

Programa FSE-EOI

Teletrabajo, su incidencia social y económica

Posibilidades en España

TOMO I



UNION EUROPEA

Fondo Social Europeo



**TELETRABAJO, SU INCIDENCIA SOCIAL
Y ECONÓMICA**

Posibilidades en España

TOMO I

EOI
1997

INDICE

<u>1.- INTRODUCCION</u>	2
<u>2.- QUE SE ENTIENDE POR TELETRABAJO</u>	6
2.1.- Concepto.....	7
2.2.- Empresa, sociedad y tecnología.....	10
2.3.- Tipos de Teletrabajo y aplicabilidad.....	14
2.3.1. Tipos de Teletrabajo.....	14
2.3.2. Aplicabilidad del Teletrabajo en la Empresa.....	16
2.4.- Perspectivas del Teletrabajo, ventajas e inconvenientes.....	20
2.5.- El marco actual del Teletrabajo.....	24
<u>3.- EL MARCO EMPRESARIAL</u>	38
3.1.- Las enseñanzas del pasado reciente.....	41
3.1.1.Las tecnologías de la información en la actividad empresarial. Etapas. Aplicaciones.....	42
3.1.2.Efectos en la productividad.....	47
3.1.3.Tecnologías de la información y organización del trabajo.....	54
3.1.4.Tecnologías de la información y revisión de los procesos.....	60
3.1.5.Tecnologías de la información y reestructuración sectorial....	63
3.1.6.Evolución de las técnicas de dirección y los perfiles directivos.....	71
3.2.- El Teletrabajo en su contexto Empresarial	75
3.2.1. Hacia una economía en red.....	75
3.2.2. Nuevas relaciones entre industria y servicios.....	81
3.2.3. Empresas virtuales.....	88
3.2.4. Globalización de los mercados de trabajo.....	92

3.2.5. Reingeniería y gestión por procesos.....	97
3.3.- Teletrabajo en la empresa.....	101
3.3.1. Actividades en que la aplicación es más inmediata.....	103
3.3.2. Actitudes del empresario.....	114
3.3.3. Empresas grandes y PYMEs.....	118
3.3.4. Etapas para una implantación.....	122
3.4.- Teletrabajo y gestión.....	127
3.4.1. ¿Trabajadores virtuales?.....	127
3.4.2. Necesidad de un nuevo marco organizativo.....	129
3.4.3. Otra forma de producción.....	134
3.4.4. Las claves de la gestión.....	137
3.4.5. Remuneración, incentivación y carreras profesionales	140
3.4.6. Perfiles directivos	144

4.- EL MARCO LABORAL..... 150

4.1.- Estrategias para la implantación.....	158
4.2.- Repercusiones del teletrabajo en el trabajador.....	161
4.2.1. Seguridad e higiene.....	162
4.2.2. Remuneración y otras prestaciones.....	164
4.2.3. Organización y gestión del trabajo.....	164
4.2.4. Gestión del tiempo y derecho a la vida privada.....	166
4.2.5. Factores psicológicos y sociales.....	167
4.2.6. Conclusiones.....	169
4.3.- Ventajas e inconvenientes para el trabajador.....	172
4.4.- Legislación aplicable.....	179
4.5.- Negociación laboral para la puesta en marcha.....	185
4.6.- El teletrabajador como autónomo.....	194
4.7.- La opinión de los teletrabajadores y Sindicatos.....	203
4.7.1. La opinión de los teletrabajadores.....	203

4.7.1.1. Imágenes recogidas.....	204
4.7.1.2. Resumen de las características de la imagen obtenida...211	211
4.7.2. La posición sindical frente al teletrabajo.....	214
4.8.- La posición de la UE.....	218

5. TELECENTROS, DESARROLLO REGIONAL Y

MEDIO AMBIENTE.222

5.1. Tipos de telecentros.....	230
5.2. Los telecentros en España.....	232
5.3. Telecentros y desarrollo regional.....	237
5.4. Teletrabajo y Medio Ambiente.....	241

6.- EL MARCO EDUCATIVO......245

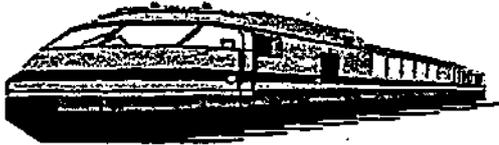
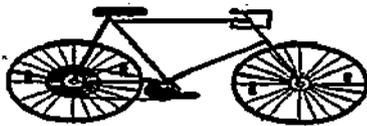
6.1.- De la sociedad industrial a la sociedad de la información. Agentes socializadores.....	247
6.2.- Situación actual y perspectivas del sistema educativo hoy.....	258
6.3.- Las instituciones actuales (Escuela/ Universidad) ¿ forman al trabajador del siglo XXI ?.....	292
6.4.- ¿Nuevas escuelas para la sociedad de la información?.....	297
6.4.1. La educación formación y aprendizaje hoy, y el trabajador de mañana.....	307
6.4.2. Características de la educación para el futuro. La tecnología transforma el modelo.....	317
6.5.- La empresa: agente activo y receptivo del aprendizaje.....	328
6.5.1. La empresa como entidad educativa permanente.....	333
6.5.2. Qué debe/ necesita enseñar la empresa.....	344
6.5.3. A quién hay que enseñar. Quién enseña.....	350
6.5.4. Qué debe aprender el trabajador/ teletrabajador.....	352

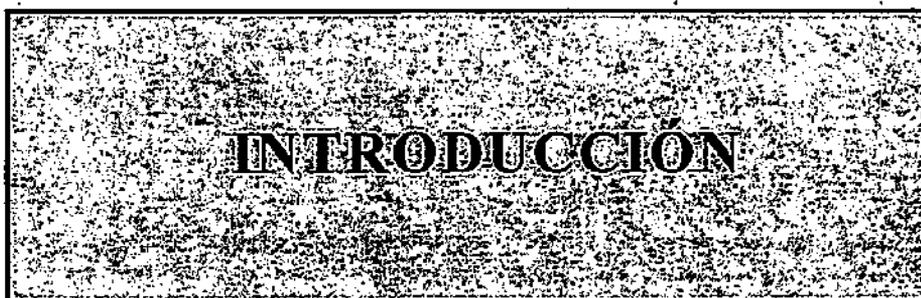
6.6.- La familia, el hogar centro neurálgico Trabajo - Familia.....360

7.-CONCLUSIONES.....392

BIBLIOGRAFÍA.....399

¿ Vd. cómo va a trabajar?





1.- INTRODUCCION

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 **RETEVISION**, tiene como objetivo analizar desde diversas perspectivas lo que representa este fenómeno, poniendo especial énfasis en los aspectos relacionados con las transformaciones de las relaciones 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. Se complementa esta perspectiva histórica con una presentación del nivel de evolución de las organizaciones en el actual marco económico y productivo y de las líneas de fuerza que marcan esta evolución. 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 medioambiente** 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, para abordar a continuación un análisis crítico de la situación y perspectivas del sistema educativo español. 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. Para concluir, se analiza el papel de la familia en este proceso. No es ocioso subrayar, y así se hace, que una expansión generalizada del teletrabajo puede tener una incidencia importante en las estructuras familiares, y en el papel de las mujeres (hoy en un momento crítico de su proceso de

emancipación) en ellas.

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 trascendencia 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

QUE SE ENTIENDE POR

TELETRABAJO

2. QUE 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.

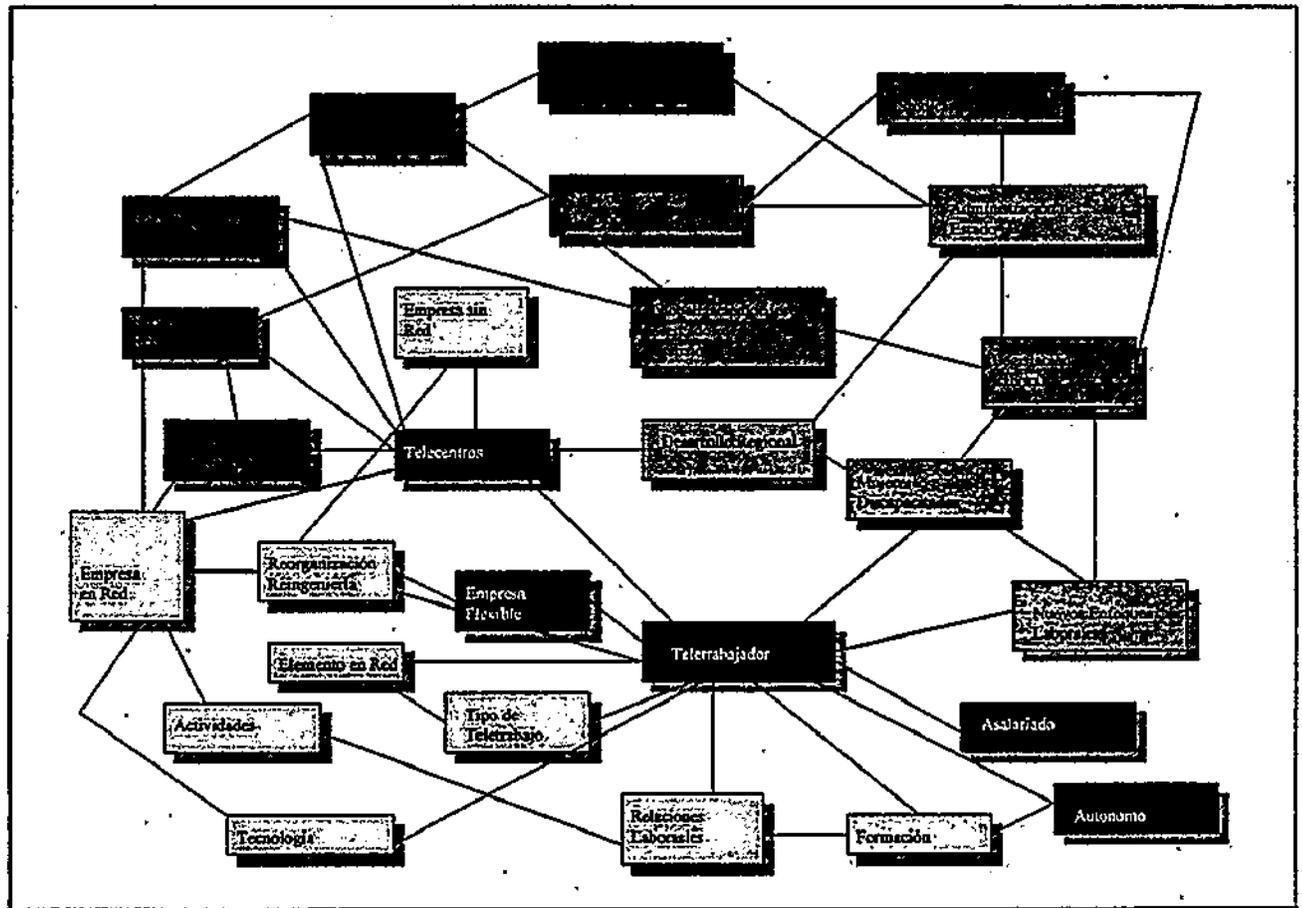
Según el concepto que se ha empleado en este trabajo sólo se teletrabaja cuando existe una **conexión telemática** entre el equipo remoto y el de la organización, por la que se establece una línea de **interactividad** con los sistemas de información de la empresa y con el resto de los trabajadores,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

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 amplió 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 pasado, 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:

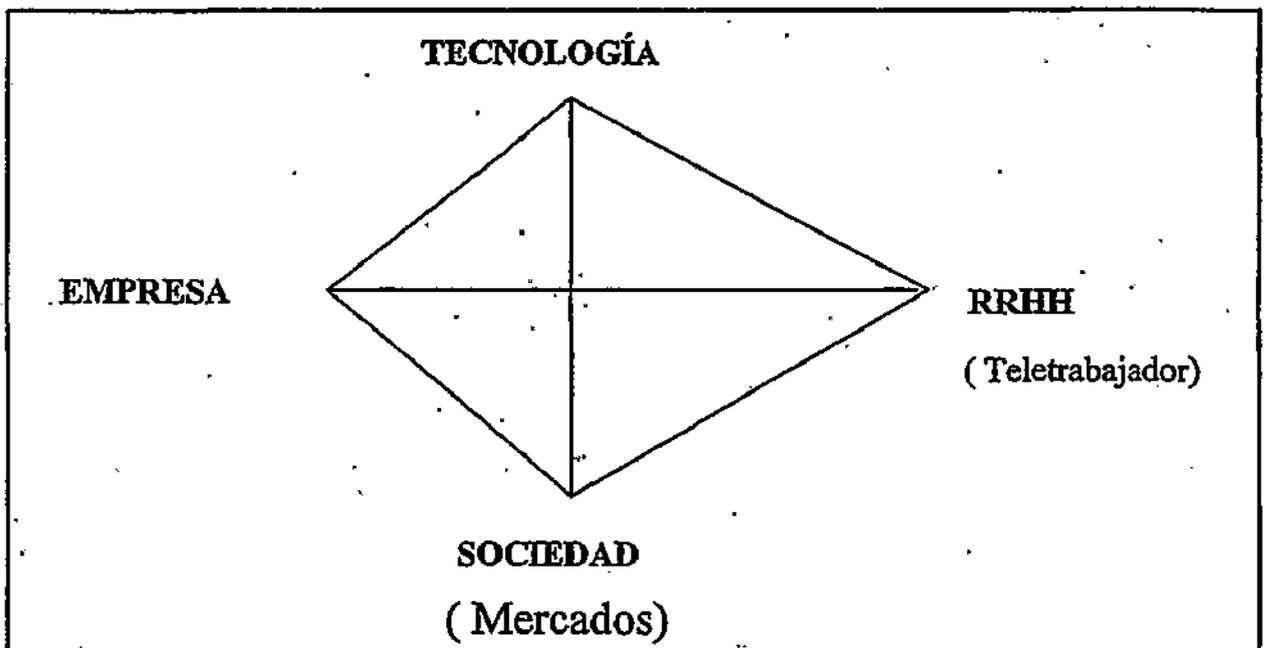
- Cómo organizar la formación y el reciclaje necesarios de manera que la mano de obra pueda satisfacer las cada vez mayores necesidades de cualificaciones y competencias
- Cómo adaptar la legislación social para tener en cuenta las nuevas tendencias del empleo
- Cómo cambiar los sistemas salariales junto 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 2.1, 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, aquellas 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 nadan ayuda 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 reducimos a la casa, al telecentro (cualquier lugar fijo desde el que se pueda teletrabajar que no sea la empresa ni el hogar) y la itinerancia.

El cuadro 2.3.1., nos muestra la diferente tipología a que da lugar la clasificación que se ha enunciado.

Cuadro 2.3.1.: Clasificación del Teletrabajo

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

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 las que se presta 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, es una minoría la de 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 limitarse 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 adecuadamente desarrolladas, 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 la 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 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 punto 3.3 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.

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 evolución del teletrabajo, haciendo más lenta su evolución de lo esperado de lo 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. 2

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 punto 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
FACTOR CLAVE	Integrar el Teletrabajo en la estrategia global de la empresa, adaptando sus sistemas de información como soporte del mismo.

Fuente: Elaboración propia, 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 su influencia en el retraso de las aplicaciones de teletrabajo no es decisiva. Sin embargo los otros siguientes puntos sí parecen decisivos. Si el teletrabajo es una modalidad de trabajo que se basa en el uso de las TIC (informática + telecomunicaciones), lo primero que hay que analizar es el estado de desarrollo de esas tecnologías ya que si resulta que estas están poco desarrolladas ya tenemos la explicación que se buscaba.

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

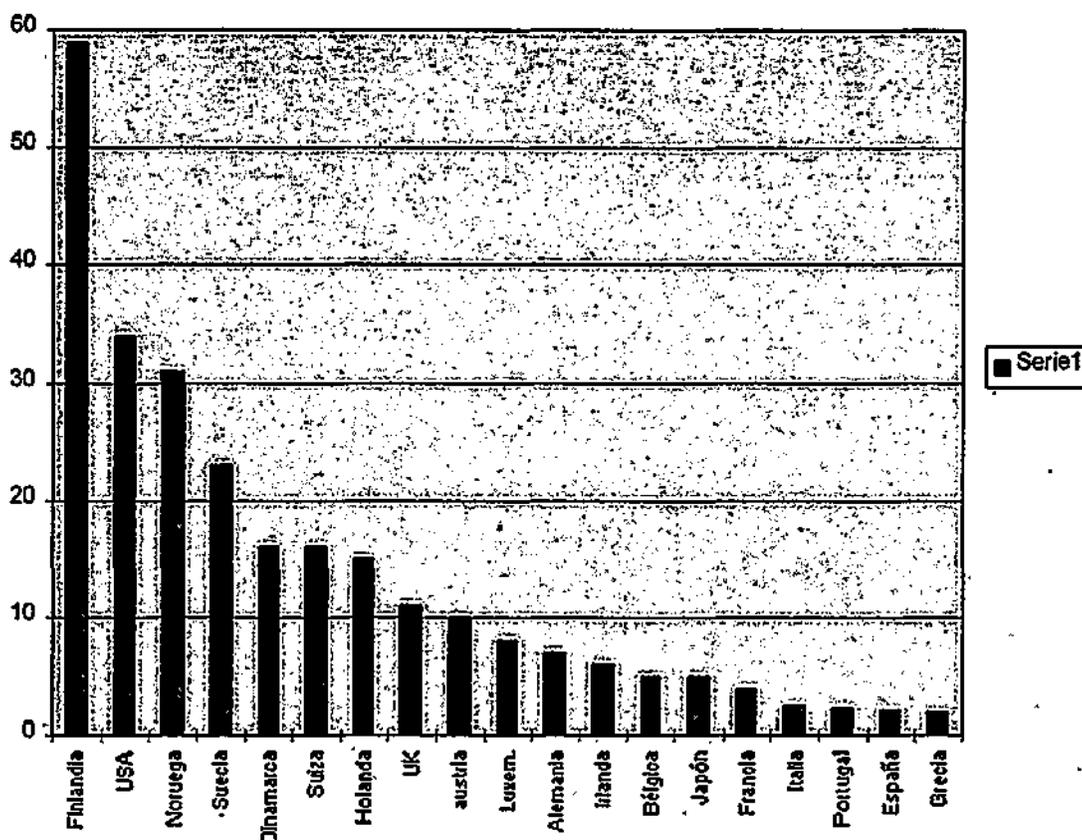
O'Neil.

Su lectura es muy significativa, según estos datos, en España tenemos del orden de 100.000 teletrabajadores; esta cifra debe ser estimada 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. Sólo estamos en este caso por delante de Grecia, con una penetración inferior al 0,3 frente a 60 de Finlandia.

Cuadro 2.5.2: Penetración Nacional de hosts de Internet por cada 1000 personas.



Fuente: EITO sobre Network Wizards, 1997

Las siguientes tablas, 2.5.7, 2.5.8 y 2.5.9 nos muestran las tendencias de mercado de las TIC en los países de la UE. En la tabla 2.5.7 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 2.5.8 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 2.5.9 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 2.5.7.: Porcentaje de las Telecomunicaciones sobre el PIB

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

Fuente: *Telecommunications statistics, 1997.*

Cuadro 2.5.8.: 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
Austria	1,7	1,7	1,8	1,9	426
Bélgica/ Lux.	2,3	2,3	2,3	2,3	480
Dinamarca	2,7	2,6	2,8	2,8	744
Finlandia	2,2	2,2	2,3	2,4	460
Francia	2,1	2,0	2,1	2,1	440
Alemania	2,1	2,0	2,1	2,1	483
Grecia	0,6	0,6	0,6	0,6	55
Irlanda	1,7	1,7	1,6	1,6	229
Italia	1,5	1,4	1,3	1,3	223
Holanda	2,7	2,6	2,8	2,8	558
Portugal	1,2	1,1	1,1	1,1	95
España	1,3	1,2	1,2	1,2	142
Suecia	2,7	2,8	3,0	3,0	671
UK	2,4	2,5	2,6	2,6	398

Fuente: EITO 1997.

Cuadro 2.5.9.: 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
Austria	3,4	3,5	3,6	3,8	854
Belgica/ Lux.	4,1	4,1	4,2	4,4	918
Dinamarca	4,6	4,6	4,8	5,0	1300
Finlandia	4,3	4,4	4,5	4,6	880
Francia	3,9	4,0	4,1	4,3	896
Alemania	4,1	4,1	4,3	4,3	994
Grecia	3,1	3,2	3,2	3,2	282
Irlanda	5,1	5,0	5,0	5,0	719
Italia	3,5	3,5	3,4	3,4	591
Holanda	4,9	5,0	5,2	5,4	1067
Portugal	3,8	4,0	4,1	4,4	374
España	3,5	3,6	3,6	3,7	429
Suecia	5,3	5,4	5,6	5,8	1292
UK	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 2.5.10 y 2.5.11.

Cuadro 2.5.10.: Precios relativos de las Telecomunicaciones.

	Tarifas de llamadas locales / ECUS			
	Marzo 95	Marzo 96	Marzo 97	Marzo97(promedio= 100)
Austria	610	532	540	133
Bélgica	291	348	463	114
Dinamarca	254	250	300	74
Finlandia	284	269	269	66
Francia	327	378	381	94
Alemania	341	413	429	105
Grecia	375	458	499	123
Irlanda	363	437	514	126
Italia	252	357	414	102
Luxemburgo	153	221	268	66
Holanda	277	298	309	76
Portugal	396	467	604	148
España	362	481	500	123
Suécia	197	271	274	67
UK	234	260	340	84
Promedio	314	363	407	100

Fuente: *Telecommunication statistics 1996*

Teleconsultation Imonen 1996

Price Waterhouse 1995

Cuadro 2.5.11.: Precios relativos de las Telecomunicaciones
(llamadas Internacionales)

Tarifas de llamadas Internacionales, Índice OCDE= 100, comparación IPC									
	Empresa	Residenc.	Promedio	Empresa	Residenc.	Promedio	Empresa	Residenc.	Promedio
	Enero 1994			Enero 1995			Enero 1996		
Austria	104	100	102	91	83	87	83	72	77
Belgica	92	99	95	88	96	92	90	104	97
Dinam.	86	97	91	76	87	81	84	69	76
Finland.	81	86	84	80	89	84	61	71	66
Francia	95	99	97	89	94	91	86	94	90
Alemania	97	95	96	96	94	95	56	63	59
Grecia	107	110	109	104	105	105	111	108	109
Irlanda	103	106	104	101	107	104	87	95	91
Italia	110	115	112	98	101	100	94	98	96
Lux.	99	102	101	87	92	90	77	85	81
Holanda	98	94	96	96	93	94	75	79	77
Portugal	132	131	132	126	126	126	142	136	139
España	119	117	118	112	113	112	134	136	135
Suecia	87	97	92	83	89	86	60	68	63
UK	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 siguiente cuadro 2.5.12. 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 2.5.12.: 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
Austria	24	68	0,7
Bélgica	39	56	0,6
Dinamarca	32	73	0,5
Finlandia	39	57	0,6
Francia	34	63	0,4
Alemania	30	60	0,5
Grecia	101	86	--
Irlanda	23	79	0,2
Italia	57	79	0,1
Luxemburgo	39	71	0,6
Holanda	26	61	0,8
Portugal	64	78	0,3
España	57	81	0,2
Suecia	39	65	0,6
UK	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 2.5.13 y 2.5.14. 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 2.5.15.

Cuadro 2.5.13.: Indicadores de Empleo

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

Fuente: *Employment Outlook 1997*

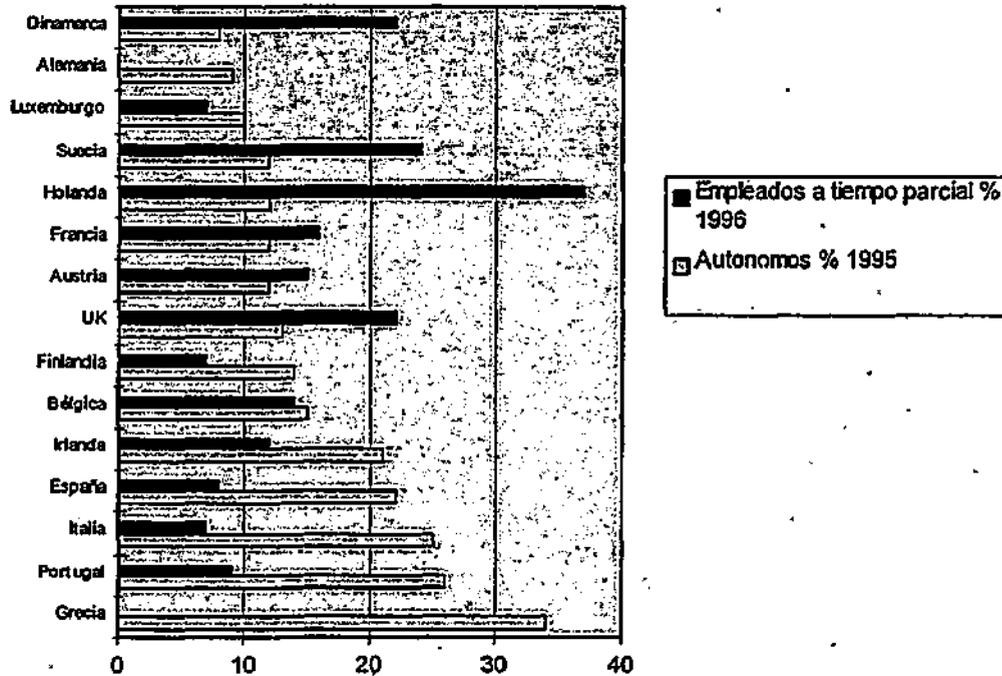
Cuadro 2.5.14.: Indicadores de Empleo (tiempo parcial y autónomos)

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

Fuente: *Employment Outlook 1997*

Employment in Europe 1996 por la Comisión Europea

Cuadro 2.5.15.: 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, parece que hay más gente analizando el teletrabajo que practicándolo.

CAPITULO
3

EL MARCO EMPRESARIAL

3.- EL MARCO EMPRESARIAL

3.1.- Las enseñanzas del pasado reciente

3.1.1. Las tecnologías de la información en la actividad empresarial. Etapas. Aplicaciones.

3.1.2. Efectos en la productividad

3.1.3. Tecnologías de la información y organización del trabajo

3.1.4. Tecnologías de la información y revisión de los procesos

3.1.5. Tecnologías de la información y reestructuración sectorial.

3.1.6. Evolución de las técnicas de dirección y los perfiles directivos

3.2.- El Teletrabajo en su contexto Empresarial.

3.2.1. Hacia una economía en red

3.2.2. Nuevas relaciones entre industria y servicios

3.2.3. Empresas virtuales

3.2.4. Globalización de los mercados de trabajo

3.2.5. Reingeniería y gestión por procesos

3.3.- Teletrabajo en la empresa

3.3.1. Actividades en que la aplicación es más inmediata

3.3.2. Actitudes del empresario

3.3.3. Empresas grandes y PYMEs.

3.3.4. Etapas para una implantación

3.4.- Teletrabajo y gestión

3.4.1. ¿Trabajadores virtuales?

3.4.2. Necesidad de un nuevo marco organizativo

3.4.3. Otra forma de producción.

3.4.4. Las claves de la gestión

3.4.5. Remuneración, incentivos y carreras profesionales

3.4.6. Perfiles directivos

3.- EL MARCO EMPRESARIAL

3.1.- Las enseñanzas del pasado reciente

La incorporación a la actividad económica de posibilidades operativas ofrecidas por la evolución de la tecnología es frecuentemente analizada como una auténtica novedad que rompe con la lógica del sistema productivo e introduce en éste variables cuya valoración ha de hacerse en términos de cambio radical en cuanto a sus consecuencias. Sin que haya que negar la radicalidad de algunas de las transformaciones provocadas por la aplicación de la tecnología, sí conviene recordar que tal aplicación se produce de una manera continua, en un contexto en el que los sistemas sociales, económicos y productivos no dejan de funcionar, ni ven sus reglas del juego y sus procedimientos sufrir alteraciones dramáticas de un día para otro. A lo largo de algo más de cuarenta años, las tecnologías de la información han sido utilizadas cada vez más intensamente y de forma más compleja en empresas y organizaciones, influyendo en mayor o menor medida en la productividad de éstas, y conviviendo, más o menos pacífica y efectivamente, con una evolución de sus estructuras organizativas y directivas de la que la aplicación de la tecnología no era necesariamente, en la mayor parte de los casos, el factor crítico.

Las perspectivas abiertas por el llamado "teletrabajo" en sus diversas modalidades, constituyen una etapa más de esta evolución cuya continuidad (con todos los matices que se crean necesarios) se reivindica. Por ello, parece oportuno repasar breve y superficialmente cómo se han producido las incidencias en la organización y la dirección de las empresas de las tecnologías de la información en las fases anteriores de su aplicación.

3.1.1 Las tecnologías de la información en la actividad empresarial. Etapas. Aplicaciones.

Los ordenadores electrónicos comienzan a ser utilizados en las empresas en la segunda mitad de los años cincuenta en virtud de las estrategias comerciales de las corporaciones que los fabrican, que cuentan ya, desde varias décadas anteriores, con una extensa base de mercado creada sobre la utilización de máquinas de proceso de datos sobre tarjetas perforadas. Es la llamada "mecanización administrativa", que hace posibles grandes mejoras de productividad en operaciones elementales realizadas sobre enormes volúmenes de datos.

Desde el punto de vista organizativo, este proceso de datos clásico exige una concentración física de los recursos empleados para las diferentes operaciones que se realizan sobre las colecciones de tarjetas perforadas en las que están registrados los datos elementales: transcripción de las informaciones a soportes legibles por las máquinas (dichas tarjetas), clasificación de estos soportes, realización de operaciones aritméticas básicas, impresión de los resultados, etc... (Recuérdese que estas operaciones son ejecutadas por distintas máquinas diferentes entre sí). Se constituyen unidades operativas cuya lógica interna es la de una planta de producción tradicional y, de hecho, se aplican a la organización del trabajo en estas plantas las técnicas clásicas del taylorismo. En relación con las formas de organización existentes anteriormente para la realización de estas mismas tareas, la necesidad de concentrar la mano de obra implicada se intensifica, y las operaciones realizadas por esa mano de obra se convierten en más estandarizadas, susceptibles de programación y controlables. Los perfiles profesionales se modifican, pero, en principio, la práctica habitual (que no presenta dificultades serias), es la reconversión a los mismos de los trabajadores que realizaban anteriormente las tareas que se han automatizado. Para estos trabajadores de origen administrativo el cambio presenta algunos aspectos de incorporación a una cultura fabril.

La incorporación de los primeros ordenadores, a pesar de la radical mutación tecnológica que representan, no introduce cambios sustanciales en esta situación. Durante una larga primera etapa estos recién llegados a la actividad empresarial ocupan paulatinamente el terreno de las máquinas de proceso de datos que les precedieron y, aunque introducen mejoras sustanciales en la concepción de los trabajos a ejecutar y en las productividades conseguidas, la filosofía básica de su utilización presenta una continuidad asombrosa con la preexistente. De hecho, la "mecanización administrativa" sigue siendo el principal objetivo de sus aplicaciones, aunque los niveles de complejidad de los trabajos abordados sean notablemente mayores. En uno de los primeros informes realizados sobre la utilización de ordenadores en España ("*La Informática en el INI, 1971*") se dice que en una muestra de 15 empresas el 40% del tiempo de trabajo de los equipos se dedican a las aplicaciones de Nómina, Almacenes y Contabilidad, puntualizando que en el segundo caso muy pocas de las empresas llegan a realizar una auténtica gestión de stocks, y en el tercero, la mecanización es sólo parcial en buen número de ellas.

Aparecen nuevos puestos de trabajo asociados al diseño y puesta a punto de los programas que han de ejecutar los ordenadores, lo que es el comienzo de la profesión informática. En un principio estos puestos son cubiertos en gran parte por personal procedente de las filas administrativas, seleccionado y entrenado por los suministradores de equipos. Con diferencias entre unos países y otros, pasa toda la década de los sesenta hasta que toman cuerpo unos procedimientos de formación específicos, de nivel adecuado y sometidos a normas de carácter general para los técnicos en informática. Aún así, en España por ejemplo, la polémica sobre la adecuación a las necesidades reales de estos procedimientos se prolongará hasta la segunda mitad de la década siguiente.

Al desarrollarse la informática a través de aplicaciones funcionales, autónomas entre sí y en las que prima en gran medida la realización con técnicas

nuevas de tareas preexistentes, la incidencia en las organizaciones es muy diversa, y heterogénea, dentro de una misma institución o empresa, entre unas unidades usuarias y otras. Se dan frecuentemente (y esto es patente incluso a principios de los ochenta, según diversas publicaciones de la época) funciones intensamente informatizadas en una empresa conviviendo con otras que no lo están en absoluto, a pesar de que entre ambas funciones exista una profunda implicación conceptual y operativa. Ello da lugar a desequilibrios en la organización y en las relaciones internas de poder, así como a una pérdida de eficacia global en los resultados del empleo de las tecnologías de la información. La persistencia en el tiempo de estas situaciones responde a causas profundas que se pueden identificar con el predominio de criterios técnicos sobre criterios estratégicos y, en definitiva, a una cierta dejación de responsabilidad por parte de la alta dirección, que no acaba de considerar la utilización de estas tecnologías como un componente fundamental de la planificación de la empresa.

No obstante, desde los primeros tiempos está presente la idea de integración entre aplicaciones conexas, que debiera dar lugar a lo que se llama sistemas de información para la dirección. Durante años se generan desarrollos conceptuales alrededor de estas ideas que tienen escaso reflejo en la realidad.

Como ocurre con otras tecnologías, la utilización de la informática es más temprana, intensa y eficaz en los casos en que responde a necesidades y problemas de carácter más crítico en relación con la actividad natural de la empresa o institución usuaria. No por casualidad, el sector de servicios financieros, en el que la información es la materia prima, es el más intenso usuario (y con aplicaciones más avanzadas generalmente) en todas las latitudes. Otro ejemplo clásico es el de las compañías de transporte aéreo que muy tempranamente debieron automatizar sus sistemas de reservas de plazas. Hay en ambos casos, como se acaba de decir, una relación directa de la aplicación de la tecnología con las actividades naturales de las empresas y con su competitividad en el mercado. La actitud pionera no responde a

una vocación, sino a la percepción de una necesidad.

Es en este tipo de aplicaciones íntimamente vinculadas a la relación entre la empresa y sus clientes finales en las que empiezan a utilizarse extensa e intensamente líneas de comunicaciones para la transmisión de datos y de órdenes de ejecución. Es también en estas aplicaciones en las que aparecen cambios organizativos importantes, tanto en el plano de las técnicas de dirección, como en la aparición de puestos de trabajo en los que la manipulación de equipos informáticos no tiene por objeto sólo la transcripción de datos para su procesamiento en el ordenador, sino que adquiere un carácter instrumental para la realización de las funciones propias del puesto. Los equipos terminales, más o menos especializados, que utilizan los trabajadores de estas empresas de servicios, constituyen en forma elemental un anticipo de lo que más tarde será la incorporación como herramienta a todo tipo de trabajos de los microordenadores.

La aparición de los miniordenadores, primero, y después de los microordenadores, supone cambios paulatinos, pero radicales, en la forma de utilizar la informática, con el desarrollo de aplicaciones departamentales que contribuyen a la mejor gestión de las diferentes unidades operativas de las empresas, pero introduciendo, paradójicamente, factores de disgregación en cuanto a una utilización global en función de una estrategia corporativa de la misma, que en la mayor parte de los casos no había llegado a consolidarse en las etapas anteriores. Se produce la contradicción de que cuando más capilarmente se extiende el uso de ordenadores en las organizaciones, más dificultades aparecen para una integración efectiva de este uso al servicio de objetivos finales de las mismas. La informática departamental extiende de forma muy positiva los hábitos de utilización de los nuevos instrumentos, pero en muchos casos fortalece también la tendencia a la generación de objetivos y formas de trabajo particulares en las diferentes áreas, tendencia siempre existente en cualquier organización. Sólo cuando de verdad confluyen informática y comunicaciones alrededor de los conceptos de informática distribuida y redes

locales se resuelve esta contradicción, a través de procesos tecnológicos y organizativos muy largos y complejos que abren el camino de las infraestructuras y sistemas de información actuales, cuya consolidación es mucho más reciente de lo que podría parecer por la universalidad de su existencia.

La última etapa, hasta ahora, en la evolución de las tecnologías de la información, está caracterizada por la utilización de redes interconectadas entre sí que permiten la interrelación entre diferentes organizaciones, y entre los ciudadanos individuales y éstas de forma cada vez más transparente y universal. En la óptica empresarial que aquí interesa, esto ha supuesto un salto cualitativo radical al "sacar" a la informática del interior de cada empresa o institución y desplazar los mayores beneficios de su empleo hacia la relación entre ellas. El término comercio electrónico, aunque empobrece el alcance real del fenómeno que refleja, es ilustrativo. Lo más significativo es que el acceso a estas redes se convierte en un factor determinante de la competitividad, como antes lo fue la utilización eficiente y al servicio de objetivos estratégicos de las mismas tecnologías en el interior de cada organización. En este contexto, el teletrabajo es una de las posibilidades de aplicación de las capacidades ofrecidas por el nivel de desarrollo alcanzado por la tecnología.

3.1.2 Efectos en la productividad

Por su propia naturaleza de tecnologías de proceso de carácter horizontal, es decir, aplicables a prácticamente todos los sectores de actividad, las tecnologías de la información están asociadas a la idea de incorporación de mejoras de productividad en el sistema económico. El análisis de las estadísticas y estudios disponibles muestra, sin embargo, que en los países de la OCDE se manifiesta una ralentización de la tasa de crecimiento de la productividad a partir del principio de los años setenta, no produciéndose una cierta recuperación de dicha tasa hasta bien avanzados los ochenta, coincidiendo esta etapa con la de la expansión masiva en dichos países de las tecnologías de la información.

Cuadro 3.1.2.1.: Crecimiento de productividad en el sector empresarial
(% medio de variación anual)

	<u>Productividad total</u> <u>de los factores</u>			<u>Productividad</u> <u>del trabajo</u>			<u>Productividad</u> <u>del capital</u>		
	<u>Antes 1973</u>	<u>74-79</u>	<u>80-90</u>	<u>Antes 73</u>	<u>74-79</u>	<u>80-90</u>	<u>Antes 73</u>	<u>74-79</u>	<u>80-90</u>
EE.UU.	1.5	-0.4	0.2	2.1	0.0	0.6	0.1	-1.3	-0.7
Japón	4.6	0.9	1.6	8.0	2.9	2.9	-3.0	-3.5	-1.4
Alemania	2.5	1.7	1.0	4.4	3.0	1.7	-1.4	-1.0	-0.5
Francia	3.8	1.6	1.5	5.3	2.9	2.4	0.9	-1.0	-0.2
Italia	4.1	1.9	1.2	6.1	2.8	1.9	0.4	0.3	-0.1
Reino Unido	2.5	0.5	1.6	3.6	1.5	2.1	-0.3	-1.6	0.4
España	2.5	0.3	1.5	5.8	3.2	2.8	-3.7	-5.1	-0.9

Fuente: Banco de datos analítico de la OCDE, 1995.

El Cuadro 3.1.2.1. muestra elocuentemente esta evolución, que ha dado lugar a la llamada **paradoja de la productividad** materializada en la conocida frase de **Sollow**: "*La presencia del ordenador está en todas partes, menos en las estadísticas de productividad*". La búsqueda de explicaciones para esta aparente paradoja es un tema central de reflexión para los analistas económicos, que comienzan por poner de manifiesto el cambio radical en la estructura de los precios consecuente con la primera crisis del petróleo de 1973, punto de inflexión del cambio de tendencia. A los efectos del presente estudio, conviene centrar la atención en dos tipos de análisis que tienen relación directa con la aplicación de las tecnologías de la información,

utilizando como referencia el documento de la OCDE **TECHNOLOGIE, PRODUCTIVITE ET CREATION D'EMPLOI**, de Abril de 1996.

El primero de ellos alude a los problemas que plantea la medida de magnitudes como **progreso técnico y productividad**, y a la validez de los criterios empleados para tal medida en períodos largos de tiempo. Sin entrar en más amplias consideraciones sobre ellos, sí es de interés fijarse en las dificultades con que se encuentra la medida de la producción en el sector servicios, cuyo peso en la economía no ha cesado de aumentar y en los que la aplicación de las tecnologías de la información ha sido mucho más intensa que en la industria. Considerando como indicador la compra de equipos, el sector servicios representa, en los países avanzados, entre el 50 y el 65% de la utilización total de tecnología¹. Teniendo en cuenta que la medida de la productividad se apoya tradicionalmente en criterios industriales, es fácil comprender que la mayor incidencia real del uso de las tecnologías de la información, la que se produce en los servicios, no aparece correctamente reflejada en las estadísticas, aunque no sea posible valorar cuantitativamente en qué grado.

El segundo tipo de análisis que aquí interesa recoger está relacionado con la naturaleza del proceso de incorporación de tecnologías, y con el plazo, relativamente largo, que transcurre hasta que los efectos de la aplicación de las mismas se manifiesta. La compra de un ordenador, por potente que sea, no se refleja en la productividad hasta que no se han incorporado un conjunto de tecnologías conexas (especialmente de software), no se ha asegurado la formación del personal de la empresa (no sólo el que va a utilizar directamente la nueva herramienta, sino también el de las áreas en las que repercute el empleo de la misma), no se han modificado las reglas del juego con suministradores y clientes y, muy importante, no se ha adaptado la organización de la empresa a las nuevas condiciones operativas.

¹ OCDE. "Technologie, productivite et creation d'emplois". Abril, 1996.

Todo ello es complejo, costoso y largo, y en no pocas ocasiones ha sido subestimado como condicionante del éxito por las empresas e instituciones que han tomado decisiones de utilización de tecnologías avanzadas. A ello ha contribuido una cultura de divulgación de las posibilidades de las nuevas tecnologías centrada básicamente en los más espectaculares aspectos de las mismas, cultura a cuyos efectos no han sido insensibles los mismos directivos que tomaban las decisiones. Este tipo de divulgación, a veces rayana en la ciencia-ficción, ha contribuido a afianzar la idea de que la tecnología, por sí misma, puede resolver los conflictos de la realidad económica y social. Es una aproximación acrítica, en la que se eluden los problemas reales asociados a la apropiación y utilización con fines prácticos del conocimiento, y sus negativas consecuencias han sido considerables.

En resumen, conviene retener estos dos aspectos (al margen de otros) explicativos de la **paradoja de la productividad**: el protagonismo de los servicios como usuarios de las tecnologías de la información, y la complejidad real, no sólo técnica, sino (se podría decir "sobre todo") organizativa que presenta una aplicación eficiente de las mismas.

Las observaciones a escala microeconómica permiten ampliar las perspectivas abiertas por estas interpretaciones. En la industria manufacturera de Estados Unidos, por ejemplo, se comprueba que las empresas que utilizan tecnologías de punta y tienen una alta productividad en 1992, presentaban ya una productividad superior a la media diez años antes, lo que parece asociar los incrementos de productividad debidos a la incorporación de tecnología a factores externos a ella e identificados con una cultura empresarial predispuesta a la formación de la mano de obra, la adaptación de las estructuras organizativas, y la calidad de la gestión².

² Mc Guckin, R., Steitwieser, M. y Downs, M. "Advanced Manufacturing Technology and Production Growth". Comunicación presentada a la Conferencia sobre los efectos de la tecnología y la innovación sobre el rendimiento de las empresas y el empleo, organizada por la OCDE en Washington en Mayo de 1995.

Igualmente, en la industria danesa la productividad es mayor en las empresas que además de utilizar nuevas tecnologías han llevado a cabo transformaciones en su organización, mientras que el efecto de la tecnología por sí misma es mucho menos diferencial en relación con las empresas que no la han incorporado³.

En Francia se constata que existe una profunda relación entre la utilización de tecnología, la cualificación de los trabajadores y la organización de las empresas⁴. Lo mismo es comprobable en otros países industrializados, de acuerdo con los informes presentados a la conferencia sobre los efectos de la tecnología y la innovación sobre el rendimiento de las empresas y el empleo, celebrada en Washington en mayo de 1995 bajo los auspicios de la OCDE, a la que corresponden las referencias anteriores (2), (3) y (4). Se desprende de todo ello con claridad que las empresas en las que la aplicación de tecnologías avanzadas incide realmente en la productividad hasta constituir un factor diferencial de competitividad son aquellas en que tal aplicación está asociada a capacidades dinámicas y flexibles de adaptación de sus estructuras organizativas, política de recursos humanos, y gestión adecuada en el conjunto de las áreas (financieras, comercial, etc...) El que los estudios empíricos subrayen esto tiene el significado de situar la incorporación de las tecnologías de la información en un contexto empresarial adecuado y señalar las causas de que los resultados conseguidos sean diferentes en unos casos y en otros, diferencias que serían incomprensibles si se creyera en un efecto mágico de la tecnología por sí misma, aislada de ese contexto.

Hechas estas precisiones, todo indica que, pese a la "paradoja" enunciada por Sollow, el impacto de las tecnologías de la información en la evolución de la productividad ha sido muy importante y, con toda probabilidad, ha contribuido a paliar los efectos de otras variables que han influido negativamente en el curso de la economía industrializada. Sin embargo, es necesario comprender que ese impacto ha

³ Nyholm, J. "Information Technology, Productivity and Employment in the Danish Manufacturing Sector". Idem que referencia 2.

⁴ Greenan, N. y Guellec, D. "Firm Organization, Technology and Performance: An Empirical Study for France". Idem que referencias 2 y 3.

sido muy diferente en unos sectores y en otros, así como en unas empresas y en otras. De hecho, su utilización inteligente constituye, como ya se ha dicho, un factor de diferenciación de cara a la competitividad de las distintas unidades económicas. Un estudio de la economía estadounidense entre 1963 y 1991, que cifra el crecimiento medio de la productividad en el conjunto de la economía en una tasa interanual del 0,78%, atribuye a las tecnologías de la información el 21,5% de ese crecimiento⁵.

Quedan por comentar algunos aspectos que contribuyen a explicar las discordancias entre las expectativas despertadas por estas tecnologías y plasmadas en la abundante proyección mediática que les ha sido asociada, y su verdadera incidencia, pegada al terreno de la economía real. El primero de ellos es que la mencionada proyección mediática se produce en función de las posibilidades abiertas por el nivel alcanzado por el desarrollo tecnológico, sin tener en cuenta que existe una gran distancia entre las potencialidades de una nueva tecnología y la explotación real de las mismas. Este fenómeno, que se produce siempre, es especialmente patente en las tecnologías de la información, cuyo ritmo de avance está marcado por la investigación en campos críticos, como la microelectrónica, cuyo impulso básico ha sido, durante mucho tiempo, de carácter extracomercial, vinculado a la conquista del espacio y a la industria armamentística más sofisticada. Los resultados conseguidos al servicio de estos objetivos han marcado la pauta de la imagen transmitida, sin que se haya llevado simultáneamente a la consciencia colectiva la percepción de los obstáculos realmente existentes para la plasmación práctica de esa imagen en la resolución de los problemas sociales y económicos. Ya se han mencionado algunos de estos obstáculos, de carácter cultural y organizativo, pero no se pueden eludir también los puramente tecnológicos, entre los que hay que mencionar muy especialmente el insuficiente nivel de desarrollo de la ingeniería del software que, durante décadas, ha marcado los límites de la aplicación práctica de la informática.

⁵ 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.

En este mismo terreno, es necesario señalar que aunque desde casi los inicios de la utilización de estas tecnologías se ha venido hablando y transmitiendo la imagen de una confluencia natural entre la informática y las telecomunicaciones, lo cierto es que hasta los años ochenta, y como consecuencia del proceso de digitalización de estas últimas, esa confluencia no ha sido una realidad masivamente generalizada y de efectos universales. Ello ha dado lugar también a la generación de expectativas que distaban mucho de estar ancladas en la realidad. Aunque estos factores limitativos de carácter tecnológico hoy están ampliamente superados y pueden parecer de interés exclusivamente histórico, merece la pena señalarlos porque en la época en que operaban como tales factores limitativos no existía una conciencia colectiva de hasta qué punto influían en las posibilidades de hacer reales las expectativas teóricas generadas por el nivel de desarrollo tecnológico alcanzado en los campos más avanzados.

Si se insiste en estas consideraciones es sólo por hacer patente que las posibilidades tecnológicas crean un marco en el que se desarrollan propuestas de aplicación socioeconómica en las que no siempre han sido incorporados con suficiente énfasis y rigor los problemas reales que separan la disponibilidad de una tecnología de su utilización generalizada. Y esta insuficiencia del análisis puede conducir a sensaciones colectivas de frustración (que tampoco responden totalmente a la realidad) como las que se han reflejado en la antes mencionada **paradoja de la productividad**.

3.1.3 Tecnologías de la información y organización del trabajo.

En un primer nivel, las tecnologías de la información se aplican a la automatización de tareas en diferentes áreas funcionales de las empresas o en los procesos productivos de las mismas. Como ya se ha dicho, durante una muy larga primera etapa este tipo de aplicaciones son las que prevalecen y el efecto de las tecnologías se produce a escala de cada área funcional , o incluso de parcelas de las áreas, y a esta escala hay que evaluar sus consecuencias. Se está hablando de:

- Automatización de tareas básicas antes realizadas manualmente
- Cambios en las formas de realizar el trabajo en unidades productivas o de gestión claramente delimitadas.

Lo que tiene como consecuencias evidentes:

- Modificaciones en la demanda global de trabajadores.
- Transformaciones en las cualificaciones exigidas a los mismos.
- Evolución de las relaciones de trabajo y en la organización del mismo.

Si se contempla la etapa primitiva de "mecanización administrativa básica", a la que ya se ha hecho mención, se ve que las concentraciones de personal dedicado a la transcripción de datos a soportes procesables en el ordenador da como resultado la aplicación a estas concentraciones de técnicas tayloristas de organización de la producción. El efecto observable es la intensificación de estas técnicas sobre colectivos de origen administrativo ("cuellos blancos"), menos afectados por ellas anteriormente.

Esto sólo se modifica cuando la introducción de datos, como consecuencia de la evolución tecnológica, empieza a hacerse a través de líneas de comunicación, registrándolos en el lugar en que se originan. Entonces, paulatinamente, el transcriptor de datos como perfil profesional es sustituido por la función de registro de datos como tarea adicional de un puesto de trabajo cuyo contenido fundamental es otro. Es ahora cuando la informática empieza a ser percibida como herramienta por los trabajadores individuales que la utilizan y emerge la figura del usuario elemental. En la situación anterior, el usuario es el área funcional y únicamente los cuadros y directivos con responsabilidad de gestión en la misma perciben la tecnología como algo relacionado directamente con el contenido de su puesto de trabajo. Hay que insistir en la importancia conceptual del cambio que supone esta apropiación individual de la herramienta informática al nivel del puesto de trabajo, porque éste es el verdadero comienzo de un proceso que, aunque en la actualidad pueda parecer muy natural, tiene un carácter evidentemente revolucionario desde el punto de vista de la organización y de la autonomía de los trabajadores en la misma.

En el extremo, las diferentes formas de **teletrabajo**, objeto del presente estudio, son manifestaciones de los grados de flexibilidad que la asimilación de las tecnologías de la información introduce en las relaciones de producción. Pero esto no debe hacer perder de vista que esta misma evolución va necesariamente acompañada de otra paralela en las formas de organización, que a su vez han de adaptarse a la riqueza de posibilidades que en el nuevo marco se apuntan. En este sentido, la supervivencia de criterios tayloristas no ha dejado de ser un factor de rigidez que ha limitado la incidencia real de tales posibilidades en la eficiencia global del sistema.

Al hablar de los cambios organizacionales vinculados a la incorporación de tecnologías de la información, la palabra clave es **flexibilidad**. Conviene resumir lo que se quiere expresar con ella. Desde el punto de vista empresarial se distinguen dos tipos de flexibilidad: funcional y numérica. La **flexibilidad funcional** está asociada a

la polivalencia de los trabajadores, e implica esfuerzos de colaboración e iniciativa por parte de éstos. Es claramente consecuencia de una elevación de las cualificaciones y de una mayor autonomía (debida en gran parte a la disponibilidad de nuevas herramientas) y no es concebible sin una adecuada aportación de formación continua (reciclaje).

La **flexibilidad numérica**, por su parte, alude a la adaptación del número de horas de trabajo y de empleados a las variaciones de las cargas de trabajo, y se materializa en la contratación de trabajadores a tiempo parcial, contratos interinos, y, en definitiva, procedimientos ágiles de actuación sobre el reclutamiento y el despido.

En otra dimensión se distingue también entre **flexibilidad interna** y **externa**. La primera se refiere a las modificaciones hechas en la asignación de recursos y tareas, e interrelaciones operativas en el marco propio de la empresa, y la segunda al recurso a contrataciones fuera de la misma para la realización de funciones necesarias para el cumplimiento de sus objetivos (externalización). Estas diferentes acepciones del término flexibilidad permiten ya distinguir una diferenciación de la mano de obra en un núcleo duro, muy ligado a la actividad principal de la empresa, compuesto por trabajadores polivalentes y cualificados, y un sector periférico, en ocasiones ajeno a la empresa, cuya dimensión y carga de trabajo soportada es variable en función de las fluctuaciones coyunturales.

Alrededor de la idea maestra de flexibilidad, propiciada por el empleo de tecnologías de la información, se llevan a cabo cambios profundos en la organización del trabajo orientados a conseguir mayores niveles de competitividad. La amplitud de estos cambios es diferente entre distintos sectores (dependiendo de la naturaleza de su actividad y de la presión sobre ellos de la dinámica concurrencial) y entre distintos países, pero su alcance es grande en las sociedades industrializadas. Entre las tendencias que caracterizan estos cambios organizacionales, se pueden mencionar como más significativas, las siguientes:

- Trabajo en equipo.
- Constitución de grupos de producción autónomos.
- Rotación de tareas entre los trabajadores.
- Participación de los trabajadores en el análisis y solución de problemas.
- Reducción de las líneas "verticales" de mando.
- Subcontratación de tareas no vinculadas al núcleo central de actividad de la empresa.
- Reducción de la distancia (e incluso integración) entre funciones de relación con el cliente y de análisis y tratamiento de la información.
- Flexibilidad de horarios.
- Vinculación cada vez más directa entre salarios y resultados.

En este contexto tendencial, se constatan consecuencias en la composición de la población laboral y los puestos de trabajo:

- Distancia creciente en salarios y expectativas entre los trabajadores más cualificados y los menos cualificados.
- Pérdida de peso en la organización de los mandos intermedios.
- Acercamiento entre las funciones de producción y calidad, tanto en la industria como en los servicios.
- Mayor integración entre los cuadros superiores y la dirección y los trabajadores asociados a las actividades nucleares de la empresa.
- Pérdida de importancia y valoración de la integración en la cultura de la empresa de los trabajadores que no están implicados en las actividades nucleares de la misma.

En resumen, la nueva organización de trabajo se apoya sobre cualificaciones más altas y más diversificadas, reparto horizontal de responsabilidades, y un cambio

profundo en la estructura de delegación de funciones en el interior de cada unidad, unido a una diferenciación que tiende a hacerse extremada entre trabajadores cualificados y/o vinculados a la actividad nuclear de la empresa, y trabajadores menos cualificados y/o cuya vinculación estable a la empresa es cada vez menos relevante para ésta. Junto a ello, una transformación en las relaciones entre las diferentes unidades y una distinción clara entre tareas de acuerdo con su naturaleza que lleva a la externalización de muchas de ellas. Comunicación horizontal y responsabilización se convierten en criterios claves.

Sin embargo, esta transformación en las estructuras de organización no se produce masivamente con la fluidez y naturalidad que podrían deducirse de los esquemas planteados. Se ha mencionado ya la pervivencia de una cultura taylorista, reforzada incluso en las primeras fases de la introducción de la informática, que ha supuesto un freno indudable a la puesta en práctica de nuevos procedimientos y relaciones productivas. Hay que añadir a ello el efecto limitativo de los cambios que ha tenido la organización departamental clásica, en la que cada unidad funcional se configura como un compartimento relativamente estanco en relación con las otras, con capacidad de generación de objetivos particulares y criterios de exclusividad sobre los recursos propios y la información asociada al desempeño de sus tareas. La evolución histórica de la informática, muy vinculada a aplicaciones departamentales, tampoco ha contribuido a paliar estos efectos.

La integración de información procedente del sistema de un área funcional en las actividades de otra, ha supuesto frecuentemente dificultades operativas de gran importancia, derivadas del propio diseño de los sistemas, obligando a desarrollos específicos de software de no desdeñable complejidad. La distancia entre posibilidades teóricas y realidades prácticas ha sido suficientemente grande como para que la incidencia real en las organizaciones de la utilización de tecnologías de la información haya estado, globalmente, muy por detrás de las expectativas generadas y de los resultados observables en empresas y sectores puntualmente avanzados. Se

puede concluir que los obstáculos que se oponen a la adopción de nuevas formas de producción y de organización son en su mayor parte de origen interno a las empresas y están asociadas al conservadurismo en la gestión y a una insuficiente orientación estratégica. No hay que olvidar que a veces se ha definido la estrategia como aquello que hace predominar los objetivos generales sobre los parciales generados por los departamentos funcionales o los colectivos profesionales.

3.1.4 Tecnologías de la información y revisión de los procesos.

El salto cualitativo hacia una más intensa influencia de las tecnologías y las nuevas formas de organización en la competitividad de las empresas está unido a la superación de la filosofía departamental. En los movimientos que se producen para ello, destaca el énfasis puesto en el concepto de proceso.

Entre las muy diversas aproximaciones organizativas encaminadas a mejorar la eficacia global de la empresa tienen una gran relevancia las que se apoyan en el análisis y revisión de los procesos, considerando éstos como secuencias de actividades con un objetivo finalista en las cuales se va incorporando valor. Es una visión horizontal de los acontecimientos basada en las relaciones naturales entre ellos, que atraviesa las líneas de la organización vertical-funcional (o departamental), produciendo necesariamente transformaciones radicales en ellas. En esta óptica, un proceso resulta definido por sus inputs, actividades de incorporación de valor, y sus outputs (o resultados), y el análisis del mismo se centra en sus limitaciones y condicionantes, los destinatarios de sus resultados (clientes), responsabilidad sobre el conjunto del proceso y sobre cada fase del mismo, y secuencia o combinaciones de acciones implicadas. En teoría este análisis debe realizarse haciendo abstracción de las condiciones impuestas por la realidad preexistente y dar lugar a replanteamientos profundos de la manera de hacer las cosas (reingeniería) de carácter revolucionario. En la práctica, no obstante, todo resulta más matizado, aunque no fuera por otras razones, por la necesidad de garantizar la continuidad operativa de las empresas.

Desde el punto de vista de la influencia de la tecnología, hay un momento significativo en estos movimientos, que es aquel en el que la integración de procesos rebasa los límites de la empresa e incorpora a proveedores y clientes. El ejemplo más

conocido es la implantación de *sistemas EDI* (Transferencia electrónica de documentos) entre fabricantes e industria auxiliar, condición para la implantación efectiva de técnicas de producción "*just-in-time*", en lo que ha sido pionera la industria de automoción. En el sector servicios, el correlato es el tratamiento electrónico de fondos, el "dinero electrónico", que ha transformado radicalmente la forma de relacionarse los ciudadanos con las instituciones financieras. Para que esto ocurra, ha debido producirse la tantas veces anunciada confluencia entre la informática y las telecomunicaciones, que es el fenómeno central de la actual etapa de evolución de las tecnologías de la información.

El siguiente paso es la disponibilidad de auténticas infraestructuras de información, redes interconectadas de utilización transparente para el usuario, que caracteriza la situación presente. La proyección empresarial de estas disponibilidades tecnológicas se asocia al término **comercio electrónico**. Dada su trascendencia, se mencionan, muy sintéticamente, algunos aspectos relacionados con su utilización por las empresas.

- Como en todo cuanto supone la consolidación de un servicio, las aplicaciones de comercio electrónico dependen de que exista una masa crítica de usuarios suficiente para justificar su rentabilidad económica. Hay una dialéctica entre "facilidades ofrecidas" e "interés de las empresas individuales por ellas" que condiciona la viabilidad de tales aplicaciones. No hay que perder de vista que para las empresas estas aplicaciones tienen repercusiones profundas en su organización y operativa y constituyen un nivel superior de su estrategia de revisión de procesos.
- Existen elementos retardatarios evidentes en el acceso de las empresas a este espacio electrónico y sus posibilidades. Factores geográficos y regionales, en primer lugar, muy importantes en países con acusadas desigualdades de desarrollo socio-económico y cultural entre regiones. Factores sectoriales, dependiendo de la naturaleza de la actividad y el dinamismo propio de ella.

Factores vinculados a la dimensión de las empresas y sus disponibilidades reales de recursos económicos y técnicos. Factores culturales, derivados de la historia de la empresa y de sus procedimientos de gestión.

El acceso al espacio electrónico se convierte en un factor diferenciador de cara a la competitividad de las empresas, independientemente de que muchas de ellas no sean conscientes de ello. Se perfila, en un futuro próximo, una economía "a dos velocidades" en la que muchas unidades productivas pueden quedar al margen de las nuevas formas de gestión, lo que no será evidente en una primera etapa, pero condicionará gravemente sus expectativas de futuro.

3.1.5- Tecnologías de la información y reestructuración sectorial.

Dentro de la profunda mutación estructural que han experimentado las economías de los países industrializados en las últimas décadas, es difícil identificar qué parte de esta mutación está influida directa o indirectamente por la expansión del uso de las tecnologías de la información. Puede afirmarse sin temor a errar, sin embargo, que esta parte no es desdeñable.

Cuadro 3.1.5.1.: Tendencias sectoriales del empleo 1979-93
(Variaciones anualizadas en %)

	Servicios no gubernamentales								
	Agricultura	Industria	Construcción	Transport. Financieros Comunitarios			Sociales		TOTAL EMPLEO
Comercio				Comunit.	a empresas	Personales	Total		
EEUU.	-0.5	-1.0	0.8	1.5	1.0	3.4	2.5	2.2	1.4
Japón	-2.6	0.9	0.9	1.0	1.0	2.4	3.6	2.2	1.1
U. Europea	-3.7	-1.3	-0.5	0.9	0.3	3.3	2.7	1.3	0.3
Francia	-3.2	-1.9	-1.6	0.5	0.7	3.0	3.6	1.4	0.1
Alemania	-3.3	-0.5	-0.4	1.3	0.7	1.9	3.9	2.1	0.3
Italia	-4.3	-1.1	-1.1	1.1	0.2	2.5	1.3	1.7	0.0
Reino Unido	-1.4	-2.7	1.3	1.1	-0.3	5.7	6.6	3.0	0.5
España	-4.6	-2.7	-0.1	1.1	-0.5	4.3	2.3	2.2	0.0

Fuente: OCDE 1995

El Cuadro 3.1.2.5. muestra las tendencias sectoriales del empleo entre 1979 y 1993 para un grupo significativo de países, y da una idea elocuente de la magnitud de las transformaciones producidas así como de las diferencias manifiestas entre regiones. Con carácter general se observa un desplazamiento del empleo de la industria hacia los servicios, que mantienen en todos los países crecimientos positivos de la media anual de variación. En lo que aquí importa, es necesario subrayar las diferencias existentes entre los distintos componentes de éstos, ya que el concepto servicios comprende una gran heterogeneidad de actividades. De éstos, los que presentan *crecimientos* más considerables del empleo son los servicios financieros y servicios a empresas, por una parte, y los servicios comunitarios, sociales y personales, por otra. Con diferentes gradaciones de intensidad, esta tendencia es común a todos los países considerados.

Fijando la atención en primer lugar en los servicios financieros y a empresas, se pueden hacer dos comentarios:

- 1) La expansión de este tipo de servicios está directamente vinculada a la evolución de la actividad económica general, y muy específicamente, a la de la industria. Es más, la mayor parte de los llamados servicios a empresas constituyen actividades que en una etapa anterior eran realizadas por las propias empresas industriales y que han sido externalizadas por éstas por criterios de eficacia operativa a lo largo de los procesos de reestructuración producidos en los años contemplados. Nada más lejos de la realidad que oponer la prosperidad de estos servicios a la necesidad de consolidación de una industria viable, pues sin ésta, tales servicios no existirían.

En cuanto al masivo proceso de externalización de actividades que se produce, sobre todo a lo largo de los años ochenta, es una

consecuencia directa de las condiciones de competitividad impuestas por la globalización de la economía, pero, desde el punto de vista operativo, sólo es posible por una utilización intensiva de las tecnologías de la información.

2) Tanto los servicios financieros como la inmensa mayoría de los servicios a empresas se apoyan en una utilización intensiva y generalmente compleja de las tecnologías de la información. De hecho, la actual fisonomía de estos servicios, y por tanto su nivel de expansión y su capacidad de generación de empleo, únicamente se explican por el uso hecho de tales tecnologías.

Hay que añadir, también, que el empleo generado es de alta cualificación en gran parte y, en buena medida, poco condicionado por las características geográficas del lugar de trabajo, lo que conviene retener desde el punto de vista del objetivo central de este estudio.

En lo que atañe a los servicios de transportes y comunicaciones, el relativamente bajo índice de crecimiento del empleo puede parecer una paradoja, teniendo en cuenta el creciente protagonismo de estas actividades. No lo es tanto si se considera que tradicionalmente los operadores de estos servicios han actuado en régimen de monopolio y que los años contemplados incluyen la adaptación de estos operadores a las condiciones de la competitividad, como consecuencia del proceso universal de liberalización de los mismos. En ellos, se han producido fuertes reestructuraciones, de características parcialmente similares a las padecidas en algunos sectores industriales, lo que ha influido grandemente en el balance cuantitativo del empleo. Es razonable pensar que las nuevas condiciones de suministro de estos servicios, sobre todo de los relacionados con las telecomunicaciones,

presentan un potencial de generación de actividad que incidirá (está incidiendo ya) sobre las tasas de evolución del empleo.

Los restantes servicios, tanto comerciales como comunitarios, personales y sociales, han sido campo de aplicación importante de las tecnologías de la información. Es conveniente señalar que ello ha dado lugar a continuas mejoras de productividad y eficacia en su prestación, a pesar de lo cual, han mantenido tasas positivas de generación de empleo. Es cierto que una parte considerable de este empleo es poco cualificado y estable y corresponde a actividades que son, por su propia naturaleza, intensivas en mano de obra. En estos sectores, la mayor o menor proximidad a las infraestructuras de información constituye, de hecho, un factor de dualización de las categorías profesionales. No obstante, la creciente capilaridad de las comunicaciones está influyendo, también, en las condiciones de trabajo de la mano de obra menos cualificada, al menos, como factor de encuadramiento.

En cuanto a la industria, en conjunto el empleo disminuye en los países avanzados desde los primeros años setenta, o, como en el caso de Japón, se mantiene estable con un débil crecimiento interanual. Sin embargo este declive no ha afectado en igual medida a todos los sectores y a todas las categorías profesionales, y ha ido acompañado de importantes modificaciones en la composición de la masa laboral.

**Cuadro 3.1.5.2.: Distribución del empleo por grupos de industrias:
salarios y tecnología**

	<u>Total</u>	<u>Salarios</u>			<u>Tecnología</u>		
	<u>Industria</u>	<u>Altos</u>	<u>Medios</u>	<u>Bajos</u>	<u>Alta</u>	<u>Media</u>	<u>Débil</u>
1970	100	15.8	48.3	35.9	18.4	25.7	56.0
EE.UU.							
1994	100	16.0	51.3	32.7	19.7	28.5	51.8
1970	100	11.4	48.1	40.5	16.1	26.3	57.6
Japón							
1994	100	14.0	50.1	35.9	20.7	28.8	50.5
1970	100	17.6	43.4	39.0	14.0	29.3	56.8
Francia							
1994	100	20.0	44.1	35.9	18.6	30.4	51.0
1970	100	13.3	51.7	35.0	16.5	28.1	55.4
Alemania							
1992	100	18.4	52.9	28.7	19.2	35.5	45.3
1970	100	12.8	38.8	48.4	10.4	22.1	67.5
Italia							
1993	100	11.5	41.3	50.5	12.3	21.9	65.8
1970	100	15.0	51.3	33.7	16.2	30.6	53.2
R.Unido							
1994	100	16.5	50.4	33.1	19.9	29.1	51.0
1970	100	11.4	38.1	50.5	8.0	23.3	68.7
España							
1992	100	14.0	39.6	46.4	8.5	26.6	64.9

Fuente: OCDE, 1996

El Cuadro 3.1.2.5. pone de manifiesto estas modificaciones para el mismo grupo de países considerados anteriormente en el Cuadro 3.1.5.1.,

distribución del empleo industrial en 1970 y en la primera mitad de los años noventa. Las categorías de empresas consideradas se definen, de acuerdo con los criterios de la OCDE, de la siguiente manera:

-En relación con la *tecnología*, teniendo en cuenta la intensidad del esfuerzo en I+D comparado con la producción:

Alta tecnología: Aeronáutica, ordenadores y máquinas de oficina, equipos de comunicaciones y semiconductores, máquinas eléctricas, industrias farmacéuticas, e instrumentos de precisión.

Tecnología media: Industria química (excepto productos farmacéuticos), caucho y productos plásticos, metales no férreos, construcción mecánica, vehículos automóviles, otros equipos de transporte, otras industrias manufactureras.

Tecnología débil: Alimentación, bebidas y tabaco, textil, confección y cuero, madera, papel e imprenta, refinado de petróleo, productos minerales no metálicos, siderurgia, productos metálicos, construcción naval.

-En relación con los *salarios*, teniendo en cuenta las remuneraciones medias en un grupo de países (Australia, Canadá, Finlandia, Alemania, Japón, Noruega, Suecia, EEUU, y el Reino Unido) en 1985. El grupo de salarios altos comprende los sectores en que éstos son más del 15% superiores a la media, y el de salarios bajos aquellos en que son hasta un 15% inferiores a la misma:

Salarios altos: Industria química y farmacéutica, aeronáutica, refino de petróleo, informática, vehículos automóviles.

Salarios medios: Papel e imprenta, caucho y plástico, productos minerales no metálicos, siderurgia, metales no féreos, productos metálicos, construcción naval, construcción mecánica, instrumentos de precisión, equipos de telecomunicaciones y semiconductores.

Salarios bajos: Alimentación, bebidas y tabaco, textil, confección y cuero, madera, máquinas eléctricas, otros equipos de transporte, otras industrias manufactureras.

La distribución presentada en el cuadro muestra claramente un desplazamiento hacia las industrias de tecnología avanzada y altos salarios, es decir, hacia la creación de empleo de más alta cualificación, en sectores intensivos en conocimiento aplicado, frente a un estancamiento en los sectores de tecnología media y supresión de empleo en los sectores de baja tecnología, salarios bajos e intensivos en mano de obra. Por supuesto, en las industrias del primer grupo es donde es más intensiva la utilización de tecnologías de la información y más patente su influencia directa en los procesos de producción y en la productividad, por lo que parece poco discutible que el efecto de estas tecnologías está asociado a la expansión de la actividad económica y la creación de empleo en los sectores más avanzados.

Otra cosa es que el balance global de la evolución del empleo en la industria y los costes sociales que implica, ya que los movimientos estructurales que refleja el Cuadro 3.1.5.2. en términos relativos han de ser relacionados con la evolución, en términos absolutos, que registra el Cuadro 3.1.5.1. Esta evolución está muy relacionada con el desplazamiento de trabajadores de sectores en declive (siderurgia, construcción naval, etc...) en

el impacto de una competencia mundializada con la aplicación de tecnologías de gran incidencia en la productividad para hacerla frente.

El volumen de personal así desplazado es desproporcionado respecto a las necesidades que puede crear la aplicación de tecnología avanzada en estos sectores, pero además, por razones de edades medias y cualificación, es poco probable que estas necesidades (por insuficientes que sean en cantidad) sean cubiertas con efectivos procedentes de él. El "reciclaje", del que tanto se habla en teoría, tiene sus limitaciones prácticas. La situación se agrava porque frecuentemente este tipo de industrias están localizadas en regiones geográficas en las que constituyen un auténtico "monocultivo industrial" y han generado a su alrededor una forma de vida dependiente de ellas. La consecuencia es la aparición de grandes bolsas regionales de depresión económica, en las que es especialmente difícil la generación de actividades alternativas, no siendo los menores de los obstáculos los de origen cultural, derivados de la forma de vida que se acaba de mencionar. Cualquier aproximación al análisis de la reestructuración sectorial y a las expectativas de desarrollo abiertas por la aplicación de nuevas tecnologías ha de tener muy en cuenta los factores geográficos si pretende reclamar un mínimo de realismo.

3.1.6.- Evolución de las técnicas de dirección y los perfiles directivos.

En los epígrafes precedentes se ha puesto de manifiesto que en las últimas cuatro décadas la intensidad de la aplicación de tecnologías avanzadas (no sólo de tecnologías de la información, pero muy principalmente de ellas) ha tenido como consecuencia cambios profundos en el sistema productivo, entre los que se pueden destacar:

- Cambios en las técnicas y contenidos del trabajo.
- Cambios en las relaciones productivas.
- Cambios en los perfiles de los trabajadores.
- Cambios en las reglas del juego de los mercados.
- Cambios en la interrelación entre clientes, productores y suministradores.

Es hora de preguntarse si a estos cambios han correspondido otros de parecido grado de radicalidad en las formas de dirigir en los distintos niveles de las organizaciones. Ciertamente se ha producido (aunque no siempre con la deseable oportunidad en el tiempo) un entrenamiento técnico de los mandos y directivos en las nuevas tecnologías, pero cabe dudar de que la evolución en las técnicas de dirección haya sido automática como consecuencia de este entrenamiento.

Respecto a la alta dirección, la literatura existente es extensísima y, aunque de desigual valor, a veces de gran rigor intelectual. En los foros de discusión sobre estos temas se encuentran, igualmente, destacados directivos de importantes empresas con aproximaciones muy precisas a la problemática objeto de los mismos. No obstante, esta imagen puede ser sujeta a discusión si se analizan cuantitativamente la difusión de tal literatura y la asistencia a tales foros en relación con el volumen de actividad económica realmente existente. En España este análisis daría lugar a una seria

reflexión crítica.

Hay inevitablemente dos planos a considerar: uno, la consciencia intelectual de que las herramientas que se están utilizando influyen sustancialmente en el oficio de dirigir, y otro, el verdadero calado de esta consciencia en quienes ejercen tal oficio en la economía real. A lo largo de lustros es fácil comprobar la existencia de una dicotomía (aún lejos de estar resuelta) entre estos dos planos. Algunos rasgos significativos pueden ilustrar lo que se está diciendo.

En primer lugar hay que llamar la atención sobre el marco de autonomía estratégica en que se ha desarrollado la implantación de las tecnologías de la información en una amplia mayoría de las organizaciones, incluso en las que han hecho un uso intensivo de las mismas. Se hablaba de "*estrategias informáticas*" o de "*estrategias tecnológicas*" como de elementos (muy valorados frecuentemente, por otra parte) independientes, o al menos poco conexos, respecto a la estrategia de la empresa. No es que se diera insuficiente importancia al establecimiento de estas estrategias, sino que se contemplaban como algo adicional, no plenamente integrado en la sustancia del camino a seguir por la organización. Así, el establecimiento de estas "estrategias" era materia a resolver por los expertos en las tecnologías, en diálogo más o menos fluido y fructífero con las áreas funcionales, pero no algo que se desprendiera con naturalidad de los objetivos comunes a conseguir entre todos.

Otro aspecto a considerar, que sin duda está relacionado con el anterior, es el distanciamiento "cultural" existente entre los responsables de la gestión de la tecnología y las restantes áreas, y muy especialmente, la dirección. Se pudo hablar, en los años setenta, del lenguaje "esotérico" de los informáticos. Se aludía con ello a la existencia de un "argot" propio del oficio, poco accesible para los no iniciados, que en la práctica constituía (como en tantas profesiones, por otra parte) un papel de mecanismo de defensa. De cara a las actitudes directivas, esto se convirtió en un factor objetivamente muy negativo, al generar a su vez reflejos defensivos ante lo

desconocido (o poco comprensible) que se materializaban en distanciamiento, por respetuoso que este fuera. Además, cuando los directivos se enfrentaban con el fenómeno informático, sus preocupaciones se centraban muy a menudo más en el dominio del lenguaje y el conocimiento de la técnica en sí, que en los aspectos sustanciales desde el punto de vista propio de sus competencias.

En tercer lugar, es ilustrativo que, si se repasan los contenidos de la inmensa mayoría de las actuaciones para incorporar el conocimiento de las tecnologías de la información a la formación de directivos, se podrá comprobar que en buena parte de lo que se trata es de iniciarles en las posibilidades de uso de las nuevas técnicas, frecuentemente orientadas hacia el uso "personal" por parte de los propios directivos. Algo que es bueno en sí mismo, por supuesto, pero que enmascara la percepción que debieran tener de ellas como factores de cambio profundo en la organización.

Quizá un último rasgo a subrayar es el hecho de que hasta épocas relativamente recientes la función de gestión de estas tecnologías ha estado adscrita en muchas (posiblemente en la mayoría) de las organizaciones a otras áreas funcionales (generalmente la económico-financiera), lo que en sí mismo es un indicador de la visión limitativa con la que se contemplaba su incidencia en el conjunto.

Todo ello parece indicar que la evolución de las técnicas de dirección no ha sido tan profunda como las transformaciones que real o potencialmente se producían en los mecanismos de funcionamiento interno de las organizaciones, y no es aventurado decir que pueden haber constituido un elemento limitativo del alcance de estas transformaciones. Conclusión que debe ser matizada con las reservas con que ha de contemplarse cualquier generalización.

La existencia, o no, de una contradicción (y de las consecuencias de la misma) entre la evolución de la base productiva y la de las actitudes y técnicas

directivas aplicadas a ella, es algo muy sutil, difícil, por no decir imposible, de comprobar con observaciones objetivas y cuantificables. Es, por otra parte, materia fácil para disquisiciones y denuncias superficiales (no exentas a veces de demagogia) por pretendidos expertos promotores de modelos y escenarios conceptuales "explicativos" de la realidad. Por ello, toda cautela es poca al aproximarse a este delicado tema. Únicamente queda, como dato objetivo, la comparación entre las situaciones alcanzadas entre unos sectores y otros, o entre unas empresas y otras dentro de un mismo sector, tan diferentes a menudo en condiciones similares de utilización de tecnología desde un punto de vista cuantitativo. Y esto sí es muy evidente: al menos hasta los primeros años noventa, se han podido observar diferencias muy notables entre una minoría de organizaciones que habían interiorizado culturalmente la incorporación de tecnologías de la información, y una mayoría que, aún utilizando intensivamente estas tecnologías, seguían asociando los beneficios derivados de ellas a los incrementos de productividad conseguidos por la automatización de actividades preexistentes.

3.2.- El Teletrabajo en su contexto empresarial

3.2.1 Hacia una economía en red.

La palabra globalización, que sirve para identificar el actual nivel de evolución de las actividades económicas, está íntimamente asociada a la idea del funcionamiento de una parte cada vez mayor de estas actividades en forma de red. Una proporción creciente de la generación de valor y riqueza se produce a través de un sistema mundial de redes tecnológicas, productivas, comerciales y financieras, interconectadas. Aunque las corporaciones multinacionales juegan un papel de gran protagonismo en la consolidación de esta estructura, el alcance de la misma dista mucho de limitarse a ellas. El pequeño suministrador local de un componente aparentemente secundario a una planta de una corporación, al deber ajustar sus estándares de calidad y costes a las normas establecidas mundialmente por ésta, ha de tomar sus decisiones y realizar la gestión de su compañía de acuerdo con las reglas de juego vigentes en el conjunto de la red de la que forma parte, si bien a veces no sea muy consciente de ello.

Uno de los aspectos más característicos de lo que se denomina **funcionamiento en red** es que las decisiones que se toman en cada uno de sus nodos están influenciadas por las que se toman en los otros y existe la percepción de que se encuentra ventaja en ello. La supervivencia y la prosperidad de cada elemento está así vinculada explícitamente a esta manera de hacer las cosas, y la doctrina aceptada es que ello contribuye a aumentar la eficiencia del conjunto del sistema. Los grandes espacios económicos supranacionales, a su vez íntimamente interconectados entre sí, constituyen el marco en el que esta lógica se extiende afectando a las parcelas más dinámicas de la economía mundial, tanto en la industria como, cada vez en mayor

medida, en los servicios.

La filosofía de red, y ésta es otra de sus características sustanciales, rebasa ampliamente las limitaciones de la unidad económica empresarial identificada con la titularidad de los medios de producción. Tanto para grandes corporaciones como para pequeñas empresas, lo que rigen son esquemas de alianzas e intercambio de intereses complementarios de una gran flexibilidad, cuya única limitación real es la competencia directa en mercados finales. Incluso cuando ésta se produce, son frecuentemente separados los aspectos relacionados directamente con ella de otros en los que sigue siendo posible la confluencia de intereses frente a terceros. Una mínima observación de la evolución de los juegos de alianzas en algunos de los sectores más críticos de la economía mundial (por ejemplo, el de las telecomunicaciones), sirve para confirmar y aclarar lo que se está diciendo.

Los objetivos de las empresas que se plantean alcanzar acuerdos de cooperación y alianzas con otras son diversos: acceso más rápido a nuevas tecnologías, penetración en nuevos mercados, economías de escala en la producción o en el desarrollo conjunto de innovaciones y, sobre todo, de tecnologías básicas, aprovisionamiento de materias primas, y compartición de riesgos en actividades que rebasan la capacidad de asunción de los mismos por una sola compañía. La forma que revisten los acuerdos es muy heterogénea y adaptada a las circunstancias de cada situación, pero tiene como condición siempre la salvaguarda de la identidad de los consorciados. De acuerdo con diferentes estudios realizados, la cooperación tecnológica es el más significativo de los objetivos buscados con las alianzas interempresas, aunque muchas veces asociado a otros fines (integración de la producción y acceso a mercados, sobre todo).

El establecimiento de redes de cooperación entre empresas resulta impulsado por factores como los siguientes:

- la **complementariedad** de activos relacionados con el conocimiento y el grado de apropiabilidad de los mismos compatible con el mantenimiento de las posiciones relativas en los mercados,
- la **necesidad de rapidez de reacción** en mercados presionados por la inestabilidad económica, la incertidumbre tecnológica y las oscilaciones de la demanda,
- los **costes del desarrollo tecnológico**, que frecuentemente obligan a compartir esfuerzos haciendo abstracción de la rivalidad,
- la **definición como valor estratégico de la flexibilidad**, entendiendo como tal la posibilidad de que sean reversibles determinadas decisiones de las empresas.

En un marco como éste, para una empresa el factor geográfico cobra un nuevo significado como elemento capaz de generar valor. El nivel de evolución alcanzado por las tecnologías de la información, de las comunicaciones y del transporte hace posible casi todo en términos de interconexión y complementariedad de actividades distantes, abriendo un mundo de posibilidades (en buena parte ya materializadas) que transforman profundamente la gestión de los negocios.

Es bien conocido el hecho de que la localización de actividades tecnológicas o productivas de las corporaciones es una decisión compleja, en la que juegan un conjunto de factores muy diversos, de cara a las cuales se produce una dura competencia por parte de las autoridades locales de los lugares candidatos a la instalación de las mismas. No sólo por la influencia directa esperada en la prosperidad local, sino por el fenómeno, muy evidente, de que una primera localización exitosa atrae a otras y puede producir un efecto en cadena positivo de mayor alcance en el desarrollo regional. En realidad es una nueva dimensión de este desarrollo lo que se abre con la expansión de la economía en red.

La localización de recursos susceptibles de ser utilizados con mayor rentabilidad empieza a constituir una variable cada vez más independiente respecto a su posición relativa en la cadena de generación de valor y respecto a la situación física de los centros de decisión. Y esto, que empieza a ser una realidad en la actividad industrial, lo es mucho más en los servicios. No parece necesario insistir en el papel crucial que juega en ello el actual nivel de desarrollo de las telecomunicaciones. La telemática es el elemento clave que permite a las compañías que operan en contextos globalizados establecer una diferente división de funciones y una desconcentración de las mismas manteniendo íntegra la capacidad de control y planificación.

Para una empresa, el funcionamiento en red permite optimizar la cadena del valor actuando sobre la geografía, pero sobre todo, estableciendo relaciones nuevas y flexibles entre las actividades que realiza por sí misma y las que realiza por medios externos, bajo su control parcial, relegando una parte de la eficacia de ellas a unas reglas del mercado que sustituyen a lo que antes eran relaciones de organización y procedimientos internos en una estructura societaria autosuficiente. Cuando mayor es la firma, más posibilidades tiene de conseguir beneficios mediante una externalización de más amplio ámbito, con dimensiones interregionales o internacionales que permiten la búsqueda de las contribuciones más eficientes allá donde estén localizadas. En el extremo, la empresa que asume la filosofía del funcionamiento en red puede evaluar permanentemente la organización de los procesos en su conjunto y valorar la oportunidad de la ubicación de cada actividad susceptible de tratamiento separado en función de los costes de transacción, las condiciones del mercado y la evolución de su estrategia.

Bressand y Distler⁶ definen las redes intraempresas como "*sistemas telemáticos de distribución y de gestión*" cuya finalidad es "*mejorar la coordinación*

de las actividades cotidianas dando la posibilidad a los usuarios finales, en el seno de la misma empresa, de compartir la información y las capacidades de tratamiento de datos. Las redes electrónicas permiten una transmisión, un tratamiento y una distribución en tiempo real de la información que concierne a la clientela, así como una interacción a distancia entre unidades productivas. Juegan un papel esencial en permitir gestionar redes mundiales de unidades como un conjunto integrado de instalaciones de producción y pasar de la estrategia tradicional de sacar un producto (siendo los productos primero creados y luego comercializados) a la que consiste en tener en cuenta el mercado, en la que la producción es una función directa de la demanda".

Lo que se perfila en conjunto es una renovación profunda de la organización industrial, en relación con la cual, *el Programa Tecnología y Economía (TEP) de la OCDE*⁷ apunta doce "reglas de oro":

- 1) Organización global de los flujos de producción.
- 2) Integración estrecha del I+D, el diseño, la ingeniería y la producción.
- 3) Establecimiento de relaciones nuevas y más estrechas con los usuarios tanto de productos industriales como de consumo.
- 4) Integración de una definición correcta de las características y evolución de la demanda en las estrategias de diseño y de producción.
- 5) Establecimiento de un nuevo modelo de producción que asocie costes de producción más bajos con niveles de calidad más altos.

⁶ Bressand, A. y Distler, C. "Network Driven Interconnection". Project Prométhée Perspectives. 1989.

⁷ OCDE. "La Technologie et l'Economie. Les relations déterminantes". Programa TEP. 1992.

- 6) Fuerte descentralización de las decisiones en materia de producción, acompañada de una mayor asunción de responsabilidad por los trabajadores.
- 7) Descentralización de los aprovisionamientos gracias a redes y empresas comunes con suministradores de materiales y subconjuntos, aguas abajo, y con distribuidores, aguas arriba.
- 8) Acuerdos cooperativos y a largo plazo con los subcontratistas más pequeños.
- 9) Menor división del trabajo en las empresas y organización del trabajo sobre la base de equipos y "círculos".
- 10) Mayor prioridad a la financiación empresarial de la formación profesional.
- 11) Mejor cualificación de los trabajadores para acrecentar su nivel de compromiso, su competencia y su productividad.
- 12) Una nueva aproximación a los problemas del empleo, de los contratos de larga duración y de los salarios.

Hasta aquí, todos los elementos que definen lo que se está llamando economía en red han sido referidos principalmente a la actividad industrial. Sin embargo, los servicios (considerando dentro de este término un muy heterogéneo conjunto de actividades, como se ha dicho anteriormente) tienen un peso predominante en la estructura económica de los países avanzados. Por otra parte, sus relaciones con la industria han experimentado también modificaciones sustanciales, y estas modificaciones constituyen en sí mismas un elemento diferencial del actual modelo.

3.2.2.- Nuevas relaciones entre industria y servicios

El ya comentado (epígrafe 3.1.5) desplazamiento de la generación de empleo hacia el sector de servicios en las economías avanzadas, debe ser contemplado ahora desde el punto de vista de las relaciones existentes entre la industria y dicho sector. Se han mencionado los muy diferentes tipos de actividades que caben en la denominación y cómo un mínimo rigor interpretativo obliga a distinguir entre unos y otros. En esta lógica, se subrayó que el mayor dinamismo en la generación de empleo y la mayor cualificación de los puestos de trabajo generados corresponden a los llamados **servicios a empresas y servicios financieros**. Es hora de volver sobre ello.

Cuadro 3.2.2.1.: Distribución sectorial del empleo

	(1992)
	%
Industria	33
Comercio	15
Servicios no comerciales	20
Servicios a empresas	13
Banca/Seguros	3
Comunicación	2
Transporte	4
Turismo	4
Agricultura	6

	100

Fuente: *Anuario Eurostat, 1994*

En el Cuadro 3.2.2.1. se muestra la distribución sectorial del empleo en los países de la Unión Europea⁹ en 1992. Los servicios a empresas representan el 13% del total, casi tanto como el comercio, y tanto como la suma de Banca, Seguros, Comunicación, Transporte y Turismo.

⁹ Earl, M.J. "Hybrid Managers: What should you do?". *Computer Bulletin*. Mayo 1990.

Si se atiende al valor añadido (Cuadro 3.2.2.2.), estos servicios generan el 22% del total, frente a un 33% de la industria, un 13% del comercio y un 15% de los servicios no comerciales. No parece necesario insistir en el protagonismo de ellos en la economía actual.

Cuadro 3.2.2.2.: Principales contribuciones al valor añadido en la U.E.

Industria	33 %
Comercio	13 %
Servicios no comerciales	15 %
Servicios a empresas	22 %

Fuente: Anuario Eurostat, 1994

La extraordinaria expansión de los servicios a empresas ha de situarse en el marco del movimiento hacia una economía en red que se acaba de comentar. Entre las numerosas decisiones que las empresas industriales han de tomar

de asistencia jurídica, logística, ingeniería, asesoramientos de diversos tipos, informática, a veces comercialización, determinadas producciones, desarrollo tecnológico, etc... Naturalmente, cada caso es singular y las decisiones se sitúan en el marco de un análisis estratégico particular.

Lo común a todas es que en el modelo industrial anterior eran actividades realizadas desde el interior de las empresas y, por tanto, el empleo generado por ellas era por definición "empleo industrial".

La externalización de tareas antes industriales hacia el sector servicios tiene consecuencias que afectan no sólo (ni en su mayor medida) a la estructura de las estadísticas de empleo. La sustitución, como se ha dicho antes, de relaciones jerárquico-organizativas por relaciones contractuales de mercado introduce factores de dinámica empresarial en la realización de actividades en las que antes no existía tal dinámica. Por una parte, la asunción del concepto de riesgo por los interesados, y, por otra, la búsqueda de mercados alternativos y complementarios y el impulso hacia la expansión de la actividad y la identificación de oportunidades de generación de margen y beneficio, hacen que esas actividades, a pesar de la continuidad básica de su naturaleza, sean realizadas con una lógica interna distinta.

Por supuesto, la gran expansión de los servicios a empresas no procede sólo de la externalización de actividades antes internas, sino también de la multiplicación de oportunidades derivada de la consolidación de una sociedad intensiva en comunicación y en interrelaciones de todo tipo entre los agentes económicos, y entre ellos y los consumidores. El sistema productivo se convierte en demandante de una oferta plural y diversificada asociada a estas oportunidades cuyas señas de identidad son la comunicación y la información. Y al hilo de ellas proliferan iniciativas empresariales y perfiles profesionales nuevos.

Las propias transformaciones del sistema productivo son otro factor determinante de este proceso. La sustitución de una organización taylorista, vertical y jerarquizada, por sistemas flexibles, descentralizados y apoyados en estructuras horizontales o radiales (componente fundamental del funcionamiento en red), influyen en la tendencia a utilizar servicios profesionalizados para atender a necesidades de prestaciones altamente cualificadas, con una estructura de costes ajustados al contenido individual de cada prestación.

Otra de las variables a tener en cuenta es la interrelación entre bienes industriales y servicios, con una amplia zona de solape entre ambos, en contradicción con la nítida distinción existente tradicionalmente. La mayor parte de los productos actuales llevan asociada una importante componente de servicios, que frecuentemente constituyen un factor sustancial de su competitividad. Así ocurre por ejemplo con el soporte posventa, el mantenimiento, los mecanismos de distribución, la financiación de las ventas, el diseño personalizado de productos de origen standard, etc...En realidad, lo que ofrece al mercado el sistema industrial es hoy una combinación de productos y servicios, de forma que las decisiones de la demanda distinguen difícilmente entre el peso en ellas de ambos componentes.

Frente a ello, también los servicios muestran un contenido industrial que modifica la filosofía interna de su funcionamiento. Cada vez más, la mayor parte de los servicios de diferentes tipos se apoyan en la utilización intensiva de tecnologías de la información y de las comunicaciones, es decir, de bienes industriales que han de ser manejados con criterios industriales por personal cualificado de formación industrial. En algunos de ellos, por ejemplo los de transporte y telecomunicaciones, además por su propia naturaleza, las infraestructuras en que descansan son equipamientos complejos, cuya utilización y mantenimiento constituyen tareas de carácter tecnológico-industrial muy sofisticado, que movilizan recursos de este tipo comparables o superiores a los de una gran empresa productiva. Las técnicas de dirección y procedimientos de organización aplicados son, en consecuencia, los

mismos que en la industria.

Finalmente, la propia presión de la innovación, como elemento básico de la competitividad (y, en definitiva, de la supervivencia) plantea a muchas empresas, especialmente de dimensión mediana y pequeña, la imposibilidad de acometer con sus recursos propios los procesos innovadores (tecnológicos, organizativos, de internacionalización, etc...) que serían precisos para mantener su posición competitiva. Ello conduce a la contratación externa de esas capacidades, en forma de servicios, y a estimular la oferta de los mismos.

En resumen, los principales factores que contribuyen a modificar las relaciones entre la industria y los servicios, son los siguientes:

- La externalización de actividades propias llevada a cabo por la industria para mejorar su competitividad.
- La multiplicación de oportunidades asociada a la incorporación de nuevas tecnologías.
- Las transformaciones del sistema productivo y la flexibilización de su lógica interna.
- La profunda interrelación entre bienes industriales y servicios.
- La necesidad de ofrecer capacidades avanzadas de innovación a empresas que no pueden soportarlas con recursos propios.

Si bien es cierto que las tecnologías de la información y de las comunicaciones no son el determinante de todos estos movimientos, también lo es que su disponibilidad no es neutral para los mismos. En realidad, es difícil comprender sin ellas la evolución de esta relación entre industria y servicios que, aunque no se suele subrayar lo suficiente, constituye un fenómeno central de los cambios experimentados por el sistema productivo.

cambios experimentados por el sistema productivo.

Para concluir, se citan a continuación y a título de ejemplo las relaciones entre las áreas funcionales de una organización industrial y los servicios más usuales recibidos por ellas:

<u>Áreas funcionales</u>	<u>Servicios</u>
Administración	Jurídicos [Fiscales Contabilidad
Producción	Ingeniería [I+D. Control calidad CAD/CAM Asesoría medioambiental
Comercial	Publicidad [Estudios de mercado Ferias Marketing directo
Personal	Formación [Selección Trabajo temporal Recolocación
Otros	Seguridad [Limpieza Información

3.2.3.- Empresas virtuales

Las capacidades de funcionamiento en red de las actividades económicas, ya mencionadas, conducen, casi inevitablemente, al concepto de **organización virtual**. Dejando a un lado el uso y abuso que se hace en la actualidad del adjetivo "virtual", se pueden identificar los atributos de una organización de este tipo como aquella

- cuyos elementos están distribuidos geográficamente,
- mantienen un cierto grado de identidad diferenciada,
- coordinan su trabajo por medio de las telecomunicaciones,
- y presentan frente al entorno las ventajas de una economía de escala, reduciendo al mínimo las servidumbres estructurales características de ésta.

Una organización virtual funciona como una unidad empresarial desde el punto de vista operativo, aunque no constituya una empresa desde el punto de vista jurídico. Los beneficios de esta forma de actuación son claros:

- Aprovechamiento del efecto "dimensión" en las relaciones con suministradores y clientes.
- Acceso a una amplia gama de recursos especializados; sin limitaciones geográficas o de titularidad.
- Flexibilidad en la configuración del conjunto, cuyos integrantes pueden variar sin excesivos problemas. Utilizando otro término en boga, se está hablando de una actividad empresarial de "geometría variable".

La emergencia de organizaciones virtuales está asociada al hecho de que los valores añadidos de la economía productiva descansan cada vez en mayor medida en

conocimientos y activos inmateriales. Este es el fenómeno determinante, ya que la disponibilidad de redes de información, si bien es condición necesaria, tiene un carácter instrumental. Las claves del éxito son, pues, las aportaciones complementarias basadas en el conocimiento, en un marco de confianza entre los miembros, y de reglas del juego explícitas y aceptadas por todos. La confluencia de intereses se produce alrededor de un objetivo común, y las relaciones existentes se convierten en volátiles al desaparecer éste; en cierto modo, la empresa virtual no deja de ser una extrapolación a gran escala de la clásica organización por proyectos.

La comparación no es banal, porque las exigencias y condicionantes son muy similares a las que reconocerá con facilidad cualquiera que haya tenido la responsabilidad de gestionar proyectos (especialmente proyectos de desarrollo) mínimamente complejos. Así ocurre, por ejemplo, con la necesidad de compaginar equilibradamente la creatividad y autonomía de cada partícipe (la mayor riqueza de la red) con un nivel de coordinación acorde con la consecución de un objetivo común. Dado que las posibilidades de establecer controles burocráticos son prácticamente inexistentes (además de no deseables), la cooperación y el liderazgo se erigen como valores de referencia esenciales. Sin embargo, la dispersión física y la permanencia de intereses propios, alternativos a los comunes, hacen más problemático el ejercicio de estas cualidades. En consecuencia, se perfila con claridad la necesidad de una nueva especie de directivos y de una nueva escuela de técnicas de dirección.

Los componentes de una empresa virtual son, lógicamente, heterogéneos. Juegan un papel muy importante las pequeñas y medianas empresas intensivas en conocimiento, pero también redes locales de distribución, y, no hay que olvidarlo, trabajadores y profesionales que, individualmente o agrupados en equipos, aportan habilidades específicas. La aportación de culturas y experiencias diferentes es un factor de enriquecimiento colectivo, del que cada uno ha de obtener provecho, pero las interrelaciones son complejas y han de ser aceptadas como tales. Como en tantas otras situaciones, el intento de despachar con soluciones simplistas lo que por su

naturaleza es complejo, sólo puede conducir al fracaso.

La dirección de empresas virtuales plantea cambios profundos que afectan a las mismas bases en que se asienta la actual cultura de la gestión y la organización. La mayor parte de la "ciencia" de la organización hoy vigente se apoya en la división de las actividades a realizar en tareas más sencillas y manejables y en el establecimiento de relaciones secuenciales entre estas tareas. Se ha comentado anteriormente cómo la perpetuación de esta filosofía ha creado graves contradicciones con una aplicación efectiva de las tecnologías de la información; dando como resultado un insatisfactorio resultado en el aprovechamiento de las potencialidades de éstas. Es ahora, sin embargo, con la expansión de los conceptos de organización virtual apoyada en redes, cuando las contradicciones se hacen insostenibles y todo el entramado ideológico en que descansa la vigente concepción de la empresa ha de ser revisado radicalmente.

Manteniendo como criterio fundamental que la función de dirección tiene como término de referencia la consecución de resultados finales, los contenidos de esa función se desplazan desde el interés por los procedimientos de realización del trabajo en unidades más o menos sencillas interrelacionadas secuencialmente, hacia el interés por las aportaciones contributivas de unidades de contenido relativamente complejo que se relacionan entre ellas de una forma fluida, conservando identidades diferenciadas.

Aunque ya se ha dicho, hay que insistir en que las unidades que forman la empresa virtual tienen objetivos propios que han de confluir con los comunes que dan sentido a la cooperación, y que, por otra parte, conservan objetivos e intereses ajenos a los de la red, que no han de verse perturbados por su participación en ésta. Sólo una percepción clara de las oportunidades de enriquecimiento mutuo garantiza la permanencia de la cohesión.

En resumen, algunas condiciones para el éxito de una empresa virtual, son las siguientes:

- Identificación clara en términos de valor añadido de las aportaciones de cada partícipe.
- Identificación, no menos clara, de los objetivos, que constituyen la razón de ser de la cooperación.
- Reglas del juego explícitas y aceptadas por todos sobre aportaciones y beneficios esperados:
- Complementariamente, evitar que esas necesarias reglas del juego puedan convertirse (o ser percibidas como tal) en un referente burocrático.
- Relaciones de confianza entre los miembros de la red, que sólo pueden descansar en un convencimiento generalizado de las ventajas de la cooperación, percibidas, no sólo en los resultados finales, sino en el día a día de las relaciones basadas en las aportaciones mutuas.
- Cambio profundo y radical en las técnicas de dirección y en los perfiles del personal directivo.
- Delimitación precisa de la forma de relación con el exterior de la red (clientes y suministradores, sobre todo), lo que sin duda aumenta la complejidad de las relaciones en el interior de la misma.

3.2.4.- Globalización de los mercados de trabajo

La globalización de la economía afecta también, como no podía ser menos, al más importante factor de la misma, el trabajo. El fenómeno de la oferta de mano de obra rebasando las limitaciones geográficas no es nuevo, y tiene su antecedente en los grandes flujos migratorios que han acompañado al proceso de industrialización, tanto en el interior de los países como en el plano internacional. La atracción desde los núcleos donde se localizaba la inversión industrial de grandes masas de trabajadores procedentes de áreas menos desarrolladas forma parte de la historia económica de los dos últimos siglos y, si bien ha dado lugar a sufrimientos humanos incommensurables, los resultados finales han sido, a grandes rasgos, un notable enriquecimiento cuantitativo y cualitativo de las regiones receptoras de la emigración. Basta recordar lo que ha supuesto la inmigración procedente de España, Italia, Irlanda y los países centroeuropeos para el continente americano.

La globalización, en el sentido que ahora se da al término, al agudizar las diferencias entre las regiones del mundo, ha contribuido a extremar las condiciones dramáticas en que se producen estos movimientos migratorios. Nuestro país es testigo de excepción de ello. Sin embargo, son los aspectos diferenciales que introduce la actual estructura económica mundial lo que aquí se quiere subrayar.

En teoría, el derrumbamiento de las barreras geográficas y jurídicas para el ejercicio de las actividades económicas se extiende también al mercado del trabajo. El caso de la Unión Europea es el gran paradigma de espacio económico abierto, con la movilidad de personas como una de sus señas de identidad. No obstante, en la práctica el ejercicio de este derecho encuentra limitaciones que no se pueden ignorar. La primera de ellas, las diferencias idiomáticas, cuyo peso en las posibilidades reales de movilidad no se suele reconocer.

El hecho de que el inglés se haya constituido en "lengua franca" para las actividades técnicas y profesionales no significa más que la reducción de tales posibilidades de movilidad a estamentos muy minoritarios de la población de los países miembros de la Unión. Incluso para estos estamentos, los condicionantes familiares y el peso del día a día constituyen limitaciones muy significativas. Pero, aún suponiendo superadas estas limitaciones, queda en pie el hecho de que el mercado abierto de trabajo sólo es accesible para unas capas extremadamente reducidas de las poblaciones y, desde luego, no las que más directamente sufren las consecuencias de los diferenciales de competitividad existentes entre los países.

Por otra parte, la apertura de los grandes espacios económicos a la movilidad de los trabajadores está limitada a los procedentes del interior del espacio en cuestión. Por amplio que sea éste, hay un mundo exterior menos desarrollado, excedentario en capacidades humanas, para el que las fronteras del espacio internamente abierto son difícilmente franqueables. Paradójicamente, la consolidación de grandes áreas desarrolladas apoyadas ideológica y conceptualmente en la liberalización de la economía (y, por tanto, del flujo de los factores básicos de ella), ha tenido como consecuencia una regulación extremada de las condiciones en que se produce la migración hacia estas áreas de la fuerza de trabajo procedente de su exterior. Como se verá más adelante, la tecnología abre posibilidades, antes inéditas, de colaboración en este plano que no suponen desplazamiento físico de las personas; pero estas posibilidades, hoy por hoy, están limitadas a fracciones muy minoritarias y especialmente cualificadas de las regiones menos desarrolladas, y no invalidan la observación que se acaba de hacer.

Otra dimensión importante del impacto de la globalización en los mercados de trabajo es la que está asociada a la "*inversión directa en el exterior*", que es uno de los rasgos más característicos de ella. Recuérdese que durante los años ochenta, en el marco de la OCDE, tal inversión creció a un ritmo del 20% anual, frente a un

crecimiento de sólo el 5% del comercio exterior¹⁰. Las decisiones sobre la localización de esas inversiones se toman en función de un conjunto de factores relacionados con su rentabilidad esperada; cuando se trata de inversiones en actividades productivas (sobre todo en la industria, pero también en los servicios) entre estos factores tienen gran relevancia los que afectan a la disponibilidad de mano de obra local en condiciones adecuadas de coste y cualificación. Influyen también en mayor o menor medida aspectos como la conflictividad, sistema de relaciones laborales vigente, infraestructuras educacionales, etc...

Las inversiones procedentes del exterior tienen una gran influencia en la generación de empleo, tanto directo como indirecto, y en el bienestar de las poblaciones, y su expectativa abre procesos de fuerte competencia entre las potenciales localizaciones que pueden ser objeto de ellas. Los poderes públicos se muestran legítimamente beligerantes en facilitar las condiciones que hacen posible la decisión, a través de la movilización de diversos tipos de ayudas, y, en no pocas ocasiones, actuando sobre las limitaciones de carácter estructural que pudieran existir. Es esta una actitud generalizada y aceptada, que forma parte de la panoplia de actividades que conforman las políticas de incentivación del desarrollo regional. Conviene tener presente que unas inversiones atraen a otras, y que el valor potencial de una localización aumenta exponencialmente cuando ha sido seleccionada por primera vez.

La otra cara de este proceso la constituye la llamada "*deslocalización de actividades*". Se alude con este término a las decisiones de las corporaciones de reducir, o anular, su presencia productiva en un lugar en función de la competitividad global del conjunto de sus actuaciones. Supresión de actividades, concentración de las mismas, pérdida de competitividad relativa de las condiciones locales, u otras razones, suelen ser las causas de este tipo de decisiones.

¹⁰ OCDE. "La Technologie et l'Economie. Les relations determinantes". Programa TEP. 1992.

Las consecuencias sobre el bienestar local son siempre muy negativas, no sólo por el empleo directo perdido, sino también por los efectos sobre un sinnúmero de actividades auxiliares que se han desarrollado localmente. En ocasiones, se generan auténticas bolsas de depresión, de mayor entidad cuando más la situación anterior tenía características de monocultivo industrial.

En la actualidad, estos procesos de localización-deslocalización de actividades productivas constituyen la manifestación más evidente de la mundialización de los mercados de trabajo. Los diferenciales salariales y los muy diversos sistemas de relaciones laborales existentes han jugado, y juegan aún, un papel muy importante en ello, pero el creciente peso del conocimiento en la generación de valor añadido presiona hacia una evolución de la situación en la que la cualificación local predomine sobre aquellos factores.

Las capacidades de comunicación interactiva ofrecidas por el desarrollo de las tecnologías de la información y de las telecomunicaciones introducen en este modelo una variable cuyos efectos a medio y largo plazo pueden modificar profundamente la estructura del mismo. En la actualidad, como se ha mencionado antes, estos efectos son muy reducidos, casi simbólicos, sobre todo si se tiene en cuenta la magnitud de los desequilibrios sociales a los que están referidos. No obstante, es bien conocido cómo se está produciendo el aprovechamiento de la capacidad de desarrollos técnicos a distancia, por ejemplo en el campo del software por ingenieros indios para corporaciones occidentales.

Este caso, muy aireado por los medios de comunicación, es representativo de fenómenos similares que se están produciendo en diversas latitudes; sin embargo, hay que insistir en el peligro de generalizar estas experiencias como posibilidades reales de desarrollo masivo. Las limitaciones son evidentes: en primer lugar, están reducidos a núcleos muy cualificados profesionalmente y con buen dominio del

idioma universal aceptado en el intercambio técnico; en segundo, se supone la accesibilidad a redes de comunicaciones suficientemente sofisticadas para soportar interactivamente estas actividades; finalmente, no se debe minusvalorar el impacto de las reacciones corporativas que este desplazamiento de actividad cualificada genera (o puede generar) en los colectivos profesionales de las regiones más desarrolladas en que tienen sus sedes las corporaciones.

Se suele decir que el capital no tiene patria. Desde luego, el trabajo sí la tiene, y sobre todo cuando se convierte en un recurso extremadamente escaso, como ocurre en la actualidad, la defensa a ultranza del aprovechamiento de las posibilidades locales existentes se convierte en un obstáculo de difícil superación para la aplicación de los conceptos de la economía sin fronteras. Es éste un factor que conviene no perder de vista cuando se analizan las virtualidades tanto del sistema económico vigente como de las infraestructuras tecnológicas que lo hacen posible.

3.2.5.- Reingeniería y gestión por procesos

La creciente complejidad del entorno en que desarrollan su actividad las empresas, debido a múltiples causas que ya se han mencionado, y entre las que se pueden subrayar como especialmente determinantes la globalización de la economía y la velocidad con que se producen cambios significativos en la tecnología, los hábitos sociales y en general en todas las variables que afectan al comportamiento de los mercados, ha entrado en abierta contradicción con los sistemas organizativos y de gestión existentes. Peter G. W. Kleen¹¹ dice que la respuesta a esta contradicción ha sido con frecuencia aumentar la complejidad de las organizaciones, dando lugar a "un conjunto de patologías organizativas". Entre estas "patologías" dicho autor identifica las siguientes:

- Aumento de las tensiones entre las oficinas centrales y las sucursales, y desconexión del personal comercial con los criterios de éstas, y de éstas con la realidad de los mercados.
- Despersonalización de la dirección y distanciamiento y burocratización de la comunicación entre ésta y los empleados.
- Ausencia de una comprensión global de la empresa por parte de sus componentes, que tienden a crear sus propios objetivos y prioridades parciales.
- Ineficacia del trabajo en equipo, cuando las necesidades de coordinación planteadas por la dispersión geográfica y la heterogeneidad funcional pretenden resolverse por medio de la formalización de los procedimientos y la supervisión directa ("constantes viajes") del personal directivo.

¹¹ Kleen, P.G.W. "Construyendo el futuro". Serendip Ediciones. 1991.

- Desmotivación de los ejecutivos de niveles medios, atrapados entre la presión de adaptarse a nuevas reglas (que afectan muchas veces a su status y competencias) y la percepción de que pueden ser las primeras víctimas de un próximo "redimensionamiento" de plantilla.
- Falta de valoración de la experiencia, debido a una equivocada identificación de ésta con la defensa de un statu quo que se opone a los necesarios cambios.

Mucho antes, Peter Drucker¹² se había lamentado de la completa falta en las estructuras de las organizaciones industriales de transformaciones acordes con el impresionante crecimiento de la economía y la tecnología. La introducción de pequeñas correcciones de corto alcance estaba encaminada a garantizar la continuidad de las organizaciones establecidas, cuando lo que hacía falta eran radicales reformas estructurales. Si se tiene en cuenta que las observaciones de Drucker y las de Kleen están separadas por más de veinte años, y que ambas se apoyan en la observación de la dinámica economía americana, se podrá valorar hasta qué punto el problema denunciado es una clave de la evolución del sistema productivo. Entre las respuestas dadas por éste, tiene un carácter emblemático lo que se engloba en el término *reingeniería de procesos*, con el que aquí no se quieren identificar unas técnicas concretas, sino un movimiento amplio hacia el cambio de los conceptos organizativos.

La reingeniería es consecuente con un conjunto de prácticas que han ido tomando cuerpo en las preocupaciones empresariales, como la calidad total, la ingeniería concurrente, el "just-in-time", la "lean production", etc... El aspecto diferencial que incorpora es la puesta en cuestión de las mismas bases de la organización corporativa preexistente. Su objetivo es rehacer dicha organización en función de las características de los procesos que dan sentido al negocio, con el fin de

¹² Drucker, P. "The Age of Discontinuity, guide to our changing society". Heinemann. Londres. 1969.

mejorarlos radicalmente en términos de costes, calidad y rapidez de respuesta al entorno. En cierto modo, se trata de un "proceso de destrucción creativa", en la terminología de Schumpeter, orientado a sustituir estructuras jerárquicas verticales basadas en las funciones empresariales, por estructuras horizontales centradas en los procesos.

Alrededor de la aplicación de este amplio concepto, se han desarrollado herramientas para el análisis de los procesos, generalmente apoyadas en las tecnologías de la información (para modelización, simulación, optimización, etc...), metodologías (como el "*benchmarking*"), y diversas actividades especializadas de asesoría y consultoría. Frecuentemente, se ha confundido la aplicación de alguna o varias de estas técnicas con el planteamiento finalista buscado, y se han descuidado otros aspectos directamente relacionados con la continuidad de la actividad de la empresa o con la motivación de sus empleados. El resultado es que el porcentaje de fracasos contabilizados es muy alto (algunos informes relacionan más del cincuenta por ciento de iniciativas de reingeniería en las que no se han alcanzado mínimamente los objetivos propuestos), y en la actualidad existe una fuerte polémica que afecta a la propia validez de este movimiento.

No obstante, los éxitos notables conseguidos, especialmente en grandes corporaciones, confirman que el camino emprendido en la revisión en profundidad de los principios de la organización empresarial es correcto y necesario, si bien, como ocurre siempre, hay que huir de la fe en soluciones mágicas a corto plazo y con costes y esfuerzos reducidos. Las compañías que se atrevan a enfrentarse con ella, han de ser conscientes de que lo hacen con una transformación radical de su forma de realizar su actividad, de sus estructuras funcionales, y de sus relaciones jerárquicas, con serias repercusiones en sus trabajadores y en sus directivos. Y, como se ha apuntado antes, han de evaluar el riesgo de que en el corto plazo (a veces, no tan corto) la continuidad de sus actividades se vea afectada en una medida superior a lo que la empresa está dispuesta, o puede, soportar.

Igualmente es preciso plantearse con rigor la pregunta de hasta qué punto la reducción del peso de la estructura vertical por funciones (suponiendo que sea posible y realista abordarla en términos de relaciones de poder consolidado) es compatible con la salvaguarda de la experiencia y conocimiento de que esta estructura es depositaria. El aprovechamiento adecuado del saber hacer acumulado en las capas intermedias de dirección, las más identificadas con la anterior forma organizativa, dista mucho de ser un problema banal. Téngase en cuenta que uno de los efectos visibles del cambio es una aparente disminución (y en cualquier caso, una modificación de las reglas del juego) de las facilidades de promoción.

En cuanto a la fuerza de trabajo, casi siempre la primera consecuencia de un proceso de reingeniería es su reducción cuantitativa. Ciertamente, los empleos que permanecen tienen unos contenidos más cualificados, flexibles y creativos, pero éste es un escaso consuelo para quienes ocupaban los que desaparecen. El conocido argumento de que la alternativa podría ser la desaparición de todos por pérdida de competitividad de la empresa, ha tenido siempre una difícil venta. Por otra parte, es frecuente que el temor a que se materialicen estas expectativas negativas afecte a la totalidad de la plantilla, incluso a los potenciales "supervivientes", con graves consecuencias para la motivación y cohesión de la misma durante el período de transición. Por último, la reconversión de los trabajadores que se van a incorporar a la nueva forma de organización exige esfuerzos de cualificación y cambio de mentalidad que han de ser objeto de cuidadosa planificación y dotación de recursos adecuados.

3.3.- Teletrabajo en la empresa

En el Apartado anterior se han puesto de relieve, de una manera esquemática, las variables más importantes que configuran el marco en que se desenvuelve actualmente la actividad empresarial. En este marco, lo que se ha definido como **teletrabajo** en la primera parte 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.

3.3.1.- Actividades en que la aplicación es más inmediata

3.3.1.1.- 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 3.3.1.1.¹³

Cuadro 3.3.1.1.: Penetración de las prácticas de teletrabajo por sectores

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

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

¹³ 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. Es en ellas dónde los rasgos que se han subrayado en el Capítulo anterior, tienen mayor incidencia y pueden provocar respuestas más tempranas. 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 3.3.1.1.2.: Interés en el teletrabajo por sectores industriales

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

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

Complementariamente, el Cuadro 3.3.1.1.2. 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 (Referencia 13). 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 3.3.1.1. 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 3.3.1.1.3.: Predisposición al teletrabajo

% de empresas que no utilizan teletrabajo, pero piensan que:			
<u>SECTOR</u>	Algunos empleados podrían trabajar <u>en casa</u>	Utilizarían un TELECENTRO	Podrían implantar el Teletrabajo <u>en seis meses</u>
Químico	37,14	25,71	28,57
Consultoría	71,43	35,71	35,71
Editoriales	35,70	22,50	25,00
Medios Comunicación	36,67	23,33	16,67
Informática	52,38	35,71	45,24
Banca/Seguros	35,71	33,33	23,81
Cadenas Distribución	45,45	40,91	18,18

Fuente: *Encuesta EOI, 1997*

En el Cuadro 3.3.1.1.3. 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 aíslan 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 3.3.1.1.2.

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.

3.3.1.2.- 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 identificadas 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.

3.3.1.3.- 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.

3.3.2.- 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. (Ver 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.

- 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.

3.3.3.- *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.

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 funciones 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.

3.3.4.- 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 definitiva 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 a British Telecom) es la edición de un manual de procedimiento pactado y aceptado por la dirección y por los representantes 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.

3.4.- Teletrabajo y Gestion

3.4.1.- ¿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 (Ver la Cuarta Parte: 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.

3.4.2.- 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 cambios 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 remitirse a lo dicho en el epígrafe 3.2.1 ("Hacia una economía en red"). En ese marco hay que 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 conocimiento" 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.

3.4.3.- 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*", del que se ha hablado ampliamente en capítulos anteriores, y 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 que se hizo en otro lugar 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 esta 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.

3.4.4.- 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.

3.4.5.- Remuneración, incentivación 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 estos 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 individuales. 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 individual 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.

3.4.6.- 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 organización 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 Earl¹⁴, David Skyrme¹⁵ y el propio Keen en 1991¹⁶. 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.

¹⁴ Earl, M.J. "Hybrid managers: What should you do?". Computer Bulletin. Mayo 1990.

¹⁵ Skyrme, D.JU. "The Hybrid Manager". En "Information Management: The Organizational Dimension". Oxford University Press, New York. 1996.

¹⁶ Keen, P.G.W. "Construyendo el futuro". Serendip Ediciones. 1991.

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 organización 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 conocimiento 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 multidisciplinario 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 suele 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 habilidad 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.

CAPITULO

4

EL MARCO LABORAL

4.- EL MARCO LABORAL

4.1.- Estrategias para la implantación

4.2.- Repercusiones del teletrabajo en el trabajador

4.2.1. Seguridad e higiene

4.2.2. Remuneración y otras prestaciones

4.2.3. Organización y gestión del trabajo

4.2.4. Gestión del tiempo y derecho a la vida privada

4.2.5. Factores psicológicos y sociales

4.2.6. Conclusiones

4.3.- Ventajas e inconvenientes para el trabajador

4.4.- Legislación aplicable

4.5.- Negociación laboral para la puesta en marcha

4.6.- El teletrabajador como autónomo

4.7.- La opinión de los teletrabajadores y Sindicatos

4.7.1. La opinión de los teletrabajadores

4.7.1.1. Imágenes recogidas

4.7.1.2. Resumen de las características de la imagen obtenida

4.7.2. La posición sindical frente al teletrabajo

4.8.- La posición de la UE.

4. EL 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, 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 en 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 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 Sabel¹ 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 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...*"

¹ Piore y Sabel, "La segunda ruptura industrial". Alianza Editorial. Madrid 1990

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 la pasada revolución. 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 otra 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 si 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 de trabajar flexible 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. El teletrabajo es una de sus manifestaciones.

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

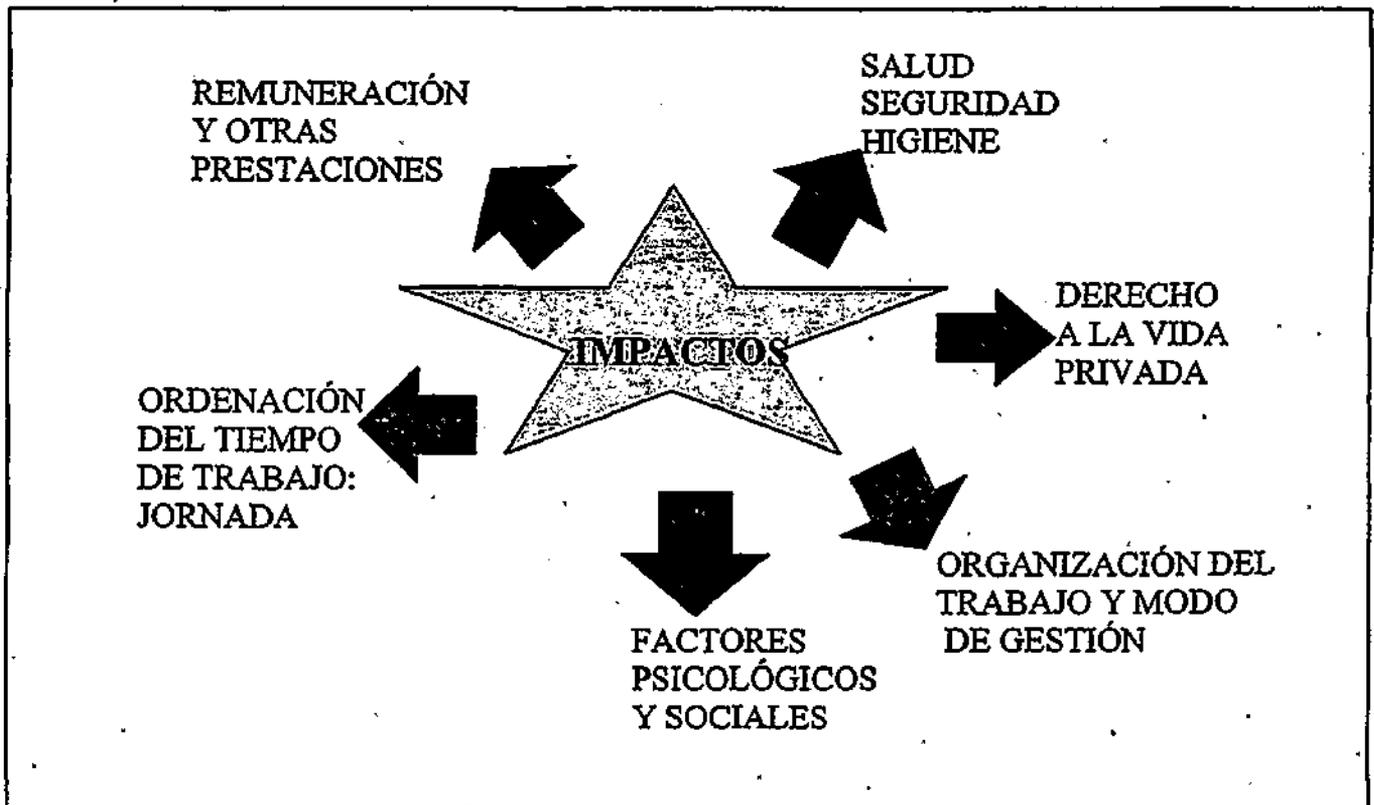
Aún en el caso más favorable de implantación de teletrabajo, aquel en que la empresa dispone de una desarrollada cultura de uso de las TIC, el trabajador diletante que sólo ha teletrabajado de una manera esporádica, cuando deja de tener un puesto asignado en la oficina, y deja de encontrarse a compañeros 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.



Fuente: 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 hogar².

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

² Gil Gordon, Mike Gray, Noel Hodson. "El Teletrabajo". Fundación Universidad - Empresa. 1994.

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

² Gil Gordon, Mike Gray, Noel Hodson. "El Teletrabajo". Fundación Universidad - Empresa. 1994.

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)³ 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*".

³ Di Martino y Wirth. "Teletrabajo: un nuevo modo de trabajo y de vida". Revista Internacional del Teletrabajo. Volumen 109. 1990. N°4.

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

Una de las ventajas más apreciadas del teletrabajo es precisamente el tiempo, la gestión del tiempo y, sin embargo es 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 un poco según su propia conveniencia, lo que suele entrañar el riesgo de que mezclando obligación y afición obtenga sólo una magnífica desorganización, que termine causándole estrés 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.

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 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 para el correspondiente personal laboral no teletrabajador.

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 de aislamiento por falta de relación con la empresa, que 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 muy 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 al teletrabajador a distancia 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 muy interesante y un resultado de gran calidad.

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, pero 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 vídeo, 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 4.2.6.1.: 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.
<i>Cambio respecto a la sociedad</i>		
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

Aspectos psicoprofesionales	Características diferenciales	Acciones de acompañamiento
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
<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 del 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 monocal	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.*

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; aumenta 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)⁴, referida exclusivamente a ventajas e inconvenientes respecto al trabajador tanto por cuenta ajena como por cuenta propia, que reproducimos a continuación.

⁴ A.Bibby "Trade Unions and Telework" 1996.

Cuadro 4.3.1.: Ventajas e inconvenientes del teletrabajo

Efectos positivos	Efectos negativos y peligros
<ul style="list-style-type: none"> Mayor flexibilidad de las horas de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> Peligro de sobre-trabajo (auto-explotación)
<ul style="list-style-type: none"> Trabajo no requerimiento 	<ul style="list-style-type: none"> Perdida de primas para noches/Domingos/vacaciones
<ul style="list-style-type: none"> Menores contactos con los colegas 	<ul style="list-style-type: none"> Trabajo pospuesto durante la enfermedad o el empleado trabaja pese a la enfermedad
<ul style="list-style-type: none"> Menores contactos con los superiores 	<ul style="list-style-type: none"> Menor uso hecho del derecho a pedir permiso cuando los hijos enferman
<ul style="list-style-type: none"> La conducta no puede ser controlada 	<ul style="list-style-type: none"> Imposible ignorar las interrupciones familiares
<ul style="list-style-type: none"> Super usada 	<ul style="list-style-type: none"> Perdida de contactos con los colegas
<ul style="list-style-type: none"> Costos reducidos de este tiempo 	<ul style="list-style-type: none"> Perdida de la evaluación del trabajo y de su ejecución/reconocimiento
<ul style="list-style-type: none"> Mayor facilidad en combinar el trabajo y las responsabilidades familiares 	<ul style="list-style-type: none"> Los estandars del lugar de trabajo no están garantizados
<ul style="list-style-type: none"> Bastancia en el cuidado de los hijos 	<ul style="list-style-type: none"> La habilidad de los representantes de los trabajadores y de los inspectores de seguridad para inspeccionar los lugares de trabajo se limita
	<ul style="list-style-type: none"> Daños al hard/software, pérdida de datos, accesos no autorizados a los datos
	<ul style="list-style-type: none"> Invasión de la esfera privada
	<ul style="list-style-type: none"> El empleado pierde visión de los desarrollos dentro de la compañía. Menor posibilidad de promoción, etc.
	<ul style="list-style-type: none"> Ninguna participación en la vida de la compañía
	<ul style="list-style-type: none"> Dos clases de emplados:
	<ul style="list-style-type: none"> ■ aquellos con trabajos adecuados de teletrabajo
	<ul style="list-style-type: none"> ■ aquellos con habitaciones adecuadas
	<ul style="list-style-type: none"> Una vez que se es teletrabajador, se es siempre teletrabajador
	<ul style="list-style-type: none"> Perdida de participación en las actividades conectadas con la representación de los intereses de los empleados
	<ul style="list-style-type: none"> (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)⁵ :

“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
- Desvinculación de los conflictos internos de la organización

⁵ Med Jobbet Pa^o Distans (TCO) Sweden 1996.

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 trabajadodes. 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 simultáneas 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 lo son de alto nivel, pero muestran 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.

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

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.

- ***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.

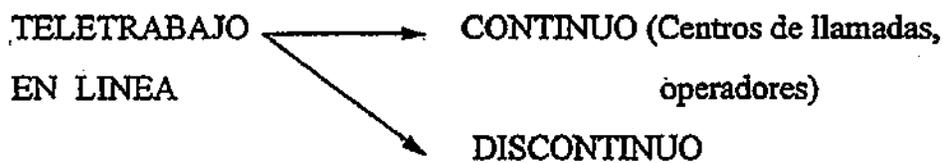
En España, la reglamentación sobre trabajo a domicilio se recoge en el artículo 13 del Real Decreto Ley 1/95, Texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores, que entró en vigor el 1 de mayo de 1995.

“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:



TELETRABAJO FUERA DE LINEA → Realizan el trabajo fuera de línea y lo envían o reciben por línea.

Los teletrabajadores que realizan tareas *fuera de línea* pueden asemejarse a los trabajadores manuales a domicilio. 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* 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 ESTA 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 trabajadores no presenciales, frente al esquema clásico de *empresa-reunión* en donde el trabajo se realiza por 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, ni una conexión en línea.

- ***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

Cómo 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*. Se ha respetado en la traducción los tiempos de los verbos.

- *“Los teletrabajadores deberían ser empleados de la empresa, no considerarlos autoempleados*
- *Para evitar el aislamiento, los contratos de trabajo, deberían requerir que el teletrabajador asista a la oficina periódicamente*
- *La casa debería tener una habitación separada adecuada para teletrabajo, un teléfono separado, y los empleadores deberían pagar los costes adicionales.*
- *Debería haber reuniones regulares entre teletrabajadores y el empleador debería hacerse cargo a sus expensas del correo electrónico y teléfono con otros teletrabajadores.*

- *Debería haber una conexión regular semanal para discusión entre los teletrabajadores y su supervisor/gestor.*
- *El teletrabajador debería disfrutar de los beneficios de empleo, incluyendo protección a la familia. Se debería definir el número de horas de trabajo y los teletrabajadores deberían estar incluidos en el desarrollo de carreras y esquemas de evaluación incluyendo oportunidades de formación.*
- *Todo el equipo informático debería ser suministrado por el empleador que será responsable de la instalación, mantenimiento, seguros con sumisión a los requerimientos de salud y seguridad. El empleador aceptaría también responsabilidad legal por accidente o lesiones.*
- *Los teletrabajadores deberían tener acceso representación sindical y poder asistir a reuniones en horas de trabajo. Los agentes de salud y seguridad y los representantes sindicales deberían poder visitar a los teletrabajadores.*
- *El teletrabajo debería ser voluntario y los trabajadores deberían tener 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 los que después de una negociación, deben de aparecer en el acuerdo que se lleve a la práctica.

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

• *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

• *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

- ***Gastos producidos en la adecuación del domicilio***

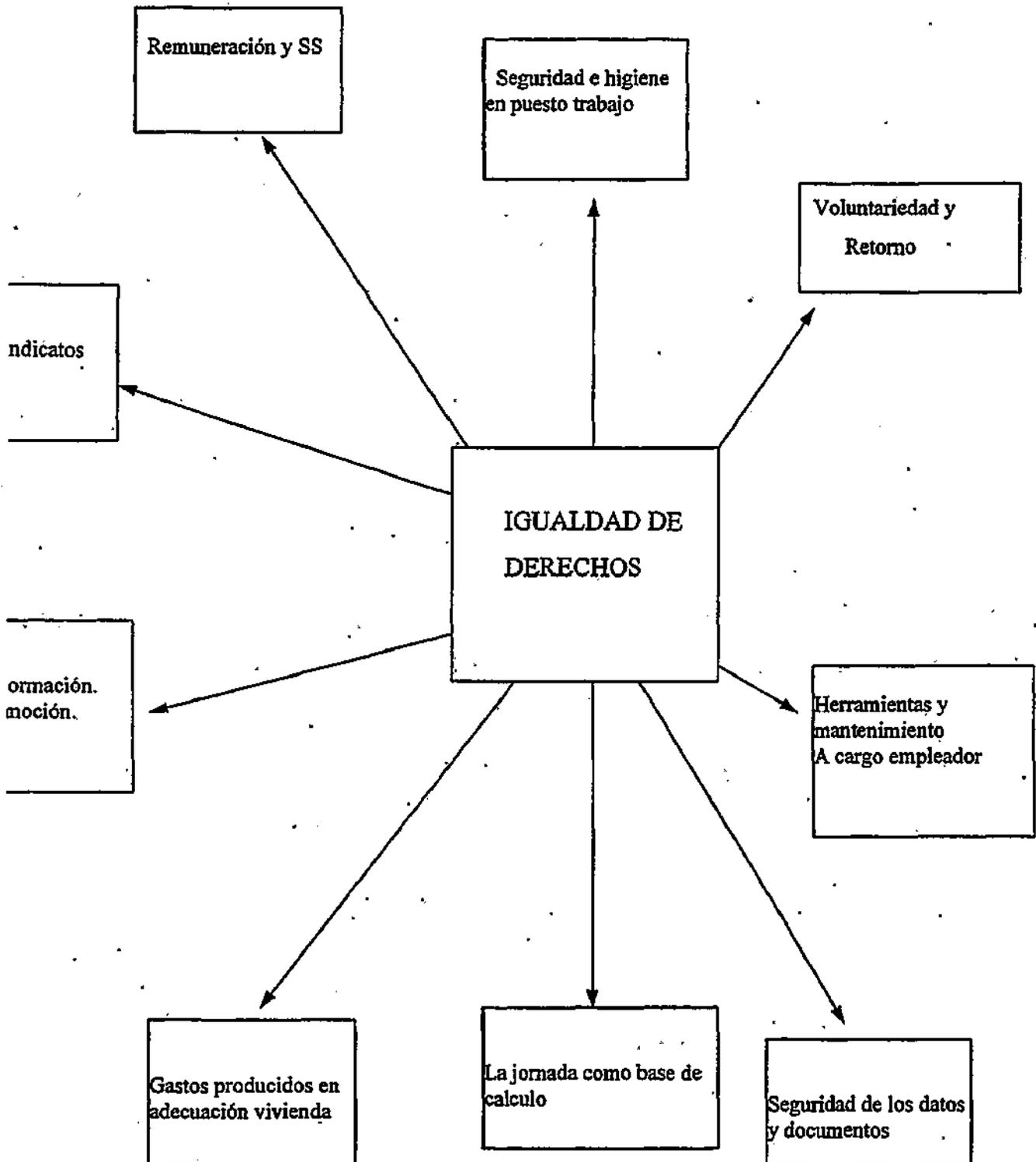
El teletrabajador pone a disposición de la empresa el lugar que ocupa el puesto de trabajo, una habitación de la casa, unos metros cuadrados con un valor, que el teletrabajador no suele utilizar como base de negociación pero que es necesario tener en cuenta. La instalación del puesto significa gastos 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.

- ***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 de 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.

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 el horno haya que desconectar la lavadora. y si tienes el ordenador conectado y pones el microondas se produce una sobretensión que desconecta la energía y pierdes lo que esté en ese momento en 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..

Cuadro 4.5.1.: 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.

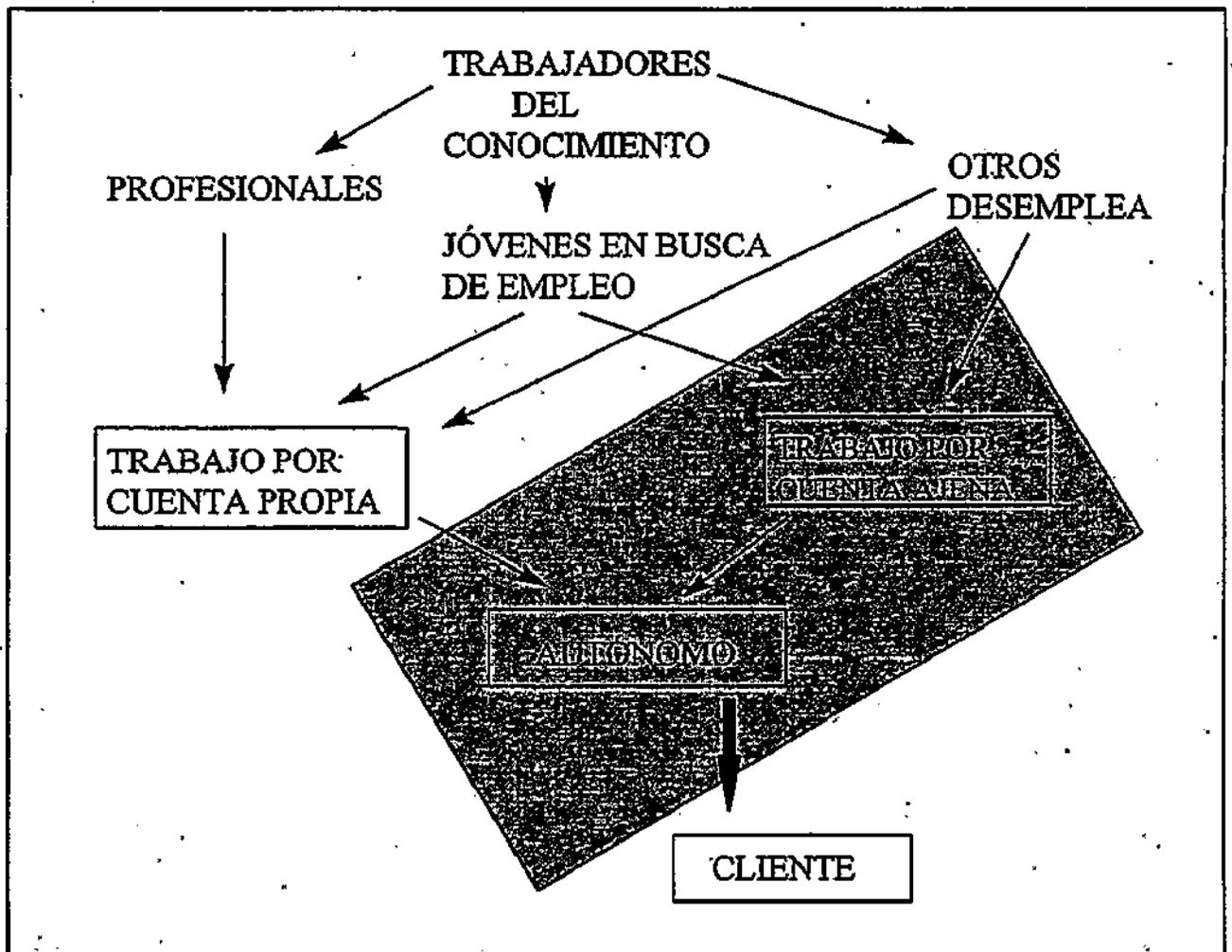
Como autónomos también están los artistas, trabajadores manuales, repartidores, etc. Algunos de estos colectivos profesionales, periodistas, traductores, escritores, autónomos por definición, han ido incorporando a su saber hacer diversas herramientas.

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 el año 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 4.6.1.: 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 austriaca 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
- Están sometidos a la fiscalidad propia de una empresa
- Su situación es de completa inseguridad
- Necesidad de formación por condicionantes de la evolución tecnológica
- Falta de medios con relación a la evolución tecnológica
- Aislamiento y desestructuración.

Comentamos cada punto a continuación:

Están desamparados como trabajadores y como empresarios

La legislación laboral no es aplicable al autónomo por lo que su actividad como trabajador está desregulada. Nadie se ocupa de atender a este tipo de trabajador, ni los organismos laborales ni los sindicatos. Estos últimos, concienciados por el crecimiento de esta actividad están un tanto tímidamente considerando su atención. En parte la desatención se debe a la fragmentación de los autónomos en el mercado. Como empresarios tampoco nadie se ocupa de ellos. Existen tímidos programas de ayuda a la promoción de empleo autónomo como el de la Comunidad de Madrid para desempleados inscritos en el INEM, con la obligación de permanecer un mínimo de tres años como autónomos, para obtener un préstamo de un máximo de 500.000 pts... y una renta de subsistencia complementaria por igual cantidad, destinada a contribuir a garantizar unos ingresos mínimos en el inicio de la actividad, cantidades que se pueden llevar directamente los impuestos y las cuotas de la seguridad social que tiene que pagar el trabajador.

Desigualdad de prestaciones y Seguridad Social

El trabajador autónomo no está protegido ante la contingencia de desempleo. Los diez primeros días de baja corren a su cargo, mientras que para los asalariados corren a cuenta de la empresa, y sólo cuando estos diez días han transcurrido pasa la baja a cargo de la Seguridad Social. La invalidez provisional no existe, por lo que si se superan los 18 meses de baja, se pasa a invalidez permanente. El trabajador es el responsable directo de hacer los ingresos en la Seguridad Social, es necesario estar al corriente del pago, y pasada la fecha de ingreso debe pagar un recargo. La cobertura para la incapacidad es voluntaria, y no está incluida la invalidez permanente parcial ni las lesiones permanentes no invalidantes. La jubilación anticipada antes de los 65 años no es posible y no se reconoce prestación económica por hijos a cargo.

Sometido a la fiscalidad de una empresa

El autónomo además de responsable del pago de sus cuotas a la Seguridad Social, tiene la obligación, como si de una empresa se tratara, de liquidar el IVA, obligación que nace en el momento de la facturación, con independencia del momento de su cobro y del buen fin del mismo. Según CCOO, para una misma actividad, los ingresos brutos de trabajadores autónomos y empleados, éstos reciben un importe neto mayor que aquellos, y esta característica se hace más acusada cuanto menor sea la cantidad de ingreso del autónomo.

Completa inseguridad

Un rasgo fundamental del autónomo es la discontinuidad del trabajo. Es difícil terminar una tarea y empezar otra aunque sea con la misma empresa. El autónomo nunca tiene garantizada la continuidad, para lo que tiene siempre que simultanear su trabajo directo con las acciones comerciales que le eviten grandes discontinuidades laborales que son siempre a su costa. Además puede que sea requerido con presteza para una necesidad puntual pero no recibe con 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.

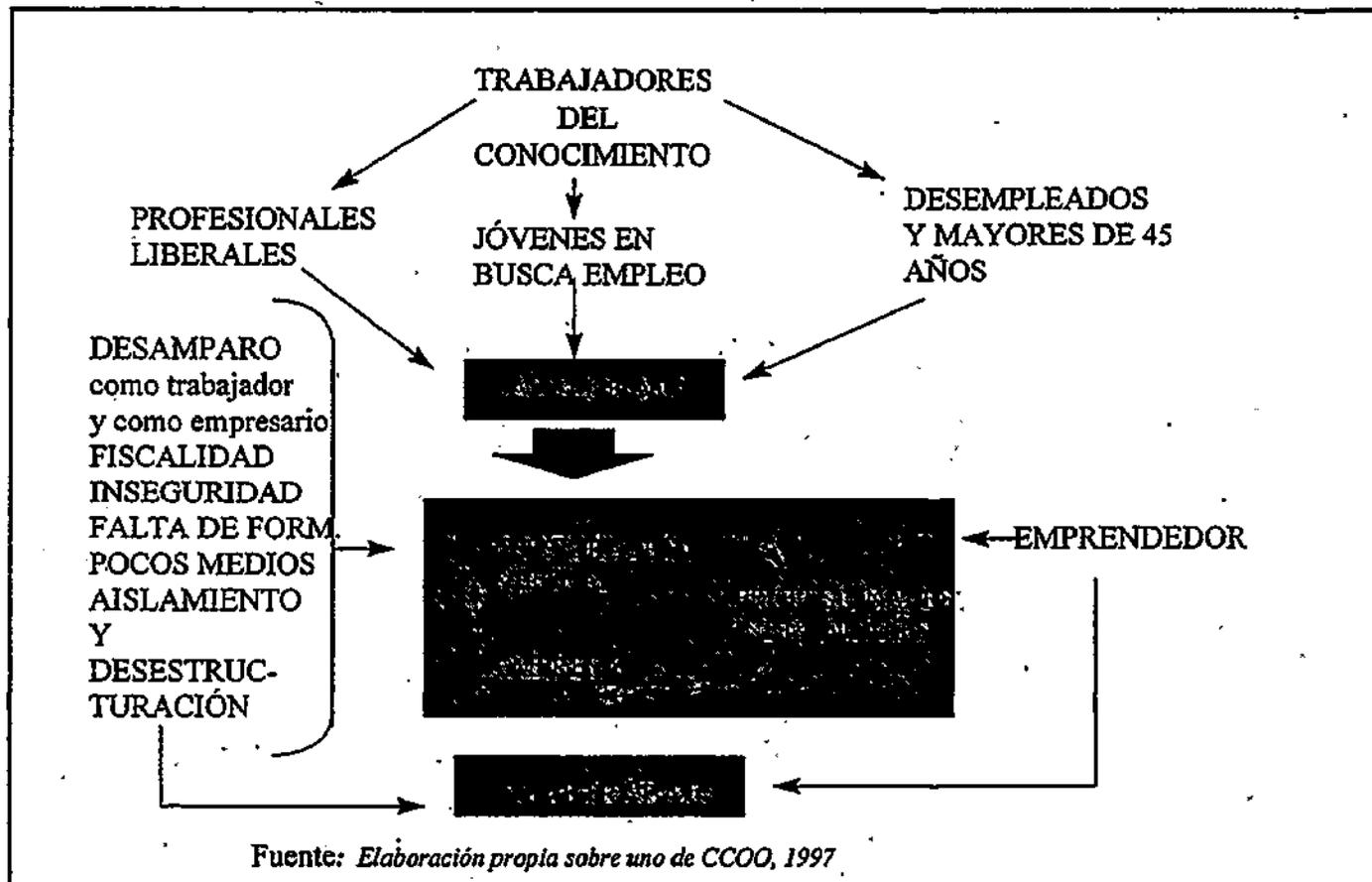
Falta de medios con relación a la evolución tecnológica.

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.

Cuadro 4.6.2.: Relaciones entre los trabajadores autónomos y el teletrabajo.



• **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 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 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, 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 una quinientas personas relacionadas con el teletrabajo (Red Iris)⁶, el 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

⁶ Red Iris: [Http://www.rediris.es/list/info/teletrabajo.html](http://www.rediris.es/list/info/teletrabajo.html)

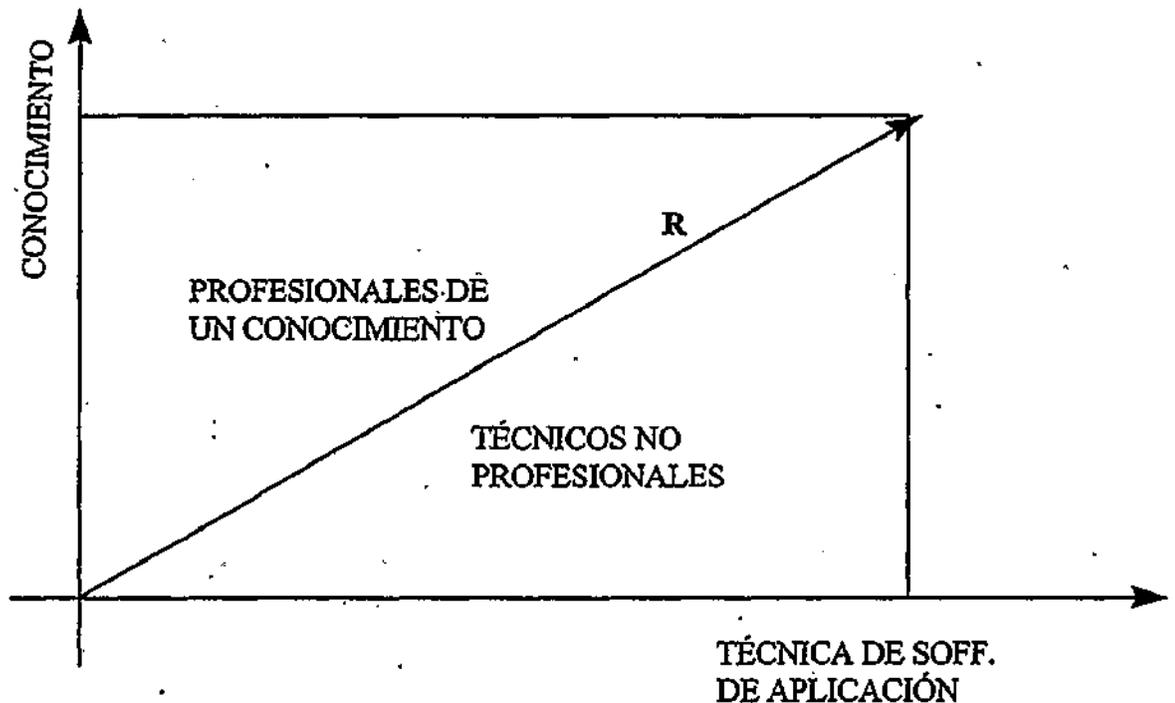
La inversión para esta forma de trabajar es toda del trabajador, que se queja de la rápida obsolescencia de los equipos y de "la volatilidad" del software, que cuando se domina , aparece en el mercado otro paquete más eficaz.

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 laboral.

El software que se maneja, unido a que este tipo de proveedor 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 4.7.1.1.: 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 4.7.1.1. 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 4.7.1.2. (ver pag. 213) 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 sindique, 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 concentración 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:

- *Minusválidos*
- *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.

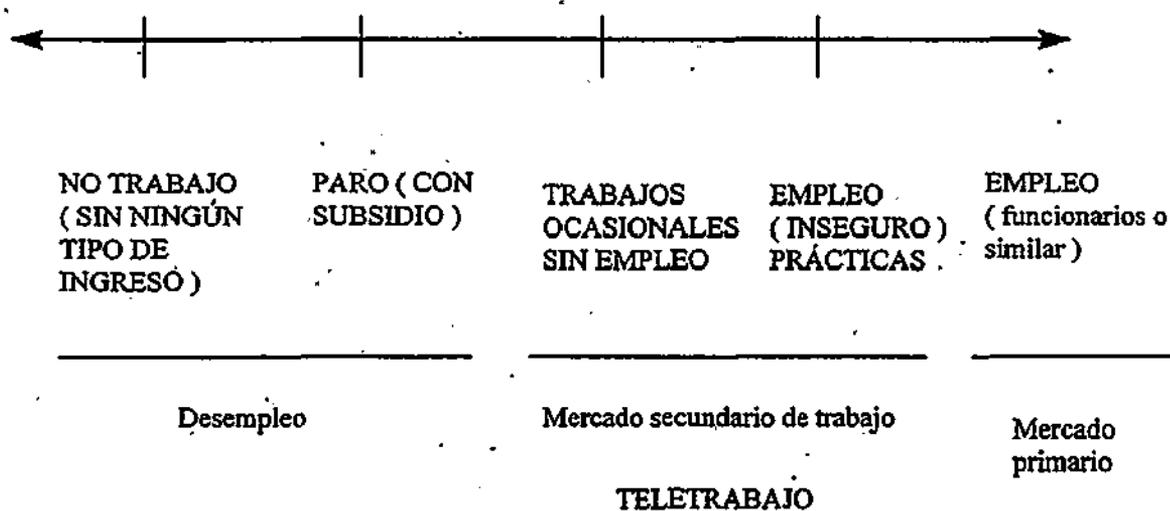
Parece deducirse que los teletrabajadores más profesionales son los que han adoptado esta forma de trabajo para su desarrollo profesional con libertad e independencia. Son los que se muestran más satisfechos con las ventajas que esta forma de trabajo les reporta, como fundamentalmente la calidad de vida.

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 4.7.1.2. muestra con claridad estas diferencias, fundamentales para interpretar con claridad las imágenes recibidas.

Cuadro 4.7.1.2.: Ubicación del Teletrabajo según las imágenes recibidas.



Fuente: Cimop, 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 multiempresarial. 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 va ser fácil que en poco tiempo nuestros sindicatos se salten las fases de oposición y aproximación y se sitúen en la etapa constructiva.

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 tiempo 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 pasados días 20 y 21 de noviembre, 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, económicos 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.



Madrid, 1997