

ACOSO Y ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO: ESTUDIOS DE CASO A TRAVÉS DEL TELEMARKETING

Autor: Julián Paniagua López. Dr. En Antropología, especialista en Antropología económica. Miembro fundador del *Observatorio de Mobbing de l'Institut Català d'Antropologia* (www.icantropologia.org)

Correo electrónico: julian.paniagua@uam.es / julian_paniagua@auna.com

RESUMEN

Existen sectores productivos cuya organización del trabajo está diseñada de tal manera que antes de que se desarrolle los comportamientos agresivos definidos como *mobbing*, presentan una serie de causas estructurales y organizativas, que provocan la aparición de dichos comportamientos. Estas agresiones, generadas desde la propia organización del trabajo, tienen dos características fundamentales: ser colectivas y ser comportamientos legales, es decir, ajustados a las normas laborales de la organización del trabajo. Las consecuencias para la salud de los trabajadores son muy similares a las definidas por los psicólogos y psiquiatras respecto al fenómeno del *mobbing*. El objetivo de este acoso no es tanto el des prestigio o la exclusión de la persona de su ámbito laboral, sino conseguir la máxima productividad de los trabajadores, sin menoscabo de que los efectos para la salud sean los mismos. En este artículo se estudia el telemarketing desde la observación participante, y se plantea la posibilidad de que con la organización del trabajo de este sector productivo se estén produciendo comportamientos definidos como acoso, pero que al ser colectivos y legales no se consideren como tal.

PALABRAS CLAVE: Telemarketing, acoso en el trabajo, *mobbing*, riesgos psicosociales, organización del trabajo, capital intelectual.

ABSTRACT

There are productive sectors whose organization of the work is designed in such a way that before they develop the aggressive behaviors defined as mobbing, there is a series of organizing, structural causes, that cause the apparition of the aggressive behaviors. These aggressions, generated since the own organization of the work, they have two fundamental characteristics: to be collective and to be legal behaviors, adjusted the labor norms of the organization of work. The consequences for the health of the workers are very similar to definitions by the psychologists and psychiatrists respect mobbing. The objective of this harassment is not the loss of prestige or the exclusion of the person of its labor environment, but to obtain the maximum productivity of the workers, without lessening that the effects for the health be the same. This article studies the telemarketing with the participating observation, and explain the possibility that with the organization of the work of this productive sector definite behaviors are being produced like harassment, but that to be collective and legal they be not considered harassment.

KEY WORDS: Telemarketing, harassment on work, mobbing, psychological damage, organization of the work, intelectual capital.

1- Introducción.

La investigación sobre el mundo laboral parte de una importante dificultad inicial, a saber: habitualmente el que trabaja no investiga ni escribe sobre el trabajo, y el que investiga y escribe sobre el trabajo no trabaja en aquello sobre lo que escribe. El trabajador no tiene tiempo para leer libros y artículos sobre el trabajo, para así poder sistematizar por escrito sus experiencias y engarzarlas en una teoría explicativa; y el investigador sobre los asuntos laborales no entra en los centros de trabajo, como mucho se acerca a través de encuestas o alguna entrevista, pero apenas hay estudios con observación participante. El resultado entonces es desolador ya que se establecen modelos teóricos que poco tienen que ver con las condiciones y los sistemas de trabajo reales en el interior de las empresas.

Este artículo habla de violencia en el trabajo, de acoso en el trabajo en un sector productivo, el telemarketing, que en el transcurso de los últimos años ha mostrado un importante crecimiento y desarrollo, tanto desde el punto de vista económico como social. ¿Qué hogar no ha recibido una llamada con número oculto en la cual se le ofrecía cualquier tipo de producto o servicio? ¿Quién no ha tenido algún problema con su conexión a Internet y ha tenido que llamar al número de atención al cliente para intentar resolver su problema? Pero ¿qué ocurre dentro de las plataformas de teleoperadores? ¿Es verdad eso que se dice, que las tecnologías de la información han transformado la clásica organización del trabajo taylorista y se hacen necesarias las estrategias de gestión del capital intelectual para generar valor en los productos o servicios ofrecidos?

En este artículo se explicará la organización del trabajo del telemarketing y sus consecuencias para la salud de los trabajadores. Se parte, por un lado, de la investigación previa sobre acoso en el trabajo que han realizado los psicólogos y, por otro, de la teoría de los recursos y capacidades, precursora de lo que se entiende actualmente por gestión del conocimiento.

Está escrito desde la experiencia del trabajo de teleoperador. Las observaciones y la recogida de los datos se hicieron en 4 empresas ubicadas en Madrid, desde octubre de 2.005 hasta diciembre de 2.006.

En ese período el autor del texto que se presenta, firmó 27 contratos de trabajo, todos por obra y servicio.

2- Marco teórico.

En toda la literatura científica que hay sobre el acoso en el trabajo se enfatiza sobre la sistematización y repetición de las agresiones. Hay una intención voluntaria de hacer daño a alguien, encaminada a desprestigiar a la víctima sin necesidad de utilizar la violencia física para que termine por abandonar el puesto de trabajo. Sin embargo, si consideramos el acoso en el trabajo únicamente como un problema centrado en la relación de una persona, la víctima, con el acosador principal y el grupo de testigos mudos, corremos el riesgo de no acabar de elaborar los programas preventivos necesarios para erradicar esta lacra social.

Desde que Leymann publicó sus primeros trabajos se ha avanzado mucho en el conocimiento y erradicación del acoso en el trabajo. La Psicología en tanto que Ciencia Social ha hecho una gran aportación (Hirigoyen, 2.001; González de Rivera, 2.002 y 2.003; Blanco, C., 2.003; Castilla del Pino, C. 1.994; *La Harremanak-Revista de relaciones laborales*, nº 7; Ovejero Bernal, 2.006). No obstante, su metodología conlleva ciertas desventajas. Con los test o las encuestas se puede averiguar una parte de los fenómenos sociales, pero se pierde la parte más importante de los detalles y de la relación entre las personas dentro de la sociedad interna de las empresas. En consecuencia se debe profundizar más en la red de relaciones de la organización, con investigaciones empíricas, concretas, del funcionamiento social de las empresas, a ser posible con observación participante.

Hay sectores productivos cuya organización del trabajo está diseñada de tal manera que antes de que se desarrollen los comportamientos agresivos definidos como *mobbing*, que tan bien han descrito algunos investigadores desde la Psicología o la Psiquiatría, presentan una serie de causas estructurales y organizativas, que provocan, por un lado, la aparición de dichos comportamientos y, por otro, y más relevante quizá que el anterior, el deterioro colectivo de las relaciones laborales.

Estas agresiones generadas desde la propia organización del trabajo tienen dos características fundamentales: a) la de ser colectivas, desde la dirección hacia los trabajadores a través fundamentalmente de los mandos intermedios; b) la de ser comportamientos legales, es decir, ajustados a las normas laborales de la organización del trabajo. Las consecuencias para la salud de los trabajadores y para el deterioro del ambiente de trabajo son muy similares a las definidas por los psicólogos y psiquiatras respecto al fenómeno del *mobbing*. El ejemplo empírico que voy a poner para demostrar esta idea es la organización del trabajo en el sector del telemarketing.

Desde el ámbito de la Sociología se ha estudiado el telemarketing analizando no sólo la organización del trabajo propiamente dicha, sino aspectos determinantes de las relaciones de poder que configuran la sociedad interna de las empresas (Belzunegui, 2.001; Del Bono, 2.000a, 2.000b, 2.006; Lara Rodríguez, 2.003; Sáez Soro, 2.004; Montes Cató, 2.005; Calderón J., 2.006). La Sociología ha descrito con más rigor estas relaciones sociales que la Psicología. Si tomamos la definición de acoso en el trabajo de Marie-France Hirigoyen: "*Toda conducta abusiva (gesto, palabra, comportamiento, actitud...) que atenta, por su repetición o sistematización, contra la dignidad o la integridad psíquica o física de una persona, poniendo en peligro su empleo o degradando el ambiente de trabajo*", (Hirigoyen, 2.001), en el sector del telemarketing habría que ampliar el campo de afectados por acoso, pero estas formas de acoso son distintas a las descritas por los psicólogos. Se trata de un acoso organizativo, alimentado desde la propia dirección de la empresa a través de la

organización del trabajo y cuya consecuencia inmediata, entre otras, es la degradación del ambiente de trabajo.

El objetivo de este acoso no es tanto el desprestigio o la exclusión de la persona de su ámbito laboral, sino conseguir la máxima productividad de los trabajadores, sin menoscabo de que los efectos para la salud de los trabajadores sean los mismos. En este artículo se plantea la posibilidad de que con la organización del trabajo de este sector productivo se estén produciendo comportamientos definidos como acoso, pero que al ser colectivos y legales no se consideren como tal.

No es este el lugar para hacer un prolífico análisis de la influencia de las tecnologías de la información en el mundo del trabajo y en la sociedad en general. Ya hay suficiente bibliografía al respecto, la mayoría de ella derivada de la obra de Piore y Sabel y Manuel Castells. No obstante es obvio que sin las tecnologías de la información el sector del telemarketing no hubiera podido hacer su aparición. Ha habido un entorno favorecedor para su implantación masiva, pero no sólo tecnológico, sino también desde el punto de vista de la estrategia empresarial con el objetivo de reducir los costes de producción externalizando servicios o procesos. El telemarketing no se podría entender ni haber hecho su aparición sin el fenómeno de la descentralización productiva, el denominado *outsourcing*, de tal manera que las empresas sólo realizan en su interior aquellos procesos que realmente aporten ventaja competitiva y el resto de las tareas o procesos se subcontratan. La base teórica de esta estrategia empresarial está en la Teoría de los Recursos y Capacidades, precursora de lo que hoy se entiende como gestión del conocimiento (Cañibano C. y otros, 2.002; C.I.C., 2.003; Cuervo, A. 1.995; Grant, R. 1.991 y 1.996; Porter, M. 1.982; Steward, T. 1.997; Wemerferlt, B. 1984). Así vemos, por ejemplo, que un coche puede ser ensamblado en una planta, pero sus piezas se adquieren en distintos lugares del planeta; o una empresa de telefonía e Internet presta el servicio a los clientes, pero en caso de avería no es la empresa matriz la que hace las reparaciones sino otra empresa con quien tiene un convenio para solventar ese tipo de problemas.

Así la empresa matriz dedica todos sus esfuerzos financieros e intelectuales a trabajar en lo que realmente le aporta la ventaja competitiva que le diferencia de su entorno.

Se ha pasado de un modelo vertical integrado de tipo fordista a la empresa red. El telemarketing es en este caso un ejemplo paradigmático de empresa red.

La hipótesis de esta investigación es que esta serie de cambios, estructurales, organizativos, tecnológicos, no han supuesto una mayor autonomía en el trabajo ni tampoco una recuperación de los procedimientos artesanales de producción. En contra de lo que se afirma respecto a la gestión del conocimiento y a la importancia que se le da, al menos teóricamente, al valor añadido que genera el conocimiento de los trabajadores y de todas las personas que integran la empresa, estos cambios organizativos, especialmente desde la implantación masiva de las tecnologías de la información, han supuesto un mayor encadenamiento y disciplina de la fuerza de trabajo.

En el telemarketing es falsa la idea tan extendida de que las normas de trabajo han de ser lo suficientemente flexibles para permitir a los trabajadores tener una autonomía, que apliquen su conocimiento previo o adquirido en la empresa y así aporten un valor añadido al servicio que prestan. Esta idea expresa más bien una postura ética que se mueve en el ámbito del deber ser, más que en el ámbito de lo real. Más bien ocurre todo lo contrario: las normas de trabajo son precisas y, sobre todo, rígidas, hasta el punto de eliminar la tan idealizada autonomía en el trabajo supuestamente necesaria para la innovación constante.

En efecto, el conocimiento es el principal recurso económico. Pero al contrario de lo que se afirma en torno a la sociedad del conocimiento, en el sentido de que las nuevas tecnologías, los ordenadores, facilitan la creación, uso y difusión del conocimiento, en este artículo se plantea:

- a) Las tecnologías de la información aplicadas al trabajo estructuran todas las tareas de los trabajadores, tanto en tiempo como en forma, y el conocimiento

que pueden aportar basado en toda su experiencia profesional, es, o bien mínimo, por no decir nulo, o bien infravalorado.

- b) Las tecnologías de la información aplicadas al trabajo tienden a eliminar las reglas informales, generadoras del conocimiento organizativo y del valor añadido al trabajo realizado.
- c) El uso de las tecnologías de la información aplicadas al trabajo implica la aplicación radical del taylorismo de toda la vida, pero sin nombrarlo. En el telemarketing, aparte de ser un trabajo monótono y repetitivo, similar al de una cadena de montaje, se controla y vigila no sólo la acción, el trabajo diario del trabajador, sino su pensamiento e incluso sus emociones.
- d) El uso de las técnicas de medición de tiempos y tareas es la base, supuestamente científica, para desarrollar procesos de violencia invisible y acoso colectivo en el trabajo en el sector del telemarketing.

3- Ventaja estratégica del telemarketing.

Para las empresas el uso del teléfono como medio de relación con los clientes ha resultado ser una herramienta estratégica de primer orden. Con el uso extensivo de las tecnologías de la información y su facilidad de empleo y aprendizaje, los servicios de telemarketing se han extendido a muchos aspectos de la actividad económica, desde atención a los clientes, venta directa de productos, servicios de emergencias o encuestas telefónicas. Según el *XI Estudio del Sector del Telemarketing en España*, elaborado por la Asociación de Empresas de Telemarketing (AEMT-FECEM, 2.004), este sector productivo ha tenido un nivel de crecimiento superior a otros sectores. En el año 2.003 duplicó la cifra de negocio del año 1.999. Se pasó de 434,29 millones de € facturados a 803,43. En el año 1.992 sólo se alcanzaron los 65,58 millones de €

facturados. Estas cifras dan una idea de la evolución del sector y su importancia, no sólo económica, sino social.

Las ventajas que para las empresas pueden tener estos servicios son muchas, aunque fundamentalmente son tres: la reducción de costes, personalización de la oferta o servicio prestado y la rapidez.

La reducción de costes es evidente. La factura de los teléfonos móviles, por ejemplo, se reciben los primeros días de cada mes. Hay días que las empresas que prestan este servicio reciben más de 10.000 llamadas solicitando aclaraciones o para hacer una reclamación. Si la empresa matriz tuviera que atender esa demanda a través de las tiendas o los distribuidores sería necesario poner una tienda en cada pueblo o en cada barrio y formar a los trabajadores para que conocieran el plan de facturación de la empresa, el sistema de precios, los planes comerciales, las ofertas y estar al día de los últimos modelos de teléfonos móviles. Sería imposible realizar tal inversión y atender con rapidez esa demanda. En cambio con el servicio de atención telefónica se forma a un número de trabajadores, más o menos elevado según el tipo de servicio, y desde un solo punto, independientemente del lugar geográfico donde se ubique la plataforma, se pueden atender las demandas de los clientes en cualquier momento, a veces las 24 horas del día. Para los clientes también es una ventaja, ya que desde su casa pueden acceder a la misma información o servicio que recibirían en una tienda sin necesidad de esperar una cola o desplazarse. Pero esto no evita problemas importantes para los clientes en caso de que haya un error humano o un fallo informático. En esos casos el cliente está totalmente desamparado.

Por otro lado las bases de datos permiten la personalización de la oferta. La creación de una base de datos orientada al comercio es relativamente sencilla. Un banco, por ejemplo, puede saber aproximadamente los gustos de los clientes sólo revisando los gastos que se han hecho con la tarjeta de crédito. Una empresa que preste el servicio de acceso a Internet puede saber qué páginas visita un cliente, por lo que puede usar esa información para ofrecerle un producto. Cabe la posibilidad de

que no le interese, pero con determinada información de los clientes hay más probabilidades de acertar en su gusto o su necesidad. Aunque estas prácticas estén reguladas por la Ley de Protección de Datos de 1.999, los medios informáticos permiten fácilmente recopilar y usar determinados datos de los clientes, aparte de otros usos fraudulentos que puede haber con mucha facilidad.

Para el cliente puede ser una incomodidad recibir una llamada que no le interesa, de hecho la mayoría de las veces responden mal e incluso de manera agresiva ante la oferta; pero su enfado apenas dura el tiempo de la conversación y decir que no le interesa. En cambio si fuera un comercial el que acude a su casa el tiempo de conversación es mayor y la molestia de decir no es también mayor, aunque se le despida con un portazo. En el caso de que el producto le interese es una gran comodidad para él, ya que obtiene el producto sin moverse de casa y con las mismas garantías que si lo comprara en una tienda, aunque hay veces que determinada información no se le proporciona, aspecto este muy relevante a la hora de valorar la satisfacción de los clientes y la ética de las empresas.

4- Estructura organizativa del telemarketing

A partir de la publicación de la obra de Piore y Sabel y la teoría de la especialización flexible (Piore y Sabel, 1.990) se habla con profusión del cambio en la estructura organizativa de las empresas. La estructura vertical de tipo fordista ha sido sustituida por la empresa red (Castells, 2.001). El servicio de telemarketing se puede prestar desde cualquier parte del mundo, por lo tanto las empresas aplicarán sus estrategias determinadas para reducir costes de todo tipo, especialmente los salariales. Sin embargo el cambio es más bien institucional, de la organización en su conjunto, ya que la estructura interna de las empresas sigue siendo vertical y, en el fondo, el modelo organizativo sigue siendo la estructura jerárquica similar a la del ejército. Permanece en esencia el modelo explicativo de Mintzberg con los cinco

componentes básicos de una organización: ápice estratégico, línea media, núcleo de operaciones, tecnoestructura y staff de apoyo (Mintzberg, 2.002).

Modelo de Mintzberg	Estructura del telemarketing
Ápice estratégico	Dirección
Línea Media	Mandos intermedios, recursos humanos.
Núcleo de operaciones	Teleoperadores.
Tecnoestructura	Comercial; Administración y finanzas; Sistemas informáticos; Calidad
Staff de apoyo	Desaparecido.

Cada departamento tiene su propia organización jerárquica. El staff de apoyo sí ha desaparecido casi completamente y algunas tareas de la tecnoestructura pueden ser subcontratadas; pero la estructura básica y vertical permanece.

El telemarketing es fundamentalmente un servicio subcontratado. Puede haber empresas que tengan su propia plataforma de atención a los clientes, pero mayoritariamente es un servicio que las empresas externalizan a otras empresas que se dedican al telemarketing. En consecuencia, antes de comenzar el trabajo y contratar a las personas necesarias las empresas establecen un contrato que fija los términos y acción de la campaña concreta.

La campaña se organiza de la siguiente manera: las empresas pactan entre ellas las condiciones del servicio. La empresa contratante es cliente de la empresa que presta el servicio de telemarketing, por lo tanto es quien impone no sólo los objetivos a cumplir sino también algunas directrices de trabajo, no todas, pero suelen ser las más relevantes. Esto depende del objetivo. No es lo mismo vender un crédito bancario

o un seguro que hacer una encuesta o atender a los clientes en un servicio de consultas, por lo que los procedimientos y formas de dirigirse al cliente cambian según sean los requerimientos que exija la empresa contratante. En el caso de que sean ventas, por ejemplo, la empresa contratante puede imponer que se alcance un número determinado de ventas diarias o semanales; también puede imponer el

número de llamadas efectivas, el tiempo de cada llamada, el procedimiento a usar, etcétera. Si es una encuesta puede imponer que se hagan un número determinado de encuestas efectivas diarias. Si es atención al cliente, la empresa contratante puede imponer un número determinado de consultas realizadas y el procedimiento y protocolo de atención al cliente. Todo esto se pacta según sea el objetivo concreto. También se pacta el número de puestos, es decir, el número de teleoperadores que atenderán la campaña, e incluso, según el tipo de campaña, el tipo de voz, masculina, femenina o mixta. La empresa contratante expone sus objetivos y la empresa que presta el servicio de telemarketing orienta en la forma que mejor se adapte al producto ofrecido por teléfono. Todo queda formalizado en el contrato mercantil entre ambas empresas. En el caso de que sea emisión de llamadas puede darse el caso de que un representante de la empresa contratante tenga una reunión con el equipo que va a realizar el trabajo, es decir, con el coordinador y con los teleoperadores, para dar las indicaciones pertinentes y sobre todo orientar a los teleoperadores sobre el comportamiento de los clientes.

El software que se usará por regla general es propiedad de la empresa de telemarketing, que lo configura de acuerdo con el objetivo. No obstante también puede ser propiedad de la empresa contratante, depende de los casos y de cómo se haya contratado el servicio. En el programa o programas que se vayan a usar suelen estar escritas las frases que el teleoperador deba emplear al inicio de la conversación con el cliente, es decir, el "argumentario", que se elabora conjuntamente entre los correspondientes departamentos de ambas empresas.

La base de datos de los clientes a los que se llame, en el caso de que sea emisión, o que llamen, en el caso de que sea recepción, la proporciona la empresa

contratante. La confidencialidad de todos los datos está protegida por la Ley de Protección de Datos de 1.999. Cuando los teleoperadores firman el contrato deben firmar a la vez un documento por el cual se comprometen a respetar la confidencialidad de los datos que manejarán, tanto de las personas con las que

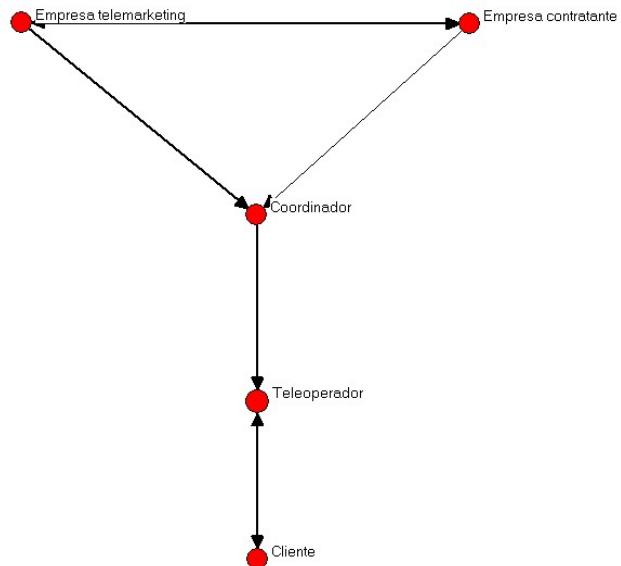
hablen, como del software utilizado. En el caso de no firmar este documento no se les hace el contrato de trabajo.

La formación siempre corre a cargo de la empresa de telemarketing, pero según las indicaciones y requerimientos de la empresa que contrata el servicio. Puede estar remunerado según sea el tiempo que se necesite, pero esa remuneración se percibirá en el caso de que el teleoperador haya pasado el mes de prueba. En la formación se explican fundamentalmente dos cosas: por un lado el tipo de producto con el que van a trabajar y, por otro, la forma de dirigirse a los clientes dependiendo del tipo de producto. Hay empresas que dedican más tiempo y medios a la formación que otras. Esto depende de la urgencia, pero sobre todo el tipo de campaña o las exigencias de la empresa cliente. Para un servicio de atención al cliente, como por ejemplo la facturación, el curso puede durar más de dos semanas, y aún así es corto, ya que los teleoperadores han de aprender todo el sistema de facturación de la empresa, las aplicaciones informáticas que se usen (a veces hasta 7 programas a la vez) y los procedimientos correctos de actuación. Para otras campañas con tres días es suficiente; y para algunas sólo se dedican unos minutos para que el trabajador aprenda a manejar la aplicación informática. Esto puede provocar unos problemas muy graves, ya que si el teleoperador no está suficientemente formado es imposible que pueda prestar un buen servicio.

Para hacer el análisis de la estructura organizativa de las empresas de telemarketing he usado el software informático UCINET 6.0, basado en la teoría matemática de grafos y especializado para el análisis de redes sociales. La estructura básica y esquemática del telemarketing está representada en el primer gráfico. En este esquema sólo he introducido los actores básicos y esenciales para explicar la red; en el siguiente gráfico se explicará la red con todos los actores involucrados.

Observamos que hay cinco actores: la dirección de la empresa prestadora de los servicios de telemarketing; la empresa contratante de los servicios; el coordinador de la campaña, que es el mando intermedio de la empresa de telemarketing; el teleoperador; y el cliente de la empresa contratante.

Una estructura de red muy elemental donde el teleoperador y el coordinador de la campaña están en el centro y los demás agentes en la periferia. Obviamente el teleoperador y el cliente no es una sola persona, sino un grupo, pero al ser el mismo trabajo para todos, la relación y las consecuencias son las mismas.

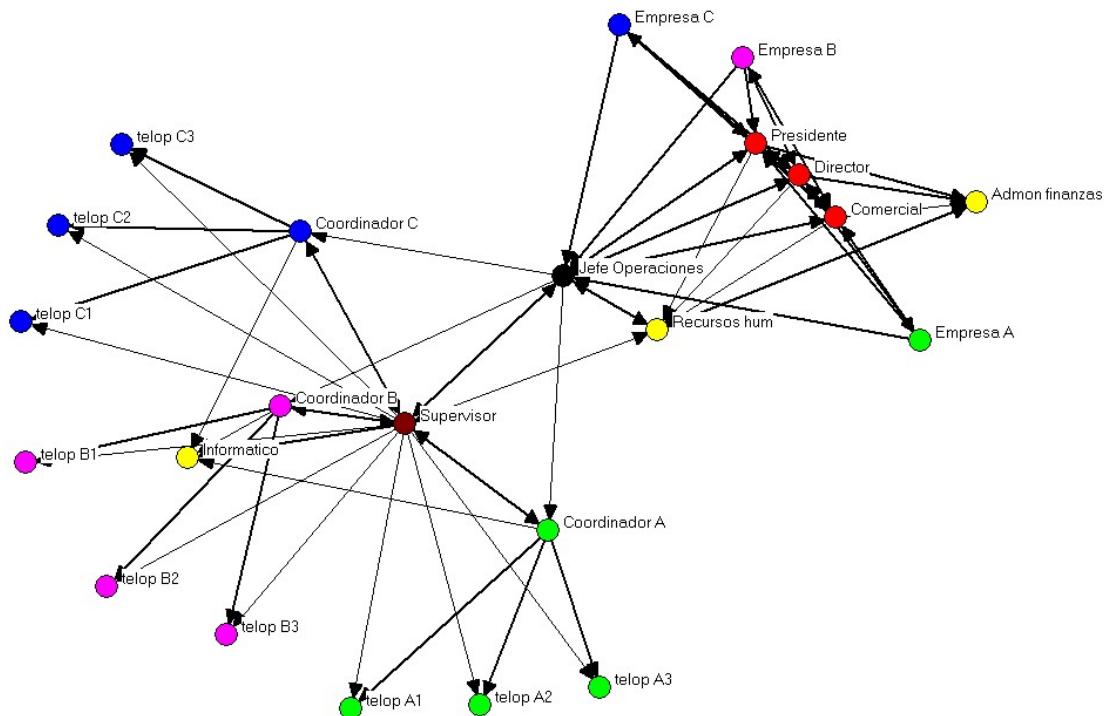


El sentido de las flechas indica la dirección de la orden o el mensaje. Vemos que la relación entre ambas empresas es simétrica y su relación está determinada por el contrato firmado. La relación entre la empresa de telemarketing y el teleoperador está basada en el contrato de trabajo, por lo que el teleoperador debe prestar su servicio

conforme a las normativas vigentes, fundamentalmente su contrato de trabajo, el convenio colectivo y el Estatuto de los Trabajadores, sin menoscabo de otras normas como la Ley de Prevención de Riesgos Laborales o la Ley de Protección de Datos. En consecuencia el teleoperador sólo recibe órdenes e instrucciones que debe cumplir. La dirección de la comunicación entre el teleoperador y el cliente es bilateral, tanto en

emisión como en recepción. El vínculo entre la empresa contratante y el coordinador representa las directrices de trabajo que impone la empresa. Finalmente todas las directrices le llegan al teleoperador que tiene que ejecutar las órdenes y hacerlo según los procedimientos estipulados.

En el siguiente diagrama explico la estructura de una plataforma de telemarketing. Los actores son: empresas A, B y C que contratan el servicio; presidente y director; comercial, que es quien contacta con las empresas A, B y C para prestar el servicio; departamentos de administración y finanzas; recursos humanos; informática; jefe de operaciones; supervisor; coordinadores; y teleoperadores.



Las flechas indican la dirección de las órdenes y el grosor indica el nivel de importancia de las órdenes o el nivel de relación entre los actores. Por ejemplo, el jefe de operaciones recibe órdenes directas tanto de las empresas que contratan el servicio como del presidente y el director. Estas líneas son gruesas. A su vez, el jefe de operaciones tiene una comunicación directa y constante con el supervisor; no así con los coordinadores, cuya comunicación es menor y con los teleoperadores no tiene comunicación directa.

En las empresas de telemarketing son dos los cargos que se relacionan con el exterior. Por un lado el comercial, que es quien contacta y busca clientes para formalizar contratos con las empresas que deseen utilizar estos servicios; y por otro

lado los teleoperadores que se relacionan con los clientes de la empresa que contrata el servicio. En el ápice estratégico el comercial está en el centro de la red y media entre las empresas clientes y la dirección de su propia empresa. Del comercial depende que la empresa de telemarketing consiga contratos. Por razones obvias el presidente y el director han de tener una relación fluida y directa con las empresas clientes que les exponen todas las ventajas que tienen para su negocio utilizar este tipo de servicios. Los otros tres departamentos, administración y finanzas, recursos humanos e informática son internos y realizan labores administrativas. Recursos humanos también se relaciona con el exterior para captar y contratar trabajadores, pero realiza labores administrativas, no de producción.

Observamos en el diagrama de red que el jefe de operaciones y el supervisor están en el centro de la red. En los estudios de análisis de redes la centralidad es una de las variables más relevantes, ya que dependiendo de la posición que los actores tengan en la red determina su nivel de influencia y poder. En este sentido se da más importancia a los vínculos que a los atributos de los actores (Mitchell C. 1.969; Mitchell C. 1.974; Kapferer B. 1.969; Freeman, 1.999; Requena Santos, 1.989; Hanneman R. 2.000; Molina, J.L. 1.995; Molina J.L. 2.001 a; Molina J.L. 2.002 b). Especialmente el jefe de operaciones controla todas las órdenes que provienen directamente de las empresas que contratan el servicio. Siguiendo el análisis de

Mintzberg, ambos puestos son críticos, ya que en el caso de faltar se rompería la línea de comunicación entre la dirección de la empresa y los equipos de trabajo. Esto implica, obviamente, que son puestos de total confianza. Sin embargo los atributos de los actores son también determinantes. Efectivamente en este análisis de red vemos que los puestos centrales son el supervisor y el jefe de operaciones, sobre todo este último, que controlan toda la información de la organización. No obstante su poder e influencia dependen del comportamiento que tengan y, sobre todo, de los resultados que alcancen. Si no obtienen los resultados esperados pueden ser relevados del cargo o despedidos. Esto implica que la presión por alcanzar los resultados estipulados en los contratos mercantiles firmados por las empresas sigue una línea directa desde la dirección hasta los teleoperadores. Pero son los teleoperadores los que más reciben

esa presión, ya que son los que se relacionan directamente con los clientes y usuarios del servicio, es decir, con el exterior.

5- La jornada de trabajo.

El trabajo de los teleoperadores se ha convertido en un elemento central, mediador entre el servicio o producto que ofrece la empresa y los clientes. Como se puede observar en los diagramas la empresa contratante se relaciona con sus clientes indirectamente a través del teleoperador, es decir, a través de una empresa subcontratada. A pesar de las ventajas expresadas sobre el uso del telemarketing, el sistema tiene una fragilidad innata que no se debe soslayar en ningún momento, ya que en realidad todo descansa sobre la actitud del teleoperador. En el momento en que el teleoperador se pone en contacto con el cliente, tanto en emisión como en recepción, toda la imagen corporativa de la empresa que contrata el servicio de telemarketing descansa sobre la capacidad y el buen (o mal) hacer de los teleoperadores. De hecho, durante el periodo de formación, los formadores insisten mucho en que en el momento en que se establece comunicación con el cliente, el teleoperador no representa a la empresa que le contrata, sino a la empresa que ha

contratado ese servicio, un banco, una agencia de viajes, una compañía de teléfonos, una compañía de seguros, una clínica, etcétera.

En la industria los obreros manipulan objetos tangibles, a través de la máquina se relaciona la persona con el producto. En el telemarketing el teleoperador trabaja con otra persona con la cual se relaciona físicamente a través del teléfono, pero su objeto principal es intangible, es fundamentalmente información, pero no sólo, también puede haber confianza y empatía. De hecho cada vez se exige del teleoperador unas actitudes mentales determinadas para ejercer su trabajo, la principal de ellas es su capacidad de convicción. Esta circunstancia es determinante en todos los aspectos del telemarketing, ya que un objeto carece de voluntad, es algo muerto, inerte, desecharable en caso de que tenga algún defecto. En cambio una

persona, el cliente que está al otro lado de la línea telefónica, posee y ejerce toda su voluntad de decisión o exigencia. Puede decir sí o no en el caso de una oferta de venta, o presentar una reclamación o una denuncia en el caso de recibir un mal servicio.

El teleoperador está sometido al menos a 3 presiones constantes a lo largo de la jornada laboral:

1^a. El cumplimiento de las normas de actuación y de los objetivos que impone la empresa contratante del servicio. La empresa contratante del servicio hace escuchas y recibe los resultados diarios. Puede llegar a despedir a un trabajador en el caso de que no tenga el comportamiento esperado, aunque la relación laboral no sea con esa empresa. La sustitución de ese trabajador no garantiza mejores resultados. Se usa a las personas como piezas intercambiables.

2^a. Las normas internas de la empresa de telemarketing, ejercida por los coordinadores y supervisores.

3^a. El cliente de la empresa contratante. Para el cliente, el teleoperador no es una persona que trabaja para una empresa subcontratada, sino alguien de la empresa de la que desea su servicio y que le atiende directamente. Insisto, *toda la imagen corporativa de la empresa contratante recae sobre la actuación del teleoperador*. Esta presión no la tienen ni los coordinadores, ni el supervisor, ni el jefe de operaciones.

Las plataformas de teleoperadores suelen estar ubicadas en salas amplias, diáfanas, donde se pueden colocar los ordenadores en filas. El puesto de un teleoperador es sencillo: una mesa, una silla con respaldo alto, un ordenador, un teléfono con diversas funciones y los auriculares. No es un puesto amplio, pero suficiente para escribir en el teclado con comodidad y tener un papel para apuntar algo. Los puestos pueden estar separados por una pantalla o ser una mesa corrida, esto depende de cada empresa.

Lo primero que ha de hacer un teleoperador al llegar a su puesto es, obviamente, encender el ordenador. Como funciona en red, ha de poner su nombre de usuario y contraseña para *logarse*. La palabra viene del inglés, *log in*, que significa acceder,

iniciar una sesión en algún programa informático. La acción consiste en marcar en el teléfono su clave personal que le entrega el coordinador el primer día. Esta operación la puede hacer a mano en el teléfono o en el programa de comunicación telefónica del ordenador. Esto depende del sistema informático de la empresa, pero el resultado es el mismo. Una vez que está conectado el sistema detecta e identifica todas las acciones que haga el teleoperador. Antes de realizar llamadas o recibirlas el teleoperador revisa el trabajo del día anterior. Si hay novedades comerciales, si hay algún cambio en los procedimientos según las indicaciones de la empresa cliente, si tiene que llamar a alguien en concreto, etcétera. Esa tarea dura apenas unos minutos. Despues se pulsa la clave correspondiente en el teléfono para recibir o hacer llamadas y comienza el trabajo propiamente dicho.

El trabajo es monótono y repetitivo prácticamente al 100%. Las llamadas se suceden una tras otra y hay que repetir las mismas palabras, las mismas frases en cada llamada. El ritmo y la cadencia de las llamadas es continuo, casi sin tiempo entre una y otra, tanto en emisión como en recepción, aunque en recepción algo menos porque depende, obviamente, de que haya clientes que llamen. Pero por regla general llaman continuamente. Salvo en ventas, los procedimientos son los mismos.

Las normas de trabajo, los procedimientos de actuación y a veces incluso las palabras y frases que tienen que decir los teleoperadores, están marcados y fijados

con precisión. Para garantizar los comportamientos deseados por la dirección de las empresas, todas las acciones, absolutamente todas, que realizan los teleoperadores quedan registradas en el ordenador y en el caso de que alguna no quede registrada los coordinadores se encargan de vigilar y corregir ese comportamiento.

Queda registrado: el momento en que se conecta, cuando se desconecta para hacer un descanso o al acabar la jornada, el tiempo de las llamadas, los números a los que ha llamado o de los que ha recibido llamadas, los registros válidos o inválidos, la codificación de la llamada al terminar la conversación, todo el resultado de su trabajo, todo. El coordinador o el supervisor puede monitorizar su pantalla y hacer escuchas, por lo que puede ver todo lo que hace, qué tecla está pulsando en ese momento, dónde está el ratón o qué se está hablando en ese momento. El teleoperador en

cambio no sabe cuándo le hacen alguna escucha ni si su pantalla está siendo monitorizada, por lo tanto en caso de que diga algo erróneo o no siga los procedimientos marcados, el teleoperador puede ser amonestado, aunque la mayoría de las veces es despedido. En el momento en que el coordinador monitoriza el puesto de un teleoperador, puede saber con certeza no sólo lo que el teleoperador está haciendo, sino lo que está pensando. *Esta situación de vigilancia continua es la que hace que se elimine cualquier tipo de autonomía en el trabajo.* Por otra parte la mayoría de las conversaciones son grabadas. Esto lo sabe el teleoperador, pero no el cliente, lo cual atenta contra la intimidad de las personas. En casos de venta de productos es necesaria la grabación, ya que esa grabación implica la firma de un contrato. En ese caso el teleoperador ha de comunicarlo al cliente.

La gestión del tiempo y la relación de la tarea con un tiempo determinado de realización resultan fundamentales. Con las tecnologías de la información todo el tiempo de trabajo se emplea para la producción, no hace falta un vigilante, la máquina vigila más y mejor. Henry Ford decía que caminar no es productivo y su invento de la cadena de montaje provocó una revolución radical en la organización del trabajo. Esta técnica de producción sigue presente en toda la industria y se aplica también al sector servicios. Las instrucciones de trabajo pueden estar o no por escrito, pero son los coordinadores quienes las transmiten de manera oral.

En rigor no se puede hablar de reglas formales e informales, ya que al quedar todo registrado en el sistema informático, lo informal tiende a desaparecer. En algunas plataformas se exige que al menos el 70% de todo el tiempo que el teleoperador esté conectado al sistema sea tiempo de conversación con los clientes. Esto significa en la práctica que la tarea de codificación de la llamada tras la finalización de la conversación ha de realizarse con el cliente en línea, en caso contrario no es contabilizada como una tarea productiva. Si el trabajador no alcanza ese ratio es considerado improductivo y se le despidie.

Como he indicado, las empresas de telemarketing exigen a los teleoperadores cada vez más recursos y capacidades intelectuales para la argumentación e

interacción con el cliente, no sólo desde el ámbito del uso del lenguaje sino desde el ámbito técnico. Según la campaña o el servicio prestado, los teleoperadores han de conocer todas las aplicaciones informáticas que se usen, así como conocer el producto para estar preparado para cualquier pregunta u objeción que le haga el cliente que tiene al otro lado de la línea telefónica. Según la campaña o el tipo de servicio prestado, los teleoperadores a veces manejan hasta 7 aplicaciones, que han de saber usar correctamente. La facilidad del control de las operaciones que se realizan con el ordenador permiten fijar y determinar unos ratios de productividad, así se pueden fijar unos objetivos que cumplir. Se sabe por lo tanto con exactitud la productividad o el nivel de desempeño de una persona en cualquier momento, tanto cuantitativamente como cualitativamente.

En este aspecto hay que tener muy en cuenta, esto es importantísimo, las condiciones previas que se dan antes de entrar en contacto con el cliente, sobre todo en el caso de la emisión de llamadas:

- a) El cliente va a recibir una llamada que no espera.
- b) La identidad del teléfono que llama está oculta (en la pantalla de su teléfono, si no es muy antiguo, sea móvil o fijo, no saldrá reflejado el número de teléfono que le llama), por lo que genera algún tipo de desconfianza.
- c) No se sabe qué hace el cliente en ese momento (trabajando, descansando, conduciendo...).
- d) Lo que se le ofrezca al cliente cabe la posibilidad de que no le interese en absoluto.

Esta carga mental, junto con el frenético ritmo de las llamadas (a veces sin tiempo de descanso entre una y otra y que rara vez las controla el teleoperador), el bajo salario (poco más de 11.000 € al año), y el ser un trabajo monótono y repetitivo (el telemarketing sería la cadena de montaje de la postmodernidad), hace que el

sector del telemarketing sea uno de los que mayores niveles de estrés y rotación en el trabajo tenga.

Muchas veces los clientes de las empresas se quejan de la mala atención telefónica que reciben, pero este mal servicio tiene su explicación en las pésimas condiciones de trabajo de los teleoperadores. Principalmente en los servicios de facturación y cobros, los teleoperadores reciben constantes insultos de los clientes y no tienen la posibilidad de cortar la llamada y mucho menos de responder, ya que serían inmediatamente despedidos. Los coordinadores, supervisores y encargados de la formación tratan de aliviar la presión que reciben los teleoperadores por parte de los clientes con el argumento de que están trabajando y esos insultos no deben afectar; "los insultos, por un oído entran y por otro salen", suelen decir. Pero esto no es verdad. Aunque la relación no sea en presencia física ni el teleoperador tenga responsabilidad sobre el mal servicio prestado por la empresa en el caso de una mala facturación, es muy desagradable estar recibiendo constantemente insultos. Se añade además la obligación de tener que cumplir unos procedimientos y tener que alcanzar unos objetivos. Los teleoperadores cargan con el enfado de los clientes, que junto con la presión y en no pocas ocasiones el mal trato de los coordinadores y supervisores para alcanzar los objetivos, deteriora constantemente el ánimo de los teleoperadores.

Algunos coordinadores son más comprensivos en este aspecto, pero son una minoría. Por otra parte los coordinadores están presionados por sus superiores, que exigen de ellos que el equipo que dirigen alcancen los resultados estipulados.

6- Sistema disciplinario ininterrumpido.

Ahora bien, una cosa es que la máquina registre toda la forma de trabajar de una persona, y otra llevar a cabo de hecho esa vigilancia. Esa vigilancia concreta la llevan a cabo las personas, no las máquinas, por lo tanto aquí entra la forma de tratar a las personas. Basándose fundamentalmente en la facilidad de control de las tareas y

relacionándolo con el tiempo para realizarlas, se crean una serie de estrategias organizativas que poco o nada tienen que ver con la realización propia del trabajo, de tal modo que se controla casi en su totalidad la voluntad de los trabajadores.

La organización del trabajo en el sector del telemarketing confirma plenamente la tesis de Gaudemar cuando describió los dos tipos de disciplinas que hay en los centros de trabajo: una disciplina técnica, en forma de normas de trabajo necesarias para la realización de la producción; y una disciplina opresiva y coercitiva que nada tiene que ver con el trabajo propiamente dicho, pero que es la condición de posibilidad para convertir la fuerza de trabajo en trabajo efectivo (Gaudemar, 1.991). Desde la dirección de la empresa a través de los supervisores y coordinadores se exige a los teleoperadores que su proceder se ajuste estrictamente a las normas y procedimientos estipulados. Pero se da la contradicción de que por una parte se exige de ellos que su comportamiento en el trabajo se ajuste estrictamente a las normas, pero por otro lado, a la vez, se exige que aporten esa parte de humanidad necesaria e imprescindible para la relación con otra persona. En la atención a los clientes, por ejemplo, no sería la primera vez que un cliente dijera "¿estoy hablando con una persona o con una máquina?" En el terreno disciplinario, se ha recuperado el espíritu de los antiguos reglamentos de régimen interior de las empresas durante el franquismo derogados en el Estatuto de los Trabajadores de 1.980, en los cuales no sólo el comportamiento de los trabajadores estaba permanentemente vigilado, sino

que se trataba también de conseguir la aceptación de la ideología y de los criterios no sólo productivos sino incluso morales que marcaba la dirección de la empresa. En los paneles de corcho se ponen este tipo de normas, aunque los coordinadores las suelen recordar de manera oral en las reuniones periódicas del equipo que dirigen.

En todos los convenios colectivos se incluyen una serie de artículos donde se estipulan las faltas en 3 categorías, leves, graves o muy graves. No obstante hay una serie de comportamientos prohibidos que no están estipulados en ningún lado ni perturban el proceso productivo, pero sí marcan y determinan el clima de la organización. Unos ejemplos de este tipo de comportamientos son:

- No hablar entre los teleoperadores. En algunas plataformas en cuando detectan que dos o más personas se llevan bien les cambian de sitio.

- No estar de pie, ni colocar los abrigos o chaquetas en el respaldo del asiento, aunque las perchas estén llenas.

- No tener nada en la mesa que no esté relacionado con el trabajo, como fotos, libros, agendas o cualquier objeto. Lo único permitido es un papel, un bolígrafo, documentos relacionados con el trabajo y una botellita de agua. Esta norma se justifica con la Ley de Protección de Datos, lo cual implica una desconfianza subyacente hacia el trabajador. Algunas plataformas son más flexibles en esto.

- No leer en el puesto. En caso de recepción de llamadas, cuando hay tramos en la jornada laboral que se reciben pocas llamadas, esto es hasta indignante, ya que el teleoperador lo único que puede hacer es mirar la pantalla o su mesa y esperar.

- Vigilancia rigurosa con el uso del lenguaje, exigiendo el uso constante de eufemismos y prohibiendo algunas palabras, como *problema*, nunca hay problemas, hay *incidencias*. No hay *pago*, sino *coste* o *reintegro económico*. No hay *muerte*, sino *fallecimiento*. Los precios de algo nunca son *caros*, son *ajustados al mercado*, y así sucesivamente.

- No cuestionarse si algo es inmoral o no. Por ejemplo, no mentir, pero no dar toda la información a los clientes, como por ejemplo el número de cuotas para pagar un crédito y el tiempo de devolución del préstamo. En algunos servicios,

especialmente cuando son ventas por teléfono, hay constantes instrucciones para evitar dar determinada información a los clientes. No se miente, pero no se les dice toda la verdad.

- Control absoluto del tiempo. Salvo en los descansos permitidos, todo el tiempo que dura la jornada laboral ha de estar dedicado a la realización efectiva del trabajo. Algunos coordinadores no permiten que cuando se entrega la nómina se mire en el momento, ordenan que la guarden y que la miren en los descansos. Tampoco se permite el uso del teléfono móvil. Los motivos que se alegan son dos, porque crea interferencias en la comunicación con los clientes y porque el trabajador pierde tiempo.

- Obediencia absoluta a los coordinadores y supervisores, a veces no se les puede protestar nada. Una respuesta interpretada como de mala educación o que denote algún atisbo de oposición a la orden recibida puede significar el despido del teleoperador. Se suelen producir regañinas en público, a veces gritando delante de todos.

También hay otra serie de actos relacionados con aspectos salariales de difícil reclamación, como por ejemplo: tener que alcanzar un ratio muy elevado y difícil de conseguir para cobrar comisiones por ventas realizadas; no abonar todas o una parte de las comisiones; no reconocer durante meses la categoría profesional y salarial en el caso de ascensos a gestor o coordinador; no reconocer en el salario algunos trabajos de formación; no reconocer la antigüedad.

Se pueden poner muchos más ejemplos. Este sistema disciplinario -en muchas empresas se debería hablar de sistema carcelario-, se socializa con pensamientos como "el telemarketing es así", "esto es lo que hay, si no te gusta te vas", son frases muy repetidas por los coordinadores y supervisores. Todo esto genera un estado de estrés y tensión continua. De manera consciente o inconsciente todos los teleoperadores saben que en cualquier momento y por cualquier mínimo error pueden ser despedidos, independientemente del tiempo que lleven o haber demostrado sus capacidades.

La flexibilidad laboral en el telemarketing llega hasta sus últimas consecuencias, aunque en rigor no se debe hablar de flexibilidad sino de disponibilidad laboral. Esta disponibilidad se desarrolla en tres aspectos:

- a) En el contrato de trabajo. Se contrata a los teleoperadores estrictamente necesarios, tanto en número como en tiempo, para realizar la campaña.
- b) En el horario de trabajo. El horario depende de las directrices de la empresa cliente, si el servicio ha de prestarse por la noche o con jornada partida, el horario de trabajo de la campaña será ese y sólo ese.

- c) En las tareas. Hay que hacer estrictamente lo que se establece y en la forma que se establece, desapareciendo la autonomía en el trabajo y las normas informales.

Es decir, "te contrato cuando te necesito, en el horario que yo te ponga, haces lo que yo te mande y en todo momento has de estar disponible para ello".

Una de las condiciones fundamentales para ejercer el poder o algún tipo de poder es mostrarse ambiguo en los actos y declaraciones públicas, de este modo, el que pretende el poder, ya sea para conseguirlo o para mantenerlo, siempre tiene una salida a la hora de interpretar sus palabras o sus actos. Sin embargo la estructura de las relaciones de poder en el telemarketing es abierta, clara, precisa, constante y sin interrupción. Rafael Sánchez Ferlosio, en su extraordinario ensayo *Mientras no cambien los dioses, nada ha cambiado*, dice: "*En verdad, nunca se sabe hasta qué punto no es, incluso, más temible que se deje de mentir. A veces la mentira es donde está, precisamente, la última esperanza. Por aquello de que la hipocresía es el homenaje que el vicio rinde a la virtud, que implica que ésta conserva al menos el resto de fuerza suficiente para imponerle al vicio semejante disimulo, la hipocresía se convierte en un último indicio de esperanza de que la virtud podría volver a ser tomada en serio. Cuando el lobo no necesita ya ni siquiera disfrazarse con pieles de cordero es cuando podemos decir que todo está perdido. Cuando la tecnología no necesite ya ni siquiera la hipocresía de decir "países en vías de desarrollo" es cuando ya no cabrá confiar siquiera en un último residuo de mala conciencia o de vergüenza*

del que quepa esperar una reacción contra sí misma y su propia falacia y perversión". (Sánchez Ferlosio, 1.986, pag 114).

En el telemarketing el trabajador está permanentemente vigilado. Pero los motivos y la racionalidad de la disciplina están totalmente claros, apenas hay ambigüedad en las directrices marcadas. Sin embargo esto no implica que ese poder esté sometido a algún límite o control; más bien es todo lo contrario, es arbitrario y casi sin límites. Yo presencié una conversación en la que una coordinadora dijo al supervisor "a ese despídele porque me cae mal", palabras literales. Una tarea mal

hecha, por una palabra mal dicha, por un tono de voz mal empleado, por unos objetivos no alcanzados, por una discusión con el coordinador, por cualquier razón puede ser regañado, amonestado o despedido. El contrato por obra y servicio es el elemento jurídico que sostiene toda esa estrategia disciplinaria; pero no sólo es el tipo de contrato de trabajo. En el momento en que el teleoperador hace algo punible o no tiene el comportamiento esperado, inmediatamente se le puede decir que no cumple con los procedimientos, que el cliente está descontento o que no alcanza el ratio de productividad, por lo tanto el despido es procedente y si no es procedente se le despide igual, aunque se le abone todo el salario que le corresponda. El telemarketing está lleno de personas mediocres, pequeños dictadorzuelos/as que ostentan algún cargo de poder y que a pesar de su incapacidad para dirigir o liderar grupos conforme a criterios de calidad y conocimiento, usan su cargo más para el control y la disciplina que para alcanzar ratios de productividad con la calidad necesaria que exigen los clientes.

La acción sindical interna es nula o casi nula. En primer lugar los sindicatos tienen enormes dificultades para llenar la lista de candidatos al comité, ya que al ser la mayoría de los contratos por obra y servicio sólo se pueden presentar los que llevan más tiempo y son indefinidos; esto disminuye el apoyo de los demás trabajadores. Y, en segundo lugar, los delegados sindicales reciben presiones, en algunos casos acoso, por parte de la dirección, lo cual hace que muy pocos trabajadores se dediquen a las tareas sindicales.

Se puede afirmar entonces que las plataformas de teleoperadores son organizaciones tóxicas generadoras de enfermedades psicosociales. Esto ocurre en todas las plataformas de teleoperadores. La diferencia es de grado entre unas y otras, pero en todas se aplican los mismos criterios organizativos y disciplinarios. La consecuencia lógica entonces es que en algunas plataformas los autodespidos sean continuos, hasta el punto de renovar cada mes a casi el 70% de la plantilla de trabajadores eventuales con contrato por obra y servicio. Esto es un auténtico despilfarro de recursos económicos, administrativos e intelectuales. Es muy costoso

estar continuamente firmando contratos nuevos o finalización de contratos y tener que formar cada poco tiempo a nuevos trabajadores.

El acoso en el trabajo en el telemarketing se desarrolla, por tanto, en 3 aspectos:

1º. En toda la estructura organizativa, en todas las normas implantadas de obligado cumplimiento.

2º. En la exigencia continua de alcanzar los ratios de productividad marcados, independientemente de las dificultades con que se encuentran los teleoperadores. El ejemplo más evidente es el de las ventas.

3º. Y fundamentalmente en el trato. Un coordinador o un supervisor, en el caso de que quiera hacer la vida imposible a alguien lo tiene realmente fácil, ya que solo haciendo las escuchas correspondientes o viendo su ratio puede siempre decir que no aplica los procedimientos correctos. A veces no hacen falta ni siquiera palabras, un simple gesto puede ser suficiente para ser despedido.

Si todos estos comportamientos se hicieran a una sola persona en cualquier trabajo se consideraría *mobbing*, en cambio como se hace colectivamente todos los días en todas las plataformas de telemárketing no se considera *mobbing*.

7- Conclusión.

En este artículo no se niegan los beneficios que ha supuesto el uso generalizado de las tecnologías de la información, ni el cambio social y mental que se ha producido a partir de su empleo masivo, facilitando enormemente la comunicación y la difusión del conocimiento. Pero sí se indica que las tecnologías de la información aplicadas en el trabajo facilitan el establecimiento de un sistema de control y vigilancia total que elimina cualquier tipo de acción no estipulada en los procedimientos formales de

trabajo, lo cual, por un lado, elimina todo tipo de disidencia y, por otro, paradójicamente, dificulta la gestión del conocimiento. Sin embargo en la mayoría de los debates intelectuales sobre la sociedad de nuestro tiempo el trabajo está ausente de los análisis. Se habla de globalización, nuevas tecnologías, Internet, nuevas formas de comunicación y relaciones sociales y comerciales, pero el trabajo propiamente dicho y las condiciones de vida que proporciona el tipo de trabajo está ausente. ¿Es que el trabajo no es un fenómeno y actividad social de primer orden?

Una de las críticas que se hacían al sistema industrial a gran escala y al taylorismo como sistema de trabajo, era que el trabajador prácticamente se convierte en una prolongación de la máquina (Braverman, 1.974; Paniagua, 2.000). El trabajo del telemarketing desarrolla plenamente el sistema taylorista y mantiene la separación radical entre concepción y ejecución sin apenas dejar margen para el desarrollo del capital intelectual. Con el ordenador el trabajador está encadenado a la máquina tanto o más que en la tradicional cadena de montaje. Y no se trata de una metáfora que expresa la relación entre la persona y la máquina a través del trabajo, sino que literalmente la persona está unida al ordenador a través del cable del auricular y el micrófono que permanentemente lleva puesto en la cabeza, haciendo tareas monótonas y repetitivas durante toda la jornada laboral.

Aunque los trabajadores ya no se manchen las manos de grasa, en última instancia no es el conocimiento sino la disciplina la que continúa siendo la manera de gestionar la producción y la organización del trabajo. La perversión de este sistema no es tanto que se utilice a las personas como meras piezas intercambiables, sino que los

gerentes de estas organizaciones saben perfectamente que estas condiciones laborales deterioran la salud de los trabajadores y con ello son menos productivos, pero continúan gestionando la fuerza de trabajo como si de meras piezas de recambio se trataran. Adam Smith y David Ricardo ya afirmaban que el trabajo es una mercancía más que se compra y se vende según sean las necesidades del mercado. Pero lo que parecen olvidar tanto economistas como empresarios y muchos políticos, es que trabajo y trabajador son inseparables y si se degrada uno afecta

necesariamente al otro. El crecimiento económico no siempre es fuente de satisfacción de las necesidades humanas.

Este sistema disciplinario, que no es sólo tecnológico, sino social y político, por un lado impide o frena la utilización y aprovechamiento de algunos conocimientos de la organización (implícitos o explícitos, individuales o colectivos) y, por otro, impide la medición y valoración correcta del capital intelectual de la empresa, aunque, obviamente, el ordenador deja reflejado en tiempo real los resultados del trabajo; pero hay aspectos intangibles que no los capta una máquina. Un primer paso para mejorar las condiciones laborales y, por ende, gestionar mejor el conocimiento organizativo, sería permitir la libertad de expresión en la empresa, sin ofender a nadie, pero sin temor a represalias.

Si por acoso en el trabajo se entiende, volviendo a la definición de Hirigoyen *"Toda conducta abusiva (gesto, palabra, comportamiento, actitud...) que atenta, por su repetición o sistematización, contra la dignidad o la integridad psíquica o física de una persona, poniendo en peligro su empleo o degradando el ambiente de trabajo"* (Hirigoyen, 2.001), entonces el telemarketing es el sector productivo donde la estructura interna, tanto productiva como social, pone en peligro el empleo y degrada continuamente el ambiente de trabajo.

8- Bibliografía.

Asociación de Empresas de Telemarketing AEMT-FECEM (2.004): *XI Estudio del Sector del Telemarketing en España*, Barcelona.

- BELZUNEGUI ERASO, Ángel (2.001): *Diversificación de las condiciones de trabajo y cambios organizativos en las empresas: un estudio sobre el teletrabajo.* Departamento de Sociología. Universitat Autónoma de Barcelona. Tesis doctoral.
- BLANCO, CRUZ. (2003): *Acoso moral, miedo y sufrimiento. Eichmann en la globalización.* Ediciones del Orto, Madrid.
- BRAVERMAN, H. (1.974): *Labor and Monopoly Capital: The Degradation of Work in the Twentieth Century*, New York, Monthly Review Press.
- CALDERÓN, José Ángel (2.006): "Repensar la cuestión de la resistencia en el trabajo, o buscando al trabajador perdido: un estudio de caso en el sector del telemárketing", en *Sociología del Trabajo*, núm 56, pp. 33-73.
- CAÑIBANO CALVO, Leandro; SÁNCHEZ MUÑOZ, Paloma; GARCÍA-AYUSO COVARI, Manuel; CHAMINADE DOMÍNGUEZ, Cristina (2.002): *Proyecto Meritum. Directrices para la gestión y difusión de información sobre intangibles.* Editado por Fundación Airtel Móvil. Madrid, 2.002.
- CASTELLS, Manuel (2.001): *La era de la información. Vol I La sociedad red*, Alianza Editorial, Madrid.
- CASTILLA DEL PINO, C. (1.994): *La envidia*. Alianza Universidad, Madrid.
- C.I.C. Centro de Investigación sobre la Sociedad del Conocimiento (2.003): *Documentos Intellectus. Modelo Intellectus: Medición y Gestión del Capital Intelectual, Nº 5*, Universidad Autónoma de Madrid.
- CUERVO, A. (1995). *La dirección estratégica de la empresa. Dirección de empresas de los noventa.* Editorial Civitas, Madrid.
- DEL BONO, Andrea (2.000a): *Telefónica de España S.A.: la cara oculta de un proceso de transformación productiva. Cambios en el trabajo en un nuevo entorno tecnológico*, Departamento de Sociología III, Facultad de Ciencias Políticas y Sociología, Universidad Complutense de Madrid, tesis doctoral.
- DEL BONO, Andrea (2.000b): "Call centers, ¿el trabajo del futuro? El caso de Estrategias Telefónicas S.A. (Estratel)", en *Sociología del Trabajo*, núm. 39, pp. 3-31.
- DEL BONO, Andrea (2.006): "Deslocalización extraterritorial de empleos del sector servicios. Sentidos y transformaciones del trabajo", en *Sociología del Trabajo*, núm 56, pp. 3-32.

FREEMAN, Linton C. (1.999): "La centralidad en redes sociales. Clarificación conceptual", en *Revista Política y sociedad*, nº 33. Editado originalmente en *Social Network* nº 1, 1.978.

GAUDEMAR, J.P. (1.991): *El orden y la producción. Nacimiento y formas de la disciplina de fábrica*, Editorial Trotta, Madrid.

GONZÁLEZ DE RIVERA, J.L. (2.002): *El maltrato psicológico. Cómo defenderse del mobbing y de otras formas de acoso*, Editorial Espasa, Madrid.

GONZÁLEZ DE RIVERA, J.L. (2.003): "Cuestionario de medida de conductas de acoso laboral: la versión española de LIPT", en *Psiquis*, vol. 23, nº 1.

GONZÁLEZ DE RIVERA, J.L.: *El síndrome de acoso institucional*, en <http://www.arearh.com/salud%20laboral/mobbing.htm>

GRANT, R. (1.991): "The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation", *California Management Review*, primavera, pp. I 1 4-135.

GRANT, R.M. (1996), "Dirección Estratégica. Conceptos, Técnicas y Aplicaciones", Civitas, Madrid.

HANNEMAN, Robert A. (2.000): *Introducción a los métodos del análisis de redes sociales*, en <http://www.redes-sociales.net>

HYRIGOYEN, Marie-France (2.001): *El acoso moral en el trabajo. Distinguir lo verdadero de lo falso*, Ediciones Paidós Ibérica, Barcelona.

KAPFERER, B. (1.969): "Norms and the manipulation of relationships in a work context" en MITCHELL, Clyde (ed.) (1.969): *Social Networks in Urban Situations. Analyses of personal relationship in Central African towns*, Institute for African Studies University of Zambia, Manchester University Press.

LAN HERREMANAK - REVISTA DE RELACIONES LABORALES, nº 7, editada por la Universidad del País Vasco. Monográfico titulado *Reflexiones y preguntas sobre el acoso psicológico laboral o mobbing*.

LARA RODRÍGUEZ, Ángel Luis (2.003): "El telemarketing en España: materiales para una cartografía del mundo del trabajo contemporáneo", en *Sociología del Trabajo*, núm. 49, pp. 27-59.

MINTZBERG, Henry (2.002): *La estructuración de las organizaciones*, Editorial Ariel, Barcelona.

MITCHELL, Clyde (1.969): "The Concept an Use of Social Networks", en MITCHELL, Clyde (ed.) (1.969): *Social Networks in Urban Situations. Analyses of personal relationship in Central African towns*, Institute for African Studies University of Zambia, Manchester University Press.

MITCHELL, Clyde (1.974): "Social Network", en *Annual Review of Anthropology*, nº 1.

MOLINA, José Luis (1.995): "Análisis de redes y cultura organizativa: una propuesta metodológica", en *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, nº 71-72, pp. 249-263.

MOLINA, José Luis (2.001a): *El análisis de redes sociales. Una introducción*. Ediciones Bellaterra, Barcelona.

MOLINA, José Luis (2.001b): "The informal organization chart in organizations: An approach from the social network analysis", en *Connections*, vol. 24 (1), pp. 78-81. (Disponible en castellano en <http://www.redes-sociales.net>

MONTES CATÓ, Juan (2.005): "La configuración del poder en los espacios de trabajo", en *Sociología del Trabajo*, núm. 54, pp. 73-100.

OVEJERO BERNAL, Anastasio (2.006): "El mobbing o acoso psicológico en el trabajo: una perspectiva psicosocial", en *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, vol. 22 (1), páginas 101-121.

PANIAGUA LÓPEZ, Julián (2.000): *Las dos racionalidades. Estudio antropológico de una empresa textil*. Consejo Económico y Social, Comunidad de Madrid.

PIORE, M. Y SABEL, CH. (1.990): *La segunda ruptura industrial*, Editorial Alianza Universidad, Madrid.

PORTER, M. (1982), "Estrategia Competitiva", C.E.C.S.A., México.

REQUENA SANTOS, Félix (1.989): "El concepto de red social", en *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, nº 48, pp. 137-152.

SÁEZ SORO, Emilio (2.004): "Transformaciones en la figura del profesional a través del teletrabajo", en *Sociología del Trabajo*, núm 51, pp. 61-82.

SÁNCHEZ FERLOSIO, Rafael (1.986): *Mientras no cambien los dioses, nada ha cambiado*, Alianza Editorial, Madrid.

STEWARD, T.A- (1.997): *La nueva riqueza de las organizaciones: el capital intelectual*, Granica, Buenos Aires.

WEMERFELT, B. (1984): "A resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, Vol. 5, pp. 171-180.