

JESÚS LÓPEZ ROCO

Licenciado en Derecho

Máster en Dirección y Gestión de Recursos Humanos por el CEF

Extracto:

EN mi proyecto, pretendo realizar un análisis de la situación actual en las empresas españolas, concretamente en una que tomo como referencia para mi estudio, de cuáles son las condiciones de calidad de vida en el trabajo, sin más pretensiones que estimular a la reflexión sobre la importancia de la influencia de aspectos tales como la salud, confort, motivación, clima social, etc., sobre el comportamiento y productividad de los trabajadores y lo trascendente que puede resultar en la marcha de las empresas.

Con ello, instar a la necesaria conciencia de que el personal es el activo más importante de una empresa y de que la marcha de la empresa será mejor en tanto en cuanto el trabajador se muestre más satisfecho con el puesto de trabajo y con las circunstancias que rodean al mismo.

Sumario:

1. Introducción.
2. La calidad de vida en el trabajo.
 - 2.1. Concepto de calidad de vida.
 - 2.2. Definición de calidad de vida en el trabajo.
3. Análisis de la situación actual.
 - 3.1. La calidad de vida en el trabajo en la actualidad.
 - 3.2. La encuesta de calidad de vida en el trabajo del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
4. Objeto de estudio, la empresa: TELKETING, S.A.
 - 4.1. Características de la empresa.
 - 4.2. Organización y estructura de la empresa.
5. Metodología.
6. Estudio y plan de acción de calidad de vida en el trabajo: TELKETING, S.A.
 - 6.1. Observación de las circunstancias.
 - 6.2. Análisis de los datos obtenidos.
 - 6.3. Consecuencias de los factores detectados.
 - 6.4. Plan de actuación para la mejora de la calidad de vida en el trabajo.
 - 6.4.1. Mantenimiento y potenciación de condiciones favorables.
 - 6.4.2. Planificación de la actuación en los aspectos deficitarios.
7. Conclusiones.

Bibliografía.

Anexos.

NOTA: El presente trabajo se presentó como Proyecto de Fin de Máster.

1. INTRODUCCIÓN

Bajo el título «La Calidad de Vida en el Trabajo» se pretende realizar un análisis pormenorizado de cuáles son los factores que determinan el nivel de calidad de vida en unos específicos puestos de trabajo en una empresa definida y, en concreto, en uno de sus centros de trabajo, así como detallar cuáles son los aspectos en que dichos factores limitan o favorecen ese nivel de calidad de vida, sus causas, sus motivaciones desde la perspectiva de empresario y trabajador, sus consecuencias y posibles efectos, tanto desde el punto de vista económico y organizativo, como personal.

Una vez efectuado este análisis, y bajo un enfoque práctico, se realizará un estudio de cuáles son aquellos aspectos que son mejorables, evitables, o que su aplicación puede resultar más beneficiosa –siempre bajo la doble perspectiva de empleado y empleador– a la finalidad de mejorar la calidad de vida en el trabajo.

Este examen, finalmente, nos servirá de utilidad para comprobar que el objetivo último de la mejora de las condiciones laborales, participación, comunicación y relación social en el ámbito laboral no sólo se plasman en un aumento objetivo en la salud y bienestar de los trabajadores, sino también en su productividad, lo que redundará en considerables ventajas competitivas y económicas para la propia empresa.

2. LA CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO

2.1. Concepto de calidad de vida.

El término calidad de vida es utilizado ya desde principios de los años setenta.

En 1970 la OCDE indica que el crecimiento económico no es la finalidad en sí mismo, sino el instrumento para mejorar las condiciones de vida.

A partir de este momento empieza a forjarse el concepto de calidad de vida, construcción compleja de argumentación controvertida, pero, que en todo caso, no tiene virtualidad si no se relaciona con un conjunto más o menos amplio de valores subjetivamente entendido. En este sentido LEVI y ANDERSON (1980) señalan que la calidad de vida individual es la «coincidencia» entre las características de la situación y las expectativas, capacidades y necesidades del individuo, tal y como él mismo las percibe.

Con el paso del tiempo esta concepción individual va tomando un matiz social y comunitario y se aproximará a la definición de salud que realiza la OMS: «No sólo la ausencia de enfermedad o padecimiento, sino también el estado de bienestar físico, mental y social».

Hay que señalar que para analizar el concepto de calidad de vida de una sociedad es imprescindible el establecimiento de un estándar colectivo, que únicamente es válido para el momento y contexto específico de su establecimiento.

Por todo ello el concepto de calidad de vida que aceptamos como base de nuestro análisis, tomado en su aspecto colectivo, sería el siguiente: la calidad de vida es la adaptación entre las características de la situación de realidad y las expectativas, capacidades y necesidades del individuo tal como las percibe él mismo y el grupo social que le rodea.

Por último, señalar que en la conceptualización de la calidad de vida hay cuatro ámbitos fundamentales: el primer ámbito incluye aspectos que se consideran decisivos para el bienestar general del ciudadano: trabajo, educación, sanidad, vivienda y equipamientos; el segundo está relacionado con la contribución que tiene el medio, la calidad ambiental, en la calidad de vida que viene representada por la calidad del ambiente atmosférico, el ruido, la calidad del agua, etc.; el tercero, de naturaleza psicosocial está vinculado al ámbito interactivo del sujeto, como son las relaciones familiares, interpersonales, ocio, tiempo libre, etc.; por último, el cuarto hace referencia a cuestiones de cierto orden socio-político, tales como la participación social, la seguridad personal y jurídica, etc.

2.2. Definición de calidad de vida en el trabajo.

Hasta ahora nos hemos referido al concepto de calidad de vida desde un punto de vista genérico y abstracto, más dirigido al significado semántico o comúnmente aceptado. A continuación vamos a concretar este significado acotándolo al aspecto laboral del mismo.

La calidad de vida en el trabajo, en opinión de Irene SAAVEDRA, es la calidad de lo que rodea al trabajo y «se engloba con este nombre una serie de prácticas y acciones que contribuyen a mejorar el ambiente que se respira en la organización», refiriéndose al entorno laboral y al juicio que realizan los empleados sobre el papel que juegan en la empresa.

En concreto, estas prácticas y acciones se refieren a tres grandes conjuntos de factores:

- Condiciones físicas y ambientales del trabajo.
- Condiciones laborales propiamente dichas (incluso podríamos definirlas como «condiciones contractuales», en un sentido más restrictivo).
- Condiciones sociolaborales o de clima laboral.

Dentro de estos grandes conjuntos de condicionantes hay que clasificar una gran cantidad de factores que rodean a la relación laboral entre empresario y trabajador y que determinan cuál es la medida de la calidad de vida en el trabajo. Vamos a proceder a agrupar dichos factores de un modo meramente descriptivo, sin entrar a profundizar sobre ellos, y así distinguiríamos los siguientes:

- Físicos y/o medioambientales:
 - Temperatura, humedad, iluminación, ruido, vibraciones, radiaciones y demás factores de confortabilidad del lugar de trabajo.
 - Seguridad física.
 - Esfuerzo físico y psíquico.
 - Estrés.
 - Salud laboral.
- Condiciones laborales o contractuales:
 - Salario.
 - Jornada laboral.
 - Horario.
 - Períodos de descanso y vacaciones.
 - Formación.
 - Estabilidad laboral.
- Clima social o laboral:
 - Organización.
 - Comunicación.
 - Participación.

- Información.
- Ambiente e integración laboral.
- Promoción personal/profesional.
- Satisfacción laboral.

Estos y otros factores van a ser los que determinen cuál es el nivel de calidad de vida laboral, tanto individual como colectivamente, y que recordemos estaba definido por «la coincidencia entre las características de la situación y las expectativas, capacidades y necesidades del individuo, tal y como él mismo las percibe». Por ello si el individuo o el colectivo social, según se considere, percibe que estos condicionantes se adecuan o superan sus expectativas, se podrá asegurar que se ha alcanzado un óptimo nivel de calidad de vida en el trabajo. Si por el contrario no alcanzan las metas esperadas, no existirá un adecuado nivel de calidad de vida laboral y con ello se producirá un estado de apatía, disconformidad o incluso de animadversión del trabajador hacia la empresa, lo que sin duda redundará en un objetivo descenso de la productividad, y consecuentemente de la competitividad, con las consecuencias económicas que de ello se derivan.

3. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

3.1. La calidad de vida en el trabajo en la actualidad.

A partir de la década de los años cincuenta se ha venido produciendo una tendencia al progresivo aumento del nivel de la calidad de vida en el trabajo que se ha basado fundamentalmente en la mejora de tres circunstancias o aspectos: la seguridad industrial, la calidad y productividad, y la preocupación medioambiental.

Es precisamente en esta década de los años cincuenta cuando comienza la preocupación por la salud y condiciones de higiene en el trabajo con la finalidad de reducir o minimizar las muertes, lesiones y enfermedades de los trabajadores buscando una economía de gastos médicos y mayor productividad, disminuida por bajas y absentismo, a través de la aparición de una cultura de prevención de riesgos laborales que se hace más patente aun en la actualidad.

En cuanto a la calidad, esta cuestión surge a mediados de los setenta fruto de la competencia entre las empresas. A partir de este momento se requieren trabajadores más especializados y formados, lo que hace que las empresas proporcionen a sus empleados una educación y formación que hasta el momento no poseían, lo que contribuyó a la mayor realización profesional del trabajador, y con ello, a la mejora de aspectos personales y familiares del mismo. Esto es lo que se ha venido a denominar como «mejora continua».

Por último, y ya en la década de los noventa, aparece la nueva necesidad de tomar la responsabilidad de conservar y proteger el medio ambiente de los daños producidos por el hombre y, muy especialmente, por las empresas. Surge la idea del «desarrollo sostenible» y de la «ecoeficiencia», para garantizar no sólo nuestras necesidades de recursos naturales y de energía, y con ello de nuestra calidad de vida, sino también la de generaciones futuras.

Se plantea hoy la cuestión de cuál será el siguiente paso para mejorar nuestra calidad de vida, tanto a nivel personal como profesional, en el nuevo siglo. En principio y según todos los indicios la calidad de vida de los trabajadores del siglo XXI vendrá determinada por cuatro necesidades respecto a la empresa: sensación de respaldo y cuidado por la empresa; mayor comodidad en el desempeño de las funciones; satisfacción de las expectativas personales; y mejores relaciones personales en el trabajo.

Lo actualmente patente es que las empresas que cuenten con individuos más satisfechos y con unas mayores expectativas gozarán de una ventaja competitiva respecto a las demás y es lo que posiblemente marcará en un futuro las diferencias entre unas y otras.

3.2. La encuesta de calidad de vida en el trabajo del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.

El Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (MTAS) publica anualmente una encuesta, la Encuesta de Calidad de Vida en el Trabajo (ECVT), en la que se pone de manifiesto la situación de los trabajadores en las empresas españolas directamente a través de sus percepciones personales.

Este instrumento nos puede resultar de gran utilidad para comprender cuál es el nivel actual de calidad de vida en el trabajo en las empresas españolas, dado que es un muestreo de carácter nacional (realizado en todo su ámbito geográfico, excepto Ceuta y Melilla) y en todos los ámbitos personales (sólo limitado, como es lógico, por la mayor edad de 16 años), y la magnitud y fiabilidad que se le presupone. En esta ocasión vamos a analizar la ECVT del año 2001, realizada por la Subdirección General de Estadísticas Sociales y Laborales del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.

La ECVT se centra en estudiar cuatro aspectos fundamentalmente:

- Nivel de calidad de vida del trabajador.
- Entorno familiar del ocupado.
- Situación real del ocupado respecto a su trabajo.
- Datos socioeconómicos del ocupado.

Vamos a proceder a centrarnos en el primero de los puntos, haciendo referencia al resto con carácter ilustrativo.

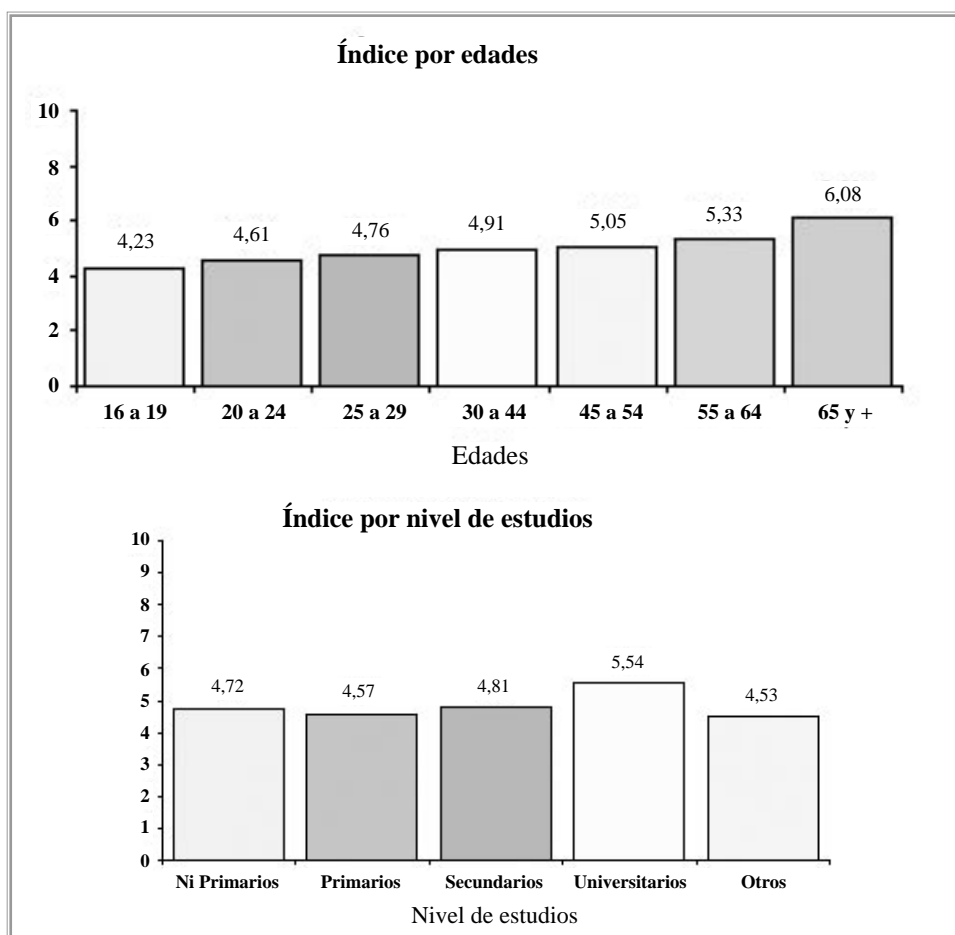
De la ECVT se desprenden una serie de conclusiones, y estimo como más significativas las siguientes:

- Los trabajadores españoles consideran tener un alto nivel de calidad de vida en el trabajo, ya que el índice medio es de 4,93 sobre 10 puntos. La tendencia en los últimos años es al alza.

Por sexo y edad, las mujeres (5,03) consideran tener un mejor nivel de calidad de vida laboral que los hombres (4,86), mientras que son los trabajadores de mayor edad los más satisfechos en este sentido (6,08).

Por nivel de estudios son los titulados universitarios los que tienen un mayor nivel de calidad de vida en el trabajo (5,54).

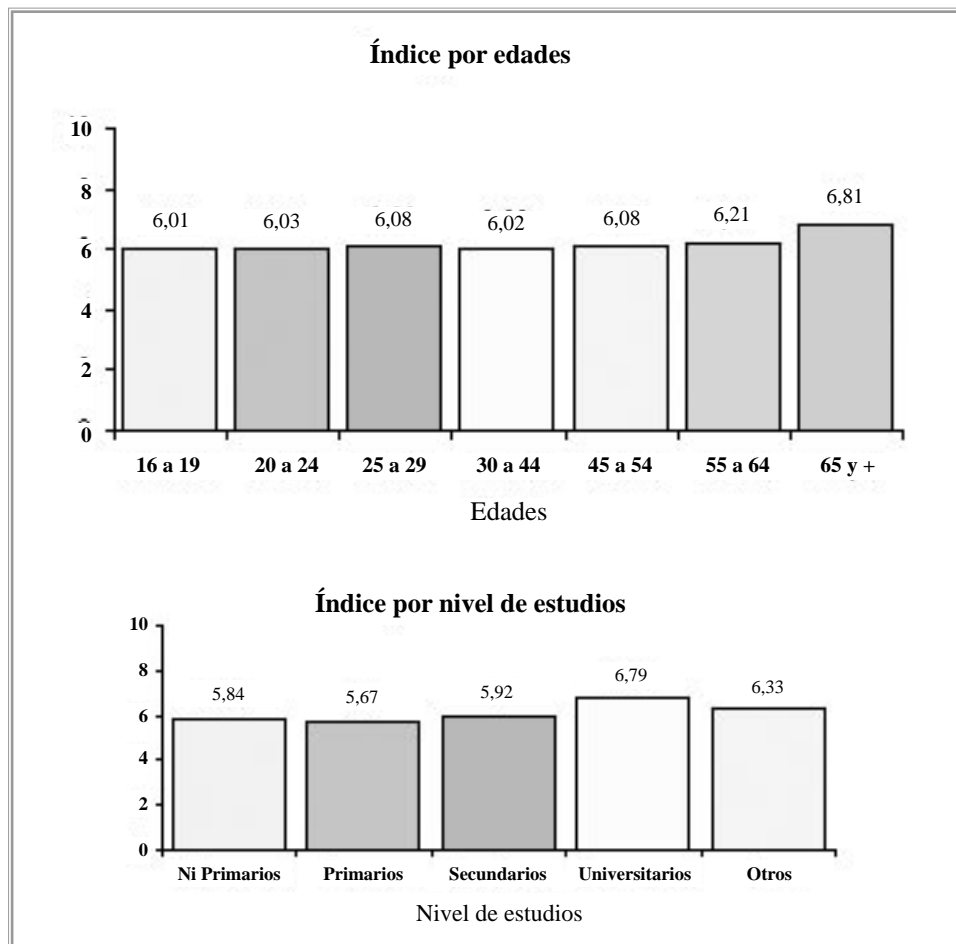
ÍNDICE MEDIO DE CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO



- En cuanto a las condiciones de trabajo, se valora positivamente el trabajo en equipo, tener el tiempo necesario para desplazarse al trabajo, no trabajar en condiciones peligrosas, no aburrirse en el trabajo y no trabajar los fines de semana. Por el contrario se valora negativamente trabajar al ritmo de una máquina, el trabajo por turnos o nocturno, o el exceso de esfuerzo físico. El nivel medio de agrado con las condiciones de trabajo es de 6,07 puntos, 6,44 puntos las mujeres y 5,84 los hombres. La tendencia es igualmente de ligera mejoría.

Por edades y titulación, también se consideran más afortunados los trabajadores de 65 o más años (6,81) y los titulados universitarios (6,79).

ÍNDICE MEDIO DE CONDICIONES DE TRABAJO

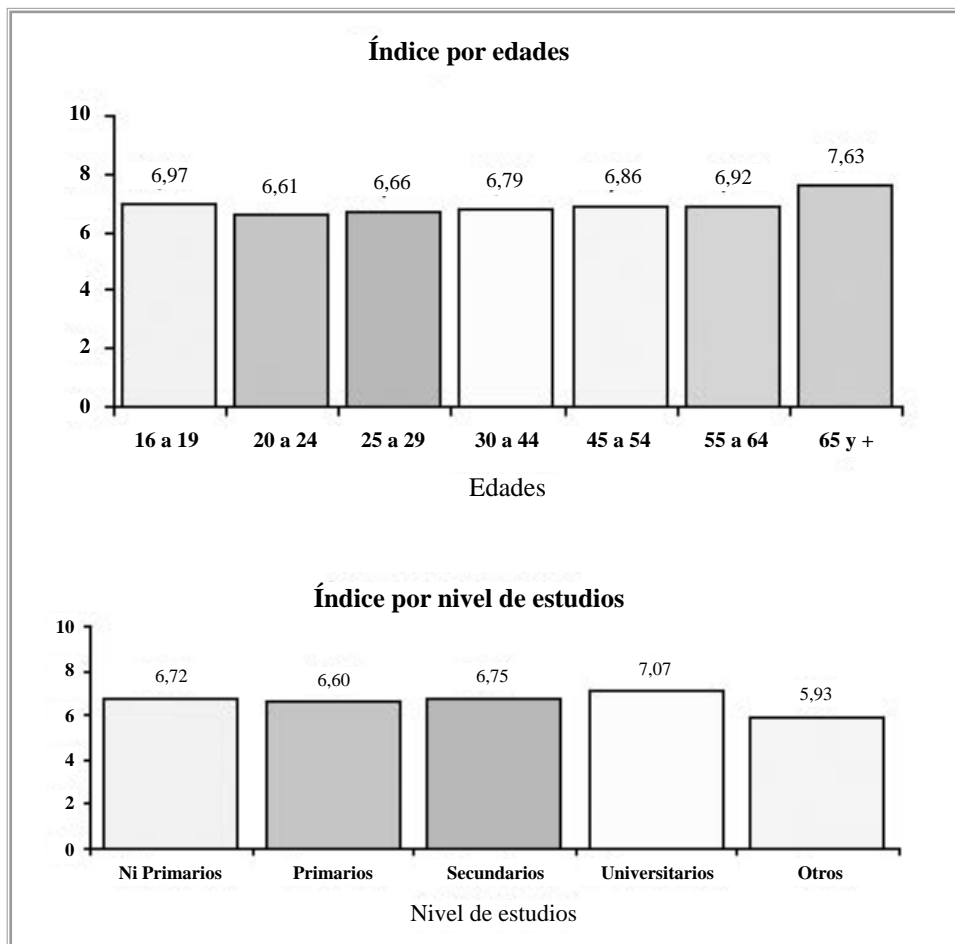


- Por lo que se refiere a la satisfacción en el trabajo, el nivel medio es de 6,79 puntos, en este caso, mayor el de los hombres (6,83) que el de las mujeres (6,74).

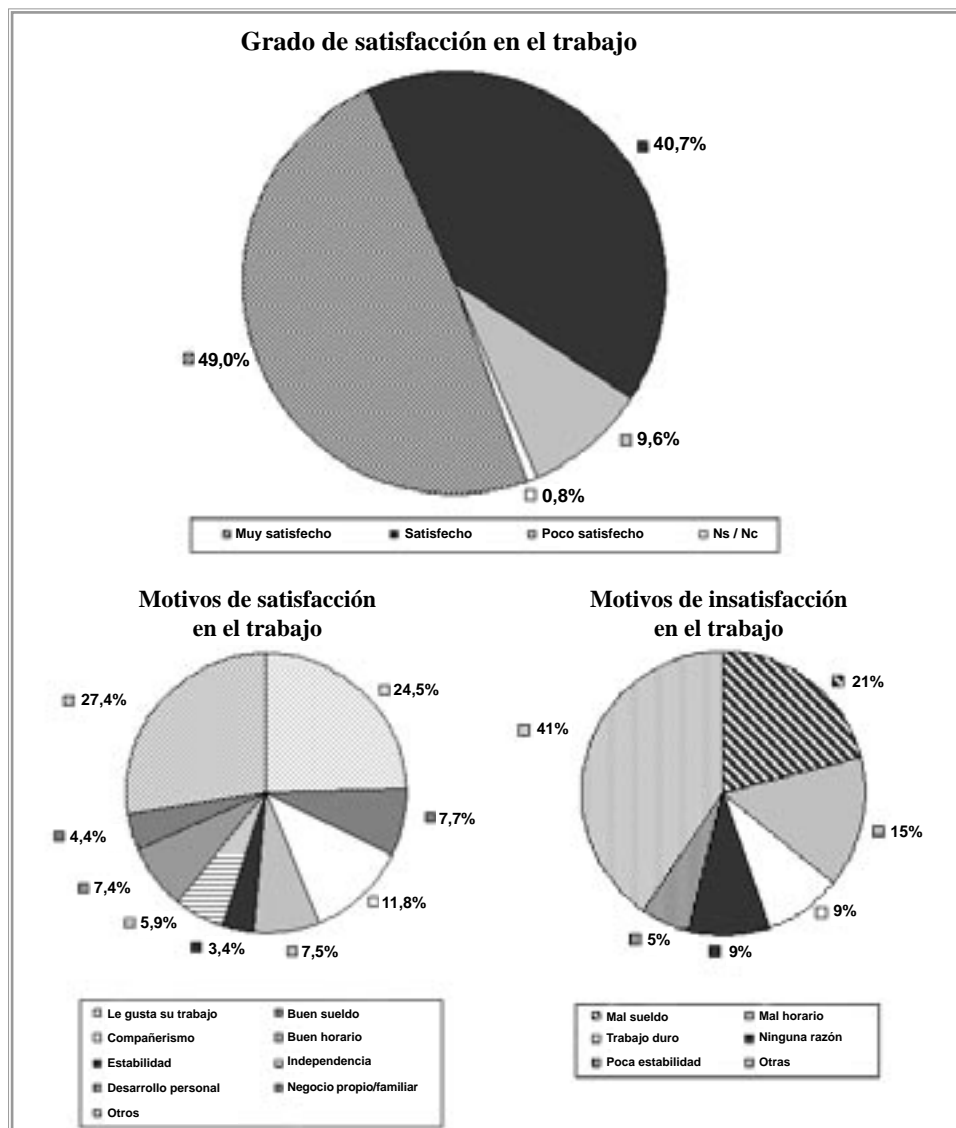
Por edades, los ocupados de 65 y más años (7,63), y, curiosamente si comprobamos los datos anteriores, los mas jóvenes, es decir, entre 16 y 19 años (6,97), son los más satisfechos.

Por nivel de estudios, son también los titulados universitarios (7,07) los de mayor nivel medio.

ÍNDICE MEDIO DE SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO



En este aspecto, es más interesante, si cabe, comprobar que lo más apreciado por el ocupado en cuanto a la satisfacción en el trabajo es el compañerismo y el hecho de que simplemente «le guste su trabajo», y los principales motivos de insatisfacción son los sueldos y los horarios.



- Otros datos que también pueden ser interesantes son los siguientes:
 - El nivel medio en que los encuestados consideran su trabajo interesante y atractivo es de 6,98 puntos y el de orgullo por su trabajo es de 6,69 puntos.

- También es interesante destacar que, pese al nivel general de satisfacción en el trabajo, hay dos factores bastante deficitarios: el nivel medio de participación en el trabajo sólo alcanza los 3,88 puntos y la integración laboral media ni siquiera llega a los tres puntos (2,78).
- Destacable es igualmente un relativamente alto nivel medio de estrés en el trabajo, que alcanza los 4,78 puntos, que prácticamente lo equipara al nivel medio de calidad de vida en el trabajo (que paradójicamente nos conduciría a manifestar que los encuestados tienen el mismo nivel de calidad de vida que de estrés).
- Sí se alcanza un adecuado nivel medio de seguridad e higiene en el trabajo, ya que el 77,3% de los encuestados se manifiesta satisfecho con estas condiciones en su empresa.
- Se encuentran satisfechos o muy satisfechos con la organización en el trabajo un 68,3% de los ocupados sondeados y por el contrario insatisfechos o muy insatisfechos, tan sólo un 10,5%.
- Se muestran de acuerdo con su nivel de participación y comunicación un 59,6%, frente a un 24,3% de los encuestados que no lo están.
- Es destacable también que el 77,2% considera que el puesto de trabajo que desempeña es acorde con su formación y el 17,7% considera que la suya es superior a la requerida para su actividad.
- Es un dato poco alentador que más de la mitad de los encuestados, el 54% considera que debido a su formación tienen pocas o ninguna posibilidad de promoción profesional, y tan sólo el 20,8% manifiestan que tienen muchas o bastantes posibilidades, y también que la promoción profesional es el primer motivo que les ha hecho cambiar de empleo (20,7%). Todo ello denota una escasa planificación de carrera en las empresas españolas.

En función de todos estos datos, podemos afirmar que, en general, existe un aceptable nivel medio de calidad de vida en el trabajo, de satisfacción y de condiciones laborales, que la tendencia es de mejora en todos los aspectos, pero también que hay aspectos que deben ser analizados y replanteados en las empresas, como son la comunicación y participación de los trabajadores y los planes de carrera, que en la actualidad son muy deficitarios, con el objetivo de elevar la motivación y mejorar la productividad para la empresa y del nivel de calidad de vida en el trabajo para el empleado.

4. OBJETO DE ESTUDIO, LA EMPRESA: TELKETING, S.A.

4.1. Características de la empresa.

Haciendo transición entre teoría y práctica, voy a proceder a identificar la empresa objeto de mi estudio y postulación. La empresa escogida para ello es **TELKETING, S.A.**

Ésta es una empresa del sector servicios, en concreto suscrita al convenio colectivo de telemarketing, establecida en todo el territorio nacional e implantada en varios centros de trabajo, definidos por la misma como *Call-Centers*, distribuidos por todo el territorio nacional.

La dimensión de la empresa, si la consideramos desde el punto de vista del número de empleados, podría calificarse como grande, ya que sólo en uno de sus centros de trabajo, sobre el que va a versar básicamente mi análisis, se superan los setecientos trabajadores, y esta cantidad es similar en otros de sus grandes centros, aparte de aquellos pequeños centros destinados a empresas a las que da servicio.

En concreto, actualmente se ocupa de modo fundamental a prestar variados servicios de atención al cliente telefónica de la multinacional del sector de las telecomunicaciones MOVILTEC, mediante contrata y que es la actividad del centro de trabajo que se va a estudiar.

El centro de trabajo objeto de observación es el ubicado en una pequeña ciudad, concretamente en un polígono industrial cercano al centro urbano, donde realiza el objeto de la contrata en unas instalaciones cedidas por la Consejería de Industria y Trabajo de la Junta de Comunidades, empleando de modo aproximado a setecientos cincuenta trabajadores.

4.2. Organización y estructura de la empresa.

Como se indicaba anteriormente TELKETING está suscrita al convenio colectivo sectorial de telemarketing.

En el centro de trabajo que estudiamos, TELKETING realiza para MOVILTEC la prestación de los siguientes servicios:

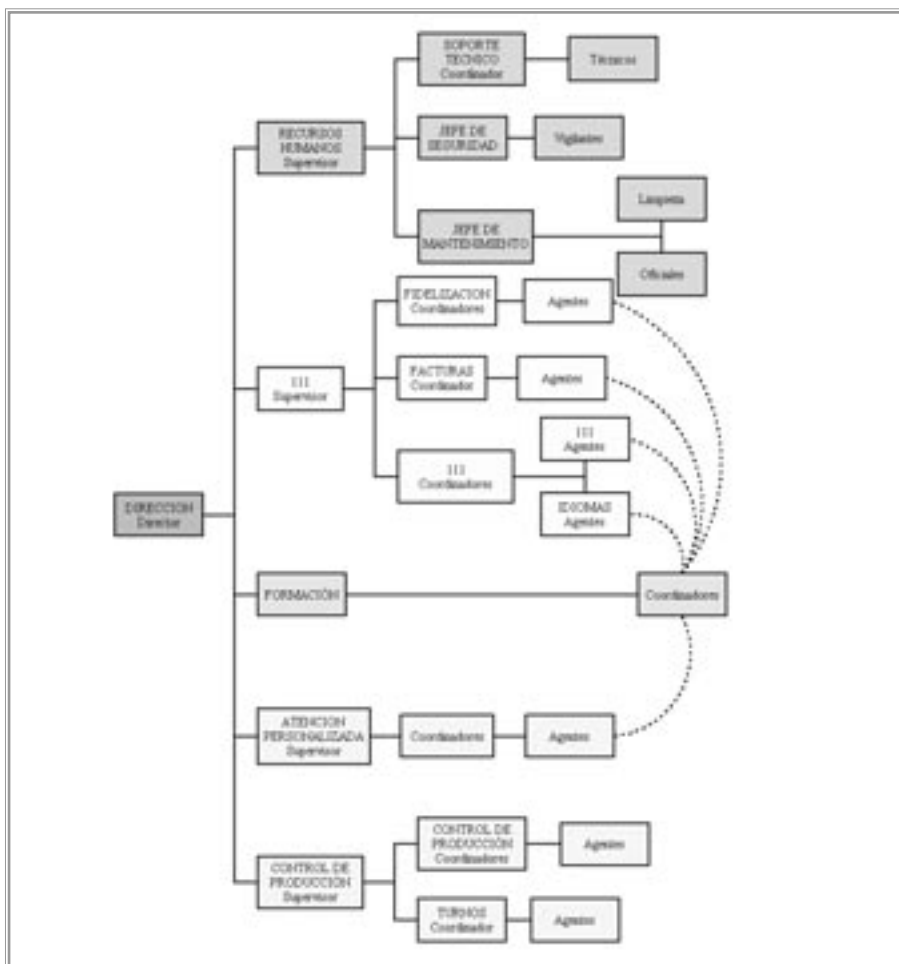
- Atención telefónica al cliente en los departamentos de:
 - Atención general al cliente a través del número gratuito 111, servicio de atención general, disponible las 24 horas al día (pese a que en el centro sometido a estudio tan sólo se presta el servicio de 8 a 24 horas).
 - Departamento de reclamaciones sobre factura en mismo número y horario que el departamento del 111.
 - Departamento de Club de clientes y Fidelización.
 - Departamento de idiomas. Realiza las mismas funciones que los anteriores pero atendiendo a los clientes de habla en otros idiomas.
- Resolución de incidencias posteriormente a las llamadas en sus departamentos de:
 - Reclamaciones sobre factura.
 - Atención personalizada, mediante llamadas a los clientes.
- Formación de teleoperadores para todos los anteriores departamentos y para otros nuevos que se pudieran establecer, así como eventualmente para teleoperadores de otros centros.

Además de los departamentos ya citados, y para el normal funcionamiento de la organización, existen otros departamentos:

- Dirección.
- Recursos humanos.
- Turnos.
- Control de Producción, encargado de asignación de puestos, control de nivel de llamadas, duración de descansos, etc.
- Soporte técnico.
- Mantenimiento (limpieza, seguridad, etc.).

Con todos estos datos, el siguiente paso es proceder a elaborar el organigrama y esquema de mando en TELKETING en el centro de trabajo o *Call Center* de esta ciudad, que es el siguiente:

ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA TELKETING



Algunos de los servicios expresados en este organigrama son llevados a cabo por subcontratas, como por ejemplo, los de vigilancia y limpieza, pero en dependencia directa de los mandos, supervisores y jefes de departamento expresados y por ello los he mostrado igualmente en el esquema.

5. METODOLOGÍA

A continuación, y una vez definidos los conceptos de calidad de vida, la situación actual del problema y cuál va a ser la empresa objeto de análisis, vamos a entrar en el fondo del estudio, comprobar cuál es el nivel de calidad de vida de la empresa, cuáles son sus déficit y cuál sería la planificación adecuada para eliminarlos o minimizarlos y con ello mejorar la situación actual en este sentido planteando medidas concretas.

La metodología que se va a seguir para ello estará compuesta de varias fases:

- En primer lugar, conocer la situación actual, tratando de indicar el nivel de calidad de vida laboral de los trabajadores en esta empresa, a través de los parámetros indicados en el punto 2.2 (condiciones físicas y medioambientales, condiciones laborales y clima social o laboral).
- En segundo lugar, realizar un análisis de los datos obtenidos a fin de determinar si la situación es aceptable o deficitaria, y localizar los aspectos más susceptibles de mejora.
- En tercer lugar, realizar una estimación de las consecuencias de los aspectos negativos detectados para la calidad de vida en el trabajo de los empleados y su proyección en competitividad y productividad para la empresa.
- Por último, establecer un plan de acción de acuerdo a las necesidades que se hayan detectado, proponiendo medidas y definiendo procedimientos y medios que sean precisos para llevarlas a cabo.

Para este proceso nos vamos a servir de diversos medios:

- Observación directa del funcionamiento y características de la actividad.
- Datos estadísticos oficiales.
- Datos estadísticos no oficiales.
- Encuestas y sondeos así como entrevistas con los propios trabajadores.
- Datos proporcionados por la mutua de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.
- Información facilitada por los sindicatos con representación en la empresa.
- Bibliografía.
- Artículos y estudios publicados en Internet.

6. ESTUDIO Y PLAN DE ACCIÓN DE CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO: TELKETING, S.A.

6.1. Observación de las circunstancias.

Procedemos en este punto a observar y recabar toda la información posible acerca de las circunstancias en las que se desarrolla el trabajo en la empresa TELKETING.

Dado el elevado número de departamentos y de empleados, vamos a realizar la observación de modo global, pero, en aquellos aspectos que sea preciso, la mayor atención la prestaremos a aquellos que representan más fielmente, en número y en condiciones más definidas a este sector del telemarketing, a los teleoperadores, que en este caso lo compondrán los llamados «agentes» de los departamentos 111 o atención al cliente, club de clientes, idiomas, reclamaciones sobre factura y atención personalizada.

Vamos por tanto a realizar este estudio sistemático en función de las variables que indicábamos anteriormente que eran definitorias del nivel de calidad de vida. Son las siguientes:

- Condiciones físicas y/o medioambientales: definen el nivel de confort o comodidad en el desarrollo de la actividad laboral. Podemos indicar como fundamentales en esta actividad, entre otras, las siguientes:
 - Temperatura, humedad, iluminación, ruido, vibraciones, radiaciones: el edificio en que opera la empresa es de reciente construcción, apenas hace un año que se inauguró y pertenece a la Junta de Comunidades, que, sin entrar en detalles de carácter legal o contractual, es cedido a la empresa mientras tenga su concesión con MOVILTEC a cambio de la creación y mantenimiento de los puestos de trabajo requeridos para la misma como medida de fomento del empleo en la ciudad. La sala principal en la que desempeñan su trabajo los teleoperadores está correctamente climatizada, dotada de eficaces y modernos sistemas de calefacción y aire acondicionado, con una iluminación adecuada, compuesta por luz artificial generosamente proporcionada por grandes luminarias cenitales y por luz natural procedente de un amplísimo ventanal que cubre en su totalidad uno de los laterales de la misma. La humedad no es en exceso elevada y las únicas radiaciones detectadas son las que puedan emitir los equipos informáticos, modernos, y todos ellos con el sello de baja radiación. Aspecto a destacar es el relativo al ruido, ya que aun no existiendo una gran fuente de ruido ambiental, sí se produce una constante exposición al sonido por todos los teleoperadores, ya que precisamente en ello consiste la actividad del teleoperador, es decir, escuchar a los clientes que se dirigen a ellos telefónicamente, por lo que todos los teleoperadores están provistos de cascos conectados al equipo informático y a la centralita telefónica, con lo que soportan un nivel de sonido, que aun no siendo muy elevado, sí es constante durante al menos el 75 u 80% de su jornada laboral.

- Seguridad física: de manera general, podemos indicar que la integridad física de los teleoperadores está garantizada, ya que realizan el trabajo en un puesto con una silla anatómica y los únicos riesgos físicos localizables son los de malas posturas o los inevitables riesgos de accidente *in itinere*.
- Esfuerzo físico y psíquico: mientras que el esfuerzo físico es escaso o prácticamente nulo el esfuerzo psíquico es considerable, ya que es necesaria para el desarrollo de la actividad una concentración y rapidez mental notable durante la práctica totalidad de la jornada, tanto para escuchar y comprender a los clientes como para operar con la centralita y el sistema informático, todo ello de manera simultánea y continua, toda la jornada.
- Estrés: no cabe duda de que este aspecto es de especial relevancia en la actividad de telemarketing que nos ocupa.

El término estrés parte de un concepto físico haciendo referencia a una fuerza o peso que produce diferentes grados de tensión o deformación en distintas materias. HANS SELYE definió el estrés como «la respuesta general del organismo ante cualquier estímulo estresor o situación estresante», para describir la suma de cambios inespecíficos del organismo en respuesta a un estímulo o situación estimular.

El concepto de estrés laboral, según el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, se define como «la respuesta fisiológica, psicológica y de comportamiento de un individuo que intenta adaptarse y ajustarse a presiones internas y externas». El estrés laboral aparece cuando se presenta un desajuste entre la persona, el puesto de trabajo y la propia organización.

Causas por tanto de este estrés en el teleoperador pueden ser diversas: aspectos físicos o medioambientales como, por ejemplo, el sonido continuo (al que hacíamos referencia anteriormente), la carga psíquica de trabajo, el control sobre la tarea, la organización, las relaciones interpersonales, la promoción y el desarrollo profesional, el trabajo a turnos (al que luego haremos mención), o simplemente situaciones personales o familiares conflictivas para el individuo.

- Salud laboral: en este aspecto, y aparte de las lesiones musculares por malas posturas o los accidentes *in itinere* antes mencionados, o de aquellas circunstancias derivadas del nivel sonoro (hipoacusias, cefaleas, etc.) o del estrés (depresiones, estados de ansiedad, palpitaciones, etc.), tan sólo nos restaría indicar posibles enfermedades de carácter profesional como, por ejemplo afonías, ya que del mismo modo que escucha, el teleoperador también habla durante la práctica totalidad de la jornada laboral, u otras enfermedades de carácter bucofaríngeas, y también aquellas que pudiera ocasionar el cansancio visual debido a que permanentemente es objeto de la atención del teleoperador el monitor de su equipo informático, su principal herramienta de trabajo, junto con el sistema telefónico.

Se realiza en esta empresa un reconocimiento médico completo a todos los empleados con carácter anual, y tanto esta actividad como la relacionada con la prevención de riesgos laborales, es llevada a cabo por los servicios de la mutua de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales SALUTIS.

- Condiciones laborales o contractuales: se concretan en aquellas peculiaridades laborales o contractuales propias del sector de actividad, como puedan ser el trabajo por turnos (ya que la actividad es de servicio 24 horas) o la formación continua (dada la necesidad de perfeccionamiento en la atención del cliente y constante aparición de nuevos productos), y que determinan en gran medida la vida personal y profesional del teleoperador. Destacaremos las siguientes:
 - Salario: el salario base que percibe un teleoperador, según el convenio de telemarketing para los años 2001, 2002 y 2003, oscila, en función de si se trata de teleoperador o teleoperador especialista, entre los 9.736,40 € brutos anuales (811,37 € mensuales) en 12 pagas, al prorratearse las pagas extraordinarias, y los 10.175,13 € brutos anuales (847,93 € mensuales), respectivamente. Todas estas cantidades para el año 2002. No obstante estas cantidades son las correspondientes a trabajadores con contrato de 39 horas semanales, ya que la gran mayoría de teleoperadores en esta empresa están contratados a tiempo parcial de 30 ó 20 horas semanales con lo que vendrían a percibir entre 7.489,54 € brutos anuales (624,13 € mensuales) y los 7.827,02 € brutos (652,25 € mensuales) los trabajadores de 30 horas semanales, y entre 4.993,03 € brutos anuales (416,09 € mensuales) y los 5.218,02 € brutos anuales (434,83 € mensuales) para trabajadores de 20 horas semanales.

En cuanto a otras retribuciones, los complementos habitualmente percibidos son los siguientes:

- Salariales:
 - Plus de nocturnidad: se percibe al realizar el trabajo a partir de las 22.00 horas y hasta las 6.00 horas y se retribuye con 1,17 € por hora.
 - Plus de idiomas: se percibe cuando para el puesto se requiere un conocimiento avanzado (acreditado o no por titulación académica) de idiomas extranjeros o de lenguas cooficiales del Estado español distintas al castellano. Su remuneración es de 78,13 € mensuales para jornada completa (39 horas semanales).
 - Complemento por domingos y festivos: se remunera con 25,39 € para jornada completa (39 horas semanales).
 - Horas extraordinarias: se retribuyen con un aumento del 25% del valor/hora si son diurnas, del 60% si son nocturnas o diurnas en festivo (no domingo), y del 80% si son nocturnas en festivo (no domingo).
- Extrasalariales:
 - Plus de transporte: se percibe si la jornada de trabajo se finaliza más tarde de las 24.00 horas o si se comienza antes de las 6.00 horas y por una cantidad de 3,91 €.
 - Gastos de locomoción y dietas: por locomoción se tiene derecho a una compensación de 0,18 € por kilómetro realizado, y como dietas, 13,22 € si no se pernocta fuera de la localidad donde se efectúa habitualmente el trabajo y de 24,04 € cuando sí se pernocta.

- Mención especial merece un complemento no reflejado en convenio colectivo pero sí ofrecido por la empresa Telketing a sus trabajadores, el denominado «Plus de excelencia telefónica» que se efectúa con carácter trimestral y en función de aquellas puntuaciones o valoraciones obtenidas por el centro de trabajo, por cada departamento, y siempre que se alcance una nota mínima. El importe del mismo es de 107,09 € para jornada completa (39 horas), de 82,38 € para 30 horas y de 54,92 € para 20 horas. Estas cantidades eran las devengadas para 2001, ya que no nos constan las del año 2002.

- Jornada Laboral: como indicábamos anteriormente, y en cuanto a la categoría profesional de teleoperador, predominante en esta empresa, la jornada completa es de 39 horas semanales, aunque ciertamente lo más habitual son contratos a tiempo parcial de 30 horas semanales (en torno a la mitad de las contrataciones a teleoperadores) y más excepcionalmente de 20 o incluso 25 horas semanales.

- Horario: también mencionamos con anterioridad que el centro de trabajo aludido presta sus servicios entre las 8.00 horas y las 24.00 horas, con lo cual el horario de los turnos de trabajo queda supeditado a este período. En el **Estatuto de los Trabajadores**, se define el trabajo a turnos como «toda forma de organización del trabajo en equipo según la cual los trabajadores ocupan sucesivamente los mismos puestos de trabajo, según un cierto ritmo, continuo o discontinuo, implicando para el trabajador la necesidad de prestar sus servicios en horas diferentes en un período determinado de días o de semanas». Podemos distinguir tres tipos de horarios en esta empresa en función del turno:
 - Turno de mañana: no ha de comenzar antes de las 7.00 horas ni terminar después de las 16 horas. Lo habitual es que los trabajadores de 39 horas semanales tengan turno de 8.00 horas a 16.00 horas y que los de 30 o menos horas comiencen a las 9.00 o 10.00 horas (terminen por tanto a las 15.00 ó 16.00 horas en el supuesto de 30 horas).
 - Turno de tarde: no debe comenzar antes de las 15.00 horas ni finalizar después de las 24.00 horas. En jornada completa suele ser de 16.00 a 24.00 horas y en tiempo parcial de 30 horas semanales de 16.00 a 22.00 horas.
 - Turno partido: no puede comenzar antes de las 9.00 horas ni finalizar después de las 20.00 horas ni interrumpirse por más de 2 horas. No lo pueden realizar trabajadores de 30 horas semanales o menos. No viene realizándose de manera habitual este turno, sino que lo que se efectúa en ocasiones es un turno intermedio continuado entre las 10.00 y las 20.00 horas que no realizan los trabajadores a tiempo parcial (suele darse entre 10.00 y 18.00, 11.00 y 19.00 y 12.00 y 20.00 horas).

Para aquellos trabajadores con contrato de 39 horas semanales, un día a la semana corresponde jornada de 7 horas y cuatro de 8 horas, distribución que, de no ser posible su puesta en práctica, se regularizan en el mes siguiente.

Los trabajadores a tiempo parcial siempre realizan igual jornada (6 horas al día si son de 30 horas semanales o 4 horas al día si son de 20 horas semanales).

Los horarios y turnos son publicados una vez al mes en un tablón destinado al efecto, una semana antes de comenzar el mes, y en ellos se establece el turno, horario, duración, descanso, y número de puesto que corresponde para el siguiente mes, excepto para un 20% de los teleoperadores, a quienes, por motivo de adaptar las necesidades del servicio a la plantilla y de cubrir bajas, se les proporciona semana a semana.

Hay que señalar que ningún teleoperador tiene un turno «fijo», es decir, ninguno de ellos tiene asignado con carácter permanente el turno de mañana o de tarde, ni siquiera el partido o intermedio, por lo que todos realizan turnos de mañana y de tarde. Tan sólo existe una llamada «preferencia de turno» que es también discrecional por parte del departamento de turnos a la hora de su concesión o asignación. Existe una mayoría de preferencias del turno de mañana, y los agentes con esta preferencia realizan periódicamente turnos de tarde (además de, en su caso, turnos intermedios). Pese a que la minoría de los teleoperadores optan por la preferencia de tarde, los agentes que optan por este turno, también realizan turnos de mañana periódicamente.

- Períodos de descanso: durante la jornada, los trabajadores, al ser siempre jornada continuada, tienen un descanso de 30 minutos en el caso de jornadas de 39 horas semanales y de 20 los de 30 horas semanales (los de 20 horas semanales no gozan de este descanso que el Estatuto de los Trabajadores sólo concede con jornadas continuadas de 6 o más horas), que son disfrutados de manera escalonada y según el orden que establecen entre el departamento de turnos y el de control de producción. Por tanto puede disfrutarse este descanso en cualquier momento entre el inicio de la jornada laboral y la finalización de la misma (es decir, entre 8.00 y 16.00 horas en el turno de mañana y entre las 16.00 y 24.00 en el de tarde).

También, y como novedad del convenio colectivo de telemarketing para el año 2002, se establece una pausa de 5 minutos por cada 2 horas de trabajo efectivo, no acumulables.

- Vacaciones: 30 días naturales de vacaciones anuales, que se disfrutan por semanas, más dos días sueltos, que han de solicitarse por escrito en el semestre anterior al de disfrute, excepto los dos días sueltos que se pueden solicitar en cualquier momento, que han de tomarse en períodos no superiores a dos semanas y son concedidas por el departamento de turnos en función de las solicitudes y de las necesidades del servicio, para lo cual en cada solicitud se incluirán dos propuestas. El departamento de turnos posee discrecionalidad absoluta para la concesión de las vacaciones, atendiendo a criterios de oportunidad y necesidades del servicio y teniendo prioridad para la obtención de los períodos solicitados los empleados con hijos y por antigüedad en la empresa.

Se comunica la concesión de las vacaciones por escrito con una antelación aproximada de dos meses al comienzo de las fechas de disfrute (es decir, unos dos meses antes del comienzo del semestre de disfrute).

- Formación: pese a que para el puesto que nos ocupa, el de teleoperador, no se requiere ninguna titulación o formación específica, es imprescindible que los trabajadores reciban una formación constante y específica para lo cual se constituye el departamento de formación. La formación necesaria se concreta en varios aspectos:

- El primero y fundamental es el de la excelencia telefónica y atención al cliente. De ello depende la propia subsistencia de la empresa dado que todas sus operaciones son auditadas por otra, «AUDITORÍA TELEFÓNICA», que se ocupa de calificar, según un baremo de excelencia telefónica, cuál es el nivel de calidad del servicio prestado e informar a la empresa concesionaria.
- El segundo de los aspectos es el de carácter técnico de la actividad que se efectúa, y en este caso concreto la telefonía móvil, características y servicios ofertados, que son permanentemente cambiantes e innovadores.
- Por último, la utilización y adecuado manejo de los equipos informáticos, de las aplicaciones y de todo el soporte telefónico, centralitas, etc.

Por todo ello el departamento de formación realiza permanentes cursos de formación continua, tanto de las novedades que van surgiendo, como de perfeccionamiento de aquellos aspectos que los coordinadores detectan en su grupo de teleoperadores, que son necesarios mejorar para elevar las puntuaciones y el nivel general de calidad del servicio. Los cursos se imparten durante la jornada laboral en aquellos momentos y por la duración en que las necesidades del servicio lo permiten, en las aulas destinadas al efecto en el propio centro.

- Estabilidad laboral: el factor determinante en la estabilidad de los trabajadores de TELKETING es el contrato mantenido con la empresa concesionaria. Éste se fija por un período de dos años y se prorroga si al término del mismo el nivel de calidad de atención al cliente es óptimo. Por ello, la modalidad de contrato que prevalece (por no decir que es la única, ya que sólo los altos cargos y directivos tienen otro) es el de obra o servicio, sea a jornada completa o parcial, y una vez que se renueva la concesión, también se prorroga la duración de los contratos de trabajo.
- Clima social o laboral: englobamos bajo este epígrafe aquellas circunstancias que propician un grado de relación interpersonal, adecuado o no, que afecta al talante con el que el trabajador desempeña su trabajo y que pueden hacer que se eleve o disminuya la motivación y, por ello, redunde directamente en su productividad y en la de la empresa. Con ello nos referimos a circunstancias existentes en la empresa, enfocadas desde el punto de vista de las relaciones humanas. Los factores más importantes en este punto son los siguientes:

- Organización del trabajo: el organigrama de la empresa ya fue definido, pero tanto sólo añadiremos las notas relativas a la rutina organizativa diaria.

Al comenzar la jornada cada agente firma en una hoja de control de asistencia, localiza su puesto y «ficha» mediante la introducción de una contraseña en el equipo informático y en su centralita, operación esta última que también efectúa cuando termina su jornada, cuando se dirige a su descanso y también cuando vuelve. Si el agente tiene necesidad de ausentarse unos minutos (el denominado *aux work*, nunca de duración superior a 3 ó 4 minutos) de su puesto, debe notificarlo al control de producción, al igual que cuando no es posible por cualquier circunstancia tomar su descanso a la hora prevista,

no localice su puesto, cuando existe alguna incidencia en los equipos informáticos y telefónicos, o cuando existe una llamada de larga duración, etc. Este departamento le informará de si es posible esa ausencia o cuando la puede realizar, y le indicará el procedimiento a seguir o cualquier otra circunstancia sobre tiempos o desarrollo de la actividad. También a la hora de comunicarse los coordinadores con los agentes, o cuando sea necesario llevar al agente a curso de formación, se notificará al departamento de control de producción.

- Comunicación interna. Información: el itinerario de la información pasa de supervisores a coordinadores y de éstos a los agentes. Cuando los coordinadores tienen necesidad de dar una comunicación al grupo de agentes que tienen bajo su organización, suelen realizarse improvisadas reuniones para realizarlo (reuniones de grupo). También los coordinadores realizan una serie de escuchas a los agentes (al menos dos al mes), de las cuales realizan la oportuna notificación de calificaciones o cualquier otra circunstancia mediante reuniones breves y personales con los agentes de los aspectos necesarios para la mejora del rendimiento personal del agente o simplemente para transmitirse uno a otro sus inquietudes laborales.

También son fuente habitual de información las circulares, tanto impresas en papel como electrónicas, de carácter prácticamente diario sobre procedimientos, novedades, etc.

Otra fuente de comunicación son los tabloneros de anuncios: tablón de turnos y vacaciones, tablón sindical y tablón de recursos humanos, así como el buzón del departamento de turnos.

- Participación: la vía principal de participación en la empresa son las citadas reuniones, tanto individuales como colectivas en las que se suele hacer exposición de las quejas y sugerencias de los agentes, al igual que los coordinadores realizan con los supervisores.

La otra vía de participación es la que efectúa la representación de los trabajadores y secciones sindicales en la empresa, con un horario semanal de atención.

- Ambiente e integración laboral: el ambiente laboral que se respira en la empresa es, en principio, correcto, si bien las relaciones laborales (conversación, proximidad en el puesto, etc.) no son muy favorecidas por la actividad (el agente habla constantemente con los clientes y muy pocas veces se tiene el mismo puesto varios días seguidos, ya que son aleatorios). Sí existe un compañerismo patente, favorecido por factores como es el hecho de que se realizan los descansos y comidas siempre con compañeros distintos (lo que favorece la aproximación de unos y otros), y también por las edades de los trabajadores (mayoritariamente, casi en su totalidad, son personas jóvenes, entre 20 y 30 años) muy similares, lo que hace tener puntos de vista e inquietudes análogas entre ellos.

Este aspecto de la homogeneidad demográfica en la empresa es muy relevante y nos detendremos más adelante en ella.

- Promoción profesional: ésta es la característica que hace más atractiva la actividad a gran parte de los teleoperadores, dado que las posibilidades de promoción son muy amplias y a un plazo no elevado. La mayoría de mandos de línea hace escasos meses

eran simples teleoperadores, y por política empresarial de TELKETING y de MOVILTEC, para cubrir los puestos superiores es necesario pasar por el de teleoperador, que de hecho ha sido la trayectoria de supervisores y director del centro.

Para promocionar, los requisitos que se observan son la titulación académica y la calificación continuada que se vaya obteniendo por las diversas escuchas a que son sometidos los teleoperadores o por visitas de inspección y evaluación a los coordinadores.

- Satisfacción laboral: este aspecto es de difícil apreciación, dado que el perfil de los trabajadores, como comentábamos anteriormente, es homogéneo en cuanto a la edad, pero muy heterogéneo en cuanto a las expectativas en el puesto.

Voy a realizar una clasificación muy experimental de la población de trabajadores en la empresa (en relación al puesto más numeroso, el de teleoperador):

- Primer grupo: compuesto por mayores de 30 años. Lo componen personas, mayoritariamente del sexo femenino, con una titulación o formación media o elemental, con difíciles expectativas de encontrar otros trabajos, escasa motivación y objetivos de promoción. Obtienen como ventaja del trabajo el horario a jornada continuada que les permite compaginar el empleo con el cuidado de niños o de realización de tareas domésticas. Es un grupo minoritario.
- Segundo grupo: compuesto por jóvenes entre 20 y 28 años. Éste es en la mayoría de los casos su primer empleo. Tienen una formación universitaria o están realizando sus estudios superiores. Aquellos que están terminando estudios tienen escasas expectativas en este puesto y lo consideran un trabajo temporal, «de paso». Es un grupo moderadamente amplio.
- Tercer grupo: compuesto por jóvenes de 18 a 30 años. Tienen una formación básica y no suele ser su primer empleo. Consideran este trabajo como una ocasión de progreso y promoción profesional que en otros trabajos quizá no podrían obtener, aunque también existen titulados superiores con las mismas expectativas de ascenso. Consideran este trabajo con expectativas de permanencia. Es probablemente el grupo más numeroso.

Según esta clasificación, ciertamente *sui géneris* que hemos realizado, los más satisfechos con el trabajo serían los componentes del tercer grupo, seguidos de los del primero, siendo los menos satisfechos con el puesto de trabajo los integrantes del segundo grupo.

6.2. Análisis de los datos obtenidos.

Una vez observadas cuáles son las circunstancias que rodean a los aspectos más determinantes en el nivel de calidad de vida en el trabajo de los empleados de esta empresa, vamos a proceder a analizarlas con el fin de detectar aquellos puntos que podemos calificar como satisfactorios y aquellos otros que son deficitarios. Para ello vamos a continuar con la misma clasificación de las condiciones laborales más determinantes:

- Condiciones físicas y/o medioambientales: en líneas generales, en estos aspectos relacionados con el confort del trabajador, podemos afirmar que las condiciones son adecuadas u óptimas, observando que las condiciones ambientales son correctas en cuanto a temperatura, humedad, iluminación, vibraciones, radiaciones, ergonomía del puesto, esfuerzo físico y seguridad.

Son sin embargo circunstancias a mejorar tanto el nivel sonoro soportado como la carga mental de trabajo, ya que aunque son estos aspectos dados por el propio puesto de trabajo, sería necesario poner énfasis en la mitigación de los mismos ya que ambos pueden redundar en un progresivo deterioro de la salud, y ello unido al estrés puede ocasionar situaciones de ansiedad y fatiga psíquica que en ningún modo ayudan a mejorar el nivel de calidad de vida en el trabajo ni la calidad en el desarrollo de la actividad.

- Condiciones laborales o contractuales: en este apartado es donde se detectan la mayoría de los déficit de calidad de vida laboral, destacando como aspectos más negativos los derivados de las contrataciones, todas ellas de carácter temporal lo que no permite una estabilidad en el puesto y crea una incertidumbre notable en el trabajador. Lo mismo podemos decir en el caso de las contrataciones a tiempo parcial, muy numerosas, que en la mayoría de los casos resulta insuficiente para los trabajadores, ya que al tener una menor remuneración, en ocasiones no pueden satisfacer sus necesidades económicas.

También es un aspecto negativo, en orden a alcanzar un adecuado nivel de calidad de vida en el trabajo, el trabajo a turnos, no ya en la propia naturaleza del mismo, sino en la distribución de horarios, descansos, y el cambio constante que se produce en los mismos, con la situación de descontento que produce y la desorientación horaria a que somete a los trabajadores, amén de las alteraciones psíquicas y fisiológicas a que puede dar lugar, provocando en muchos casos un absentismo elevado.

Por último, como negativo también calificamos la distribución de vacaciones y disfrute de días libres, ya que ante la falta de concreción en convenio colectivo (nótese que es tan sólo el segundo convenio que se establece en este sector, dada la novedad relativa de la actividad, la inexperiencia en negociación existente provoca lagunas y disfuncionalidades del marco negocial que no existe en otros sectores más consolidados), se da lugar a una amplia discrecionalidad en su concesión al no existir mínimos ni máximos en los días festivos a realizar ni criterios suficientes de preferencia y disfrute de períodos vacacionales (sólo los mencionados de paternidad y antigüedad). Todo ello crea un malestar profundo en el trabajador, que se siente marioneta de la empresa en muchos casos y aspectos.

Sí hay que marcar como positivo lo relacionado con la formación, que permite un adecuado y continuo reciclaje y permite al teleoperador ampliar sus conocimientos y expectativas dentro del sector de actividad.

- Clima social o laboral: también estas condiciones de relación interpersonal, en líneas generales, se pueden calificar como positivas en lo que afecta al nivel de calidad de vida en el trabajo.

Las relaciones interpersonales en esta empresa se llevan a cabo de manera cordial, favorecidas como indicábamos por un ambiente homogéneo en cuanto a la edad de los trabajadores, necesidades e inquietudes.

Factor positivo es la planificación de la promoción profesional, ya que en la empresa contratada se siguen las líneas marcadas por la concesionaria, MOVILTEC, que presta la adecuada atención a este aspecto en orden a ir cubriendo los puestos de entre sus propios empleados, y de carrera profesional que es fundamental dentro de su política de recursos humanos.

La comunicación en línea horizontal y descendente parece adecuada, lo que no podemos afirmar de la línea ascendente, dado que sólo apreciamos un modo de comunicación en este sentido, la comunicación directa con los jefes de línea (los coordinadores), lo mismo que ocurre con la participación, que no parece tener canales específicos de manifestación, salvo los ordinarios de representación sindical de los trabajadores y las reuniones «intra grupos». Por ello no afirmamos tampoco que la comunicación y participación sean deficientes, ya que no podemos verificar que lleguen a su destino en sentido ascendente.

El factor tal vez más negativo en este orden sería el de la motivación y satisfacción profesional, probablemente dado porque, al ser un puesto sin necesidad de cualificación específica en un origen, y ser una actividad sin estabilidad laboral, existe un alto índice de provisionalidad en la empresa, y se produce un flujo constante de altas y bajas de trabajadores en la misma, es decir, que gran parte de los trabajadores están «de paso» y tienen sus miradas centradas en otros puestos de trabajo que les ofrezcan mayores expectativas laborales en salario, mejores condiciones laborales y, sobre todo, mayor estabilidad laboral.

Por todo lo anteriormente dicho, como resultado del análisis efectuado, destacamos una serie de aspectos que inciden negativamente en el nivel de calidad de vida en el trabajo de los empleados de esta empresa.

Estos aspectos son los siguientes:

1. Carga mental de trabajo elevada, constante e ininterrumpida. Estrés.
2. Trabajo a turnos. Horarios, descansos, permisos y vacaciones deficientemente planificados.
3. Baja motivación laboral.
4. Falta de estabilidad laboral.

6.3. Consecuencias de los factores detectados.

En función de los condicionantes señalados como negativos para alcanzar un óptimo nivel de calidad de vida en el trabajo se pueden extraer una serie de consecuencias.

Se produce un fuerte desinterés por el trabajo, el trabajo no produce interés para el empleado y tampoco, por tanto, los resultados del mismo, prestándose poca atención a si el trabajo que se efectúa es de calidad o no. Ello redundará en una baja productividad del trabajador que se refleja a corto o medio plazo en los resultados económicos de la empresa, más aún en este caso cuando la empresa depende para su funcionamiento de una prórroga del contrato con la empresa concesionaria, que depende directamente de sus resultados, en este caso de la calificación que obtiene de la empresa auditora de la calidad del servicio (AUDITORÍA TELEFÓNICA).

Podemos señalar algunos efectos de estas circunstancias:

- En primer lugar, la carga mental de trabajo y el estrés producen efectos tanto en la salud del trabajador como en su rendimiento.

En la salud del trabajador, según el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT), la principal consecuencia es la aparición de la fatiga mental, tanto nerviosa o temporal, como, al prolongarse la situación de estrés y carga mental, la fatiga patológica de consecuencias más graves. La fatiga mental, que se define como la alteración temporal (disminución) de la eficiencia funcional mental y física, causa principalmente el efecto de disminuir la capacidad de análisis de datos, de toma de decisiones y de concentración mental, lo que desencadena la producción de errores en el desempeño de la actividad, con el consiguiente descenso de la productividad, que frecuentemente desemboca en accidentes laborales (se dice que la fatiga es el escalón anterior al accidente de trabajo). También la fatiga puede producir la aparición de los denominados *lapses*, bloqueos que actúan como mecanismos automáticos de regulación del organismo frente a la fatiga conforme se prolonga en el tiempo la exigencia de atención y de procesamiento de información.

Consecuencias fisiológicas del estrés y de la carga mental de trabajo son el aumento de la tensión arterial, del colesterol y de glucemia en sangre (diabetes), sensación de preocupación, indecisión, bajo nivel de concentración, desorientación, mal humor, hipersensibilidad a la crítica, sentimientos de falta de control, imprecisión, trastornos dermatológicos, psicopatológicos y sexuales, dolores crónicos y cefaleas continuas, y puede conducir a modificar conductas del individuo, provocando un mayor consumo de alcohol y tabaco, exceso o falta de apetito, entre otras. Todo ello va ligado a un progresivo aumento del absentismo laboral de corta duración que produce altos costes económicos y también un descenso en la productividad.

- El trabajo a turnos y los períodos de descanso irregulares también son causa directa de múltiples alteraciones del organismo y de riesgos para la salud de los trabajadores. Siguiendo los estudios del INSHT, se ha comprobado que el trabajo a turnos produce alteraciones psicofísicas, trastornos del sueño y modificaciones de los hábitos alimentarios, así como perturbaciones en la vida familiar y social.

En la actividad profesional, el trabajo a turnos tiene repercusiones negativas como falta de atención, percepción incorrecta de la información recibida, lentitud de reflejos, etc. Además suele producirse en los cambios de turno, por las prisas o el cansancio de los que desocu-

pan, una falta de coordinación y concreción a la hora de transmitir consignas o informaciones necesarias para el correcto desempeño del puesto, redundado, de nuevo, en la comisión de errores o accidentes.

Como indicábamos, pueden producirse también a consecuencia del trabajo a turnos, al cambiar el curso normal de los ritmos cardíacos, alteraciones del sueño, lo que hace más difícil la adaptación plena al cambio horario.

Son muy frecuentes también las alteraciones digestivas por el cambio en los hábitos alimentarios. Las personas necesitan al menos tres comidas diarias, algunas de ellas calientes, con un cierto aporte calórico y tomadas a una hora más o menos regular. El horario de trabajo afecta a la calidad, cantidad y ritmo de las comidas; se suelen tomar comidas rápidas y en un tiempo corto e inhabitual. Desde el punto de vista nutricional, los alimentos están mal repartidos a lo largo de la jornada y suelen tener un alto contenido calórico, con abuso de ingesta de grasas.

Estas situaciones se ponen más de manifiesto en la empresa que estudiamos ya los descansos utilizados para comer son totalmente irregulares y variables, de entre 20 y 30 minutos de duración, y por ejemplo, en una semana de trabajo de martes a sábado, en turno de mañana puede comerse cada día a una hora distinta en una franja horaria entre las 10.00 horas y las 15.00 horas, y que el local destinado al efecto no tiene servicio de cafetería sino sólo algunas máquinas expendedoras de comidas preparadas, en su mayoría, frías.

Por último en lo referido a este aspecto del trabajo a turnos, también pueden producirse alteraciones de la vida social y familiar. El tiempo libre se valora en cuanto que permite realizar una serie de actividades de orden personal y doméstico, desarrollar intereses y talentos personales y facilitar la relación con los demás. El trabajo a turnos dificulta estas actividades e incluso la relación diaria debido a la falta de coincidencia con los demás componentes de la unidad familiar o social. Se limita la vida de pareja, se confunden los roles familiares de «padre», «madre» o «hijo», existen problemas de coordinación, organización y comunicación, se reduce la posibilidad de participación en actividades sociales, y el tiempo de ocio se emplea casi en su totalidad en actividades individualistas, se crea una sensación de aislamiento y de inseguridad frente a la sociedad.

- La motivación es otro de los déficit, en cuanto a calidad de vida en el trabajo, detectados en la empresa, fruto de la combinación de todos los factores que estamos analizando.

También el trabajo a turnos afecta a la motivación dado que las personas que trabajan a turnos demuestran una menor satisfacción con el horario y con el trabajo en general, que las personas que prestan sus servicios en jornada laboral ordinaria. Ello puede ser debido a diversas causas, pero, sin duda, una de ellas es la falta de adaptación debida a la alteración de los ritmos circadianos y sociales, así como una deficiente organización de los turnos, horarios y descansos, tanto dentro de la jornada como días de libranza y vacacionales.

Según la prestigiosa Organización GALLUP, como resultado de un estudio realizado en EEUU sobre más de 1,4 millones de trabajadores en los últimos tres años, en ese país el 19% de los trabajadores se sienten insatisfechos y faltan al trabajo 3,5 días más que el resto

de sus compañeros, lo que origina unas pérdidas globales de unos 300.000 millones de dólares al año, lo que nos puede ofrecer una idea de la importancia de este aspecto en la economía empresarial, y más así si apreciamos que sólo se computan las pérdidas por absentismo sin considerar la baja de productividad de un empleado desmotivado.

Los trabajadores faltos de motivación tienden a ser mucho menos productivos, se muestran menos fieles a su empresa, están menos satisfechos con su vida privada, presentan niveles mayores de estrés que sus colegas, y tienen un absentismo laboral superior.

- La inestabilidad laboral es también fuente permanente de conflicto para el individuo y juega a su vez un papel muy negativo en la motivación laboral, ya que se crea una situación de incertidumbre, de insatisfacción y de ansiedad, que redonda de nuevo en estrés y fatiga mental.

A continuación vamos a poder observar sobre la realidad las consecuencias de estos déficit en relación con la calidad de vida en el trabajo, traducidos en el análisis de las asistencias médicas y las bajas que se producen en la empresa.

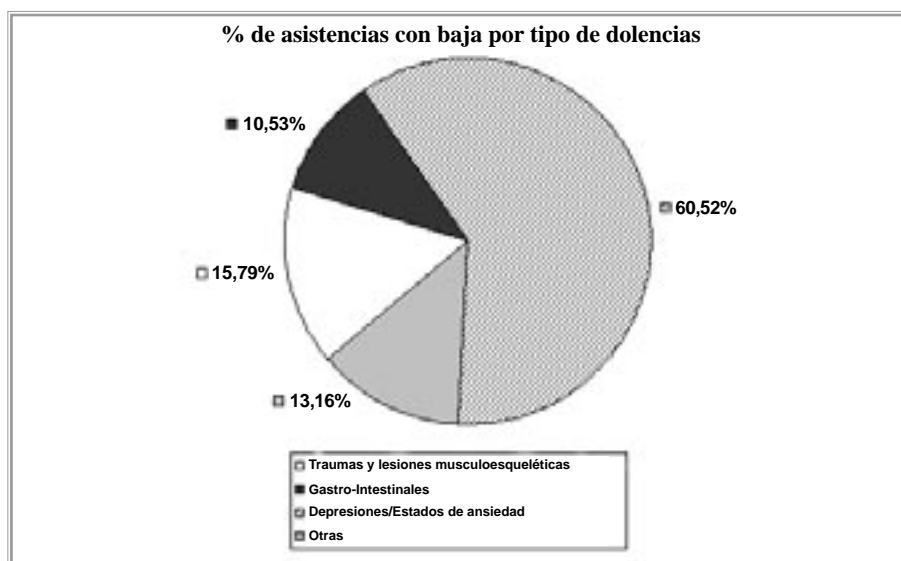
Tomamos como referencia los datos proporcionados por los servicios de atención sanitaria y prevención de riesgos laborales de la mutua de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales SALUTIS, respecto a las asistencias y bajas que se efectúan en la misma.

En primer lugar, analizando el total de asistencias que ocasionan baja, producidas (a fecha de 15/5/2002) en todas las empresas con las que colabora dicha mutua, para observar la tipología de bajas que se producen, clasificándolas por dolencias. El siguiente gráfico representa dolencias sobre un total de 295 bajas:



De este análisis se extrae que la mayor parte de las asistencias que acarrear baja son las producidas por traumas y lesiones musculoesqueléticas (accidentes de tráfico, cortes, fracturas, torceduras, golpes, etc.) derivadas de accidentes de trabajo, seguidas de las enfermedades comunes (clasificadas como «otras» y que comprenden enfermedades hepáticas, víricas, infecciones, etc., que no supera ninguna de ellas el 1% de las bajas totales).

Podemos contrastar a continuación estos datos generales de asistencias con baja, con los obtenidos sólo con la empresa TELKETING (también a fecha de 15/5/2002). Los siguientes datos los obtenemos sobre un total de 38 bajas:



Podemos comprobar cómo en la empresa TELKETING es muy superior el número de bajas por depresiones y estados de ansiedad, asociadas al estrés y la carga mental de trabajo, y en menor medida el de afecciones gastrointestinales, ligadas idfectiblemente a los hábitos alimentarios derivados del trabajo a turnos.

Además, es un aspecto a destacar, que la duración media de las bajas más numerosas en TELKETING, depresión y estados de ansiedad, es muy superior a la del resto de dolencias, como, por ejemplo, caso de los traumas o enfermedades comunes, con lo que se acarrear unos mayores perjuicios tanto económicos (cuanto mayor es la duración de la baja, mayor es el coste económico de la misma) como organizativos para la empresa.

6.4. Plan de actuación para la mejora de la calidad de vida en el trabajo.

A continuación se procede a elaborar un plan de actuación en orden a mejorar de manera global el nivel de calidad de vida en el trabajo de los empleados de la empresa de referencia, TELKETING.

Como todo plan de actuación en una empresa, para su puesta en marcha debe contar con la aprobación de las estructuras directivas de la misma y de una dotación económica, estructural y organizativa para ser llevado a cabo.

Los objetivos fundamentales de este plan se resumen en dos: a) Mantener y potenciar las políticas positivas para la calidad de vida en el trabajo; b) Eliminar o mitigar los aspectos deficitarios para la calidad de vida laboral, proponiendo medidas y analizando los costes económicos y organizativos de las mismas.

Nuestro plan va a seguir estructurado en los tres aspectos o condiciones que nos han servido de base a lo largo de toda nuestra exposición: condiciones físicas, laborales y de clima social.

6.4.1. Mantenimiento y potenciación de condiciones favorables.

- Condiciones físicas y/o medioambientales: en este aspecto las directrices se encaminan al mantenimiento del nivel de confortabilidad, y dado que las instalaciones son modernas y adecuadas, nos encaminaremos a continuar mediante un adecuado mantenimiento de las mismas. Para ello se controlará que el departamento de mantenimiento realice un examen periódico de las condiciones ambientales tales como humedad, temperatura, e iluminación, mediante los ajustes necesarios en equipos de climatización y calefacción, equipos eléctricos, sustitución de materiales estropeados inadecuados u obsoletos, tales como mobiliario (sillas anatómicas, mesas, equipos informáticos, etc.), líneas telefónicas, etc. Todo ello se acompañará de una adecuada limpieza de las estancias, luminarias, pantallas de ordenadores, limpieza biológica (fumigación), con el objetivo de la aparición de agentes perjudiciales (ácaros, insectos, pérdida de iluminación por suciedad, etc.).

De igual modo se establecerá una partida económica a establecer por la dirección, junto con el departamento de recursos humanos y soporte técnico para la actualización de equipos informáticos, modernización y en especial, dadas las circunstancias deficitarias de este aspecto, para la mejora, en la medida de lo posible, del sometimiento al nivel sonoro, mediante adaptación de sistemas auditivos (cascos), mejorando su calidad y confort.

También y por último se continuará con la política de prevención de riesgos laborales (continuando con el plan de prevención de riesgos laborales establecido) y de vigilancia de la salud de los trabajadores mediante los reconocimientos médicos periódicos, todo ello en colaboración con la mutua de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales colaboradora, en este caso la mutua SALUTIS, a través de sus equipos y personal sanitario y gabinete de prevención de riesgos laborales, a través de los acuerdos y contratos suscritos con la misma.

- Condiciones laborales o contractuales: en este aspecto, siguiendo con la línea marcada, en cuanto a la formación, se continuará impartiendo cursos sobre los diferentes aspectos de la actividad, dotando de medios adecuados al departamento correspondiente mediante una mejora sobre la asignación propuesta para el mismo, y tratando de que la formación se centre en aquellos empleados que presentan una mayor dificultad en la realización de diversas

áreas, de modo que se aumente su rendimiento, se potencie su motivación elevando su estimación del desempeño del puesto y sus expectativas de promoción. No obstante se seguirá facilitando cursos de formación a todos los demás empleados de modo que se recicle permanentemente el personal, se informe sobre nuevos aspectos o productos que vayan surgiendo, se evite la sensación de exclusión y se aumente la motivación general, a la vez que suponga un descanso psíquico en determinados momentos de exceso de trabajo.

Además se propondrá una promoción de teleoperadores para cubrir un puesto de coordinador de formación para llegar el número de teleoperadores (entre los departamentos de 111, club de clientes, idiomas, atención personalizada y reclamaciones sobre factura, que son los principales destinatarios de la formación) por coordinador de formación, que actualmente es de más de 56, a reducirse a menos de 50 teleoperadores por coordinador, esto es, nombrar uno o dos coordinadores, según las posibilidades económicas en el momento de la selección. Con ello se pretende una mejora de la formación y potenciar la motivación entre los teleoperadores, dada la posibilidad patente de promocionarse en su empresa.

También se proveerá la formación de los propios coordinadores de este departamento y del resto, a fin de mejorar la calidad de la formación y del seguimiento de los teleoperadores. Para ello no será necesaria asignación económica, dado que esta función la realiza el departamento central de formación central de TELKETING, sito en su centro de trabajo de Madrid.

Por último se establecerán contactos con la Organización de Empresarios de la provincia, entidad a la que está asociada TELKETING para que ésta, a través de su centro de formación, informe y proporcione los cursos de formación que imparte habitualmente con cargo al fondo social europeo, no sólo sobre actividades relacionadas con el telemarketing, sino sobre cualesquiera otras. Con ello igualmente se potencian la motivación del trabajador y su desarrollo personal y profesional, lo que también redundará en su rendimiento en la empresa. A estos efectos se publicará en el tablón de anuncios de formación la oferta de cursos que se facilite por esta Organización de Empresarios de la provincia.

- **Clima social o laboral:** dadas las correctas relaciones interpersonales que se desarrollan en la empresa, sólo vamos a proceder a fomentarlas para que se desarrollen de igual modo en el futuro.

Para ello se propondrá, al menos una vez cada seis meses una actividad socio/cultural a la que podrán asistir todos los integrantes de la plantilla. Las actividades a plantear serán de planificación durante el semestre, y serán proyectadas hacia la convivencia y contacto de los empleados entre sí, sin distinguir cargos o puestos dentro de ella. Serán de asistencia voluntaria, aunque, según se vayan planteando, se tratarán de hacer atractivas para así lograr una presencia masiva. Se realizarán en dos turnos, es decir, en dos ocasiones y horarios cada una para que puedan asistir a ella la totalidad de los empleados (dado el carácter del servicio, que se presta todos los días de la semana y en dos turnos de mañana y tarde). En la medida de lo posible será subvencionado su coste por la empresa, pero sin precisar la cantidad mientras no esté planificada la actividad que podrá ser propuesta y planificada por los propios trabajadores, fomentando así, igualmente, sus relaciones interpersonales y capacidad organizativa. De no existir propuestas, la dirección propondrá las actividades.

Se tratará en este sentido de llegar a acuerdos con el patronato deportivo municipal o empresas dedicadas al deporte (gimnasios, tiendas de ropa deportiva, etc.) a fin de generar beneficios en forma de descuentos o facilidades para la práctica deportiva de los empleados y promocionar así el deporte, que mejora de manera manifiesta la salud laboral, la prevención del estrés, y puede dar origen al establecimiento de lazos de amistad y de relación interpersonal, fuera también de la jornada laboral, al practicar deporte de manera conjunta o en equipos.

Por lo que respecta a la promoción profesional, y dentro de los planes de carrera de la empresa, se proyectarán, además de las mencionadas club de clientes para coordinador de formación, todas aquellas club de clientes necesarias para cubrir los puestos vacantes y mejorar la calidad de organización del trabajo (esto es, más coordinadores de los distintos departamentos por número de agentes), siguiendo los principios de igualdad, capacidad y mérito profesional en su provisión, mostrando así a los trabajadores que es posible la promoción interna a través del esfuerzo y la dedicación en el trabajo, lo que aumenta de manera notable el nivel general de motivación laboral.

6.4.2. Planificación de la actuación en los aspectos deficitarios.

- Condiciones físicas y/o medioambientales: básicamente en este aspecto, las medidas a adoptar deben girar en torno a dos aspectos determinantes para la mejora de la calidad de vida en el trabajo y que además se muestran como bastante deficitarios en la empresa que estamos estudiando: la carga mental de trabajo y el estrés.
 - En cuanto a la carga mental de trabajo se puede actuar sobre dos aspectos fundamentalmente: sobre la organización y sobre el individuo.

Sobre la organización, se puede actuar sobre el contenido y condiciones de trabajo. En primer lugar adaptando el puesto de trabajo, haciéndolo más ergonómico, actualizando los útiles y herramientas de trabajo. También lo lograremos reduciendo la cantidad de información que le llega al individuo para facilitar la concentración de éste en la realización de su tarea principal. Por último reestructurar los tiempos para permitir la organización del trabajo en aquellos intervalos que permite la prestación del servicio, realizando descansos suficientes para «desconectar» de la actividad y permitir una cierta relajación mental, y, cuando sea posible, facilitar la rotación en las actividades del trabajador, para favorecer el movimiento mental.

Sobre el individuo, dotándole de más formación sobre las técnicas y estrategias del trabajo, y facilitándole información sobre cómo fortalecer la propia capacidad de resistencia a la fatiga mental, que se ha demostrado (según el INSHT) que es la mejor medida de lucha frente a la carga mental del trabajo, a través de la mejora de hábitos de alimentación, descanso y ejercicio.

Todo lo anteriormente expuesto, como es lógico, para ser puesto en práctica necesita de unas dotaciones económicas y de medios personales, materiales y organizativos. En efecto, se procederá a establecer una partida económica de acuerdo con la dirección del cen-

tro que tenga por finalizar adecuar más aún, si es posible, los equipos y herramientas de trabajo al trabajador, actualizándolas y adaptándolas; igualmente esta partida se dirigirá a formar e informar a los trabajadores sobre varios aspectos, como son la adecuada utilización de los equipos y de procesamiento de la información, que llevará a cabo el departamento de formación, y también, contando con la colaboración de la mutua de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales SALUTIS y sus servicios de vigilancia de la salud y prevención de riesgos laborales, sobre los aspectos relacionados con la preparación para la resistencia a la fatiga mental mediante hábitos saludables (alimentación, descanso y ejercicio).

En cuanto a la reestructuración de tiempos y descansos, hablaremos de ella en el siguiente punto al abordar lo relativo al trabajo a turnos.

- Por lo que respecta al estrés, hay cuatro elementos importantes en su aparición y sobre los cuales debemos actuar: la presencia de unas demandas o condiciones de trabajo estresantes, la percepción de esas condiciones como amenazantes, las dificultades para afrontar esas demandas y las consiguientes respuestas fisiológicas y emocionales inadecuadas que le provocan.

Hay que detectar, por tanto, cuáles son los elementos estresantes, cómo los percibe el trabajador y cómo le afectan en su vida personal y profesional, lo que realizaremos mediante una encuesta a los empleados a través de un formulario de carácter anónimo en el que se preguntará cuáles son aquellos aspectos en los que se encuentra más superado por las exigencias del puesto de trabajo y en qué medida le afecta, además de otros factores (véase **Anexo I**).

Además al igual que con la carga mental de trabajo también se informará a los trabajadores de cuál es su papel dentro de la organización, cómo se debe ejecutar el trabajo y cuáles son los cauces de resolución de conflictos dentro de la empresa, a fin de evitar temores o circunstancias de amenaza causantes del estrés, en este caso, por no tener una adecuada información. Como vemos, la comunicación y la información son muy relevantes en este aspecto.

También, dentro de la política de vigilancia de la salud, se formará a los empleados sobre técnicas de control del estrés, tales como técnicas de relajamiento, de respiración o de afrontamiento de los problemas.

- Condiciones laborales o contractuales: en este apartado hay que destacar básicamente un condicionante que afecta a otros muchos y que se configura como el mayor obstáculo de la actividad que tratamos en aras de lograr mejorar el nivel de calidad de vida de los empleados de Telketing, el trabajo a turnos. Este aspecto afecta a la motivación, salud laboral, estrés, carga mental, fatiga, clima laboral... Por ello es necesario realizar un replanteamiento del trabajo a turnos en esta empresa y de la distribución de los mismos, descansos, festivos y vacaciones.

Partiendo, en primer lugar de la premisa de tres turnos, mañana, tarde e intermedio, y de que el grupo minoritario, que es el de preferencia, es el de tarde, propongo como medida a adoptar que aquellos teleoperadores que manifiesten su preferencia por el turno de

tarde, se les asigne permanentemente este turno, con lo que se conseguirán dos efectos: el primero, una menor rotación, ya que sólo tendrán algún turno no elegido aquellos que hayan optado como preferencia por el turno de mañana (menor rotación), y además, esto conducirá a que algunos, ante la mayor estabilidad por la tarde, cambien sus preferencias por aquel turno (nivelación de preferencias, que conlleva mayor estabilidad), igualando las preferencias y con ello permitiendo una menor complejidad y menor rotación en el establecimiento de turnos.

En segundo lugar y respecto a los descansos, a fin de evitar aquellas perturbaciones en la salud derivadas de las alteraciones en los hábitos alimenticios, se propone fijar un horario de descanso igual en todo el mes, es decir, que se establezca una hora del descanso de comida que no varíe a lo largo de las cuatro o cinco semanas que se establece en el calendario de turnos mensual, así como priorizar los descansos entre las 12.00 horas y las 15.00 horas en los turnos de mañana y entre las 19.00 horas y las 22.00 horas en los de tarde (que también es de aplicación a los turnos intermedios), sobre todo de aquellos trabajadores de mayor duración de jornada (8 horas); en los de jornadas inferiores tratar, en la medida de lo posible que aquellos trabajadores de jornada inferior (6 ó 4 horas) no finalicen la misma más allá de las 15.00 horas en el turno de mañana, ni comiencen antes de las 16.00 horas o finalicen después de las 22.00 en el turno de tarde. Ello debe ir acompañado del respeto de los 5 minutos de descanso por cada 2 horas de trabajo no acumulables establecido por el convenio colectivo de telemarketing.

En cuanto a los días festivos se tratará de realizar la siguiente distribución: se descansarán 2 ó 3 domingos al mes, y al menos 2 fines de semana completos; no se podrán trabajar más de 6 festivos al año y nunca 3 festivos consecutivos; la asignación de vacaciones seguirá con la preferencia actual por hijos pero sólo en las vacaciones de verano, concediendo la preferencia al resto para las vacaciones fuera de los meses de junio, julio y agosto, evitando así la desmotivación de aquéllos sin preferencia y además induciendo a que se evite el colapso de solicitudes de vacaciones para los meses estivales propiciando la solicitud de otros períodos.

Para esta reasignación de turnos será necesario una partida económica que afectará a dos aspectos: por un lado, la adquisición de un programa informático, si no se posee ya, que permita la asignación equitativa de turnos con estas variables, evitando la discrecionalidad en su concesión, evitando las influencias y favoreciendo la confianza en la organización; por otro lado, y dados los déficit de personal que pueden originarse en determinados horarios y turnos debido a estas medidas, se promoverá el cambio de jornada, con lo que conlleva cambio de salario, de 4 ó 6 horas a 8 horas, a aquellos trabajadores a tiempo parcial que así lo soliciten, según preferencia de antigüedad, con lo que mejora la situación laboral de algunos trabajadores y su motivación.

Pese a estas medidas, es difícil solventar todas las incidencias que el trabajo a turnos tiene sobre el nivel global de calidad de vida en el trabajo, pero también es necesario entender que es un aspecto característico e inevitable de este sector del telemarketing.

- Clima social o laboral: en este aspecto, como indicábamos con anterioridad, los factores más deficientes eran la motivación y la estabilidad laboral.
 - En cuanto a la motivación, ya indicamos en los anteriores apartados, algunas medidas como la planificación de club de clientes internas, la formación interna y externa, así como la reestructuración de turnos y períodos de descanso. Pero además es esencial en la motivación laboral favorecer un aspecto prioritario: la comunicación.

La comunicación en todas las direcciones (ascendente, descendente y horizontal), favorece la motivación ya que una comunicación e información adecuadas evita temores del trabajador, aclara las posibilidades de mejora y facilita el reconocimiento de los méritos y logros alcanzados por un trabajo bien hecho. Por ello la medida a adoptar en este sentido se dirige a implantar reuniones informativas para debatir cualquier tipo de circunstancia relativa al funcionamiento global de la empresa, aclarar dudas o plantear diversas cuestiones. Estas reuniones se llevarán a cabo entre los teleoperadores de un grupo y su coordinador, al menos 2 veces al mes y, al menos, con una duración de 30 minutos cada una. También, cuando sea necesario se llevarán a cabo reuniones entre los distintos coordinadores y de éstos con sus supervisores.

Con el fin de mejorar la comunicación en la empresa, se instalará, en un lugar visible y de tránsito, un buzón de sugerencias, quejas y cualquier manifestación realizada que los trabajadores consideren que es necesario que conozca la dirección para lo que se facilitarán unos modelos en los cuales plantear estas cuestiones (véase **Anexo II**). Asimismo se establecerá un horario de consultas del departamento de recursos humanos, en turno de mañana y de tarde.

Además, como medida motivadora, se tratará de facilitar la delegación de funciones entre los coordinadores y aquellos teleoperadores más capacitados, de modo que éstos vayan tomando responsabilidades y adquieran experiencia en materias en las que es probable que en un futuro realicen, dada la posibilidad de la promoción profesional interna.

- El otro factor que en este apartado destacábamos como negativo es el de la inestabilidad laboral. En lo relativo a los tipos de contratación, y al contrato de obra en concreto que es el predominante (prácticamente el único, salvo altos cargos, dirección, etc.), la empresa se encuentra bastante limitada por el carácter del servicio que se presta mediante contrata. No obstante se hace necesario seguir las directrices del vigente convenio de telemarketing de 2002, en el que se establece que al menos el 30% de personal de operaciones (que es el que trabaja por campañas o por contrata y que abarcaría, en este caso, a teleoperadores y coordinadores) ha de tener un contrato indefinido, y que la conversión de contratos temporales a indefinidos ha de realizarse a razón de un 10% al año. Con ello se logrará una considerable mejora de la estabilidad laboral para los trabajadores y un elemento motivador dado que los criterios a la hora de la modificación del contrato será de un 50% por antigüedad, un 10% por formación y un destacable 40% por valoración del desempeño. Además la empresa podrá beneficiarse del programa de fomento de empleo para el año 2002, establecido por la Ley 24/2001, de 27 de diciem-

bre, por el que se mantienen las bonificaciones del Programa de 2001 para la transformación a indefinidos de contratos temporales (dentro de los que se enmarcan los contratos por obra o servicio determinado) celebrados con anterioridad a 1 de enero de 2002.

Asimismo, también contribuye a la mejora de la estabilidad laboral, o, al menos, a la mejora de las condiciones económicas y protección social la transformación de los contratos a tiempo parcial por contratos a jornada completa que indicábamos en el anterior apartado.

Por lo demás, son difíciles de poner en práctica otras medidas de mejora de la estabilidad laboral, dado el condicionamiento de la actividad a la renovación de la contrata.

7. CONCLUSIONES

Para realizar este plan es adecuado realizar previamente una ronda de consultas con los distintos departamentos de la empresa, sondear la opinión de los trabajadores y muy en especial practicar reuniones y negociaciones con los representantes de los trabajadores en persona de los delegados de personal y los servicios de prevención de riesgos laborales y con la mutua de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales con la que se tenga colaboración.

Una vez establecido el plan, es necesaria su aprobación por la dirección y su puesta en marcha. Para ello es necesario la colaboración de todos los departamentos en una actuación conjunta y coordinada, no tomada sólo como labor del departamento de recursos humanos, sino de todo el conjunto de la organización, dado que, efectivamente, se trata de medidas para mejorar la calidad de vida en el trabajo de los empleados de una empresa, TELKETING, pero esta mejora puede tener efectos determinantes en la marcha económica de la misma. Esto se produce por múltiples razones: al mejorar la calidad de vida, la satisfacción laboral, la motivación de los trabajadores, se eleva el valor del activo más importante de la empresa, el capital humano; se mejora la productividad y la calidad del trabajo en una actividad tan necesitada de mantener unos niveles elevados en este sentido, dado el control a que somete su actividad la empresa concesionaria, y de las que depende la continuidad de la empresa en el sector, renovación de contratos, etc.

Es además patente que al aumentar el nivel global de calidad de vida en el trabajo en una empresa, se evitan costes económicos patentes como es el producido por bajas (demostrado anteriormente) y absentismo, cuya frecuencia y duración se reducen ostensiblemente al mejorar la salud física y psíquica de los empleados y mejorar el modo en el que el trabajador afronta la jornada laboral al sentirse en un ambiente adecuado, confortable y seguro.

Considero que la mejora de la calidad de vida en la empresa puede resultar un coste a corto y medio plazo, pero a largo plazo resulta una inversión que produce beneficios al igual que los produce un aumento en las ventas o la captación de nuevos clientes.

Podemos por ello asegurar que el nivel de calidad de vida en el trabajo de los empleados es un síntoma de la salud económica y orgánica de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

LEVI Y ANDERSON, L. *La tensión psicosocial. Población ambiente y calidad de vida*. Editorial El manual moderno. Méjico, 1980.

Irene SAAVEDRA. *Motivación y comunicación en las relaciones laborales*. Ediciones Pirámide. Madrid, 1998.

Hans SELYE. *The stress of life*. Editorial McGraw-Hill, 1956.

LEGISLACIÓN:

REAL DECRETO LEGISLATIVO 1/1995, de 24 de marzo, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores. *BOE de 29 de marzo de 1995*.

Ley 24/2001, de 27 de diciembre, de Medidas Fiscales, Administrativas y del Orden Social. *BOE de 31 de diciembre de 2001*.

DOCUMENTOS DE INTERNET Y OTRAS FUENTES:

Salvador RUEDA. *Calidad de Vida*. Ecoportal.net. 1999.

ECVT. *Encuesta de Calidad de Vida en el Trabajo*. 3.ª Edición. Subdirección General de Estadísticas Sociales y Laborales. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Madrid, 2001.

INSHT. Documentos: NTP 445 *Carga mental de trabajo, fatiga*; NTP 534 *Carga mental de trabajo: factores*; NTP 310 *Trabajo nocturno y trabajo a turnos: alimentación*; NTP 455 *Trabajo nocturno y trabajo a turnos: aspectos organizativos*.

SALUTIS. *Datos estadísticos de asistencias con baja*. Centro asistencial y servicio de Prevención de Riesgos Laborales. 15 de mayo de 2002.

Organización Gallup. *Sondeo Gallup de Motivación Laboral*. Agencia EFE. Madrid, marzo de 2001.

ANEXOS

ANEXO 1

Encuesta de Motivación y Clima Laboral

Instrucciones: lea atentamente las preguntas y señale con una «x» la opción elegida. Recuerde que el cuestionario es anónimo por lo que le rogamos conteste con sinceridad y espontáneamente.

A. DATOS ESTADÍSTICOS:

1. Sexo: Hombre Mujer
2. Edad: 16 a 20 Años 20 a 25 Años 25 a 35 Años
 35 a 45 Años 45 a 55 Años 55 a 65 Años
3. Situación civil: Soltero/a Casado/a Divorciado-Separado/a Viudo/a
4. Nivel de Estudios: Universitario BUP EGB Inferiores
5. Antigüedad en la empresa desde... / /

B. MOTIVACIÓN LABORAL:

6. ¿Suele faltar a su trabajo?: Habitualmente En ocasiones Nunca
7. ¿Suele llegar tarde al trabajo?: Habitualmente En ocasiones Nunca
8. ¿Considera justo su sueldo?: Sí No
9. ¿Se siente motivado en su trabajo?: Sí No
10. ¿Considera que su opinión es tomada en cuenta?: Sí No
11. ¿Considera que se reconoce debidamente su trabajo?: Sí No
12. ¿Se siente orgulloso de su trabajo?: Sí No
13. ¿Cuáles de estos factores le motivan más?: Comunicación Reconocimiento
 Relaciones interpersonales Promoción Profesional Salario
 Participación Seguridad-Estabilidad Otros:

C. CLIMA LABORAL:

14. ¿Son importantes para vd. sus compañeros de trabajo?: Mucho Poco Nada
15. ¿Tiene relación con sus compañeros fuera del trabajo?: Sí No
16. ¿Qué opinión le merecen sus Jefes?: Muy Buena Buena Regular Mala
17. ¿Se siente cómodo con su ambiente de trabajo?: Sí No
18. Realice cualquier observación que considere oportuna:

ANEXO II

Modelo de Sugerencia, Queja u Observación al Departamento de RRHH

Rellene este modelo indicando sus datos personales sólo en el caso de reclamación concreta o si Vd. lo desea, de manera voluntaria en el resto de los casos.

- Fecha: / /
- Datos Personales (a rellenar sólo en caso de reclamación o de manera voluntaria):
 Departamento: Puesto de trabajo:
 Nombre: Apellidos:
- Objeto del escrito: Reclamación
 Queja
 Sugerencia
 Comentario
- Descripción de la reclamación o queja:
- Observación, sugerencia o comentario:
- Si desea indicar cualquier otra circunstancia, hágalo por favor aquí:

- Caso de queja o reclamación nos pondremos en contacto con vd. en el menor plazo posible.
- Caso de observación, sugerencia o comentario, serán tomadas en cuenta para la mejora de la organización de la que todos formamos parte, agradeciéndole de antemano su preocupación por el funcionamiento de la empresa.