

ALGUNAS REFLEXIONES SOBRE LA CALIDAD EN EL TELETRABAJO

Intervención de Fernando Fantova en las Jornadas Técnicas sobre Teletrabajo organizadas por ADIR en Zamudio, los días 17 y 18 de febrero de 1999

1. Presentación

Les cuento que hace unas tres semanas, y bastante lejos de aquí, me llegaba la propuesta de ADIR para arriesgar algunas reflexiones en torno al binomio formado por las palabras calidad y teletrabajo. Ante la solicitud reconocí, y sigo reconociendo, unos escasos méritos: Por una parte, una cierta familiaridad con la problemática general y laboral de las personas con alguna discapacidad (algunas de las cuales se están beneficiando y esperan hacerlo más en el futuro de la extensión del teletrabajo). Por la otra, hallarme inmerso en proyectos de investigación, formación y asesoría en relación con diferentes modelos de gestión, en el contexto de los cuales estoy intentando incrementar mis conocimientos acerca de las propuestas de aseguramiento y gestión de la calidad. En todo caso, me sentí estimulado y agradecido por la propuesta y, a mi vuelta al país me he puesto manos a la obra. Espero que lo que les cuente sea de alguna utilidad.

Mi breve exposición tendrá las siguientes partes:

1. Comenzaré con algunas mínimas notas sobre el teletrabajo. Lo imprescindible para enhebrar mi reflexión, sin extenderme, pues otras ponencias de las jornadas se ocupan del asunto.
2. Donde sí se me ha pedido que me extienda un poco más es en la explicación acerca de lo que hoy en día, en el contexto de las ciencias de la gestión, se entiende por calidad. Hablaremos, un poco, de los modelos de aseguramiento y gestión de la calidad, pensando en técnicos, teletrabajadores o empresarios que no necesariamente están familiarizados con el asunto.
3. Por último, intentaremos avanzar algunas hipótesis o conjeturas acerca de la implantación de modelos de calidad en contextos de teletrabajo. ¿Qué peculiaridades, restricciones, oportunidades o sinergias se pueden presentar cuando queremos vincular teletrabajo y calidad?

2. Teletrabajo

Las definiciones del teletrabajo que conocemos (Gray y otros, Ortiz Chaparro, Larrea Gayarre, ADIR, etc.) coinciden en un par de elementos: realización del trabajo sin necesidad de desplazarse a la empresa o centro de trabajo y utilización de las llamadas nuevas tecnologías de la información.

Los autores consultados consideran que hay algunas tareas, actividades o procesos en los que resulta más fácilmente aplicable el teletrabajo. En general se habla de procesos, actividades o tareas, más fáciles de realizar en régimen de teletrabajo cuanto:

- Más se trate de procesado de información y menos de procesado de recursos materiales.
- Más fácil sea planificar, programar, formalizar o describir su contenido (y por lo tanto controlarlo).
- Más objetivables o cuantificables sean sus productos o resultados.
- Más regular sea su secuencia, cadencia o ritmo de realización.
- Más previsibles sean sus plazos de ejecución.
- Más posible sea subdividir en partes o metas intermedias su desarrollo.
- Menos espacio o recursos materiales voluminosos o abundantes necesiten.
- Menos necesidad de comunicación, interacción o coordinación representen.

Entre las posibles ventajas del teletrabajo suelen mencionarse:

- Puede proporcionar mayor satisfacción al trabajador, quien dispone de más tiempo, autonomía y flexibilidad para realizar sus tareas.
- Permite al reducir costes al empresario, al trabajador y a la comunidad.
- Ofrece a la empresa la posibilidad de obtener y mantener empleados (incluidas personas con algunas discapacidades) y clientes.
- Beneficia a la comunidad en áreas como medio ambiente, desarrollo local, etc.

También se apuntan eventuales desventajas del teletrabajo:

- El trabajador puede experimentar aislamiento, pérdida de autoestima o prestigio y dificultades prácticas en la realización de su trabajo.

- Puede resentirse el entorno familiar del trabajador y puede entrar en crisis el concepto de tiempo libre.
- La empresa puede experimentar dificultades de organización y gestión de la experiencia.
- Pueden darse efectos sociales y culturales no deseados contrarios a la cohesión y participación social.

No vamos a comprender la propuesta del teletrabajo si no la ubicamos en un contexto más amplio de metamorfosis del trabajo (Gorz) y, en general de cambio de una sociedad industrial a una sociedad informacional (Castells). El teletrabajo aparece en un contexto en el que lo que entra y sale de las empresas y organizaciones, lo que se procesa en su seno es, cada vez más, información. También en una sociedad progresivamente urbanizada en la que se hace cada vez más difícil movilizar a las personas y más fácil trasladar esa información.

Las nuevas tecnologías de la información (junto a otros factores) están contribuyendo a grandes cambios en la organización y gestión de las empresas. El teletrabajo aparece usualmente como una propuesta rodeada de otras como: flexibilidad, empresa-red, externalización de procesos, eliminación de mandos intermedios, gestión del conocimiento, empoderamiento, organización virtual, reingeniería, etc..

El teletrabajo, al igual que muchas otras propuestas que se nos presentan en la actualidad puede verse como promesa y como amenaza. El que adquiera una u otra fisonomía dependerá de su utilización en un contexto empresarial y social complejo y cambiante.

3. Modelos de gestión de (la) calidad

Si hay una disciplina o ciencia pujante y rentable hoy en día, esa es la de la gestión. Lo que en inglés se conoce como "management". Comparada con otras es una ciencia joven. Sin embargo, acudimos a ella con la intención de que nos ayude a organizar y manejar mejor los asuntos de nuestras empresas y organizaciones. Dentro de las propuestas que, hoy en día, nos proporcionan las ciencias de la gestión, ocupan un lugar relevante los llamados modelos de calidad.

Estos modelos tiene su origen directo en una serie de técnicas y principios de gestión que se van elaborando y poniendo en práctica en Japón en los años posteriores al final de la Segunda Guerra Mundial. Ingenieros norteamericanos como Deming o Juran fueron enviados en aquellos momentos a Japón y encontraron un contexto cultural y una coyuntura social adecuada para ir construyendo y practicando lo que hoy en día se conoce en todo el mundo como “Gestión de Calidad Total” (en inglés “Total Quality Management”).

La “gestión científica” de matriz taylorista se basaba (y se basa) en una separación radical entre diseñadores y ejecutores de los procesos y en una gran especialización de los operarios (en departamentos), cada uno de los cuales ejecutaba una pequeña tarea. Al final de la producción operaba el “control de calidad” que rechazaba los productos no conformes con las especificaciones. En la experiencia japonesa, al parecer, se supera el concepto de control final de la calidad y se plantea un “aseguramiento de la calidad” en el que cada participante en el proceso se preocupa de ella. Esto supone que cada empleado tiene una mayor autonomía y se implica de otra manera en el trabajo. Se fomenta el trabajo en equipo y los llamados “círculos de calidad” (grupos en los que los trabajadores discuten sobre mejoras) y se descubre, en última instancia, que es toda la gestión de la organización la que ha de estar presidida por el concepto de calidad: de ahí el hablar de calidad total.

A partir de estas experiencias se va configurando el paradigma de la gestión de calidad total constituido por un conjunto más o menos homogéneo de principios y técnicas de gestión. La calidad se va entendiendo cada vez más como la orientación de toda la organización a la satisfacción del cliente en un entorno cambiante, orientación que requiere planificación y flexibilidad estratégica, prestar atención a los procesos, generar la participación de todos los miembros de la organización (entendidos como clientes internos) y evaluar constantemente con datos, en una dinámica de mejora continua.

Esta gestión de calidad total (que supone y supera el aseguramiento de la calidad de la producción) es, probablemente, el paradigma dominante en el campo de las teorías de la gestión desde los años ochenta en los Estados Unidos y hoy en día entre nosotros. No obstante, pese a la pujanza de estas propuestas hay que decir que es todavía escasa la investigación científica que arroje unas mínimas evidencias sobre los resultados de los modelos de gestión de calidad (Crainer). Por otra parte, en los textos acerca de la calidad

total se echa en falta una fundamentación científica y un diálogo provechoso con autores que no formen parte de la propia tradición.

En todo caso, siguiendo la estela de similares experiencias en Japón y Estados Unidos en Europa recientemente se creó la European Foundation for Quality Management quien entrega el premio europeo a la calidad y quien ha formulado el llamado modelo europeo de gestión, que sería la adaptación a nuestro contexto geográfico y en el momento actual de la gestión de calidad. Habrá que estar atentos al nuevo modelo europeo que se supone que saldrá en 1999.

Estos enfoques de aseguramiento y gestión de la calidad han ido progresivamente interesando fuera del ámbito industrial en el que se desarrollaron originalmente. Empresas de servicios o las administraciones públicas se acercan cada vez más a obtener una certificación ISO (siglas de la Organización Internacional de Normalización) en relación con su sistema de aseguramiento de la calidad o envían a sus directivos a formarse en la gestión de calidad total.

4. Calidad y teletrabajo

Así pues llegamos a la pregunta que da sentido a esta intervención. Si queremos poner en marcha una experiencia de teletrabajo: ¿En qué medida nos pueden ayudar los modelos de calidad? ¿Encontraremos incompatibilidades o más bien sinergias entre ambos tipos de propuesta?

Como primera respuesta diremos que los autores que se acercan a la cuestión (Clark, Larrea Gayarre, etc.) parecen inclinarse por la existencia de un buen número de sinergias entre la implantación del teletrabajo y de modelos de calidad. Es decir, podrían ser procesos que se beneficien y alimenten mutuamente. No cabe olvidar, sin embargo que se trata de propuestas diferentes con lógicas diferentes y que, por lo tanto, al menos en la práctica podrían presentarse restricciones recíprocas.

Quizá podamos esclarecer todo esto focalizando nuestra atención sobre algunos aspectos subrayados por los modelos de calidad y examinar, en cada caso, la cuestión del teletrabajo.

4.1. Orientación al cliente

La piedra angular de todo planteamiento de calidad, hoy en día, es la orientación de toda la organización al cliente. El teletrabajo puede repercutir en la satisfacción del cliente en la medida en que aporta a la organización una mayor flexibilidad y, por lo tanto, mayor capacidad de adaptarse a los requerimientos de más y más dispersos clientes.

Por otra parte, en la medida en que se incremente la satisfacción de los empleados (clientes internos) tenemos más probabilidades de que se incremente también la satisfacción de los clientes externos.

4.2. Procesos

Los modelos de calidad reposan, en buena medida, en una atención preferente a los procesos de la organización. Se insiste en que relativicemos las estructuras organizativas y nos fijemos en los procesos que realmente se dan. Así los procesos son estudiados, formalizados, rediseñados, etc. Y, en ocasiones, se adoptan enfoques de reingeniería de los procesos (cambio radical de los mismos).

El teletrabajo se presenta como una oportunidad para el rediseño y la mejora de los procesos y, a la vez, necesita de una correcta descripción y formalización de los mismos.

4.3. Participación

La participación de todos los miembros de la organización es uno de los elementos fundamentales de las propuestas de la calidad total. La implantación de teletrabajo limita o condiciona sin duda la comunicación cara a cara y la interacción en equipo. Quizá por esta razón, casi todas las propuestas de teletrabajo incorporan la necesidad de algún tipo de presencia periódica de los trabajadores en la sede. Se trata, de hecho, de modelos mixtos.

El “empoderamiento” de los trabajadores se hace más necesario, si cabe, en el teletrabajo, pues el empleado necesita información y autonomía para responder a diferentes situaciones en un proceso de toma de decisiones en el que no puede consultar tan a menudo.

4.4. Liderazgo

Se entiende que el liderazgo ha de contribuir a la mayor y mejor participación de todos los miembros de la organización, que aportando y coordinando lo mejor de cada uno consiguen que la organización cumpla, cada vez mejor, su misión. En el teletrabajo se insiste en la necesidad de cambiar los estilos de dirección, en una línea que es bastante compatible con la propuesta por los modelos de calidad.

Ya no cabe un control directo y continuo y se trata de construir la confianza y de planificar por consenso.

4.5. Mejora continua

Los modelos de calidad se basan en la filosofía de la mejora continua: planificada, ejecutada y evaluada. La implantación del teletrabajo es considerada por la mayoría de los autores como un proceso delicado que debe ser planificado, experimentado en pequeña escala, evaluado, desplegado y evaluado de nuevo.

4.6. El factor humano

Tanto las propuestas de calidad como los procesos de teletrabajo se basan en una cuidadosa gestión en lo relativo a las personas, consideradas como factor clave en la organización. Tres son los aspectos que reciben más atención en relación con las personas que se involucran en el teletrabajo:

- **Selección:** Se insiste a menudo en que no todas las personas tienen las características o la motivación adecuadas para funcionar en régimen de teletrabajo. Se suele insistir en la importancia de la capacidad de autogestión (toma de decisiones, administración del tiempo, etc.). Por otra parte, sobre todo partiendo de situaciones de trabajo en la sede, parece aconsejable contar con la voluntad de los candidatos.
- **Formación:** Se deben identificar los conocimientos, actitudes o destrezas que va a necesitar o necesita el teletrabajador y desarrollar iniciativas de formación antes de y durante su ejecución.
- **Contratos:** Lo novedoso de la situación invita a tomar en cuenta toda una serie de cuestiones que deberán ser contempladas y compensadas en los contratos de trabajo por los que se rija la actividad.

4.7. Evaluación con datos

Los modelos de calidad obligan a una práctica continua y rigurosa de la evaluación de los procesos y los productos sobre la base de indicadores objetivos acerca de los cuales se obtiene y procesa sistemáticamente la información. Por lo que hemos dicho hasta ahora el teletrabajo sólo puede funcionar sobre la base de unas buenas prácticas de evaluación. En este caso se acentúa más si cabe la necesidad de consensuar los indicadores y medios de verificación y construir una base de confianza. Cambia la forma de ejercer el control y la gestión en general.

4.8. Cambios estructurales y culturales

En definitiva tanto las propuestas de teletrabajo como los modernos modelos de calidad parecen encajar en los nuevos paradigmas de gestión que se basan en la flexibilidad estructural y en la primacía de los activos intangibles de las organizaciones.

5. Conclusión

Me parece que los anuncios de televisión suelen ser una representación de tendencias sociales y uno de los que me parece excelente en este sentido es aquel en el que un ejecutivo informa a su gran jefe sobre un ingeniero que está dispuesto a trabajar para la empresa siempre que se le permita hacerlo desde su casa en el campo, enviando sus productos a través del “modem”. Este ejecutivo confía en convencerle ofreciéndole un coche. En ese momento el gran jefe se acerca a la ventana “¿Es ese nuestro hombre?”, pregunta. “¿Y ese es su coche?”. Y termina con un expresivo gesto, dudando de que nuestro teletrabajador pueda ser atraído por lo que el ejecutivo va a ofrecerle.

El teletrabajador aparece en este anuncio como una persona con las ideas claras y poder contractual en el mercado de trabajo: un triunfador.

Recientemente, sin embargo, una profesional de los servicios sociales de un municipio cercano me comentaba el caso de personas en paro que salen cada mañana de su casa con su traje, corbata y maletín como si fueran a trabajar, por la vergüenza de ser reconocidos como parados si no lo hacen.

Valgan estas dos imágenes para simbolizar la ambigüedad de la propuesta del teletrabajo. El teletrabajo (y los modelos de calidad, y casi todo en esta vida) puede ser utilizado para la mayor degradación y mercantilización del trabajo humano en un proceso de alienación cultural, dualización económica y fragmentación social. Este horizonte no puede ser olvidado.

Creemos -sin embargo- que es posible un desarrollo de un teletrabajo que mejore la calidad de vida de trabajadores y comunidad y la eficiencia de las organizaciones. Un teletrabajo realizado y gestionado con calidad en el contexto de las transformaciones económicas, culturales y sociales en las que estamos inmersos y en las que debemos encontrar nuevos sentidos al trabajo y a las organizaciones y a la sociedad en las que lo realizamos.

6. Bibliografía

- ADIR-TELETRABAJO (1998): *Diagnóstico de necesidades*. Bilbao.
- CASTELLS, M. (1996): *La era de la información: economía, cultura y sociedad. Vol. I: La sociedad red*. Madrid, Alianza Editorial.
- CEBRIÁN, J. L. (1998): *La red. Cómo cambiarán nuestras vidas los nuevos medios de comunicación*. Madrid, Taurus.
- CLARK, J. (ed.) (1993): *Human resource management & technical change*. London, SAGE.
- CLUSTER CONOCIMIENTO (1997): *Tendencias de gestión en el nuevo milenio: hacia la empresa del conocimiento*. Bilbao.
- CRAINER, S. (ed.) (1995): *The Financial Times Handbook of Management*. London, Pitman.
- DICKENS, P. (1995). *Quality and Excellence in Human Services*. Chichester, Wiley.
- EFQM (European Foundation for Quality Management) (1996). *Autoevaluación basada en el Modelo Europeo para la Gestión de Calidad Total*. Bruselas.
- FAJARDO, I.G. y otros (1997). *Gestión de Servicios de Apoyo a Personas*. Valencia, Fondo Social Europeo/ ADAPT.
- FANTOVA, F. (1998): "Una aproximación a la calidad en el ámbito de la intervención social" en *IX Congreso de Empresas y Calidad. Documentos de gestión, innovación y formación*. Barcelona, Fòrum Empresas de Qualitat, vol 2, pp. 289-295.
- FVFC (Fundación Vasca para el Fomento de la Calidad) (1997): *V Curso en Gestión de Calidad. Calidad Total*. Zamudio.
- FVFC (Fundación Vasca para el Fomento de la Calidad) (1997): *Modelo europeo de gestión de calidad total para empresas. Libro de puntuación del evaluador*. Zamudio.
- GALGANO, A. (1993). *Calidad total: clave estratégica para la competitividad de la empresa*. Madrid, Díaz de Santos.
- GRAY, M. y otros (1995): *El teletrabajo*. Madrid, Fundación Universidad-Empresa.
- GORZ, A. (1995): *Metamorfosis del trabajo*. Madrid, Sistema.
- KANAWATY, G. (1996): *Introducción al estudio del trabajo*. Ginebra, OIT.
- LARREA GAYARRE, J. (1996): *La implantación del teletrabajo. Exigencias para su gestión*. Bilbao, Comisión de Bizkaia de la Real Sociedad Bascongada de los Amigos del País.

- MERLI, G. (1995): *La calidad total como herramienta de negocio. Una respuesta estratégica al reto europeo*. Madrid, Díaz de Santos.
- MICKLETHWAIT, J. y WOOLDRIDGE, A. (1998): *La hora de los gurús*. Madrid, Alianza Editorial.
- MINTZBERG, H. (1991): *Mintzberg y la dirección*. Madrid, Díaz de Santos.
- OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO (1997): *El trabajo en el mundo: Relaciones laborales, democracia y cohesión social*. Ginebra.
- ORTIZ CHAPARRO, F. (1996): *El teletrabajo. Una nueva sociedad laboral en la era de la tecnología*. Madrid, McGraw-Hill.
- PETERS, T. (1993): *Reinventando la excelencia. El "management" liberador*. Barcelona Ediciones B.
- PUCHOL, L. (1997): *Dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid. Díaz de Santos.
- SENLE, A. y TORRES, R. (1997): *Las respuestas que todos quieren conocer sobre las normas ISO 9000*. Barcelona, Gestión 2000.
- SPRI (Sociedad para la Promoción y Reconversión Industrial) (1995). *Calidad total*. Bilbao.
- TORT-MARTORELL, X. (1998): "El nuevo modelo europeo. Cambios y utilidades" en *IX Congreso de Empresas y Calidad. Documentos de gestión, innovación, formación*. Barcelona, Forum Empresas de Qualitat, pp. 228-231.
- ZUBERO, I. (1999): "Para pensar la tecnología de la información" en *Inguruak. Boletín de la Asociación Vasca de Sociología*, num. 55, febrero.