas secundarias niveles de participación cada vez mayores.

La simple extensión de la educación a capas más amplias de población, con ser muy satisfactoria y deseable no es suficiente para asegurar la igualdad de oportunidades. Para garantizar ésta, los centros docentes deben ofrecer calidad (que se traducirá en la capacidad de garantizar -los centros universitarios- el acceso a alguno de los escasos puestos de trabajo que surgen en el mercado laboral) y reconocimiento de sus prestaciones.

Y es que, el avance social de "enseñanza para todos", fue un primer paso para el despegue económico; en el ámbito productivo se le consideraba una inversión rentable. Socialmente, se pensaba en ella como la vía para promover la movilidad y una mayor igualdad entre las clases sociales. Individualmente, las familias tenían la certeza de que el futuro de los hijos quedaría asegurado al obtener una titulación.

Cuadro 6.1.
Población escolarizada de la UE (miles de pers.)

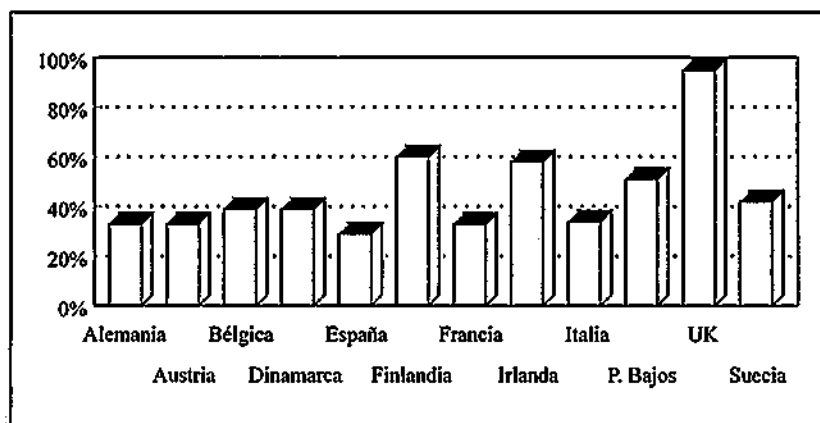
	Primaria y secundaria elemental		Secundaria superior		Formación profesional		Enseñanza superior	
	1983	1993	1983	1993	1986	1993	1983	1993
<i>Belgica</i>	1238		605		410		230	
<i>Dinam.</i>	709	552	219	229	151	154	111	157
<i>Alema.</i>	7680	8617	3187	2898	2548	2299	1405	2106
<i>Grecia</i>	1346		305		106		137	
<i>España</i>	5895	4473	2002	2825	994	1160	750	1368
<i>Francia</i>	7804	7542	2158	2507	1180	1386	1256	1952
<i>Irlanda</i>	637	614	133	174	35	43	64	108
<i>Italia</i>	7065	5019	2502	2833	2006	2087	1099	1615
<i>Luxem.</i>	35		13				1	
<i>Holan.</i>	2762	2269	683	763		538	380	507
<i>Portug.</i>	1621		238				99	
<i>U.K.</i>	7193	7233	3949	4545	1793	2689	929	1551
<i>Austria</i>		756		395	354	309		221
<i>Finlan.</i>		598			114			188
<i>Suecia</i>		887		306	147		153	227

Fuente: Elaboración propia sobre Anuario Eurostat de 1995.

Los sistemas educativos, los programas de enseñanza, preparaban a las personas para ocupar un lugar en la sociedad emulando a las fábricas y oficinas de una sociedad industrial. Diariamente, la población escolarizada/estudiantil, utilizando autobuses, coches, bicicletas o caminando, a horas determinadas han ido -van- a la escuela, a la universidad, simulando lo que harán más tarde para ir a trabajar. Un horario predefinido, aprender a leer/escribir -a trabajar- en los pupitres de aulas que son iguales a las oficinas de la industria y el comercio. El modo en que se administra el tiempo, en que se dividen las asignaturas para su estudio y en que se organizan las escuelas como burocracias son anticipaciones de la vida después de la escuela. Cuando suena el timbre para anunciar la salida -la vuelta a casa..., todo es igual a lo que hacen los trabajadores de las fábricas, comercios y oficinas.

Cuadro 6.2.

Gasto Público por estudiante de Educación Superior en relación con el PIB por habitante en la UE 1992.



Fuente: *Elaboración propia y OCDE 1995*

Así la escuela, como agente socializador de primer nivel, ha ido cumpliendo su papel: ha inculcado y reproducido los valores dominantes en el entorno social en el que se inserta.

Pero, si bien la escuela se adaptaba al entorno y las reformas educativas se justifican por la evolución del cambio social, este cambio social tan acelerado en el que estamos inmersos -especialmente en ésta última década- gracias al desarrollo de las tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) -fruto de la convergencia de las tecnologías de la comunicación con las tecnologías informáticas- complica tremendamente el papel que la escuela -las instituciones educativas- han venido desempeñando; antes de conseguir lo que la sociedad pedía tras la escolarización plena -preparar a los jóvenes para que se aseguraran su futuro- se ve forzada a cambiar de nuevo: siempre anda a remolque de las expectativas sociales, intentando un cambio permanente de sus estructuras para adaptarse a las demandas diversificadas y cambiantes de la sociedad.

El desarrollo de los medios de transporte: coches, trenes... acercaron la enseñanza a la población; ahora, el uso indiscriminado, masivo de vehículos está contribuyendo al desarrollo acelerado de las telecomunicaciones para frenar el sistema de transporte que tanto contamina el medio ambiente, y con ello acercar el aula, tener acceso a la educación, sin necesidad de movernos de casa.

Pero volvamos a la escuela y sigamos con el discurso sobre su papel socializador y el esfuerzo realizado de extender la educación para que capas amplias de la población tengan acceso y se limen desigualdades, de modo que se convierta en un elemento de discriminación positiva hacia los más desfavorecidos, pues todavía (pese al desencanto sufrido -ya no asegura un mejor porvenir, al menos de forma inmediata-) estamos en una sociedad en la que el éxito social depende en una buena medida del escolar.

Pero la paradoja se produce en cuanto que por primera vez en la historia de la Humanidad, en los últimos veinte años se ha logrado la escolarización plena del 100 % de la población infantil, y con ella ha borrado la ventaja de la uniformidad que suponía el acceso a la enseñanza de una elite social, tanto más restringida cuanto más se

avanzaba en los distintos escalones del sistema escolar. En el momento actual, el proceso de socialización convergente en el que se afirmaba el carácter unificador de la actividad escolar en el terreno cultural, lingüístico y comportamental, ha sido sustituido por un proceso de socialización netamente divergente (¿estarán, sin saberlo, educando para la globalización cultural?) que obliga a una diversificación en la actuación del profesor.

En la actualidad una escuela de extrarradio de una gran ciudad presenta una amalgama "subcultural" sumamente interesante; se pueden observar diferentes elementos integrantes de las más variadas "tribus" urbanas: *punkies*, *raphtas*, nuevos románticos rockeros, *skin heads* de diferentes países y continentes.

Se ha roto así la uniformidad cultural que existía no muchos años atrás en las escuelas. En las aulas de hoy, hay niños y niñas en procesos de socialización dispares y claramente divergentes; esto hace que ante la diversidad, se diversifique, necesariamente, la labor a desarrollar en la función docente; el profesor deberá asumir labores educativas básicas de las que el alumno ha carecido en el medio social del que proviene.

En el momento actual un maestro/profesor no puede afirmar que su tarea se reduce simplemente a impartir conocimientos (al ámbito cognoscitivo). Además de saber su materia se le pide: que sea un facilitador del aprendizaje, que utilice las nuevas tecnologías (desde incorporar el video a utilizar y manejar un ordenador), que sea pedagogo eficaz, organizador del trabajo del grupo y que además de atender la enseñanza, cuide del equilibrio psicológico y afectivo de sus alumnos, La integración social, su formación sexual,... (sea el niño o la "tata" mientras los padres trabajan).

Pero curiosamente mientras la labor del maestro/profesor (guardián) ha crecido con otros menesteres que los propios de su función, la escuela ha perdido el poder que dentro de la sociedad tenía como

lugar de "acopio de conocimiento"; tradicionalmente venía siendo el centro de información cualitativa y cuantitativa más importante hasta hace unas décadas. Hoy el porcentaje de información y estímulos que el/la joven recibe en la escuela es ínfimo (un 30 %)⁽¹³⁾ y poco unida a los intereses vitales de los adolescentes. La cultura de los jóvenes está cada vez más alejada de la escuela y es que en la Sociedad de la Información, ésta no tiene el monopolio informativo y del conocimiento, y ya no es la única encargada de su transmisión y difusión a través de la figura del maestro (ha sido ampliamente superado por la televisión y el ordenador). Como decía Sócrates, el profesor de hoy debe ser "maestro de virtud", debe dispensar al alumno la dedicación, el tiempo que sus padres no le proporcionan por estar imbuidos de valores socioprofesionales donde el trabajo todavía dicta la vida de la persona, se mide el rendimiento y la competitividad, se persigue un *status*...

Así la escuela ha cambiado su papel social. Todos criticamos el sistema educativo sin darnos cuenta de que no le hemos dado ni tiempo, ni medios ni recursos para aprender ese nuevo papel.

Ha desencantado por no ser capaz de proporcionar trabajo a los que han pasado por sus aulas; sufre un desfase y se aleja progresivamente de la vida del ciudadano; su metodología, organización y relación con su entorno es rígida y principalmente cognoscitiva. Paradójicamente, en la sociedad de la información la educación debe ser cada vez menos una información y cada vez más debe llenarse de contenidos procedimentales; ya no se puede poseer/conocer toda la información, pero sí es indispensable poseer la capacidad para buscarla donde se encuentre cuando se la necesita y saber aplicarla con una conducta eficaz e inteligente. La escuela debe **educar para la vida**; ya no es suficiente con que las personas aprendan a leer, escribir y contar.

13 "Investigación educativa y formación del profesorado". *Editorial Escuela Española*. 1997.

Cuadro 6.3.
Claves de la convergencia de las tecnologías de la información
y las tecnologías de la comunicación

	2000		2000	
Comunicaciones móviles personales vía satélite				Biochips
Teléfonos personales				Máquinas ultra-Inteligentes
Satélites privados				Chips ópticos
Radio celular	Informaciones en línea	Bases de datos prof.	Planificación de materiales	Control y planificación de stock
Redes de área local				
Teleconferencia				Capacidad de aprendizaje
Videodiscos				Procesamiento paralelo
Fibra óptica				Chips de arseniuro de galio
Videotexto				Integración de la escala de agua
Teletexto				Procesadores de flujo de datos
	1990		1990	
Commut. de paquetes				Reconocimiento de voz
Radio móvil				Sistemas expertos
Fax				Almacenamiento en disco óptico
	1980		1980	
Commutación elect.				Lenguaje lógicos
Comunicaciones digit.				Ordenadores
Satélites de com.				Portátiles
Aparato de vídeo				Hojas de cálculo
Marcación directa a distancia				Microprocesadores
	1970		1970	
Commutación por interruptores				Generadores de aplicaciones
Microondas				Sistemas de gestión de bases de datos
	1960		1960	
Televisión por cable				Círculos integrados
Radiocassete				Miniordenadores
	1950		1950	
Radio				Programación estructurada
	1940		1940	
Radio móvil militar				Ordenadores comerciales
				Lenguajes de programación
				Traductor
				Ordenadores de función exclusiva
				Ordenadores de funciones múltiples
TECNOLOGÍA DE LAS COMUNICACIONES				TECNOLOGÍA DE LA INFORMÁTICA

Fuente: *Cambio tecnológico y empleo, 1996. Chris Freeman y Luc Soete.*

Cuadro 6.4.
Principales características de la educación en las sociedades preindustriales, industriales y de la información

	Preindustrial	Industrial	De la información
<i>Alumnos</i>	Los jóvenes de elite	Los jóvenes	Todos
<i>Edad</i>	6-20 años	6-16 años	Cualquier edad
<i>Idiomas</i>	Latín y Griego	Idiomas nacionales	Inglés
<i>Pago</i>	Padres	Impuestos	El usuario
<i>Proveedores</i>	Iglesia	Estado	Corporaciones
<i>Lugar</i>	Lugar del conocimiento (Monasterios)	Pueblos y ciudades	Cualquier lugar
<i>Cuándo</i>	Tiempo concertado	Tiempo establecido	Cualquier momento
<i>Sistema económico</i>	Tradicionalismo	Taylorismo	Neoliberalismo
<i>Elaboración del currículum</i>	Profesor	Estado	Necesidades del alumno

Fuente: "En busca de la clase virtual". Editorial Paidós, 1997.

El crecimiento de la "industria del conocimiento" está produciendo la demanda de nuevas habilidades y de alfabetización tecnológica.

Hoy, los sistemas educativos no logran proporcionar la cantidad y calidad de trabajadores que los países con un crecimiento económico sostenido necesitan en las puertas del s. XXI, no consiguen responder

a esa parte de educación que el individuo necesita para prepararle como ciudadano de una sociedad de la información.

A cada época le corresponde una concepción del tiempo que marca la vida humana a veces de modo inexorable. La aceleración de los acontecimientos científicos, lo mismo que la vorágine de acontecimientos geopolíticos que suceden a un ritmo tan vertiginoso que nos impide integrarlos y el acortamiento del tiempo de vigencia de los mismos incide en el ritmo de la vida humana a través de las variaciones de los modos de producción y las relaciones de producción.

Los ciclos de vida varían de un modo tan acelerado como el entorno que nos rodea. El ciclo vital, hasta hace pocos años, se componía de un tiempo de formación, un tiempo de producción y una jubilación más o menos cuantiosa pero segura. Las profesiones eran estables y las innovaciones en los modos de producción se hacían asequibles e integrables por las personas en su estructura vital; pero ahora el ciclo vital ha variado sustancialmente: a un tiempo de formación más largo que antes le sucede, en la mayoría de los casos, un tiempo en paro o empleo precario, seguido de períodos de formación y recualificación profesional porque el mercado laboral tiene otras exigencias, están desapareciendo profesiones y apareciendo otras.

Las variaciones del mercado laboral dan por concluida la época de las llamadas catedrales industriales. Estamos en una época de auge de pequeñas empresas, sociedades anónimas laborales, etc., y una vuelta al artesanado que contribuirán a rellenar lo que se denominan "huecos productivos", pequeños espacios para la producción, de rápida aparición y desaparición, proporcionando empleo temporal a pequeños grupos.

Estamos en una época de cambio de las pautas de consumo y de uso del tiempo social. La ampliación masiva del consumo llevó a un consumo homogéneo (fordismo clásico); hoy se mueve en una pauta de diferenciación dentro de la homogeneización.

6.1.1. La educación, formación y aprendizaje hoy, y el trabajador de mañana.

La **misión** de la educación consiste en conducir a los educandos a un nivel de capacidad en el que se conviertan en diestros ejecutores "*profesionales*" y aprendan a funcionar juntos como equipos u organizaciones efectivos.

El aprendizaje es la esencia de la humanidad, es el corazón del crecimiento. Es lo que diferencia a la humanidad del reino animal. Los animales pueden aprender cosas, pero ¿pueden ellos hacerse preguntas y aprender sin que les enseñen?

El aprendizaje está más allá de la educación y en el centro de la experiencia humana. Es el proceso de transformación de la experiencia en conocimiento, habilidades, actitudes, etc. No se trata simplemente de una cuestión de interiorización de percepciones de este mundo exterior, se trata de experimentarlo y después razonar y pensar acerca de ello, y más tarde alcanzarlo y comprenderlo.

Por decirlo simple y llanamente, se trata de "**aprender haciendo**". En consecuencia la posición del educador no ocupa el lugar del didáctico y del informador solamente, sino de director del proceso -de "*magister*"-.

Hasta el siglo XVIII, la artesanía, el comercio, los profesionales en general presentaban un perfil bastante restringido y con pocas alteraciones. La explosión del conocimiento en el ámbito de las "nuevas" ciencias, la primera revolución industrial y la división del trabajo creó una "divergencia" entre trabajo y educación: los lugares de trabajo ya no podían realizar tareas educativas, especialmente en el ámbito del conocimiento y capacidades generales, que quedaron relegados a las escuelas profesionales/técnicas. Tras la segunda guerra mundial, la necesidad de *preparar* (de nuevo) la mano de obra industrial y la expansión y los cambios en los negocios y el comercio trajó

consigo el desarrollo de una panoplia de programas de formación "fuera del trabajo".

Sin embargo, la expansión de la educación escolar aumentó el nivel educativo de la población, pero generó críticas y dudas por parte de la industria y de las profesiones. Los comentarios y quejas más frecuentes eran del estilo: que se le daba poca importancia a la práctica, que la información se quedaba obsoleta, que no conocían suficientemente la organización y la cultura del trabajo, que faltaban actitudes profesionales y oportunidades de realizar prácticas...

Críticas que surgen tras la 2ª Guerra Mundial y que todavía hoy están vigentes y con mayor fuerza. Jamás ha estado tan intensa y tan profundamente arraigada la identificación de la enseñanza escolar con el aprendizaje; simultáneamente, jamás ha alcanzado un punto tan álgido la marea de descontento hacia las actuales instituciones educativas (manifestación de estudiantes universitarios en Alemania el 27/11/97 solicitando mayor inversión en educación para mejorar la calidad de ésta).

Podría ser, porque jamás ha estado tan ligado al aprendizaje -conocimientos adquiridos- con la obtención de un trabajo-status (reconocimiento social).

El aprendizaje es un proceso en el que el individuo aprende a valorar sus capacidades reales, aprende a desarrollarlas y utilizarlas en la resolución de los múltiples problemas que la realidad cotidiana plantea continuamente; desde cómo huir de un atasco de tráfico hasta cómo dotar de significado la actividad profesional o el tiempo libre.

El aprendizaje es así una tarea que ni los individuos ni los grupos pueden dar por terminada nunca. Se produce hoy un "movimiento de convergencia" entre trabajo y aprendizaje/educación.

"La idea -ampliamente difundida- de que el aprendizaje teórico en la escuela y el aprendizaje práctico en el campo profesional pueden

integrarse significativamente en un currículum es incorrecta y debe considerarse como uno de los mitos que han guiado la innovación escolar durante las últimas décadas...⁽¹⁴⁾.

La organización laboral y la organización escolar deben asumir cada uno su responsabilidad educativa; deben trabajar ambos currículums con objeto de que gradualmente el papel de estudiante se subordine al papel profesional del futuro trabajador, especialmente en una "cultura del trabajo" y "sociedad del trabajo". (Pero ¿cómo nos preparamos para una cultura social del ocio? -El interrogante queda para una futura tesis).

Cuadro 6.5.
Relación entre educación, aprendizaje y trabajo

LA RELACIÓN ENTRE EDUCACIÓN, APRENDIZAJE Y TRABAJO			
ORIENTACIÓN		→ TEÓRICA/GENERAL	
ORIENTACIÓN PROFESIONAL/PRÁCTICA			
APRENDIZAJE INSTITUCIONAL			
APRENDIZAJE EN EL TRABAJO			
EDUCACIÓN GENERAL ↓ CURRÍCULUM OCULTO	FORMACIÓN FUERA DEL TRABAJO ↓ CURRÍCULUM OCULTO	FORMACIÓN EN EL TRABAJO	APRENDIZAJE EN EL TRABAJO
no orientado directamente al trabajo.	experiencia laboral ocasional/proceso laboral interrumpido ocasionalmente.	proceso laboral interrumpido ocasionalmente.	proceso laboral ininterrumpido.

Fuente: "Cuatro Culturas en Educación" de Walter Leirman, profesor de pedagogía en las Universidades de Aquisgran, 1996.

14 DE VRIES *Het Leven en de Leer*. 1988 (tesis doctoral).

Por otro lado, a nuevas situaciones sociales hay que ofrecer nuevas soluciones. El aprendizaje hoy significa innovación, una innovación que muchas veces no es más que una necesidad de adaptarse a situaciones nuevas.

Es conveniente, sin embargo, introducir cada vez más la práctica del aprendizaje innovador que, en teoría, situaría a las personas y los grupos en una mentalidad de cambio necesario y anticipador para evitar el desfase.

Un principio básico de todo aprendizaje es que lo aprendido debe estar claro para el que aprende, debe ser útil en sentido amplio (ayudar a resolver problemas o situaciones problemáticas, habilitar para el desempeño de un puesto de trabajo, satisfacer una curiosidad intelectual, etc.) e implicar acciones concretas.

Cada vez más el número de descubrimientos se multiplica, la naturaleza del saber cambia, la información se controla cada vez menos desde los ciudadanos y se concentra progresivamente en menos manos; el ciudadano es más vulnerable en cuanto es más manipulable, el vehículo para ello es la información, el lenguaje. El problema hoy no es ya "informar" a los alumnos: ni de cultura científica, ni de lo que pasa por el mundo. El desafío es enseñarle a manipular la información, entenderla y criticarla y enseñarle dónde hay que buscarla, para qué y cuándo utilizarla de modo eficaz y honesto. Para ello hay que potenciar aptitudes y enseñar a desarrollar capacidades.

"La capacidad de pensar y hacer algo nuevo debe enmarcarse en relación con las demandas prácticas de cada individuo en particular. La capacidad de manejar un ordenador contribuirá en muy poco a la autonomía básica de una persona en una economía de subsistencia, y lo mismo puede decirse de las aptitudes de realizar labores agrícolas en las sociedades post-industriales. La autonomía de un individuo se verá estimulada o frenada en la medida que sus esquemas intelec-

tuales se adapten a tales demandas específicas: estará capacitado o discapacitado. Las competencias que se designen como básicas en cualquier cultura serán las necesarias para hacer posible que sus miembros entiendan e interpreten las reglas de esa cultura, para que adquieran la potencialidad de participar satisfactoriamente en esa cultura de manera que se ganen el respeto de sus iguales y refuercen su propia autoestima."⁽¹⁵⁾

Es más que evidente que, para trabajar en la Sociedad de la Información, donde los avances tecnológicos y la competencia entre empresas estimulan la velocidad del cambio estructural; donde cada año, por término medio, más del 10% de los puestos de trabajo desaparecen y son sustituidos por puestos diferentes⁽¹⁶⁾ en procesos nuevos, en empresas nuevas, que en general requieren competencias y cualificaciones nuevas, más elevadas y amplias, **se necesita revisar la educación y la formación** para que vayan a la par con la revolución de las tecnologías de la información y la comunicación.

La mayoría de los trabajadores de la industria y de los servicios de los países occidentales son usuarios de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) y son conscientes de cómo han cambiado substancialmente su trabajo (como cambia casi constantemente), las demandas y las prácticas de trabajo. El trabajo es ahora más rico desde el punto de vista psicológico (más de gestión) y menos estresante desde el punto de vista físico.

El/la trabajador/a de la sociedad de la información y del conocimiento -el/la trabajador/a del mañana, pero casi de hoy mismo, requiere una enseñanza de calidad. La calidad debería garantizarse en todos los niveles, en todos los sectores y ser más accesibles de lo que es.

15 Doyal Len y Goughian. "La Teoría de las necesidades humanas". Madrid 1994. Pag. 260.

16 Existe cada vez más bibliografía sobre "yacimientos de empleo" o nuevas profesiones.

En los sistemas educativos "gratuitos" de las sociedades industriales se crearon una capa tras otra de normas, reglamentos y procedimientos que proporcionan hoy un sinnúmero de obstáculos que impiden a los alumnos aprender lo que desean o necesitan. Obstáculos y rigideces que son un contrasentido en la "aldea global" en la que nos desenvolvemos.

Así, un individuo tendría que poder acceder a la instrucción que satisfaga sus necesidades, en cualquier momento que quisiera, independientemente de donde esté.

La educación tiene que ser relevante y actualizada. Tiene que conectarse con las redes de conocimiento, de tal modo que lo que enseñe esté relacionado con la investigación y se pueda predecir la demanda de habilidades.

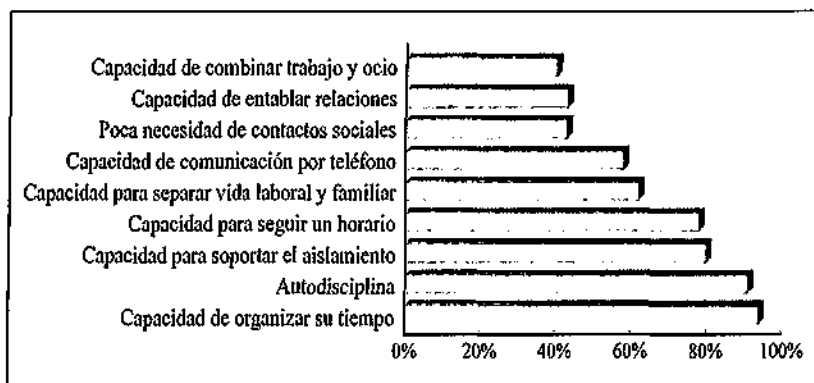
La educación tiene que adaptarse a las necesidades de las personas. Esto significa no sólo proporcionar una educación donde quiera y cuando quiera el/la aprendiz sino también a su propio ritmo, en unidades que tengan la duración y frecuencia adecuados para él/ella. Vamos, por tanto hacia una educación a la carta que requiere una tecnología que es a su vez la que ha provocado los cambios e innovaciones que le exige a la educación.

El/la trabajador/a y educando de la sociedad de la información y del conocimiento (el trabajador del futuro próximo) requiere una habilidades psicomotoras, visuales, cognitivas, etc. para usar los ordenadores (herramienta indispensable para el desarrollo de su trabajo) que hasta ahora no parecían ser tan relevantes, y que van en detrimento de otras por la propia naturaleza del trabajo.

En la antigua economía, las habilidades básicas del trabajador, el albañil o el conductor de autobús de la era industrial eran relativamente estables.

En la economía tecnificada, las habilidades o capacidades del trabajador se centran en el **conocimiento**, lo que requiere pensamiento y colaboración, aunque su trabajo se esté desarrollando fuera de la sede social de su compañía de manera “no presencial” pero dentro de la estructura productiva/organizativa de la empresa, es decir, *teletrabajando* (de acuerdo al nivel educativo, los que cuentan con una educación superior son los que más interés muestran por teletrabajar, las cifras oscilan entre el 62% en Alemania y el 68 % en España).⁽¹⁷⁾

Cuadro 6.6.
Las características personales que debe reunir un teletrabajador



Fuente: *European Journal of Teleworking*, 1995

A las características presentadas en el Cuadro 6.6., que configurarían al trabajador del siglo XXI cabe añadir:

- Habilidad en el manejo de ordenadores.

17 "Teletrabajo". Junio 1996. Forum.

- Capacidad de redacción; sus informes han de ser claros, concisos y pertinentes, ya sea a través del teléfono, videoconferencias o por escrito.
- Alto nivel educativo-formativo (educación universitaria).

6.1.2. Características de la educación para el futuro. La tecnología transforma el modelo

Parábola del buen educador⁽¹⁸⁾

Había un profesor que insistentemente planteaba y explicaba los temas o lecciones de clase en y desde un contexto de "globalidad", resaltando siempre su interdependencia y su pluridimensionalidad. Acostumbraba también a exponer y analizar críticamente todas las opiniones y teorías al respecto, haciendo ver a sus alumnos la incidencia y repercusión en el *futuro* de unas interpretaciones y otras.

Los alumnos estaban en total desacuerdo, e incluso disgustados con dicho profesor porque a ellos, decía, sólo les gustaba el *presente*; nada el pasado y menos aún el futuro. Únicamente pretendían aprobar y "pasar" sin otras complicaciones.

Un buen día el profesor dijo a sus alumnos que había tenido un sueño durante el cual vio a uno de sus actuales alumnos cincuenta años más tarde. Y que dicho alumno estaba muy enfadado porque, decía, le habían enseñado muchas cosas, pero todas relativas al pasado y sobre su propio país y, en cambio, muy pocas sobre el resto del mundo. Su mayor enfado provenía de que nadie le había advertido que, de adulto, se encontraría y tendría que enfrentarse con problemas cada vez más interrelacionados e interdependientes a todos los niveles, incluso a nivel mundial. Así, por ejemplo, los problemas

18 Muller, R. "The Birth of a global Civilization". 1992.

relativos a la paz mundial, el desarrollo/subdesarrollo de los pueblos, la ecología, la política, la religión y tantos otros más.

Y que dicho alumno, cada día más disgustado, se preguntaba e interpelaba constantemente gritando: ¿Por qué no se me advirtió a su debido tiempo? ¿Por qué no me educaron mejor? ¿Por qué mis educadores no me hablaron de estos problemas, ayudándome a descubrir y comprender que soy miembro de una Humanidad interdependiente? ¿...? Y, todavía más enfadado, culpaba a sus educadores diciendo: me han enseñado a "alargar" mis manos con enormes y complicadas máquinas; mis ojos con potentes telescopios y microscopios; mis oídos con teléfonos, radios y todo tipo de telecomunicaciones; mi cerebro con complicadas computadoras... Pero no me han enseñado cómo ampliar mi corazón, mi amor, mi afectividad, ni mi solidaridad con el resto del mundo; mi interdependencia e interrelación con la familia humana... Mis educadores, decía, sólo me han dado *half a loaf*: he perdido la mitad de mi vida, de mi tiempo; he recibido una educación "a medias", incompleta, insuficiente, superficial.

Y añadía desde su amargura y frustración: "*You, teacher, gave me half a loaf...*"

Así concluyó el sueño que había tenido este profesor, éste es el grito amargo con el que concluye esta parábola y cuya moraleja, creemos, se percibe.

¿Un nuevo paradigma de educación?⁽¹⁹⁾

Sandra es estudiante de cuarto curso de Filosofía. Se levanta por la mañana pero en lugar de arreglarse y prepararse para salir a la Universidad, se prepara un café con leche y enciende su ordenador y su modem. Se conecta al servidor Internet de la Facultad de Filosofía. Entra en su página personal y consulta su lista de lecturas

19 Bustamante, J. "Universidades Virtuales". 1996.

para esta semana en antropología. Repasa las fechas de entrega de sus trabajos. Hay un mensaje del profesor de Metafísica II. Le envía de vuelta el trabajo del cuatrimestre pasado con sus correcciones. Vuelve a las fechas de entrega y ve que es mejor no retrasarse con el comentario de texto de Lógica I que escribió ayer. Abre la ventana del programa FTP y transfiere su fichero al buzón de correo electrónico del profesor. Repasa la lista de vídeos y cintas de audio sobre temas específicos que pueden ser de su interés. Señala en su pantalla a golpe de ratón un vídeo sobre los presocráticos. Sabe que le llegará dentro de uno o dos días por correo. Recuerda que el delegado de curso tenía que discutir con el tutor del curso el calendario de exámenes. Carga el programa Internet Phone, pone en marcha la pequeña cámara que está encima de su ordenador y aparta descuidadamente, en un gesto instintivo, sus cabellos de la cara. Sabe que su imagen va a ser recibida una vez establezca comunicación con el Local de Estudiantes. Ahí tiene, en su pantalla, al delegado de su curso. Charla con él por un tiempo. Es una videoconferencia a tres bandas. Queda para encontrarse físicamente con ellos en la Facultad pasado mañana, mientras recuerda con cierto disgusto que tiene tutoría electrónica en diez minutos. El profesor y ella comentan algunos aspectos del rendimiento académico. En la pantalla, detrás de la figura del tutor, puede distinguir los viejos estantes abarrotados de libros que decoran su despacho, y el sillón de orejas donde reposa su cabeza mientras habla con ella. Se despide de él. Corta la comunicación. Se siente algo perezosa, y recuerda que le gustaría echar un vistazo a la edición original de unos textos Neoplatónicos. Ejecuta el programa Dioscórides, y recorre con sus ojos los caracteres delicadamente tratados por la mano de Plotino. Le gustaría haber trabajado más el Griego y el Latín para poder leer directamente del original los textos clásicos que se encuentran a su disposición. Después de un rato decide salir del programa y apagar el ordenador. Le esperan dos horas de sosegada lectura de "Meditación de la Técnica", de Ortega.

Este caso no es tan futurista como parece. De hecho, es la promesa que la educación on-line pone a la vuelta de la esquina. En parte por el desarrollo de la electrónica, la informática y las telecomunicaciones, y en parte por dar respuestas a unas demandas sociales de aprendizaje/formación continua a lo largo de toda la vida, no en periodos concretos.

Las TIC albergan una enorme capacidad para reducir las distancias y mejorar el acceso a la información y los servicios.

Algunos Estados miembros de la Unión Europea han lanzado planes para alinear sus sistemas educativos con la dinámica de la Sociedad de la Información⁽²⁰⁾.

El ministro federal alemán de educación ha anunciado una iniciativa de este tipo, *Schulen ans Netz*, con la cual 10.000 de las 52.000 escuelas alemanas estarán conectadas con redes y servicios multimedia nacionales e internacionales en un periodo de tres años.

El Gobierno Blair ha aprobado en Octubre de 1997 una inversión de 100 millones de libras (unos 24.000 millones de pesetas) para dotar de videoterminals a los alumnos de los 32.000 colegios con que cuenta el Reino Unido.

España tiene varios programas (Atenea, Mercurio...) con propósitos muy modestos de acuerdo con los presupuestos.

Pero ¿cuales son las características de este nuevo "sistema educativo" por el que parece que todas las sociedades occidentales apuestan en mayor o menor medida?

La Unión Europea está facilitando la creación de programas de educación a distancia en todas las áreas y a todos los niveles con tecnología telemática.

20 *Boletín de la Unión Europea. Suplemento 3/96.*

El *Informe Delors sobre Crecimiento, la Competitividad y el Empleo* (1993) destaca la necesidad de una educación continua y de reciclaje a través de toda la vida de los ciudadanos europeos, y el *Informe Bangemann sobre Europa y la sociedad global de la información* recomienda en su *Área de aplicación* Dos la promoción de centros de educación a distancia que ofrezcan cursos, tutorías y formación profesional destinados a las grandes empresas y administración pública.

Esta educación ("virtual") presenta ciertas características:

1. Los estudiantes no están físicamente localizados en una misma localidad o en sus proximidades. Por el contrario, se distribuyen en un área tan solo limitada por el alcance y la accesibilidad de los medios técnicos empleados. Limitación difusa en el caso de utilizar medios telemáticos o un soporte tipo World Wide Web.
2. Los materiales de los cursos y su programación se estructuran teniendo en mente el modelo de educación en el que van a ser utilizados. Multimedia, formularios en formato HTML, página Web, grabaciones de audio, videoconferencia, etc.
3. Las estructuras institucionales y medios técnicos empleados están diseñados en función de la necesidad de poner en funcionamiento y gestionar todo un conjunto de elementos: estudiantes a distancia, aulas y laboratorios virtuales, tutores vía electrónica, etc.

Los noventa constituyen la época de las telecomunicaciones. En rigor, "telecomunicaciones" significa la comunicación a distancia con o sin cables. Hasta hace poco el término suscitaba imágenes de un antiguo sistema telefónico simple (POTS) y su concomitante sistema de telégrafos, la red de cables y alambres interconectados, completados por los nexos por satélite y microondas que circulan el mundo.

Esta red está pasando de ser de banda estrecha a banda ancha, de análoga a digital.

La evolución rápida y dinámica de las tecnologías están poniendo las bases para el "teleaprendizaje en el ciberespacio".

La promesa de las futuras generaciones de tecnología satélite (los llamados satélites de órbita terrestre baja -LEO-) es que será posible establecer conexión desde cualquier parte con cualquier otra parte por medio del teléfono o el ordenador.

La comunicación se podrá realizar sincrónica -el que transmite y recibe operan en el mismo marco temporal-, y asincrónicamente - transmisor y receptor no actúan en el mismo marco temporal. Las audioconferencias, videoconferencias, teleconferencias son un primer paso hacia la clase o "aula virtual" del futuro.

Los niveles de la clase operan sincrónicamente, pero la interacción entre un aprendiz y una institución educativa virtual es esencialmente asincrónica. Las instituciones tendrán una red interna en la que los modos sean teleadministración, los servicios de teleapoyo, la telebiblioteca y sus departamentos académicos. Cada uno de dichos departamentos, a su vez, tiene su propia jerarquía de niveles.

Un sistema completo de teleaprendizaje a múltiples niveles que constituya una escuela y/o universidad virtual existiría a niveles sincrónicos y asincrónicos.

El nivel asincrónico equivaldría a ser capaz de acceder a un complejo sistema de bases de datos integradas. Éste es el nivel de eje conocimiento -problema. La forma de acceder a dicho sistema no depende del tiempo o del espacio, y podría atraer a un gran número de estudiantes.

En España, y más concretamente la **Universitat Oberta de Catalunya (UOC)**, es una de las primeras experiencias en el mundo de

las universidades virtuales. Creada bajo los auspicios de la Generalitat catalana en 1995, nace con el objetivo de crear un modelo de universidad orientado a la enseñanza a distancia de alta calidad mediante la aplicación de tecnologías interactivas y multimedia, y un conjunto de métodos pedagógicos innovadores. En este modelo se combinan las aplicaciones multimedia, el correo electrónico, la distribución de material mediante videos y cintas de audio, con otras técnicas tradicionales de la educación a distancia, complementadas con encuentros presenciales.

Dentro de su filosofía de funcionamiento destaca la potenciación del concepto de *campus virtual* como medio principal de contacto entre los componentes de la comunidad educativa. Por medio de este campus virtual los estudiantes pueden comunicarse con otros estudiantes, consultar libros en la biblioteca de la Universidad, consultar la prensa diaria en un quiosco electrónico, realizar consultas a tutores, profesores y consultores, mandar sus trabajos de curso, etc. Este modelo de campus se complementa con la creación de centros de soporte distribuidos por el territorio de Cataluña equipados con salas de reuniones y videoconferencias, lo que permite una mayor apertura de la universidad a las comunicaciones en las que se inserta, ofreciendo así la oportunidad de ser foco de extensión cultural.

	Coincidencia en el tiempo	No coincidencia en el tiempo
Coincidencia en el espacio	Encuentros presenciales	Centros de soporte
No coincidencia en el espacio	Teleenseñanza	campus virtual

Universitat Oberta de Catalunya

Las primeras carreras ofrecidas en el curso académico 95-96 fueron Ciencias Empresariales y Psicopedagogía, a las que se han unido Derecho y Humanidades durante el curso 96-97. Está previsto un calendario de incorporación de nuevas titulaciones: Ingeniería en Informática de Sistemas e Ingeniería Técnica en Informática de Gestión (curso 97-98), Filología Catalana y Administración y Dirección de Empresas (98-99), Estadística y Filología Inglesa (1999-2000) e Ingeniería Informática (2000-2001). En la actualidad cuenta con 1500 personas.

Además de su función docente la UOC ha establecido cuatro líneas prioritarias de investigación:

1. Metodologías y técnicas de desarrollo de educación a distancia.
2. Aplicaciones didácticas multimedia e interactivas.
3. Sistemas informáticos y de comunicaciones integrados en el concepto de campus virtual.
4. Metodología y técnicas de evaluación.

En definitiva, se puede afirmar que es una iniciativa de lo más interesante y ambiciosa a nivel internacional. Su modelo presenta las líneas maestras que caracterizan a las universidades virtuales de nuevo cuño.

Existen otras experiencias de instituciones que imparten cursos *on-line*: Open University británica; Virtual On Line University, institución sin ánimo de lucro.

Estas y muchas otras son las posibilidades que un uso innovador de la informática y las telecomunicaciones permite desarrollar, posibilitando la creación de escenarios virtuales de formación. Mientras se espera el advenimiento de una nueva generación de sistemas de enseñanza a distancia y escenarios virtuales de formación, cabe plas-

mar las demandas que se plantean al sistema educativo del futuro para que sea de calidad y "prepare para la vida":

1. *Debe ser un sistema educativo integrador;* Propiciar la igualdad de oportunidades, tanto en el acceso al propio sistema como en las posibilidades de desarrollo personal a través de él por medio de una educación obligatoria comprensiva, un bachillerato con fuerte competencia técnica y una educación técnico profesional versátil y flexible, sin olvidar su dimensión práctica.
2. *Debe proporcionar una cultura básica amplia.*
 - 2.1. Dicha cultura debe consistir en una elemental descripción de la realidad social, el "saber" decantado por la Humanidad a lo largo de la historia.
 - 2.2. Debe incluir dicha cultura:
 - El dominio de un lenguaje, o mejor, el dominio de las lenguas.
 - El dominio de un lenguaje lógico.
 - El dominio del lenguaje de los instrumentos, de la lógica de la comunicación.
 - El dominio de sistemas de aprendizaje que predispongan a los ciudadanos para ser capaces de aprender a lo largo de toda su vida.
 - 2.3. Propiciar y desarrollar actitudes hacia el conocimiento -deseo de saber más-. Propiciar ciudadanos críticos con conductas eficaces e inteligentes para lograr su nivel de aspiración personal, que les permitan insertarse profesionalmente.
3. *Debe ser un sistema flexible con capacidad de adaptación a la demanda del mercado de trabajo.*
4. *Debe ser versátil, propiciar la participación y fomentar la iniciativa y creatividad.*

5. *Los maestros/profesores deben recuperar el reconocimiento social*; En la educación actual son los grandes olvidados, incluso por ellos mismos:
- “Enseñar, qué gran tarea”.
 - “Con la ayuda de mi profe volaré con mis propias alas”.

6.2. LA EMPRESA: AGENTE ACTIVO Y RECEPTIVO DEL APRENDIZAJE

Nos encontramos ante lo que sociológicamente se ha llamado el fenómeno de *la aceleración histórica*, es decir, una época en la que todo se transforma demasiado rápidamente, los acontecimientos son de muy corta duración y más difícil pervivencia, por lo que el cambio se instaura casi como la única realidad fija, duradera e inmutable. En una era del cambio y de la transformación, la innovación se constituye en clave de supervivencia para toda organización moderna. Por tanto, la innovación es una necesidad de toda cultura empresarial, de su estrategia, de su estructura organizativa, de los procesos y de las personas.

Es importante que los trabajadores se sientan identificados con los objetivos empresariales y que sepan cuál es la contribución de su trabajo a la consecución de los objetivos.

La empresa se beneficia de los conocimientos y habilidades de sus trabajadores y debe obligarse a potenciarlas y desarrollarlas si quiere competir y no quedar desfasada y/o expulsada del sistema productivo.

El advenimiento de la fabricación de alta tecnología, basada en la microelectrónica y en la fabricación asistida por ordenador, marcó la aparición de una lógica de localización industrial. Las empresas electrónicas, productoras de las máquinas de nuevas tecnologías de la información, también fueron las primeras en practicar la estrategia

de localización que permitía y requería el nuevo proceso de producción basado en información. Durante los años ochenta, diversos estudios empíricos realizados por profesores y estudiantes graduados del Institute of Urban and Regional Development de la Universidad de Berkeley, proporcionaron un sólido análisis del perfil del "nuevo espacio industrial". Se caracteriza por la capacidad tecnológica y organizativa de separar el proceso de producción en diferentes emplazamientos mientras integra su unidad mediante conexiones de telecomunicaciones, y por la precisión basada en la microelectrónica y la flexibilidad de fabricación de sus componentes. Además por la singularidad de la mano de obra requerida en cada estadio y por los diferentes rasgos sociales y medioambientales que suponen las condiciones de vida de segmentos tan distintos de esa mano de obra (Aspectos o características que quedan reflejados en el capítulo 3º "Marco empresarial" de este estudio).

El nuevo espacio industrial se organiza en una jerarquía de innovación y fabricación articulada en redes globales de capital, gestión e información, cuyo acceso al conocimiento tecnológico constituye la base de la productividad y de la competencia⁽²¹⁾. Las firmas comerciales y, cada vez más, las organizaciones e instituciones se organizan en redes de geometría variable, cuyo entrelazamiento supera la distinción tradicional entre grandes empresas y empresas pequeñas, atravesando sectores y extendiéndose por agrupaciones geográficas diferentes de unidades económicas.

En consecuencia, el proceso de trabajo cada vez se individualiza más, se desagrega la realización del trabajo y se reintegra su resultado mediante una multiplicidad de tareas interconectadas en emplazamientos diferentes, marcando la entrada en una nueva división del trabajo, basado en los atributos/capacidades de cada trabajador más que en la organización de las tareas.

21 *Castells, M.* "La Era de la Información". *Alianza Editorial, Madrid, 1997.*

Así, la nueva tecnología de la información está redefiniendo los procesos laborales y a los trabajadores y, por lo tanto, el empleo y la estructura ocupacional. Mientras está modificándose la preparación para una cantidad considerable de puestos de trabajo en los sectores más dinámicos, otra gran cantidad de puestos están desapareciendo por la automatización tanto en la fabricación como en los servicios.

Por lo general, suelen ser puestos que no tienen la cualificación suficiente para escapar a la automatización, pero que son lo bastante caros como para merecer la inversión en la tecnología necesaria para reemplazarlos.

El aumento de preparación educativa, ya sea general o especializada, requerido en los puestos recualificados de la estructura ocupacional segrega aún más a la mano de obra en virtud de la educación, de la formación, de su "*saber hacer*" fruto del aprendizaje.

Así, la inversión en educación -por familia, Estado y empresas- en la actualidad se considera fundamental; es una inversión que contribuye a mejorar, fundamentalmente, la base general de conocimiento de una sociedad, no sólo el "capital humano" de los individuos. El "coeficiente de rendimiento social" es mayor que el "coeficiente de rendimiento individual".

Parece fuera de toda duda que los trabajadores con altos grados de capacitación y especialización son más productivos. Como señala Peter Druker, los llamados trabajadores del conocimiento se están convirtiendo en el centro de gravedad de la fuerza laboral en todos los países desarrollados, desde el momento en que la creación de riqueza depende, cada vez más, de la información que de otros recursos.

La sociedad (la empresa) industrial produjo objetos. La de la información produce relaciones. La economía de la sociedad de la infor-

mación es el reino del valor añadido, del valor del conocimiento que interviene en la transformación del producto. Las empresas son cada vez más intensivas en conocimientos. La capacidad de competir está cada vez más determinada por la efectividad con que las empresas innovan sus productos, servicios y procesos.

La ventaja competitiva y el empleo dependen del modo en que logren explotar la intensidad de conocimientos de sus empresas.

Las empresas se enfrentan a la tarea de llevar al mercado con mayor rapidez productos y servicios hechos a medida y de mayor calidad. Sin embargo, el conocimiento disponible obtenido amenaza con quedar obsoleto cada vez con mayor rapidez. Se necesita el desarrollo continuo de nuevos conocimientos, el aprendizaje se convierte en un desafío para toda la vida.

No hace prácticamente ni una década (todavía quedan muchos pasos) la vida se dividía en dos períodos: el de aprender y el de trabajar. Se salía de las instituciones educativas (escuela, quizás Universidad) con las habilidades -oficio o profesión- requeridas para entrar en el período productivo -en el mundo del trabajo- donde su desafío era simplemente mantenerse actualizado con los avances presentados en su campo. Desde la dirección de personal incluso, se hablaba de plan de carrera.

En la actualidad se podría afirmar, sin correr demasiados riesgos, que la mitad de lo aprendido para conseguir la graduación (título profesional o universitario-Ingeniero o Licenciado) ha quedado obsoleto nada más conseguida, antes de incorporarte a la vida productiva. La Sociedad de la Información y del Conocimiento requiere, exige un aprendizaje vitalicio.

La empresa (organización) inteligente ha descubierto que necesita asumir la responsabilidad del aprendizaje. La empresa se convierte en una entidad educativa con el fin de ser competitiva.

La compañía puede competir sólo si puede aprender más rápido que sus competidores. Las empresas necesitan superar sus incapacidades de aprendizaje organizativas y crear "cultura de aprendizaje". Un requisito absoluto es que la dirección de personal sea un factor activo en la política de empresa, y no se limite a cubrir las vacantes (en el mejor de los casos; cuando no a amortizar puestos) y transferir a aquellos que hayan salido de la trayectoria de innovación. La aproximación al desarrollo del personal debe ser considerado como una estrategia de negocio de la empresa. De este modo, la política de personal⁽²²⁾ presenta una doble vertiente: es un medio efectivo para un mejor desarrollo del talento individual y también un instrumento de mejora del flujo de conocimiento.

6.2.1. La empresa como entidad educativa permanente

En los años ochenta se observó una creciente preocupación en los Estados Unidos en analizar cómo podían derribar las pasadas culturas burocráticas para convertirlas en "organizaciones de aprendizaje", "desapareciendo" a la vez las cosas que ya no eran útiles a las organizaciones. Por otra parte, al igual que en España, en estos momentos, la competencia era cada vez mayor y existe una necesidad creciente en modificar la manera en la que se hacían las cosas, para poder sobrevivir en un entorno cada vez más competitivo e interactivo.

La sociedad es cada día más interactiva, sobre todo a medida que las autopistas de la información, apoyadas en el cableado de las ciuda-

22 En nuestro discurso se le da mucha importancia a la Dirección de personal por considerarla prioritaria en contradicción con lo que sucede en España (hay una investigación realizada por Price Waterhouse - Cronfield de 1990, que manifiesta la escasa relevancia que en España se le da a la dirección de personal, olvidándose de que la Empresa es una combinación de tecnología, conocimientos y capacidades que se generan y amplifican por el aprendizaje colectivo de las personas.

des con fibra óptica (asfaltado de las autopistas de la información) se hacen realidad. Aparecen nuevos servicios -nuevos negocios- interactivos como: intercambio masivo de datos a alta velocidad, audio y vídeo conferencia de alta calidad, distribución e intercambio de imagen y sonido digital, servicios de telecompra, teleeducación, telemedicina, teletrabajo, videotex multimedia, etc.

Nos encontramos ante un punto de inflexión histórico y sociológico, pues está cambiando el modo en que la sociedad se desenvuelve económicamente. La empresa está cambiando radicalmente y puede llegar a desaparecer, en muchos casos, tal como la conocemos actualmente y como ha venido evolucionando prácticamente desde el renacimiento y la primera revolución industrial, para dar paso a las llamadas *empresas virtuales*.

El concepto de puesto de trabajo y de empleo varía substancialmente. Pero una empresa es, ante todo, una intención que personas humanas expresan de manera cognoscitiva o simbólica para obtener una posibilidad libremente querida; su núcleo no varía substancialmente: las empresas son negocios humanos, llevados por personas que para acometerlas disponen, como recurso básico, de su *inteligencia*.

A su vez el dinamismo interno de la economía tiene su fuente en la innovación de los conocimientos. Lo característico de la sociedad del conocimiento, no es que en ella se disponga de gran cantidad de información (posible por el desarrollo tecnológico), ni siquiera que se sepa mucho (para lo que se aumentan los ciclos formativos de 14 a 16 años; carrera más formación de postgrado, etc.); lo definitorio de esta sociedad, es que en ella *siempre es necesario saber más*.

Esto es lo que hace que la empresa tome el relevo o forme parte del engranaje educativo -en nuestra cultura occidental hasta hace muy poco las comunidades de aprendizaje han sido familia y escuela- y se convierta en entidad educativa permanente.

La empresa ha de ser, ha de convertirse, en lo que al principio del apartado ya hemos señalado como una "organización de aprendizaje" o *learning organization*⁽²³⁾ o como otros autores⁽²⁴⁾ afirman una "organización inteligente", es decir, organizaciones capaces de llegar a saber más, de aprender cosas nuevas -de innovar- de gestionar con eficacia, hacer los cambios necesarios y formar a otros que, a su vez, lleguen a saber más.

LO ESENCIAL DE UNA ORGANIZACIÓN INTELIGENTE

Formación continua a escala de los sistemas. Los trabajadores individuales transmiten sus conocimientos de tal manera que la organización puede adquirirlos, transfiriéndolos a los demás sectores e incorporándolos en sus procedimientos y acciones.

La creación y transferencia de conocimientos. Se hace hincapié sobre la creación, capacitación y transferencia de los conocimientos de forma rápida y fácil, para que los trabajadores que los necesiten tengan pronto acceso a ellos y puedan aprovecharlos rápidamente.

El pensamiento crítico y sistémico Se procura que los trabajadores adquieran nuevos hábitos de pensamiento, utilizando en las técnicas de su razonamiento productivo un enfoque sistémico, de modo que puedan percibir las relaciones y los circuitos de retroinformación, así como un enfoque crítico, para que puedan detectar los problemas de fondo.

Una cultura de aprendizaje que recompense, apoye y promueva la formación y la creatividad, a través de varios sistemas de rendimiento, desde la cúpula hacia abajo.

Un espíritu de flexibilidad y experimentación El trabajador tiene libertad para asumir riesgos, experimentar, innovar, explorar nuevas ideas y generar nuevos procesos de trabajo y nuevos productos.

El homocentrismo. La organización inteligente forma una comunidad protectora, que nutre, valora y apoya el bienestar, el desarrollo y la formación de cada trabajador.

Fuente: *Las organizaciones inteligentes cobran vida.* V. Marsick y otros.
Revista Training & Development Digest. Mayo 1997.

23 Término inglés desarrollado por Peter Senge en su libro "La quinta disciplina".

24 M.S. Spiro, M.A. Gephart, profesores de la Universidad de Columbia.
Muy utilizado también en la literatura organizativa anglosajona.

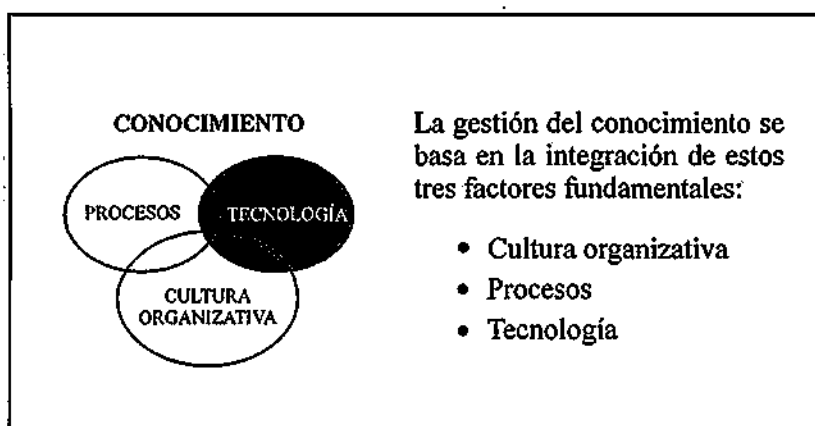
Pero, no toda conducta de aprendizaje *en* la organización o *de* la organización es inteligente desde el punto de vista organizativo. Para que la inteligencia organizativa se dé es necesario un nivel de aprendizaje que supone *perspectiva* sobre los condicionantes concretos y particulares.

Hay que salirse del tiempo presente, teniendo en cuenta el pasado, tanto de la organización particular como del fenómeno organizativo, saltar barreras organizativas, intereses particulares, hábitos personales, modelos de autoridad, sistemas de reconocimiento tradicionales, sistemas de retribución institucionales y rígidos, para gestionar de forma inteligente el conocimiento que les permitirá ser competitivo en el tiempo real.

La gestión del conocimiento es el esfuerzo de una empresa = organización por capturar, organizar, distribuir y compartir los conocimientos entre todos los empleados.

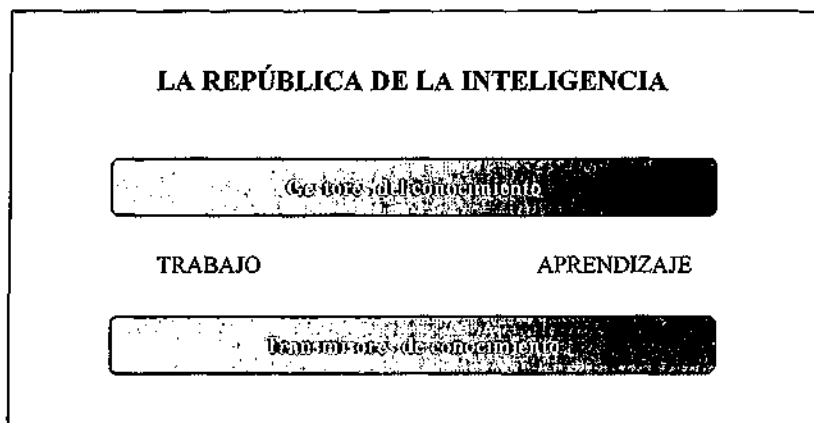
Cuadro 6.7.

Factores en los que se basa la gestión del conocimiento



Lo intangible domina en la actualidad, mientras lo tangible ha sido desplazado. El conocimiento es lo importante. Una gran parte del truco de la creación de valor consiste en captar y aplicar el conocimiento al vuelo y en una red transitoria (espacio virtual). Captar y aplicar el conocimiento requiere toda una nueva serie de nuevas dotes de organización, y algo más: toda una nueva forma de concebir la empresa (de la que se viene hablando a lo largo del estudio).

Cuadro 6.8.
Desarrollo del conocimiento



Fuente: *En busca de la excelencia. Tom Peters, 1996.*

6.2.1.1. Formación permanente en la Empresa española

El proceso de formación continua, o "durante toda la vida" es relativamente creciente en la empresa española. Se inicia en la década de los 80. Los años 80 significan la consolidación de la democracia y la adhesión de España a la Comunidad Económica Europea (CEE) y el inicio de los sistemas de formación profesional continua. En los años 90 se da un paso más, se desarrolla el modelo de Formación Continua (F.C) en la Empresa.

Cuadro 6.9.

Evolución de la F.C. en la década de los 80: consolidación de la democracia y adhesión de España a la CEE.

AÑOS	HITOS	CONSECUENCIAS
1981	Acuerdo Nacional de Empleo (ANE), firmado por Gobierno, patronal y sindicatos.	Establece convenios para impulsar la realización de cursos de formación y jornadas de estudio a través de institutos especializados.
1984	Acuerdo Económico y Social (AES), firmado por el Gobierno, la CEOE, CEPYME y UGT.	Define una política económica orientada prioritariamente a la creación de empleo y se adopta el compromiso para crear el Consejo General de Formación Profesional (FP), al objeto de facilitar la plena integración de las acciones de FP con el resto de la política de fomento del empleo.
1985	Adhesión comunidad Europea.	Permite el acceso a fondos europeos que financien la formación.
1985	Plan Nacional de Formación e Inserción Profesional (PLANIF).	Instrumenta la política de Formación Profesional Ocupacional y la Financiación de los Planes de Formación para Ocupados y Desempleados.
1986	Fondo Social Europeo.	Impulsa, cofinancia y establece las directrices que deben seguir los programas formativos para todos los países miembros de la CE.
1986	Constitución del Consejo General de la FP; I Plan Nacional de Formación Profesional.	Desarrolla y potencia la Formación Profesional y los subsistemas que se integran en ella: Formación Reglada, Formación Ocupacional y Formación Continua.

Fuente: "Psicología del Trabajo". Aedipe 1997.

Cuadro 6.10.
Evolución de la F.C. en la Década de los 90

AÑOS	HITOS	CONSECUENCIAS
1992	Tratado de la Unión Europea (UE) firmado en Maastricht.	Inicia una nueva etapa en el proceso de integración europea, principalmente en la dimensión social.
1992	I Acuerdo Nacional para la Formación Continua, firmado por los principales agentes sociales y gestionado por FORCEM.	Define y desarrolla un nuevo modelo de Formación Continua de gestión paritaria para garantizar una Formación Permanente, facilitar la movilidad de los trabajadores y mejorar la productividad y competitividad de las empresas.
1992	Acuerdo tripartito sobre Formación Continua.	Asigna cuotas para financiar el I Acuerdo Nacional.
1993	Libro Blanco sobre "Crecimiento, Competitividad y Empleo". Comisión de las Comunidades Europeas (CEE).	Colabora en la toma de decisiones que permitan sentar las bases de un desarrollo sostenible de las economías europeas para hacer frente a la competencia internacional creando también empleo. Adapta los sistemas de Educación y Formación Profesional: la formación se define como catalizador de una sociedad en fase de transformación.
1993	Recomendaciones sobre el "Acceso a la Formación" (CEE).	El Consejo Europeo recomienda a los Estados miembros orientar su política de Formación Profesional para que todos los trabajadores de la Unión tengan acceso a la Formación Profesional Continua sin ninguna forma de discriminación y puedan disponer de ella durante toda su vida activa.
1994	Cumbre Europea de Essen. Consejo Europeo.	Mejora las posibilidades de empleo mediante, entre otras, el fomento de las inversiones en Formación Profesional.

Evolución de la F.C. en la Década de los 90
(Continuación)

AÑOS	HITOS	CONSECUENCIAS
1995	Libro Blanco sobre "La Educación y la Formación" (CEE).	Establece que las políticas de Educación y de Formación de los Estados miembros deben contribuir a la puesta en marcha de Europa hacia una sociedad del conocimiento, puesto que el futuro de la Unión Europea dependerá en gran medida de su capacidad para ir en esta dirección.
1996	Acuerdo de Bases sobre la Política de FP: II Plan Nacional de Formación Profesional.	Prevé la creación del Instituto Nacional de las Cualificaciones Profesionales como órgano técnico de apoyo al Consejo General de la FP, y la puesta en marcha de líneas de actuación: <ul style="list-style-type: none"> - Observatorios de la evolución de las competencias. - Sistema Nacional de Cualificaciones Profesionales para el Reconocimiento y Certificación.
1996	II Acuerdo Nacional para la Formación Continua, gestionado por FORCEM.	Prorroga el I Acuerdo Nacional desde el 1997 hasta el 2000.
1996	Acuerdo tripartito sobre Formación Continua.	Establece la unidad de caja de la cuota de Formación Profesional.
1997	Acuerdo sobre la reforma laboral, pactado entre patronal y sindicatos.	Acuerdo sobre la reforma laboral, pactado entre patronal y sindicatos. Sustituye los contratos de aprendizaje por un nuevo modelo de contratación para la formación.

Después de los Pactos de la Moncloa a finales de los 70 se producen una serie de acuerdos entre Gobierno, patronal y sindicatos cuya principal finalidad era lograr la estabilidad económica, el empleo y el diálogo social, y donde ya se empezaba a esbozar lo que sería el inicio de la formación continua en España. Es el Acuerdo Nacional de Empleo (ANE) donde se establecen convenios dirigidos específicamente a impulsar acciones formativas, pero es con la creación del PLANFIP como instrumento básico de la política de Formación Profesional Ocupacional y con la constitución del Consejo General de la Formación Profesional cuando se inicia verdaderamente el proceso de desarrollo de la formación continua.

Sería con la adhesión de España a la CE y el acceso a los marcos de apoyo del Fondo Social Europeo -década de los 90- cuando se ponga en marcha una verdadera revolución en el ámbito de la formación empresarial. Se obtiene la ayuda económica necesaria para desarrollar planes y proyectos formativos en las empresas que faciliten afrontar los retos que se plantean a nivel europeo: la sociedad de la información, la globalización y la civilización científico-técnica.

En España la cooperación requerida a los agentes sociales se hace patente mediante la negociación y firma del I Acuerdo Nacional para la F.C., que se gestiona por FORCEM y se financia a través de las cuotas para la formación pagadas por empresas y trabajadores.

La FORCEM ha jugado y va a jugar hasta el año 2000 un papel trascendental en la consolidación de un nuevo sistema de Formación Continua de gestión paritaria, con el que se pretende garantizar la formación permanente. Ha conseguido generar la necesidad del "aprendizaje continuo" para mejorar la productividad y competitividad de las empresas.

Cuadro 6.11.
Resumen de los Planes de formación de FORCEM
en el curso 1997/98

PLANES DE FORMACIÓN

Solicitudes presentadas	4.756
Ayudas solicitadas*	226.117
Solicitudes aprobadas	3.517
Ayudas aprobadas*	62.423

*en miles de pesetas.

FINANCIACIÓN DEL PERMISO INDIVIDUAL
DE FORMACIÓN

Solicitudes	Número de Permisos Indiv.	Financiación
Presentadas	3.616	
Aprobadas	1.946	889.397.529
Pendientes de resolución	1.670	

ACCIONES COMPLEMENTARIAS
Y DE ACOMPAÑAMIENTO A LA FORMACIÓN

	Número	Financiación solicitada	Financiación concedida
Proyectos presentados	3.616	44.440*	-
Proyectos aprobados	329	14.128*	8.041*

*en miles de pesetas.

Fuente: FORCEM, 1997.

6.2.2. Qué debe/necesita enseñar la empresa

La aceleración del cambio técnico, la complejidad de los sistemas productivos modernos, la flexibilidad que requieren las empresas para dar respuestas rápidas a las fluctuantes exigencias del mercado, provoca un incremento de las necesidades de formación y una aceptación de que ésta constituye un elemento esencial de competitividad para las mismas. Por consiguiente, los efectos del avance tecnológico sobre los individuos han provocado que el trabajador no pueda abandonar nunca el sistema educativo. El crecimiento exponencial del progreso tecnológico y científico implica que el conocimiento se vuelve obsoleto a un ritmo acelerado, lo que tiene un significado especial para los profesionales, ya que mantener un alto nivel de competencia les resulta crítico.

Por su parte, la empresa, por un lado incentivada por las subvenciones de la Administración²⁵, por otro, necesitada ("necesidad obligada") de adaptarse a los profundos cambios que integran tecnología y organización, pone en marcha de manera sistemática la "formación continua", orientada a los trabajadores ocupados.

El objetivo básico que pretende la empresa con la formación de los trabajadores es la adaptación de los mismos a las nuevas tecnologías y a las nuevas formas de organización. El punto de partida son, por tanto, sus trabajadores -todos, desde el primer nivel al último de la empresa-, que tienen experiencia en el trabajo, buenos conocedores

25 En 1992, la Unión Europea, en el Tratado de Maastricht, da un impulso decisivo a la formación continua a través del Fondo Social Europeo, el único instrumento de política de empleo creado por el Tratado de Roma con el objeto de lograr la adaptación de los trabajadores "a las transformaciones industriales y a los cambios de los sistemas de producción, especialmente mediante la formación y la reconversión profesional". Este impulso europeo generó la activación de FORCEM con el que los agentes sociales firmaron un acuerdo para reactivar la política formativa empresarial.

de los procedimientos y frecuentemente de los productos, así como de las máquinas-herramientas y útiles que manipulan diariamente.

Tecnología, organización y experiencia son tres elementos interactuantes e interdependientes que condicionan la formación.

Las nuevas tecnologías (TIC), recualifican a los trabajadores que abandonan, en buena medida, sus capacidades profesionales clásicas y asumen otras nuevas como preparar, mantener y ajustar las máquinas, observar el proceso, auditar su trabajo, garantizar la calidad, remitir información sobre el proceso, etc. Incluso en las cadenas de montaje (hard o green), la formación del trabajador se centra más en que la máquina no tenga tiempos muertos y en la alimentación de la misma que en acciones directas.

Al mismo tiempo los profundos cambios que se observan en la *organización del trabajo* exige trabajar en equipo, reducir costes y mejorar procesos, participar en una mejora continua. Así los trabajadores se transforman en "gestores" de un proceso y del tiempo en que deben ser productivos, y para ello son necesarias habilidades para la comunicación, iniciativa, flexibilidad, creatividad, autocontrol, capacidades de adaptación a los entornos tecnológicos.

En una organización se imparte la formación a diferentes escalas: individual, de equipo y de toda la organización.

Las organizaciones tienen diferentes estilos y modos de aprender. Cada una aprende con arreglo al contexto de lo que hace, es decir, al ritmo de su trabajo, al caudal de sus recursos y a las imposiciones de competitividad con las que se enfrentan sus empleados. Entre los factores que, desde ese contexto, afectan al estilo del aprendizaje, se encuentran las estrategias de competitividad, la cultura corporativa, los ciclos de vida de las empresas del sector, la tecnología y la vida útil de sus productos.

Según los resultados de un amplio estudio realizado en las empresas de alta tecnología⁽²⁶⁾, se hace notar que el 68,6% de los encuestados entendían que su puesto actual estaba sometido a un proceso "muy/bastante" elevado de cambios en el conocimiento requerido, y el 52,8% percibía la amenaza de la obsolescencia como "muy/bastante" elevada.

Mientras un estudio realizado por la Asociación para la Formación y Desarrollo en la Empresa (AFIDE), en colaboración con el Instituto Universitario de Recursos Humanos (IURH)⁽²⁷⁾, nos dice que en 1991 una cuarta parte de las empresas españolas no había realizado una sola actividad formativa.

Según la misma encuesta, la importancia atribuida a la formación, decrece con el tamaño de la empresa, y no podemos olvidar que en España en torno al 97 % de éstas son pequeñas empresas (PYMEs).

Y según se desprende de la encuesta telefónica que para este Estudio se ha llevado a cabo entre unas 250 empresas de Madrid y Barcelona, no es significativa la necesidad formativa de sus trabajadores para adaptarse a la modalidad de teletrabajadores.

Después de estos escuetos pero significativos datos, no cabe duda que la empresa necesita no sólo acogerse a una formación continua subvencionada, sino que requiere urgentemente considerar **la formación como plan estratégico de la misma**. Porque la única finalidad de la formación es el aprendizaje, así como el único objetivo de la dirección es la mejora de la gestión, a través de un cambio adecuado.

26 "Actualización y autoeficiencia de los profesionales", E. Neira, C. Castro, D. Alvarez. Universidad de Santiago de Compostela, MINER 1994.

27 V.V.A.A. (1993) "Estudio de las necesidades de formación de la empresa española". Asociación para la Formación y el desarrollo de la Empresa (AFIDE) -Universidad Complutense de Madrid-

La formación debe ser un objetivo estratégico de la empresa. La Formación y el Desarrollo debe ser una de las áreas de mayor importancia en la gestión de sus recursos humanos.

En España, falta un gran camino por recorrer si nos atenemos a los datos que Henrik Holt presenta en un estudio sobre la gestión de Recursos Humanos dónde se analiza, entre otras variables, el papel estratégico de la Formación.

Cuadro 6.12.
Formación y desarrollo: Objetivos/Inversión

% EMPRESAS DONDE LA F & D ES CONSIDERADA COMO UN OBJETIVO PRINCIPAL		% EMPRESAS QUE INTERVIENE MÁS DE UN 2 % DE SU MASA SALARIAL EN FORMACIÓN	
%	POSICIÓN DE PAÍS	POSICIÓN DE PAÍS	%
34	D	F	80
31	N	S	60
31	DK	I	47
30	S	D	43
26	NL	NL	40
25	F	IRL	40
25	I	P	39
24	P	FIN	36
22	UK	N	36
22	IRL	UK	26
19	E	DK	25
12	FIN	E	23

Fuente: "Key Issues in Training and Development". Henrik Holt Larsen. 1994.

En él se ve que España ocupa el penúltimo puesto de los países europeos. Sólo el 19% de las empresas españolas consideran la formación como su objetivo principal y sólo el 23% invierte más del 2% de su masa salarial en formación.

En España la inversión (correlación entre horas de formación, número de días al año por trabajador dedicados a formarse, con el coste de la formación) en formación es muy modesta, menos del 1% sobre la masa salarial, y sin embargo el número de días por trabajador dedicados a formarse es comparativamente el mayor. Hecho que solo se explica por lo que venimos manifestando: la desconexión existente entre las necesidades de las empresas y el sistema educativo.

Una organización "inteligente" busca el cambio a través del dominio de un oficio. La empresa de producción evoluciona hacia la empresa del conocimiento, que se entiende aquí como el proceso⁽²⁸⁾ en el que:

- La información se adquiere de tal modo que el conocimiento se desarrolla.
- El conocimiento se clasifica e integra.
- El conocimiento se almacena.
- El conocimiento se actualiza.
- El conocimiento puede ser recuperado y transferido.
- El conocimiento puede ser aplicado.

Por último, no sólo la empresa necesita enseñar - formar a los trabajadores ante y para los cambios que se están produciendo, sino que también tendrá que redefinir el estilo formativo.

28 *Andreasen, E. y otros. ESIN 1997. Pags. 215 y 216.*

Los estilos de formación en las organizaciones dependen de:

- Si la principal fuente de los recursos tecnológicos de la organización es interna o externa.
- Si las inversiones de los recursos tecnológicos se hacen en determinados productos o servicios o en los procesos de su desarrollo, producción y entrega.
- Si el reconocimiento del aprendizaje es de carácter personal u oficialmente instituido.
- Si se utilizan procedimientos formales o informales para transmitir lo aprendido y los conocimientos que se adquieren.
- Si la formación en la organización se lleva a cabo por etapas o dentro de un proceso de transformación.
- Si los principios de la organización se refieren al diseño o la entrega de los productos y servicios.
- Si el esfuerzo del desarrollo está orientado a los trabajadores aislados o a grupos.

En definitiva las organizaciones inteligentes adoptan el o los estilos formativos que aseguran que la formación de los trabajadores individuales y de equipos contribuye a la formación a escala de los sistemas dentro de la organización y que esa formación de la empresa conduzca a acciones productivas.

6.2.3. A quién hay que enseñar. Quién enseña

Venimos hablando de la necesidad de adaptar los conocimientos, habilidades y aptitudes de las personas a las necesidades cambiantes de las empresas competitivas; hemos señalado la necesidad de que la política formativa se convierta en objetivo estratégico de la empresa.

La organización actuando como soporte del desarrollo y proporcionando todos los recursos necesarios tanto para el corto como para el

medio y largo plazo. Y los trabajadores que han de aceptar el auto-desarrollo para poder integrarse en la complejidad. La empresa que avanza, la "empresa inteligente" requiere un personal en formación constante; la organización capaz de aprender -*learning organizations*- (aunque sea desaprendiendo lo aprendido), tiene dos grandes implicados: la propia organización y los trabajadores organizacional. Así, la formación se convierte en cosa de dos, empresa y trabajador, reforzándose las ideas de que atañe también al trabajador si quiere mantener sus fuerzas vivas y actualizadas, y lo más alejadas posible de la rutina y la obsolescencia, y que la empresa debe facilitar la adquisición de más competencias profesionales y un desarrollo de habilidades que puedan ser útiles en el amplio mercado de trabajo.

En las organizaciones inteligentes (definidas en el apartado correspondiente, "La empresa como entidad educativa permanente"), los líderes y directores de todos los niveles prestan su apoyo, que es fundamental, a la formación y desarrollo de trabajadores individuales y de equipos, creando el ambiente propicio para el aprendizaje, pueden adoptar ciertas medidas que favorezcan éste, como tomar en cuenta el progreso y los resultados de la formación en la evaluación del rendimiento (62,2% de los participantes en cursos para mejorar el desempeño profesional manifiestan haber observado esta mejora²⁹) y premiar a los empleados por aprender de sus errores.

En una organización inteligente los directores alientan a los trabajadores a aportar ideas. Están constantemente requiriendo a los empleados que propongan soluciones a los problemas y les comunican su reacción ante cada sugerencia.

El director también puede llegar a ser un eslabón vital para la propagación de los conocimientos y la formación, si recurre a las dife-

²⁹ Estudio sobre la Evaluación de Acciones Formativas dirigidas al personal de las oficinas de farmacia utilizando la red Internet. FEFE, Junio 1997.

rentes áreas de la organización en búsqueda de soluciones y si discute sus éxitos y sus fracasos con los otros directores.

Así los directores prestan su apoyo para convertir la empresa en una *learning organization* con las siguientes acciones:

- Moldean una conducta de aprendizaje.
- Crean sistemas que facilitan el aprendizaje.
- Alientan a los trabajadores a aportar ideas nuevas.
- Velan por la propagación de los conocimientos y del aprendizaje.
- Asignan recursos con el fin de dejar constancia del compromiso de la organización con el aprendizaje.
- Comparten el liderazgo.

6.2.4. Qué debe aprender el trabajador/teletrabajador

Venimos hablando de la *learning organization*, sin embargo, es necesario establecer la organización del desaprendizaje. Hay que aprender a desaprender. Y no sólo en materia de prejuicios y actitudes, que por supuesto también, sino hay que derrumbar, para reconstruir de nuevo, viejos procesos, métodos, técnicas y, en definitiva "formas de hacer". Alvin Toffer, uno de los grandes futurólogos de nuestro tiempo, ya anunció que el analfabeto del futuro no va a ser aquel que no sepa leer ni escribir, sino aquel que sea incapaz de desaprender para volver a aprender.

Como dice Peter Druker, "los individuos deben adquirir nuevos conocimientos periódicamente si no quieren quedarse anticuados en esta sociedad". La organización que desaprende exige un directivo *management-*tolerante, dispuesto a olvidar su planteamiento anterior, abierto a la precariedad psicológica y por lo tanto esencialmente

creativo. Necesita integrar el caos de manera permanente en la estructura psicológica del trabajador y en la organización.

Tal vez, como fruto de ese caos ordenado al que está sometida la empresa ha dado origen a unas estructuras organizativas más flexibles que apoyándose en el desarrollo de las TIC han originado teletrabajadores, y van camino de producir Escuelas, Universidades y Empresas virtuales.

Para convertirse en una organización virtual, si no en un 100 por 100 sí parte de las distintas áreas de actividad que la configuran, se necesita mucho más que estar conectado a un montón de chismes ofimáticos de última generación. Es muy importante -imprescindible para su éxito-, tener en cuenta cuestiones tales como la confianza, el control la comunicación y la capacidad de adaptación-ayudar a los trabajadores a adaptarse.

Partiendo de que la empresa inteligente *intensiva en conocimiento* ha optado, al menos en parte, por el teletrabajo hay que referenciar las necesidades de formación, el aprendizaje específico que este colectivo requiere.

Podríamos dividir la formación de los teletrabajadores en dos niveles, según el estudio sobre Teletrabajo realizado por FOREM:

- a) Formación directamente relacionada con el nuevo enfoque funcional en el puesto de trabajo, y el consiguiente cambio de procedimientos, específico a cada grupo, de perfiles técnico-profesionales.
- b) Formación en competencias transversales comunes a todos los trabajadores, que incluye formación inicial y de reciclaje.

- a) *Formación directamente relacionada con el nuevo enfoque funcional en el puesto de trabajo, y el consiguiente cambio de procedimientos, específico a cada grupo, de perfiles técnico profesionales.*

Es una de las mayores preocupaciones de las empresas que tienen teletrabajadores formarles en áreas como:

- Gestión de herramientas de trabajo en grupo (groupware).
 - ¿Cómo gestionar las herramientas de trabajo en grupo?.
 - ¿Cómo acceder a las bases de datos de la empresa?.
 - ¿Cómo organizar la información necesaria para el desempeño de la actividad, y qué tipo de información intercambiar?.
- Gestión del tiempo.
 - Cómo organizar las tareas, cómo imputar tiempo y recursos a las tareas y cómo evitar o provocar interrupciones.
- Producción de informes.
 - Cómo respetar el formato estándar de producción de documentos de la empresa (mantener la imagen corporativa). Cómo redactar de manera concisa y efectiva.
- Relaciones con los miembros de su equipo.
 - A quién informa el trabajador y cuál es su red de compañeros de trabajo.
 - Planificar y concertar una estructura de apoyo - de visitas, de reuniones, conferencias, asambleas que les hagan sentirse parte involucrada del proyecto.
- Contactos con clientes (internos y/o externos).
 - Cómo posicionarse cara a sus clientes.

- Derechos y deberes del teletrabajador (presentado en el capítulo 4 de este estudio).
 - Aquellos que queden reflejados en el acuerdo (contrato) firmado por las partes (objetivo, plazo de ejecución, fines, revisiones, cuantía a percibir, etc.).

- b) *Formación en competencias transversales comunes a todos los trabajadores, que incluye formación inicial y de reciclaje.*
 - Procedimientos para establecer una oficina para teletrabajar.
 - Qué equipos telemáticos utilizar, cómo elegir el espacio de trabajo - seguridad e higiene del lugar (sin ruidos), la organización y gestión de materiales consumibles, prevención de riesgos laborales, relaciones sociales (compañeros de trabajo, vecinos, familia).
 - Planificación de las medidas de higiene y seguridad en el trabajo.
 - Aspectos específicos de esta materia. Cómo prevenir accidentes laborales -cuáles se consideran como tales-, y cómo actuar en caso de emergencia.
 - Relaciones con la familia y amigos.
 - Técnicas de comunicación con éstos. Delimitación del entorno y horario de trabajo frente a tiempo de ocio y familiar.
 - Mantenimiento de las redes de contactos con compañeros de trabajo.
 - Cómo crear y sostener una red de intercambios informales con los compañeros de trabajo y no sentirse aislado.

- **Cómo ser eficaz en la comunicación.**
 - Conocer qué herramienta utilizar en cada momento para comunicarse. Capacitarlos en técnicas de comunicación electrónica y sobre los elementos invisibles de la comunicación digital. Entre el dominio semántico y el dominio semiológico del mensaje para garantizar que su comunicación sea eficaz y pertinente.
- **Planificación del trabajo semanal/mensual, con atribución de tiempos y recursos.**
 - Manipulación de una herramienta informática que le permita analizar las desviaciones entre lo planificado y lo ejecutado.
- **Técnicas de automotivación.**
 - Cómo motivarse a sí mismo y transformar el trabajo en un reto constante.
- **Cómo enfrentar problemas y tomar decisiones en un trabajo multidimensional.**
- **Progresión en la carrera y progresión en las competencias.**
 - Cómo definir y negociar su plan de progresión.

La formación o aprendizaje específico, de características transversales para directivos y líderes de proyectos debe incluir los módulos siguientes:

- **Gestión de equipos virtuales (pueden ser multiculturales).**
- **Definición de objetivos y control de resultado (gestión por competencias).**
- **Teleliderazgo situacional (en función de las necesidades específicas de los trabajadores de su equipo: deberá determinar la frecuencia de los contactos telefónicos, por correo electrónico, por teleconferencia, o presencial y el estilo de los mensajes según cada miembro del equipo).**

- Feed-back sobre el rendimiento y resultados.
- Gestión de las políticas de empresa.
- Gestión de los conflictos y trato eficaz.

He aquí la ironía del teletrabajo: la dirección a distancia no difiere necesariamente de la dirección con presencia física de ambas partes. Para algunos puede suponer un caos psicológico no hacer sentir su autoridad con su presencia, o que le valoren por el trabajo desarrollado y no por la "imagen" impecable, y etc.

Así, la esencia de una buena gestión a distancia gira en torno a los principios básicos de la gestión sobre las expectativas de rendimiento, el seguimiento, la retroalimentación y las formas de ayudar al trabajador para conseguir los resultados esperados, al margen del lugar donde esté desarrollando la actividad.

Por ello la formación, el aprendizaje permanente de trabajadores (teletrabajadores) y directivos (que no por serlo dejan de ser trabajadores) vía teleformación y presencial viene a ocupar un papel primordial en la política estratégica de la empresa, como hemos estado manteniendo hasta ahora, pero no sólo porque capacita a los trabajadores para competir ellos y su empresa en el mercado -aldea global-, sino porque además se convierte en el lazo de unión entre el trabajador y su empresa, le ofrece la oportunidad de mantener y desarrollar las relaciones sociales -con sus compañeros- que en un primer momento fruto del distanciamiento físico se han creído rotas.

La preparación psicológica que requiere el trabajador y los miembros de su entorno, para asimilar positivamente estos cambios estructurales que los avances tecnológicos han permitido, es trascendental.

Psicólogos, sociólogos, urbanistas, pedagogos deberían trabajar conjuntamente dentro de las empresas, en la Administración, vía telemática, etc. para enseñar a todos los implicados -y estos somos TO-

DOS- que en el deseo innato de mejorar nuestra calidad de vida, de sobrevivir a nuestra destrucción -buscada por nosotros mismos-, volvemos a casa, al hogar, a lo más íntimo y privado de nosotros mismos para seguir creando riqueza.

Una vez más el devenir de la historia social, que asocia de modo permanente la continuidad y la innovación hace necesario que se nos enseñe -que aprendamos, por la vía de los hechos-, la evolución que se despliega ante nosotros y cuyo ritmo acelerado confunde, y por ello requerimos un aprendizaje.

Qué enseñar y quién enseña ante estos interrogantes:

¿Se percibe cómo se debilitan, entre el domicilio y el lugar de trabajo, los espacios intermedios de la sociabilidad privada?

¿No se está asistiendo al desvanecimiento rápido y devastador de la distinción entre lo masculino y lo femenino, que la historia nos ha mostrado enérgicamente anclada sobre la distinción entre el fuera y el dentro, entre lo público y lo privado?

¿No comprende lo urgente que resulta en la actualidad ingeniárselas a fin de salvaguardar la misma esencia de la persona, una vez que el fulgurante progreso de las técnicas, al tiempo que arruina los últimos reductos de la vida privada, está desarrollando unas formas de control estatal que, si no nos prevenimos frente a ellas reducirá muy pronto al individuo a no ser más que un número sumido en un inmenso y terrorífico banco de datos? Aunque eso sí, con capacidad para saberlo explorar.

La formación será -está siendo- la preocupación clave del futuro inmediato. Si se posee la formación correcta se podrá competir en el mercado de trabajo y podrá exigir tanto en salario como en calidad de vida en el trabajo, puesto que habrá escasez de personal joven y competente. Sin una buena formación se quedará usted atrás y tendrá que competir con un creciente número de autómatas, que absorberán cada vez más los trabajos monótonos, sucios, peligrosos y que también exigen precisión.

Capítulo 7

CONCLUSIONES

- 1) La aplicación de las tecnologías de la información en la economía productiva han estado siempre asociadas a transformaciones importantes en la organización de las empresas y en las técnicas de dirección, no siempre reconocidas ni abordadas con el adecuado rigor. Entre las exigencias derivadas de ello, destaca la de considerar la aplicación de dichas tecnologías como un elemento integrado en la estrategia de las empresas que involucra el compromiso de la alta dirección.
- 2) El teletrabajo constituye uno de los elementos que caracterizan el actual desarrollo de la aplicación de las tecnologías de la información, en el proceso que se ha dado en llamar de construcción de la Sociedad de la Información. A su vez, este proceso se inscribe en una evolución del sistema económico caracterizada por los conceptos de globalización, flexibilidad, confluencia entre industria y servicios, cambio radical del paradigma productivo, etc...
- 3) Para las empresas, el teletrabajo no se puede considerar como una consecuencia de la mera aplicación de facilidades tecnológicas disponibles, sino como un factor de transformación radical de sus relaciones productivas, que afecta fuertemente a su funcionamiento interno, a su organización y a sus técnicas de dirección.
- 4) Entre las empresas españolas, la práctica del teletrabajo está mucho menos extendida de lo que en buena lógica correspon-

- dería al nivel de desarrollo de la economía del país. Se identifica como un obstáculo para ello, especialmente en empresas pequeñas y medianas, el coste de los recursos tecnológicos e infraestructurales a emplear.
- 5) En general, en la percepción de los empresarios la posible resistencia sindical no es un obstáculo importante, considerándose más relevante la de la «organización» (léase estructuras intermedias de mando). Tampoco parece existir una conciencia muy precisa de los problemas de adaptación de la dirección que plantea el proceso.
 - 6) La implantación del teletrabajo constituye un proceso delicado, que ha de ser cuidadosamente planificado en cuanto a su alcance, apoyado en experiencias piloto, y contando como condición con un adecuado pacto laboral y con la voluntariedad de los partícipes.
 - 7) Los procedimientos de programación, supervisión y control resultan sustancialmente modificados al no apoyarse ya en la convivencia y el contacto físico en el lugar de trabajo. Al mismo tiempo, las organizaciones se «aplanan», disminuyendo radicalmente el peso en ellas de los niveles de dirección intermedia.
 - 8) Igualmente resultan modificados los sistemas de remuneración, promoción e incentivación de los trabajadores. En cuanto a la formación permanente es una exigencia cada vez más crítica, que, sin embargo, ha de ser abordada en unas condiciones de entorno muy diferentes de las tradicionales.
 - 9) En las empresas se perfilan cada vez con mayor nitidez dos tipos de trabajadores: los pertenecientes a un «núcleo duro» asociado a los contenidos específicos de la organización, cualificados y relativamente polivalentes, y los periféricos. Se apunta el riesgo de una insuficiente identificación de los segundos con los objetivos y valores colectivos que dan sentido a la empresa.

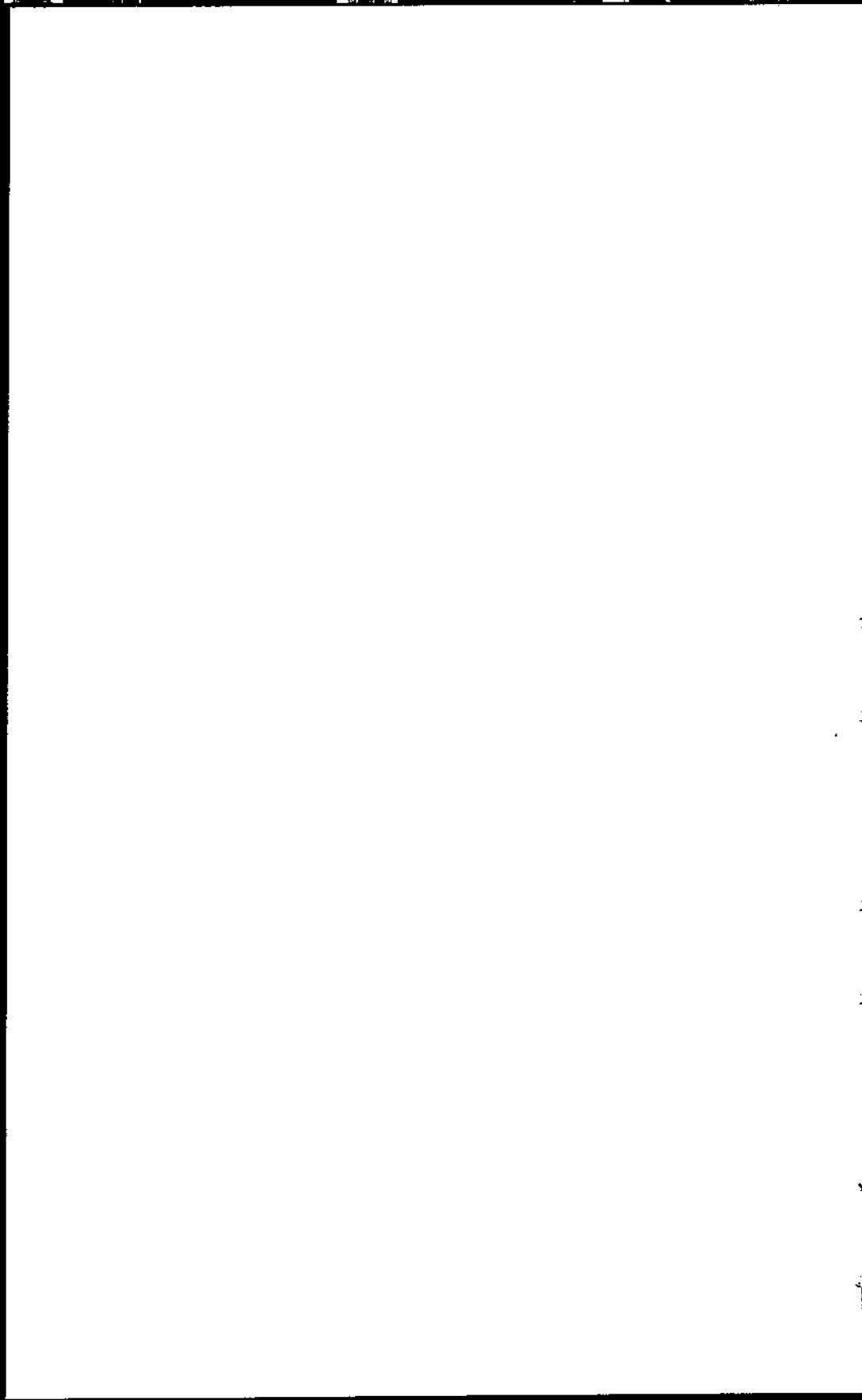
- 10) No sólo las técnicas de dirección, sino también los perfiles directivos cambian sustancialmente, asociados a la superación de la organización departamental-funcional y al predominio de una gestión vinculada a los procesos y a la consecución de objetivos comunes.
- 11) El teletrabajo supone una ruptura con el concepto tradicional de trabajo - horario y de trabajador - lugar de trabajo. Para que su aplicación en la empresa se convierta en ventajas reales, es necesario un replanteamiento de los esquemas laborales.
- 12) En la Sociedad de la Información el trabajo ha dejado de ser materia prima para convertirse en fuerza de conocimiento. La capacidad para crear conocimiento se convertirá en el factor clave que definirá la capacidad competitiva de las empresas; esta capacidad está íntimamente ligada con el desarrollo de las TIC en las empresas.
- 13) La implantación de teletrabajo sólo es posible en aquellas empresas que hayan alcanzado un nivel de implantación alto de las TIC y consecuentemente tengan desarrollada la capacidad de crear y transmitir conocimiento.
- 14) El teletrabajo requiere un nuevo sistema de gestión que esté supeditado al producto final y no a los elementos intermedios, fases o etapas del desarrollo, que son los que determinan la gestión tradicional actual en las empresas.
- 15) El aislamiento del teletrabajador puede suponer para él una importante pérdida de los valores añadidos que el trabajo presencial aporta al individuo, y la empresa puede verse afectada de forma global por la falta de relación entre sus empleados.
- 16) El teletrabajo se diferencia notablemente del contrato de trabajo a domicilio que regula el art. 13 del Estatuto de los Trabajadores ya que un teletrabajador interactúa desde su casa

con los compañeros de la empresa y puede estar sometido a un determinado control, mientras que un trabajador a domicilio carece de todo tipo de contacto con su empleador hasta que la entrega del producto o la prestación del servicio se produce. En consecuencia esta legislación no es aplicable al teletrabajo.

- 17) La legislación actual no favorece el empleo autónomo. Sería muy conveniente reconsiderar dentro de la presunta población autónoma, a los profesionales para los que ha sido diseñada y a todos aquellos que provienen del desempleo para los que convertirse en autónomos es la única posibilidad legal, pero la barrera actual de los costes se lo impide.
- 18) Los Telecentros podrían convertirse en puntos de acceso a la sociedad de la información y cumplir un importante papel como centros de desarrollo regional. Las distintas Administraciones Públicas deberían verse animadas a la promoción de telecentros como forma de facilitar el acceso al trabajo y a mejores estructuras organizativas en las empresas.
- 19) La nueva Sociedad de la Información y del Conocimiento requiere que la gente adquiera unas habilidades y destrezas acordes con las nuevas exigencias que esa sociedad plantea. Únicamente las personas capaces de adquirirlas se podrán adaptar a los sucesivos cambios. Los demás corren el riesgo de quedarse atrás.
- 20) En el ámbito que afecta a nuestro país se plantea el problema de si nuestro actual sistema educativo prepara eficazmente a los jóvenes para ingresar en el mundo laboral. Se plantea claramente la duda de si los jóvenes están bien preparados y satisfacen las exigencias requeridas por las empresas para acceder al mundo laboral.
- 21) Dado que una formación adecuada es la base de una mayor competitividad del mundo empresarial se plantea la reforma del sistema educativo en todos sus niveles, con el fin de adap-

tar la educación y la formación a las exigencias de los agentes económicos.

- 22) Es necesario abordar cuanto antes esas reformas, no sólo por la necesidad de que nuestro país esté al mismo nivel que los países de nuestro entorno, sino también por el hecho de que los niños de hoy serán los trabajadores del mañana y es necesario que estén formados de forma acorde a las nuevas exigencias.
- 23) Desde otro punto de vista, también es necesario que la empresa no sea únicamente mera receptora de mano de obra, sino que es necesario que la misma se preocupe por la formación adecuada de sus trabajadores con el fin de que éstos no tengan una preparación desfasada y se mantenga la competitividad de la misma. Por tanto la empresa ha de ser agente activo en la formación de su personal, y no solamente de una forma inicial sino de forma continuada.
- 24) En la nueva etapa en la que nos encontramos, las modernas formas de organización del trabajo, la llamada empresa flexible o empresa virtual, hacen que cada vez más sea el trabajo el que se aproxime a la gente, a sus hogares, y no al revés, como ocurría tradicionalmente. Ello lleva a que el trabajador sea día a día más protagonista y responsable de sus tareas y a que estas se desarrollen con más libertad, como ocurre con el teletrabajo.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andersen Consulting. *«El teletrabajo en las PYMEs españolas: un nuevo impulso hacia la competitividad»*. Dirección General de Telecomunicaciones. 1996.
- Andreasen, L.E., Coriat, B. y otros. *«Los desafíos de Europa: Innovación organizativa, competitividad y empleo»*. Estudios Institucionales, S.L. Madrid 1997.
- Barceló Matutano *«La Empresa del Futuro»*. Editorial Albia, Madrid 1998.
- Bell *«El advenimiento de la sociedad post-industrial»*. Alianza Universidad. Madrid 1976.
- Bressand, A. y Distler, C. *«Network Driven Interconnection»*. Project Prométhée Perspectives. 1989.
- Bridges W. *«Job Shift: how to prosper in a work place without jobs»*. Addison-Wesley Publishian.
- Bibby, A. *«Trade Unions and Telework»* . 1996.
- Bibby A. *«Teleworking, how the Trade Unions are responding»*. Flexible Working, Vol 1 N°2. Febrero 1996.
- Bibby A. *«Telecottages and Telecentres. Thirteen journies to the future of work»*. Calouste Ulbenkian Foundation. Noviembre 1995.
- Bustamante *«Universidades Virtuales»*. 1996.

- Casado Ortiz, R. «Sociedad, tecnología y teletrabajo». Forum español de teletrabajo. 1997.
- Castells, M. «La era de la información» Vol. 1 «La sociedad Red». Alianza Editorial. Madrid 1994.
- CEOE, *Informe mensual Situación Socioeconómica, N° 10*. Octubre 1997.
- CIDE «El Sistema Educativo Español 1995» Ministerio de Educación y Ciencia. Madrid 1995.
- Cinco Días; Grupo Endesa; Ernst and Young. «Innovación en la gestión Empresarial». Cinco Días. Madrid 1997.
- Comisión Europea. «Actions and stimulations of transborder telework and research cooperation in Europe». Telework 1996.
- Comisión Europea, Libro Verde «La Dimensión Social y del Mercado de trabajo de la Sociedad de la Información. Prioridad para las personas». Bruselas 1997.
- Comisión Europea, Libro Verde «Cooperación para una nueva organización del trabajo». Bruselas 1997.
- Comisión Europea. «Tecnología de la información al servicio de la Empresa». Luxemburgo 1996.
- Comisión Europea. «Libro Blanco sobre el crecimiento, la Competitividad y el Empleo». 1993.
- Comisión Europea, «El empleo en Europa: hacer frente al reto del empleo», 1996.
- Comisión Europea. «Europa y la Sociedad global de la Información» (Informe Bangemann). 1994.
- Comisión Europea. Plan de Actuación «Europa en marcha hacia la Sociedad de la Información». 1994.
- Comunidades Europeas. «Telework Congress: chance and challenge». Luxemburgo. Junio 1996.

- Comunidades Europeas. *European Telework 1997*.
- Consejo de Universidades. «Programa experimental de Evaluación de la Calidad del sistema universitario». 1994.
- Corbin, A. y otros «Historia de la vida privada». Círculo de Lectores, 1989.
- Cronin, F. J., Colleran, E. K., Herbert, P. L., y Lewitzky, S. «Telecommunications and Growth. The contribution of telecommunications infrastructure to aggregate and sectorial productivity». Telecommunications Policy. Diciembre 1993.
- Dertouzos, M.L. «¿Qué será, cómo cambiaría nuestras vidas el nuevo mundo de la informática?». Editorial Planeta. Barcelona 1997.
- Di Martino y Wirth. *Revista Internacional de teletrabajo*. 1990.
- Doyal Len y Goughian, «La teoría de las necesidades humanas». Madrid 1994.
- Drucker, P. «The Age of Discontinuity, guide to our changing society». Heinemann. Londres 1969.
- Druker, P. «La sociedad post-capitalista». Apóstrofe Ediciones. Barcelona 1993.
- Earl, M. J. «Hybrid Managers: What should you do?». Computer Bulletin. Mayo 1990.
- Esteve, J.M., Franco, S. y Vera, J. «Los profesores ante el cambio social». Editorial Anthropos. Barcelona 1995.
- Euro-Fiet 4 th I.T. Conference. «Who's teleworking now». Octubre, 1995.
- Forem, Fundación de Formación y Empleo «Teletrabajo: de lo inevitable a la oportunidad». Paralelo Edición. 1996.
- Freeman, C. y Soete, L. «Cambio tecnológico y Empleo». Fundación Universidad-Empresa. Madrid 1996.

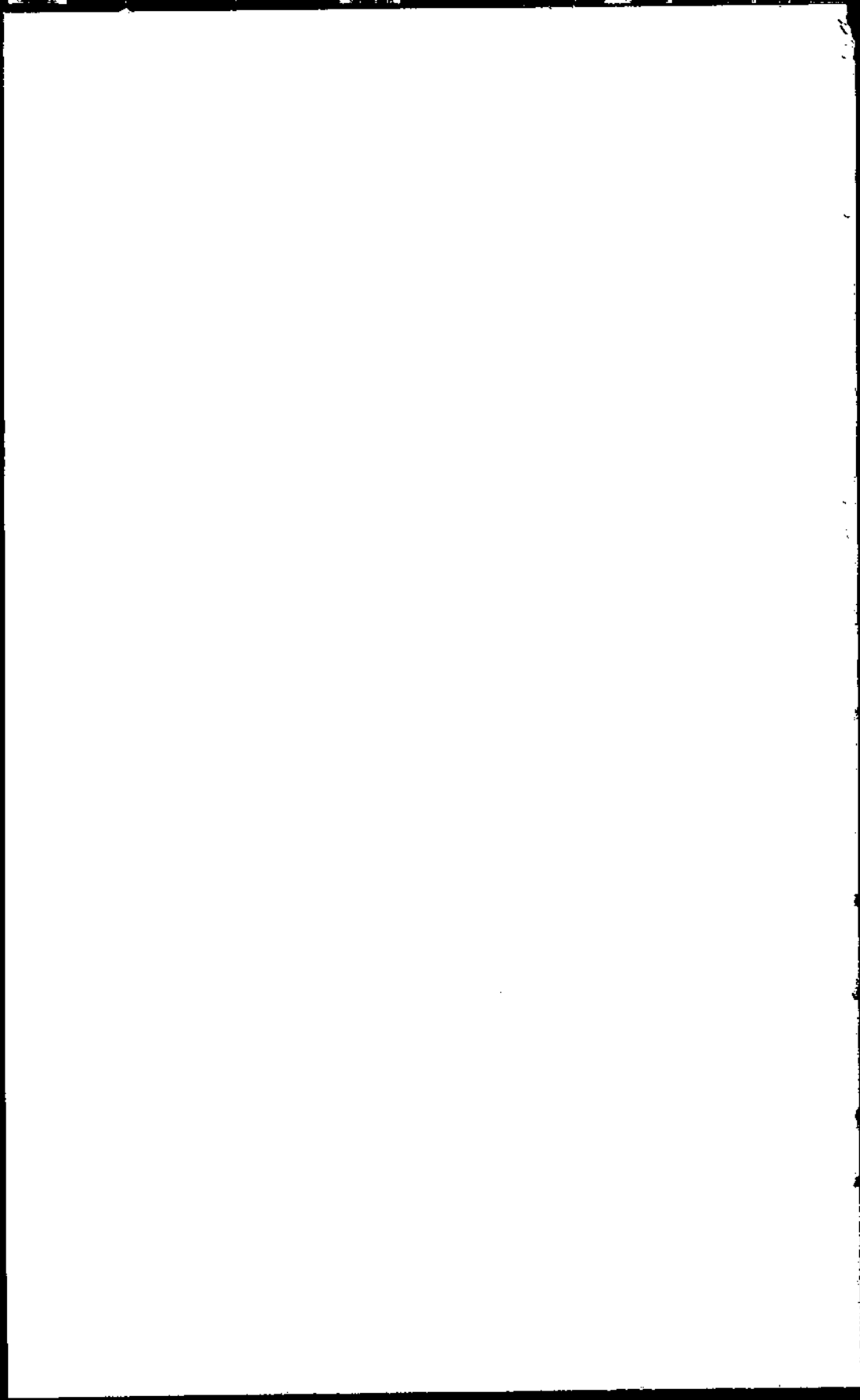
- Fundación Argentaria CEEFT «*El empleo en España y Europa*». 1996.
- Galbraith J.K. «*La era de la incertidumbre*». Barcelona 1987.
- Gordon, G., Gray, M. y Hodson, N. «*El Teletrabajo*». Fundación Universidad-Empresa. 1994.
- Greenan, N. y Guellec, D. «*Firm Organization, Technology and Performance: An Empirical Study for France*».
- Handy, C. «*The age of paradox*». Harvard Bussiness School Press. Addison-Wesley Publishian.
- Informe COTEC 1997.
- Informe sobre la Conferencia Internacional organizada por el Gobierno de Canadá y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, Ottawa, Canadá, 2 y 3 de Diciembre de 1996. «*Cambio de estrategias en el lugar de trabajo. Cómo lograr mejores resultados para la Empresa, los trabajadores y la Sociedad*».
- Johnson, M. «*Teleworking*». Butterworth-Heinemann, 1997.
- Keen, P. G. W. «*Construyendo el futuro*». Serendip Ediciones. 1991.
- Korte, W. B. y Wynne, R. «*Telework. Penetration, Potential and Practice in Europe*». IOS Press. Amsterdam 1996.
- Larrea Gayarre, J. «*La implantación del teletrabajo: exigencias para su gestión*». Real sociedad vascongada de los amigos del país. 1996.
- Leirman, W. «*Cuatro culturas en educación*». Cauce Editorial. 1996.
- Mc Guckin, R., Steitwieser, M. y Downs, M. «*Advanced Manufacturing Technology and Production Growth*». Comunicación presentada a la Conferencia sobre los efectos de la tec-

nología y la innovación sobre el rendimiento de las empresas y el empleo, organizada por la OCDE en Washington en mayo de 1995.

- Nyholm, J. *«Information Technology, Productivity and Employment in the Danish Manufacturing Sector»*. 1995.
- OCDE. *«Technologie, productivite et creation d'emplois»*. Abril, 1996.
- OCDE. *«La Technologie et l'Economie. Les relations determinantes»*. Programa TEP. 1992.
- Ortiz Chaparro, F. *«El teletrabajo: una nueva sociedad laboral en la era de la tecnología»*. 1996.
- Padilla Melendez, A. *«El teletrabajo y su implementación en la empresa»*. Forum español de teletrabajo. 1997.
- Revista Nº 187 T.E. Federación Enseñanza de CCOO. Madrid. Noviembre 1997.
- Revista Nº 39 Exodo, Mayo-Junio de 1997. Centro Evangélico y Liberación. Madrid 1997.
- Revista de Investigaciones Sociológicas Nº 2, Sociología de la Educación. 1997.
- Revista de Economía Nº 743, *Tecnología y Empleo*. Ministerio de Comercio y Turismo. Julio de 1995.
- Revista Nueva Empresa, Nº 471. Cuadernos de Management nº 77 nº 424 *«En busca de la excelencia continua»*. Junio 1997.
- Revista Training & Development Digest. Números 4, 7, 8.
- Revista Capital Humano. Números 104 y 106.
- Rodríguez Cortezo, J. *«Tecnología e Industria: realidades alcanzables»*. ESIC, Colección libros para el debate. Madrid 1997.

- Rozenholc, A., Fanton, B. y Veyret, A. «*Tele-work, tele-economy, enhancing employment and regional attraction*». Idate Collection, 1995.
- Schneider, B. y Rosensohn, A. «*Télétravail, réalité ou espérance*». PUF, París 1997.
- Segovia Pérez, J. «*Investigación educativa y formación del profesorado*». Editorial Escuela Española. Madrid 1997.
- Senge, P. «*La quinta disciplina*». Editorial Granica. 1993.
- Skyrme, D. J. «*The Hybrid Manager*». En «*Information Management: The Organizational Dimension*». Oxford University Press, Nueva York 1996.
- Swedish National Work and Technical Development, «*Hacia las organizaciones flexibles*». 1995.
- Tapscott D. «*La Economía digital*». Mac GrawHill. 1996.
- Thurow L. «*La guerra del siglo XXI*». J. Vergara Editor. Barcelona 1993
- Tiffin, J. y Rajasinghan, L. «*En busca de la clase virtual*» Editorial Paidós. Barcelona 1997.
- Toffler, A. «*La tercera ola*». Plaza y Janes. Barcelona 1990.
- Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. «*La oferta de titulados técnicos y la competitividad de la economía española*». 1996.





EOI

Escuela de
Organización
Industrial



retovision



UNION EUROPEA
Fondo Social Europeo