

aset

ASOCIACIÓN ARGENTINA DE ESPECIALISTAS EN ESTUDIOS DEL TRABAJO



Autor

Andrea Del Bono

Artículo

**Transformaciones del trabajo en un
escenario de reestructuración productiva: el
caso de Telefónica de España S.A**

Transformaciones del trabajo en un escenario de reestructuración productiva: el caso de Telefónica de España S.A.*

Andrea Del Bono.

Universidad Nacional de La Plata.

andrea@way.com.ar

1. INTRODUCCIÓN.

La incorporación de las Nuevas Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) a los procesos productivos provoca actualmente una profunda transformación en las condiciones de trabajo (y de vida) de un número cada vez mayor de personas. Dentro del contexto europeo, aunque sólo una minoría de puestos de trabajo se ve afectada directamente por fenómenos derivados del desarrollo de la telemática (teletrabajo), son muchos los trabajadores alcanzados por una serie de repercusiones más generales que, sin llegar a representar una disolución de la unidad de tiempo y espacio que existía en los contratos de trabajo tradicionales, inciden en diversos aspectos de su vida laboral: en las condiciones de trabajo y en el contenido de las actividades; sobre el salario y la formación; en la salud de los empleados; en la vigencia de los sistemas básicos de normas, etc. (Huws, 2001). El estudio cuyas conclusiones generales presentamos aquí en apretada síntesis, profundiza en algunos aspectos de esta problemática y da a conocer un abanico de nuevas y preocupantes condiciones de trabajo a las que se sujetan los trabajadores de la naciente Sociedad de la Información.

Nuestra reflexión sobre el trabajo como fenómeno económico, empresarial y social que está transformándose estructuralmente hasta adquirir nuevas características y fisonomías surge, en este caso, del análisis del proceso de reestructuración productiva que Telefónica de España S.A. (*Telefónica*) inició a mediados de la década del ochenta con el objetivo de transformarse en una empresa “flexible” y altamente competitiva, y desemboca en el estudio de sus consecuencias en el plano de la organización del trabajo *stricto sensu*. En tanto elementos explicativos del cambio de las condiciones y relaciones de trabajo, hemos avanzado en la identificación de las nuevas tendencias estratégicas que enmarcaron la

* Presentamos en apretadísima síntesis algunas conclusiones de la Tesis Doctoral, “*Telefónica de España S.A.: la cara oculta de un proceso de reestructuración productiva. Cambios en el trabajo en un nuevo entorno tecnológico*”, Facultad de Ciencias Políticas y Sociología-Universidad Complutense de Madrid (mayo 2000).

Dado el carácter necesariamente acotado de esta ponencia sugerimos otros textos de consulta: DEL BONO, A. (2000), “Call Centers, ¿el trabajo del futuro?”, en *Sociología del Trabajo*, nueva época, núm. 39, primavera de 2000; DEL BONO, A. (2001), “Transformaciones del trabajo en un escenario de reestructuración productiva: el caso de Telefónica de España S.A.”, en *Transfer*, Volumen 8, núm 6, 2001; DEL BONO, A.: Organización del proceso de trabajo en un nuevo

transformación de las operadoras telefónicas durante la última década para comprender, en este contexto, el proceso de innovación tecnológica desarrollado por *Telefónica* para dotarse de medios de trabajo más rápidos y versátiles.

Asimismo, a través de la descripción del proceso de modernización de *Telefónica* -y con el propósito de enriquecer las preguntas planteadas acerca de los principios que rigen la división y organización del trabajo- estudiamos algunas de las transformaciones estratégicas que tuvieron lugar en la compañía durante la década del noventa: los cambios organizacionales puestos en marcha con el fin de dotar de mayor flexibilidad al funcionamiento de la compañía, y el plan de reducción de personal aplicado por *Telefónica* para responder a los procesos de cambio tecnológico y estructural.

A partir de un interrogante general acerca de la calidad del trabajo en un nuevo entorno tecnológico y de reestructuración productiva, encaramos el estudio de casos relevantes y significativos seleccionados entre la gran variedad de tareas y condiciones laborales existentes en *Telefónica*, sobre los que impactaron con contundencia estrategias de innovación tecnológica y organizacional. Las preguntas que estructuraron la investigación nos condujeron, desde el estudio de las estrategias empresariales y productivas adoptadas por *Telefónica*, hacia el análisis de sus consecuencias a nivel de los puestos de trabajo, entendiendo por dichas consecuencias no sólo la transformación del contenido de la actividad de trabajo sino también las reacciones a los cambios por parte de los/as trabajadores afectados y las estrategias desarrolladas para resistirse, adaptarse o amortiguar los efectos de la transformación del sistema productivo sobre sus rutinas laborales (Coller, 1997).

En base a un exhaustivo trabajo de campo, desarrollado durante 1997 y 1998 en tres centros de teleatención madrileños, se han explorado las transformaciones de la actividad de trabajo de grupos laborales que se desenvuelven en tareas de *teleatención a clientes* que se vieron directamente afectados por el proceso de digitalización e informatización encarado por *Telefónica* durante la década del noventa: los *Asesores de Servicios Comerciales de la Oficina Comercial de Juan Esplandiú* -telemarketing orientado a ventas-, y las *Operadoras del Centro de Operación Nacional de Santo Domingo* - encargadas de los servicios de Información y Asistencia Técnica-.

Indagamos también -en tanto excelente ejemplo del impacto que ejerció en la esfera de la organización y división del trabajo la política de externalización de actividades desplegada por *Telefónica* durante los años noventa-, en la situación laboral de un grupo de empleados de una de sus filiales,

Estrategias Telefónicas S.A. -ESTRATEL, (hoy Atento S.A.)-, que lidera en España el negocio de *call centres* y teleservicios. Los teleoperadores/as del *Centro de Marketing Telefónico de Juan Esplandiú*, encargados de la atención del servicio de *Ventanilla Única* -nivel "0" de recepción de las consultas dirigidas a *Telefónica*- representan un ejemplo de las diferencias existentes entre los trabajadores de la casa matriz y los de sus filiales en lo que a condiciones de trabajo, salarios y formación se refiere.

2. TELEFÓNICA DE ESPAÑA: TRAZOS DE UNA EVOLUCIÓN.

Quienes han estudiado las mutaciones producidas en las grandes operadoras telefónicas durante la última década señalan que, básicamente, se han registrado tres grandes tendencias de cambio en el sector de las telecomunicaciones de fin de siglo. En primer lugar, el proceso de *diversificación de la oferta*, que tiende inexorablemente hacia la centralidad de los servicios teleinformáticos y de imagen. Todas las operadoras relevantes en el contexto mundial han diversificado, en mayor o menor grado, sus campos de actuación en base a una agresiva política por la conquista de espacios en el mercado de los servicios multimedia (Ros, 1994). Junto con las comunicaciones móviles y los servicios de valor añadido la actividad multimedia constituye uno de los segmentos con mayores expectativas de crecimiento en los próximos años, estos servicios serán a corto plazo la fuente principal de beneficios de las operadoras de telecomunicaciones (Velázquez, 1994). En segundo lugar, se destaca el desarrollo de una política comercial cuyo éxito depende absolutamente de una buena estrategia de *segmentación de mercados*, basada en la redefinición de las políticas de precios y en la reestructuración de las tarifas de los distintos servicios hacia condiciones más eficientes, que permite conocer cuáles son exactamente las necesidades de cada grupo de clientes así como el precio que están dispuestos a pagar para satisfacerlas. Finalmente, la tercera gran tendencia es la *internacionalización de actividades* como consecuencia de la previsible saturación de los mercados básicos nacionales y de la aparición de la competencia. Para las compañías de telecomunicaciones la internacionalización constituye una necesidad vital, por un lado, porque permite compensar la pérdida de cuota en el mercado nacional que acompaña a la entrada de nuevos competidores y, por otro, porque hace posible la obtención del tamaño crítico necesario para afrontar con garantías el futuro en un sector abierto a la competencia (Prieto Cuervo, 1994; Feito, 1995).

Desde el inicio de la década del ochenta y especialmente en el período de mayores cambios en el panorama mundial de las telecomunicaciones (1984, ruptura del monopolio de AT&T en EE.UU; 1997, acuerdo de la OMC de liberalización de las telecomunicaciones en 69 países miembros; 1998, fin de los

monopolios en Europa) el Grupo Telefónica supo aprovechar su condición casi excepcional de empresa privada por acciones e inició la transformación de los activos materiales y humanos necesarios para competir en el mercado nacional e internacional. Durante más de diez años, con la vista puesta en un horizonte donde se dibujaba una compañía “moderna”, “flexible” y “competitiva”, la dirección de *Telefónica* concentró todos sus esfuerzos en el diseño e introducción de las transformaciones estructurales sobre las que edificar el funcionamiento de una nueva organización, capaz de acompañar a la empresa en su camino hacia un mercado en régimen de libre competencia. Como compañía puntera de un sector en pleno proceso de transformación, *Telefónica* puso en marcha durante la década del noventa numerosas reorganizaciones que replantearon las formas de gestión del trabajo y alteraron el equilibrio hasta entonces existente. Al finalizar dicho período, *Telefónica* había consumado el cambio más importante de su historia dejando de ser una empresa puramente local para convertirse en otra con gran presencia y reconocimiento internacional, con gran actividad en el mundo financiero y en la conformación de alianzas. Una empresa cien por ciento privada, que opera en un sector caracterizado por la expansión, la desregulación y la liberalización.

En la *nueva* empresa, el acelerado avance de la técnica se esgrimió como razón irrevocable para un inmenso ajuste de plantilla; la necesidad de transformar a *Telefónica* en una operadora global de telecomunicaciones, capaz de disputar a la competencia cada segmento de mercado, fue el horizonte en pos del cual se modificó el contenido de aquellos trabajos que debían rediseñarse con un perfil más comercial; y la necesidad de contar con trabajadores y trabajadoras polivalentes, que permitieran enfrentar la competencia en un mercado que se anunciaba liberalizado, se transformó en la idea rectora sobre la que se rediseñó la estructura de los grupos laborales de la compañía.

La trascendencia de los progresos que se produjeron durante esos años se percibe claramente al analizar el grado de evolución alcanzado por las variables más significativas al finalizar esta etapa. Al cierre del ejercicio de 1996, *Telefónica* contaba con 15.412.800 líneas de telefonía básica en servicio, lo que representaba un aumento del 31% en relación a las 11.797.200 en servicio a finales de 1989. A estas líneas deben sumarse 691.300 de telefonía avanzada (Ibercom), que eran 145.900 en 1989; y 96.000 de la Red Integral de Servicios Integrados (RDSI), 600 cuando comenzó la comercialización del servicio en 1993. Esta positiva evolución se vio reflejada en un importante aumento de la penetración del servicio básico: en 1989 existían en España 30,4 líneas de telefonía básica por cada 100 habitantes, mientras que al finalizar el ejercicio de 1996 la densidad telefónica había aumentado hasta situarse en 40,8 líneas. Un

aspecto importante que durante esos años absorbió grandes recursos de *Telefónica* fue la modernización de la red y la planta, siendo uno de los puntos claves la digitalización de líneas, equipos y enlaces con los que satisfacer la demanda de recursos avanzados: cuando concluyó el ejercicio de 1996 la empresa había alcanzado la digitalización del 67,4% de la red de acceso -20,8% en 1989-, mientras que la totalidad de la red de tránsito era ya digital -cerca del 42% en 1989- En cuanto a la evolución del índice de productividad medido en líneas en servicio por empleado, *Telefónica* también logró un considerable avance al pasar de 165,8 en 1989 a 243,4 líneas por empleado en 1996. Otro punto destacable es el espectacular desarrollo que registró durante esos años la Telefonía Móvil Automática (TMA) que presenta un comportamiento particularmente dinámico, característico de la evolución del sector de la telefonía móvil durante toda la década del '90¹.

En esta evolución, el año 1997 debe ser considerado una fecha clave en la historia de *Telefónica* ya que marca el comienzo de una nueva etapa caracterizada por dos hechos de gran trascendencia: la privatización total del capital de la compañía, y el tránsito hacia la apertura del mercado español a la plena competencia con la liberalización de la telefonía básica en diciembre de 1998. A principios de 1997 *Telefónica* se convirtió en la primera operadora española totalmente privada dedicada a la provisión de servicios globales de telecomunicaciones, en un sector en pleno proceso de reconfiguración a escala mundial que se presenta como uno de los principales motores de actividad económica, generación de riqueza y empleo del futuro. En el ámbito de la desregulación la presencia de un segundo operador de telefonía vocal -habilitado para prestar servicio telefónico básico urbano, interurbano e internacional- se transformó en un hecho. En este nuevo escenario competitivo la compañía apostó por una estrategia de potenciación de su carácter de operadora global, tanto a escala nacional como internacional, a través de la diversificación de su oferta de servicios en base a tres líneas fundamentales: los negocios tradicionales de telecomunicaciones, las comunicaciones interactivas y multimedia y los negocios audiovisuales.

Ahora bien, por estos años, *Telefónica* concluía un profundo proceso de cambio que no se circunscribía a la renovación y ampliación de la infraestructura de telecomunicaciones. A mediados de los noventa, la compañía resurgió dotada de una nueva estrategia empresarial que, al menos según lo anunciado por la empresa, situaba al cliente en el centro de todas las preocupaciones. Temas como el nivel de satisfacción de los clientes, su fidelidad, o la capacidad de la compañía para satisfacer sus necesidades

¹ Informe Anual -1989 a 1996-, Telefónica de España S.A.

específicas pasarían, a partir de entonces, a ocupar el centro de la escena como elementos estructurantes de una nueva política empresarial pensada para hacer frente a la lucha por cada segmento de mercado en un entorno competitivo. Según se señala en el Plan Estratégico 1996-2000, el objetivo era que *Telefónica* fuese identificada por los clientes “como el vendedor preferido de servicios de telecomunicaciones”. En el futuro la compañía debería ser capaz de demostrar su competitividad y, en definitiva, su liderazgo, poniendo al cliente en el centro de todas sus miras para ofrecerle tres ventajas fundamentales: "precios, calidad y desarrollo de nuevos servicios". Y lo más decisivo, conseguir la máxima satisfacción de sus clientes y usuarios, ya que allí radicaba "su propia supervivencia"².

La orientación estratégica de *la Telefónica* de los '90 tiene el cuño de la nueva época, se levanta sobre un nuevo concepto de operadora de telecomunicaciones que se aleja notablemente de la mera operadora de red y avanza hacia la oferta de servicios que atraigan al mayor número de consumidores y contribuyan a fidelizar al cliente, al mismo tiempo que toma posiciones en el mundo de los negocios multimedia y audiovisuales (Ancochea, 1996). Para avanzar en esa dirección, la compañía habilitó diferentes vías de relación con el mercado que transformaron al cliente en el centro de la atención del negocio. La puesta en marcha del Nuevo Modelo de Relación Comercial fue, sin duda, la transformación más importante concretada por *Telefónica* para rediseñar su estructura comercial: su *slogan*, brindar atención a sus clientes durante 24 horas los 365 días del año.

3. LA EMPRESA: SUS ESPACIOS, SUS EVOLUCIONES

Hoy en día, es casi un *cliché* hacer referencia a la progresiva necesidad que, desde los albores de los años ochenta, se viene registrando en las empresas de un despliegue más flexible de los trabajadores en el seno de la organización. Lo cierto es que las transformaciones que comenzaron a registrarse en las condiciones generales de crecimiento económico desde mediados de la década del setenta, han conllevado el planteamiento de nuevas estrategias empresariales, especialmente en los campos de la tecnología, la organización de las estructuras internas y externas, así como en la gestión de la mano de obra. El tema de *la* flexibilidad se constituye en un nuevo paradigma que simboliza la aptitud para el cambio y la adaptabilidad (Freyssinet, 1991). Las empresas de los noventa *deben* ser flexibles y esta noción se aplica a un campo particularmente extendido que comprende la flexibilidad del empleo, la flexibilidad del mercado de trabajo, la flexibilidad del salario, la flexibilidad de los sistemas técnicos...(Cassassuce, 1991).

² "Telefónica se compromete públicamente", *Hilo Directo*, N°67, abril/mayo de 1993, p. 6.

Esta necesidad de cambio se extiende, además, hacia el funcionamiento interno de la empresa con vistas a la realización de un objetivo: obtener la rentabilidad y la supervivencia de la empresa (Linhart, 1997).

Telefónica no ha sido la excepción a esta regla. Durante la década del noventa tuvieron lugar en la compañía transformaciones estructurales orientadas a modernizar su funcionamiento interno y aumentar su capacidad de respuesta a las exigencias del nuevo entorno competitivo. La primera de ellas se vincula con la práctica, tan extendida en las grandes empresas, de concretar transformaciones organizacionales tendientes a quebrar la rigidez y excesiva burocratización de las estructuras con el propósito de lograr mayor flexibilidad. En segundo lugar, *Telefónica* puso en marcha una profunda transformación de su política de gestión de la mano de obra que se reflejó en un plan de reducción de personal de gran envergadura, diseñado para hacer frente al exceso de personal que, según la empresa, dejaron como saldo los procesos de cambio tecnológico y estructural.

Innovaciones Organizacionales.

El primer paso dado por *Telefónica* para ganar en flexibilidad y adaptar su funcionamiento a las exigencias derivadas de la progresiva liberalización del sector de las telecomunicaciones, fue la puesta en marcha de una nueva organización de la compañía, plenamente operativa durante 1995. Esta reorganización consistió en la transmisión efectiva de los negocios a algunas filiales creadas a tal fin - separación legal mediante empresas independientes-, lo que implicó a su vez la transferencia de activos y sistemas de gestión. La lógica que subyacía en esta reorganización según Áreas de Negocio era la de una descentralización, orientada a obtener mejoras en la eficiencia de la gestión, en donde los responsables de los negocios asumían mayores cuotas de protagonismo e iniciativa.

Pero los cambios estructurales de mayor alcance llegarían a *Telefónica* a finales de 1996 con una nueva organización que dejó atrás la articulación en base a negocios y áreas geográficas para pasar a estructurarse a partir de la *segmentación de los clientes* del Grupo. Como consecuencia, se crearon cinco Unidades de Negocio, cada una de las cuales se centraría en su mercado respectivo (Empresas, Gran Público, Móviles, Internacional y Telefonía Internacional). En este diseño, orientado hacia el estímulo de la autonomía en la gestión, cada Unidad de Negocio pasó a tener una cuenta de resultados propia y a hacerse responsable de todos los aspectos de su negocio.

Ahora bien, este cambio organizacional no fue más que uno de los pivotes sobre el que se proyectó construir el nuevo funcionamiento "ágil" y "dinámico" de *la Telefónica* de los tiempos de la libre

competencia ya que, para llegar a esa meta, se debían lograr importantes avances en otro terreno: la enorme complejidad de la estructura formal de la empresa exigía la simplificación de una intrincada cadena de niveles jerárquicos. Conjuntamente con la puesta en marcha de la reestructuración organizativa, la dirección de *Telefónica* se enfrentó con el desafío de iniciar un proceso de aplanamiento de la estructura que se concretó a través de una audaz reducción de los niveles jerárquicos. La organización quedó vertebrada por tan sólo cuatro niveles: descendiendo desde el puesto de Subdirector General -nivel cero- seguían los cargos de Director, Gerente, Jefe y Encargado.

Tanto la creación de divisiones internas que agruparon una misma familia de clientes para lograr mayor cooperación en torno de un campo mejor delimitado y más restringido, como la reducción de las líneas jerárquicas a través de la eliminación de niveles intermedios que ralentizaban la comunicación, fueron pasos significativos para avanzar hacia la transformación por la que abogan los directivos de *Telefónica*. Con la nueva organización la empresa logró un avance fundamental, que se inscribe en la tendencia seguida por las grandes compañías, en cuanto a la segmentación de un mercado tradicional en "nichos" diferenciados a partir de las normas de consumo. En lo que respecta a los adelantos alcanzados en dirección a conseguir una mayor fluidez y flexibilidad del funcionamiento interno de la compañía, el balance es menos alentador. Aunque en su diseño la nueva estructura de la compañía había sido pensada como una organización que tenía en la delegación de funciones y en la clara delimitación de responsabilidades su principal cualidad, en la práctica el resultado fue un organigrama vertical, totalmente dependiente de los máximos responsables de las nuevas Unidades de Negocio. Desde su puesta en marcha, *Telefónica* se vio obligada a introducir sucesivos ajustes para remediar serios problemas de funcionamiento planteados por la nueva organización. La incertidumbre y el descontento interno fueron el resultado inesperado de la transformación organizativa, teniendo mucho que ver en ello, la brecha importante de coordinación que se generó entre el nuevo equipo dirigente, ocupado selectivamente de los trazados estratégicos, y el *día a día* de la compañía.

Política de Empleo.

Durante la década del noventa *Telefónica* adoptó importantes medidas para imprimir flexibilidad a la gestión de su fuerza de trabajo. A partir del año 1993, la compañía comenzó a desplegar un plan de reducción de su plantilla que constituyó el punto de inflexión de una prolongada etapa caracterizada por una tendencia sostenida de crecimiento que fue adquiriendo cada vez mayores proporciones al abarcar,

año a año, a nuevos grupos de empleados³. A partir de entonces se operó un cambio en la política de gestión de recursos humanos de *Telefónica* que, en concordancia con el fuerte ritmo de cambio tecnológico del sector de las telecomunicaciones de los ochenta que conllevó una menor utilización relativa del factor trabajo, se orientó hacia el redimensionamiento de la plantilla.

Como mojón inicial de esa nueva evolución se destacan las medidas de reducción selectiva de empleos, dirigidas sobretudo al personal de edad avanzada, que la empresa logró negociar con los sindicatos mayoritarios y que quedaron plasmadas en el Convenio Colectivo 1993-1995 que otorgó la posibilidad de jubilación anticipada voluntaria a partir de los 60 años. A finales de 1994 la plantilla de *Telefónica* había experimentado una reducción de 2.133 puestos de trabajo; los 74.340 empleados existentes en 1993 se transformaron en 72.207. En dicha reducción se encontraban contenidos 1710 empleados que se acogieron al programa de jubilaciones incentivadas y voluntarias durante el ejercicio de 1994, lo que representaba un 65,92% de los que tenían 60 años o más. El resto de las bajas estaban representadas por bajas naturales, traspaso de empleados a otras empresas del grupo y por la disminución de la contratación temporal⁴. Con esta reducción de personal *Telefónica* logró un considerable aumento de los índices de productividad, cuyo resultado más significativo fue el haberse alcanzado las 212,5 líneas en servicio por empleado, índice que se situaba en 199,1 en 1993⁵.

El proceso de adecuación de la plantilla de *Telefónica*, destinado a ajustar su volumen a las necesidades reales en un mercado caracterizado por la liberalización de los servicios y la competencia globalizada, se extendió mucho más allá de estas reducciones. El año 1995 llegaría acompañado de nuevas medidas presentadas en el Plan Estratégico 1995-1999, que ampliaron todavía más los objetivos a alcanzar durante ese período, en conjunto el proceso proyectado suponía una reducción neta de plantilla de unos 13.644 empleados, con el fin de llegar al ejercicio de 1999 con un total de 58.696 empleados⁶. Como novedad más significativa el Plan Estratégico ponía en marcha un programa de prejubilaciones para los empleados de 58 y 59 años, que complementaba el programa de jubilaciones incentivadas a los 60

³ *Anuario Estadístico Telefónico Nacional 1994, 1992 y 1991*, Telefónica, Subdirección General de Análisis y Estudios Económicos, Departamento de Estudios Económicos.

⁴ "Casi mil trescientas personas se han acogido ya a las jubilaciones voluntarias", *Hilo Directo*, N° 78, julio/agosto de 1994.

⁵ *Informe Anual 1994*, Telefónica de España S.A.

⁶ *Plan Estratégico 1995-1999*, Telefónica de España S.A., 25 de enero de 1995.

años, por el que se verían afectados durante esos cinco años un total de 3.614 empleados. Al finalizar el ejercicio de 1995 *Telefónica* había logrado, por segundo año consecutivo, una muy importante reducción de personal: los 72.207 empleados en activo de 1994 pasaron a ser 69.570 en 1995, lo que representaba la baja de 2.637 empleados de la compañía. Este nivel de plantilla permitió alcanzar a finales de 1995 un ratio de líneas por empleado de 227,6; índice que contrasta positivamente con las 212,5 de finales de 1994⁷.

Siempre con un ritmo *in crescendo*, las medidas de reducción de personal que la empresa logró negociar con los sindicatos para ser integradas en el Convenio Colectivo de 1996 fueron todavía más amplias. Con el objetivo de llegar al año 2000 con un índice de productividad de 310 líneas por empleado y en concordancia con lo previsto en el Plan Estratégico, el paquete de medidas quedó conformado de la siguiente manera: a) prórroga del programa de jubilaciones voluntarias a partir de los 60 años conforme a lo pautado en el anterior convenio colectivo; b) prejubilaciones voluntarias incentivadas para empleados con edad comprendida entre 57 y 60 años; c) plan de bajas voluntarias incentivadas para personal con edad inferior a los 57 años y, d) ofrecimiento a los empleados de *Telefónica* de la posibilidad de trasladarse a empresas del Grupo en las condiciones ya pactadas. La compañía concluyó el ejercicio de 1996 con una plantilla de 67.217 empleados: 2.353 trabajadores menos que en 1995 y 243,4 líneas por empleado, que eran 227,6 en 1995⁸.

Se aprecia, entonces, que los planes de reducción de plantilla que *Telefónica* puso en marcha entre 1993 (año en que comienza la *política de achicamiento*) y 1996 dejaron un saldo bastante impresionante: 7.123 empleados menos y un ascenso del índice de productividad desde 199,1 líneas por empleado en 1993 a 243,4 en 1996. Sin embargo, la importancia de estos baremos queda opacada frente a la magnitud de los planes de ajuste proyectados por la empresa hasta el año 2000 y, aún, frente a los resultados obtenidos por la nueva administración durante 1997.

Telefónica cerró el ejercicio de 1996 con una plantilla compuesta por 67.217 empleados y con la firme decisión del nuevo equipo directivo encabezado por Juan Villalonga de reformular los objetivos del

⁷ Informe Anual 1995, Telefónica de España S.A..

⁸ Convenio Colectivo de Telefónica 1996.; Informe Anual 1996, Telefónica de España S.A.

Plan Estratégico 1995/1999. A mediados de 1997, era un secreto a voces que la empresa pretendía llegar al año 2000 con menos de 50.000 empleados; las propuestas que se presentaron a los sindicatos en la mesa de negociación del nuevo convenio colectivo, fueron una confirmación del aceleramiento de los tiempos de la reestructuración. Para lograr un ajuste más severo que el realizado hasta entonces, *Telefónica* puso en marcha un nuevo programa: el adelanto de la edad de prejubilación en dos años hasta los 55 fue la nueva medida que pasó a engrosar la cláusula de empleo del Convenio Colectivo de 1997. A finales de ese año, *Telefónica* había logrado una reducción neta en su plantilla de 3.108 empleados, con lo que superaba los resultados obtenidos durante el ejercicio anterior y pasaba a contar con 64.109 empleados en activo, un 4,6% menos que en 1996⁹. En rigor, otras 1.450 bajas que *Telefónica* concedió en enero de 1998 deberían ser consideradas dentro del ejercicio de 1997 (prejubilaciones para empleados de 55 y 56 años detenidas transitoriamente por falta de provisiones financieras), con lo que estaríamos hablando de 4.558 bajas entre enero de 1997 y enero de 1998¹⁰.

Teniendo en cuenta la contundencia de este dato -una reducción que prácticamente iguala a la alcanzada sumando los resultados de los dos ejercicios anteriores, y que representa el 6,7% de la plantilla con la que se inició el ejercicio de 1997- es correcto señalar que 1997 representa el inicio de una nueva etapa, en la que el ritmo impuesto a la política de redimensionamiento de la plantilla superó al de todas las experiencias previas. Asimismo, para hacernos una idea de la profundidad del proceso al que estamos haciendo referencia basta con señalar que, entre 1993 y enero de 1998, fueron 11.681 empleados los que abandonaron la compañía.

Finalmente, el futuro de los trabajadores de la empresa terminó de dilucidarse con la difusión del Plan de Adecuación de Plantillas 1998-2000. Aunque el seguimiento del proceso que se desencadenó de allí en adelante ha quedado fuera de los límites temporales de nuestro trabajo de investigación, la importancia de su contenido nos obliga a hacer algunos comentarios. Con una serie de nuevas medidas diseñadas con el objetivo de conseguir la reducción de personal, la dirección de *Telefónica* procuraría el retiro de cerca de 20.000 empleados durante ese período. La compañía proyectaba ingresar al nuevo siglo con una plantilla bastante inferior a los 50.000 empleados, exactamente, 44.189 según las

⁹ *Informe Anual 1997*, Telefónica de España S.A..

¹⁰ “Telefónica destinará 33.350 millones a pagar 1450 jubilaciones anticipadas a los 55 años”, *El País*, 26 de diciembre de 1997.

proyecciones para cuando se finalizara su aplicación¹¹. Con estas medidas *Telefónica* esperaba conseguir un total de 19.040 bajas en todo el período, dado que dichas bajas sólo se verían contrarrestadas por 630 reingresos o nuevos ingresos durante los tres años de aplicación del plan de ajuste, la plantilla de *Telefónica* pasaría de 62.599 empleados en 1998 a 44.189 al finalizar el año 2000.

Sólo resta comentar el impacto que provocó entre los empleados la durísima política de *achicamiento* puesto en marcha por la compañía. En este sentido, no resulta arriesgado afirmar que los sentimientos de *incertidumbre*, *inseguridad* y *desazón* que pudimos percibir en los centros de trabajo, en el mundo sindical, e incluso en las entrevistas con mandos de la compañía, se vinculan directamente a las oscuras perspectivas que comenzó a ofrecer el incierto panorama laboral de la empresa a partir de los primeros años de la década del noventa. Los planes de adecuación de plantilla aplicados por *Telefónica* contribuyeron, sin lugar a dudas, a minar la sensación de seguridad que, alguna vez, compartieron los trabajadores que se sentían respaldados y protegidos por el solo hecho de pertenecer a la compañía. Durante décadas, la imagen fomentada desde la dirección y compartida por sus empleados fue la de una *Telefónica*, empresa "madre", capaz de cuidar plenamente de su personal. La fidelidad y la entrega total era la respuesta de una plantilla que se enorgullecía de estar unida por un "espíritu telefónico" que se sintetizaba en una poderosa ética del trabajo, vigente durante larguísimos años de la historia de la compañía. La seguridad en el empleo y la pertenencia a una gran empresa que prestaba un servicio básico para los ciudadanos eran los otros pilares de este profundo sentimiento de pertenencia. Sin lugar a dudas, el desarrollo de la política de "hacer más con menos" contribuyó a socavar ese "espíritu telefónico" al que se referían, con nostalgia, nuestros entrevistados. El cambio empresarial -la liberalización y la reestructuración de la compañía- pasó a representar para los trabajadores una fuente de incertidumbre.

4. TELEFÓNICA Y ESTRATEL: CAMBIOS EN EL TRABAJO.

A lo largo del trabajo de investigación que resumimos aquí, nos preguntamos sobre cuál era el puerto hacia el que conducía el profundo proceso de transformación de *Telefónica* y, específicamente, sobre el impacto diferencial de unas determinadas opciones productivas y tecnológicas en el plano de la organización del trabajo. La estrategia empresarial que la compañía adoptó durante los 90' fue el telón de fondo de nuestras reflexiones; las experiencias concretas de trabajo de tres grupos de empleados/as que -a

¹¹ *Plan de Adecuación de Plantillas 1998-2000*, Telefónica de España, Dirección General Adjunta de Recursos Humanos, abril de 1998.

través de la teleatención- actuaban como nexo entre los clientes y la gran empresa flexibilizada, fueron su soporte. A partir de la identificación de los elementos estructurantes de una política empresarial orientada hacia la conquista de cada segmento de mercado en un nuevo entorno competitivo, que dice hacer de la satisfacción y fidelidad de los clientes de la compañía su principal objetivo, nos interrogamos acerca del impacto que la transformación de los activos materiales y humanos necesarios para alcanzar dicha meta ejerció en el nivel de bs puestos de trabajo. Cabe destacar, en este sentido, que el proceso de innovación tecnológica y de cambio organizacional que se inició en *Telefónica* a mediados de la década del ochenta fue de una magnitud tal que contribuyó directamente a transformar múltiples aspectos de la realidad laboral de sus empleados, así como el contenido de los distintos trabajos que se desarrollan en la compañía.

Entre la heterogeneidad de situaciones laborales presentes en *Telefónica*, los/as empleados en los que hemos centrado nuestra atención comparten más de una realidad: pertenecen a áreas críticas para la redefinición estratégica de la empresa, en las que se aplicaron con más contundencia la innovación tecnológica y organizacional –Comercial y Operación e Información-; tienen en sus manos el éxito de la relación entre *Telefónica* y sus clientes a través de la teleatención; desarrollan actividades que han cambiado sustancialmente su contenido y, finalmente, han tenido que incorporar una serie de nuevos “valores” que acompañaron a la redefinición de la estrategia comercial de la empresa y que se vinculan con las destrezas necesarias para el desarrollo de tareas de teleatención y telemarketing.

En el caso de las *Operadoras del Centro de Operación Nacional de Santo Domingo* (las antiguas telefonistas), encargadas de la atención de los servicios de Información (1003) y Asistencia Técnica (1002), el paso del sistema analógico al sistema digital supuso un esfuerzo de adaptación a nuevos instrumentos informáticos de gestión. En estos servicios funcionan algunas de las innovaciones tecnológicas más importantes vinculadas a las posibilidades que ofrece la digitalización de la red: el Sistema Espatel, las bases de datos del Sistema de Atención al Usuario (SIA) y Sistema Automático de Reproducción Audible (SARA), cuya incorporación al trabajo de Operación exigió a las operadoras nuevas actitudes en relación con el cliente y la adaptación a nuevos ritmos y condiciones de trabajo.

Los *Asesores de Servicios Comerciales de Juan Esplandiú (1004)* representan a uno de los grupos laborales que más han sentido el cambio producido por la nueva política comercial de *Telefónica*. Con la adopción del Nuevo Modelo de Relación Comercial, cuyas condiciones quedaron recogidas en el Convenio Colectivo de 1996, el telemarketing de primera línea se convirtió en la principal vía de relación de la compañía con sus clientes, pensada para atender al usuario de forma permanente las 24 horas del día

los 365 días del año. Se pasó, entonces, de un funcionamiento en que el Asesor de Servicios Comerciales (antes, Responsable del Servicio al Abonado) tenía tan sólo que atender al cliente que se acercaba a las oficinas comerciales, a otro en el que debe, ante todo, vender. Esto conllevó un cambio radical en las condiciones de trabajo: aparición y desarrollo de la telegestión; implantación de sistemas de incentivos por ventas; acelerada informatización de los puestos de trabajo, etc.

Desde el *Centro de Marketing Telefónico de Juan Esplandiú (ESTRATEL)*, los teleoperadores/as del servicio de *Ventanilla Única* atendían todas las llamadas comerciales de *Telefónica* (1004) que son encaminadas inicialmente a este nivel "0" de atención, su función es seleccionar entre todas ellas las que pueden ser atendidas directamente en este nivel y transferir a los Asesores de Servicios Comerciales de *Telefónica* las que puedan representar una venta. Los teleoperadores/as de esta filial, representan a una de las figuras claves del proceso de flexibilización de aquellas grandes empresas que, habiendo optado por una forma específica de racionalización de los procesos productivos, obtienen parte de su fuerza impulsora en una intensificación del trabajo sustentada por estructuras técnicas y organizativas tradicionales: el trabajador desprotegido en lo que a condiciones de trabajo, salario, contrato y derechos sindicales se refiere.

A continuación, se presentan sintéticamente algunas conclusiones generales referidas a las posibilidades abiertas (o clausuradas) por las nuevas tecnologías informatizadas para el aumento de la autonomía de los/as trabajadores y para el control del tiempo y del espacio en el día a día de trabajo. El análisis de los efectos provocados por la informatización de las tareas, la implantación de su supervisión electrónica y la generalizada adopción de la telegestión fue, en este caso, el hilo conductor de esta exploración.

Para los empleados/as de los centros de *Telefónica* y *ESTRATEL*, la instalación de sistemas informatizados de atención -la informatización casi total de la actividad de trabajo- conllevó la transformación radical de las condiciones y relaciones de trabajo así como del contenido del mismo. El signo de dicho cambio fue el endurecimiento de las formas clásicas de división del trabajo, la pérdida sustancial de control sobre el proceso productivo por parte de los/as trabajadores y la imposición de un deshumanizado ritmo de trabajo dictado por el sistema informatizado. Tomados en conjunto, estos elementos contribuyeron a tornar innecesarias capacidades y habilidades profesionales que, durante largos años, habían sido consideradas importantes. El concepto que resulta clave para analizar e imbricar

nuestras observaciones de campo es, en este caso, el de *intensificación del trabajo*: los renovados criterios de calidad fijados por *Telefónica* para dotar de un perfil "más comercial" al trabajo que llevan a cabo los/as empleados que actúan como correa de transmisión entre la compañía y sus clientes - mantenimiento de un tiempo medio de atención sin importar *demasiado* la calidad de dicha atención- obliga a las Operadoras del Servicio de Información, a los/as Asesores de Servicios Comerciales y a los/as Teleoperadores de *ESTRATEL* a *trabajar más, con más desgaste en el mismo tiempo*. Hablamos de criterios de calidad y, claro está, de la búsqueda de un aumento de productividad; las transformaciones cualitativas acaecidas en el plano de la organización y división del trabajo son tan sólo uno de sus efectos.

En la primera parada de nuestro recorrido, en el *Centro de Operación Nacional de Santo Domingo*, comprobamos como la incorporación de equipos de tecnología avanzada en el trabajo de Operación -Sistemas Espatel, S.I.A y S.A.R.A- exigía a las operadoras nuevas actitudes en su relación con el cliente así como la adaptación a distintos cambios en sus condiciones de trabajo. En el día a día, las operadoras hacían uso intensivo de esos elementos para atender, en pocos segundos, la demanda de información de los clientes. Cientos de veces al día -entre 350 y 360, para ser exactos- las operadoras repetían los mismos pasos: la frase tipificada del saludo; la búsqueda del número telefónico solicitado por el cliente y la transmisión de la información. En Santo Domingo nos encontramos con un ciclo completo de trabajo de aproximadamente un minuto y medio por consulta -impuesto y forzado por el ingreso ininterrumpido de llamadas- que daba lugar a una actividad de trabajo caracterizada por la rutina y la monotonía. Las operadoras realizaban una actividad rutinaria que exigía muy poco de ellas, cuyo ritmo no estaba determinando por baremos de calidad que reconocieran la importancia del trabajo que llevaban a cabo y que ofrecía muy pocas posibilidades para la implicación real de las trabajadoras. El deterioro del trato con el cliente era uno de los resultados que acompañaban a esa forma de trabajar, y el aumento de la tensión en el trabajo uno de sus efectos inmediatos.

En la *Oficina Comercial de Juan Esplandiú* estos efectos, que reflejan en definitiva la insignificancia de los empleados/as frente al ritmo arrollador impuesto por el equipamiento, se agravaban al incorporarse como elemento de presión de los Asesores de Servicios Comerciales los objetivos de ventas trazados por el área Comercial de Telefónica -que relegaban a un segundo plano la ejecución de aquellos trabajos que no significaban un engrosamiento inmediato de la cuenta de resultados- lo que obligaba a los/as empleados a mantenerse "activados" la mayor cantidad de tiempo posible -sin respiro- aunque ello

conllevara la desatención de problemas complejos. La conexión permanente al sistema era, en este caso, sinónimo de mayores posibilidades de concreción de una consulta exitosa que, según los renovados criterios comerciales de la *Telefónica* de los 90', no era exactamente aquella en la que se solucionaba el problema de algún cliente sino la concreción de una venta. Todas aquellas actividades que se escapaban al control del sistema informático -consultas, envíos de faxes, etc.- eran consideradas como un freno para el ritmo de trabajo ideal al que aspiraba la empresa y, por ello, se buscaba combatirlas (incluso con la interrupción de las llamadas a distancia). En este centro de trabajo, esto se traducía en una relación contradictoria y estresante entre cantidad de llamadas entrantes y salientes, tiempo de atención al cliente, tiempo de conexión y tiempo en función.

Sin lugar a dudas, el ejemplo más contundente del deterioro de la calidad de trabajo lo hemos encontrado en el desasosiego de los/as teleoperadores de *ESTRATEL*, inmersos en un sistema productivo prácticamente "cerrado" que reducía al máximo la intervención humana y que, a partir de la trivialización de su actividad de trabajo, conseguía hacerlos sentir como apéndices del sistema informático de atención: "*máquinas*", "*robots*", "*contestadores automáticos*". La política de reducción de costes laborales y aumento de la productividad en el corto plazo aplicada por esta filial del Grupo Telefónica, sentó las bases para la consolidación de formas restrictivas de trabajo sostenidas por la lógica de bajos salarios, baja cualificación y competencia en precios. En el caso de los/as teleoperadores del servicio de *Ventanilla Única* estamos haciendo referencia a una actividad rutinaria con un bajo nivel de desafío intelectual, con más claridad, a una secuencia lógica y necesaria de operaciones elementales definidas por el contenido intelectual más bajo posible. El hecho de contar con un limitadísimo margen de acción para tomar algún tipo de iniciativa, así como para ejercitar su capacidad de valoración y decisión, instalaba en estos trabajadores/as una fuerte sensación de "programación".

Considerando que la transformación de un determinado sistema productivo genera reacciones de los/as empleados afectados -que ponen en marcha una serie de estrategias para resistirse, adaptarse o amortiguar los efectos de la alteración de sus rutinas de trabajo- hemos prestado especial atención a la identificación de esas reacciones, entendiéndolas como prácticas que ponen en marcha los/as trabajadores cuando, desde su puesto de trabajo, negocian informalmente sus espacios de autonomía (la lucha por librarse de los tiempo estandarizados) intentando ganarle tiempo a la empresa. Los *trucos*, *juegos* y pequeñas trampas que rastreamos durante el desarrollo de nuestro trabajo de campo son, en definitiva, una respuesta creativa de los empleados/as al proceso de intensificación del trabajo al que se ven

sometidos: producir más en menos tiempo sin que el tiempo asignado por la empresa se vea modificado.

En el *Centro de Operación Nacional de Santo Domingo* comprobamos como las operadoras conseguían mantener cierto margen de iniciativa que les ayudaba a sustraerse de la rutina -intentando hacer lo mejor posible su trabajo aunque la empresa no esperara tanto de ellas- y como con *juegos* y pequeños *trucos* conseguían respiros, un poco más prolongados que los permitidos por el sistema informatizado, que les ayudaban a combatir las sensaciones de aburrimiento y cansancio. Sin embargo, esas respuestas no dejaban de estar condicionadas por el modelo de organización de la producción en el que se generaban; no dejaban de ser satisfacciones aparentes, y por cierto muy limitadas, que no llegaban a cuestionar la tajante división entre concepción y ejecución que regía la actividad de trabajo. En el caso de los *Asesores de Servicios Comerciales*, el sobredimensionamiento del servicio hasta un nivel en el que quienes se ocupaban de su atención perdían el control real sobre su trabajo dio paso a una contundente respuesta de los empleados/as inmersos en un despersonalizado sistema de trabajo. Refugiándose en un desempeño desinteresado y hasta en algunos casos ineficiente de sus tareas (la actitud de "*esquivar el bulto*" y "*pasar de todo*") los/as empleados reducían su carga de trabajo y ponían en marcha una estrategia de adaptación desarrollada para limitar y hacer más tolerables los aspectos negativos que encontraban en su trabajo. Contrariamente a lo que ocurría en estos dos centros de *Telefónica*, en los que existía un pequeño espacio de negociación de los espacios de libertad, los/as teleoperadores de su filial, *ESTRATEL*, cumplían con rígidas pautas de organización de la producción impuestas por la dirección que prácticamente eliminaban dicha posibilidad. En este caso, la porosidad del tiempo de trabajo se reducía al máximo y a ello contribuía, en gran medida, la amenazante presencia -cercana y constante- de los supervisores.

Finalmente, hemos profundizado en la exploración de cuáles son los elementos que llevan a los/as trabajadores a asimilar la idea de que es necesario trabajar más, producir más, y todo esto en el menor tiempo posible. La investigación avanza, en este punto, en la identificación de las diversas tecnologías disciplinarias que permiten a los empleadores desarrollar los medios para estimular y utilizar el esfuerzo efectivo y la capacidad creativa de los empleados/as, encauzándolos de la forma más conveniente para su estrategia empresarial. La interiorización de la disciplina se convierte, entonces, en un aspecto esencial.

En el caso de los centros de *Santo Domingo* y *Juan Esplandiú* el perfeccionamiento de los

sistemas informáticos puestos al servicio de las tareas de control tornaba innecesaria la supervisión directa de los empleados/as al tiempo que conseguía transferir a los propios trabajadores/as dicha función; la presión del control directo estaba ausente tanto entre los/as Asesores de Servicios Comerciales como entre las operadoras del servicio 1003. Las nuevas formas de organización del proceso de trabajo y los nuevos equipos informáticos actuaban de manera complementaria atendiendo al esfuerzo que venía realizando la empresa para aumentar su control sobre el proceso de trabajo. Los mandos de *Telefónica* contaban con poderosísimas herramientas que les brindaban una información muy amplia, pero también con un altísimo grado de precisión: el monitoreo en tiempo real del estado de las posiciones de atención y el uso de la información estadística como una herramienta de control hacía que el más mínimo detalle de una jornada de trabajo fuese transparente frente a los atentos ojos de la dirección. Los empleados/as eran plenamente conscientes de la capacidad de controlar y dirigir las actividades de producción que la informatización otorgaba a la empresa y por ello, pensando en los resultados de las estadísticas y en el uso que los coordinadores hacían de éstas, se esforzaban por alcanzar los objetivos fijados por la dirección, se *enfrentaban* diariamente con tableros electrónicos y pilotos en una lucha por reducir las llamadas en espera e, incluso, regulaban sus esfuerzos a lo largo de la jornada de trabajo.

Si las formas de control directo habían sido erradicadas de los centros de trabajo de *Telefónica* gracias al "poder panóptico" que confería la informatización a la dirección empresarial, la "política exprime-limonas" (Schumann,1999) aplicada por su filial, *ESTRATEL*, en el servicio de *Ventanilla Única* conllevaba prácticas de gestión de la fuerza de trabajo impensables para la empresa matriz. En este servicio, montado sobre condiciones laborales y de contratación que hubiese sido imposible aplicar en *Telefónica*, los supervisores recurrían a llamadas directas de atención y amenazas solapadas que resultaban muy efectivas debido a la vulnerable situación en la que se encontraban los/as teleoperadores; la temporalidad laboral imprimía su sello en este centro de telemarketing -el miedo al paro, el terror de engrosar la lista de contratos no renovados...- haciendo factible la obtención de un alto grado de control sobre el proceso de trabajo a través de la prosaica fórmula de la vigilancia y el control directo. En la plataforma de marketing telefónico de *ESTRATEL* un estilo de control directo y poco democrático era la contracara de la incorporación de tecnología punta. Si en los dos casos anteriores la versatilidad de las nuevas tecnologías era acompañada de formas de disciplina que tendían hacia formas "suaves", en *ESTRATEL* el estilo de *management* adoptado condujo hacia formas de control realmente "duras". Una vez más, los/as teleoperadores del centro de marketing telefónico de *ESTRATEL* constituyen el grupo de trabajadores/as más desprotegido: son el último eslabón de una larga cadena debilitada por el miedo a la

externalización de actividades, a la descualificación, al despido y a la precarización.

Estas son algunas de las cuestiones que hemos desarrollado en la investigación que presentamos aquí -tan sólo algunos de los resultados obtenidos- que muestran la complejidad de las transformaciones que han tenido en lugar en *Telefónica* durante la década del noventa. Hemos procurado averiguar si los procesos de transformación y modernización que han tenido lugar en la compañía llegaron a comprometer la base del sistema, es decir, los fundamentos de la organización tayloriana del trabajo (Linhart, 1997). En esa dirección, destacamos la importancia del intento de romper la rigidez de la estructura organizacional a través de la creación de divisiones internas que agruparon una misma familia de clientes, así como el esfuerzo realizado en Telefónica por reducir las líneas jerárquicas de la organización a través de la eliminación de niveles intermedios de mandos que ralentizaban la comunicación, como pasos significativos hacia la transformación por la que abogan los directivos de la compañía. En este contexto, dirigimos nuestra atención hacia el fuerte proceso de informatización del trabajo desarrollado por la empresa para analizar, en el nivel de la organización del trabajo *stricto sensu*, la incidencia de la “oleada modernizadora” que recorrió la compañía. Los resultados aquí reseñados hacen referencia a ello y no son, por cierto, nada alentadores: un aumento de los controles y una aceleración de las cadencias de trabajo de los/as teleoperadores, es decir, una disminución de la porosidad de la jornada de trabajo; menos oportunidades para generar ámbitos en los que ejercitar la autonomía y la capacidad de decisión y, además, la puesta en marcha de sistemas informáticos que imprimen una gran presión sobre los empleados/as puesto que permiten conocer en tiempo real y con precisión el trabajo realizado en cada puesto de teleatención. Sin lugar a dudas, la incertidumbre y el desasosiego que comparten hoy los/as empleados de *Telefónica*, son un reflejo de los efectos negativos de la gestión fuertemente orientada hacia la minimización de los costes de mano de obra desplegada por la principal operadora de telecomunicaciones española durante la década del noventa.

Estas cuestiones que reflejan las características de la relación que se está estableciendo, hoy por hoy, en los ámbitos de producción entre búsqueda de aumento de productividad y grado de satisfacción y autonomía en el trabajo nos hablan, fundamentalmente, de las posibilidades existentes para el desarrollo de buenos trabajos -basados en el despliegue de todas las capacidades de las personas- o de malos trabajos -degradados, empobrecidos y carentes de contenido- (Castillo, 1999; Durand, 1998; Altamann y DelB,

1998). Buenos y/o malos trabajos cuya evolución depende, en definitiva, de políticas empresariales concretas (en este caso, la reestructuración puesta en marcha por *Telefónica* para alcanzar la competitividad que le permitiese asegurar su liderazgo) que potencian o clausuran cualquiera de estas dos posibles realidades.

BIBLIOGRAFÍA

- ALTMANN, N. y DELB, M. (1998), "Productivity by Systemic Rationalization: Good Work -Bad Work - No Work?", en *Economic and Industrial Democracy*, vol.19, núm. 1, pp. 137-159
- ANCOECHEA, G. (1994), "Telefónica y su actividad fuera de España", en *Política Exterior*, vol. VIII, Nº41, pp. 135-150.
- ANCOECHEA, G. (1996), "Reflexiones sobre el estado del sector de las telecomunicaciones", en *Origen/Destino*, año 2, núm. 2, pp. 9-33.
- BISHOP, V.; MODY, A.; SCHANKERMAN, M. (1995), *Exploiting New Market Opportunities inTelecommunications*, CFS Discussion Paper Series, núm. 110, Washington, D.C, The World Banc.
- CASTILLO, J. J. (1998), *A la búsqueda del trabajo perdido*, Madrid, Tecnos.
- CASTILLO, J. J. (1999), "Trabajo del pasado, trabajo del futuro: por una renovación de la Sociología del Trabajo", en CASTILLO, *El trabajo del futuro*, Madrid, Universidad Complutense.
- CASSASSUCE, P. (1991), "La flexibilidad del empleo y del trabajo en las empresas industriales", en STANKIEWICZ *Las estrategias de las empresas frente a los recursos humanos*, Buenos Aires, Humanitas.
- COLLER, X. (1997), *La empresa flexible. Estudio sociológico del impacto de la flexibilidad en el proceso de trabajo*, Madrid, Centro de Investigaciones Sociológicas.
- FEITO, M. A. (1995), "La liberalización de las telecomunicaciones", en *Economistas*, núm.63, pp. 72-95.
- FREYSSINET, J. (1991), "¿Paradigma de la flexibilidad o nueva relación salarial?", en STANKIEWICZ, F. (1991), *Las estrategias de las empresas frente a los recursos humanos*, Buenos Aires, Humanitas.
- HUWS, U. (2001), *Euro-telework: Report on equality and telework in Europe*, Comisión Europea.
- LINHART, D. (1997), *La modernización de las empresas*, Buenos Aires, Asociación Trabajo y Sociedad/PIETTE del CONICET.
- PRIETO CUERDO, L. (1994), "La industria de las telecomunicaciones en el nuevo marco liberalizador", en *Economía Industrial*, núm. 296, pp. 43-60.
- ROS, F. (1994), "Hacia las telecomunicaciones del siglo XXI. El fenómeno del multimedia", en *Economistas*, núm. 60, Extraordinario, pp. 492-499.
- VELÁZQUEZ, C. (1994), "La batalla mundial de las telecomunicaciones, lo que se juega en ella", en *Política Exterior*, vol. VIII, núm. 41, pp. 117-124.