



Universitat Autònoma de Barcelona

ADVERTIMENT. L'accés als continguts d'aquesta tesi queda condicionat a l'acceptació de les condicions d'ús establertes per la següent llicència Creative Commons:  http://cat.creativecommons.org/?page_id=184

ADVERTENCIA. El acceso a los contenidos de esta tesis queda condicionado a la aceptación de las condiciones de uso establecidas por la siguiente licencia Creative Commons:  <http://es.creativecommons.org/blog/licencias/>

WARNING. The access to the contents of this doctoral thesis it is limited to the acceptance of the use conditions set by the following Creative Commons license:  <https://creativecommons.org/licenses/?lang=en>

Tesis Doctoral

LA CALIDAD DEL EMPLEO EXTERNALIZADO: ANÁLISIS DE LA FRAGMENTACIÓN DE LAS RELACIONES DE EMPLEO

Alejandro Godino Pons

Directores: Oscar Molina y Fausto Miguélez



TESIS DOCTORAL

LA CALIDAD DEL EMPLEO EXTERNALIZADO

ANÁLISIS DE LA FRAGMENTACIÓN DE LAS RELACIONES DE EMPLEO

Alejandro Godino Pons

Directores:

Oscar Molina y Fausto Miguélez

Barcelona, Julio de 2017

Departamento de Sociología

Facultad de Ciencias Políticas y Sociología

Universitat Autònoma de Barcelona

Centre d'Estudis Sociològics sobre la Vida Quotidiana i el Treball - QUIT

Agradecimientos

Este largo camino de investigación no hubiese tenido ni fin ni sentido sin un buen puñado de personas y organizaciones excelentes. Primero de todo, agradezco sobremanera a Oscar Molina la confianza que ha depositado en mí (cuando ni siquiera yo lo hacía) sin olvidar su vital papel como director, compañero de proyectos de investigación y amigo. Resulta difícil imaginar alguien mejor con quien navegar.

Quisiera mostrar también mi gratitud a Fausto Miguélez por haber sido el primero en haber apostado en mis posibilidades como investigador. También por su perseverancia y exigencia continua en no conformarme con resultados mediocres.

Quisiera destacar también de forma especial la figura de Isabel Hernández, sin la que la tierra dejaría de girar sobre su propio eje. Gracias sinceras por su tenacidad, brillantez y dedicación.

Así mismo, me debo en agradecimiento al *Centre d'Estudis Sociològics sobre la Vida Quotidiana i el Treball (QUIT)*, un espacio de aprendizaje permanente que me ha hecho crecer como investigador y como persona. También agradecer a los compañeros de despacho con los que he compartido innumerables momentos de conversación, frustración, risas, reflexión e incertidumbre: a Carlos, Mattia, Irene, Lidia, Diego, Núria, Mireia y Albert. También a Daniel, maestro de APA 6.

También quisiera no olvidarme de personas que, con su trabajo, han hecho posible esta tesis: gracias a todos los miembros del proyecto WALQING (Sara, Albert, Joan, Laia y Josep) cuyo desempeño permitieron que esta tesis doctoral naciese; a todos los participantes en el proyecto MIGRA-DOS por su valioso trabajo sin el que gran parte de este estudio no se hubiese realizado; y a Antonio Martín, con el que he aprendido considerablemente sobre las relaciones laborales en multitud de proyectos y viajes.

Más allá del entorno laboral, quiero agradecer enormemente la forma en que mi familia, en la lejanía, me ha acompañado en este camino. Una aventura de un año en Barcelona se ha convertido en una travesía sin fecha final lejos de ellos. Quiero agradecer enormemente a mi madre, Rafaela, su cariño, dedicación y apoyo incondicional. Su infinita fuerza de voluntad ha sido un modelo a seguir para concluir esta tesis doctoral. Gracias a mi Padre, Lorenzo, del que sé lo orgulloso que se siente de mí. Su enorme espíritu de sacrificio es un ejemplo

para llegar hoy aquí. Gracias a mi hermana Patricia, que no ha dudado de mí jamás, que me obligó literalmente a amar los libros cuando sólo me interesaba dibujar y en la que siempre me he mirado para seguir caminando. A mis sobrinos Sara, Alexandra y John, a los que quiero devolver el tiempo que esta tesis me ha robado con ellos.

Y gracias a todas las personas queridas que, en los buenos y malos ratos, han estado a mi lado. A Jairo, que sigue dando sentido a la palabra amistad y del que me siento más que orgulloso. A María, por estar por encima de las etiquetas. A Simón, por su apoyo y amistad incondicional. A Angie, por leerme siempre el pensamiento. A Juan, que me ha ayudado como un hermano. A Marc, Manel, Fede, Paula y André, por hacerme olvidar el oleaje durante la travesía.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. INTRODUCCIÓN	1
1. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	1
2. OBJETIVOS Y MODELO DE ANÁLISIS	4
3. PRINCIPALES HALLAZGOS.....	5
4. ESTRUCTURA DE LA TESIS DOCTORAL	6
5. ASPECTOS FORMALES	9
PARTE I:	11
2. NORMA Y RELACIONES DE EMPLEO: DE LA EROSIÓN A LA FRAGMENTACIÓN	13
1. CONCEPTUALIZACIÓN Y CONVENCIONES DEL EMPLEO.....	14
2. LA NORMA SOCIAL DEL EMPLEO.....	16
3. EL EMPLEO EXTERNALIZADO: PARADIGMA DE LA FRAGMENTACIÓN	20
3.1. Las claves de la externalización.....	21
3.2. El negocio de la externalización	23
3.3. La externalización como diversificación de la flexibilidad laboral.....	25
3.4. Las relaciones de empleo en el mapa de la externalización.....	27
3.5. Mecanismos de subrogación: procesos de la negociación colectiva en dinámicas de externalización	28
4. SÍNTESIS Y CONCLUSIONES.....	30
3. LA CALIDAD DEL EMPLEO: DESARROLLO, DIMENSIONES Y DEBATES.....	33
1. EL BUEN EMPLEO: ANTECEDENTES A LA CALIDAD COMO ENFOQUE.....	34
1.1. El Trabajo decente	35
2. LA CALIDAD DEL EMPLEO: RECORRIDO Y CAMBIOS DE UN MARCO INTERPRETATIVO	36
3. LA CALIDAD DEL EMPLEO EN LA ARENA EUROPEA.....	39
3.1. Un marco para invertir en la Calidad.....	40
3.2. La crisis del empleo y la Estrategia Europa 2020	42
4. ENFOQUES ANALÍTICOS	44
4.1. Quality of work and employment in Europe (Eurofound, 2002).	44
4.2. Constructing an European Job Quality Index (Leschke, Watt y Finn, 2008).....	46
4.3. La calidad del empleo en España: una aproximación teórica y empírica (Prieto, Arnal, Caprile y Potroni, 2009).....	47
4.4. Anchors for job quality (Grimshaw y Lehndorff, 2010).....	48

5.	PROPUESTAS Y CONCLUSIONES	50
5.1.	Consideraciones sobre el género como eje transversal de la Calidad del Empleo 52	
4.	LA INCIDENCIA DE LA PERCEPCIÓN SOBRE LA REALIDAD LABORAL COTIDIANA: APUNTES TEÓRICOS.....	55
1.	APROXIMACIONES TEÓRICAS A LA PERCEPCIÓN SOCIAL	56
2.	PERCEPCIÓN DE LA CALIDAD DEL EMPLEO: PROCESOS DE JUSTIFICACIÓN, DIGNIFICACIÓN Y PERSONALIZACIÓN.	59
2.1.	Percepción del trabajo y contexto socio-laboral	62
3.	IDEAS CONCLUSIVAS	62
	PARTE II:	65
5.	MODELO DE ANÁLISIS	67
1.	APROXIMACIÓN TEÓRICA.....	67
1.1.	La triangulación de relaciones en la externalización: escenarios ideales.....	68
1.2.	Dimensiones de la calidad del empleo.....	70
1.3.	Niveles de análisis de la calidad del empleo	75
2.	PREGUNTAS E HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN	77
3.	MODELO DE ANÁLISIS	80
6.	MODELO METODOLÓGICO.....	83
1.	EL TRATAMIENTO MULTISTRATÉGICO	83
2.	EL COEFICIENTE DE EXTERNALIZACIÓN	85
3.	NIVEL SECTORIAL	86
3.1.	Muestra Continua de Vidas Laborales (MCVL).....	88
3.2.	Encuesta de Calidad de Vida en el Trabajo (ECVT)	92
4.	NIVEL ORGANIZACIONAL.....	92
5.	NIVEL INDIVIDUAL	93
	PARTE III:.....	95
7.	EL MAPA DE LA EXTERNALIZACIÓN	96
1.	EL COEFICIENTE DE EXTERNALIZACIÓN	97
2.	LA EXTERNALIZACIÓN DE SERVICIOS EN EL SECTOR PÚBLICO.....	98
2.1.	El mapa de la externalización en la Administración Pública Española	102
3.	CONCLUSIONES	106
8.	LAS DINÁMICAS SECTORIALES EN LA CONFIGURACIÓN DEL EMPLEO EXTERNALIZADO.....	107
1.	DINÁMICAS SECTORIALES EN LA EXTERNALIZACIÓN	108
2.	INTRODUCCIÓN Y CONTEXTO DE LOS SECTORES ANALIZADOS	110
2.1.	La Limpieza de Edificios y Locales	111

2.2. La Restauración Social Colectiva.....	112
2.3. Contact-Centers	114
4. PERFIL SOCIO-DEMOGRÁFICO DE LOS EMPLEADOS.....	115
3.1. Sexo.....	116
3.2. Edad	118
3.3. Origen	119
3.4. Nivel de estudios.....	120
5. DIMENSIONES DE LA CALIDAD DEL EMPLEO.....	121
4.1. Estabilidad	122
4.2. Tiempo	126
4.3. Salario.....	130
4.4. Habilidades y Desarrollo.....	135
4.5. Entorno Laboral	140
4.6. Negociación colectiva	146
6. ANÁLISIS DE CORRESPONDENCIAS MÚLTIPLES Y DIVERSIFICACIÓN DE PERFILES	150
6. CONCLUSIONES	153
9. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL: PROVEEDORES, CLIENTES Y EMPLEADOS	155
1. GRAN EMPRESA DE LIMPIEZA	156
1.1. El centro de trabajo: campus universitario	157
1.2. Triangulación de las RRL: invisibilidad y competencia desleal	159
2. MULTINACIONAL DE CONTACT CENTER.....	164
2.1. El centro de trabajo: Hub multilingüe en Barcelona.....	164
2.2. Triangulación de las relaciones laborales: Mecanismos de adaptación continua a las exigencias del cliente.....	165
3. MEDIANA EMPRESA DE COLECTIVIDADES.....	169
3.1. El centro de trabajo: catering de hospital público.....	170
3.2. Triangulación de las relaciones laborales: especialización clientelar y divergencias de aplicación de acuerdos colectivos	172
4. CONCLUSIONES	176
10. ANÁLISIS INDIVIDUAL: INTERACCIÓN DE LAS DIMENSIONES DE LA CALIDAD DEL EMPLEO.....	179
1. LIMPIEZA.....	180
1.1. María: mujer de baja cualificación.....	180
1.2. Raquel: mujer de baja cualificación.....	182
1.3. Diego: hombre de baja cualificación	184
2. COLECTIVIDADES.....	186

2.1. Carmen: mujer de media cualificación	186
2.2. Eduardo: hombre de media cualificación	188
2.3. Isabel: Mujer de baja cualificación	190
3. CONTACT CENTER	192
3.1. Estela: mujer de media cualificación.....	193
3.2. Yoann: hombre de media cualificación	195
3.3. Valeria: mujer de media cualificación	197
4. CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO	199
11. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN.....	203
1. CONCLUSIONES RESPECTO A LAS HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN.....	204
1.1. La reducción de costes laborales como dinámica multidimensional de la externalización	204
1.2. El empleado: vértice de subordinación en la triangulación de relaciones.....	207
1.3. Los empleados externalizados: vulnerabilidad y justificación de las condiciones de trabajo.....	208
1.4. ¿Qué mecanismos de mejora de la calidad del empleo externalizado?	210
2. APORTACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.....	212
3. LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	213
BIBLIOGRAFÍA	219
ÍNDICE DE GRÁFICOS	236
ÍNDICE DE FIGURAS	239
ANEXO I	241
ANEXO II.....	250

1. INTRODUCCIÓN

“¿Cuándo dejó el futuro de ser una promesa para convertirse en una amenaza?”

Chuck Palahniuk - *Monstruos Invisibles*

La presente investigación pretende abordar el estudio de la erosión progresiva de las relaciones de empleo en un contexto de crisis, siendo los empleos externalizados paradigmáticos de estas dinámicas. El enfoque que adoptamos para esta investigación es el de la calidad del empleo, observando cómo esta erosión afecta cualitativamente a las condiciones de trabajo. Se presenta, así mismo, un modelo de análisis a tres niveles donde, tanto el nivel sectorial, el nivel organizacional como el de la percepción de las condiciones de trabajo por parte de los trabajadores juegan un papel crucial para la configuración de la calidad del empleo externalizado.

1. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La creciente erosión y fragmentación de la relación de empleo ha generado diversos formatos normalizados de empleo. Diversos autores destacan una normalización flexible del empleo que erosiona la propia norma social del empleo (dominante en muchos países europeos durante un largo período) (Bosch, 2004; Bosch, Rubery y Lehndorff, 2007; Huws, 2011), es decir, los estándares del empleo como asalariado, estable y a tiempo completo. El progresivo proceso de flexibilización tanto de las relaciones del trabajo como de los formatos y procesos laborales han conducido, a día de hoy, a una paulatina fragmentación del empleo en diversos aspectos como la negociación colectiva, el acceso al empleo, la relación empleador-empleado, etc. (Sennett, 2006). En suma, la unidad institucional que otorgaba el trabajo se desdibuja en esta nueva etapa (apuntada frecuentemente como *posfordismo*), en la que los empleos se

multiplican y fragmentan, y las convenciones sobre la condición laboral se amplían y remodelan a la vez que se disparan las trayectorias en el mercado de trabajo (Alonso, 2009).

La externalización del empleo es uno de los fenómenos más representativos a ese respecto. Un fenómeno en el que están involucradas el 26,6% de empresas y entidades públicas europeas, aumentando al 30% en el caso de España según datos de la European Company Survey (Eurofound, 2013). Un fenómeno incipiente en los años 80 que se extendió al sector servicios a partir de los 90 (Guerra, Macía y Delgado, 2006). A partir del período de crisis este proceso parece acelerarse, planteando diferentes frentes en lo que se refiere al estudio del empleo: la progresiva disolución de la relación entre empleado y empleador, la introducción del rol del cliente en la determinación de las condiciones de empleo, así como la ubicación laboral indeterminada entre organizaciones en la que se encuentran los empleados.

Así, los actuales procesos de fragmentación organizativa en el mundo del trabajo han puesto sobre la mesa la necesidad de prestar atención a los efectos que pueda tener sobre las propias condiciones de trabajo. De ese modo, adoptamos la calidad del empleo como enfoque ya que nos permite abordar esta afectación sobre las condiciones de trabajo de forma multidimensional (Holtgrewe, 2009), comprendiendo el empleo como un todo en el que unas dimensiones interaccionan con otras, es decir, donde es imposible comprender aspectos salariales sin comprender la distribución del tiempo o analizar el desarrollo profesional sin considerar la negociación colectiva (Leschke, Watt y Finn, 2008). Por ese motivo, la calidad del empleo aparece como enfoque apropiado para abordar nuestro objeto de estudio. Una aproximación holística no referida exclusivamente al enfoque de análisis, sino también a la interacción entre los diferentes niveles de análisis, comprendiendo la relación de elementos macro, meso y micro-sociales en la articulación de la calidad del empleo externalizado.

Se plantea así mismo una investigación en la que analizar un fenómeno creciente como la externalización desde un enfoque multinivel, en tanto desarrollamos un análisis centrado en los sectores, las organizaciones y los individuos. En lo que se refiere al análisis sectorial, autores como Kirchner (2015) señalan una variación de los niveles de externalización homogénea en base al sector tanto en términos agregados como a escala nacional. Una tendencia que refuerza la idea de que las diferentes clasificaciones de las

relaciones de empleo, más allá de las habituales tipologías nacionales, se explican hoy por variables sectoriales (Bechter, Brandl y Meardi, 2012). Así, factores referidos a los sectores productivos que determinan las diferentes formas de negociación colectiva parecen explicar mejor las diferencias en las relaciones de empleo que factores normativos, sociales, políticos y culturales inherentes a los modelos nacionales. El enfoque sectorial cobra especial relevancia en el análisis del fenómeno de la externalización, su articulación en las relaciones de empleo y materialización en las condiciones de trabajo. Así, cabe centrarse no tanto en los sectores de origen sino más bien en el perfil de la calidad del empleo de aquellas actividades que han sido externalizadas.

En lo que se refiere al análisis organizacional, entendemos que la externalización forma parte de una articulación de prácticas que hacen frente a los cambios y las incertezas del entorno. Así, los procesos de externalización no se desarrollan de manera homogénea sino que estos se ven influenciados y modificados en base al entorno de las empresas, donde a su vez se ubican otras organizaciones, generando una relación de interdependencia entre todas estas (proveedores y empresas cliente, pero también sindicatos y AAPP). Destacamos aquí la relevancia del papel del cliente y la forma en la que puede modificar las relaciones tradicionalmente bidireccionales de empleo.

Respecto al análisis individual, cabe señalar la escasez de estudios centrados en la calidad del empleo que presten atención a su carácter subjetivo. Si bien en la literatura predominan los enfoques que se acercan exclusivamente a aspectos objetivables de la calidad del empleo, existen otros autores centrados en el carácter eminentemente subjetivo. Pretendemos en esta investigación articular ambas corrientes. Así, en el análisis sectorial y en el organizacional adoptamos un enfoque objetivista, bien a través de diversas técnicas de análisis cuantitativo o bien a través de estudios de caso para el análisis de empresas. No obstante, cabe señalar que la pretensión en todo momento es mostrar aquellos aspectos a los que los trabajadores otorgan valor en base a sus perfiles socio-demográficos, así como en base a un contexto de crisis creciente. No planteamos, por tanto, un ejercicio en el que interpretar que una valoración positiva de un elemento dado lo convierta positivo por sistema.

La presente tesis doctoral se inscribe dentro del marco del proyecto *Work and Life Quality in New and Growing Jobs* (WALQING), financiado por el Séptimo Programa Marco de la Comisión Europea con referencia 7 PM – Agreement SSH-CT-2009-244597. Así mismo, otros proyectos de investigación han sido

relevantes en el desarrollo de esta tesis: el proyecto *Industrial relations in multilingual environments at work* (IR-Multiling), financiado por la DG Employment, Social Affairs and Inclusion (Agreement number VS/2014/0547); y el proyecto de investigación *Immigrants en la crisi econòmica. Trajectòries laborals bloquejades?*, financiado por la Obra Social La Caixa (CF610725 UAB).

2. OBJETIVOS Y MODELO DE ANÁLISIS

En la presente investigación, hemos establecido cinco objetivos principales que han orientado el desarrollo del análisis:

El primer objetivo consiste en observar qué dimensiones de la calidad del empleo son mayormente afectadas por prácticas vinculadas a la externalización. Intentamos aquí dar una visión general de la situación de cada una de las dimensiones de la calidad del empleo.

El segundo objetivo se plantea vislumbrar de qué forma se materializa la externalización en diferentes niveles: sectorial, organizacional e individual. Se intenta vincular así aspectos más macros del fenómeno de la externalización con los más micros de impacto del fenómeno sobre las condiciones de trabajo.

Analizar de qué forma el papel del cliente influye sobre la relación y calidad del empleo.

El tercer objetivo requiere analizar qué colectivos son en mayor medida afectados por los efectos de la externalización en cuanto a la calidad del empleo, prestando especial interés en el perfil socio-demográfico de los empleados.

El cuarto objetivo plantea observar en qué medida los trabajadores de empleos externalizados perciben y valoran la configuración de la calidad de sus empleos, centrándonos aquí en el carácter subjetivo del análisis.

Por último, planteamos un objetivo general que persigue analizar qué mecanismos pueden proteger en mejor medida a los trabajadores de empleos externalizados, centrándonos prácticas organizativas y de la negociación colectiva, así como considerando los aspectos que los propios individuos requieren mejorar.

En la presente investigación nos proponemos analizar la calidad del empleo externalizado en un sentido dual: por un lado, observar la naturaleza de las actividades comúnmente externalizadas para comprender el perfil del empleo ligado a las estrategias de externalización de las empresas. Por otro, analizar qué efectos tienen estas prácticas de desvinculación entre empresas y

empleados en la propia calidad del empleo. Así mismo, esta aproximación ha de ser holística, entendiendo que la precarización y/o protección de una de las dimensiones de la calidad del empleo puede tener efecto sobre otras dimensiones.

Así mismo, esta línea de investigación será conducida a lo largo de tres niveles de análisis con el objetivo de observar de qué manera se materializa la externalización en el ámbito sectorial, organizacional e individual. En ese sentido, el análisis sectorial nos presentará un panorama de las condiciones de empleo en los sectores seleccionados representativos de las diferentes realidades de los servicios externalizados, mostrando dinámicas sectoriales comunes y divergentes. Por su parte, el análisis organizacional arrojará luz sobre cómo esas dinámicas sectoriales se materializan a nivel de empresa y qué procesos pueden potenciar o aminorarlas. Por último, el análisis individual permitirá comprender cómo esas dinámicas sectoriales y materializaciones organizacionales de la calidad del empleo son percibidas y equilibradas por los sujetos en un intento de comprender qué dimensiones caben reforzar para una mejora del empleo externalizado.

En todo este proceso de análisis, para comprender la posible repercusión del fenómeno de la externalización en la calidad del empleo, será indispensable tener presente permanentemente la presencia de un tercer agente (el cliente) en la configuración de las condiciones de empleo.

3. PRINCIPALES HALLAZGOS

Tal como se expondrá a lo largo de los próximos capítulos, la presente tesis doctoral aporta evidencias sobre un formato de empleo (el propio empleo externalizado) que, si bien no emergente, si muestra tendencias de crecimiento exponencial, situándose en el centro de las estrategias de las empresas y organizaciones públicas para mejorar la eficiencia y, en definitiva, reducir los costes devenidos del factor trabajo. Este formato de empleo fragmentado en términos organizacionales, es normalizado en términos individuales por los sujetos que los ocupan así como a nivel sectorial por los agentes de representación de los trabajadores. De esa forma, observamos una transformación del modelo normativo de empleo en los términos que usan Huws (2011) y Bosch (2004), evidenciando una creciente erosión de las relaciones de empleo (Huws, 2012) así como una justificación por parte de los propios trabajadores de estos escenarios. Observamos, por tanto, cómo las

demandas tanto sectoriales, organizacionales como individuales nunca pasan por la reubicación de los empleos externalizados a las organizaciones para las que de facto se desarrolla la actividad. En términos de calidad de empleo, las estrategias que son planteadas en los diferentes niveles de análisis nunca pasan por su reubicación en las organizaciones de origen, es decir, no se opta por la recuperación de la relación de empleo en lugar de la relación de negocio (en los términos de Havard, Rorive, y Sobczak, 2009). Es decir, los estándares de calidad del empleo se establecen a partir de la normalización de la intermediación de empresas en la relación de empleo. A ese respecto, cabe resaltar la importancia de enfocar el presente estudio en tres niveles de análisis, destacando la relevancia del análisis organizacional en lo que respecta a la fragmentación de las relaciones de empleo, y el nivel individual en lo que se refiere a la consideración y equilibrio de las diferentes dimensiones de la calidad del empleo en base a perfiles socio-demográficos determinados. En último término, es apropiado destacar el diseño y desarrollo de un coeficiente de externalización como herramienta de medición y control que facilita el acceso a la información relativa a la gestión de las entidades públicas del empleo externalizado.

4. ESTRUCTURA DE LA TESIS DOCTORAL

La presente tesis se estructura en tres grandes partes, divididas estas en once capítulos. La Parte I (capítulos 2 a 4) recoge el estado de la cuestión así como una discusión de la literatura que aborda la presente investigación. La Parte II (capítulos 5 y 6) presenta el modelo de investigación, abordando la aproximación teórica, el modelo de análisis así como su operativización metodológica. La Parte III muestra los resultados del análisis (capítulos 7 a 10) cerrando con las conclusiones del estudio (capítulo 11).

De forma específica, siendo el capítulo 1 la presente introducción, el **Capítulo 2 (Norma y relaciones de empleo: de la erosión a la fragmentación)** recoge de forma resumida el debate en torno a la norma social de empleo, revisando así mismo aquella literatura que apunta a un proceso de normalización del empleo flexible así como un reciente proceso de fragmentación de las relaciones de empleo. Así, se aborda el empleo externalizado como paradigmático de este proceso, abordando su conceptualización y motivantes para las organizaciones, acercándonos igualmente al fenómeno a través de diversas cifras que arrojen luz sobre su dimensión. Se abordan igualmente las implicaciones que la externalización puede tener en términos de flexibilidad laboral así como

estrategias adoptadas desde la negociación colectiva. Así mismo, nos referimos a la triangulación de relaciones laborales como enfoque desde el que analizar las relaciones de empleos externalizados, destacando el papel del cliente en estos procesos.

El Capítulo 3 (La Calidad del empleo: desarrollo, dimensiones y debates) aborda de forma sintética los antecedentes a la calidad del empleo (con especial inciso en el trabajo decente), hace un recorrido en la evolución y cambios que ha experimentado la calidad del empleo como marco interpretativo: desde la calidad de vida en el trabajo, la Quality of Employment Survey hasta alcanzar el tratamiento de la Calidad del Empleo por parte de la Comisión Europea durante las últimas dos décadas. A partir de ahí, seleccionamos cuatro enfoques analíticos que consideramos idóneos para el acercamiento a nuestro objeto de estudio: Quality of work and employment in Europe (Eurofound, 2002); Constructing an European Job Quality Index (Leschke et al., 2008); La calidad del empleo en España: una aproximación teórica y empírica (Prieto, Arnal, Caprile y Potroni, 2009); y Anchors for job quality (Grimshaw y Lehdorff, 2010). A modo conclusivo, se consideran estrategias para articular estos enfoques en un solo modelo, sobre todo para lo que se refiere al estudio del empleo externalizado. Así mismo, se extraen ciertas carencias de estos enfoques, principalmente en lo que se refiere a la consideración del género como eje transversal de la calidad del empleo. Se aborda así de forma somera la diferenciación entre el trabajo productivo y el doméstico / reproductivo, considerando las transferencias entre ambas y la manera en que estas pueden intervenir en la configuración de la calidad del empleo.

El Capítulo 4 (La incidencia de la percepción sobre la realidad laboral cotidiana: apuntes teóricos) pone sobre la mesa diversos conceptos útiles para el tratamiento de la percepción de las condiciones de trabajo, partiendo de una postura en la que la consideración de elementos subjetivos complementen el análisis de aspectos objetivos. Así, se realiza un recorrido por diversas aproximaciones sociológicas sobre la percepción social para finalmente abordar enfoques más recientes que puedan ser directamente aplicados al estudio de la percepción de la calidad del empleo. Así, hacemos especial énfasis en las teorías del *job crafting* para considerar las aportaciones que realizan los trabajadores en la mejora de sus puestos de trabajo.

Por su parte, el **Capítulo 5 (Modelo de análisis)** da forma a todo el repaso de la literatura realizado anteriormente para, en primera instancia, apuntar exactamente nuestra aproximación teórica. Así, señalamos concretamente cómo enfocar el análisis de la triangulación de relaciones laborales. También

abordamos de forma operativa cuáles son nuestros niveles de análisis (sectorial, organizacional e individual). Y, por otro lado, señalamos las dimensiones de la calidad del empleo que componen nuestro modelo de análisis, realizando una breve síntesis teórica así como una especificación de las sub-dimensiones que la componen. Todos estos elementos servirán para abordar los objetivos de la presente investigación, que a su vez contienen diversas preguntas de investigación que conforman una hipótesis referida a cada objetivo. A modo de síntesis, planteamos nuestro modelo de análisis integrando los elementos anteriormente abordados para que sirva como guía en el desarrollo de los posteriores capítulos de análisis.

El **Capítulo 6 (Modelo metodológico)** operativiza lo tratado en el capítulo anterior, detallando las metodologías a usar en cada nivel de análisis. Planteamos el tratamiento multiestratégico como enfoque metodológico general de la presente investigación por cuanto permite la articulación de diversos métodos, fuentes de datos y niveles de análisis. De ese modo, se detalla el procedimiento metodológico que implicarán los diferentes de análisis: el análisis de coeficientes para el análisis macro de niveles de externalización en el sector público; la operativización en diversos indicadores de cada subdimensión de la calidad del empleo y su correspondencia con unas u otras fuentes de datos para el análisis sectorial, el tratamiento de la metodología de estudios de caso para nuestro objeto de estudio concreto; y el desarrollo de entrevistas semi-estructuradas así como la implementación de técnicas de análisis de discurso para el análisis individual.

El **Capítulo 7 (El mapa de la externalización)** plantea la dificultad de acceso a información referida a los niveles de externalización, concretamente para el caso español. Se plantea de ese modo el diseño de un coeficiente de externalización (refinado en un coeficiente de externalización laboral) aplicado al análisis del fenómeno de la externalización en el sector público español, principal cliente de servicios externalizados en el país.

El **Capítulo 8 (Las dinámicas sectoriales en la configuración del empleo externalizado)** trata de detectar cuáles son las dinámicas sectoriales que se observan en el empleo externalizado. Para este propósito, a partir de una serie de criterios, se seleccionan tres sectores representativos de nuestro objeto de estudio (limpieza, contact center y catering). Realizamos de ese modo una introducción contextual a cada uno de los sectores para, posteriormente, analizar el perfil sociodemográfico de los empleados de cada uno de ellos. Se consideran así aspectos referidos al sexo, la edad, el origen y el nivel educativo. A continuación se desarrolla el análisis de cada una de las dimensiones de la

calidad del empleo (estabilidad, salario, tiempo de trabajo, entorno laboral, negociación colectiva y habilidades y desarrollo) a partir principalmente de diversos análisis de contingencias además del análisis de discurso de diversos agentes sociales sectoriales. El desarrollo de un análisis de correspondencias múltiple pone en diálogo lo observado en el perfil sociodemográfico de los sectores con el análisis de las dimensiones de la calidad del empleo.

El **Capítulo 9 (Análisis organizacional: proveedores, clientes y empleados)** aborda el análisis de tres centros de trabajo, cada uno de los casos ubicados dentro de los tres sectores analizados. Se realiza para cada caso un repaso descriptivo de cada empresa, un estudio contextual del centro de trabajo concreto seleccionado para, posteriormente, analizar qué dinámicas se suceden en lo referido a la triangulación de las relaciones laborales (prestando especial atención al papel del cliente). Cada caso finaliza con una síntesis organizacional de cómo estos aspectos pueden influir sobre la configuración de la calidad del empleo a nivel organizacional.

El **Capítulo 10 (Análisis individual: interacción de las dimensiones de la calidad del empleo)** desarrolla el análisis de discurso de nueve sujetos (tres empleados por cada sector y empresa estudiada). En este análisis se hace especial hincapié en aquellos aspectos referidos a la subjetivación de las condiciones de trabajo y, específicamente, cómo los trabajadores construyen discurso en torno a la valoración y equilibrio de unas dimensiones u otras de la calidad del empleo. El capítulo finaliza con unas ideas conclusivas que, por un lado, sirve de nexo con la literatura abordada en el capítulo 4 y, por otro, conecta con el análisis de correspondencias múltiples desarrollado en el capítulo 8.

Por último, el **Capítulo 11 (Conclusiones y discusión)** se da respuesta a los objetivos e hipótesis de la investigación poniendo en común las diversas evidencias encontradas anteriormente en los capítulos de análisis. Así mismo, se destacan las principales aportaciones de la presente tesis así como sus límites más destacados, detallando como cierre futuras líneas de investigación.

5. ASPECTOS FORMALES

Se detallan en este apartado diversos aspectos formales referidos a la tesis: La tesis ha sido escrita en lengua castellana. Las citas provenientes de textos en otros idiomas han sido traducidas al castellano desde el idioma original que conste en el título de la referencia. Así mismo, para la citación bibliográfica, se

ha hecho uso del método de la American Psychological Association (APA) en su sexta edición. Por último, cabe mencionar que contiene un anexo en el que se incluyen tablas estadísticas complementarias a las introducidas en el texto, listas de entrevistados así como los guiones utilizados en los diferentes niveles de análisis.

PARTE I:

MARCO TEÓRICO

2. NORMA Y RELACIONES DE EMPLEO: DE LA EROSIÓN A LA FRAGMENTACIÓN

“Cada año, al cumplirse el aniversario de su fallecimiento, aparecía en los periódicos de Pasadena su fotografía con los hechos más sobresalientes de su larga vida; es decir, con las fechas de su nacimiento y de su muerte.”

Raymond Chandler – La Ventana Alta

Se convierte en costumbre que los debates sobre el empleo giren eminentemente en torno a su nacimiento y su muerte, es decir, alrededor de la creación y destrucción de puestos de trabajo. Más aun hoy, con records históricos de la tasa de desempleo, es difícil no enfocar el discurso institucional, académico y social hacia este ámbito, quedando totalmente desplazada la parte cualitativa del empleo. Así, la idea de que “es mejor tener un mal trabajo que ningún trabajo” se convierte en axioma, sin discusión previa. En ese sentido, sería conveniente recordar que entre el nacimiento y la muerte ocurre toda una vida y, por tanto, urge otorgar a la Calidad del empleo la relevancia que, de facto, posee.

El estudio sobre las condiciones de trabajo guarda una larguísima trayectoria desde los inicios de la propia sociología. Sin embargo, adentrarnos en esa amplia arena implicaría limitarnos a la primera acepción del término *Calidad*, que se refiere a las propiedades que caracterizan a una persona o cosa determinada. Por el contrario, queremos referirnos a su segunda acepción, que asume el grado positivo de esas propiedades, es decir, la buena calidad (Roberts y Pastor, 2005). Así, el estudio de la calidad del empleo no es tanto un análisis descriptivo de las características de un trabajo específico, sino un estudio de estas respecto a unos estándares cualitativos concretos.

La composición de esos estándares de calidad, cómo se configuran, quién cumple un papel activo en esa disposición y qué factores transversales influyen sobre la valoración de esas condiciones son cuestiones que aglutinan en mayor o menor medida el debate sobre la calidad del empleo. Comprender esos aspectos implica, previamente, esbozar qué entendemos por empleo y señalar cuál ha sido el desarrollo contemporáneo de las instituciones y relaciones que lo estructuran. El estudio empírico de las condiciones materiales de empleo resulta un ejercicio sin rumbo sin un previo abordaje de las concepciones, instituciones y convenciones que rigen el empleo. Será propósito de este capítulo abarcar las transformaciones que se han sucedido contemporáneamente en este ámbito para focalizar y dotar de un marco interpretativo los estudios sobre la calidad del empleo.

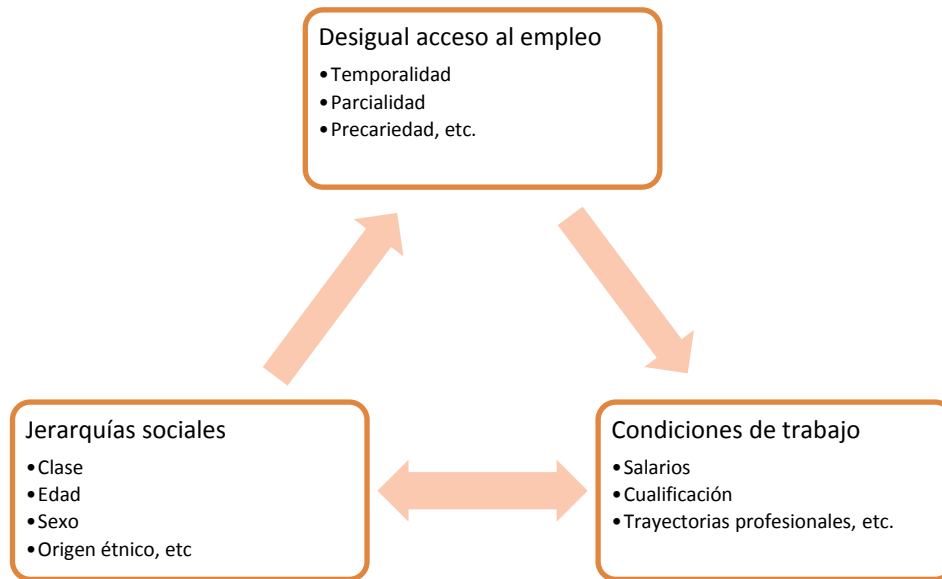
1. CONCEPTUALIZACIÓN Y CONVENCIONES DEL EMPLEO

Apostar por el uso del término *empleo* en detrimento del de *trabajo* cobra sentido, en primera instancia, desde un punto de vista estrictamente léxico. Nos alejamos de la actividad a la que alguien se dedica para centrarnos en el trabajo remunerado (Seco, Ramos y Andrés, 1999). Sin embargo, desde la propia sociología del trabajo las diferencias entre ambos conceptos cobran diferentes matices.

Así, Maruani señala que el *empleo* hace referencia a elementos de acceso al trabajo remunerado, mientras que el *trabajo* se refiere en sí a las condiciones laborales. Así, “la mayoría de los elementos que, de modo clásico, definen el estatuto en el trabajo (salarios, cualificación, trayectorias profesionales, etc.), dependen en gran medida del estatuto del empleo”, es decir, las condiciones de trabajo que disfrute un individuo pueden venir explicadas en mayor o menor medida por el tipo de acceso tanto al mercado de trabajo como a un determinado puesto de trabajo (Maruani, 2000). De ese modo, las condiciones desiguales de acceso al empleo remunerado pueden explicar una desigual calidad del empleo. Condiciones desiguales en base a jerarquías sociales: clase, edad, sexo y origen étnico, entre otras. Una relación recíproca (Figura 2.1), en tanto que “ese acceso desigual al empleo, esa distribución desigual del empleo y sus formas contribuyen a la construcción de jerarquías sociales, a la producción de mecanismos de diferenciación, segregación y exclusión” (Maruani, 2000). De ese modo, utilizar el término empleo supone abordar tanto

unas condiciones de trabajo socialmente dadas, unas circunstancias específicas de acceso a ellas como unas jerarquías sociales que influyen sobre este desigual acceso, es decir, por una consideración longitudinal que explique la imbricación entre sujeto, itinerario laboral y condiciones de empleo.

Figura 2.1. Del estatus del empleo al estatus del trabajo.



Fuente: Elaboración propia a partir de Maruani (2000)

Así mismo, otras perspectivas centran estas matizaciones en las diferencias conceptuales entre puesto de trabajo y empleo. Bilbao expone que la noción de puesto de trabajo alude al aspecto temporal del trabajo. Así, “si se considera la convención de que un puesto de trabajo equivale a cuarenta horas semanales, el total de puestos de trabajo será igual al número de horas trabajadas, divididas por cuarenta” (Bilbao, 2000). Por su parte, la noción de empleo alude a la ocupación por parte del trabajador de un puesto de trabajo. Esta matización destaca las disfuncionalidades del mercado de trabajo que conllevan que un puesto de trabajo no sea igual a un empleo. Disfuncionalidades marcadas, por una parte, por la menor capacidad para generar puestos de trabajo, y por otra, porque la precariedad del empleo significa erosionar la norma que identificaba empleo con ocupación estable de un puesto de trabajo.

2. LA NORMA SOCIAL DEL EMPLEO

Si bien en el período previo a la Segunda Guerra Mundial el empleo era atendido meramente como un indicador cuantitativo que se regulaba automáticamente a través del funcionamiento de un mercado escasamente interferido, en el período justamente posterior la política económica tomó un papel protagonista considerando el empleo como “una actividad remunerada que permitía satisfacer las necesidades básicas de la gente en condiciones laborales dignas” (Recio, 2014). Escenario que se consolidaría con el impulso de políticas keynesianas que configurasen lo que se identificó como *Estado de Bienestar* en diversos países de occidente.

Durante ese período, podemos constatar un consenso bastante extendido sobre la existencia de una serie de pactos sociales (con profundas divergencias en el conjunto de países de Europa) que centralizaban el papel del pleno empleo estable a tiempo completo como piedra angular de la cohesión social (Miguélez y Prieto, 2001; Bosch, 2004), entendida como la articulación entre sistemas de producción, relaciones laborales y regulación social, y que protegía de los posibles impactos devenidos de las variaciones del mercado.

Un modelo de empleo basado en la responsabilidad social de la desocupación (Alonso, 2000) y que, desde similares puntos de vista, es identificada como *Norma social del empleo* (Miguélez y Prieto, 2001, 2009), *Standard employment relationship* (Bosch, 2004; Bosch, Rubery y Lehndorff, 2007), *Norma salarial del empleo* (Prieto et al., 2009) o *Normative model of work* (Huws, 2011). Un referente que servía de brújula más que un escenario que existiese de forma completamente tangible, más aun considerando un profundo sesgo en dos ámbitos: un sesgo de género al centrar el modelo de empleo en el masculino fordista-taylorista, así como el modelo de hogar en el *male bread-winner*, relegando el empleo femenino eminentemente a espacios marginales tanto en términos materiales como discursivos (Carrasquer y Torns, 2007).

2.1. La erosión de la norma social del empleo

La paulatina erosión de esta norma social daría comienzo a partir de la crisis económica y de empleo de los años 70 y 80. En ese momento, la idoneidad de este modelo sería cuestionada, dando comienzo a la gran etapa de re-regulación que otorgaría de nuevo la centralidad al mercado en la supuesta persecución

del bien común en términos sociales y laborales. Una dinámica que se incrementaría con la mundialización de la economía y el consiguiente aumento de la competitividad, sumado a factores como el incremento de la población activa femenina y el aumento del nivel educativo (Bosch et al, 2007), además del impacto creciente de la innovación tecnológica en la inmediatez de la comunicación y en los procesos de trabajo (Castells, 1995).

Ante esta situación, la convergencia entre regulación del mercado de trabajo y prácticas empresariales respondería con dos tipos de dinámicas paralelas: un aumento de la productividad y una reducción de los costes laborales. En este sentido, la lógica discursiva consistiría en que en tanto que no se hiciese una utilización efectiva de los elementos de producción, devendría un mayor recorte de los costes provenientes del factor trabajo (Carnoy y Alborés, 2001). Así, para el caso estadounidense y, progresivamente a nivel mundial, el uso de las TIC fue protagonista en el aumento de esta competitividad a través de procesos de descentralización de la producción que impactaría a nivel ocupacional incrementando masivamente los empleos de servicios, mayormente mal retribuidos y de baja cualificación, y las ocupaciones vinculadas a la industria tecnológica (Castells, 1995: 264).

Dinámicas que se combinarían con la implementación de medidas de flexibilización del mercado laboral como instrumento de ajuste de las condiciones de trabajo a las exigencias del mercado y de la empresa (Piore, 1992). De ese modo, cuando hablamos de estas dinámicas de flexibilización nos referimos por un lado al debilitamiento de la relación entre la empresa y el trabajador, y, por otro, a la adaptabilidad del trabajador a los diferentes ciclos y exigencias del entorno de la empresa. Dentro de estas, cabe observar dos tipos de medidas principales (Sennett, 2000; Carnoy y Alborés, 2001; Boltanski y Chiapello, 2002; Miguélez, 2004):

- Flexibilidad externa: se entienden por el uso de contratos no fijos para nivelar la cantidad de mano de obra necesaria en cada momento.
- Flexibilidad interna / funcional: caracterizada por la reorganización y adaptación de los horarios, las jornadas, las tareas de los trabajadores según se precise e incluso los salarios.

No obstante, autores como Standing (2013) señalan una tercera modalidad de medidas dando entidad propia en lo referido a los salarios:

- Flexibilidad salarial: comprendida como la adaptación de la remuneración salarial a los ciclos de la empresa y a la eficiencia del factor trabajo. Cada vez más, se presenta como instrumento de motivación variar una parte de los ingresos de los trabajadores según los resultados que consigan en el desempeño de sus funciones. Así mismo, los sucesivos ajustes salariales forman parte de este tipo de dinámicas.

Son múltiples las diversas combinaciones entre los diferentes tipos de flexibilidad. Entendemos que el progresivo proceso de flexibilización tanto de las relaciones del trabajo como de los formatos y procesos laborales han conducido, a día de hoy, a una paulatina fragmentación multi-nivel del empleo: negociación colectiva, acceso al empleo, relación empleador-empleado, etc. (Sennett, 2006). En suma, la unidad institucional que otorgaba el trabajo se desdibuja en esta nueva etapa (apuntada frecuentemente como *posfordismo*), en la que los empleos se multiplican y fragmentan, y las convenciones sobre la condición laboral se amplían y remodelan a la vez que se disparan las trayectorias en el mercado de trabajo (Alonso, 2009). De ese modo, “la multiplicación de situaciones a las que da lugar la desregulación provoca que haya una multitud de normas de empleo” (Bilbao, 2000). En esa línea, la precarización (constante como proceso en esta nueva etapa), tiene un papel configurador protagonista en los nuevos escenarios laborales (Cano, 2007). Es decir, la precariedad, lejos de ser una categoría marginal y/o marginadora, se ubica paulatinamente en el centro del tablero socio-laboral (Huws, 2011; Standing, 2013).

2.2. ¿Hacia la Fragmentación del empleo?

En la línea del debate abordado al principio del capítulo, Alonso entiende el trabajo como el conjunto de empleos unificados por un estatuto institucional y plantea la existencia de diferentes convenciones de empleo dentro del mercado de trabajo (Alonso, 2009) que, por extensión, pueden suponer la existencia de diferentes estándares de calidad. Entendemos que durante los años 90 y a principios de siglo XXI podíamos discernir una norma mercantil del empleo que daría paso a una norma social fordista, la cual soportaría los cambios que llevarían a la normalización del empleo flexible. Un proceso en el que la prioridad pasa de que la empresa deba adaptarse a las necesidades del buen empleo a que sea el propio empleo el que deba de adaptarse a la necesidad de la empresa (Prieto, 2013). Dinámicas conceptualizadas como norma de la

precariedad (Bilbao, 1999), nuevas relaciones estandarizadas de empleo (Bosch, 2004) o norma social del empleo de inspiración neo-liberal (Prieto, 2013). Es ahora, tras el impacto del período de crisis actual, que se acelera un proceso de nuevo cambio de paradigma. Este sería progresivo respecto a la normalización del empleo flexible, incitando a una relectura de la norma mercantil del empleo que suponga una nueva morfología del empleo donde los trabajadores sean progresivamente considerados más como elementos del mercado a usar y desechar en plazos gradualmente más reducidos (Huws, 2011).

Una nueva morfología que, en suma, suponga una fragmentación del empleo. Esto supone una extensión y diversificación de la flexibilización del empleo que comienza paulatinamente a institucionalizarse. Una dinámica que apunta no sólo a una segmentación del mercado de trabajo, sino a una descomposición organizativa que materializa las desigualdades dentro de las propias empresas apartando y aislando organizativamente a determinados perfiles de trabajadores. Más hoy en una crisis no sólo económica sino de consensos sociales, lo que otrora se considerase disfuncionalidades del mercado de trabajo, hoy puede ser categorizado dentro de la normalidad laboral.

Estos nuevos procesos de desregulación y re-mercantilización de las instituciones del empleo han ido consolidando nuevas configuraciones en la tradicional relación bidireccional entre empleado y empleador. La re-mercantilización del empleo, por un lado, ha debilitado más la relación entre ambos agentes (cambiándola a favor de la empresa) y, por otro, ha introducido nuevos actores en esta relación (como pueden ser el cliente).

En otras palabras, los procesos de flexibilización han tomado formas diversas en una etapa en la que, más allá del trabajo clásico industrial, son aplicados para una parte importante del sector servicios, implicando la mediación del cliente (y otros actores):

“En la producción no clásica el problema es que el cliente que interviene no puede ser controlado estrictamente por la gerencia [...]. El cliente puede cooperar o no, pero también puede imponer durante la interacción productiva variaciones no estandarizadas que rompen la rutina y pueden afectar la productividad y la calidad” (De la Garza, 2013: 321).

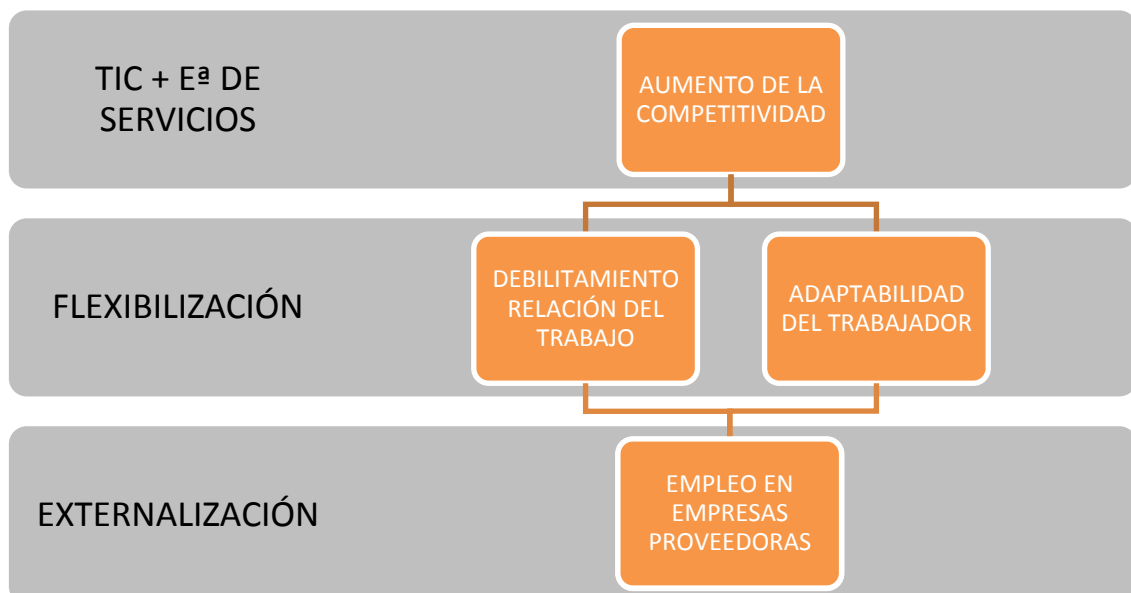
Son múltiples los fenómenos organizacionales en los que se puede detectar esta tendencia, pero destaca particularmente uno sobre el resto: la externalización.

3. EL EMPLEO EXTERNALIZADO: PARADIGMA DE LA FRAGMENTACIÓN

El impulso de la externalización (del inglés outsourcing) ha sido una dinámica creciente desde los años 90 y, en gran medida, icono de la producción flexible al organizar a las empresas en torno a redes de proveedores (Harrison and Kelley, 1993). El impacto de las TIC no ha hecho sino disponer de las herramientas necesarias para facilitar y acelerar este proceso (Castells, 1995).

Así, dentro de estas nuevas convenciones de empleo que, entendemos, se han generado a partir de la fragmentación del empleo, destaca el alza de dinámicas como la externalización y su efecto sobre las relaciones y las condiciones de empleo. Este modelo organizativo consiste en la “externalización de determinados procesos o funciones de una organización para que sean asumidos por proveedores externos por un período determinado de tiempo a cambio de una retribución económica” (Zufiria, 2006; en Ricart, Agnese, Pisani, and Adegbesan, 2011). Fenómeno que no hay que confundir con el *Offshoring*, práctica paralela que consiste en la deslocalización internacional de estos procesos o funciones, ya sea a proveedores externos o en centros pertenecientes a la misma organización (Ricart et al., 2011).

Figura 2.2. Elementos y etapas del empleo externalizado.



Es fácil que los conceptos externalización y subcontratación sean entendidos de forma homogénea. No obstante, la subcontratación suele referirse más a la contratación externa de fuerza de trabajo para desarrollar de forma coyuntural

actividades centrales de la organización, alejándose de la definición que hemos apuntado sobre externalización. También cabe apuntar dinámicas sectoriales en las que empresas nuevas adaptan de partida estos modelos de externalización. Es decir, procesos de trabajo no externalizados de forma concreta en ciertas organizaciones pero si en términos sectoriales. De ese modo, como representamos en la Figura 2.2, entendemos que:

“la descentralización productiva, la subcontratación o el outsourcing, la informalización de los contornos de las organizaciones, el trabajo débil, los acuerdos externos entre empresas y la contractualización de diferentes fases productivas y distributivas [...] toman el mando y son las tecnologías de la información las que operan en tiempo prácticamente real [...] Esa empresa-red se consolida como el nuevo paradigma organizativo, en un proceso de desintegración del modelo organizativo de las organizaciones racionales verticales.” (Alonso y Fernández, 2013: 79)

Un fenómeno ya destacado desde comienzos de los '80 en la industria a nivel mundial y español, especialmente en el sector manufacturero (Martínez, Vela, De Luís y Pérez, 2010). Ha sido durante la década de los 90 y, con aun mayor intensidad, desde el comienzo de los 2000, que, más allá de la compulsión por la deslocalización y el offshoring de la producción, la externalización ha resultado una práctica incipiente también en el sector servicios, tanto a nivel internacional como local (Guerra et al., 2006), como es el caso del conjunto heterogéneo de servicios a empresas. Afectando así no solo a actividades de cuello azul, sino, en esta nueva ola de la externalización, teniendo efecto sobre ocupaciones tradicionalmente consideradas de cuello blanco (Dheo Bardhan y Kroll, 2003), como es el caso de las actividades de contact center (Ricart et al., 2011). Esto provoca situaciones en las que diferentes compañías operan en el mismo centro de trabajo, con las consecuentes implicaciones en la relación de empleo, siendo que para algunos trabajadores su empleador y sus compañeros de trabajo se conviertan en su cliente. Así mismo, también son presumibles situaciones en las que los trabajadores adscriben su vinculación laboral no tanto con el empleador, sino con el cliente.

3.1. Las claves de la externalización

Dentro de la literatura gerencial, se asume la externalización como un elemento dentro de la estrategia de negocio de la empresa (Guerra et al., 2006). Sin embargo, cuando se consulta a los ejecutivos por las razones por las que optan

por la externalización, la mayor parte antepone la reducción de costes a la focalización en el negocio clave de la empresa (Deloitte, 2016). Así, es paradigmática la importancia que se otorga a indicadores como la productividad para justificar estos procesos “ya que, en último término, el valor añadido de un cierto número de ramas de servicios, especialmente en el caso de los no destinados a la venta, equivale prácticamente al uso y costes del factor trabajo” (Cuadrado y Maroto, 2006).

En ese sentido, cabe entender que la clave del aumento de la externalización como modelo organizativo se debe más a otros factores: la reducción directa de costes en el corto plazo (los proveedores basan su negocio en economías de escala, reutilizando modelos ya desarrollados para diferentes clientes); la transformación de la propia estructura de costes en el largo plazo (eliminando las estructuras fijas que implicarían el control interno de esos procesos); la flexibilidad (la adaptación rápida de la empresa a las necesidades productivas del mercado a través de proveedores); y la relativa mayor especialización de los propios proveedores (Kotlarsky, Oshri y Willcocks, 2011).

A ese respecto, algunos autores señalan que todos los motivantes que mueven a las organizaciones hacia los procesos de externalización están vinculados con el cuarto factor señalado: la flexibilidad. Y este, en suma, con la maximización de beneficios (Kimmel, 2015). Esta vinculación de motivantes para la externalización fue principalmente motivada a partir del diseño de la fórmula “Economic Valued Added” en los 90, que propugnaba que las empresas eran más eficientes retirando el mayor número de elementos de su balance general (Marchinton, Grimshaw, Rubery and Willmott, 2005). En la medida en que los costes dentro de un determinado proceso productivo o de servicio esté basado en el factor trabajo, el impacto que puede tener sobre el empleo y las condiciones de trabajo pueden aumentar sustancialmente. Unas implicaciones aparentemente inherentes a las propias estrategias de externalización:

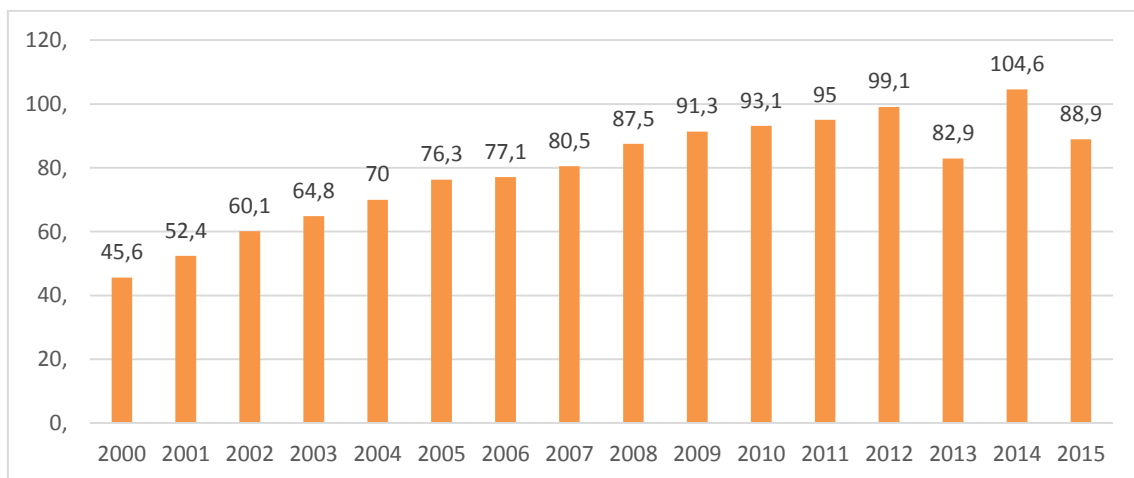
“Las empresas de hecho, adoptan prácticas de externalización con el objetivo principal de mantener dentro de un pequeño núcleo a trabajadores con contratos a largo plazo y bien retribuidos (generalmente altamente cualificados) para realizar actividades centrales para la organización, mientras que la mayoría de la mano de obra, considerada periférica, es proporcionada por empresas externas, las cuales recurren a contratos no estándar y flexibles, ofreciendo salarios mucho más bajos para responder a la necesidad de la flexibilidad financiera, numérica y organizativa de la organización”. Mori (2015a)

Mientras se mantienen mercados internos de trabajo vinculados a las actividades centrales de las empresas (bien defendidos contractualmente), se asocian a estos empleos con condiciones muy inferiores con el fin de reducir costes y aumentar el nivel de flexibilidad y adaptabilidad de las organizaciones (Alonso, 2009). Entendemos, por tanto, que la proliferación de la externalización nos obliga a atender el empleo ubicado en servicios externalizados, así como las dinámicas laborales que permiten identificarlo como fruto de la fragmentación del empleo.

3.2. El negocio de la externalización

Como se ha apuntado, el fenómeno la externalización de servicios ha crecido exponencialmente a nivel mundial desde comienzos de los 2000s. Así lo muestran los datos referidos a ingresos de la industria global de servicios externalizados (Figura 2.1), siendo de Europa la mayor parte de los ingresos de esta industria. Una práctica empresarial que ha aumentado de manera constante sus ingresos año tras año, partiendo de los 45.600 millones de dólares en 2000 a los 99.100 millones en 2012. En 2013, sin embargo, la industria registró una caída, que tendría una pronta recuperación al año siguiente. Aunque posteriormente en 2015 se reduciría de nuevo el mercado a los 88.900 millones de dólares.

Gráfico 2.1. Crecimiento mundial del negocio de la externalización (en miles de millones de dólares) de 2000 a 2015.



Fuente: The Global ISG Outsourcing Index 2015, Information Services Group (2016).

Respecto a las funciones que son en mayor medida externalizadas por parte de las organizaciones (públicas y privadas), para 2014 se estima que fueron

aquellas referidas a las Tecnologías de la Información (con un protagonismo importante de los servicios de contact-center), los servicios a empresas (desde limpieza a vigilancia), los servicios de cuidados y atención a la salud, el comercio, el transporte y los medios de comunicación, con un aumento considerable los últimos años de funciones como la de la gestión de recursos humanos y asuntos legales (Deloitte, 2014; ISG, 2016).

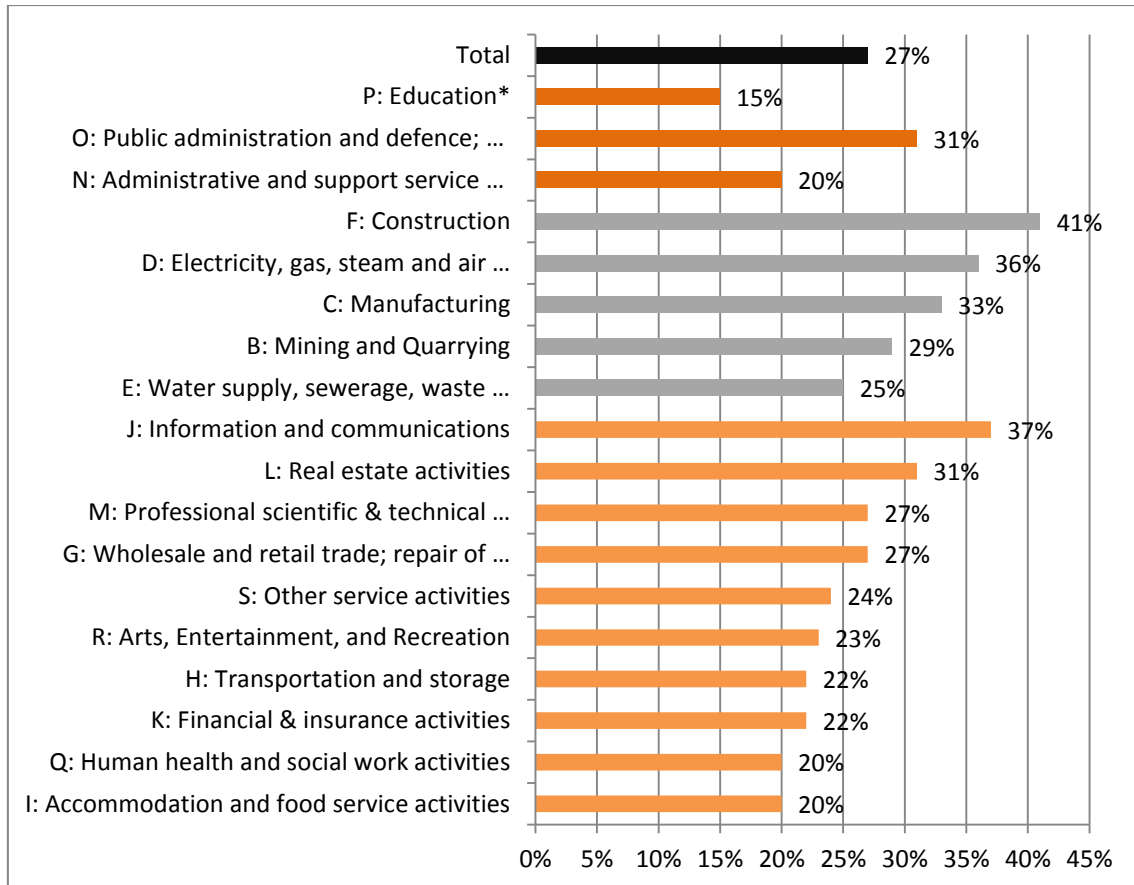
Centrándonos en el contexto europeo, podemos atender a la información que Kirchner (2015) extrae de la *European Company Survey 2013* (Gráfico 7.1), destacando que un 27% de las organizaciones encuestadas en Europa (EU-28) han desarrollado procesos de externalización en alguna parte de sus funciones, aumentando al 30% en el caso de España. Respecto a los sectores donde se desarrollan en mayor medida procesos de externalización, tienden a ser las empresas industriales (por ejemplo 38% en Construcción, 32% en Energía y 31% en Industria Manufacturera) frente a la menor presencia de externalización en empresas de servicios (20% en Transportes, 19% en Salud y 18% en Hostelería y Restauración).

La diferencia es lógica: los servicios tienden a ser tareas auxiliares y complementarias en otros sectores de actividad, lo que incrementa las posibilidades de su “externalidad”. Así mismo, en el sector servicios se concentran proveedores de clientes que ya han externalizado parte de sus funciones. Existe la excepción del sector de Información y Comunicación (37% de externalización), heterogéneo en el conjunto de subsectores que concentra (desde actividades de prensa y publicaciones a programación informática). Si atendemos al Sector Público, observamos considerables diferencias entre la Administración Pública (con un alto 31% de organizaciones implementando procesos de externalización) y sectores como la Educación (con un 15%).

Así mismo, el análisis de Kirchner (2015) consigue localizar aquellas compañías en las que la externalización se realiza on-site, es decir, si las actividades externalizadas se siguen realizando en el propio centro de trabajo. Así crea una tipología diferenciando entre externalización parcial y externalización completa, encontrando que de ese 27% de compañías europeas que desarrollan procesos de externalización, un 74% lo hace de forma parcial, similar porcentaje respecto a las empresas españolas que externalizan, en las que la externalización parcial es de un 75%. Por tanto, detectamos una mayoría de procesos de externalización que generan escenarios en los que los proveedores desarrollan su actividad en el espacio del cliente. Dicho de otro modo, es

habitual la situación en la que trabajadores que anteriormente han tenido una relación laboral directa con una compañía, una vez externalizada la actividad que desarrollan, lo hagan en una relación cliente-proveedor.

Gráfico 2.2. Porcentaje de empresas europeas (UE-28) en las que se implementan procesos de externalización por sector (2013).



Fuente: Kirchner, 2015. A partir de *European Company Survey 2013*.

Una práctica organizativa en expansión y diversificada en multitud de áreas y sectores, así con heterogeneidades sustantivas en el tipo de implementación. Circunstancias que complejizan la comprensión del funcionamiento de las prácticas organizativas, así como la forma en la que estas impactan sobre el empleo.

3.3. La externalización como diversificación de la flexibilidad laboral

La externalización de servicios puede ser entendida como una diversificación de la flexibilidad externa, en tanto se ajustan las necesidades de factor trabajo a través de la provisión de trabajadores externos a la empresa. Trabajadores que, en fases anteriores han podido pertenecer a la empresa cliente o simplemente

operan en ella aparentemente como un empleado más, lo que puede generar dualismos paralelos a los que suele haber entre trabajadores fijos y temporales.

Figura 2.3. Dinámicas de flexibilidad laboral en la externalización.

Flex. externa	Multiplicación de dualizaciones laborales.
Flex. Interna y Funcional	Contingentes de trabajadores de baja cualificación.
Flex. Salarial	Deterioro salarial - Bajada de costes en concursos públicos

De ese modo, la flexibilidad externa toma diversas ramificaciones que se entrecruzan entre ellas, complejizando el dibujo tradicional que marcaba el período de vinculación con la empresa estipulado por el contrato de trabajo. Así, otros elementos como la externalización y, dentro de esta, el período de explotación de servicios por parte del proveedor son elementos que definen ahora también la morfología de la flexibilidad externa.

Pero también existen dinámicas e implicaciones evidentes en aspectos inherentes a la flexibilidad interna, la funcional e, incluso, la salarial. Respecto a la flexibilidad interna y a la funcional, algunos autores consideran que la externalización de actividades no nucleares y de mano de obra intensiva permite que se concentre la actividad en tareas menos repetitivas y, posteriormente, aumentar la rotación funcional con incluso un impacto positivo sobre el compromiso de los trabajadores, mejorando igualmente la organización y adaptabilidad de los horarios de trabajo (Martínez et al, 2010). Asunción sintomática de ciertas veleidades que, en todo caso, elimina de la ecuación a los trabajadores externalizados, como si el análisis organizacional impidiese atender al dibujo amplio del mercado de trabajo. Dibujo que probablemente muestre la concentración de grandes contingentes de trabajadores de baja cualificación (con largas trayectorias profesionales en puestos intensivos) en grandes empresas que se dedican a alquilar su fuerza de trabajo al mejor postor y que no dudan en intensificar los ritmos de trabajo de sus plantillas para cumplir con los contratos firmados con el cliente (Mori, 2015b). Fenómeno extensible a otras ocupaciones y tareas de mayor cualificación, pero consideradas lejanas a la centralidad del negocio como es el caso de los call-centers (Micheli, 2007) que experimentan igualmente procesos de afectación

sobre las condiciones de trabajo a partir de la contención de las partidas dedicadas al servicio que prestan.

En todo caso, resulta evidente que las organizaciones pierden control interno de los procesos de trabajo en tanto una parte de los mismos son gestionados externamente. Por esa misma razón, en una vuelta de tuerca de la compulsión por la externalización, las empresas clientes están optando por integrar todo el paquete de servicios externalizados en empresas multiservicios (facility management en el inglés original), agilizando la comunicación a través de una estructura organizativa paralela a la de la propia empresa.

Por último, cabe destacar las presumibles dinámicas de flexibilidad salarial en el fenómeno de la externalización. Como comentábamos anteriormente, En tanto el coste de los servicios externalizados se concentra eminentemente en la mano de obra, el impacto sobre las condiciones de trabajo es sustancial teniendo especialmente en cuenta la progresiva competencia entre empresas proveedoras para conseguir adjudicaciones. Así, se pueden generar dinámicas en las que las rebajas de precios se traduzcan en una rebaja de salarios (Recio, 2013; Moreno, Godino y Recio, 2014; Mori, 2015b) y (posteriormente) en un deterioro del propio servicio (Lethbridge, 2012).

3.4. Las relaciones de empleo en el mapa de la externalización

Europa vive ineludiblemente un período de erosión tanto de las relaciones como de las condiciones de empleo. El escenario probable de futuro es de una continuidad de esta dinámica dados factores como la complejidad que añade la internacionalización avanzada de la economía y la sustitución de la relación estándar de empleo por sistemas más desregulados y descentralizados, destacando en ese aspecto el fenómeno de la externalización (Hyman, 2015). Esa erosión no puede sino interpretarse como una fragmentación de las relaciones de empleo, donde los servicios externalizados merecen atención particular tanto por su expansión como su carácter paradigmático de estas dinámicas (Huws, 2012).

Esta particularidad viene dada, principalmente, por la triangulación de la tradicional relación de empleo bilateral entre empleador y empleado con la inclusión del cliente en la relación y organización del trabajo, transformación favorecida por la progresivamente mayor atención que las organizaciones

empresariales dedican a la figura del cliente. Havard, Rorive y Sobczak (2009) proponen un modelo de análisis de esta triangulación centrándose en el concepto sociológico de poder (grado de influencia entre los actores) y el concepto legal de subordinación, tradicionalmente del empleado al empleador y en la que, en servicios externalizados, interviene el cliente. El tipo de involucración del cliente en la relación de empleo puede tomar formas distintas dependiendo del tipo de relación que este mantenga con el empleador y con el empleado, así como dependiendo de si el cliente son individuos u organizaciones. De ese modo, diferenciamos tres tipos de relaciones a considerar (Havard et al., 2009):

- La *relación de empleo* entre el empleado y el empleador, regida por el convenio sectorial y el contrato de trabajo.
- La *relación de negocio* entre el empleador y el cliente, regida por el contrato de concesión de servicios.
- La *relación de servicio* entre el empleado y el cliente, con acuerdos menos formales que regula la relación entre ambos agentes.

Los autores proponen diferentes escenarios y situaciones dependiendo de cómo influya el establecimiento de estas relaciones entre los actores sobre la configuración de la subordinación de los empleados, así como el poder de influencia que cada actor ejerza en el triángulo relacional. “El concepto de poder hace posible entender cómo en cada situación el cliente, el empleado y el empleador pueden influir de forma singular o conjunta sobre otros actores” (Havard et al., 2009).

Este modelo de triangulación nos dota de mecanismos para analizar la disposición en que la interacción entre los actores, traducida en influencia y subordinación, impacta sobre las condiciones de trabajo. De este modo, el análisis organizacional y no solo el del mercado de trabajo se hace necesario para comprender la configuración de la calidad del empleo.

3.5. Mecanismos de subrogación: procesos de la negociación colectiva en dinámicas de externalización

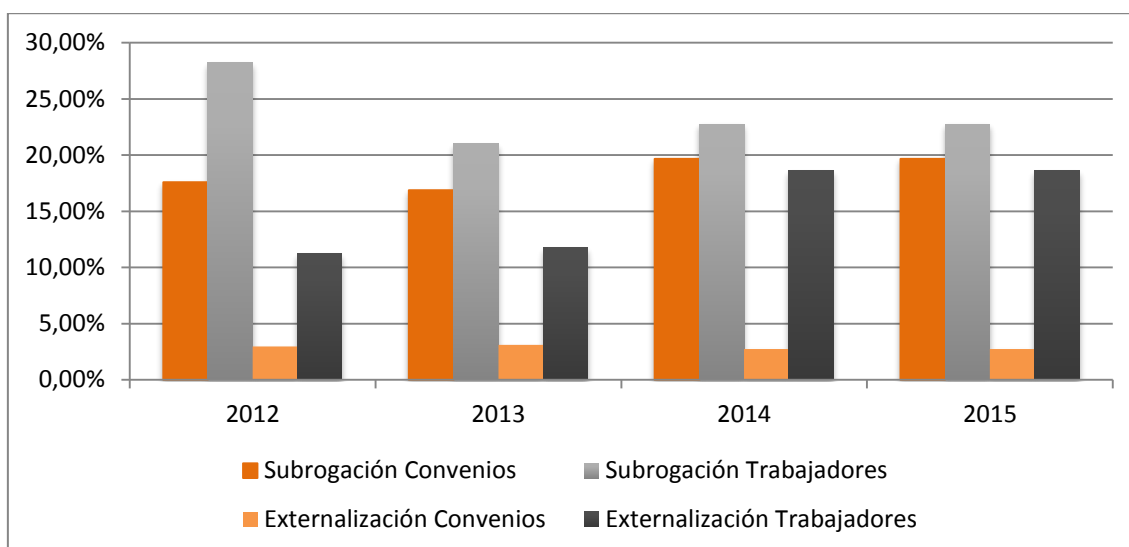
Dentro de estos escenarios, hipotéticamente la situación de mayor debilidad para el trabajador es aquella en la que la relación de empleo es desplazada, imperando así la relación de negocio entre empleadores y clientes. Es lo que ocurre en los casos en los que una organización (ya sean administraciones

públicas o empresas privadas) convoca un concurso público en la que diversas empresas se postulan para explotar los servicios que son externalizados. Los acuerdos formales y presiones que clientes y compañías ejercen entre ellos pone frecuentemente la situación de los empleados en un plano secundario. Esta práctica se acentúa si las actividades externalizadas no forman parte de la actividad principal de la empresa, escenario que da pie a ocurrir con aquellas tareas que, según los patrones de cualificación profesional, son consideradas de una categoría inferior. Esta creciente debilidad genera importantes incertezas en el ámbito de la estabilidad del empleo en tanto que, si cada cierto período de tiempo la empresa titular de la provisión de un servicio cambia, pueden hacerlo así los trabajadores vinculados a ese servicio.

A ese respecto, la legislación europea sobre los derechos de los empleados en situaciones de cambio de empleador existe desde 1977 en la conocida como “Acquired Rights Directive”. Desde entonces los mecanismos de diálogo social han desarrollado más en este ámbito, destacando principalmente la “Transfers of Undertakings Directive” (Council of the European Union, 2001), articulándose posteriormente en los diferentes países miembros, y actualizada más tarde en la “Transfer of Undertakings (Protection of Employment) Regulations” (2006 y 2014) (Acas, 2014). Estas directivas se encargaban principalmente de garantizar no solo la continuidad de los contratos existentes previos a una sucesión de empresas, sino también las condiciones de esos contratos, encargándose cada Estado Miembro de operativizar estos preceptos en los mecanismos jurídicos correspondientes en sus marcos regulatorios.

En el caso de España, esta directiva se tradujo en 2002 en la revisión del Artículo 44 del Estatuto de los Trabajadores, con novedades como “la exigencia de la vigencia del vínculo y del contenido contractual en lo que al mantenimiento de las relaciones laborales se refiere; la subrogación en los compromisos de pensiones y, en general, cuantas obligaciones en materia de protección social complementaria haya adquirido el cedente” (Desdentado, 2002). La traslación de este cambio normativo ha sido la gradual introducción de cláusulas de subrogación en el conjunto de convenios colectivos sectoriales, referidas a la obligación por parte del empleador del mantenimiento de empleados en casos de sucesión de empresas en servicios externalizados.

Gráfico 2.3. Cláusula sobre subrogación y sobre externalización en España (2012-2015).



Fuente: Estadística de Convenios Colectivos de Trabajo (Ministerio de Empleo y Seguridad Social, 2015).

Así, un 19,68 % de los convenios colectivos y un 22,77 % de los trabajadores de todo el mercado de trabajo durante 2015 han estado cubiertos por cláusulas de subrogación (Ministerio de Empleo y Seguridad Social, 2015), lo que atestigua que no es un fenómeno menor. De ese modo, la protección que este mecanismo fruto de la negociación colectiva otorga sobre la estabilidad de los trabajadores genera situaciones particulares en las que empleos generalmente precarios y trabajadores con trayectorias de inseguridad laboral disfrutaban del amparo que les ofrece este escudo incluido en multitud de convenios.

4. SÍNTESIS Y CONCLUSIONES

No cabe duda de que fenómenos como la externalización plantean nuevos desafíos en la configuración del empleo, ya sean en sus relaciones, su distribución o su contenido. El auge de este tipo de prácticas organizativas coincide con un período en el que las instituciones que regían los referentes del buen empleo están en un proceso de erosión y transformación en el contexto europeo (Hyman, 2015; Keune, 2015). Elementos como la pérdida de maniobrabilidad de los agentes nacionales, la merma de apoyo institucional y social de los sindicatos (Barranco y Molina, 2014), el debilitamiento de los mecanismos de negociación colectiva (Molina y Miguélez, 2013) y el desgaste de la Administración Pública como garantista de unos niveles mínimos de protección y bienestar tanto dentro como fuera del mercado de trabajo han

acelerado el impacto de procesos de flexibilización en la gestión de la fuerza de trabajo.

De ese modo, los procesos de descentralización productiva que se han sucedido en la economía han facilitado la pérdida de vigencia de las normas laborales, tanto en el sentido legal como en el de sus convenciones. Esto se refleja en un creciente debilitamiento de los vínculos entre empleado y empleador a través de formatos como el trabajo autónomo, la subcontratación o la externalización, sujetas de una forma más indirecta a la legislación laboral. Así mismo, esto ha comportado una “degradación de la función protectora y homogeneizadora de las condiciones de trabajo que dichas normas han venido cumpliendo” (Sanguineti, 2004).

De ese modo, paulatinamente una mayor proporción de trabajadores desarrollan su actividad laboral bajo unos parámetros cada vez más diversificados y alejados de la norma social del empleo. La normalización de estas nuevas situaciones no se refiere tanto a su deseabilidad como a su habitualidad y justificación institucional. En ese orden, la necesidad de focalizarse en las actividades centrales fue un discurso hegemónico en el management empresarial durante los 90 (Kirchner, 2015).

Dinámicas que, hoy día, se traducen en un nuevo eje de distribución desigual en el mercado de trabajo por el que la gestión, pero también la responsabilidad laboral y social, de aquellas actividades y funciones no centrales son extraídas de las organizaciones para crear grandes contingentes de empresas proveedoras:

“La subcontratación [...] adopta a menudo la forma de descentralización de las actividades auxiliares o variables de la empresa como estrategia productiva, aunque esas actividades pueden tener de igual modo un carácter permanente, por lo que también la descentralización debe entenderse como estrategia segmentadora de los trabajadores tendente a la reducción de los costes laborales, en forma de salarios, gestión y conflictos. De esa manera se posibilita la negociación de condiciones laborales distintas, con capacidades negociadoras de los trabajadores distintas y a partir de empresarios distintos. La subcontratación se convierte así en un instrumento de control y división de la fuerza de trabajo” (López, 1994: 69).

Un fenómeno que genera dinámicas de “balcanización” entre empresas coordinadas entre ellas (Rivero, de Val y de Val, 2006; Mori, 2015a). Dada esta sustantiva transformación tanto en la relación de empleo como presumiblemente en el propio contenido del trabajo, obliga a utilizar enfoques

en los que se considere de forma integral los elementos que constituyen un empleo de calidad para, de esa forma, abarcar el fenómeno de la externalización desde una aproximación evaluativa.

3. LA CALIDAD DEL EMPLEO: DESARROLLO, DIMENSIONES Y DEBATES

“La muerte de ustedes no cambiará nada, pues ya está consumada la derrota. Pero es conveniente que una derrota se manifieste por medio de muertos, pues debe ser un duelo. Ustedes están de servicio para desempeñar ese papel.”

Piloto de guerra - A. de Saint-Exupéry

Como soldado enviado a una derrota segura, la calidad del empleo fue lanzada en el año 2000 a la arena legislativa europea dotada de insuficientes mecanismos, recursos y voluntad política. Así, la determinación con la que la Comisión Europea vaticinase "más y mejores empleos" ha ido en declive. Un proceso que se produjo al ritmo que la normalización del empleo flexible se asentaba institucionalmente cada vez más y los estatutos que definen y acotan el puesto de trabajo se vuelven cada vez más volubles. No casualmente, el auge de la *flexiguridad* como paradigma coincidiría con la aparente paralización de acciones destinadas a la calidad del empleo en el ámbito europeo:

“Este nuevo orden estaría caracterizado por la flexibilización del mercado de trabajo, el fortalecimiento del control del capital sobre la relación de empleo, la reducción de la dependencia del estado de bienestar, la priorización de la cantidad de empleos sobre la propia calidad, y la progresiva individualizada y psicológicamente imbuida noción del trabajo” (Keune y Serrano, 2014: 6).

El período de crisis económica parece haber intensificado estas circunstancias, acrecentadas aún más con la composición de la Comisión Europea durante esta etapa que enfatiza los asuntos económicos sobre los sociales (Bothfeld y Leschke, 2012).

No obstante, existen elementos para pensar que nos encontramos ante una historia inacabada. Es evidente que la irrupción de la calidad del empleo en la agenda política europea coincidió con un importante período de expansión, mientras que su pérdida de peso no ha sido sino el negativo de esa misma foto. Pero sus características intrínsecas dan pie a pensar que, convenientemente utilizado, estamos ante un enfoque suficientemente versátil para servir de herramienta social y analítica en una era de presumible fragmentación del empleo. Así mismo, es reseñable el contraste entre la progresiva aparición de la calidad del empleo en el discurso institucional europeo y el escaso conocimiento empírico al respecto (Gallie, 2007).

De ese modo, para su mejor entendimiento cabe repasar sus antecedentes, su desarrollo en la arena institucional europea, así como su abordaje por parte de la literatura académica para su conceptualización e instrumentalización, no sin antes poner en contexto las dinámicas de transformación del empleo que ineludiblemente aúpan la versatilidad y contemporaneidad de este enfoque.

1. EL BUEN EMPLEO: ANTECEDENTES A LA CALIDAD COMO ENFOQUE

El uso de la calidad del empleo como concepto tanto analítico como institucional es relativamente reciente, pero podemos encontrar referentes conceptuales desde finales del S. XIX. En su icónica *Historia del sindicalismo* (1920), Beatrice y Sidney Webb establecían tres modelos orientativos de acción sindical (dogmas) diferenciados por sus aspiraciones laborales a nivel colectivo: Dogma de los derechos adquiridos, Dogma de la oferta/demanda y Dogma del salario justo. Cada uno de ellos se caracterizaba por una serie de estándares laborales en torno a los cuales cada sindicato establecía su estrategia (Köhler y Martín, 2005). Cada uno de estos conjuntos de estándares estaba constituido por diversas dimensiones del empleo con coherencia e interdependencia mutua, convirtiéndose así en tipos ideales de un buen empleo a reivindicar.

De forma más contemporánea, la determinación de un estatuto ideal de trabajo ha venido precedida precisamente al señalar unas condiciones de trabajo negativas generalizadas, con la precariedad como referente paradigmático. Así, por contraste, un buen trabajo ha podido caracterizarse desde ciertos puntos de vistas por su lejanía respecto al trabajo precario. Por consiguiente, si la

precariedad como fenómeno laboral ha estado eminentemente definida por la inestabilidad y los bajos salarios (Cano, 2007), la mejora de estas dimensiones podía entenderse como el camino hacia el buen empleo. Sin embargo, entendemos que el término precariedad es confuso en tanto que cabe a interpretaciones sustancialmente distintas según la disciplina y el contexto nacional que lo aborde, además de no ser un enfoque completo y aglutinador de las diversas dimensiones del empleo (Burchell, Sehnbruch, Piasna and Agloni; 2014).

De una forma semejante, la teoría de la segmentación laboral, en su dedicación para explicar las dinámicas a partir de las cuales los individuos tienden a ocupar mercados de trabajo diferenciados según sus características sociales de origen (Doeringer y Piore, 1970; López, Miguélez, Lope y Coller, 1998), desarrolla su análisis en torno al acotamiento social del buen empleo. Así pueden considerarse los trabajos de mayor calidad en el segmento primario independiente y los de peor calidad en el Secundario. “La conversión del mercado secundario en ‘empleos precarios’ y el mercado primario en ‘empleos decentes’ es perfectamente lógica y coherente” (Prieto, 2009). Al considerar dimensiones como la estabilidad, la cualificación, la remuneración y la representación colectiva para considerar los elementos que definen la diferente distribución de los buenos empleos, las teorías de la segmentación son definitivamente más amplias que las teorías de la precarización del trabajo, pero limitadas en todo caso para ser consideradas un marco interpretativo integral de las dimensiones para la mejora del empleo.

1.1. El Trabajo decente

Es en el desarrollo del “Trabajo Decente” por parte de la Organización Internacional del Trabajo (1999) donde encontramos uno de los principales antecedentes institucionales de la Calidad del empleo. Este diseño plantea cuatro objetivos estratégicos a cumplir en los territorios donde actúa la organización: 1) la promoción de derechos laborales; 2) el fomento del empleo y los ingresos; 3) el fortalecimiento de sistemas de protección social; y 4) el derecho al diálogo social.

Un marco coherente de objetivos definidos para la construcción de un modelo ideal de trabajo aplicable a diversos contextos internacionales, aunque a la práctica sea una meta evolutiva, en tanto que “varía en función de las distintas

situaciones nacionales y locales, así como de la diversidad de los niveles de desarrollo y las capacidades nacionales” (Organización Internacional del Trabajo, 2007). Aspecto que implica la consideración de todos los elementos, sin que la elección de unos implique el detrimento de otros, respetando así la naturaleza integrada y equilibrada del trabajo decente.

Un marco que, sin embargo, llevado al contexto europeo, resulta generalmente, poco ambiciosa. Gran parte de las reivindicaciones de la OIT se aplican a territorios donde algunos de los derechos laborales más básicos tienen aún un largo camino por delante para ser alcanzados. No es de extrañar que sea la propia institución la que señale que políticas y estrategias derivadas de la iniciativa del Trabajo Decente “deben destinarse a grupos desfavorecidos o marginados específicos, como los trabajadores de mayor edad, las personas con discapacidades, los pueblos indígenas y las personas que trabajan en la economía informal y la agricultura” (Organización Internacional del Trabajo, 2007). Aun así, informes recientes de la OIT recomiendan fortalecer aspectos de este enfoque como el diálogo social en países como España ante recientes procesos de erosión de los procesos de negociación colectiva (Molina y Miguélez, 2013).

En todo caso, siendo una meta evolutiva cambiante en términos operativos, no es descabellado concebir el objetivo de la Calidad del Empleo como la traslación, desarrollo y toma de entidad propia del trabajo decente dentro del contexto normativo Europeo.

2. LA CALIDAD DEL EMPLEO: RECORRIDO Y CAMBIOS DE UN MARCO INTERPRETATIVO

Los primeros indicios en el estudio de la calidad del empleo se encuentran en el desarrollo de conceptos como la “calidad de la vida en el trabajo” a finales de los años 60 y comienzo de los 70, con una fuerte vinculación con las investigaciones durante esa etapa sobre la medición de la calidad de vida, más allá de indicadores eminentemente económicos. En ese sentido, los acercamientos al estudio de los elementos que constituía un buen empleo contemplaban cada vez más la evaluación que los propios trabajadores realizaban de sus propios empleos (Burchell et al., 2013).

En esa línea, uno de los estudios pioneros en la evaluación de las condiciones de trabajo desde la perspectiva de la calidad del empleo fue la “Quality of Employment Survey, 1972-1973” (Quinn, Mangione and Seashore, 1973) del Interuniversity Consortium for Political and Social Research (ICPSR) del que posteriormente se sucederían similares propuestas. Este estudio suponía la continuación de la “Survey of Working Conditions, 1969-1970” y su propuesta consistía en evaluar la frecuencia y gravedad de los problemas relacionados con el trabajo atendiendo a diferentes subgrupos demográficos y ocupacionales de empleados, señalando cuáles eran más afectados por esos problemas.

El estudio introducía así mismo el desarrollo de medidas de satisfacción en el trabajo, siendo un primer reconocimiento de que el acercamiento a la calidad viene de la mano de la consideración de elementos subjetivos, si bien el estudio preveía los propios indicadores de calidad de las condiciones de trabajo como predictores de la satisfacción laboral.

Así mismo, el estudio incluía preguntas sobre las expectativas laborales de los entrevistados así como la percepción de su relación con supervisores y otros agentes en el entorno de trabajo. Mientras, en lo que respecta a la ampliación de indicadores, la consideración de elementos de estrés laboral y control sobre el puesto de trabajo ampliaban los horizontes de lo que constituía un buen empleo (Karasek y Theorell, 1990; en Burchell et al., 2013). Elementos que, sumados, sembrarían futuras contiendas en la literatura entre los objetivistas y los subjetivistas.

En el ámbito institucional, sería la Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo (OCDE) una de las primeras instituciones a nivel internacional que reconocería la calidad de vida en el trabajo (dentro del marco de la calidad de vida) como una meta (OCDE, 1982; en De Pablos, Gómez y Pascual, 1999), incluyendo un heterogéneo compendio de elementos de medición de cada una de las áreas de la calidad de vida en el trabajo. Ya durante los 70 organizaría una serie de seminarios enfocados en los aspectos subjetivos del bienestar para articular aquellos indicadores sociales que debían determinar la calidad de vida, y específicamente su traslación al ámbito del trabajo (Glatzer, Camfield, Møller y Rojas, 2015), concluyendo que el uso de indicadores subjetivos, lejos de sustituir, debía suplementar el uso de estadísticas más convencionales sobre ingresos y condiciones de vida. Así mismo, estos indicadores subjetivos no debían limitarse a la medición de la satisfacción (abordando otros elementos como las expectativas laborales) y

debían vincularse con el entorno laboral, en suma, articular los elementos subjetivos con las condiciones objetivas de vida.

En ese sentido, la calidad de vida sería definida por Setién (1993: 137-138, en De Pablos et al., 1999) como “el grado en que una sociedad posibilita la satisfacción de las necesidades (materiales y no materiales) de los miembros que la componen”, manifestándose en la satisfacción subjetiva de unas condiciones objetivas socialmente influidas. Trasladado al ámbito del empleo, no sería sino esta articulación de condiciones materiales de empleo y su evaluación positiva a través de mecanismos de percepción social.

De esa manera, cabe centrarnos en el uso de la calidad como propiedad de unas condiciones de trabajo y empleo, entendiendo que “cualquier definición de la calidad del empleo implica en sí misma una definición de lo que es/debe ser el empleo, o si se prefiere, busca definir y contrastar su ser y su debe ser” (Prieto et al., 2009: 39). De ese modo, entendemos que durante el período en el que las convenciones de empleo giraban en torno a la norma social-fordista, existía una cierta convergencia y orientación mutua entre el “ser” y el “deber ser”, condicionada por el trabajo estable a tiempo completo. La irrupción de la normalización del empleo flexible marca una fractura entre ambos polos.

Sin embargo, en las postrimerías de esta dialéctica, la fragmentación de las convenciones de empleo pone en tela de juicio el propio “deber ser” del empleo. Aproximaciones actuales muestran la progresiva falta de correspondencia entre las formas estandarizadas de empleo (estable a tiempo completo) con el empleo de calidad. Así se atestigua comparando la clasificación de países europeos en el *índice general de Calidad del empleo* con la del *índice de empleo estándar* y no encontrar correspondencia entre ambas (Bothfeld and Leschke, 2012). Es el caso de España, donde ocupa con gran distancia el nivel más bajo en la clasificación de formas atípicas de trabajo (debido principalmente a la alta temporalidad y al trabajo parcial femenino) y, sin embargo, se sitúa en el noveno puesto (sobre 29) en la clasificación del *índice general de Calidad del empleo*.

En ese sentido, es interesante prestar atención a cuáles son los aspectos que, más allá de convenciones clásicas, otorgan calidad a los empleos. Principalmente, cabe atender a la multi-dimensionalidad que caracteriza a la calidad del empleo, aspecto en el que coinciden todas las aproximaciones, aunque no tanto en la composición de esas dimensiones (Holtgrewe, Kirov y Ramioul, 2015). En esa línea, cabe abordar diferentes enfoques que han tratado

la composición de dimensiones de la calidad del empleo con la meta de encontrar patrones comunes que nos ayuden a tejer un modelo que sirva como instrumento de investigación y análisis.

3. LA CALIDAD DEL EMPLEO EN LA ARENA EUROPEA

Antes de la articulación de la Estrategia Europea de Empleo, la cooperación entre los Estados miembros en materia laboral se limitaba a la acaecida en organismos internacionales como la OIT y la OCDE. Con la publicación del “Libro blanco de Delors” (Comisión de las Comunidades Europeas, 1993), se hace un llamamiento a la necesidad de coordinación a escala europea en ámbitos como el crecimiento, la competitividad y el empleo. Así, la preocupación devenida de la falta de compromiso de los Estados Miembros aceleraría los acontecimientos que llevaron a la celebración de la Cumbre de Luxemburgo en 1997.

Así se gestaría la Estrategia Europea de Empleo con el propósito de coordinar las políticas de empleo a nivel comunitario de manera efectiva para, en última instancia y de forma manifiesta, reducir de forma sustantiva el nivel de desempleo en Europa, alrededor del 10% durante la década de los 90 frente al 5% de EEUU (Eurostat, 2013). Sin embargo, es ilustrativa la forma en la que, a lo largo del texto, se presentan cuestiones como el pleno empleo y su calidad, la igualdad de oportunidades y otras cuestiones como un fin en sí, pero también un recurso para el crecimiento del modelo económico y social europeo (De Pablos y Martínez, 2008: 116). En definitiva, de forma latente las instituciones europeas colocaban la EEE como eje central sobre el que girase la política social europea, pudiendo afirmar así que se optaba “por situar el mercado de trabajo en el centro de la inclusión social” (De Pablos y Martínez, 2008: 116). No obstante, cabe señalar que esta orientación de la Comisión Europea no implicaba una traslación en políticas efectivas en tanto las decisiones de facto son tomadas por el Consejo Europeo, conformado por los Gobiernos de los Estados Miembros, siendo aquí fundamental en la imposición de criterios la aritmética de poder de unos estados sobre otros.

3.1. Un marco para invertir en la Calidad.

Siendo el empleo elemento articulador del proceso de construcción del modelo social europeo, es evidente la relevancia que de esto se deriva sobre la propia calidad del empleo. Evidencia que conllevaría la aprobación de la agenda “Políticas sociales y de empleo - Un marco para invertir en la calidad” (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001) durante el Consejo Europeo de Laeken. Ahora sí de forma explícita, se presentaba la calidad del empleo no tanto como un fin, sino como un medio hacia otros logros como la alta competitividad y el pleno empleo. De hecho, se define como el principal medio para “hacer frente a los retos de la globalización, la ampliación y los vertiginosos cambios tecnológicos, sociales y demográficos” (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001). El mismo título de la Comunicación nos sugiere que la calidad es entendida como una apuesta para obtener resultados más allá de las propias condiciones de trabajo de los europeos.

Ahondando en su propia definición, la Comisión enfatiza la articulación de elementos objetivos y subjetivos, así como la pluridimensionalidad de la calidad del empleo. Se evita, por tanto, la concepción neoclásica en la que un buen trabajo es un buen sueldo y se abordan múltiples dimensiones relativas tanto al entorno de trabajo en general como a las características específicas del puesto de trabajo, las características del trabajador y las aportaciones que este introduce en el empleo, además de la coincidencia entre las características del trabajador y los requisitos del trabajo.

Tabla 3.1. Dimensiones de la Calidad del Empleo (Consejo de Laeken).

Dimensiones	Descripción
Calidad intrínseca del empleo	Certificación de que los empleos son intrínsecamente satisfactorios y compatibles con las capacidades y habilidades de las personas que los ocupan, así como que proporcionen niveles de renta adecuados.
Cualificaciones, formación continua y desarrollo de la trayectoria profesional	Vinculación de la mejora profesional a las herramientas de formación en el empleo (lo que nos otorga pistas sobre futuros movimientos en la agenda europea al respecto).
Igualdad entre hombres y mujeres	Equidad ya sea en lo relativo a empleos de igual valor o en términos de trayectorias profesionales.
Salud y seguridad en el trabajo	Necesidad de unas condiciones de trabajo sanas y favorables tanto física como psicológicamente.
Flexibilidad y seguridad	Fomentar aquellas actitudes positivas respecto al cambio tanto en el lugar de trabajo como en el mercado laboral en general, así como asegurar un apoyo adecuado para las personas que

	pierden su empleo o buscan otro trabajo; sin olvidar el fomento el pleno uso de las capacidades y la flexibilidad en la elección de trayectorias profesionales a través de un apoyo adecuado a la movilidad profesional y geográfica.
Inclusión y acceso al mercado laboral	Organización del trabajo y conciliación entre la vida profesional y la vida privada
Organización del trabajo y conciliación entre la vida profesional y la vida privada	esta dimensión busca que estos aspectos estén facilitados en los convenios laborales
Diversidad y no discriminación	Igualdad de trato de todos los trabajadores y no discriminación por razones de edad, discapacidad, origen étnico, religión u orientación sexual.
Rendimiento y productividad económicos globales,	Para lograr unos niveles de productividad laboral elevados y unas condiciones de vida de alta calidad en todas las regiones de la Comunidad.

Las dimensiones que anota el texto (diez en total) se dividen en dos áreas: aquellas relativas a las características del puesto de trabajo y, por otro lado, las referidas al entorno laboral y el contexto del mercado de trabajo. Cada dimensión contenía unos objetivos principales, unos instrumentos para alcanzarlos y unos posibles indicadores de evaluación. Nos centraremos en los estándares a alcanzar (Tabla 3.1).

A primera vista, encontramos dimensiones con ciertas disparidades e incongruencias, como la combinación de aspectos como la no discriminación por motivos de edad y el fomento de la movilidad geográfica y sectorial, en tanto que son en gran parte los jóvenes, en una posición débil en el mercado de trabajo, los primeros que se ven en las circunstancias de emprender estos movimientos (Miguélez y Godino, 2014).

Destaca, de entre todas las dimensiones, la combinación de flexibilidad y seguridad, dando pistas de la predisposición por parte de la Comisión para adaptar su agenda al entonces incipiente modelo de *flexiseguridad*. Por otro lado, resulta igualmente peculiar la introducción de la productividad como dimensión de la calidad del empleo, sin mencionar que, si bien una vía para mejorar el rendimiento laboral es la introducción de innovaciones tecnológicas y organizacionales que mejore el proceso de trabajo, otra (más común) consiste en una intensificación de los ritmos de trabajo y/o una reducción salarial, lo que resulta claramente contraproducente con varias de las dimensiones.

No es de extrañar por tanto que, desde su publicación, este marco conceptual recibiese duras críticas. Estas se debían principalmente a la falta de coherencia interna, sin duda a causa de una ausencia de acuerdo entre los Estados Miembros unida a la visión diferenciada con la que estos pueden actuar en materia de empleo, merced del Método Abierto de Coordinación que daba libre juego a los Estados Miembros en materias como el empleo. Pese a todo, las diez dimensiones de Laeken supusieron en su momento un punto de inflexión de gran calado al institucionalizar a escala europea lo que, hasta entonces, no dejaba de ser un modelo teórico que insistía en la pluridimensionalidad de la mejora del empleo, dejando de lado las perspectivas neoclásicas que simplificaban el asunto a lo tocante con el salario.

3.2. La crisis del empleo y la Estrategia Europa 2020

La crisis que comenzó en el verano de 2007 y que se intensificó a finales de 2008, si bien comenzó teniendo un carácter eminentemente financiero, su impacto sacudió en enorme grado al mercado de trabajo. Si bien podemos considerar que el marco de iniciativas sobre empleo había sido de carácter propositivo hasta los primeros 2000, claramente a partir del período de crisis las estrategias de la Unión tienen una actitud reactiva. En ese sentido, habida cuenta de las repercusiones de la crisis en el conjunto de Europa, la Comisión europea, bajo la presidencia de turno española, propuso en marzo de 2010 la “Estrategia *Europa 2020*, para un crecimiento inteligente, sostenible e integrador” (Comisión de las Comunidades Europeas, 2010). Esta iniciativa constituía la punta de lanza de los pasos que la Comisión Europea había dado durante los 2000, limitando los objetivos de pleno empleo y de calidad con la reforma de la EEE en 2002 y promoviendo la flexibilización de las instituciones y mecanismos del mercado de trabajo con “El libro verde” en 2006.

El documento asume la destrucción momentánea en las aspiraciones en materia de empleo que habían sido planteadas hasta ese momento, por lo que resulta de vital importancia fijar una nueva fecha de referencia, en este caso 2020, para unos también nuevos objetivos. Durante esa década se dibujan tres posibles escenarios: una recuperación sostenible, una recuperación tibia o una década perdida. La Comisión apuesta por el primero de ellos, para lo que sería necesaria la consecución de una serie de metas, cada una de ellas ligadas a una “iniciativa emblemática” a desarrollar, de entre la que destaca la denominada

“Una agenda para nuevas cualificaciones y empleos”. Ésta marca la necesidad de modernizar el mercado laboral para lograr dos objetivos potenciales: reducir el desempleo e incrementar la productividad.

Precisamente, dentro de esta agenda, se insiste en la necesidad de continuar con la aplicación de medidas ligadas a la flexiseguridad. En cuanto a la calidad del empleo, parece esfumarse de la agenda europea como meta. Permanecen de forma tangencial algunas de sus dimensiones, como la ya apuntada “flexibilidad y seguridad”. Bien es cierto que el apoyo al diálogo social y a la conciliación laboral y familiar aparece, de forma tímida, en la agenda. Pero, eso sí, con instrucciones de controlar los resultados del mismo por parte de los Estados miembros. Queda clara la voluntad de ajuste por parte de la Comisión, no sólo con los paquetes de re-estructuración presupuestaria que se suceden a partir de entonces en el conjunto de los Estados miembros, sino también con la negativa a promover garantías laborales que no supongan un aumento directo de trabajadores. Aspectos reflejados tangencialmente en el posterior Programa de la Unión Europea para el Empleo y la Innovación Social (Reglamento (UE) No 1296/2013), en el que se hace continua referencia a la persecución de “un elevado nivel de empleo de calidad y sostenible”, vaciando de mecanismos explícitos para el compromiso por la consecución de la mejora del empleo.

A ese respecto, Estella y de Sola (2010) deducen de la Estrategia Europa 2020 una serie de nueve indicadores a través de los que medir el futuro impacto de la estrategia. En el ámbito laboral, se apuntan tres: Productividad por empleado, Tasa de ocupación y Dispersión regional de la renta. Estos tres elementos muestran, en cierta manera, los nuevos estándares por los que parece regirse la Comisión y en los que la mejora cualitativa del empleo se ausenta, reduciéndose a aspectos salariales. “La UE se ha convertido en una importante defensora del discurso dominante en favor del mercado, pero con ello va paradójicamente en contra de su apoyo tradicional a las relaciones laborales colectivas, a la cohesión social y a la calidad del empleo” (Keune, 2015: 61). Cabe destacar que, desde la propia publicación de la EEE, la Comisión ha supeditado la calidad del empleo a su propio crecimiento. Bien es verdad que existen evidencias de la correlación entre la cantidad y la calidad del empleo (Davoine, 2006), estas parecen sinergias ligadas a elementos estructurales de determinados regímenes de empleo en ciertos grupos de países.

4. ENFOQUES ANALÍTICOS

Pese a que la propuesta de la Comisión Europea por un empleo de calidad fue tempranamente sepultada, la iniciativa generó todo un debate en la literatura académica sobre los diferentes marcos interpretativos que debían determinar la calidad del empleo. Entre estos acercamientos, podemos diferenciar aquellas visiones que pretenden realizar una definición política e institucional de aquellas cuya voluntad es la de operativizar y dotar de sentido analítico el concepto de calidad del empleo. Si bien todas coinciden en la multidimensionalidad de la calidad del trabajo, no existe tanto consenso sobre su composición.

Abordamos ahora aquellos acercamientos a la conceptualización de la calidad del empleo con una vocación plenamente de estudio. Si bien parte de estos enfoques surgen de informes amparados por instituciones que pueden hacer un uso institucional, el trabajo que desarrollan sus autores se considera inscrito dentro del ámbito analítico. Lejos de ser una compilación de enfoques, la siguiente constituye un dibujo de aquellas aproximaciones que, de una u otra manera, consideramos que reflejan las principales posturas respecto a cuáles han de ser las dimensiones que constituyan la calidad del empleo. Existe, por tanto, una consideración adicional por aquellos enfoques que favorezcan la aplicación y adaptabilidad del análisis de la fragmentación de la norma de empleo y, específicamente, el fenómeno de la externalización.

4.1. Quality of work and employment in Europe (Eurofound, 2002).

Dada la magnitud y heterogeneidad de aspectos propuestos en Laeken, algunos acercamientos trataron de reducir y operativizar el número de dimensiones. En esta senda se mantiene la *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions* (Eurofound, 2002) proponiendo un cuadro de cuatro dimensiones en las que, en cada una de ellas, se integran todas las contempladas por la Comisión. Así se nos presenta una distribución sintética e integral de la calidad del empleo (tabla 3.2).

Tabla 3.2. Criterios de calidad del empleo.

Carrera y Seguridad en el empleo	<ul style="list-style-type: none"> • Estabilidad. • Ingresos. • Protección social. • Derechos laborales.
Salud Laboral y Bienestar	<ul style="list-style-type: none"> • Riesgos laborales. • Problemas de salud en el trabajo. • Organización del trabajo.
Conciliación entre la vida laboral y personal	<ul style="list-style-type: none"> • Turnos, horas extra, predictibilidad de horarios y flexibilidad horaria. • Infraestructuras sociales como la doble carga de trabajo.
Desarrollo profesional y habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Cualificaciones laborales. • Formación continua y reparto equitativo de la formación. • Posibilidades de desarrollo y promoción

Este enfoque no consigue tan sólo condensar lo expuesto por la Comisión, sino operativizar y dar sentido interno a las dimensiones de la calidad del empleo. No obstante, marca una primera tendencia de alejamiento respecto a Laeken: la falta de consideración de elementos subjetivos en la propia calidad del empleo, posicionándose así dentro los acercamientos objetivistas. Sin embargo, propone en cada una de las dimensiones una articulación entre elementos de análisis cuantitativos y cualitativos. Así es el caso de la protección social, en la que ya se pone en discusión la idoneidad de la flexiseguridad (entendida como figura de reconciliación entre la flexibilidad y la seguridad laboral) como parámetro de mejora del empleo. A ese respecto, se exponen la multiplicidad de formas, positivas y negativas, que toma la flexibilidad en el empleo, entre las que destaca la subcontratación y la externalización. En ese sentido, el informe de *Eurofound* destaca en sus propuestas finales la importancia de comprender el impacto de los cambios organizacionales sobre la calidad del empleo en sus diferentes aspectos.

Así mismo, el informe apuesta de cara al futuro por un enfoque de análisis organizacional que ayude a comprender relaciones complejas en los sistemas de trabajo como, precisamente, la externalización. Así, una línea de investigación a explorar es la relación entre la desigual externalización de unas actividades y ocupaciones dentro de una organización y la calidad de estos empleos.

4.2. Constructing an European Job Quality Index (Leschke, Watt y Finn, 2008)

El modelo de medición de la calidad del empleo en Europa propuesto por Leschke et al. (2008) refleja la problemática de armonizar un modelo que sirva como plantilla comparativa entre multitud de países, más aún cuando este ejercicio se ha de realizar igualmente respecto a diversas bases de datos que recogen cada una aspectos distintos de la calidad del empleo. En todo caso, el objetivo del estudio es precisamente el de construir un indicador de calidad del empleo que sirva para el conjunto de Europa y que sea revisado periódicamente. Precisamente, los autores volverían a abordar y rediseñar el indicador a partir de los cambios institucionales y materiales en el empleo durante la crisis (Leschke, Watt and Finn, 2012).

Tabla 3.3. Sub-Índices de la Calidad del Empleo.

Salario	<ul style="list-style-type: none"> • Ingresos presentes. • Ingresos futuros (Beneficios sociales de desempleo y Pensiones de jubilación).
Formas atípicas de empleo	<ul style="list-style-type: none"> • Temporalidad. • Jornada parcial involuntaria.
Tiempo de trabajo y conciliación	<ul style="list-style-type: none"> • Jornadas semanales de más de 48 horas. • Variabilidad e impredecibilidad de turnos. • Horarios y jornadas asociales (fin de semana, tarde-noche y noche) • Jornada parcial voluntaria. • Adaptabilidad de las horas de trabajo a compromisos sociales/familiares.
Condiciones de trabajo y Seguridad.	<ul style="list-style-type: none"> • Intensificación de los ritmos de trabajo. • Autonomía en el puesto de trabajo. • Factores físicos de riesgo en el trabajo. • Posibilidad de perder el empleo en los próximos seis meses.
Habilidades y Desarrollo profesional	<ul style="list-style-type: none"> • Formación continua. • Perspectivas de promoción y mejora profesional.
Representación Colectiva	<ul style="list-style-type: none"> • Cobertura de convenios colectivos. • Densidad sindical. • Consultas sobre cambios en la empresa.

El estudio persigue dar carácter evaluativo a las dimensiones acordadas en Laeken, para lo que proponen un marco de análisis integralmente cuantitativo y

con una limitación de indicadores subjetivos. Los indicadores referentes a la percepción del trabajador son utilizados únicamente para sub-índices donde la percepción del trabajador es metodológicamente indispensable, prescindiendo de índices generales de satisfacción. De ese modo, Leschke et al. proponen un modelo de seis sub-índices (Tabla 3.3), ligado cada uno a una serie de indicadores que tienen un peso específico sobre el valor final del *Índice de Calidad del Empleo* (JQI en sus siglas en inglés).

Destaca el peso específico y singular del salario, no solo por la capacidad adquisitiva presente, sino también por la futura, ya sea por los beneficios sociales en caso de desempleo o por las pensiones de jubilación derivadas. Respecto a las denominadas formas atípicas de empleo, son consideradas en este enfoque como un factor que puede tener un efecto negativo sobre la calidad del empleo. Sin embargo, años más tarde los propios autores relativizarían el carácter determinante de esta dimensión (Leschke et al., 2012). La autonomía, a diferencia de otros enfoques, es recogida en torno a aspectos relativos a seguridad laboral, sugiriendo el carácter heterogéneo de este elemento. Por último, cabe señalar que, a diferencia del enfoque anterior, la representación colectiva cobra entidad propia como dimensión, resaltando su importancia transversal sobre el resto de dimensiones.

4.3. La calidad del empleo en España: una aproximación teórica y empírica (Prieto, Arnal, Caprile y Potroni, 2009)

Mientras el enfoque de Leschke et al. se centra en los aspectos materiales de la calidad del empleo, Prieto et al. plantean un estudio también focalizado en sus usos y significados entre los diferentes actores e instituciones sociales. Esta aproximación deposita la atención sobre la articulación entre el contexto sociocultural y el económico-jurídico para vislumbrar los patrones que determinan el ser y el deber ser del empleo, reforzando así el carácter evaluador de la calidad del empleo.

De ese modo, el proceso de implantación de un referente en el ámbito institucional es el resultado de las relaciones sociales de poder, donde respecto a los referenciales de calidad del empleo son los agentes sociales los que juegan un papel fundamental en el contexto español. De ese modo, en este estudio se presentan los resultados del desarrollo de una serie de grupos de discusión con miembros de organizaciones empresariales y sindicales para desentrañar los

patrones comunes y diferenciales en cuanto al discurso sobre la calidad del empleo. A ese respecto, se detectan cuatro dimensiones fundamentales que componen “la calidad y decencia del empleo” para su análisis (Tabla 3.4).

Tabla 3.4. Dimensiones y variables de la calidad del empleo.

Seguridad en el empleo	<ul style="list-style-type: none"> •Antigüedad en la empresa. •Expectativas de perder el empleo en los próximos seis meses.
Salario decente	<ul style="list-style-type: none"> •Comparativa del salario respecto a la media.
Entorno laboral saludable y respetuoso	<ul style="list-style-type: none"> •Afectación de la salud a causa del trabajo. •Bajas laborales.
Equilibrio entre la vida laboral y personal	<ul style="list-style-type: none"> •Horarios asociales (trabajo de noche, tarde/noche, domingos, sábados o en jornadas de más de diez horas). •Adecuación entre el horario laboral y los compromisos sociales

Los propios autores afirman que no son todas las dimensiones que pueden componer un empleo de calidad. Sin embargo, son las que más activamente han estado presentes en procesos de tensión socio-laboral, de las que existe mayor capacidad de recopilación de datos y de las que constan en mayor medida estudios al respecto.

En términos generales, se deduce de la propuesta que la mejora del empleo no puede basarse únicamente en medidas legislativas o en cambios en el modelo productivo, sino que sería necesaria una transformación en los diferentes aspectos que conforman el régimen social de empleo: desde la gestión empresarial de la fuerza de trabajo hasta el papel de los sindicatos, pasando por desigualdades transversales como el sexo y el origen. Por tanto, nos encontramos ante un enfoque integral en tanto que instrumentaliza la calidad no sólo en términos analíticos, sino también en términos institucionales.

4.4. Anchors for job quality (Grimshaw y Lehndorff, 2010)

La interacción entre modelos de empleo y sistemas sectoriales de empleo es considerada por Grimshaw y Lehndorff (2010) como una de las claves para comprender los patrones y cambios de la calidad del empleo. De ese modo, los autores ilustran tres “anclas” sobre las que se sujeta el barco de la calidad del

trabajo de cada país: el sistema de formación en habilidades, en tanto es uno de los constituyentes principales del modelo productivo de un territorio; la fuerza de la coordinación colectiva de los trabajadores, como contrapeso a las prerrogativas de los empleadores; y el papel del Estado estableciendo un mercado de trabajo inclusivo junto a una red de garantías sociales.

En tanto que la calidad del trabajo es un concepto amplio y heterogéneo, Grimshaw y Lehndorff (2010) postulan que mientras los análisis cuantitativos se ven limitados a escoger entre los indicadores de medición disponibles, los estudios cualitativos de la calidad del empleo pueden cubrir todo el espectro de dimensiones sin esas restricciones. De ese modo, las dimensiones y componentes propuestos, más allá de la contextualización nacional y sectorial pormenorizada, pone el énfasis en el análisis cualitativo a través del discurso de informantes claves como empleadores, sindicatos, gerentes, representantes, trabajadores, etc.

De ese modo, los autores, inspirados sustancialmente por la propuesta de Muñoz de Bustillo, Fernández-Macías, Antón y Esteve (2009, 2011; en Grimshaw y Lehndorff, 2010), catalogan tres dimensiones principales que integran los aspectos fundamentales de mejora de la calidad (Tabla 3.5).

Tabla 3.5. Dimensiones principales de la calidad del trabajo y sus componentes.

Work Quality	<ul style="list-style-type: none"> •Diseño del puesto de trabajo. •Salud laboral, ergonomía, ritmo de trabajo,, factores psico-sociales, trabajo en equipo, etc.
Employment Quality	<ul style="list-style-type: none"> •Salarios. •Estabilidad. •Tiempo de trabajo.
Empowerment Quality	<ul style="list-style-type: none"> •Formación. •Desarrollo profesional. •Representación colectiva y voz.

En suma, nos encontramos, respectivamente, cuestiones relativas a la organización del trabajo, las condiciones objetivas del empleo y las capacidades de presión tanto a nivel individual como colectivo. La utilidad de este esquema, además, reside en su posible uso como meta-enfoque de la calidad del empleo,

pudiendo integrar en él dimensiones consideradas por otras perspectivas, añadiendo así diversas capas en la aproximación a la composición de la calidad.

5. PROPUESTAS Y CONCLUSIONES

La revisión de la literatura nos permite concluir que la calidad del empleo se construye a partir de las condiciones materiales que constituyen el empleo y la articulación de los referentes que deben conducir su mejora. En ese sentido, existe una falta de correspondencia entre el “deber ser” vinculado a la norma social del empleo (es decir, el empleo estable a tiempo completo) y las contemporáneas fragmentaciones de las convenciones y normalizaciones de empleo que ponen incluso en duda el papel protagonista de ciertas dimensiones tradicionalmente capitales en la consideración de la calidad del empleo (Bothfeld y Leschke, 2012). Es por eso que la multidimensionalidad es un elemento fundamental, más hoy, para aproximarse al estudio de la calidad del empleo. En tanto se consense una composición determinada, la calidad del empleo vendrá determinada por el equilibrio e interdependencia que se dé entre las dimensiones que la conforman.

La inexorable pregunta que se formula es ¿cuáles han de ser esas dimensiones? La articulación de los diferentes enfoques expuestos sitúan ciertos patrones comunes en la composición de la calidad del empleo. Sin embargo, no es posible realizar este ejercicio sin responder a una cuestión igual de relevante ¿Con qué postura se ha de aproximar a esas dimensiones? Pese al planteamiento eminentemente cuantitativo y objetivista de ciertos enfoques, con un afán manifiesto de instrumentalizar la medición de la calidad, entendemos que la definición de calidad traspase esos términos. En sintonía con las definiciones de calidad de vida, la calidad implica no sólo la posesión de altos niveles de vida materiales o la mera satisfacción con lo que se tiene (por poco que sea), sino también estar en condiciones de controlar la propia vida, así como el medio en que ésta se desenvuelve y el conjunto de circunstancias que rodean la propia existencia (De Pablos et al., 1999). En ese sentido, son tres las dimensiones que dotan de autonomía a un trabajo durante su desarrollo: “la organización del proceso de trabajo; la relación con el producto que el trabajo tiene como fin realizar; y los contenidos del trabajo, es decir, la naturaleza de las actividades que requiere y de las facultades humanas a las que apela” (Gorz, 1991: 108).

Elementos que no hacen sino reforzar la idea de que para examinar la calidad del empleo, no solo bastará con el análisis de las condiciones materiales de trabajo, sino que será necesario contar también con la percepción y balance que los trabajadores hacen de ellas. Lejos de ser una postura que relativice la calidad en base a niveles personales de satisfacción, lo que se pretende es dotar de relevancia analítica el contenido discursivo de los agentes intervinientes en la calidad del empleo a nivel organizacional (Hauff and Kirchner, 2014), reforzando así el carácter evaluativo de la calidad del empleo. Su dificultad de medición no es argumento suficiente para desechar estos elementos como instrumentos constitutivos de su análisis.

Esto nos lleva a otro de los aspectos que cabe reforzar cuando se habla de la calidad del empleo, su carácter relacional. Similares características materiales de empleo pueden tener implicaciones radicalmente distintas entre unos países y otros (Muñoz de Bustillo, Fernández-Macías, Antón, y Esteve, 2011), así como dentro de un mismo país. De ese modo, cabe insistir en el carácter relacional de la calidad del empleo en tanto esta se articula con el acceso al mercado de trabajo y el sistema de garantías sociales que existe en cada país, las contingencias que caracterizan a cada sector, así como las prácticas organizacionales y el diseño del puesto de trabajo. Diversos niveles que interactúan entre ellos que, a su mismo tiempo, se relacionan con la trayectoria laboral de los trabajadores, sus características socio-demográficas así como sus cargas familiares y personales. Elementos todos ellos que animan, más aun, a, una vez contextualizados los niveles materiales de empleo, comprender los procesos a través de los cuales los trabajadores evalúan y ponen en balance la calidad de sus empleos.

En ese sentido, cobra especial relevancia el uso de la calidad del empleo como enfoque para analizar los crecientes procesos de subcontratación y externalización. Las repercusiones que estos modelos organizativos pueden tener sobre el empleo son evidentes, creando disparidades notables entre las actividades ligadas a los núcleos centrales de las empresas de las actividades auxiliares y no centrales, donde los primeros son “casi siempre bien defendidos contractualmente y estructurados sobre una ventaja comparativa” y los segundos suelen ser “empleos atípicos –con condiciones de contratación socialmente defectuosas e inestables- usados tanto para abaratar la cadena productiva general como para poder responder a las fluctuaciones rápidas que presenta la coyuntura comercial” (Alonso, 2009: 148). Procesos que fomentan

brechas en la calidad ligadas a las ocupaciones que se desarrolla. Elementos que eminentemente son posibles de estudiar en profundidad con la articulación de los niveles de análisis sectoriales, organizacionales y socio-personales.

5.1. Consideraciones sobre el género como eje transversal de la Calidad del Empleo

Además de los elementos apuntados en estas conclusiones, uno de los elementos que se echan en falta es una consideración transversal de la cuestión de género en las propuestas y enfoques sobre calidad del empleo. Resulta limitado que en la mayoría de enfoques, lo referido a género se limite a la cuestión de la conciliación de la vida laboral y social/familiar, postura que, en todo caso, puede fomentar pasivamente la distribución desigual. O bien posturas que fomentan la equiparación de condiciones entre hombres y mujeres, pero que obvia la distribución de roles en el ámbito doméstico. Urge, por tanto, un enfoque que considere de forma más integral la cuestión de género (Scheele, 2007).

Es necesario, por tanto, considerar la forma en la que el empleo asalariado es organizado y distribuido en base a las relaciones de género. Sobre todo teniendo en cuenta que gran parte del trabajo socialmente necesario es llevado a cabo no salarialmente y de forma desproporcionada por mujeres. Esto muestra que “las descripciones objetivas y subjetivas del trabajo como ‘de buena calidad’ tienen que ver con la forma en la que el trabajo está organizado, valorado y pagado en términos en relación a su dimensión de género” (Scheele, 2007).

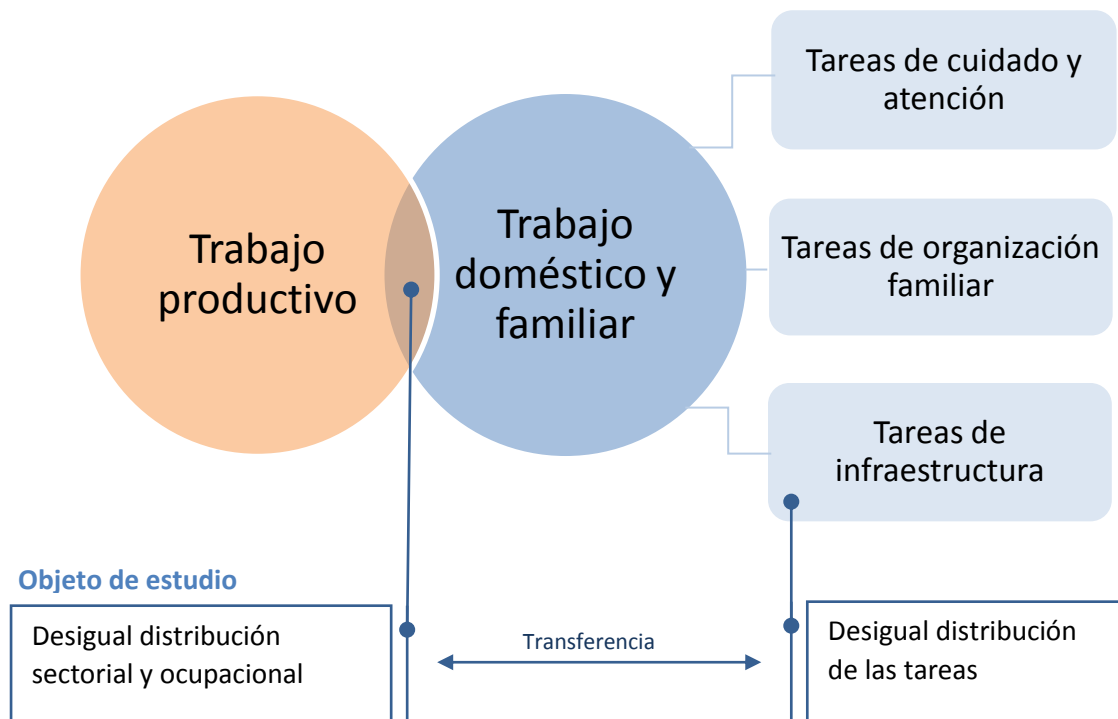
En ese sentido, resulta oportuno volver a apuntar la decisión tomada en esta investigación a la hora de decidir referirnos al término *empleo*. Si usásemos el concepto *trabajo* estaríamos haciendo referencia a diferentes tipos de actividad que, aunque diferenciadas, se desarrollan de una forma paralela e interdependiente. A este respecto, Benería (1981, 1999) señala dos áreas del trabajo diferenciadas:

- Trabajo productivo, en el sentido más estricto de la producción de bienes y servicios. Tiene un carácter público, generalmente cooperativo e institucionalizado.

- Trabajo doméstico / reproductivo: referido a aquellas actividades que cubren necesidades cotidianas en el ámbito privado, así como el cuidado y atención de la mano de obra presente, pasada y futura.

Si bien en el ámbito del trabajo productivo existen delimitaciones institucionalmente establecidas como pueden ser los sectores de actividad de la economía, en el trabajo doméstico y familiar no existe tal grado de consenso. Una de las clasificaciones al respecto es la postulada por autoras como Carrasquer, Torns, Tejero y Romero (1998), que distinguen tres dimensiones dentro de la esfera doméstica: por un lado la referida a las tareas de infraestructura, por otro aquella relativa a las tareas reproductoras y, por último, la dimensión correspondiente a las tareas de organización. En este sentido, es interesante dar cuenta de la existencia de transferencias entre el trabajo doméstico-familiar y el productivo (Carrasco, 2004). Este es el proceso por el cual, dada una determinada división sexual del trabajo, aquellos empleos ocupados mayoritariamente por mujeres comparten importantes características con las tareas de la esfera doméstica.

Gráfico 3.1. Esferas del trabajo y transferencia doméstico - productivo.



En ese sentido, resulta más que relevante considerar el tipo de transferencias que se pueden desarrollar en los empleos investigados, considerando el grado

de feminización de esos empleos, el contenido de las funciones realizadas, la distribución de ocupaciones y categorías profesionales, así como el rol que estos empleos juegan en el hogar. Así, si en términos generales resulta imprescindible introducir la variable género a nivel transversal a la hora de acercarse a todo tipo de estudio sobre condiciones de trabajo, en nuestra investigación encontramos que, de esta manera específica, adquiere un relieve fundamental.

De este modo, resultaría adecuado estudiar, por un lado, cómo a nivel organizacional se concreta esta transferencia de características de las tareas doméstico-familiares al trabajo productivo. Es decir, cómo la subestimación de las tareas domésticas de infraestructura se refleja en una falta de reconocimiento de profesiones que puedan estar feminizadas. Por otro, sería apropiado considerar las responsabilidades de cuidado y el reparto de tareas de las personas a entrevistar para, así, observar cómo estas contingencias influyen sobre la consideración del tiempo de trabajo y, en concreto, cómo se valora el tiempo parcial en relación a una posible doble carga de trabajo (productivo y doméstico).

4. LA INCIDENCIA DE LA PERCEPCIÓN SOBRE LA REALIDAD LABORAL COTIDIANA: APUNTES TEÓRICOS

“No me gusta el trabajo, a ningún hombre le gusta, pero me gusta lo que hay en el trabajo, la ocasión de encontrarse a sí mismo.”

Joseph Conrad – El corazón de las tinieblas

“Construir la objetividad, presentar como cosas tangibles e irrefutables lo que son versiones por definición interesadas, históricas y posicionales [...] es la misión de toda narración social, desde los discursos más abiertos y libres hasta los relatos más convencionales, reproductivos y cotidianos.”

Luís Enrique Alonso y Carlos Jesús Fernández - Los discursos del presente.

Siendo incuestionable que el trabajo como acción trasciende lo material, paulatinamente el discurso, las narraciones y la re-construcción que los sujetos hacen de su realidad laboral se ha hecho hueco como objeto de estudio en la sociología del trabajo. Así, una vez hemos apuntado que la transformación de lo concebido como empleo estándar puede conducir a la emergencia de diversas normalidades de empleo, cabe plantearse si es pertinente un debate sobre la posible incidencia que pueden tener aspectos de carácter subjetivo sobre la percepción de la calidad del empleo.

En lo que nos concierne, entendemos la percepción como la recepción e interpretación de lo vivido, así como la influencia que la experiencia pasada, las emociones y las expectativas tienen sobre este proceso (Bruce y Yearley, 2006).

Desde un punto de vista puramente positivista, este debate no tendría cabida en tanto que, respecto a nuestra investigación, la calidad del empleo, existe (o no) independientemente de la percepción que los sujetos puedan tener de ella. Esta postura epistemológica ha tenido profundas críticas desde una sociología más reflexiva que antepone consideraciones subjetivas a las materiales para entender los hechos sociales, remarcando la imposibilidad del conocimiento objetivo. Sin pretender aventurarse en un repaso profuso de estos debates, entendemos que la consideración de aspectos objetivos y subjetivos sobre un objeto de estudio es perfectamente viable, lo que requiere un esfuerzo metodológico por aunar ambas aproximaciones. En todo caso, atender el contenido del discurso de los sujetos no supone tanto una asunción de que la totalidad social es relativa, sino más bien afirmar que “los relatos que circulan en la sociedad [...] corresponden a razones prácticas de sujetos sociales en conflicto por la producción y la distribución tanto de lo material como del sentido” (Alonso y Fernández, 2013: 15). La forma en que los trabajadores otorguen sentido a las dimensiones que componen la calidad del empleo será una parte esencial para entender el análisis objetivo de esas dimensiones.

Hecha esta consideración, entendemos la *subjetivación del trabajo* (*Subjektivierung von Arbeit* en las referencias originales dentro de la sociología del trabajo alemana) como el proceso general a través del cual los trabajadores aplican sus visiones personales, aspiraciones y sus criterios particulares a su trabajo (Huws, 2008). Así mismo, podemos entender esta dinámica de *subjetivación* como la tendencia reciente en el management empresarial para que los trabajadores se impliquen de una forma completa en sus tareas aplicando estos criterios personales al proceso de trabajo (Huws, 2008). Un intento de que “personalicen” el producto resultante del trabajo (Bravermann, 1974), que puede funcionar como válvula de escape a una presumible reificación. Dinámica que, por otro lado, fragmenta las relaciones del trabajo individualizando la visión de la realidad laboral cotidiana (Alonso y Fernández, 2013).

1. APROXIMACIONES TEÓRICAS A LA PERCEPCIÓN SOCIAL

Más allá de la sociología del trabajo, la percepción e interpretación de la realidad social ha sido una línea continua de debate. Así, la determinación que sujeto y estructura puedan ejercerse mutuamente en la configuración de esa

percepción se ha situado usualmente en el núcleo del debate de diversas teorías sociales. En lo que nos concierne, podemos resumir tres líneas de argumentación con implicaciones epistemológicas diversas que pueden aportar instrumentos teóricos y de análisis a nuestra investigación, con algunas ausencias que no por ello dejan de merecer consideración¹.

En ese sentido, cabe abordar en primer término el concepto de *representaciones colectivas* (Durkheim, 1898; en Vera, 2002), concebidas como formas de conciencia que la sociedad impone a los individuos para otorgar cohesión a la sociedad, reflejadas estas en representaciones individuales. Es decir, son un mecanismo que media entre los individuos y la sociedad para interpretar la realidad de una forma concreta y de forma subordinada. Esta lectura durkheimiana fue re-concebida bajo el concepto de *representaciones sociales* (Moscovici, 1989; en Mora, 2002), que incorpora mecanismos a partir de los cuales los sujetos re-interpretan la realidad en base a elementos de su cotidianidad. Así, las acciones y discursos de cada sujeto son adaptados a su individualidad. En resumen, mientras el concepto de representación colectiva comprende el papel unidireccional de la estructura (en el sentido más determinista de los hechos sociales característico de Durkheim), la representación social asume la capacidad de agencia de los individuos. De ese modo, podemos deducir que la representación social de lo que pueda ser un buen empleo incorporaría la reinterpretación contextual de la realidad laboral cotidiana que un trabajador realice.

Ahora bien, desde un enfoque pragmático, se considera que la experiencia humana siempre está mediada por la interpretación, comprendiendo la verdad como un acuerdo social e históricamente condicionado, cobrando así relevancia el interés en la comprensión de las percepciones y valores asignados a los significados (Rizo, 2010). En ese sentido, los conceptos comienzan y acaban en las percepciones. En tanto que el conocimiento se genera a partir de la experiencia práctica, la percepción es el mecanismo puente entre acción y cognición. La objetividad de lo que nos rodea se debe a la posesión en común

¹ Cabe anotar el individualismo metodológico, caracterizado por la consideración del individuo como única entidad real de la vida social (Elster, 1982; en Noguera, 2003) y centrado en “la elaboración de modelos de acción basados en el estudio de las motivaciones, razones o preferencias de los individuos” (Noguera, 2003). Esas preferencias de los individuos son consideradas deliberaciones racionales. Sin embargo, los actores sociales están socialmente situados (en términos de roles, grupos y recursos) y han experimentado determinados procesos de socialización, conllevando la interiorización de representaciones (Boudon, 1986; en Lizón 1989). En suma, están sometidos a *efectos de situación*. El efecto que genera estar socialmente situado puede, de ese modo, producir igualmente *efectos de perspectiva* que modifican la visión de las cosas (Boudon, 1986; en Lizón 1989).

de los mismos preceptos que intervienen en la interpretación de la experiencia (Rodríguez, 1990). Así, el pensamiento tiene lugar en el seno de una comunidad, donde se da esa conexión de unos signos con otros y a través de ellos se busca y se alcanza la verdad (Picó y Serra, 2010). Preceptos arraigados de forma significativa en obras como *El nuevo espíritu del capitalismo* (Boltanski y Chiapello, 2002), donde se plantea un análisis pragmático del cambio en las filiaciones contemporáneas al orden capitalista a raíz de la globalización, tomando en consideración las distintas maneras en las que las personas se comprometen en la acción. Los autores consideran que, siendo el capitalismo un sistema absurdo en tanto que los trabajadores ven cómo el proceso y resultado de su trabajo es reificado, la adhesión al proceso capitalista requiere justificaciones. Estas pueden ser de tipo material, pero ni el salario ni la coacción resulta ser suficiente para poder explicar el compromiso y la adhesión activa con la tarea asignada, lo que explica el énfasis desde la gestión de recursos humanos en la denominada 'implicación del personal' durante las últimas décadas. Mecanismos que podríamos extender a la justificación no sólo de la participación sino de la complacencia con las condiciones de esos procesos de trabajo.

Por último, atendiendo al enfoque de la construcción social de la realidad (Berger y Luckmann, 1968) se asume la existencia de realidades objetivas (representadas principalmente en las instituciones como elementos producto de la historia) y subjetivas (ilustrada en la conciencia que los sujetos tienen sobre diversos elementos de la realidad objetiva). Esta conciencia, en todo caso, está establecida por la ubicación social de los actores, es decir, por el contexto social específico donde se desarrolla. Así, cabe entender que la interpretación que un sujeto realice sobre su realidad laboral cotidiana puede estar determinada por el conjunto de intersubjetividades a las que se expone. Así mismo, "toda sociedad viable debe desarrollar procedimientos de mantenimiento de la realidad para salvaguardar cierto grado de simetría entre la realidad objetiva y la subjetiva" (Berger y Luckman, 1968: 162). Así, es lógico entender que existan mecanismos que acerquen lo que institucionalmente se establece como un empleo de calidad con lo que subjetivamente se entiende por un buen empleo.

2. PERCEPCIÓN DE LA CALIDAD DEL EMPLEO

Más allá del planteamiento dicotómico entre agencia y estructura, encontramos en la literatura un consenso sobre la consideración del contexto social cotidiano y de la ubicación de los sujetos como elemento configurador de la percepción social. “La posición de una persona en cualquier dimensión funciona como un ancla e influye sobre la percepción de esa dimensión” (Wegener, 1988; en Gómez Bueno, 1997). Por tanto, más allá de la multi-dimensionalidad que caracteriza a la calidad del empleo como modelo, es necesario traspasar lo objetivamente evaluable en el puesto de trabajo y prestar atención a los elementos particulares que introduce el trabajador, comprendiendo cómo está socialmente ubicado.

Preceptos que nos llevan a recuperar lo que Boltanski y Chiapello (2002) conciben por *espíritu del capitalismo*: la ideología que justifica el compromiso con el proceso capitalista, entendiendo ideología como un conjunto de creencias compartidas, inscritas en instituciones, comprometidas en acciones y, de esta forma, ancladas en lo real. Así se compaginan simultáneamente las justificaciones individuales, gracias a las cuales una persona encuentra motivos para adherirse a la empresa capitalista, y las justificaciones generales, según las cuales el compromiso con la empresa capitalista sirve al bien común (Boltanski y Chiapello, 2002). Estas justificaciones posibilitan el cumplimiento de tareas más o menos penosas y, de forma más general, la adhesión a un estilo de vida favorable al orden capitalista.

De ese modo, podemos entender que, desde este enfoque, los asalariados generan justificaciones de tipo individual a la hora de considerar su realidad laboral cotidiana que otorgue sentido (en la acepción weberiana del término) a su empleo e inscribir una calidad que, de facto, puede ser distinta. “El trabajo es así, para todos, [...] no solamente el medio de hallar un sentido a su vida, [...] sino también el medio de darle un valor” (Linhart, 2013: 32). Será de nuestro interés comprender la forma en que los trabajadores interpretan ese valor, es decir, los elementos que lo articulan.

Así, en ese proceso puede existir un intento por construir identidades laborales positivas por parte de los trabajadores para dar sentido a su qué-hacer diario. En términos similares se refiere Lucas (2011) cuando analiza el concepto de dignidad laboral entre diferentes trabajadores de cuello azul. En el discurso de estos, destacan tres argumentos recurrentes en el discurso de los trabajadores:

a) Todos los trabajos son importantes y validos; b) La dignidad se basa en la calidad del trabajo bien hecho y no tanto en el estatus del puesto de trabajo; c) La dignidad surge de la forma en la que la gente es tratada y trata a los demás en sus interacciones diarias.

En tanto que trabajos mal pagados y de baja cualificación, los trabajadores hacen hincapié en elementos adscritos al entorno laboral para reivindicar la dignidad de sus trabajos. Podemos entender que, asumido cierto grado de precariedad en las condiciones de trabajo de cuello azul, el reconocimiento cotidiano, tanto a nivel social como profesional, supone una piedra angular para mantener un cierto equilibrio en la balanza a la hora de sopesar cada una de las dimensiones de la calidad del trabajo. En tanto que el antecedente principal de la calidad del empleo es el del Trabajo digno (OIT, 1999), es pertinente considerar que este proceso de subjetivación de la dignidad laboral en trabajadores de cuello azul es aplicable a nuestro objeto de estudio.

De este modo, entendemos que, dado el grado de importancia otorgado por parte de los trabajadores de cuello azul al trato y reconocimiento social y profesional, resulta interesante vislumbrar qué estrategias son tomadas para mejorar estos aspectos. En ese sentido, el enfoque del *job crafting* apunta cómo “los empleados confeccionan² sus trabajos cambiando fronteras cognitivas, funcionales y relacionales para darle forma a sus interacciones en el puesto de trabajo” (Wrzesniewski, LoBuglio, Dutton and Berg, 2001: 179). Estos cambios pueden venir motivados por tres factores: reafirmar cierto control sobre el trabajo para eludir una mayor alienación laboral (Braverman, 1974); crear una imagen positiva para sí mismos en el trabajo (Wrzesniewskie et al., 2001); y cumplir con la necesidad básica de interactividad con otros (Wrzesniewskie et al., 2001).

En suma, los sujetos modifican las fronteras funcionales y relacionales en su realidad laboral cotidiana para mejorar la percepción que tienen de su puesto de trabajo. En ese sentido, ya sea que hablemos de los recursos o demandas del entorno de trabajo, de la flexibilización del tiempo laboral o del reconocimiento de determinadas categorías profesionales, encontramos que las dinámicas de *job crafting* pueden aportar pistas sobre la percepción y valoración que los trabajadores hacen de sus empleos. Así, los trabajadores pueden cambiar los límites de la visión que tienen sobre su trabajo, pasando de una percepción

² *Craft* en el inglés original.

encuadrada en las funciones atribuidas a una visión de conjunto en la que todo trabajador y tarea influye sobre el resto:

“La personalización del trabajo (job crafting) ofrece una importante contribución concibiendo a los empleados no como recipientes pasivos de las características del trabajo, sino como participantes activos en la construcción del significado de sus trabajos y de sí mismos” (Wrzesniewskie et al., 2001: 298).

Así, los autores remarcan tres “camino” en los que se puede suceder un alineamiento positivo de la construcción que los trabajadores hacen de sus puestos de trabajo y de la identidad que en ella contienen: en primer lugar, cuando existía una idea positiva preconcebida sobre el trabajo en cuestión. Por otro, cuando las aspiraciones o expectativas en ese puesto de trabajo son positivas. Por último, de forma accidental cuando el trabajador encuentra un significado positivo en el contenido de su trabajo (Wrzesniewskie et al., 2001).

De ese modo, aunque, en primera instancia, pueda parecer que el job crafting influya exclusivamente sobre cuestiones relativas a la dimensión del entorno de trabajo, lo interesante es cómo estas dinámicas suponen un cambio en el significado del trabajo realizado, tanto si sirve para mitigar el impacto de unas condiciones de trabajo negativas como si funciona para desarraigar definitivamente al trabajador de su puesto. El juego de estas dinámicas con respecto a la calidad del empleo puede ser, por tanto, de doble sentido: una preconcepción positiva del empleo puede mitigar (al menos temporalmente) determinadas dinámicas negativas, unas aspiraciones de mejora puede hacer que elementos negativos del empleo sean relativizados esperando alcanzar determinado horizonte, y el hecho de ocupar un puesto de trabajo en el que no se depositaba ninguna expectativa puede influir en una mejor percepción del empleo. En relación a esto, como bien recuerda Gómez Bueno, la opinión más generalizada es que “la ocupación de quien realiza el juicio o valoración resulta siempre beneficiada. [...] La teoría de la atribución defiende que los individuos pueden utilizar las atribuciones para elevar la autoestima, para proteger sus logros y negar sus errores” (Gómez Bueno, 1997: 155).

Cabe apuntar, en última instancia, que estas dinámicas denotan una relación con el trabajo de carácter colectivo y altruista, es decir, el proceso y resultado del trabajo es el vínculo del trabajador con la sociedad. Sin embargo, las recientes transformaciones del trabajo en el plano institucional llevan a una “individualización sistémica de la gestión de los asalariados” (Linhart, 2013) que implica la movilización de los recursos subjetivos hacia objetivos

puramente organizacionales. El conflicto que se suceda entre las visiones colectivas e individuales del valor del trabajo tendrá igualmente implicaciones sobre la calidad del empleo en cada organización.

2.1. Percepción del trabajo y contexto socio-laboral

Todos estos enfoques que desde diferentes ángulos tratan la percepción de las condiciones de trabajo, han de ser comprendidos en un contexto de crisis económica con un profundo impacto sobre el empleo: la extensión del desempleo bien puede propiciar que los sujetos analizados provengan de situaciones de paro o bien en su entorno más cercano (ya sea social o laboral) este sea un escenario habitual. Más allá, aunque este no sea el caso, la percepción social sobre el crecimiento y gravedad del desempleo durante la crisis puede generar un afianzamiento sobre el carácter positivo del empleo por el hecho en sí de tenerlo. Es decir, percibir la ocupación de un empleo como elemento eminente de calidad. Así mismo ocurre con la estabilidad, ante situaciones de destrucción pronunciada del empleo temporal, la estabilidad cobra un valor añadido por parte de los sujetos a la hora de valorar sus empleos, en tanto el riesgo percibido de poder perderlo puede ser mayor.

Este tipo de procesos son denominados por Barranco (2011) como “efecto relativizador del mercado de trabajo externo en las evaluaciones del empleo”, refiriéndose a la evaluación positiva de las condiciones de trabajo en comparación a las oportunidades de empleo alternativas. De ese modo, elementos negativos en las dimensiones de la calidad del empleo pueden ser mitigadas por un efecto contextual en una etapa de crisis donde los estándares y discurso entorno al empleo se centran no tanto en los aspectos de mejora del propio empleo sino en su cantidad.

3. IDEAS CONCLUSIVAS

Extraemos del repaso de la literatura que el proceso de percepción e interpretación de las condiciones de trabajo vendrá marcado por la ubicación social de los trabajadores así como por su experiencia sociolaboral y sus expectativas. Este proceso, así mismo, puede estar impregnado de justificaciones y prácticas de dignificación cognitiva, superponiendo ciertas

condiciones sobre otras. No obstante, la coyuntura de cada individuo puede ser en última instancia la que determine la forma en la que un trabajador interprete la calidad de su empleo y considere la importancia de unas dimensiones de la calidad del empleo sobre otras. Son estos elementos a considerar una vez abordemos el análisis del discurso que los trabajadores construyan sobre la calidad de sus empleos.

PARTE II:

MODELO DE INVESTIGACIÓN

5. MODELO DE ANÁLISIS

"La elección humana es imposible sin el conocimiento, y la elección adecuada sólo es posible allí donde el conocimiento es completo y está científicamente organizado. Eso es lo que nos diferencia de las bestias."

Philip K. Dick - *Confesiones de un artista de mierda*

Ante la detección de preceptos teóricos sobre un fenómeno determinado (la externalización) y la voluntad de estudiarlo desde un enfoque (la calidad del empleo) del que también manifestamos variedad de acercamientos, cabe proponer un modelo que pauté y organice este proceso de análisis. Es decir, una vía para filtrar la acumulación de evidencias empíricas obtenidas a través de un diseño que ayude a comprender el fenómeno. En última instancia, el diseño de una serie de preguntas clave servirá para poder realizar afirmaciones sobre el funcionamiento del fenómeno de la externalización y su impacto sobre la calidad y relaciones de empleo.

Urge articular los diferentes ejes de análisis, ya sea nos refiramos a los niveles (sectorial, organizacional e individual) de la calidad de los empleos externalizados, así como la coordinación entre las propias dimensiones de empleo y su encaje en el marco de la triangulación de las relaciones de empleo.

1. APROXIMACIÓN TEÓRICA

La presente investigación se centra en diversos espacios de frontera. En primer lugar, en la línea divisoria entre lo que entendemos por trabajo o por empleo, articulando nuestro estudio hacia este último concepto en tanto no sólo nos preocupa las condiciones laborales materiales sino la relación de estas con el diseño de un puesto de trabajo, las prácticas organizativas y las características

de las personas que los ocupan (Maruani, 2000), así como las disfuncionalidades de este proceso (Bilbao, 2000). Unas disfuncionalidades representadas en el proceso de transformación de la norma social de empleo a partir de una normalización del empleo flexible cuantitativamente importante y, en última instancia, una fragmentación de del empleo (Miguélez, Prieto, 2001, 2009; Bosch, 2004; Bosch et al., 2007; Prieto et al., 2009; Huws 2011).

De ese modo, nuestro estudio se centra en esa frontera entre la norma social de empleo y la fragmentación del empleo que pueda generar una pluralidad de normas (Bilbao, 2000), en tanto el “deber ser” (norma social del empleo) del empleo es un estándar que flota anclado al “ser” (el propio empleo) (Prieto et al., 2009). Así, consideramos la externalización como fenómeno representativo de esta fragmentación (Alonso, 2009). Un fenómeno que plantea de igual modo diversos espacios de frontera: la progresiva disolución de la relación entre empleado y empleador, la introducción del rol del cliente en la determinación de las condiciones de empleo, así como la ubicación laboral indeterminada entre organizaciones en la que se encuentran los empleados.

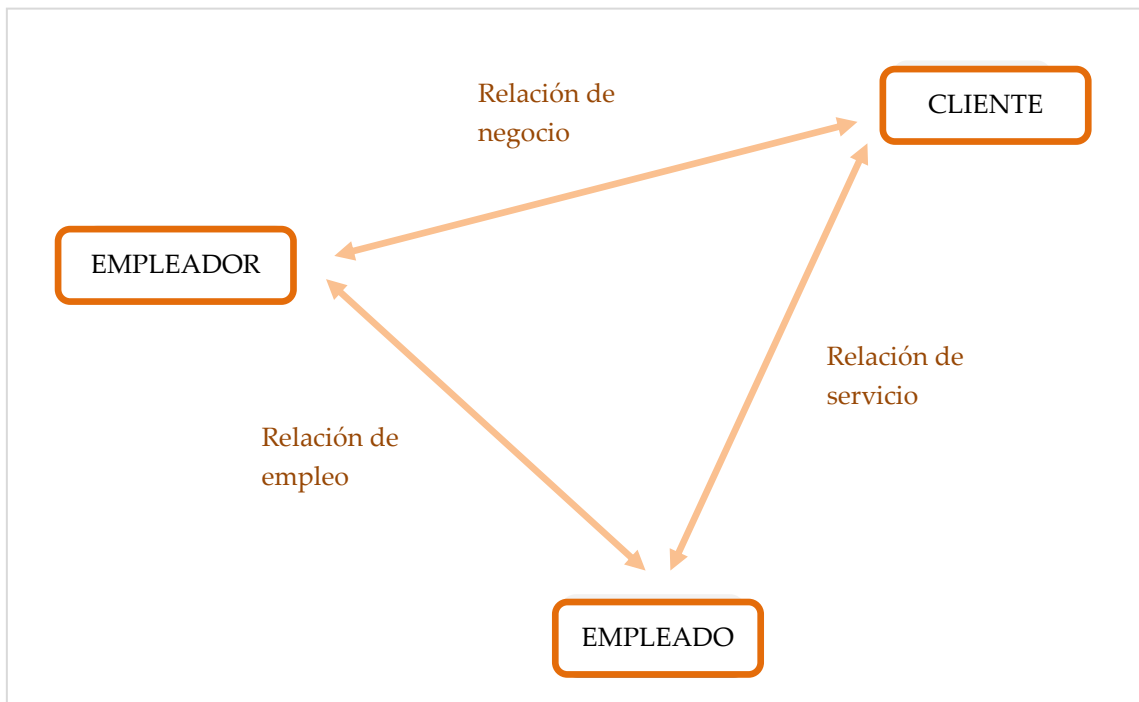
Para ese propósito, entendemos que cabe abordar el análisis del empleo externalizado desde un enfoque holístico, comprendiendo el empleo como un todo en el que unas dimensiones interaccionan con otras, es decir, donde es imposible comprender aspectos salariales sin comprender la distribución del tiempo o analizar el desarrollo profesional sin considerar la negociación colectiva. Por ese motivo, la calidad del empleo aparece como enfoque apropiado para abordar nuestro objeto de estudio. Una aproximación holística no referida exclusivamente al enfoque de análisis, sino también a la interacción entre los diferentes niveles de análisis, comprendiendo la relación de elementos macro, meso y microsociales en la articulación de la calidad del empleo externalizado.

1.1. La triangulación de relaciones en la externalización: escenarios ideales

En primera instancia, la forma que en la que nos aproximamos al fenómeno de la externalización es a partir del modelo de triangulación de relaciones (Havard et al., 2009) en la que se diferencian tres tipos de relaciones a considerar: la relación de empleo, de negocio y de servicio (Figura 5.1). Según la configuración de relaciones se generan escenarios de mayor o menor

subordinación de unos actores sobre otros en tanto, por ejemplo, los criterios de negocio imperen sobre las condiciones de empleo.

Figura 5.1. Triangulación de las relaciones laborales en servicios externalizados.



Dependiendo de cada caso, podemos vislumbrar una mayor o menor subordinación del empleado a los otros dos agentes. Havard et al. (2009) establecen tres escenarios ideales a partir de estudios de caso. En primer lugar, un escenario donde la subordinación del empleado al empleador se mantiene, siendo que el empleador limita la involucración del cliente (Situación 1), cabiendo incluso que el cliente se mantenga en mayor debilidad tanto con el empleador como con el empleado (situación 2). En segundo lugar, un escenario donde la subordinación del empleado al empleador es desplazada en tanto que la relación de negocio entre empleador y cliente prima, bien con mayor peso del empleador (situación 3) o con un equilibrio de poder de este con el cliente (situación 4). Por último, encontramos un escenario donde la subordinación del empleado al empleador es disuelta, dándose tanto que el cliente y el empleado crean una alianza para reducir el poder del empleador (situación 5) o, en casos muy escasos, el empleado domina el triángulo de relaciones (situación 6) (Havard et al., 2009).

Planteamos, por tanto, la idoneidad de analizar la forma en que se articula estas hipotéticas relaciones de subordinación y en qué medida estos escenarios son

observables en nuestro objeto de estudio. En ese sentido, el foco de nuestro análisis será, una vez detectados unos escenarios u otros de subordinación, intuir en qué medida impacta sobre la propia la calidad del empleo.

1.2. Dimensiones de la calidad del empleo

Siendo uno de los elementos de mayor consenso entre los enfoques de la calidad del empleo su carácter multi-dimensional, la inclusión y distribución de unas dimensiones u otras varía según la fuente. No obstante (como hemos observado en el capítulo 3), existen una serie de elementos comunes en la literatura (Eurofound, 2002; Leschke et al., 2008; Prieto et al., 2009; Grimshaw y Lehndorff, 2010) que pueden conformar un modelo integrado de dimensiones que complementen entre ellas las ausencias que por sí solas pudiesen presentar.

Figura 5.2. Composición de dimensiones de la calidad del empleo.



Así, en base a cuatro aproximaciones concretas hemos diseñado una serie de seis dimensiones interrelacionadas (compuestas a su vez por sub-dimensiones) que conformen un modelo integrado de análisis de la calidad del empleo (Figura 5.2). Seis dimensiones que pueden ser enmarcadas en los tres ámbitos de calidad que señalan Grimshaw y Lehndorff (2010): la organización del

trabajo (Entorno laboral), las condiciones de empleo (Salario, Estabilidad y Tiempo) y las capacidades individuales y colectivas (Habilidades y desarrollo, y Negociación colectiva). Así, se pueden plantear como una metaclasificación que ayude a comprender la disposición de las condiciones de empleo.

1.1.1. Entorno laboral

En lo que se refiere a cada una de las dimensiones que componen nuestro modelo de análisis de la calidad del empleo, en primer lugar el **entorno laboral** contempla aquellos aspectos relativos a la salud y el bienestar psico-social de los trabajadores al que se ven expuestos en sus puestos de trabajo. La literatura marca una relación clara entre las diversas formas de organización del trabajo, el impacto físico y psico-social, y su influencia sobre la calidad del empleo (Eurofound, 1999; Benach, Vives, Amable, Vanroelen, Tarafa y Muntaner, 2014). Así, autores como Holman (2010) diferencian entre los elementos que pueden funcionar como *recursos* para la mejora de la salud en el trabajo de los que pueden suponer *demandas* físicas, mentales y sociales al trabajador.

Entre los recursos, señalamos diversas sub-dimensiones: la “capacidad de decisión” se entiende como el control del trabajador sobre el método y temporalización en la ejecución de las tareas. Por su parte, la “variedad” hace referencia a la heterogeneidad en las tareas del puesto de trabajo. El “apoyo social” contempla la posibilidad de pedir ayuda en caso necesario. El “trabajo en equipo” valora los efectos positivos de no trabajar de forma aislada, mientras la “autonomía del equipo” recoge en qué medida ese equipo tiene control sobre sus métodos de trabajo.

Por su parte, las demandas del entorno laboral contemplan diversas sub-dimensiones: la “Carga física” aborda los riesgos a la integridad física por causas ergonómicas o de movimientos bruscos y/o repetitivos. Por otro lado, la “Carga ambiental” contempla la exposición tanto a ruido alto y/o constante como a temperaturas muy altas o muy bajas. Importante es el “ritmo de trabajo”, entendido como la obligación a trabajar a alta velocidad y/o en períodos muy ajustados de tiempo. La “carga cognitiva y emocional” pone de relieve los puestos de trabajo especialmente exigentes mental y emocionalmente. La “interdependencia” valora en qué medida el desarrollo de tareas en un puesto de trabajo depende de los resultados de compañeros, del ritmo de una máquina, de demandas de clientes y/o de decisiones directas de

un jefe. Por último, la “complejidad” evalúa la forma en la que un trabajador ha de enfrentarse a problemas nuevos en el entorno de trabajo, a tareas complejas y a la exigencia de aprendizaje continuo.

1.1.2. Salario

Si bien intentamos alejarnos de enfoques neoclásicos que sostenían los ingresos como único determinante de la calidad del trabajo, el salario no deja de representar el medio a través del cual los trabajadores acceden a niveles de vida aceptable. Frente a enfoques absolutos de los niveles salariales necesarios para ese acceso, autores como Recio (2001) remarcan la dependencia de ese nivel ideal por el entorno social y material de cada individuo, entendiendo que “un nivel de vida razonable es aquel que permite a un individuo participar activamente en la vida social de su sociedad” (Doyal y Gough, 1992; en Recio, 2001). Así, centrándonos en su carácter socialmente determinado, es preferible un estudio de los salarios en términos relativos centrandolo en las desigualdades salariales (Recio, 2001) y, por tanto, comparando el salario de determinados trabajadores con diversos niveles medios (del mercado de trabajo, de su sector, de su organización, etc.). Cabe incidir en este carácter comparativo, en tanto, por ejemplo en una etapa de crisis, los salarios medios caen.

De ese modo, consideraremos una serie de sub-dimensiones, si bien, lejos de un análisis aislado, estas serán estudiadas de forma comparativa. Entre ellas, será relevante estudiar el “nivel salarial”, es decir, la escala del salario de un trabajador respecto a la media del mercado de trabajo así como el reconocimiento salarial de la categoría profesional del trabajador. Por su parte, dentro de esta dimensión también contemplamos el “salario fijo” anual o mensual, “pagos complementarios” por productividad, objetivos, etc., “pagos compensatorios” por horas extra, exposición a riesgos, trabajo en fines de semana y festivos, etc., así como “pagos grupales” según resultados positivos en el departamento, el centro de trabajo o la empresa del trabajador.

1.1.3. Estabilidad

Desde las teorías de la segmentación laboral, la estabilidad, junto al salario, es generalmente considerada como una de las dimensiones fundamentales que

configuran y diferencian a cada uno de los segmentos en los que se divide el mercado de trabajo (López, 1994; López, Miguélez, Lope y Coller, 1998). Cuando el trabajo es estable, se produce la generación de comunidades con reglas internas diferenciadas del resto (Doeringer y Piore, 1970).

De ese modo, la estabilidad, siendo entendida como “la distinta capacidad para mantener el empleo que tienen los diversos colectivos de trabajadores” (López, et al., 1998), puede estar estructurada en torno a tres factores: la relación contractual, la solidez del propio puesto de trabajo y la capacidad de negociación sobre esas condiciones (López et al., 1998).

En ese sentido, para aproximarse al estudio de la estabilidad como dimensión de la calidad del empleo abordaremos dos sub-dimensiones: el “tipo de contrato”, que se enfoca en el carácter legal de la relación de empleo, y la “seguridad en el puesto de trabajo”, refiriéndonos a la percepción por parte de los trabajadores de que se pueda perder el puesto de trabajo en un plazo a corto o medio plazo.

1.1.4. Tiempo de trabajo

Diversos factores han modificado el tiempo de trabajo de forma sustancial desde hace décadas: la crisis del empleo industrial, el auge del sector servicios y el aumento cuantitativo de mujeres en el mercado de trabajo asalariado (Miguélez, Torns, Borrás, Moreno y Recio, 2005). Así, el tiempo de trabajo se ha situado como uno de los elementos de la calidad del empleo de mayor debate. Una dimensión bajo la que no sólo se incluyen cuestiones relativas a la jornada laboral, sino que también “priorizan regulaciones del tiempo de trabajo que tienen que ver con jornadas anuales, franjas horarias y otras variaciones atípicas del horario laboral” (Miguélez et al., 2005). A la hora de abordar estas cuestiones, no obstante, cabe considerar en sentido crítico el “proceso de aculturación de la industrialización” por el cual el proyecto de vida de la mayoría de la población se rige por la plena disponibilidad laboral (Miguélez et al., 2005).

Bajo esa perspectiva, se abordarán diversas subdimensiones: los “tiempos fijos”, referida al grado en que se trabaja siempre los mismos días, horarios y jornadas; los “horarios asociales” como nocturnidad, tarde-noche, fines de semana y jornadas de 10 horas; el “trabajo por turnos”, referido a trabajar con calendarios que rotan las jornadas (mañana, tarde, noche); la “decisión sobre el tiempo de trabajo”, valorando quién decide los horarios, los días libres, etc., en la empresa;

y la “adaptabilidad del tiempo de trabajo”, entendida como la posibilidad de cambiar de forma excepcional o permanente el horario, días libres, etc.

1.1.5. Habilidades y Desarrollo

Otra de las dimensiones a tener en cuenta es la gestión equitativa de la adquisición y desarrollo de habilidades profesionales en el puesto de trabajo así como las posibilidades de promoción. Más aun cuando el aumento de competencias ha sido una tendencia homogénea de las empresas para adaptarse a los retos de la globalización (Planas, 2005), a pesar de que las empresas españolas estén retrasadas en este aspecto respecto al resto de países de la Unión Europea (Planas, 2005).

Así mismo, existe la tendencia de que la formación continua en la empresa sea progresiva respecto a la formación inicial de los trabajadores (WINTU, 2003). De esa manera, los trabajadores con baja cualificación, además de realizar tareas monótonas más a menudo, tienen menos oportunidades de aprendizaje en comparación con otros grupos de trabajadores (Lyly-Yrjänäinen, 2008). Un desequilibrio que puede observarse en otros grupos de trabajadores como mujeres y trabajadores a tiempo parcial (Hakim, 2006).

Esto puede generar circuitos cerrados en el que determinados perfiles de trabajadores se quedan encerrados en situaciones en las que sus puestos de trabajo no les permite un desarrollo profesional suficiente y tampoco pueden acceder a los medios formativos necesarios para poder mejorar su situación.

De ese modo, contemplamos una serie de subdimensiones que puedan captar estos posibles desequilibrios: la “Formación continua”, valorando la asiduidad y relevancia de la formación recibida en la empresa; las “oportunidades de desarrollo”, contemplando las posibilidades de desarrollo profesional y de aprendizaje continuo; y la “correspondencia de la cualificación”, observando las funciones equivalentes a la cualificación del trabajador.

1.1.6. Negociación colectiva

Planteamos en última instancia la representación colectiva y voz de los trabajadores como dimensión de la calidad del empleo. Bien es cierto que no todos los enfoques contemplan su inclusión. No obstante, “una de las piezas claves a la hora de entender la calidad del empleo, pasa por la participación de

los interlocutores sociales y, especialmente, de los representantes de los trabajadores, en la determinación de las propias condiciones de trabajo” (Ruesga, Pérez y Viñas, 2011).

La negociación colectiva está asociada a mejores salarios, más seguridad para los empleados y más igualdad (Visser, 2016). Así mismo, países con mayor presión sindical y con un mayor protagonismo de la negociación colectiva son más proclives a la mejora de la calidad del trabajo en diversos ámbitos como la igualdad, la conciliación, y la estabilidad del empleo (Ruesga et al., 2011). Así, entendemos que la negociación colectiva puede jugar un papel clave a nivel transversal en el resto de dimensiones de la calidad del empleo. Un rol que ha ido en detrimento durante el período de crisis (Molina y Miguélez, 2013; Visser, Hayter y Gammarano, 2015) y que urge retomar a través de mecanismos como la cobertura y la inclusión para combatir las crecientes desigualdades en el empleo (Visser et al., 2015).

De ese modo, contemplamos diversas sub-dimensiones para captar la incidencia de la negociación colectiva en la calidad del empleo: la “cobertura” del convenio colectivo así como las prácticas discrecionales que puedan darse en su aplicación; la “densidad sindical”, teniendo en cuenta el nivel de afiliación; el “papel activo de los comités”, considerando la información y consulta de la empresa a los comités, así como la posibilidad de estos de participar en las decisiones pertinentes; y la “capacidad de voz”, refiriéndonos tanto a la posibilidad de expresar dudas, opiniones y quejas sobre cuestiones relativas al puesto de trabajo como a la consulta al trabajador sobre cambios organizativos o de condiciones.

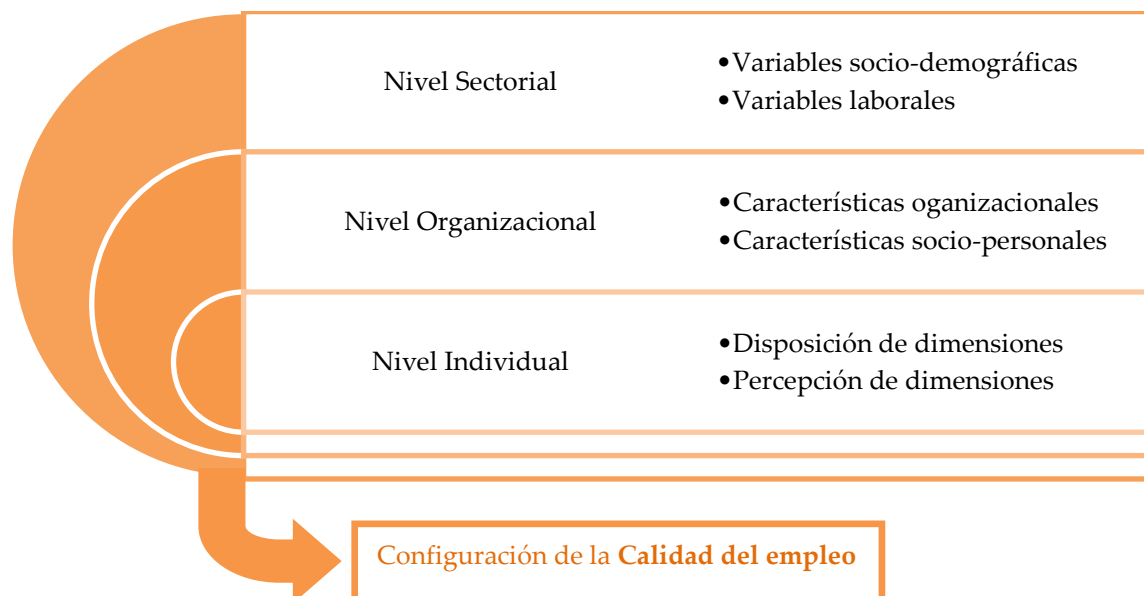
1.3. Niveles de análisis de la calidad del empleo

La planificación del proceso de investigación en tres fases diferenciadas viene determinada por la detección de ciertas carencias en la revisión de aproximaciones al fenómeno de la calidad del empleo. Estas, en términos generales, se dividen en dos enfoques (Green, 2006): por un lado, aquellos que focalizan su modelo en el análisis estructural de la distribución de las condiciones de empleo en una población determinada, defendiendo así el carácter exclusivamente objetivo de la calidad del empleo (Green, 2006; Peña-Casas, 2009; López-Tamayo, Royuela y Suriñach, 2012), Por otro, los enfoques que introducen elementos de percepción, apreciación y comparación a nivel individual por parte de los sujetos sobre las condiciones de empleo de forma

transversal en el conjunto de dimensiones de la calidad del empleo (Bothfeld y Leschke, 2012; Prieto et al., 2009). En nuestra investigación, entendemos necesario considerar las aportaciones de esta segunda corriente en tanto que “la definición de ‘buen trabajo’ en sí es una meta en continuo movimiento” (Tilly, 1997: 270), dinámica marcada precisamente por los elementos que tanto a nivel agregado como articulado aportan los trabajadores a la definición de calidad en sus empleos.

No obstante, la mayoría de aproximaciones subjetivas tienden a hacer uso de cuestionarios para detectar estos elementos de carácter subjetivo y, posteriormente, proceder a sus análisis a través de herramientas estadísticas. Entendemos que un proceso apropiado de análisis ha de explorar la ubicación social de los trabajadores, así como las contingencias organizacionales y sectoriales de sus empleos para comprender el funcionamiento de los mecanismos que definen qué es un buen empleo, más aun en una era de cambio del modelo de empleo y de sus estándares de calidad.

Figura 5.3. Niveles de análisis de la Calidad del empleo.



De ese modo, encontramos relevante resaltar que el propósito de analizar la calidad del empleo tanto a nivel cuantitativo como cualitativo no proviene de un intento de adscripción a actuales tendencias que promulgan el uso de métodos mixtos, sino a una necesidad impuesta por lo observado en la literatura en tanto que deducimos que la calidad del empleo ha de ser entendida en base a tres niveles: sectorial, organizacional e individual (Figura

5.3). Así mismo, entendemos que para hablar de calidad, es decir, de un mejor o peor empleo, ha de hacerse respecto a otra categoría (sean otros sectores, organizaciones, ocupaciones, individuos, etc.). Por tanto, el ejercicio comparativo es indispensable para analizar nuestro objeto de estudio.

2. PREGUNTAS E HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

Dispuesta la aproximación teórica que adoptamos, la presente investigación presenta una serie de cinco objetivos específicos junto a un objetivo principal del conjunto del estudio. Así mismo, cada objetivo cuenta con una serie de preguntas de investigación así como una hipótesis que nos sirva como mecanismo de argumentación para la elaboración de las conclusiones del estudio:

- I. Observar qué dimensiones de la calidad del empleo son mayormente afectadas por prácticas vinculadas a la externalización.
 - ¿Sigue existiendo el pensamiento por parte de los trabajadores de que un buen empleo es un buen salario? ¿Aparece una cierta aceptación en las ocupaciones de cuello azul con respecto a los bajos salarios?
 - ¿De qué forma la externalización genera determinadas dinámicas de temporalidad/estabilidad?
 - ¿Qué tipo de formación y herramientas para el desarrollo de habilidades se pone a disposición en los casos estudiados? ¿Vinculan sus condiciones de trabajo a su baja cualificación?
 - ¿Existen patrones comunes en ciertas demandas del entorno laboral?
 - ¿Qué dinámicas se observan en la organización y disposición del tiempo de trabajo?
 - ¿Cuál es el estado de la negociación colectiva en el empleo externalizado? ¿En qué forma actúa para prevenir situaciones de precariedad?

Hipótesis I: El fenómeno de la externalización se basa en dinámicas de reducción de costes laborales que pueden afectar no sólo a los salarios sino de forma heterogénea a diversas dimensiones de la calidad del empleo.

- II. Vislumbrar de qué forma se materializa la externalización en diferentes niveles: sectorial, organizacional e individual.

- ¿Cuál es el peso específico del fenómeno de la externalización en España? ¿Cuáles son las prácticas de externalización del cliente mayoritario: la AAPP?
- ¿De qué forma ha impactado la crisis sobre el empleo externalizado? ¿Cómo se reflejan las medidas de austeridad sobre la calidad del empleo?
- ¿Qué patrones comunes tienen las actividades externalizadas? ¿Qué dinámicas sectoriales se observan en la disposición de las dimensiones de la calidad del empleo externalizado?
- ¿De qué forma se materializa a nivel organizativo? ¿Se detectan prácticas que se superpongan a las tendencias sectoriales?
- ¿Qué actividades y puestos de trabajo son comúnmente externalizados?

Hipótesis II: La externalización es un fenómeno eminentemente organizativo, no obstante, existen dinámicas a nivel sectorial que se materializan en prácticas concretas.

- III. Analizar de qué forma el papel del cliente influye sobre la relación y calidad del empleo.
- ¿De qué forma el cliente influye en la negociación colectiva a nivel sectorial?
 - ¿Qué dinámicas de influencia se producen entre clientes, empresas y empleados en los diferentes niveles?
 - ¿Qué prácticas de erosión de la relación de empleo se detectan?

Hipótesis III: La externalización genera en términos generales situaciones de infra consideración de la relación de empleo frente a las relaciones de negocio y de servicio, si bien la posible alianza entre empleados y empleadores ante escenarios comúnmente perjudicables puede aminorar esta situación.

- IV. Analizar qué colectivos son en mayor medida afectados por los efectos de la externalización sobre la calidad del empleo.
- ¿Existe una tendencia a externalizar empleados vinculados a determinados colectivos?
 - ¿Son las mujeres en mayor medida afectadas por estas dinámicas?
 - ¿Cómo se distribuyen los grupos de edad en estos empleos?

- ¿Cuál es el perfil educativo de estos empleados y qué lectura puede hacerse de sus tareas asignadas?

Hipótesis IV: Los empleos externalizados son comúnmente actividades auxiliares ligadas de partida a perfiles sociodemográficos en situaciones de desigualdad en el conjunto del mercado de trabajo.

- V. Observar en qué medida los trabajadores de empleos externalizados perciben y valoran la configuración de la calidad de sus empleos.
- ¿Puede el carácter negativo de unas dimensiones obviarse en base al carácter positivo de otras?
 - ¿Existe realmente una diferencia relevante entre las condiciones de trabajo empíricamente existentes y las percibidas?
 - ¿Qué perfiles y escenarios muestran en mayor medida esta divergencia?
 - ¿Cuáles son las dimensiones que tienden más hacia una subjetivación?

Hipótesis V: Los empleados pueden equilibrar el conjunto de sus dimensiones valorándolo en base a sus disposiciones socio-personales.

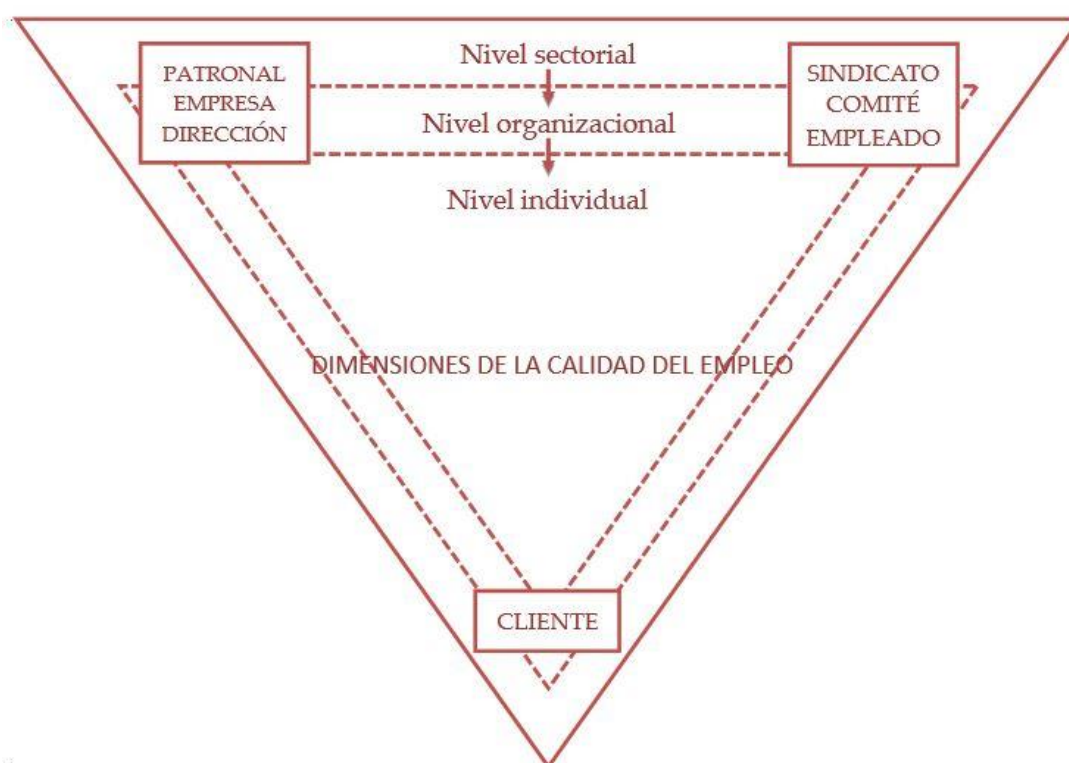
- VI. Analizar qué mecanismos pueden proteger en mejor medida a los trabajadores de empleos externalizados.
- a. ¿Qué prácticas organizativas pueden contener dinámicas sectoriales perjudiciales para la calidad del empleo?
 - b. ¿Qué mecanismos aporta la negociación colectiva en la protección transversal del conjunto de dimensiones de la calidad del empleo?
 - c. ¿Qué aspectos cabe tener en cuenta de la forma en la que los trabajadores perciben la disposición de la calidad del empleo externalizado?

Hipótesis principal: Frente a escenarios de fragmentación de las relaciones de empleo a nivel sectorial y organizacional, la negociación colectiva a diferentes niveles sirve como muro de contención para la protección del empleo externalizado.

3. MODELO DE ANÁLISIS

En la presente investigación nos proponemos analizar la calidad del empleo externalizado en un sentido dual: por un lado, observar la naturaleza de las actividades comúnmente externalizadas para comprender el perfil del empleo ligado a las estrategias de externalización de las empresas. Por otro, analizar qué efectos tienen estas prácticas de desvinculación entre empresas y empleados en la propia calidad del empleo. Así mismo, esta aproximación ha de ser holística, entendiendo que la precarización y/o protección de una de las dimensiones de la calidad del empleo puede tener efecto sobre otras dimensiones.

Figura 5.4. Modelo de análisis



Así mismo, esta línea de investigación será conducida a lo largo de tres niveles de análisis con el objetivo de observar de qué manera se materializa la externalización en el ámbito sectorial, organizacional e individual. En ese sentido, el análisis sectorial nos presentará un panorama de las condiciones de empleo en los sectores seleccionados representativos de las diferentes realidades de los servicios externalizados, mostrando dinámicas sectoriales comunes y divergentes. Por su parte, el análisis organizacional arrojará luz sobre cómo esas dinámicas sectoriales se materializan a nivel de empresa y qué

procesos pueden potenciar o aminorarlas. Por último, el análisis individual permitirá comprender cómo esas dinámicas sectoriales y materializaciones organizacionales de la calidad del empleo son percibidas y equilibradas por los sujetos en un intento de comprender qué dimensiones caben reforzar para una mejora del empleo externalizado.

En todo este proceso de análisis, para comprender la posible repercusión del fenómeno de la externalización en la calidad del empleo, será indispensable tener presente permanentemente la presencia de un tercer agente (el cliente) en la configuración de las condiciones de empleo. Esta triangulación de las relaciones de empleo será representativa en diversas figuras en los diferentes niveles de análisis: organizaciones empresariales, representación de trabajadores y grupos empresariales / Administración Pública en el ámbito sectorial; empresa, comité y cliente/s en el ámbito organizacional; y Dirección, empleado y usuarios de servicios en el ámbito individual. De esa manera, conformamos un modelo de análisis integrando las tres principales aproximaciones de la presente investigación (Figura 5.4).

6. MODELO METODOLÓGICO

“La prueba –dije– es siempre una cosa relativa. Es la acumulación de probabilidades lo que termina de inclinar la balanza. E incluso entonces es un problema de interpretación.”

Raymond Chandler – Adiós, muñeca

Dada la complejidad de acceso y análisis de la información referida al fenómeno de la externalización, no hay acumulación de datos suficiente (cuantitativo o cualitativo) que no requiera de una interpretación adecuada que sea capaz de responder a nuestras preguntas de investigación. Los diferentes niveles de análisis en los que es necesario estudiar nuestro objeto de estudio implican una articulación de fuentes y técnicas que, de facto, dotan de mayor sentido a una posterior interpretación que permitan una lectura de conjunto de la calidad del empleo externalizado en diversos sectores.

Así, abordado el enfoque con el que se pretende desarrollar la presente investigación, exponemos en este capítulo la forma en que se desarrollará el análisis, señalando aquellas fuentes de información de las que se hagan uso, enlazándola con los indicadores de nuestro análisis en cada fase de análisis, operativizando conceptos detallando las técnicas que utilizaremos para este proceso. De ese modo, dada la complejidad del fenómeno que estudiamos, cabrá articular diferentes métodos y fuentes para contrastar nuestras preguntas de investigación.

1. EL TRATAMIENTO MULTISTRATÉGICO

Dado el carácter holístico con el que nos proponemos analizar la calidad del empleo externalizado, encontramos en el tratamiento multiestratégico el

enfoque adecuado en tanto permite “tener presente en la investigación los diferentes planos/dimensiones de los que se compone todo fenómeno social: la acción y la situación en sus aspectos más individuales e interaccionales y los contextos sociales estructurales e institucionales más amplios, además de tener en cuenta también las vinculaciones mutuas que se dan entre estos niveles” (Lozares, Martín y López, 1998: 28). De esa forma, planteamos un análisis en el que los diferentes niveles y dimensiones interaccionen permanentemente entre sí: por un lado, encontramos necesario plantear un diálogo entre las dimensiones de la calidad del empleo, entendiendo estas no de forma aislada sino como elementos entrelazados y mutuamente dependientes. Por otro, vemos necesario dibujar un hilo narrativo entre los niveles macro, meso y micro de forma articulada y flexible. Requerimientos de la investigación con los que el tratamiento multiestratégico se adapta.

Tal como apuntan Lope, Lozares y Miguélez (1997), la propuesta de Layder con el tratamiento multiestratégico consiste en plantear un modelo metodológico “que trata de captar y analizar el hecho social investigado como una totalidad a partir de las distintas pertinencias que lo componen sin que sea reducido o segmentado en su identidad por los efectos de modelo y método de análisis utilizado” (Layder, 1993; en Lope et al, 1997). Esto requiere un proceso de construcción del objeto de estudio a través de la consideración de diferentes metodologías.

Así, en tanto nos enfrentamos a un objeto de estudio complejo y fragmentado como el de la externalización, en el que su análisis requiere el abordaje de diferentes niveles así como el acceso a diversas fuentes de información, el tratamiento multiestratégico permite articular estas diferentes partes para dibujar de forma coordinada un análisis unificado. De ese modo, la relevancia del fenómeno en la Administración Pública, las prácticas organizacionales por las que destaca, su impacto sobre las condiciones de trabajo a nivel sectorial así como el reflejo que tiene sobre la percepción de los trabajadores requiere de una aproximación que unifique estos niveles. De esta manera, dibujaremos una concatenación de criterios entre unos niveles y otros, unos transversales y otros dibujando un hilo seguido en los siguientes. Esta aproximación nos permite de igual modo el uso paralelo de análisis cuantitativo y cualitativo con el fin de perfilar con la mayor amplitud posible el fenómeno estudiado.

Nuestro objeto de estudio concreto es la disposición de las distintas dimensiones que componen la calidad del empleo en escenarios de

externalización. Además de un análisis previo del peso específico del fenómeno de la externalización, el foco se encuentra en operativizar esas dimensiones del empleo. Si bien contamos con unas dimensiones y subdimensiones estandarizadas, cada nivel de análisis requerirá herramientas y procesos específicos que conformen un dibujo total de nuestro objeto de estudio.

2. EL COEFICIENTE DE EXTERNALIZACIÓN

En este nivel trataremos datos oficiales provenientes de los Presupuestos Generales del Estado así como de los presupuestos autonómicos para aplicar un coeficiente de externalización elaborado para medir de forma aproximada el peso real que tiene la externalización en términos de unidades de gasto en la administración pública (principal cliente de la mayoría de servicios externalizados).

Para la elaboración de este coeficiente, se ha tomado como patrón inicial la “Tasa de externalidad en el empleo” que el INE elabora para la Encuesta Anual de Servicios. Tal como explicaremos de forma detallada en el capítulo 7, esta tasa subestima notablemente los datos sobre empleo externo. En ese sentido, para este nivel de análisis se ha optado por una extracción manual de datos referidos a las unidades de gasto en servicios externalizados en la administración y contrapesarlos con las unidades de gasto en empleo interno. Dispuesto así, damos con el siguiente cociente de externalización:

$$CE = Ext / (Ext + GdP).$$

A partir de la aplicación de este cociente a las diversas partidas presupuestarias de la administración pública española, podremos desarrollar un mapa de coeficientes de externalización que reflejen el peso específico del fenómeno en España y fundamenten la idoneidad de desarrollar los siguientes niveles de análisis. Un desarrollo mucho más extenso de los retos e implicaciones metodológicas del diseño e implementación de este coeficiente se exponen en el capítulo 7, así como determinadas variantes que optimizan sus resultados.

3. NIVEL SECTORIAL

En el nivel de análisis sectorial, realizamos un estudio de diversas fuentes de información para localizar aquellas actividades altamente externalizadas más representativas del mercado de trabajo español en base a criterios como el tipo de externalización, el tamaño medio de empresa, el peso a nivel de empleo del sector, su desarrollo tecnológico y la naturaleza del cliente mayoritario al que provee servicios. Una vez seleccionadas las tres actividades económicas en las que se centrará el análisis, se desarrollará el análisis en base a una articulación de diferentes bases de datos: el Directorio Central de Empresas en lo que se refiere al perfil de las empresas, la Muestra Continua de Vidas Laborales para el análisis de aquellas subdimensiones referidas a Salario, Tiempo, Estabilidad y Habilidades y desarrollo, mientras para aspectos referidos a Entorno laboral y Negociación colectiva se contará con la explotación de la Encuesta de Calidad de Vida en el Trabajo. Así mismo, además de las bases de datos anteriores, se hará especial uso del discurso de informantes clave dentro cada sector (representantes sindicales y de asociaciones de empresarios)³, que servirán para matizar y complementar la información extraída por las fuentes anteriores, y en algunos casos clarificar lo referido a indicadores determinados (Tabla 6.1). Cabe apuntar que la MCVL es nuestra fuente de información principal. En algunas dimensiones sólo podremos extraer un solo indicador de esta fuente en tanto son extraídos de datos oficiales. No obstante, como observamos en la Tabla 6.1, esos indicadores suelen ser los principales ejes de análisis de cada dimensión. Abordaremos ahora aquellos aspectos metodológicos relativos tanto a las fuentes de datos utilizadas como aquellas técnicas utilizadas durante el análisis.

Tabla 6.1. Dimensiones e indicadores de la calidad del empleo y correspondencia con fuentes, bases de datos y variables.

DIMENSIÓN / SUB-DIMENSIÓN	INDICADOR	BASE DE DATOS / FUENTE	VARIABLE
ENTORNO LABORAL			
Recursos	Capacidad de decisión	Agentes sociales sectoriales	
	Variedad	ECVT (2010)	Nivel de monotonía - rutina

³ Para una consulta de los agentes entrevistados, ver Tabla A.3 en el Anexo I.

	Apoyo social	Agentes sociales sectoriales	
	Trabajo en equipo	Agentes sociales sectoriales	
	Autonomía del equipo	Agentes sociales sectoriales	
Demandas	Carga física	ECVT (2010)	Nivel de esfuerzo físico
	Carga ambiental	ECVT (2010)	Nivel de situación de riesgo o peligro
	Ritmo de trabajo	ECVT (2010) + Agentes sociales sectoriales	Nivel de estrés
	Carga cognitiva y emocional	ECVT (2010) + Agentes sociales sectoriales	Nivel de estrés
	Interdependencia	Agentes sociales sectoriales	
	Complejidad	Agentes sociales sectoriales	
SALARIO			
	Nivel salarial	MCVL (2007 - 2011) + Convenio colectivo	Salario (distribuido en quintiles salariales)
	Salario fijo		
	Pagos complementarios		
	Pagos compensatorios		
	Pago grupal		
ESTABILIDAD			
	Seguridad en el puesto de trabajo	MCVL (2007 - 2011) + Agentes sociales sectoriales	Contrato 2011 comparado con Contrato 2007
	Tipo de contrato	MCVL (2011)	Contrato 2011 comparado con Contrato 2007
TIEMPO			
Horarios y jornadas	Tipo de jornada	MCVL (2007 - 2011)	Jornada 2011 comparada con Jornada 2007
	Tiempos fijos	Convenio colectivo + Agentes sociales sectoriales	
	Horarios asociales	Convenio colectivo + Agentes sociales sectoriales	

	Trabajo por turnos	Convenio colectivo + Agentes sociales sectoriales	
Flexibilidad	Decisión sobre el tiempo de trabajo	Agentes sociales sectoriales	
	Adaptabilidad del tiempo de trabajo	Agentes sociales sectoriales	
HABILIDADES Y DESARROLLO			
	Formación continua	Agentes sociales sectoriales	
	Oportunidades de desarrollo	MCVL (2007 - 2011)	Evolución del nivel de cualificación (variable construida a partir de categorías profesionales)
	Correspondencia de la cualificación	Agentes sociales sectoriales	
NEGOCIACIÓN COLECTIVA			
	Papel activo de los comités	ECVT (2010) + MCVL (2011) + Agentes sociales sectoriales	Nivel de afiliación (ECVT) + Tamaño de empresa (MCVL)
	Capacidad de voz	Convenio colectivo + Agentes sociales sectoriales	

3.1. Muestra Continua de Vidas Laborales (MCVL)

La MCVL es una muestra representativa de todas las personas que cotizaron u obtuvieron algún tipo de prestación ligada a una cotización previa a través del sistema de la Seguridad Social. Esta muestra extraída de datos oficiales de la Seguridad Social cuenta con más de un millón de casos, es decir, individuos, actualizándose anualmente. Así mismo, no sólo cuenta con datos oficiales de cada anualidad en cuestión, sino también con datos sobre la vida laboral de esos individuos (Durán, 2007; López, 2011).

Los principales criterios para seleccionar esta fuente fueron su alta representatividad (basada en el número de casos así como el carácter oficial de sus datos) así como la desagregación sectorial con la podíamos contar, pudiendo localizar actividades particularmente externalizadas con un número

considerable de casos, lo que nos permitía estudiar la población de subsectores determinados sin que el análisis resultase sesgado. Así mismo, su carácter longitudinal nos permite observar el impacto de la crisis sobre una población determinada dentro de cada sector.

De ese modo, para el presente estudio se han tomado como años de referencia 2007 y 2011 como escenarios que permitan comprobar la transformación en las dimensiones de empleo entre los escenarios pre-crisis y crisis. “La MCVL, al estar diseñada en forma de panel, permite observar a las mismas personas en el tiempo en cada nueva edición” (López-Roldán y Miguélez, 2013). Es así como para el presente estudio ha sido de vital importancia el tratamiento de los datos de la MCVL realizado por Pedro López para el proyecto de investigación “Inmigrantes en la crisis económica ¿Trayectorias laborales bloqueadas?” y del que la presente investigación es deudora. Ese estudio (centrado en la población activa de la MCVL de año 2011 que estaba de alta en la Seguridad Social en el año 2007) observaba retrospectivamente la trayectoria y los cambios que ha experimentado este colectivo en relación al inicio de la crisis, cuatro años antes (López-Roldán y Miguélez, 2013).

Tabla 6.2. Correspondencia entre subsectores de la MCVL, CNAE-93 y CNAE-2009

Subsector	Código	CNAE-93	CNAE-09	Casos 2007	Casos 2011
Limpieza de Edificios y Locales	812	Actividades Industriales de Limpieza	Actividades de limpieza	15603	16852
Restauración Social Colectiva	562	Otras actividades de provisión de comidas	Provisión de comidas preparadas para eventos y otros servicios de comidas	3872	4231
Contact Center	479	Comercio al por menor por correspondencia y por Internet	Comercio al por menor por correspondencia o Internet	2405	2570
	822	Actividades de centro de llamadas	Actividades de los centros de llamadas		

Fuente: CNAE (93, 09) y MCVL (2011)

Para la presente investigación, se localizaron tres subsectores altamente representativos, tal como es detallado más adelante en el análisis sectorial. Cabe apuntar que, dada la modificación de la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE) en 2009, se procedió a una conexión de actividades entre

esta última clasificación y la de 1993. Así mismo, en lo que se refiere a contact center, este subsector se encuentra dividido en dicha clasificación en dos actividades económicas: “Comercio al por menor por correspondencia y por Internet” y “Actividades de los centros de llamadas”. Se procedió así a la unificación de ambas actividades bajo la categoría “Contact Center” (Tabla 6.2).

Así mismo, se procedió a otros procedimientos como la construcción de la variable “Nivel de cualificación” a partir de los grupos de cotización recogidos en la muestra (Tabla 6.3). De ese modo, permitimos un análisis más sintético la cualificación profesional que agilice el análisis longitudinal como indicador del desarrollo profesional de los trabajadores.

Tabla 6.3. Correspondencia entre las variables “Grupo de cotización” y “Nivel de cualificación” de la MCVL

	Baja cualificación	Media cualificación	Alta cualificación
Ingenieros, licenciados, alta dirección			
Ingenieros técnicos, ayudantes titulados			
Jefes administrativos y de taller			
Ayudantes no titulados			
Oficiales administrativos			
Subalternos			
Auxiliares administrativos			
Oficiales 1ª y 2ª			
Oficiales 3ª y especialistas			
Peones			

Así mismo, en lo que se refiere al tipo de relación laboral, en la muestra contamos con hasta 180 categorías que reflejan el tipo de vínculos que los sujetos de la muestra mantienen con la seguridad social, ya sean asalariados de diverso tipo, autónomos o desempleados. De igual modo, hemos optado por

una síntesis de estas categorías. Por un lado, hemos enfocado el análisis en el colectivo de asalariados, eliminando del estudio a autónomos y desempleados. Así mismo, hemos unificado las distintas categorías para contar finalmente con una variable binomial que diferencie entre estables y temporales.

3.1.1. Análisis de contingencias

A partir de las diferentes variables de las que disponemos, tanto referidas a la disposición del empleo como a aspectos sociodemográficos, el análisis de tablas de contingencia nos permite poner en relación dos o más variables que nos permite estudiar de forma descriptiva de qué forma se pueden relacionar las diferentes dimensiones que analizamos (López-Roldán Y Fachelli, 2015). Así, el ejercicio básico que realizaremos es el de observar las frecuencias que resulten de la distribución entre variables sociodemográficas y variables de empleo, con el propósito de establecer posibles asociaciones. Si bien, procederemos igualmente a tablas de triple entrada para observar de qué forma interaccionan diversas variables de empleo entre ellas en determinados perfiles sociodemográficos. Para todo este proceso se ha procedido a la conversión en variables categóricas de todas aquellas variables que no lo fuesen.

3.1.2. Análisis de correspondencias múltiples

Siendo nuestro objeto de estudio eminentemente multidimensional, el Análisis de Correspondencias Múltiples (ACM) es una técnica multivariada aplicada en el análisis exploratorio de datos multidimensionales. También funciona como paso siguiente al análisis de contingencias para reforzar ciertas asociaciones observadas (Quaglino y Pagura, 1998). El uso de este método ayuda a descubrir interrelaciones entre las dimensiones y características observadas de una forma holística, es decir, observando qué categorías de diferentes variables tienden a interrelacionarse entre ellas. De ese modo, este análisis nos ayuda a deducir qué perfiles sociodemográficos concretos tienden hacia unas situaciones u otras de empleo. Así mismo, el objetivo del ACM es captar qué variables son las que fundamentalmente influyen en la distribución e interrelación del resto de variables. Una vez detectemos estas variables, procederemos a la elaboración de perfiles tipo de trabajadores dentro de los sectores analizados que nos guíen en los siguientes niveles de análisis.

3.2. Encuesta de Calidad de Vida en el Trabajo (ECVT)

La ECVT recoge información sobre las situaciones y actividades que se producen en el entorno de trabajo de los encuestados así como información subjetiva sobre las condiciones y relaciones de trabajo. Su articulación con la MCVL es, por tanto, compleja en tanto una se refiere a datos oficiales mientras otra se basa en recogida de datos mediante encuesta. En todo caso, la extensa provisión de información sobre indicadores referidos al entorno laboral nos permite dar un dibujo completo de la calidad del empleo. No obstante, si bien la MCVL nos permitía una desagregación sectorial relevante, no es el caso de la ECVT. Tal como se explica en el análisis sectorial (Capítulo 8), se ha procedido a afrontar el análisis sectorial haciendo uso de categorías ocupacionales, de las que deducimos una composición más o menos homogénea en los sectores estudiados. Así, como se detalla en el capítulo 8, las ocupaciones de “Telefonistas”, “Limpiadores” y “Preparadores de comidas” son consideradas para nuestro estudio, aun teniendo en cuenta una heterogeneidad importante en los que respecta a la última ocupación.

Así mismo, cabe apuntar que la última provisión de datos realizada de la ECVT es relativa a 2010, lo que, en todo caso, lo que encuadra con la etapa de la última información que utilizamos de la MCVL, analizando de ese modo la etapa de cambio vivida en los primeros años de crisis.

4. NIVEL ORGANIZACIONAL

Una vez implementado el análisis sectorial, se desarrolla un análisis centrado en empresas en tanto ámbito clave para comprender las dinámicas de externalización del empleo. Para esto, los Estudios de Caso nos aportan como metodología una serie de características que se amoldan a nuestras necesidades de investigación (Yin, 1994):

- Es una indagación empírica que investiga fenómenos contemporáneos en su contexto real cotidiano.
- Un caso de estudio debería ser implementado cuando los límites entre el fenómeno y el contexto no están del todo claros.

- Es un método en el que múltiples fuentes de información pueden ser utilizadas.

No obstante, cabe tener en cuenta dos dicotomías a la hora implementar los estudios de caso (Ragin y Becker, 1992):

- Respecto al entendimiento del caso: visión realista o nominalista. Es decir, ¿los casos escogidos son unidades empíricas o construcciones teóricas?
- Respecto a la concepción del caso: visión general o específica. Es decir, ¿Nos referimos a casos designados específicamente durante el desarrollo de la investigación o son categorías generales (individuos, familias, empresas, etc.)?

En lo que se refiere a nuestra investigación, nuestro foco de análisis está puesto sobre unidades empíricas y generales (centros de trabajo en organizaciones empresariales). En ese sentido, Ragin y Becker postulan diferentes cometidos para una combinación u otra de ambas dicotomías. Con respecto a nuestra selección, “los casos son objetos”. Y añade: “explorando procesos genéricos a lo largo de diferentes tipos de unidades empíricas, es posible desarrollar mejores teorías” (Ragin y Becker, 1992: 9).

Tabla 6.4. Selección de casos de estudio para el análisis organizacional.

	Cliente		Tamaño Empresa		Actividad	
	Público	Privado	Mediana	Gran empresa	On-site	Off-site
Limpieza						
Colectividades						
Contact Center						

De ese modo, teniendo claro el objeto de análisis dentro del análisis organizacional, la selección de casos se ha realizado principalmente a tres ámbitos de forma paralela a la selección de sectores (Tabla 6.4). Se cubren así diversos escenarios con implicaciones diversas para la externalización.

5. NIVEL INDIVIDUAL

Para el análisis individual se ha optado por el desarrollo de entrevistas individuales semi-estructuradas, temáticas, simultáneas en el tiempo y en el

espacio, y con el propósito de conocer, explicar y comprender (Verd y Lozares, 2016). De ese modo, atendemos al discurso que los sujetos articulan en torno a la calidad, así como a la relevancia e interrelación de las diversas dimensiones de la calidad del empleo. Para este proceso, lejos de considerar el discurso como expresión fidedigna de lo que los sujetos hacen, consideramos que los discursos son prácticas de los sujetos en situaciones sociales” (Martín Criado, 1998). Así, cabe atender aquellas aparentes contradicciones, justificaciones y argumentaciones que los sujetos realizan en torno a la forma en que perciben sus empleos. Por ese motivo, el guion semi-estructurado no se enfoca directamente en las propias dimensiones de la calidad del empleo y la forma en que se perciben, sino que se abordan de forma transversal y comparativa con preguntas referidas a la trayectoria, el desarrollo de los procesos de trabajo, los referentes ideales, los aspectos que debiesen ser modificados, entre otros (Anexo II).

Una vez transcritas las entrevistas, se llevarían a cabo las técnicas de recogida de información siguientes: En un primer momento, se daría paso a la codificación abierta partiendo de las principales categorías de análisis propuestas, que consiste en la extracción de citas significativas del texto en torno al marco teórico compuesto y las líneas de investigación encaminadas. Una vez llevado a cabo este primer visionado del texto, se procede a la agrupación de las citas según su homogeneidad conceptual, formando, de esta forma, “categorías” relacionadas con las subdimensiones analizadas que comiencen a abordar el estudio de forma más precisa. Posteriormente, procederemos a relacionar estas categorías, es decir, situarlas como elementos o procesos de una estructura marcada, en la que, por ejemplo, deberemos dibujar los vínculos entre las dimensiones de la calidad del empleo.

Una vez hecho esto, observaremos las relaciones, horizontales y verticales, que se dibujan entre todas las categorías, señalando así posibles dimensiones centrales de la calidad del empleo, es decir, el eje a partir del cual se pueda explicar de forma coherente el discurso de los entrevistados respecto al resto de dimensiones.

PARTE III:

ANÁLISIS Y CONCLUSIONES

7. EL MAPA DE LA EXTERNALIZACIÓN

“La foto satélite sólo mostraba una sopa de verdes más o menos uniformes sembrados de vagas manchas azules, mientras que el mapa desarrollaba una rejilla fascinante de carreteras departamentales, pintorescas, de vistas panorámicas, bosques, lagos y puertos de montaña. Encima de las dos ampliaciones, en letras mayúsculas negras, estaba el título de la exposición: «El mapa es más interesante que el territorio».”

Michel Houellebecq - El mapa y el territorio

Siendo el fenómeno de la externalización de difícil medición, la elaboración de instrumentos propios a partir de las fuentes y herramientas disponibles resulta necesaria para una interpretación aproximada. Los escasos datos nominales sobre externalización pueden sugerir bastante poco, por lo que la elaboración de un mapa en el sentido literal y figurado, así como comprender la forma en que se elabora será importante para conocer el territorio de la externalización. En suma, advertir qué aspectos alumbró la representación sobre lo representado.

Este ejercicio resulta particularmente interesante en un período de crisis económica en el que el sector público ha sufrido numerosas reestructuraciones. A ese respecto, se ha destruido empleo público a través de prácticas de no reemplazo, despido y otras estrategias vinculadas a medidas de austeridad mientras los servicios debían ser igualmente cubiertos. Esta situación en muchos casos ha sido utilizada como justificación de la provisión de determinados servicios públicos a través de empresas externas.

Así, las prácticas de subcontratación y externalización de servicios públicos que se hayan sucedido no dejan de estar relacionadas con dinámicas de transferencia de lo público a lo privado aupadas por una percepción social del

empleo público “como una provocación, como un privilegio insoportable”, en lugar de “como la última muralla de la conciencia común contra la individualización del trabajo y su privatización” (Linhart, 2013: 57). Elaborar un mapa de la externalización en el sector público español nos ayudará a comprender la posible incidencia de estas dinámicas.

1. EL COEFICIENTE DE EXTERNALIZACIÓN

El acceso a datos estadísticamente representativos sobre la magnitud y coyuntura de la externalización en España es limitado. El INE realiza anualmente la Encuesta Anual de Servicios (recientemente integrada en la Estadística Estructural de Empresas) en la que se investiga la estructura de las empresas dedicadas a las diversas actividades económicas consideradas como servicios (Instituto Nacional de Estadística, 2016). En ella se registran diversas magnitudes a partir de la cual se calcula una Tasa de Externalidad de Empleo, deducida a partir del cociente entre el personal externo y la suma entre el personal ocupado y externo. Un indicador que sería de utilidad si no fuese porque bajo la categoría ‘externo’ sólo se considera al personal de empresas de trabajo temporal y a los autónomos que trabajan para la empresa. En todo caso, cabe observar que la subcontratación de personal que recoge esta tasa se ha mantenido estable en el período 2008 – 2013 para el sector servicios (de 1,7 a 1,6).

Respecto a nuestro estricto objeto de estudio, en consulta con el equipo técnico del INE⁴, nos consta que no se recogen datos específicos sobre externalización de personal en la EAS, hecho que resulta tan paradójico como interesante en tanto observamos cómo el fenómeno de la externalización se convierte en un fenómeno de enorme sutileza incluso para la planificación y recogida de datos estadísticos aun siendo estos referidos a organizaciones empresariales en lugar de a trabajadores. No obstante, dentro de las magnitudes referidas a las compras y gastos de las empresas encuestadas (valor de todos los bienes y servicios adquiridos), encontramos que se diferencia entre diversas partidas, entre las que se encuentran las *Compras y gastos realizados por otras empresas*. Esta categoría recoge el valor de los trabajos que, formando parte del proceso de producción propio, se encargan y son realizados por otras empresas o

⁴ Respuesta vía mail del Área de Difusión por Internet del Instituto Nacional de Estadística (infoine@ine.es, 12/05/2016).

profesionales (INE, 2016). Datos que recogen la magnitud de los servicios externalizados desde el lado del cliente. Así mismo, también encontramos una partida referida a *Gastos en servicios exteriores*, que incluyen los pagos a las empresas de trabajo temporal, servicios de limpieza de los locales, vigilancia y seguridad (así como gastos de viaje, dietas, transporte del personal y gastos de telefonía y mensajería) (INE, 2016). Una categoría que complementa y amplía los datos sobre gastos en servicios externalizados y que dan pie a ser comparados con las partidas a gastos de personal. De ese modo, podemos calcular un *Coefficiente de Externalización* a partir del cociente entre la suma de esas dos partidas de gasto y la suma entre estas y el total de Gastos de Personal:

$$CE = Ext / (Ext + GdP)$$

Donde *Ext* representa el sumando de gastos en servicios externalizados y *GdP* la suma total de gastos de personal. Si bien puede ser interesante aplicar este cociente en el sector servicios y el sector privado en su conjunto, la falta de acceso a esos datos nos lo impide. En todo caso, cabe recordar que nominalmente el fenómeno de la externalización (en origen) afecta principalmente al sector público en tanto que desde finales de los 90 se viene sucediendo un proceso de cesión de funciones públicas al ámbito privado a través de diversas estrategias, entre las que se encuentra la externalización.

De ese modo, también en las instituciones públicas existe una partida presupuestaria en la que se registran los “trabajos realizados por otras empresas y profesionales”, en la que se recogen diversas categorías de actividad, entre las que se encuentra para el caso de la Administración General del Estado: Limpieza y aseo; Seguridad; Valoraciones y peritajes; Custodia, depósito y almacenaje; Procesos electorales y consultas populares; Estudios y trabajos técnicos; Para la contratación del servicio de cobertura informativa nacional e internacional de interés público (Orden HAP/1023/2015).

2. LA EXTERNALIZACIÓN DE SERVICIOS EN EL SECTOR PÚBLICO

Si bien la transparencia de los datos referidos a los presupuestos de las cuentas de las diversas instituciones que conforman la estructura del Estado son publicadas anualmente por mandato legal, la mayor o menor accesibilidad difiere en cada institución (ARVO, 2014). Así, la mayoría de Presupuestos de las Comunidades Autónomas así como los Presupuestos Generales del Estado son publicados en formatos que no permiten la explotación de los datos y, en los



casos en los que sí se provee así su acceso, lo hacen con una agregación no operativa de las partidas presupuestarias. Existen numerosas excepciones como las de Euskadi y Cataluña en cuanto a la accesibilidad, sin embargo el nivel de desagregación no es suficiente para el objeto de este estudio. Sí resulta de enorme utilidad el portal del Gobierno de Aragón, que pone a disposición de los ciudadanos una interfaz de visualización de los datos referidos a la distribución de los presupuestos anuales con un nivel máximo de desagregación y aportando las cuantías a nivel nominal, real y proporcional, así como una disposición de en qué se gastan los ingresos y, lo más importante para nuestro caso, cómo se gasta⁵. Un modelo que posteriormente aplicaría de forma autónoma David Cabo y el equipo de *Fundación Civio* a la extracción, análisis y visualización de los Presupuestos Generales del Estado⁶.

No obstante, consideramos oportuno contar también con los datos referidos al sector público en Cataluña en tanto el análisis organizacional de la presente investigación se desarrolla en el área metropolitana de Barcelona. Para esto, se ha desarrollado una explotación manual de los archivos anuales de ingresos y gastos de la Generalitat desde 2007 para crear así una serie paralela a la de Aragón y a la de la Admón. General del Estado⁷.

Tabla 7.1. Evolución del Coeficiente de Externalización en el Sector Público (Cataluña, Aragón y Administración General) de 2007 a 2015.

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Admón. General	6,16%	5,77%	5,59%	4,98%	5,80%	5,26%	5,13%	5,72%	6,59%
Cataluña ⁸	16,86%	19,23%	13,93%	13,85%	13,54%	13,09%	13,09%	13,20%	12,71%
Aragón	5,55%	5,94%	6,14%	6,44%	7,18%	7,87%	7,93%	8,36%	9,36%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos recogidos en presupuestos generales y portales de transparencia.

	Mínimo de la serie
	Máximo de la serie

⁵ Aragón Open Data: <http://presupuesto.aragon.es/> (última consulta a 27/5/2015)

⁶ ¿Dónde van mis impuestos?: <http://www.dondevanmisimpuestos.es/> (última consulta a 27/5/2015)

⁷ Será en todo caso propósito futuro una explotación que aglutine los presupuestos de las 17 comunidades autónomas para, sumado a los del Gobierno Central, calcular una serie del coeficiente de externalización para el conjunto de España.

⁸ Para el año 2013 la Generalitat de Catalunya realizó una prórroga de los presupuestos de 2012.

Como se observa en la tabla 7.1, el coeficiente de externalización en la Administración Central es del 0,06 en 2015, es decir, del total del gasto que el Estado Central dedicó al factor trabajo durante ese año, un 6,59% se ejecutó externalizando servicios de diversa naturaleza. Este coeficiente ha crecido levemente durante el período de crisis, siendo que en 2007 era de 5,55%. No es el caso sin embargo de Cataluña y Aragón, donde la primera ha visto cómo descendía su Coeficiente de Externalización mientras la segunda crecía, eso sí, desde puntos de origen contrapuestos.

El nivel de gasto que la Administración Catalana dedicaba en 2007 a servicios externalizados en base al gasto en personal directo era comparativamente alto. Salvo un repunte en 2008 (explicado por una mayor reducción proporcional de gasto de personal que de servicios externalizados en términos nominales), el período de crisis ha supuesto un descenso del Coeficiente de Externalización en la Administración Catalana.

Esta lectura de los datos, sin embargo, tiene dos inconvenientes: el primero de todos es que estamos hablando de gasto, por lo que cabe no confundir los coeficientes con proporciones de asalariados. Así mismo, cabe considerar que la razón fundamental argumentada por la mayoría de gestores a la hora de externalizar funciones es la de la reducción de costes (como ya hemos señalado en el capítulo 2). En ese sentido, cabe la hipótesis de que una unidad de gasto interna y externa no se corresponden laboralmente. Es decir, los coeficientes siempre tenderán a una cierta subestimación de la externalización en términos de puestos de trabajo. Sin embargo, esta infravaloración puede verse compensada por fenómenos como el tiempo parcial. Será propósito del siguiente capítulo contrastar este tipo de inferencias.

El segundo inconveniente que podemos destacar es que el coeficiente de externalización aglutina dentro del gasto de personal las partidas presupuestarias del cuerpo de funcionarios en su conjunto. Desde un punto de vista organizativo, aquí se comprenden funciones centrales dentro del cuerpo de la Administración cuya presumible externalización no existe como escenario. No es el caso sin embargo del Personal Laboral, con los que la Administración cumple un papel de empleador. El artículo 9.2 del *Estatuto Básico del Empleado Público* (Ley 7/2007) reserva al funcionariado público el ejercicio de funciones que impliquen la participación directa o indirecta en el desarrollo de potestades públicas o en la salvaguardia de los intereses generales del Estado o de la Administración, en los términos que en la ley de desarrollo de cada

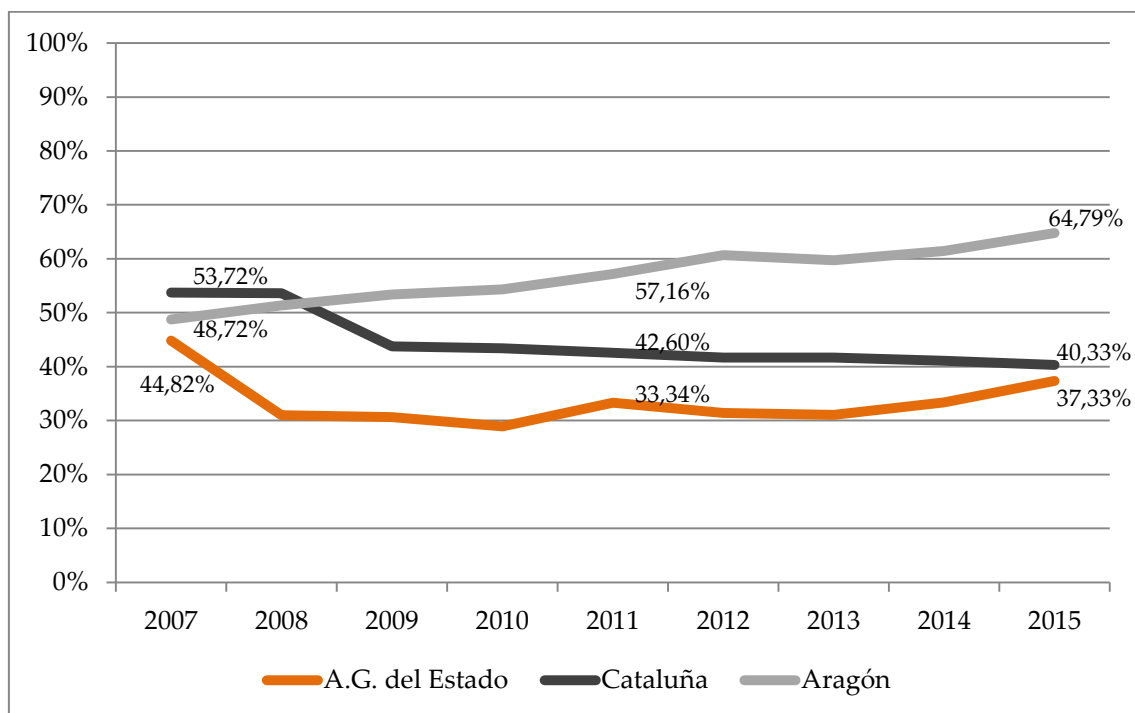
Administración pública se establezca (Boltaina, 2010), ampliando a todo el resto de funciones para que puedan ser ejercidas por personal laboral.

De ese modo, estos, según recoge el “III Convenio colectivo único para el personal laboral de la Administración General del Estado” (Resolución de 3 de noviembre de 2009), pueden ser asignados a áreas funcionales de Gestión y servicios comunes; Técnica y profesional; y Actividades específicas. Con independencia de la cualificación requerida, se recogen funciones que, en diverso grado, pueden ser consideradas (de una forma siempre discutible) no centrales dentro de la función pública.

Si bien existe una cierta ambivalencia entre administraciones a la hora de dar cobertura a ciertas funciones con personal funcionario o laboral, lo cierto es que las anteriores consideraciones nos llevan a plantear las funciones desarrolladas por el personal laboral de la Administración como potencialmente externalizable, es decir, cuya actividad puede de facto verse inmersa en procesos de externalización de la actividad pública. Es de ese modo que cabe replantear el coeficiente de externalización excluyendo aquel gasto del factor trabajo que no pueda verse afectado por procesos de externalización: $CE\ lab = Ext / (Ext + GPlab)$. Siendo $CE\ lab$ el Coeficiente de Externalización Laboral, Ext la suma del gasto en trabajos realizados por empresas externas y $GPlab$ la suma del gasto en Personal Laboral.

De ese modo, observamos que en 2015 más de un tercio del gasto en factor trabajo potencialmente externalizable de la A.G. del Estado está de facto externalizado, así como algo más del 40% en la Administración catalana. Notable es el caso de Aragón, en el que el Coeficiente de Externalización laboral alcanza casi dos tercios. El recorrido de estos procesos de externalización ha sido en descenso para los casos de Cataluña y de la A.G. del Estado, si bien esta última se encuentra en una línea ascendente en la actualidad. Paradigmático es el caso de Aragón, donde durante el período de crisis ha habido una clara apuesta por la externalización de funciones públicas por encima de su ejercicio a través de la contratación de personal (Gráfico 7.1). Los datos nominales muestran un aumento prolongado del gasto en servicios externalizados mientras que se sucede una contracción continua del gasto en personal en todas sus modalidades (funcionariado y personal laboral).

Gráfico 7.1. Evolución del Coeficiente de Externalización en el Sector Público (Administración General del Estado, Cataluña y Aragón) de 2007 a 2015.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos recogidos en presupuestos generales y portales de transparencia.

Comprobamos así como el período de crisis puede generar dinámicas contrapuestas dependiendo de cada Administración y del grado de externalización al que ya estuviese sometido el empleo público. Prácticas institucionales como una restricción de la convocatoria de plazas de funcionariado, el crecimiento relativo del personal laboral dentro del empleo público y el aumento de la proporción de empleo que se contrata de forma externa pueden generar panoramas diversos en cada territorio y administración.

2.1. El mapa de la externalización en la Administración Pública Española

Con el propósito de tener un dibujo de la externalización dentro del sector público español en su conjunto para el año 2015, se ha realizado una extracción de datos de los presupuestos generales de todas las Comunidades y Ciudades Autónomas⁹. Si bien el “Gasto en Personal” es de fácil acceso en el conjunto de

⁹ Los datos completos de distribución del gasto público en empleo interno/externo y coeficientes de externalización de cada comunidad/ciudad autónoma y Administración general del Estado para el año 2015 (gasto expresado en miles de euros) se encuentra en la Tabla A.1 en el Anexo I.

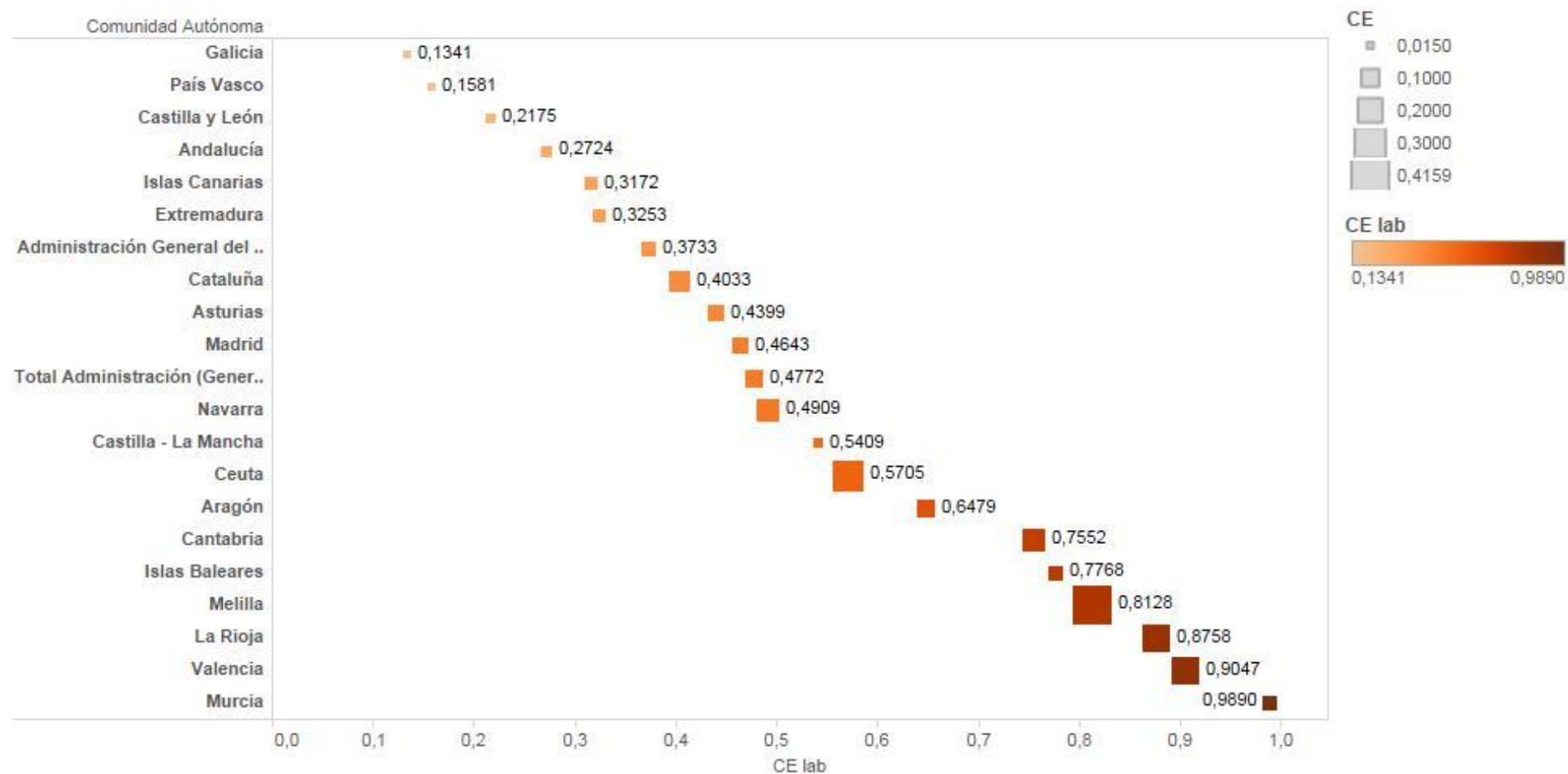
Se entiende así que para la presente investigación aportemos la información de un solo año (2015), si bien puesta en contexto de la evolución anual de los casos de Cataluña, Aragón y de la Administración General del Estado¹⁰. Tal como veíamos en el apartado anterior, el período de crisis puede generar dinámicas contrapuestas dependiendo de cada caso y del grado de externalización al que ya estuviese sometido el empleo público. Así, una vez representados los valores del Coeficiente de Externalización Laboral en el territorio de las administraciones autonómicas (Gráfico 7.2) y comparando este con las Distribución de este indicador sobre el Coeficiente general de Externalización, inferimos ciertas ideas. Si bien en términos nominales, la principales partidas presupuestarias de empleo externo se encuentran en la Administración Valenciana, Catalana y la General del Estado respectivamente, solamente en el caso de Valencia hay una correspondencia en términos relativos: del total de gasto en factor trabajo, un 21,20% corresponde a empleo externalizado (Tabla 7.2).

La cifra se dispara si lo consideramos respecto al total del gasto potencialmente externalizable (CE lab), alcanzando un 90,47% de empleo externo, superado incluso por Murcia (98,9%) y seguido de cerca por La Rioja (87,58%). En estas regiones el gasto en Personal Laboral prácticamente iguala al invertido en empleo externo. Caso radicalmente contrario es el de Galicia, administración que ocupa los niveles más bajos en ambos coeficientes (1,68% de CE y 13,41% de CE lab), siendo un caso similar al de Castilla y León, si bien por razones distintas. La Administración gallega muestra unos gastos muy reducidos en servicios externalizados en comparación al resto de autonomías, no siendo el caso de Castilla y León. Sin embargo, esta última compensa su gasto en empleo externo por unos niveles altos en empleo interno, ya sea general o bien de personal laboral.

En suma es interesante advertir que el nivel general de externalización para la Administración Pública española es del 8,66%, pero que asciende a 47,72% si atendemos a niveles operativos de externalización, es decir, en referencia a aquellas actividades y funciones que son proclives de ser externalizadas.

¹⁰ Así mismo, los datos se referirán a gastos no desagregados por ámbitos administrativos, si bien se incluyen en el Anexo I datos desagregados para el caso concreto de la Comunidad de Madrid en 2015 (Tabla A.2)

Gráfico 7.3. Distribución del Coeficiente de Externalización Laboral y tamaño del Coeficiente de Externalización en las AA.PP (2015).



Sum of CE lab for each Comunidad Autónoma. Color shows sum of CE lab. Size shows sum of CE.

Fuente: Elaboración propia a partir de Presupuestos Generales del Estado y de las Comunidades Autónomas, y de Portales de Datos Abiertos (2016).

El Gráfico 7.3 muestra la distribución de las administraciones autonómicas en relación a este indicador. El tamaño de cada administración muestra el coeficiente general de externalización (CE), mientras la disposición a lo largo del gráfico y el color muestran el coeficiente de externalización laboral. En términos generales existe una relación entre ambos indicadores, con numerosas notas discordantes. Son los casos por ejemplo de Castilla-La Manchas, Baleares y (el caso más claro y ejemplificador) Murcia, que pese a posicionarse por debajo de la media en los niveles generales de externalización, se posiciona en el nivel más alto del coeficiente de externalización laboral. Se explica por el hecho de que el gasto que realiza en empleo externo sea muy superior al de personal laboral. El Personal Laboral en la Administración murciana apenas representa el 0,08% frente al 10% de la media española.

3. CONCLUSIONES

Este dato puede ser sintomático de determinadas prácticas estructurales de externalización de los gestores públicos, a través de las cuales tienden a que cualquier trabajo en el que la Administración tenga que ejercer como empleador, sea externalizado, transfiriendo así la relación y el conflicto laboral. Así lo muestra la media española, siendo la mitad de este empleo directamente externalizado. Nuestros datos muestran también tendencias dentro del propio empleo público, en tanto desde 2007 se comienza a extender el uso de la figura del personal laboral, con una clara erosión no solo de las condiciones de trabajo de los empleados públicos, sino de la relación que estos mantienen con la Administración. Tanto la (creciente) figura del personal laboral como la contratación de empleados por vías externas son muestras de las válvulas de escape que la Administración ha hecho uso durante los años de crisis para reestructurar los costes laborales. Una tendencia ya existente previa a la crisis, aunque intensificada durante este período. Medidas estructurales como “la revisión profunda de la cartera de servicios; la reasignación o redistribución de funciones o servicios entre los niveles gubernamentales; o la externalización y privatización” han sido implementadas en los últimos años encaminadas a una mejora de la eficiencia de la administración pública (Arenilla y Delgado, 2014), entendida principalmente como una optimización de los recursos públicos.

8. LAS DINÁMICAS SECTORIALES EN LA CONFIGURACIÓN DEL EMPLEO EXTERNALIZADO

“Un laberinto es una casa labrada para confundir a los hombres; su arquitectura, pródiga en simetrías, está subordinada a ese fin.”

Jorge Luís Borges – El inmortal

Existe una articulación entre el rol que el trabajo desempeña en nuestra sociedad, las transformaciones que experimenta y las formas que adquiere en las empresas en perpetua modernización (Linhart, 2013). El fenómeno de la externalización forma parte de un entramado de prácticas empresariales en las que el debilitamiento de la relación entre el empleado y el empleador es su nexo de unión. Una arquitectura que toma formas laberínticas no sólo en lo que se refiere a la materialización de las condiciones de trabajo, sino en los mecanismos de negociación colectiva y en la capacidad de los agentes sociales, especialmente de los sindicatos, para afrontar este tipo de escenarios. Así, lejos de ser un hecho aislado, comprender la externalización como un fenómeno más complejo dentro del mercado de trabajo que responde a dinámicas y lógicas sectoriales nos ayudará a observar sobre qué colectivos sociales tiene un mayor impacto.

Con ese propósito, se realizará en este capítulo un análisis de cada una de las dimensiones de la calidad del empleo en tres sectores cuya actividad se fundamenta esencialmente en la provisión de servicios externalizados para otras organizaciones. Para este propósito, haremos uso de la Encuesta Anual de Servicios en lo que respecta al perfil de las empresas. Así mismo, la explotación de la Muestra Continua de Vidas Laborales servirá para un análisis pormenorizado de las dimensiones referidas a Salario, Tiempo, Estabilidad y

Habilidades y desarrollo, mientras para aspectos referidos a Entorno laboral se contará con la explotación de la Encuesta de Calidad de Vida en el Trabajo. Para el análisis del diálogo social a nivel sectorial, además de las bases de datos anteriores, se hará especial uso del discurso de informantes clave dentro cada sector (representantes sindicales y de asociaciones de empresarios), que así mismo servirán para matizar y complementar la información extraída por las fuentes anteriores. Con todo, será remarcable observar en última instancia el impacto que el papel del cliente y, en suma, las dinámicas devenidas de la propia externalización tiene sobre la calidad del empleo¹¹.

1. DINÁMICAS SECTORIALES EN LA EXTERNALIZACIÓN

Autores como Kirchner (2015) muestran cómo los niveles de externalización varían homogéneamente según el sector tanto en términos agregados a escala europea como a escala nacional. No obstante, existe un cierto efecto arrastre de los modelos nacionales por el cual los niveles intersectoriales de externalización tienden a homogeneizarse. Un efecto, en todo caso, devenido de la composición sectorial de cada país, en el sentido que aquellos países con un mayor peso de actividades industriales tienden a mostrar progresivamente mayores niveles de externalización en el conjunto de sectores. No parece, sin embargo, que el peso de la Administración Pública sea determinante, aun siendo en términos nominales el principal ámbito desde el que se externaliza, quizás por las divergencias en los niveles de externalización dentro de las diferentes actividades públicas.

Una tendencia que refuerza la idea de que las diferentes clasificaciones de las relaciones de empleo, más allá de las habituales tipologías nacionales, se explican hoy por variables sectoriales (Bechter, Brandl y Meardi, 2012). Es decir, factores inherentes a los sectores productivos que determinan las diferentes formas de negociación colectiva parecen explicar mejor las diferencias en las relaciones de empleo que factores normativos, políticos y culturales inherentes a los modelos nacionales. El sector es el nivel clave de negociación colectiva en la mayoría de países europeos, lo que conduce progresivamente a iniciativas que enfoquen el tratamiento de las relaciones de empleo en términos sectoriales

¹¹ Las tablas A.4. a A.15. en el Anexo I complementan algunos de los gráficos introducidos en este capítulo.

transversalmente entre los diferentes países de la Unión Europea (Marginson y Sisson, 2004).

En ese sentido, el enfoque sectorial cobra especial relevancia en el análisis del fenómeno de la externalización, su articulación en las relaciones de empleo y materialización en las condiciones de trabajo. Así, cabe centrarse no tanto en los sectores de origen sino más bien en el perfil de la calidad del empleo de aquellas actividades que han sido externalizadas.

Como apuntábamos en el capítulo 2, según señalan diversos informes, los principales servicios que las organizaciones públicas y privadas suelen externalizar son aquellos referidos a tecnologías de la información y la comunicación (en especial contact-center), los servicios a empresas (como limpieza y seguridad), la provisión de servicios de restauración social, los servicios de cuidados y atención a la salud, el comercio, el transporte y los medios de comunicación, con un aumento considerable los últimos años de funciones como la de la gestión de recursos humanos y asuntos legales (Deloitte, 2014; ISG, 2016).

Tabla 8.1. Actividades externalizadas identificadas en la Muestra Continua de Vidas Laborales.

	Tipo de Externalización	Tamaño de empresas (MCVL)	% (MCVL)	Desarrollo tecnológico	Cliente mayoritario
Agencias de colocación	Off-site	Medianas - Pequeñas	0,05	Medio-alto	Privado
Catering Colectividades	On-site	Tamaño diverso (+ grandes)	0,59	Medio-bajo	Público
Contact Center	Off-site	Grandes	0,36	Medio-alto	Privado
Cuidados sanitarios	On-site	Tamaño diverso	0,52	Bajo	Público
Limpieza	On-site	Tamaño diverso	2,36	Bajo	Diverso
Organización de convenciones	On-site	Pequeñas	0,07	Medio	Privado
RRPP y comunicación	Off-site	Pequeñas	0,27	Alto	Privado
Seguridad	On-site	Grandes y medianas	0,65	Medio	Diverso

Fuente: Elaboración propia a partir MCVL (2011), Deloitte (2014) y ISG (2016).

De estos sectores, hay algunos de los que resulta complejo identificar un subsector con una alta penetración de la externalización. Es el caso del

transporte, con algunos códigos como el de “Actividades anexas al transporte” donde se entremezclan diferentes tipos de actividades vinculadas a la logística con implicaciones diversas en lo que respecta a la externalización. En otros como la asesoría contable, si bien comienza a ser una actividad cada vez más externalizada en empresas grandes, sería contradictorio incluirla en el análisis en tanto entendemos que para gran parte de empresas es aún una función interna.

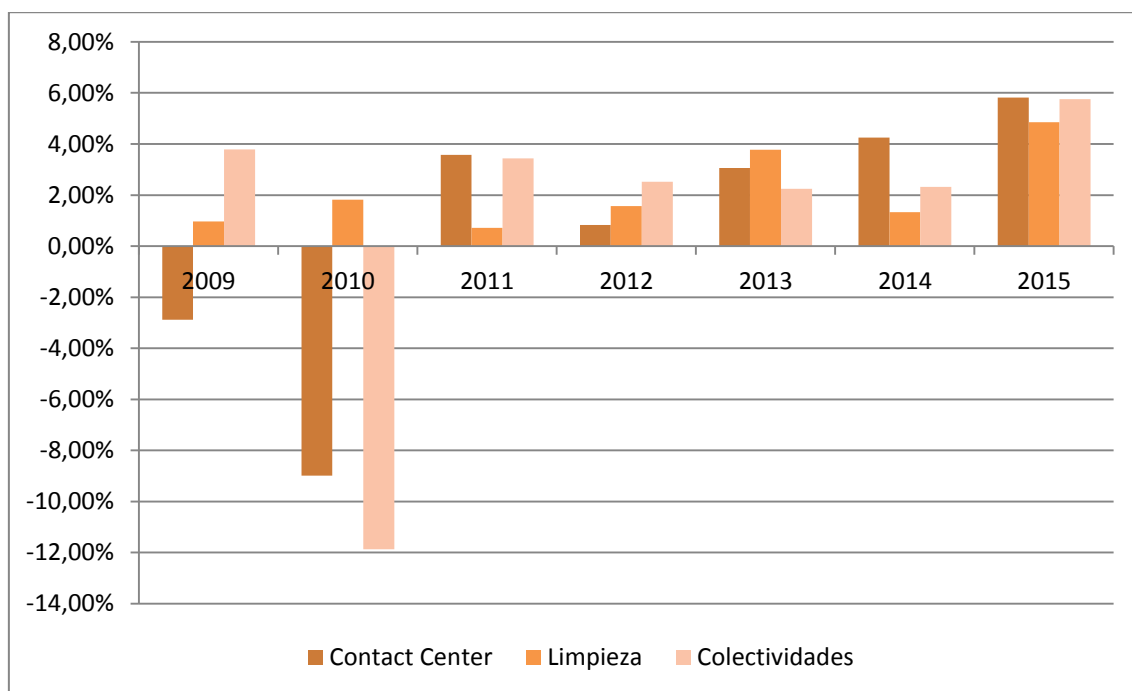
Hemos identificado, por tanto, una serie de ocho actividades económicas en las que el fenómeno de la externalización es notable (Tabla 8.1). Encontramos desde actividades con una alta presencia en la muestra como Limpieza de Edificios y Locales (18072 casos) hasta algunas relativamente marginales como las actividades de agencias de colocación (370 casos). Así mismo, los sectores muestran una mayoría de casos con una externalización de tipo parcial (on site), es decir, donde la actividad externalizada aún se desarrolla en el espacio del cliente. Existe así mismo, variedad en el tamaño de empresas, si bien aquellos sectores nominalmente más relevantes son aquellos donde hay una mayor concentración de trabajadores en empresas grandes y medianas. Por último, en lo que se refiere al nivel tanto de interacción como de innovación tecnológica se observa mayormente un nivel medio-bajo para aquellas actividades on site, mientras aquellas otras funciones que han sido plenamente externalizadas mantienen un perfil medio alto (Tabla 8.1). De todas las actividades observadas, la combinación de Limpieza, Contact Center y Restauración social colectiva cubren aquellos aspectos más representativos dentro de este conjunto de características.

2. INTRODUCCIÓN Y CONTEXTO DE LOS SECTORES ANALIZADOS

Abordaremos en este apartado el análisis de tres subsectores económicos donde la penetración de la externalización es remarcable para, en ese sentido, comprender sus características, el papel y discurso de sus actores sociales, las condiciones de trabajo imperantes y las distintas maneras en las que se materializa la externalización para, en última instancia, vislumbrar patrones comunes. Así, la Limpieza de Edificios y Locales, la Restauración Social Colectiva y los Contact Center son actividades donde la externalización tiene una presencia notable y, a su mismo tiempo, toman formas diversas en cada

caso. Como iremos observando, los subsectores estudiados representan actividades que, en términos organizativos, son consideradas auxiliares de la actividad central de las empresas-cliente.

Gráfico 8.1. Variación porcentual del número de trabajadores en los sectores analizados



Fuente: Directorio Central de Empresas (2015)

2.1. La Limpieza de Edificios y Locales

El sector de Limpieza de Edificios y Locales (también denominado como Limpieza Industrial) cubre en España varias actividades como la limpieza de oficinas, de complejos residenciales, de equipamientos públicos así como de edificios industriales y de infraestructuras de transportes. Es una actividad que ha sido externalizada desde la década de los 90 en el sector público, siéndolo también gradualmente en el sector privado (Recio y Godino, 2011; Molina, Godino, Rodríguez y Ramos, 2014). Durante la década de los 2000 el sector de limpieza creció exponencialmente debido en parte a la expansión de la economía española en ese período. En ese sentido, la crisis económica que comenzó en 2007-2008 tuvo un efecto tardío sobre el sector, evidenciándose en 2009-2010 (Gráfico 8.1). Un impacto, en todo caso, menor en términos nominales de ocupación comparativamente con otros sectores (Gráfico 8.1), circunstancia

que señala a la limpieza como una actividad, si bien auxiliar, imprescindible para las organizaciones.

La estructura del sector en términos de tamaño de empresa es muy heterogénea. En 2011 habían 23431 empresas en el sector, 386 menos que en 2009, variando la composición a nivel de tamaño. Sólo 525 empresas tienen más de 99 empleados en contraste con las 13980 que tienen menos de 5 empleados, muchos de ellos en calidad de autónomos. Así lo refuerzan los datos de la MCVL (2011), que muestran una erosión de las pequeñas empresas mientras las grandes empresas aumentan su número de trabajadores. El sector está lleno de pequeñas empresas (1-5 trabajadores), pero 17 empresas representan el 42% del sector (ASPEL, 2013). Esta diversificación se explica por el tipo de negocio: por un lado, clientes de la AAPP en grandes centros. Y, por otro, actividades pequeñas como las comunidades de vecinos.

Esta heterogeneidad en el tipo de empresa del sector se refleja en las asociaciones de empresarios. Las grandes compañías son miembros de ASPEL (Asociación Profesional de Empresas de Limpieza), con un 42% de las empresas del sector, mientras las pequeñas y medianas lo son de AFELIN (Asociación Federada de Empresas de Limpieza), con un 58%. Estas mantienen criterios diversos sobre las amenazas y desafíos del sector. El actual convenio colectivo es únicamente firmado por ASPEL en lo que respecta a la parte empresarial, mientras que por la parte de la representación de los trabajadores del sector CCOO y UGT son los firmantes del acuerdo.

2.2. La Restauración Social Colectiva

Si bien la Restauración es uno de los principales sectores de la economía española, esta aglutina una serie de actividades con características de empleo y de organización productiva muy diversas. Entre ellas se encuentra la Restauración Social Colectiva (también denominada Catering de Colectividades) que al igual que el resto del sector, experimentó una importante expansión durante los 2000 frenada al inicio de la crisis (Gráfico 8.1).

El catering de colectividades se desarrolla en diversos tipos de espacios del sector público y privado, siendo el primero su principal cliente. En ese sentido, la implantación relativamente alta del sector en España se explica por el tardío

desarrollo de los servicios públicos. Así, desde la década de los 80 el establecimiento de nuevos equipamientos públicos ha venido en muchos casos acompañado de servicios de restauración social colectiva externalizados ya desde sus inicios mientras se producían procesos de externalización en el resto del sector público.

“Trabajamos mucho con la Administración porque lo está externalizando todo”, señala una de las representantes del sector entrevistada (UGT). Esta política de externalización ha favorecido la implantación de grandes empresas en el sector. Sin embargo, se observa una cierta dispersión en cuanto al tamaño de empresa, con un elevado número de pequeñas empresas que generalmente proveen servicios a un solo centro.

En todo caso, existe una alta penetración de la externalización en el sector que poco a poco ha dado paso a la expansión de grandes cadenas de catering de colectividades que, en muchas ocasiones, cierran tratos multilaterales con organizaciones públicas y privadas. Estas mismas cadenas, para expandir su cuota de mercado, han comprado paulatinamente empresas locales. Así mismo, grandes empresas de sectores ajenos como la limpieza comienzan a expandir mercado en la restauración social colectiva, teniendo como único pero relevante nexo de unión la especialización en la provisión de servicios auxiliares a empresas.

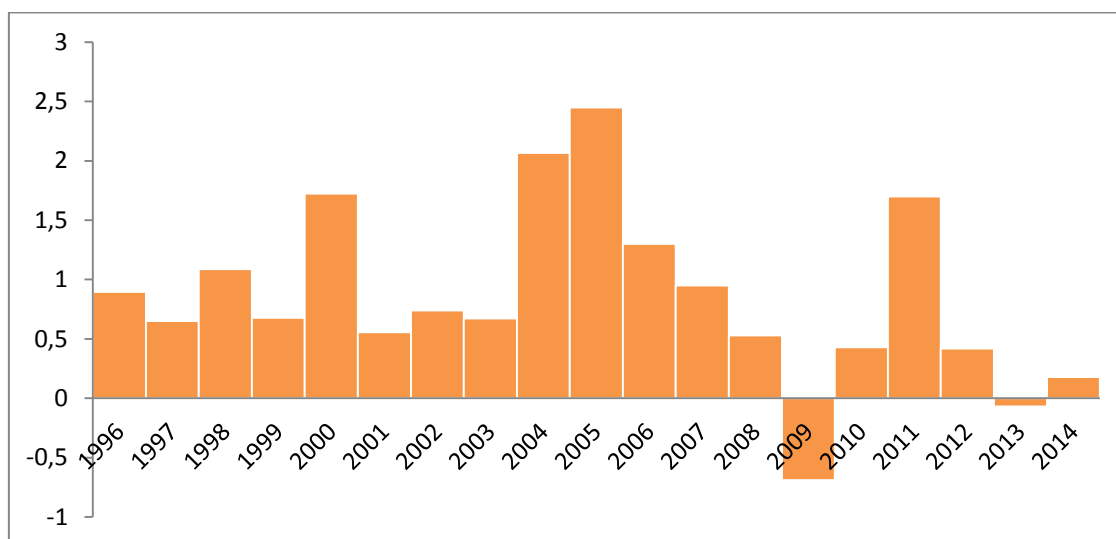
Cabe destacar que la variabilidad del servicio en base a la naturaleza del cliente: por ejemplo, cuando este es el sector educativo, a veces la provisión del servicio de catering viene acompañada de servicios de acompañamiento infantil y monitorización de actividades extraescolares. Por su parte, en el sector sanitario existe una alta especialización en la preparación de las comidas así como una alta coordinación con los servicios médicos.

Actualmente, el sector es regulado por el *V Acuerdo laboral de ámbito estatal para el sector de hostelería* (2015), firmado por la Federación Estatal de Trabajadores de Comercio, Hostelería-Turismo y Juego de UGT (CHTJ-UGT), la Federación Estatal de Comercio, Hostelería y Turismo de CC.OO. (FECOHT-CC.OO.) y la Confederación Española de Hoteles y Alojamientos Turísticos (CEHAT) y Federación Española de Hostelería (FEHR), en representación de las empresas del sector. En este acuerdo se dedica una parte importante a la regulación específica del sub-sector de Catering de Colectividades.

2.3. Contact-Centers

El sector de contact-centers es una de las actividades económicas que mejor evidencian el impacto de la globalización y de las tecnologías de la información sobre el mercado de trabajo. Su actividad se enfoca en la actividad de los tradicionalmente denominados centros de emisión y recepción de llamadas a/de clientes, si bien hoy día se ha diversificado el número de canales a través de los cuales los clientes son atendidos (correo electrónico, redes sociales, etc.). De ahí su reconceptualización en “Contact Centers”.

Gráfico 8.2. Variación porcentual en base al año anterior de la facturación del sector de Contact Center en España.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de ACE (2015)

El sector vive inmerso en la articulación de prácticas empresariales de externalización a nivel global, proveyendo a otras organizaciones empresariales de servicios de atención y venta al cliente. En el caso de España, los principales clientes del sector son las empresas de telecomunicaciones (45%), las compañías de suministros energéticos (12%), las Administraciones Públicas (10%), la Banca y servicios financieros (10%) además de otros sectores como seguros, medios de comunicación, salud, etc. (Asociación de Contact Center Española, 2016). Si bien, tal como asegura la representante de ACE¹ entrevistada, el abanico de sectores que comienzan a externalizar sus plataformas de atención a distancia es cada vez más amplio. Respecto a este punto, el principal servicio prestado por parte de las empresas del sector a terceros es la atención al cliente (56%) seguida de lejos de venta (20%), Soporte técnico (6%), Back Office (5,5%) y recobro (4,5%). Así mismo, es un sector muy intensivo en mano de obra (el 85% del

coste es laboral) con alrededor de 100 mil personas trabajando en España (Dato de 2015 aportado por la representante de ACE entrevistada). Respecto a su desarrollo, el sector ha vivido un incesante crecimiento desde mediados de los 90 (102 millones de facturación en 1995) hasta 2008 (1533 millones en 2008), si bien la crisis supuso un retroceso de este crecimiento hasta 2010, moderándose desde entonces. Aun así, una lectura de las variaciones porcentuales en base al año anterior nos indica un desarrollo irregular (Gráfico 8.2.), que indica por ejemplo el comienzo del decrecimiento del sector en el 2006.

El perfil de empresas preeminentes en el sector son las multinacionales, que articulan de ese modo sus redes de clientes para diseñar una estrategia global de provisión de servicios de contact center a través de sus diversas plataformas. Actualmente el sector es regulado por el V Convenio colectivo de ámbito estatal del sector de contact center de 2012, firmado por ACE (Asociación de Contact center Española), COMFIA-CCOO y UGT, funcionando como norma mínima y estableciendo la amplia mayoría de apartados como no negociables en otros niveles territoriales, si bien se contempla que aspectos como el calendario laboral, el idioma y la solución extrajudicial de conflictos colectivos laborales puedan ser negociados a nivel autonómico.

4. PERFIL SOCIO-DEMOGRÁFICO DE LOS EMPLEADOS

Consideramos variables socio-demográficas aquellas que aglutinan características que son inherentes al propio trabajador, con independencia del puesto de trabajo que ocupa. A ese respecto, en el período de crisis se produce una intensificación de determinadas dinámicas de polarización y jerarquización de la población asalariada marcadas no sólo por variables que pueden ser consideradas circunstanciales como la antigüedad en el mercado de trabajo, sino también por variables socio-demográficas como el sexo, la edad, el origen y el nivel de estudios (Miguélez y López-Roldán, 2014). Respecto a este tipo de variables, se extrae que “el perfil de la población asalariada de mayor edad, en mayor medida varones, y sobre todo de población autóctona” (Miguélez y López-Roldán, 2014) es el que podemos localizar en zonas privilegiadas dentro de la distribución de las condiciones de trabajo. Así mismo, otros estudios centrados en fenómenos paralelos y estrechamente vinculados a la precariedad

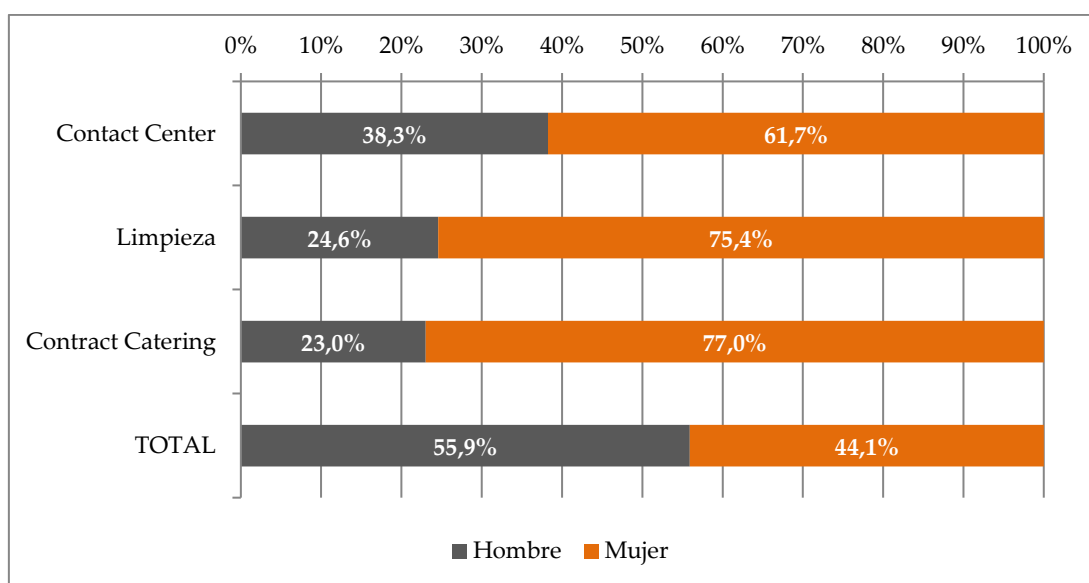
como el desempleo de larga duración (Toharia, 1992; en Molina, 2014) establecen la edad, el sexo y el nivel educativo como factores determinantes.

En este apartado estudiaremos estos aspectos socio-demográficos que caracterizan a los sectores analizados. Cabe apuntar que los datos siguientes se refieren a población asalariada durante el año 2011, que en la muestra están representados por un total de 713.690 casos. Como ha sido apuntado en el capítulo metodológico, puntualmente el análisis comparativo no se dará sólo entre los tres sectores analizados y estos respecto a la media del total de la población asalariada, sino también respecto a sectores que por la naturaleza de sus actividades son potencialmente comparables con los sectores que son objeto de estudio. Es el caso de la limpieza doméstica respecto a la limpieza industrial y la restauración respecto al catering de colectividades. Para el caso del contact-center, debido a su carácter transversal y multifuncional en lo que a actividades se refiere, es complejo poder identificar un solo sector con el que pueda ser comparado. Si bien es el Convenio de Oficinas y Despachos el que es generalmente aplicado a trabajadores de tele-asistencia cuando no han sido externalizados, este convenio tiene una potencial correspondencia con hasta 30 actividades de la CNAE 2009.

3.1. Sexo

Los sectores que analizamos muestran un alto grado de feminización. Tanto la actividad de Limpieza industrial (75,4%) como la de Catering de colectividades (77%) concentran más de tres cuartos de mujeres, mientras los Contact Center aun siendo levemente inferior (61,7%) se muestra claramente por encima de la media de mujeres en el conjunto la población asalariada total (44,1%). Si comparamos sub-sectores como el de Restaurantes con el de Catering de Colectividades, veremos que la distribución por género es más similar a la media total (51% de mujeres), mientras que la comparación del sub-sector de Servicios domésticos nos lleva hacia el otro lado, figurando un 84% de mujeres. No podemos evitar observar estos datos pensando que la mayor o menor concentración de mujeres en estos sectores es también indicativo del grado de feminización del sector en términos cualitativos.

Gráfico 8.3. Sexo según sector analizado.



Fuente: MCVL (2011)

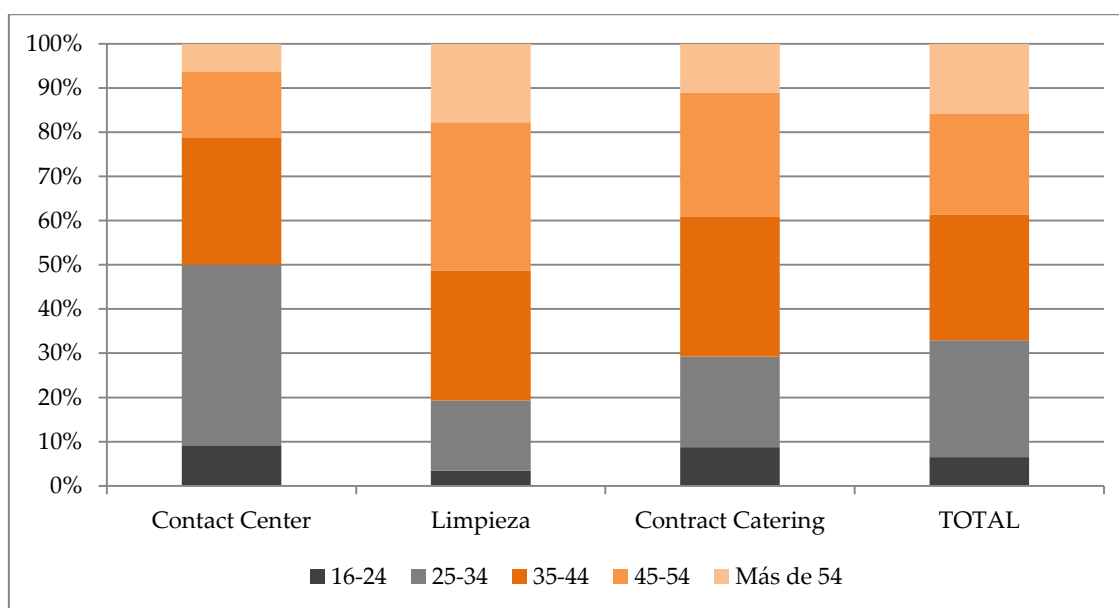
Así, pensando en términos de transferencias entre la esfera productiva y la reproductiva (Carrasco, 2004), encontramos que determinadas dimensiones del trabajo reproductivo encuentran su reflejo en la esfera productiva. Así, la automantenimiento (provisión y preparación de alimentos), el trabajo de infraestructura (limpieza del hogar) y la organización del funcionamiento del hogar (siguiendo la tipología de Carrasquer et al., 1998) son actividades que, a través de mecanismos de distribución social en los hogares, son atribuidas comúnmente a mujeres. La limpieza industrial, la restauración social colectiva y los Contact Center (actividades parejas a las anteriores) son actividades comúnmente atribuidas a mujeres igualmente a través de mecanismos de distribución sectorial y ocupacional. En tanto que “la invisibilidad que caracteriza al trabajo de reproducción significa que la actual organización social no reconoce su existencia como trabajo” (Carrasquer et al., 1998), prevemos una falta de reconocimiento de las actividades productivas estudiadas.

Así mismo, en términos de sexo, es relevante apuntar la tendencia durante la crisis a una destrucción de empleos en actividades eminentemente ocupadas por hombres, lo que ha provocado un aumento proporcional de la participación de las mujeres en el mercado de trabajo, pudiendo generar transformaciones en el papel que juegan los empleos de cada miembro del hogar. Así mismo, es previsible el flujo de trabajadores de empleos masculinizados a sectores no tan castigados por la crisis.

3.2. Edad

Diversos estudios vinculan variables como la antigüedad en el mercado de trabajo con fenómenos de movilidad salarial ascendente (McAlliester, 1995; Green, 1999; en Martín, 2014). Así, podemos vincular de forma no determinante la edad y la antigüedad en el mercado de trabajo, haciéndolo de forma paralela al aumento de los salarios y de otras condiciones de trabajo. Sin embargo, entendemos que esta debe ser entendida como una dinámica aplicable a nivel intrasectorial, y que no debe servir para explicar de forma categórica la distribución de los niveles salariales entre los sectores. En ese sentido, los trabajadores más jóvenes con limitada experiencia en el mercado de trabajo son más proclives a situaciones de riesgo así como también lo son los trabajadores de mayor edad con una falta de alternativas de empleo (McGovern, Smeaton y Hill, 2004).

Gráfico 8.4. Tramos de edad según sector analizado.



Fuente: MCVL (2011)

Considerando lo anterior, en relación a los sectores analizados cabe destacar que mientras el tramo de edad donde se concentra una mayor proporción de trabajadores en el caso de la Restauración social colectiva es de los 35 a los 44 años (31,7%), en el caso de la limpieza es el tramo de los 44 a los 54 años (33,6%). Se muestran así dos sectores más envejecidos que la media general de la población asalariada (Gráfico 8.4), la cual concentra el grueso de trabajadores en el tramo de 25 a 44 años (55%). En lo que respecta al sector de contact center,

por el contrario, encontramos a trabajadores mucho más jóvenes, con un 40,8% de empleados con una edad de 25 a 34 años, concordando con la imagen consolidada del sector como empleo eventual para perfiles jóvenes que planifican este tipo de trabajo de forma instrumental, es decir, como sustento para estudios y/o transición hacia otros empleos. Sin embargo, cabe destacar que tanto los representantes sindicales como los empresariales del sector (Entrevistas CCOO y ACE) insisten en que el perfil de empleado del sector está modificándose a raíz de la crisis así como sus expectativas y visión del sector. Así, la percepción del contact center como actividad donde desarrollar una trayectoria profesional está ganando terreno, aumentando así progresivamente la edad.

3.3. Origen

Es particularmente relevante destacar la tendencia que existe en el mercado de trabajo español a que los trabajadores migrantes ocupen los empleos más peligrosos y precarios, situación empeorada durante el período de crisis económica (Alós, 2014). Así, observamos que la población asalariada autóctona ha resistido mejor el período de crisis (Miguélez et al., 2014). No obstante, considerando transversalmente la variable sexo, es destacable apuntar que las mujeres migrantes “soportan mejor la crisis que sus compatriotas masculinos” (Moreno, 2014: 147). En todo caso, partimos de la base de que la población migrante afronta un mayor riesgo a ser “trabajadores pobres” en el conjunto de Europa (Peña-Casas y Latta, 2004). Así, existen tendencias que “empujan” a los migrantes a insertarse en sectores de salarios bajos y condiciones devaluadas (Peña-Casas y Latta, 2004).

Los datos de trabajadores migrantes en los sectores analizados son relativamente cercanos a la media global (13,4%), con un alto 16,5% en Limpieza, un 12,1% en Catering de colectividades y un inferior 9% en Contact-centers. El colectivo de ecuatorianos es el más numeroso en las actividades de catering de colectividades (1,61%) y limpieza (3,92%), mientras en contact-centers es el colectivo de peruanos (1,17%). Si bien, cabe destacar que el colectivo de trabajadores de la UE-15 se sitúa en este sector por encima de la media de la población asalariada (2,18%).

Tabla 8.2. Distribución del origen según sexo en los sectores analizados

		Contact Center	Limpieza	Colectividades	Total
Hombre	Autóctono	91,2%	81,9%	83,9%	86,6%
	Inmigrante	8,8%	18,1%	16,1%	13,4%
Mujer	Autóctono	91,5%	84,5%	89,5%	88,0%
	Inmigrante	8,5%	15,5%	10,5%	12,0%
Total	Autóctono	91,4%	83,9%	88,3%	87,2%
	Inmigrante	8,6%	16,1%	11,7%	12,8%
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: MCVL (2011)

Leyenda	1er %
---------	-------

En lo que respecta a la distribución del origen por sexo, mientras en contact center no parece haber diferencias notables, tanto en catering de colectividades como en limpieza se observa una mayor proporción de hombres migrantes respecto a la media de cada sector.

3.4. Nivel de estudios

La escuela de autores representada principalmente por Becker (1962) mantuvo que las diferencias salariales se debían, en mayor medida, a la diferente inversión en capital humano que realizaban los trabajadores al acudir al mercado de trabajo, es decir, en cualificación, otorgando al nivel educativo un papel causal fundamental.

Tabla 8.3. Nivel Educativo según sector analizado.

	Contact Center	Colectividades	Limpieza	Total
Educación primaria	11,8%	22,8%	34,5%	22,5%
Educación secundaria	30,0%	49,5%	49,0%	36,9%
Bachiller-FP superior	40,3%	22,0%	13,6%	27,0%
Universitarios	18,0%	5,7%	2,9%	13,6%

Fuente: MCVL (2011)

Leyenda	1er %	2º %
---------	-------	------

Sin embargo, durante la década de los 70, autores como Piore (1975) incidieron en la existencia de estructuras sociales que predisponen a determinados

sectores de la población a ocupar puestos de trabajo similares a los de su entorno, conformando por otro lado lo que se iría denominando teorías de la segmentación laboral. Así se ilustra en el caso de los migrantes, que “usualmente afrontan con dificultad el acceso y equiparación en el mercado de trabajo, incluso cuando están mejor educados” (Peña-Casas y Latta, 2004).

Considerando esto, los datos muestran que, mientras en el sub-sector de limpieza de edificios y locales hay una alta concentración en los niveles más básicos (85% con educación primaria y secundaria) en el Catering de Colectividades hay una mayor proporción en estudios de Bachiller y FP superior. Con todo, ambas actividades muestran estar por debajo del nivel medio del total de la población asalariada en este nivel educativo (Tabla 8.3). Una vez más, es el sector de Contact Center es el que muestra un mayor distanciamiento respecto al resto, con una amplia concentración de trabajadores en estudios de Bachiller y FP superior. De igual modo, muestra niveles de estudios universitarios superiores a la media de la población asalariada. Cabe a lo largo del presente capítulo contrastar en qué medida los niveles educativos inciden en una visible mejora de las condiciones de trabajo o, por el contrario, son otras dimensiones socio-demográficas las que determinan de forma articulada la calidad del empleo.

5. DIMENSIONES DE LA CALIDAD DEL EMPLEO

Para el análisis de la calidad del empleo partimos de un enfoque holístico en el que se ha de considerar no sólo el carácter multidimensional de la calidad sino también la conformación que estas hacen de un todo. Es de ese modo como nos será posible comprender la forma en que determinadas dinámicas devenidas de prácticas de externalización impacten de forma manifiesta sobre ciertas dimensiones de la calidad del empleo, pero sus consecuencias aparezcan de forma latente en otras dimensiones.

Así, para el análisis de esas dimensiones nos centraremos en este apartado en el análisis de variables estructurales, es decir, que hacen referencia a los aspectos que reflejan las diferentes dinámicas propias del puesto de trabajo o contexto laboral (tipo de contrato, jornada, salario, etc.).

4.1. Estabilidad

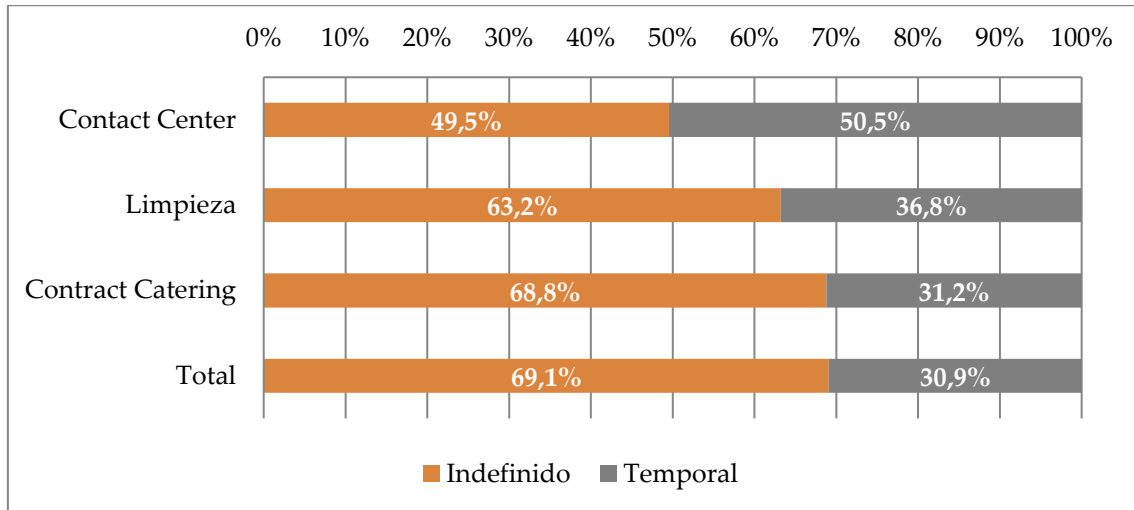
Como extensión de los mecanismos de flexibilidad externa, la externalización es un fenómeno que implica de forma innata un debilitamiento de las relaciones de empleo. Así ocurre en los **contact center** con un uso extendido de los contratos de obra y servicio, si bien a partir de la Reforma Laboral de 2012 ha habido una restricción del uso de esta modalidad. En todo caso, estos contratos usualmente se implementan posteriormente a un período de contratación a través de ETTs, extendiendo a cuatro años el plazo para una posible estabilización. Dadas estas circunstancias, la mitad de los empleados del sector se halla en diversas situaciones de temporalidad (50,5%). No es de extrañar tampoco el alto nivel de rotación en el sector, debido no sólo al perfil joven de los empleados, sino al carácter eminentemente temporal del empleo.

Dentro del convenio colectivo vigente, se hace especial hincapié en la diferenciación entre dos tipos de personal: por un lado, el de estructura, “que ejecuta actividades de gestión internas [...] y que son de permanente necesidad” cuya “modalidad de contrato será la indefinida”. Por otro, el personal de operaciones, encargado del trabajo en servicios prestados a terceros y cuya “modalidad contractual más normalizada será la de obra y servicio determinado”. Con todo, se contempla la posibilidad de estabilizar personal de operaciones, siempre “bajo el entendimiento de que el contact center contiene realidades empresariales diversas y plurales, con una alta incidencia de los cambios tecnológicos” (Resolución de 12 de julio de 2012).

El carácter ecléctico de lo acordado en el convenio respecto al tipo de contratación refleja uno de los principales campos de desacuerdo entre los agentes sociales. Mientras la representación empresarial argumenta una necesidad de flexibilizar más el uso de la contratación por obra y servicio debido a las circunstancias del sector, desde la parte sindical se realizan esfuerzos para incluir estabilización de personal durante la negociación entendiendo un abuso y uso indebido de esta modalidad. Cabe apuntar en todo caso que en aquellos escenarios en los que existe un cambio de empresa proveedora para un determinado servicio a un tercero, el convenio colectivo estipula que el nuevo proveedor contará con un 90% de la anterior plantilla que desarrollaba ese servicio. Sin embargo, en tanto la actividad de contact center se desarrolla en su mayoría en plataformas externas, el cambio de empresa implica en la mayoría de casos movilidad geográfica para los empleados. Además, ese

90% sólo puede ser cubierto con personal con una relación laboral superior a 12 meses, lo que reduce aún más las posibilidades de que los empleados mantengan su empleo en caso de transferencia de compañías.

Gráfico 8.5. Tipo de contrato según sector analizado.



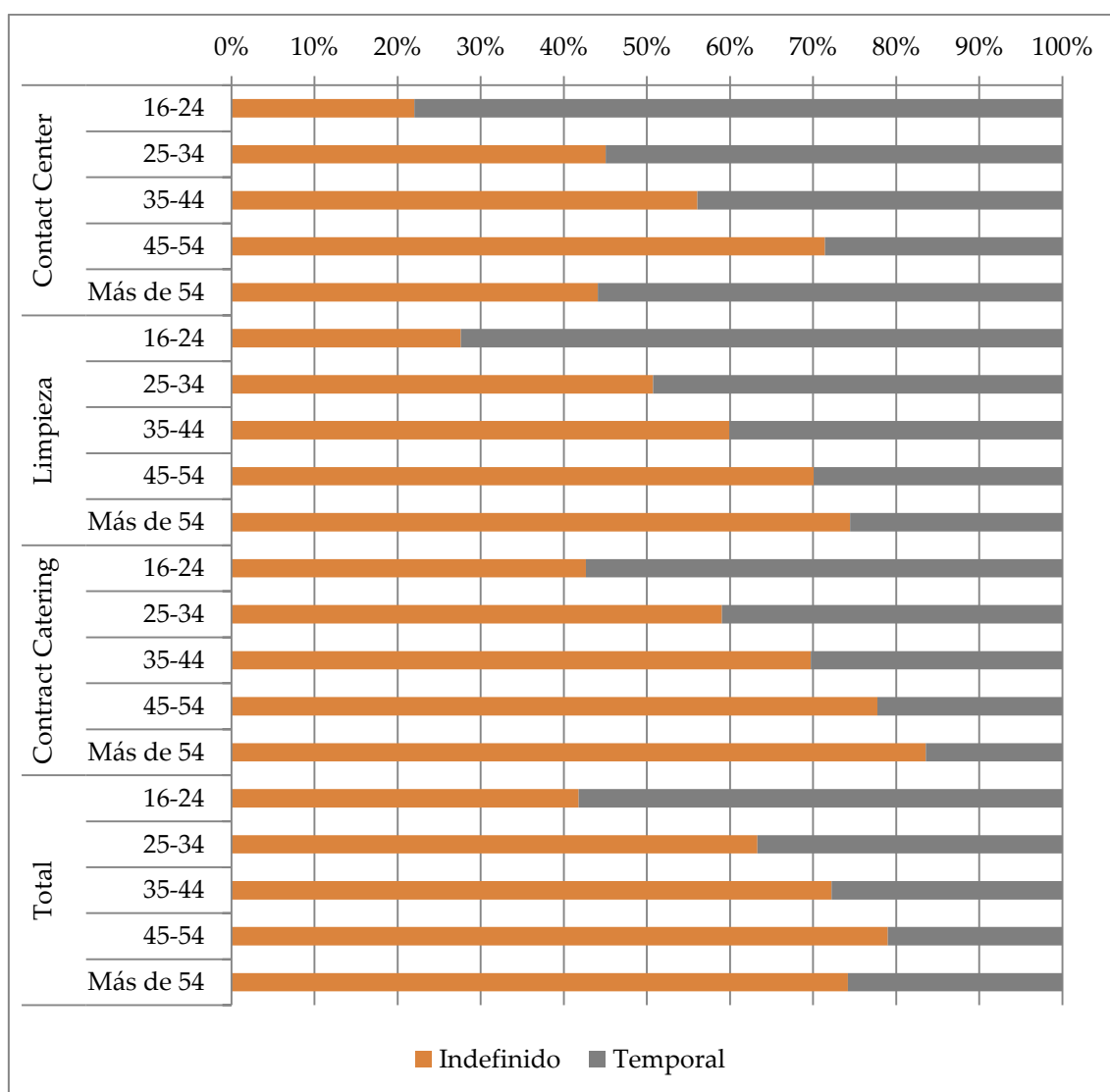
Fuente: MCVL (2011)

Respecto a la actividad de **Limpieza**, el sector vive inmerso en una situación de continua movilidad de empresas proveedoras. “En un mismo año, una misma empresa puede salir a subasta, perder la subasta, quedárselo otra y así continuamente” (UGT¹²). Para protegerse de la potencial destrucción de empleo que conllevaría esta situación, el convenio colectivo del sector recoge la cláusula de subrogación que obliga a la empresa proveedora entrante en un establecimiento a mantener el empleo de los trabajadores fijos (no así con los temporales).

Este mecanismo es altamente estimado por los agentes sociales. Desde la parte sindical se considera que esto “otorga una estabilidad muy amplia” (UGT), mitigando la posible devaluación de otras condiciones: “Lo único que tienen claro los trabajadores fijos del sector es que, venga una o diez empresas, ellos van a seguir allí” (UGT). Así mismo, desde la representación empresarial “la subrogación es percibida como un elemento altamente positivo” porque “nada más gestionar un centro, tiene una plantilla formada en el desarrollo de la actividad” (ASPEL).

¹² Cada vez se señalen a actores sociales entre paréntesis, las citas se refieren a las entrevistas realizadas a los representantes sectoriales de dichas instituciones.

Gráfico 8.6. Tipo de contrato según grupo de edad en los sectores analizados.



Fuente: MCVL (2011)

La estabilidad no es sin embargo universal. Las empresas del sector recurren también a la contratación eventual para cubrir puntas de trabajo o para evitar un exceso de plantilla ante cambio en las condiciones contractuales que plantean sus clientes. Así, la temporalidad en el sector aun siendo superior a la media del mercado de trabajo (36,8%), se aleja mucho de los altos niveles del contact center (Gráfico 8.5), donde también imperan prácticas de externalización pero no se aplican de forma extendida mecanismos de subrogación. Respecto a los trabajadores temporales, estos no tienen garantizada la estabilidad en caso de cambio de empresa y por tanto no están protegidos por ningún mecanismo de estabilidad. Con cada cambio de empresa, existe una cierta rotación de trabajadores temporales, impidiendo así una hipotética estabilización de estos, reduciendo paulatinamente la proporción

de trabajadores permanentes subrogados. Se da así que la temporalidad es un fenómeno que va reduciéndose comparativamente según avanza la edad (Gráfico 8.6), fenómeno que no deja de estar vinculado a la propia antigüedad en la empresa y a la baja estabilización de jóvenes que trabajan en los centros de trabajo.

En cuanto al sector de **Catering de Colectividades**, su situación es semejante a la de la limpieza. La incidencia de la externalización no sólo es visible en la desvinculación laboral de los empleados con los centros de trabajo donde desarrollan su actividad. Esta desvinculación también es progresivamente mayor con la propia empresa proveedora que les emplea. “Hace unos diez años [...] los concursos para explotar un servicio para la AAPP eran de cuatro, cinco o diez años. [...] Ahora las subastas públicas se hacen cada año por varias cuestiones: por el tema económico y para no convertirse en una empresa que se acomode” (CCOO). Para contrarrestar estas dinámicas, al igual que el sector de limpieza, los trabajadores de Catering de Colectividades también disfrutaban de una cláusula de subrogación que estabiliza a los empleados fijos con independencia de la transferencia de empresas (recogida en el convenio colectivo en lo referente a la “adscripción de personal”).

Sin embargo, el cumplimiento de esta cláusula no impide el evidente cambio organizativo que implica cada transferencia de empresa. En términos de estabilidad, esto supone el habitual despido de los trabajadores con contrato eventual. Así, existe una rotación constante de empleados temporales. En todo caso, la restauración social colectiva es una actividad predecible y de fácil planificación en tanto el número de comensales prácticamente no varía a lo largo del tiempo. Así, la contratación eventual “se utiliza básicamente por interinaje, por enfermedad, por vacaciones, por días festivos o por excedencias. Pero se usa poco” (CCOO). No obstante, se ha extendido el uso de la figura contractual de fijo-discontinuo, con lo que en los meses de inactividad de los centros. Por ejemplo, en centros que operan en el sector educativo, el contrato es suspendido temporalmente durante los meses de vacaciones de verano.

Atendiendo a los datos de la MCVL, la temporalidad del sector (31,2%) es apenas levemente superior a la media de la población asalariada en su conjunto (30,9%). Que desde la parte sindical esto sea motivo de celebración afirmando que “la estabilidad en el sector es muy buena” (CCOO) se interpreta desde un punto de vista comparativo. Tanto la actividad como su perfil medio de

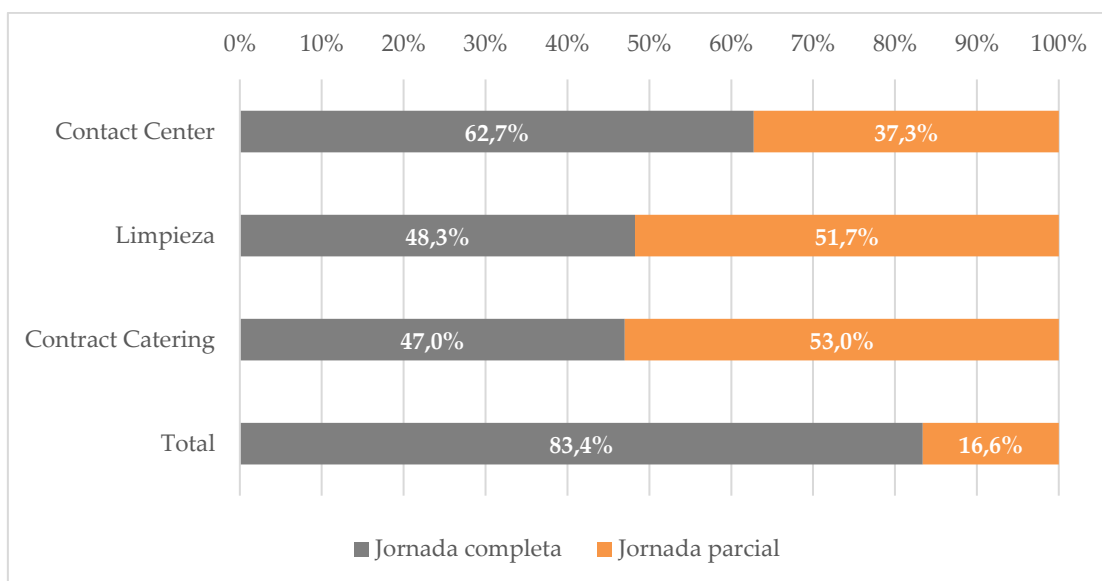
trabajadores están muy vinculados a la restauración convencional, donde la eventualidad y la economía informal tienen una incidencia más notable. En un tipo de escenario opuesto, existen casos de empresas de catering de colectividades con un 100% de plantilla fija. Tanto la parte sindical como la empresarial (Gremi de Restauració) reconocen los beneficios de mantener estable a la plantilla en procesos de transferencias de empresas en términos de motivación, reducción de la conflictividad y mejora de la imagen del sector y la empresa.

4.2. Tiempo

Apuntada como una de las principales dimensiones de la calidad del empleo, los aspectos relacionados con el tiempo (especialmente los referidos al tipo de jornada) pueden constituir uno de los ejes fundamentales de este análisis. Cabe diferenciar qué elementos son objeto de estudio: el tipo de jornada, la proliferación de horarios asociales y los mecanismos de flexibilidad interna que faciliten la conciliación con la vida familiar y personal, elementos que, en todo caso, cabe analizar de forma conjunta en tanto unos y otros transforman y modifican los parámetros del resto.

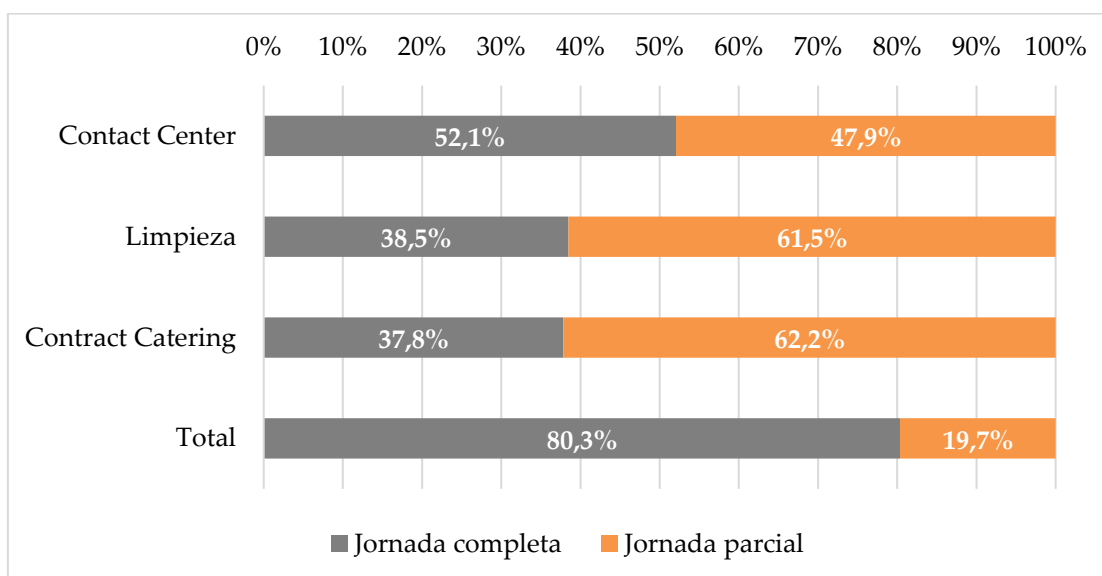
En lo que se refiere al tipo de jornada, las tres actividades analizadas destacan por una proliferación del tiempo parcial triplicando incluso la media de la población asalariada (Gráfico 8.7). Son datos muy contundentes que pueden ser explicados principalmente por dos factores: las dinámicas de abaratamiento de costes en la concesión de servicios y la concentración de la actividad en horas muy concretas. Respecto a lo primero, en los tres sectores analizados los agentes sociales reconocen que existe una tendencia progresiva a abaratar el coste del servicio. Dinámica en la que interviene el papel de la empresa cliente pero también las propias empresas proveedoras, al entrar en un juego de competencia desleal reduciendo al mínimo el coste del paquete de servicios. Así, desde AFELIN (patronal de PYMEs del sector de limpieza) aseguran que las empresas están firmando contratos que posteriormente no podrán cumplir, con el consiguiente detrimento de la calidad. Sin embargo, los sindicatos aducen que el ajuste presupuestario se implementa en el factor trabajo en tanto para las empresas proveedoras los costes laborales están en torno al 85% en los tres sectores analizados.

Gráfico 8.7. Tipo de jornada en los sectores analizados (2007).



Fuente: MCVL (2011)

Gráfico 8.8. Tipo de jornada en los sectores analizados (2011).



Fuente: MCVL (2011)

La Administración Pública no es una excepción, siendo que, sobre todo a partir de la crisis económica, han encabezado este tipo de prácticas de reducción económica de los pliegos de condiciones para ser explotados por terceros. Así, se han visto afectados los trabajadores de actividades como limpieza y catering de colectividades principalmente, en tanto la AAPP es el primer cliente de estas actividades. Al encontrarse estabilizados estos trabajadores por la cláusula de

subrogación, el ajuste presupuestario viene por la reducción de horas de los empleados para, en la mayoría de casos, desarrollar las mismas tareas. “Están proponiendo para las colectividades en general que la gente que estaba a ocho horas, ponerla a seis. Y que hagan lo mismo” (UGT Colectividades).

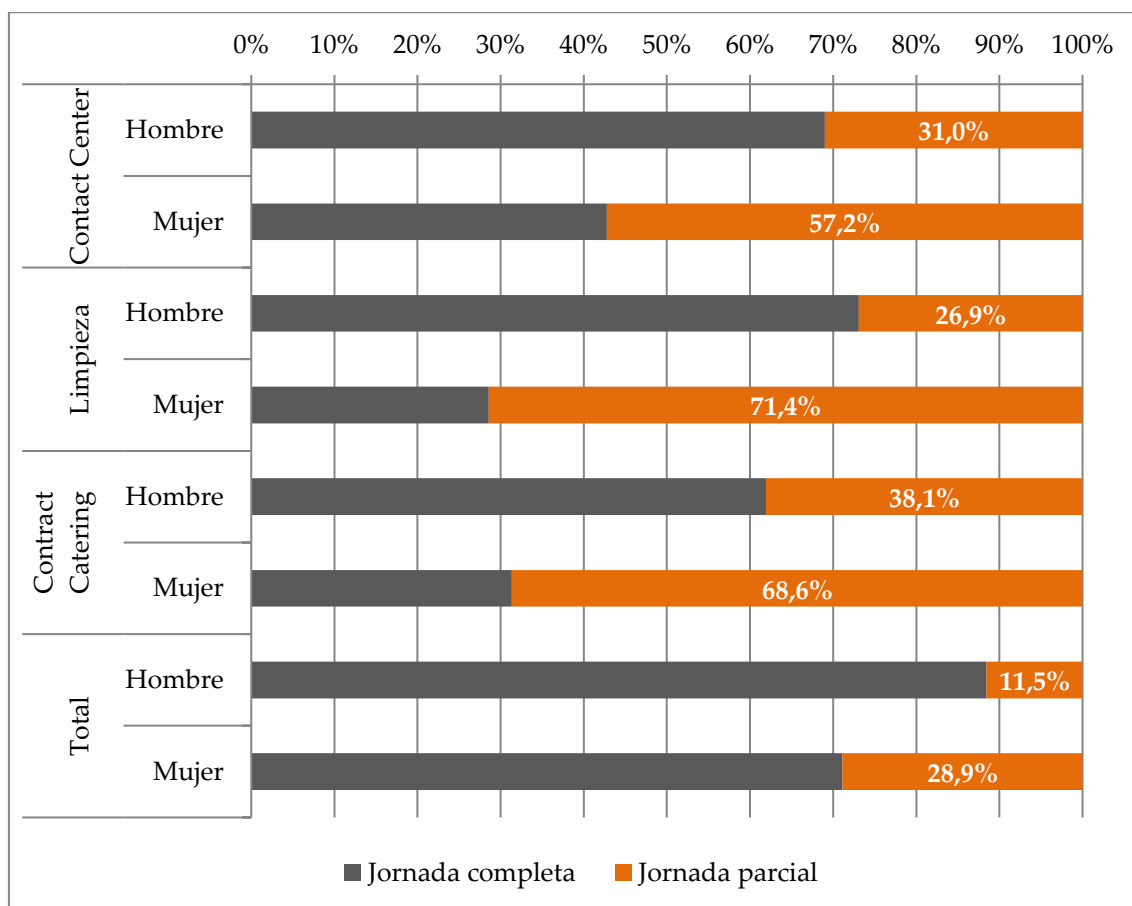
Si bien la subrogación no tiene un efecto generalizado en los contact center como en los otros sectores analizados, las dinámicas de reducción de costes laborales se suceden de igual modo: “La empresa proveedora tiene una plantilla que no puede modificar de un día a otro según el cliente. [...] No se está comprando un producto, se está empleando a una persona” (Representante ACE – Patronal Contact Center). Así, pese a que el sector de contact-center realiza ajustes eminentemente a través de la temporalidad, esto no ha impedido un progresivo aumento del tiempo parcial en el sector (Gráfico 8.7 y 8.8).

En ese sentido, las 20 horas semanales son generalizadas en el sector de limpieza, siendo muy extendidas también en catering de colectividades, con especial incidencia en centros educativos y en infraestructuras industriales (CCOO). Sin embargo, para el sector de limpieza, desde la parte empresarial se justifica que “no es posible tener un contrato a tiempo completo e indefinido en una oficina. [...] Así, hay muchas limpiadoras que tienen cuatro o cinco contratos” (ASPEL). De ese modo, encontramos una fragmentación de la precariedad en el perfil de las limpiadoras que compatibilizan múltiples contratos estables de pocas horas. En el caso de Contact-Center, los contratos de 30 horas semanales son los más habituales. Sin embargo, a partir de la Reforma Laboral de 2012, los contratos de obra y servicio obligan a la finalización del servicio a pesar de que se hayan superado las horas estipuladas, extendiendo la jornada de forma usual (CCOO). Así mismo, tal como ocurre en el sector de limpieza, paulatinamente hay más trabajadores que compatibilizan trabajar por la mañana en un contact center y por la tarde en otro (CCOO).

Al tratarse de actividades que fomentan el uso del tiempo parcial, podríamos pensar que la distribución de este tipo de jornada debería ser similar entre hombres y mujeres. Nada más lejos, el índice de parcialidad en mujeres es del doble o incluso triple que en los hombres en estas actividades (Gráfico 8.9). Existe un diferencial del 44,9% en la distribución del tiempo parcial entre las mujeres y los hombres que trabajan en la limpieza. El sector de colectividades (30,5%) y el de Contact Center (26,2%) también muestran sesgos pronunciados en la distribución del tiempo parcial entre mujeres y hombres respecto a la

media ya sustantiva de la población asalariada (17,4%). Elementos que pueden mostrar un reflejo cuantitativo de otros factores cualitativos de infravaloración de actividades comúnmente atribuidas a mujeres.

Gráfico 8.9. Distribución del tipo de jornada según sexo en los sectores analizados.



Fuente: MCVL (2011)

En lo que respecta a los horarios, el fenómeno de la externalización se produce eminentemente en actividades auxiliares a empresas y organismos públicos, que en los tres sectores que analizamos concentran el desempeño de sus tareas en horas concretas. En el caso de la limpieza, esto sucede principalmente a primera hora de la mañana o última hora del día, antes del comienzo de la actividad principal del centro de trabajo o justo para el cierre, lo que incentiva la proliferación de horarios asociales. En el caso del Catering de Colectividades, esta concentración de la actividad se suele producir en torno a la hora del almuerzo. Ambos sectores tienen excepciones notables al respecto. Por ejemplo, en centros hospitalarios, donde la provisión de alimentos se realiza durante todo el día y, además, es necesaria la limpieza continua de las instalaciones por altos estándares de higiene. En todo caso, aunque los horarios de colectividades

varíen en función de las características del centro, generalmente son más regulares y predecibles. Incluso, en sectores donde el servicio es requerido los fines de semana (por ejemplo hospitales) determinadas innovaciones tecnológicas introducidas en la preparación y conservación de alimentos permiten minimizar el requerimiento de empleados en determinados días. Que la introducción de estas tecnologías pueda estar pensada para reducir costes no impide que tenga efectos positivos sobre la mejora de los horarios de trabajo.

En cuanto a los contact-center, la determinación de los horarios es un punto caliente dentro de la negociación entre los actores sociales. Actualmente existen tres bandas horarias marcadas por el convenio colectivo que pueden comenzar a las 07:00 (en el caso del de mañanas) o bien extenderse hasta las 20:00 (en el caso del de noche). A esto se suma el trabajo durante el fin de semana. Según apunta la parte sindical, uno de las mejoras en el sector ha sido el tiempo de preaviso. Anteriormente, era posible notificar de un día a otro el horario de trabajo. Actualmente este debe ser de siete días y dentro de la banda horaria marcada para el empleado.

4.3. Salario

El análisis de los salarios lo realizamos en base a quintiles que dividan la distribución de las cotizaciones en 5 tramos, representando cada uno un 20% de la población asalariada. Cabe apuntar que los ingresos anuales de aquellos trabajadores temporales que no trabajasen durante todos los meses del año 2011 también están incluidos, lo que hace inexacto detallar la remuneración mensual real, lo que justifica aún más el análisis a partir de quintiles centrados en la distribución de las rentas salariales.

Encontramos que existe una alta concentración de salarios muy bajos (de 8777,43 euros anuales o menos) en las actividades de catering de colectividades (49%) y Limpieza (38%), seguidos del siguiente quintil (de 8777,44 a 14062,74 euros anuales) que podríamos considerar salarios bajos. En lo que respecta a los contact centers, más de un tercio de los trabajadores del sector se concentran en el segundo quintil (37%) seguidos de casi un 24% de trabajadores con remuneraciones en el tercer quintil (Tabla 8.4). La actividad de Contact center se

aleja (levemente) por tanto de la alta concentración de muy bajos salarios de los otros dos sectores analizados, si bien los salarios medios siguen siendo bajos.

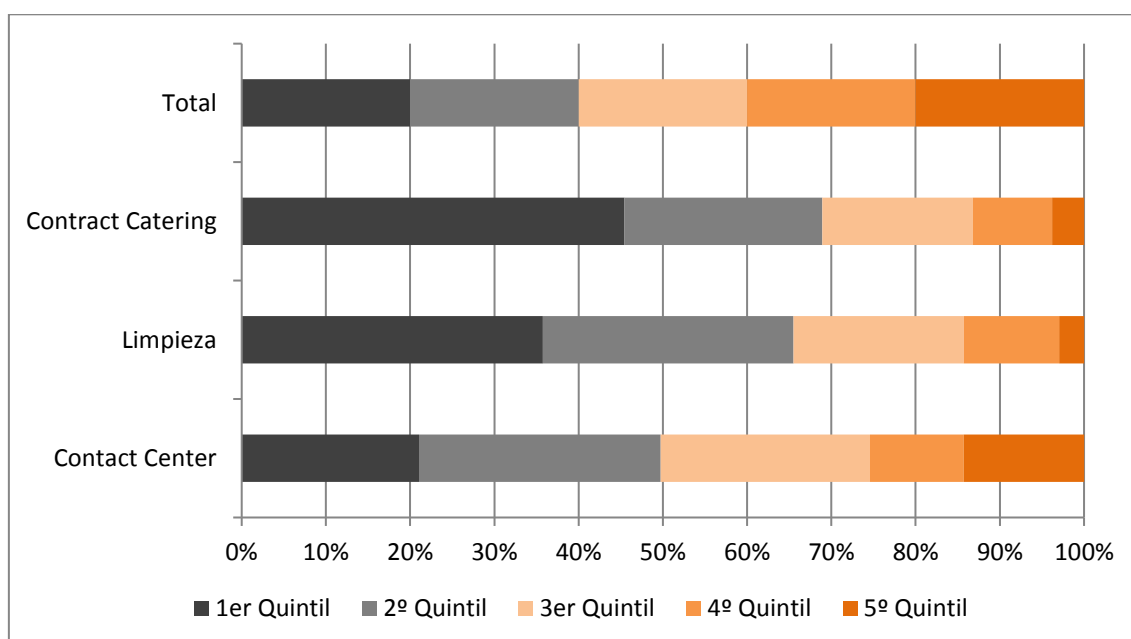
Tabla 8.4. Distribución de los quintiles salariales en los sectores analizados (2011)

	Contact Center	Limpieza	Colectividades	Total
<= 8777,43	16,0%	37,9%	49,4%	20,0%
8777,44 - 14062,74	37,1%	27,6%	20,2%	20,0%
14062,75 - 19269,82	23,8%	21,9%	18,5%	20,0%
19269,83 - 28574,16	8,2%	9,9%	8,8%	20,0%
28574,17+	14,9%	2,7%	3,1%	20,0%
Total	100%	100%	100%	100%

Fuente: MCVL, 2011

Legenda	1er %	2º %
---------	-------	------

Gráfico 8.10. Distribución de los quintiles salariales en los sectores analizados (2011)



Fuente: MCVL (2011)

Podríamos justificar que, en tanto existen niveles de estudios algo superiores en contact center (tabla 8.5), los salarios del sector muestran también esta tendencia. Sin embargo, analizándolo en clave intrasectorial, no se observan evidencias notables de que el nivel de estudios sea un eje que explique la desigual distribución de los salarios (Tabla 8.5).

Tabla 8.5. Distribución de los quintiles salariales según sector analizado y nivel de estudios

		Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Total
Contact Center	Educación primaria	16,8%	9,2%	6,4%	4,4%	7,0%	9,0%
	Educación secundaria	32,8%	29,3%	27,7%	20,1%	27,5%	28,4%
	Bachiller-FP superior	33,8%	44,3%	43,8%	50,0%	42,9%	42,7%
	Universitarios	16,8%	17,3%	22,1%	25,5%	22,6%	19,8%
Limpieza	Educación primaria	37,1%	35,5%	33,8%	29,2%	18,4%	34,6%
	Educación secundaria	50,3%	50,1%	50,3%	50,0%	40,8%	49,9%
	Bachiller-FP superior	11,2%	12,7%	13,5%	16,4%	23,3%	12,9%
	Universitarios	1,5%	1,8%	2,4%	4,3%	17,5%	2,5%
Colectiv.	Educación primaria	20,2%	24,6%	26,1%	21,0%	14,8%	22,1%
	Educación secundaria	50,9%	50,9%	50,9%	45,6%	30,5%	49,8%
	Bachiller-FP superior	23,1%	19,4%	19,9%	24,9%	38,3%	22,4%
	Universitarios	5,8%	5,1%	3,2%	8,5%	16,4%	5,7%
Total	Educación primaria	29,7%	30,0%	22,7%	14,7%	5,9%	20,5%
	Educación secundaria	42,4%	43,0%	44,0%	35,6%	18,1%	36,6%
	Bachiller-FP superior	20,8%	20,6%	25,1%	33,3%	39,9%	28,0%
	Universitarios	7,2%	6,4%	8,2%	16,4%	36,2%	15,0%
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: MCVL (2011)

Leyenda	1er %	2º %
---------	-------	------

Se aprecian tendencias constantes dentro de cada sector con independencia del nivel educativo salvo con el nivel de salarios más altos (a partir de 28574,17 euros anuales), donde parece haber cierta relación con los estudios universitarios y que podría corresponderse con los altos cargos directivos de las empresas en los sectores analizados. Sin embargo, en el sector de contact center

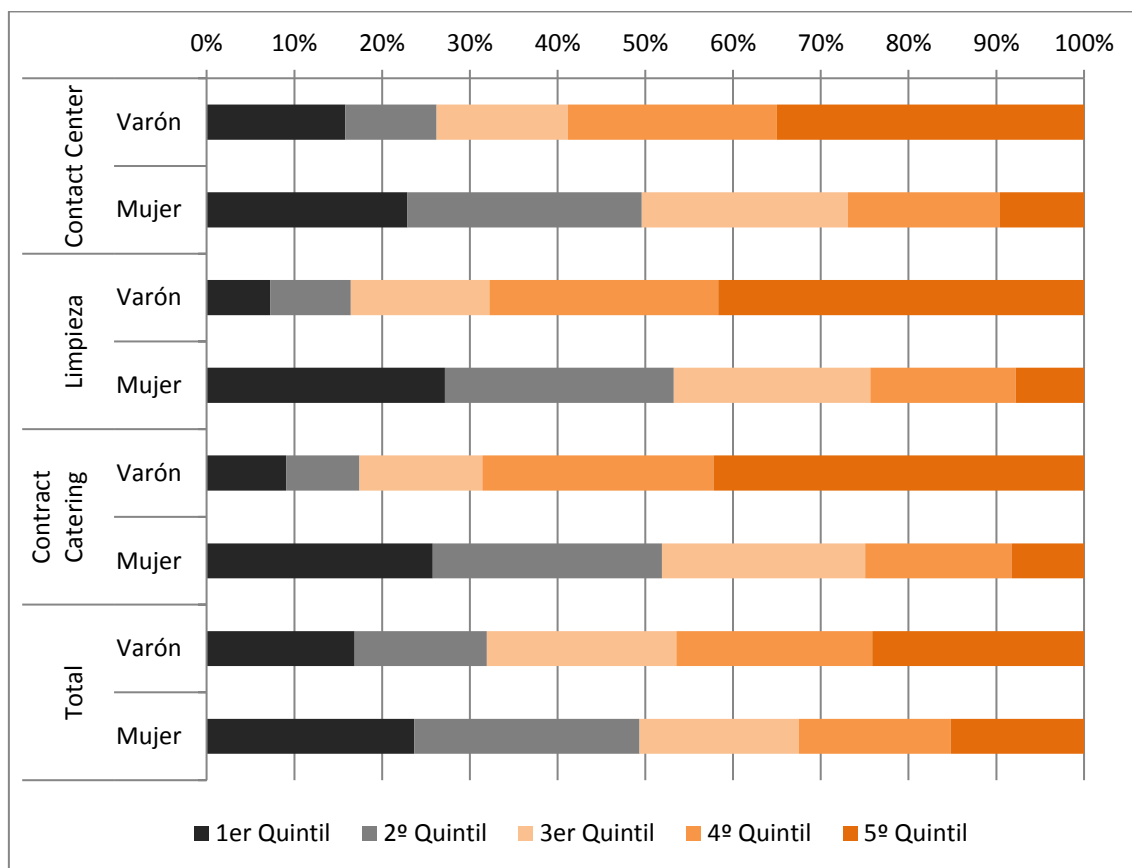
“muchos son licenciados y cobran poco”, situación justificada desde la parte empresarial aduciendo que “ya le gustaría cobrar a un becario recién salido de la carrera de derecho cobrar lo que cobran ellos” (ACE).

La externalización es una práctica empresarial cuya principal justificación es la reducción de costes. Que el salario que un trabajador cobre sea más bajo en comparación a lo que pudiese recibir si mantuviese una relación laboral con la organización para la que desarrolla su actividad no es una consecuencia no deseada de este tipo de prácticas sino su objetivo manifiesto. Así, en Limpieza los salarios vienen determinados por acuerdos territoriales entre los agentes sociales, oscilando en la categoría de limpiadora entre los 600 y los 990 euros mensuales para jornadas completas (916 en el caso de Barcelona). En lo que respecta a Colectividades, el salario también es negociado a nivel territorial tal como marca el acuerdo laboral de ámbito estatal de hostelería. Para el caso catalán, si bien la mayoría de trabajadores están cubiertos por el Convenio de Hostelería de Cataluña (85%), existe una parte que trabaja bajo el convenio de geriatría (15%). Esto ocurre con los empleados de colectividades en centros geriátricos, aprovechando que los convenios que se aplican en estos centros tienen niveles salariales inferiores a lo que estipula el convenio de hostelería. “El salario base de un cocinero en Hostelería (en la provincia de Barcelona) es 1277 € y en Geriatría es de algo más de 800 euros. Hay una diferencia de casi 390 € de diferencia haciendo lo mismo o más (CCOO). En cuanto a los contact center, las tablas salariales están estipuladas por el convenio a nivel estatal, estipulando un salario de 1000 euros a tiempo completo, donde se contemplan diversos pluses salariales como el multilingüismo, nocturnidad o el trabajo durante el fin de semana.

Sin embargo, la reducción salarial no sólo se consigue a través de una negociación a la baja de los salarios en los consecutivos convenios colectivos, sino a través de la aplicación de diversos formatos de empleo que devienen en una reducción final de los costes laborales para las empresas. Así, más allá de las cuantías salariales acordadas a nivel regional entre los agentes sociales territoriales, la aplicación del tiempo parcial reduce considerablemente las rentas del trabajo de los empleados en los tres sectores analizados, con especial incidencia en Limpieza, donde son habituales los contratos de pocas horas al día. Así mismo, los contratos fijos-discontinuos en el catering de colectividades reducen de igual modo el salario anual. Por su parte, la aplicación de diversas formas de temporalidad en contact center reducen los ingresos devenidos del

trabajo por una mayor incidencia del desempleo además de por una retribución mensual menor que a los fijos (en el caso de ETTs y contratos de formación).

Gráfico 8.11. Distribución de los quintiles salariales según sector analizado y sexo



Fuente: MCVL (2011)

Siendo que existe una desigual distribución de estas modalidades de empleo, de igual modo el efecto que tenga sobre los salarios estará desigualmente distribuido. Así, si bien es una dinámica general del mercado de trabajo, se observan proporciones mucho más grandes en los quintiles salariales más bajos en las mujeres de los sectores analizados en comparación a los hombres (Gráfico 8.11). Cabe entender el efecto del tiempo parcial sobre el salario no como un elemento colateral, sino como una distribución desigual de los salarios a través de una aplicación sesgada en base al sexo de diferentes formatos de empleo.

4.4. Habilidades y Desarrollo

La herramienta más clara que nos ofrece la MCVL sobre las condiciones en materia de Habilidades y Desarrollo es observar el diferente reparto de las categorías profesionales así como la promoción a nivel de estas categorías en el período 2007-2011. A ese respecto, la actividad de Limpieza concentra al 80% de los trabajadores en la categoría de Peón, la más baja, lo que denota su carácter intensivo. En cuanto a Colectividades, la mayoría de trabajadores se distribuye entre la categoría de peón (35,5%), Oficiales de 3ª y especialistas (26,5%) y Oficiales de 1ª y 2ª (18,2%), todas de baja cualificación. Por su parte, los contact center concentran a la mayoría de sus empleados en la categoría de auxiliares administrativos (53,10%) seguida de oficiales administrativos (19,30%), habiendo así una presencia notable de categorías de media cualificación (Tabla 8.6).

Tabla 8.6. Distribución de categorías profesionales estandarizadas en los sectores analizados (2011)

	Contact Center	Limpieza	Colectividades	Total
Ingenieros, licenciados, alta dirección	2,70%	0,50%	0,50%	7,20%
Ingenieros técnicos, ayudantes titulados	0,70%	0,30%	0,40%	6,10%
Jefes administrativos y de taller	3,00%	0,70%	2,60%	4,50%
Ayudantes no titulados	2,70%	0,90%	2,50%	3,50%
Oficiales administrativos	19,30%	1,20%	2,60%	12,10%
Subalternos	2,60%	1,80%	5,60%	4,40%
Auxiliares administrativos	53,10%	1,70%	5,70%	11,90%
Oficiales 1ª y 2ª	8,30%	5,40%	18,20%	19,40%
Oficiales 3ª y especialistas	6,00%	7,50%	26,50%	10,90%
Peones	1,60%	80,00%	35,50%	19,90%
Total	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

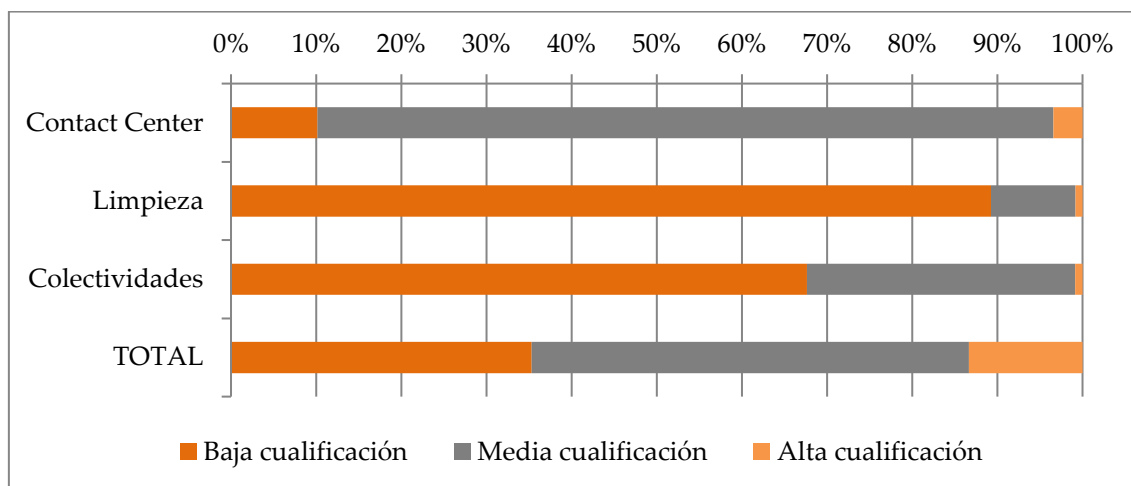
Fuente: MCVL (2011)

Leyenda	1er %	2º %	3er %
---------	-------	------	-------

Estas categorías estandarizadas en la muestra se corresponden principalmente con la figura de peón de limpieza, auxiliar y ayudante de cocina, y agente telefónico en cada sector. La jerarquía de categorías profesionales que se establece dentro de los convenios colectivos determina una parte importante de las escalas salariales. Del mismo modo, podríamos entender que la distribución del nivel de cualificación pudiese influir de igual modo sobre el nivel de tiempo

parcial. Así ocurre en Limpieza y Colectividades, donde a mayor cualificación menor porcentaje de tiempo parcial (Gráfico 8.13).

Gráfico 8.12. Nivel de cualificación profesional en los sectores analizados (2011)

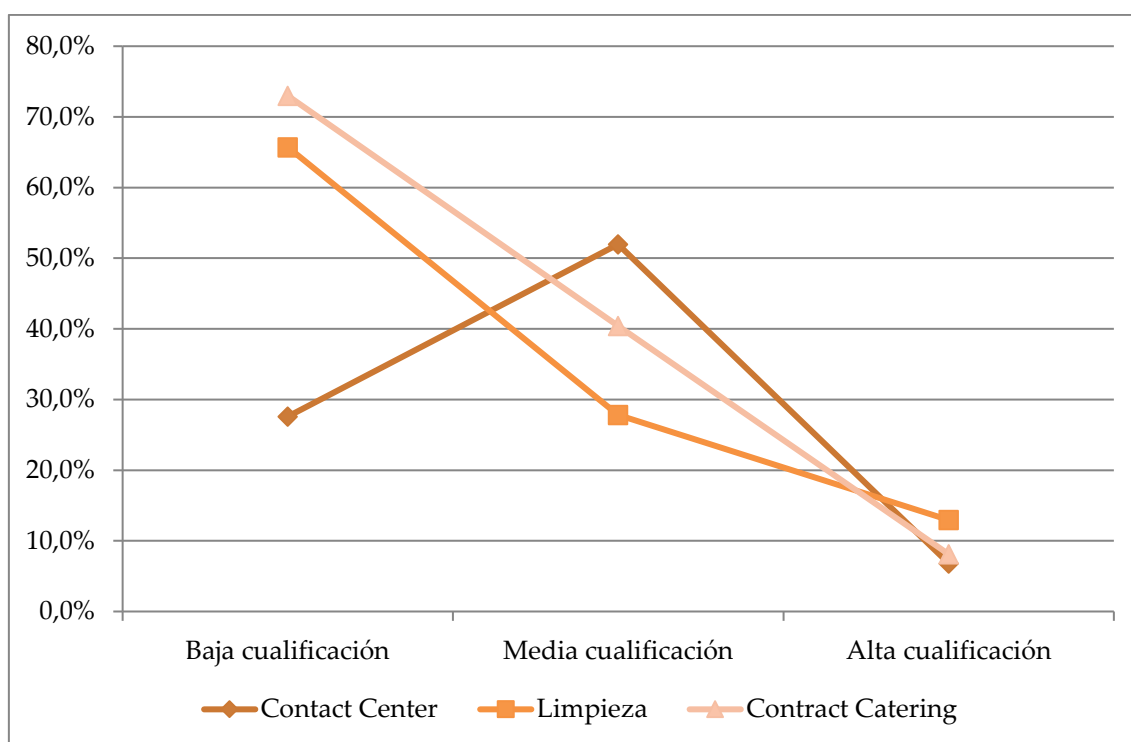


Fuente: MCVL (2011)

Sin embargo, no es así en contact center, donde el nivel más alto de parcialidad se da en los trabajadores de media cualificación, donde igualmente hay una mayor concentración de mujeres respecto a la baja cualificación. Así, ni siquiera un mayor nivel de cualificación de las mujeres puede llegar a ser suficiente para mejorar comparativamente jornadas y, subsecuentemente, salarios en el sector.

En lo que respecta a la promoción en el período 2007 – 2011, cabe focalizarse en las figuras profesionales más sustantivas dentro de cada sector. Así, el 4,4% de los peones de limpieza han promocionado en ese período a categorías superiores, dato que contrasta con el 22,9% de promoción entre la media de los peones del conjunto del mercado de trabajo en 2007. Así mismo, un 43,2% de los oficiales de tercera y especialistas han sido descendidos a la categoría de peones, dinámica que se ha producido en un 12,7% en el conjunto total de trabajadores con esa categoría. Por su parte, en Colectividades un 28'3% de los peones han visto ascendida su categoría, por encima de la media de peones, lo que no impide que un 20,1% de oficiales de tercera y especialistas desciendan a peones (7,4% más que la media). En lo relativo a contact center, un 12,8% de los agentes telefónicos bajo la categoría de auxiliares telefónicos han sido ascendidos, principalmente como oficiales administrativos (10,4%). La media intersectorial de esa categoría muestra niveles superiores tanto de promoción como de descenso. En lo que respecta a los oficiales administrativos, se observa un fuerte descenso de categoría (27,8%).

Gráfico 8.13. Índice de tiempo parcial según nivel de cualificación (2011)



Fuente: MCVL (2011)

No obstante, un análisis agrupado según nivel de cualificación nos muestra grandes tendencias. Por ejemplo, en el período 2007 – 2011 en el sector de contact center ha habido un movimiento hacia categorías de media cualificación tanto desde las de baja como las de alta cualificación (Tabla 8.7). Por su parte, en limpieza y en Colectividades ha habido una tendencia a descender el nivel de cualificación de los trabajadores, principalmente hacia categorías de baja cualificación. Sin embargo, en colectividades se observa un cierto movimiento de trabajadores de baja cualificación a categorías de nivel medio. Son tendencias que, con porcentajes distintos, son paralelas a lo que sucede en el conjunto del mercado de trabajo para lo relativo a los niveles bajo y medio. Sin embargo, en los sectores que analizamos se observa un notable descenso de trabajadores de alta cualificación hacia posiciones de media e incluso baja cualificación, tendencia que no encuentra su reflejo en el conjunto de la población asalariada (Tabla 8.7).

Especialmente relevante en ese aspecto es el caso de Colectividades, donde podemos intuir una denigración de la figura de jefe de cocina aplicándole categorías profesionales no correspondientes en un proceso de abaratamiento de costes laborales. De semejante modo ocurre en limpieza con la progresiva

eliminación del número de trabajadores con salarios superiores por serles reconocida su especialización y/o interacción con elementos técnicos.

Tabla 8.7. Cambios en el nivel de cualificación en el período 2007-2011

2007	2011	Contact Center	Limpieza	Colectividades	Total
Baja Cualificación	Baja cualificación	52,5%	97,7%	87,4%	84,0%
	Media cualificación	47,0%	2,2%	12,5%	15,0%
	Alta cualificación	0,5%	0,1%	0,2%	1,0%
Media Cualificación	Baja cualificación	2,3%	49,6%	33,3%	10,3%
	Media cualificación	96,7%	49,5%	66,0%	86,8%
	Alta cualificación	1,0%	0,9%	0,7%	2,8%
Alta Cualificación	Baja cualificación	1,0%	15,4%	31,3%	1,2%
	Media cualificación	34,7%	14,0%	22,9%	6,0%
	Alta cualificación	64,4%	70,6%	45,8%	92,9%
Total	Baja cualificación	10,1%	89,2%	67,7%	34,8%
	Media cualificación	86,4%	9,9%	31,4%	51,6%
	Alta cualificación	3,5%	0,8%	0,9%	13,5%

Fuente: MCVL (2011)

Leyenda	++Aumento	+Aumento	-Descenso	--Descenso
---------	-----------	----------	-----------	------------

En contact center se puede entrever un proceso de concentración de trabajadores bajo una categoría concreta (agente telefónico) sobre la que progresivamente se aplican formas contractuales temporales y reducciones de jornada. En ese sentido, es especialmente relevante apuntar la mayor concentración de mujeres comparativamente respecto a hombres precisamente en los rangos profesionales apuntados (tabla 8.8). Es peculiar observar en los contact center que, habiendo una concentración mayor de hombres en categorías de baja cualificación, sin embargo estos tienen mayores niveles de tiempo completo (Gráfico 8.8), lo que refuerza la hipótesis anterior.

En relación con el nivel de cualificación, cabe abordar el panorama de la formación en el empleo dentro de los sectores analizados. En el sector de **contact center** se apunta una erosión de la formación continua durante los últimos años, siendo la formación inicial prácticamente la única en la mayoría de empresas (CCOO). Además, en caso de realizarse formación continua, las empresas a nivel sectorial se muestran reacias a realizarla durante el horario laboral. En lo que respecta a esa formación inicial en la que se forma sobre

aspectos relacionados con la empresa cliente (productos, modos de atención al cliente, pautas de interacción, etc.), desde la parte sindical se apunta que ese primer mes es generalmente remunerado sólo en un 10% y que las empresas se guardan la posibilidad de no contratar después de realizar un examen de contenidos así como de un mes de prueba. Es decir, elementos que debieran servir como instrumentos de desarrollo profesional se utilizan como mecanismos de filtro, comportando un riesgo para los potenciales empleados, que pueden ver un mes de inversión económica en la formación de la empresa para finalmente no desarrollar esos contenidos.

Tabla 8.8. Distribución del nivel de cualificación según sexo en los sectores analizados

		Contact Center	Limpieza	Colectividades	Total
Hombre	Baja cualificación	20,5%	73,2%	46,1%	33,9%
	Media cualificación	73,7%	24,3%	52,1%	54,2%
	Alta cualificación	5,7%	2,5%	1,8%	11,8%
Mujer	Baja cualificación	4,5%	93,9%	73,4%	36,9%
	Media cualificación	93,4%	5,8%	26,0%	47,9%
	Alta cualificación	2,2%	,3%	,6%	15,1%
Total	Baja cualificación	10,2%	89,3%	67,6%	35,3%
	Media cualificación	86,4%	9,9%	31,5%	51,4%
	Alta cualificación	3,4%	,8%	,9%	13,4%
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: MCVL (2011)

En lo que se refiere al sector de **limpieza**, desde la parte sindical se apunta una falta de control a nivel sectorial para aplicar los niveles mínimos de formación estipulados en el convenio, dependiendo su supervisión en gran medida de los comités de empresa. Desde la parte empresarial se justifica la falta de formación continua en el sector en base al carácter “básico” de la limpieza. El propio convenio colectivo apunta que la función principal de la categoría de limpiador/a “es la de limpiar una amplia gama de edificios y locales. Se asume que los instrumentos de trabajo utilizados son de carácter doméstico y/o de fácil manejo” (Resolución de 8 de mayo de 2013). Una definición acordada por ambos actores sociales y que encierra una profunda infravaloración de la profesión que se traduce en otras dimensiones como los horarios asociales, que

invisibilizan el desarrollo de sus tareas para que no interfieran, o incluso en los bajos salarios. De igual modo, esta definición tiene fuertes implicaciones de género, en tanto se asume que, siendo de carácter doméstico las funciones desarrolladas y siendo mujeres la mayoría de ocupados en esa categoría, la formación es innecesaria. Se observa, en última instancia, una falta de voluntad generalizada de profesionalizar y dignificar la profesión.

En cuanto al sector de **Colectividades**, sí existe de forma general un mayor nivel de formación en contenidos referidos a "manipulación de alimentos" (con reciclaje anual de contenidos), "atención al cliente" y "ayudante de cocina". Con todo, se apunta un desigual reparto de los recursos dedicados a formación continua en mandos intermedios y altos cargos. Así mismo, si bien desde la parte empresarial se afirma que la formación es fundamental para potenciar la polivalencia funcional como elemento positivo en la organización en colectividades, desde la representación sindical se asegura que la profesionalización del sector está en decadencia y, así mismo, la formación continua. Además, la figura del cocinero se está reconvirtiendo dentro del sector hacia una figura (no reconocida) de "supervisor", encargándose no sólo de la cocina en sí, sino de inventarios, compras, control de personal, etc. En todo caso, desde la parte sindical aseguran que algunas grandes empresas comienzan a reconocer esta polivalencia y responsabilidad formando a los jefes de cocina en contenidos de gerencia (CCOO). Por el contrario, algunas figuras como las de camarero se desprofesionalizan en el sector a causa, en parte, del carácter mecánico y repetitivo de los procesos de trabajo (Gremi de Restauració).

4.5. Entorno Laboral

Las sub-dimensiones que componen el entorno laboral como elemento de la calidad del empleo son categorías cuya medición no es posible a través de la MCVL en tanto esta contempla sólo datos oficiales de la Seguridad Social. Así mismo, en aquellas bases de datos que sí recogen variables propicias para su análisis, no están desagregadas a nivel de sector o subsector, lo que impide proceder al estudio de la externalización en su vertiente sectorial. No obstante, existen bases en las que sí se contempla una desagregación a nivel ocupacional, donde es posible entablar paralelismos con las principales ocupaciones de los

sectores que analizamos. Es el caso de la Encuesta de Calidad de Vida en el Trabajo (2010), donde podemos extraer datos referidos a Limpiadores, Telefonistas y Preparadores de comidas. Si bien podemos aducir que tanto en el caso de los telefonistas como el de los limpiadores hablamos de ocupaciones más homogéneas y ampliamente externalizadas, el preparador de comidas es una figura mucho más heterogénea y difícil de vincular al fenómeno de la externalización.

No obstante, desde el comienzo de este análisis se ha intentado matizar que el objetivo es, además de estudiar el impacto de la externalización sobre determinados sectores y ocupaciones, más bien comprender por qué determinadas actividades tienden más a ser externalizadas y cuál es el posible vínculo de esta tendencia con la propia calidad de estos empleos. Así, entendemos que aquellas características referentes a la exposición a riesgos en el entorno de trabajo pueden tener tendencias comunes en la ocupación de preparadores de comidas dentro de una cocina, a pesar de la variabilidad de sub-sectores donde se ubica esta profesión. Con mayor índole inducimos esta tendencia con las ocupaciones de telefonistas y limpiadores.

Si bien, entendemos que nos exponemos a una posible subestimación de aquellos riesgos inherentes al fenómeno de la externalización como la intensificación de los ritmos de trabajo. En todo caso, la complementarización de estos datos con la información aportada por los agentes sociales a nivel sectorial será indispensable para matizar y contextualizar las dinámicas de cada sector, así como con otras estadísticas oficiales sobre salud laboral como es el caso de la Estadística de Accidentes de Trabajo del Ministerio de Empleo, según la cual el 8% de los accidentes durante 2015 se produjeron en empresas contratadas por terceros (aumentando la proporción según gravedad llegando a un 12% en lo que respecta a accidentes mortales).

Centrándonos en el análisis sectorial, en lo que respecta a los **Contact center**, una de las demandas principales en términos de entorno laboral es el *ritmo de trabajo*, determinado por los tiempos de llamada. El convenio colectivo estipula que hay 35 segundos de pausa entre llamadas de emisión pero no de recepción, produciéndose una falta de pausas entre llamadas. Anteriormente, el precio del servicio funcionaba a partir de la evaluación de calidad del servicio. Por el contrario, ahora el precio que la empresa cliente paga al proveedor viene determinada por el número de llamadas atendidas. “Cuantas más llamadas

cojas, la empresa cobrará más. Se ha perdido la calidad como ítem” (CCOO). Además, las llamadas tienen un límite de tiempo (generalmente un minuto), por lo que si el agente telefónico sobrepasa ese límite, verá reducida su valoración, lo que puede repercutir en otras condiciones (pluses salariales, estabilización, extensión de jornada, etc.) (CCOO). En todo caso, se destaca que existen aún algunas empresas-proveedoras que deciden cobrar en base a valoración de calidad y no por el número de llamadas, lo que tiene un impacto diverso sobre estos aspectos.

Tabla 8.9. Comparación de medias en niveles de estrés, monotonía-rutina, esfuerzo físico y situación de riesgo o peligro en las ocupaciones analizadas.

	Telefonistas	Limpiadores	Preparadores de comidas	Total
Nivel de estrés	6,76	5,06	5,92	5,91
Nivel de monotonía-rutina	6,27	6,20	5,90	5,13
Nivel de esfuerzo físico	2,56	6,74	6,23	4,90
Nivel de situación de riesgo o peligro	2,11	2,94	3,74	3,52

Fuente: ECVT (2010). N = 345320 (Telefonistas = 3108; Limpiadores = 15885; Preparadores de comidas = 7252)

En todo caso, esto no sólo se traduce en una intensificación del ritmo de trabajo, sino también en una *interdependencia* continua del trabajador respecto a las demandas de los clientes. Así mismo, las situaciones de acoso y hostigamiento por parte de los clientes a las que los agentes pueden verse expuestos habitualmente suponen una *carga cognitiva y emocional* a considerar. Elementos que generan multitud de casos de estrés laboral. No sorprende así que, en una escala del 1 al 10, los agentes telefónicos sitúen el nivel de estrés en sus puestos de trabajo en un 6,76 de media (Tabla 8.9), por encima de la media general.

También hay que considerar posibles *cargas físicas*, como pérdidas auditivas derivadas de una exposición permanente al audio de las llamadas, así como la afectación en afonías y otras afectaciones en la garganta por su uso continuo. Elementos que pueden erosionar progresivamente la salud laboral de los trabajadores, pero que, en todo caso, no son percibidas de forma tan grave entre los trabajadores. Tanto los niveles medios de esfuerzo físico (2,56) como los de situación de riesgo o peligro (2,11) son relativamente bajos en comparación a la media total de ocupaciones (Tabla 8.9).

Así mismo, existen ciertos aspectos que pueden ser considerados como recursos del entorno de trabajo. La relativa *complejidad* de los servicios y productos sobre los que los empleados han de atender a los clientes es uno de estos, lo que les obliga a reciclar periódicamente sus conocimientos. Sin embargo, como ya se ha apuntado, la formación continua que debería implementar este reciclaje casi ha desaparecido a raíz del período de crisis, lo que pone a los empleados en la obligación de auto-formarse.

Así mismo, cabe destacar la ambigüedad con la que se puede observar la *variedad* de tareas de los agentes telefónicos. Si bien esta puede ser considerada como un recurso que evita una repetición monótona de tareas, esta es ejecutada por parte de las empresas en clave unidireccional en tanto desde hace unos años en los contratos mercantiles (a los que está vinculados los contratos de obra y servicio) ya no han de especificar las funciones de los agentes. Así, muestran la polivalencia de los trabajadores a las empresas-clientes como valor añadido del servicio que se provee, aumentando la disposición a un abanico de tareas mayor. En todo caso, la atención telefónica es en términos generales la actividad que ocupa en mayor parte el tiempo de los agentes telefónicos, reflejado en unos altos niveles medios de monotonía – rutina (6,27 frente a un 5,13 de la media general) (Tabla 8.9).

En lo que respecta a la situación del entorno laboral en **Colectividades**, desde la representación sindical se hace especial incidencia en la vinculación entre la *carga física* y el *ritmo de trabajo* al que se exponen regularmente los trabajadores del sector. “Hoy por hoy somos una fábrica de hacer inválidos. [...] En todos los partes de bajas laborales por accidente aparecen las prisas”. Accidentes como quemaduras, cortes o lesiones de espalda por la manipulación de pesos devenidas en muchos casos de un acelerado ritmo de trabajo. Una serie de exposiciones que son comunes de por sí a la ocupación de preparadores de comidas, en la que los niveles medios de estrés, monotonía, pero sobretudo de esfuerzo físico y de situaciones de riesgo son notoriamente superiores a la media general (Tabla 8.9).

Con todo, estos niveles pueden verse perjudicados si trazamos el posible impacto de las dinámicas de externalización, en tanto las empresas proveedoras reducen lo máximo posible las partidas presupuestarias para ganar concursos públicos, pero una vez han de reducir costes encuentran unos requisitos mínimos de calidad en lo relativo a los costes materiales y, por otro lado, una

plantilla subrogada a la que no se puede despedir y con unos niveles salariales pactados. Así, se reducen horas de trabajo y se implementa un progresivo aumento de la carga de trabajo, agravado generalmente por un aumento continuado del número de comensales sin que haya paralelamente un aumento de plantilla en los centros de trabajo. Un proceso donde no sólo la empresa proveedora participa sino también el propio cliente tanto en las condiciones ofertadas como en el nivel de exigencia durante el proceso de trabajo: “Colectividades es, realmente, un problema muy gordo porque, como damos servicios a terceros, estos te achuchan. Y la empresa (proveedora) claudica” (Representante UGT).

Con todo, los representantes sindicales reconocen que los ámbitos de seguridad y salud están muy controlados en Colectividades, incidiendo en la generalizada buena calidad de los materiales, las herramientas y las instalaciones de los centros de trabajo. No obstante, imbuidos en este ritmo acelerado, muchos trabajadores a lo largo de su jornada prescinden de las herramientas y procedimientos de seguridad necesarios para evitar accidentes. Con todo y a pesar de la prevención, los trabajadores siguen estando expuestos a *cargas ambientales* como altas y bajas temperaturas en las cocinas. Desde el Gremi de Restauració se asegura que las obligaciones en lo relativo a prevención de riesgos laborales, manipulación de alimentos y la formación relativa a estos ámbitos está al día en el sector, información corroborada por los propios sindicatos.

En lo tocante a los recursos de los que disponen los trabajadores del sector, desde la representación empresarial se hace hincapié en que la *variedad* y polivalencia funcional sería un elemento positivo, en contra del escenario actual en el que “los trabajadores del sector se convierten en pasaplatos de una cadena muy estructurada y cerrada en términos de categorías, eliminando cualquier atisbo de vocación” (Entrevista Gremi de Restauració). No obstante, desde la representación se percibe diferente en tanto ya en el propio convenio colectivo detalla la flexibilidad funcional como no como dispositivo de desarrollo profesional sino como mecanismo “para hacer frente a la coyuntura, como una potente herramienta para facilitar la adaptación competitiva de las empresas [...]. Así, el trabajador y la trabajadora deberán ejecutar los trabajos y tareas que se le encomienden, dentro del contenido general de la prestación laboral” (V ALEH, 2015).

Respecto a otros elementos que puedan funcionar como recursos para los trabajadores, el sector de colectividades, debido a los controles y al tipo de cliente, está altamente estructurado y programado. Circunstancia que si bien ayuda para la predictibilidad de horarios y tareas, deja poco espacio para la *capacidad de decisión* y la *autonomía de los equipos*, muy marcados generalmente por las decisiones del jefe de cocina reconvertido progresivamente en gerente de equipos dentro de las organizaciones.

Respecto al sector de **Limpieza**, dada la mencionada feminización del sector, en el convenio colectivo se hace un cierto hincapié en medidas para facilitar las funciones de limpieza a las hipotéticas situaciones de embarazo, pero no se habla de cambios de funciones para tal fin. En lo que se refiere a medidas generales para salvaguardar la salud y seguridad laboral, se basan principalmente en la composición de unos códigos de seguridad, una formación adecuada a los trabajadores al respecto e infracciones a aquellos que no cumplan con ellas.

Hay sin embargo un problema con el cumplimiento efectivo de estas medidas, en gran parte asociado a la dispersión espacial en la que se realiza la actividad. Los empleados en grandes centros (hospitales, empresas industriales, universidades...) gozan de una mayor implementación que los empleados que realizan su actividad en solitario, más expuestos a riesgos imprevistos. La individualización del trabajo no sólo constituye un peligro en términos de accidentes u otros riesgos derivados del mal uso de productos químicos (los casos más graves conocidos han sido de trabajadoras gravemente intoxicadas al entrar a trabajar en una instalación en la que se acababa de realizar un proceso de desinfección química). Puede ser también un peligro en términos de salud mental por el impacto de la soledad y la relación individualizada con sus superiores. Es así como una falta considerable de *apoyo social* y de *trabajo en equipo*, así como una interdependencia a las demandas del cliente a desarrollar la actividad en horarios intempestivos, aísla considerablemente a las limpiadoras y aumentan potenciales riesgos laborales no sólo de carácter físico sino también de carácter *cognitivo y emocional*.

Así mismo, cabe mencionar que la progresiva reducción de horas de trabajo manteniendo cargas de trabajo similares ha ido generando una progresiva intensificación del *ritmo de trabajo*. Una dinámica que, considerando el carácter repetitivo de las maniobras que implican las actividades de limpieza, suelen

tener un impacto también sobre la carga física de los empleados. Encontramos, de ese modo, que la ocupación de limpiador/a se caracteriza por altos niveles de medios de monotonía-rutina (6,20) y de esfuerzo físico (6,74).

4.6. Negociación colectiva

Como nos ocurriese con el entorno laboral, el análisis sectorial de la negociación colectiva como dimensión de la calidad del empleo tiene impedimentos metodológicos en tanto aquellas bases de datos con desagregación sectorial suficiente no recogen información sobre participación sindical ni de los comités. De forma semejante, podemos trazar paralelismos analíticos entre ocupaciones y sector para, de ese modo, atender a los niveles de afiliación en telefonistas, preparadores/as de comida y limpiadores/as.

Tabla 8.10. Porcentajes de afiliación de las ocupaciones analizadas

	Telefonistas	Limpiadores	Preparadores de comidas	Total
Actualmente afiliado	10,90%	17,30%	13,40%	16,40%
Anteriormente afiliado	9,60%	9,80%	6,30%	9,70%
Nunca afiliado	79,50%	72,90%	80,30%	73,80%
	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Fuente: ECVT (2010)

Así, observamos niveles de afiliación superiores a la media en las limpiadoras, mientras los telefonistas y los preparadores de comida están sustantivamente por debajo de la media general (Tabla 8.10). Sin embargo, para lo referente a la negociación colectiva encontramos impedimentos suficientes para no atender a estadísticas transversales sobre la ocupación en tanto uno de los elementos sobre los que se sostienen los procesos de externalización es el debilitamiento sindical que estos provocan, escenario agravado durante el período de crisis por un sucesivo y variado proceso de concesiones a nivel de negociación colectiva en el conjunto de Europa (Drahokoupil et al., 2015). Así, puede resultar polémico analizar la afiliación de una ocupación que puede ubicarse en diferentes sectores donde los sindicatos tienen cuotas de influencia diversa,

siendo la diferencia más paradigmática la del sector público con respecto a diferentes actividades privadas del sector servicios.

Gráfico 8.11. Evolución del tamaño de empresa en los sectores analizados en el período (2007 – 2011)

	Contact Center		Limpieza		Colectividades		Total	
	2007	2011	2007	2011	2007	2011	2007	2011
1 a 10	8,4%	3,8%	11,5%	10,2%	13,0%	11,7%	23,9%	19,6%
11 a 25	5,1%	4,4%	9,3%	9,8%	7,1%	7,6%	12,0%	9,9%
26 a 50	5,1%	3,2%	9,3%	10,5%	7,3%	6,6%	9,3%	7,9%
51 a 100	5,2%	5,1%	10,6%	12,1%	10,9%	10,6%	8,8%	7,6%
101 a 250	8,5%	9,6%	17,6%	18,0%	15,2%	16,0%	10,8%	9,4%
251 a 500	11,4%	14,6%	13,9%	15,4%	13,3%	16,1%	7,1%	6,4%
Más de 500	56,3%	59,4%	27,9%	24,1%	33,1%	31,5%	28,1%	39,3%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: MCVL (2011)

Leyenda ++Aumento +Aumento -Descenso --Descenso

Por el contrario, algunos autores sostienen el tamaño de empresa como variable fiable para analizar tanto la participación de los comités en las decisiones organizativas de la empresa como la participación de los propios trabajadores en estos comités (Alós, Beneyto, Jódar, Molina y Vidal, 2015) en tanto que “existe una correlación directa entre existencia de representación de los trabajadores en la empresa y existencia de afiliación sindical, y entre mayor tamaño de las empresas -y por consiguiente mayores competencias de los representantes de los trabajadores en la negociación colectiva- y mayor densidad sindical” (Alós et al, 2015: 9).

En términos generales, el escenario pre-crisis (2007) dibujaba un mercado de trabajo en España donde la concentración de trabajadores estaba equiparada entre aquellos que trabajaban en empresas pequeñas y aquellos que lo hacía en grandes compañías (Tabla 8.11). Situación que, cuatro años después en pleno período de crisis, ha cambiado a una mayor concentración de trabajadores en grandes empresas, entendemos por un efecto composición de mayor

destrucción de empleo en empresas pequeñas y medianas. Y, por tanto, siguiendo la asociación de Alós *et al.* (2015), ha cambiado también a una mayor proporción de trabajadores en centros de trabajo con una actividad sindical más fuerte.

En ese sentido, encontramos que en el sector de **contact center** la gran mayoría de trabajadores se concentra en grandes empresas de más de 500 trabajadores (59,4%) y de 251 a 500 trabajadores (14,6%) (Tabla 8.11), siendo una tendencia ascendente respecto a 2007 (Tabla 8.11). Un tejido empresarial compuesto por grandes multinacionales extranjeras que disponen de pocos centros de trabajo clave en diversas ciudades, principalmente Madrid y Barcelona, con una alta concentración de trabajadores. Escenarios laborales donde, por tanto, la existencia de comités así como la articulación de estos en el ámbito sectorial es más común.

La negociación colectiva en el sector se asentó a partir de la formulación de un acuerdo para la actividad de telemarketing separado del Convenio de Oficinas y Despachos por el que hasta entonces había estado cubierta. Precisamente, uno de los puntos de inflexión tuvo lugar a raíz de una huelga laboral en el sector que tendría fruto en un nuevo convenio colectivo en 2012 que materializaría demandas sindicales como la estabilización de contratos de obra y servicio, cláusulas de conciliación y la estipulación de tres bandas horarias, así como la obligatoria consulta con trabajadores o sus representantes para cambios de cualquier tipo.

Sobre la adecuación de las condiciones de los empleados que trabajan bajo situaciones de externalización, uno de los impedimentos que la parte sindical encuentra habitualmente es que la empresa no está obligada a informar sobre las condiciones de los subcontratados, por lo que la visita a centros de trabajo suele ser la única vía de comprobación (CCOO). A ese respecto, desde la parte empresarial se destaca que uno de los principales problemas del sector es la competencia desleal de algunas empresas que dan servicios de contact center que no están bajo el convenio de contact center, sino bajo otros con costes laborales más bajos como como oficinas y despachos, y consultoría principalmente (ACE). Así, ocurre que la AAPP publica pliegos en los que, por condiciones, las empresas bajo el convenio de contact center no pueden participar pero, por ejemplo, sí aquellas empresas bajo el convenio de consultoría.

Tabla 8.12. Tamaño agregado de empresa

	Contact-Center	Limpieza	Colectividades	Total
Pequeña	11,4%	30,5%	25,9%	37,4%
Mediana	14,7%	30,1%	26,6%	17,0%
Grande	74,0%	39,5%	47,6%	45,7%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: MCVL (2011)

En cuanto al sector de **Limpieza**, encontramos un tejido empresarial distinto en tanto existe una mayor dispersión de trabajadores en empresas de diferente tamaño, principalmente empleados en pequeñas empresas y, otros, en grandes empresas (Tabla 8.12). Muchas de estas últimas son grandes compañías multiservicios que operan de forma transversal en la provisión de paquetes completos de servicios (externalizados) a otras grandes empresas. Así, existe una importante dualidad en el sector en lo que se refiere a la actividad sindical.

Los actores entrevistados dibujan una cierta correspondencia de empresas pequeñas proveyendo servicios de limpieza igualmente para clientes de entidad reducida. Por el contrario, las grandes compañías del sector tienen como principal cliente a las AAPP, desarrollando la actividad en grandes centros. Ocurre, por el contrario, que muchas limpiadoras operan para clientes del sector privado con una dispersión territorial de sus establecimientos. Es el caso de las entidades bancarias como clientes. Estos escenarios limitan las posibilidades de interacción entre compañeras y, por tanto, las de organización colectiva. De esa manera, la parte sindical afirma que las concesiones suelen ser más habituales en estos entornos, mientras en grandes centros como hospitales resulta “más fácil de incidir, gobernar y controlar gracias a la mayor actividad sindical” (Entrevista CCOO).

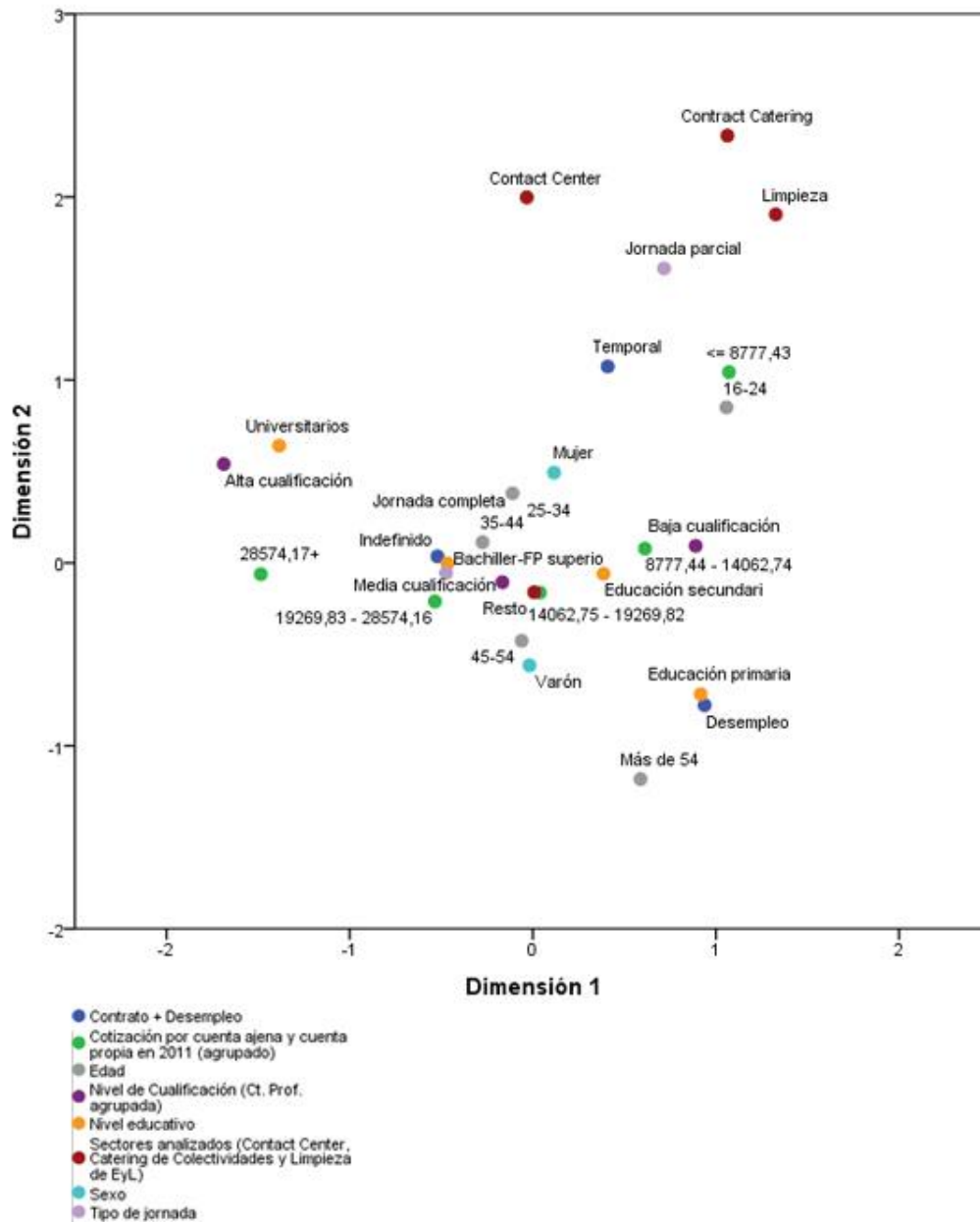
En lo que se refiere a **Colectividades**, casi la mitad de las empresas donde se concentran los trabajadores del sector son grandes empresas (Tabla 8.12), entendible en tanto el desarrollo de la actividad implica una importante inversión tanto inicial como para el propio mantenimiento de infraestructuras, lo que no impide la existencia de otras empresas de tamaño más reducido para la provisión de servicios más reducidos (el 53,4% son pequeñas y medianas empresas).

Escenario sectorial que dibuja concentraciones sindicales diversas. Así, existen malas praxis en tanto, habitualmente, en un mismo centro de trabajo, bajo una misma dirección empresarial, se llegan a aplicar diferentes convenios colectivos. Es el caso de los centros residenciales en los que, de forma arbitraria, se aplica el convenio de hostelería o el de geriatría en base a criterios de coste laboral de cada categoría (CCOO). De ese modo, dentro del sector de Catering de colectividades se detecta la aplicación de hasta cinco convenios distintos: Hostelería, Geriatría, Limpieza, Enseñanza y Sanidad. Este tipo de prácticas suponen no sólo un detrimento de los estándares que debe cumplir las condiciones de trabajo, sino que dificulta el trabajo de los representantes sindicales. Así mismo, en los trabajadores crea una sensación de incertidumbre y confusión cuando quieren acceder a la información sobre sus derechos laborales y fragmenta la generación de organización colectiva en tanto los conflictos son diversos en base al convenio aplicado.

6. ANÁLISIS DE CORRESPONDENCIAS MÚLTIPLES Y DIVERSIFICACIÓN DE PERFILES: DISPERSIÓN Y AGRUPACIÓN DE CATEGORÍAS DE LA CALIDAD DEL EMPLEO

Aplicando un análisis de correspondencias múltiples a partir de las variables consideradas en la MCVL (2011), observamos que en las actividades que analizamos existe en términos generales una proximidad de categorías negativas dentro de las variables laborales consideradas que a su vez se ubican próximas a determinadas categorías socio-demográficas que tienden a una mayor vulnerabilidad (Gráfico 8.14). Así, ya sea que hablemos de bajos sueldos, temporalidad, tiempo parcial o baja cualificación, estos muestran una tendencia a aproximarse entre ellos. Si bien, lo hacen de una forma dispersa a la hora de relacionarse con variables socio-demográficas, estando los trabajadores de Limpieza y de Catering ubicados en un espacio del mercado de trabajo con tendencias hacia el desempleo y trabajos de baja cualificación. Por su parte, los trabajadores de la actividad de contact center muestran tendencias contradictoriamente más precarias respecto a la media del mercado de trabajo considerando su cualificación y nivel educativo (Gráfico 8.14).

Gráfico 8.14. Distribución de los sectores analizados en torno a categorías de variables sociodemográficas y de las dimensiones de calidad del empleo (2011).



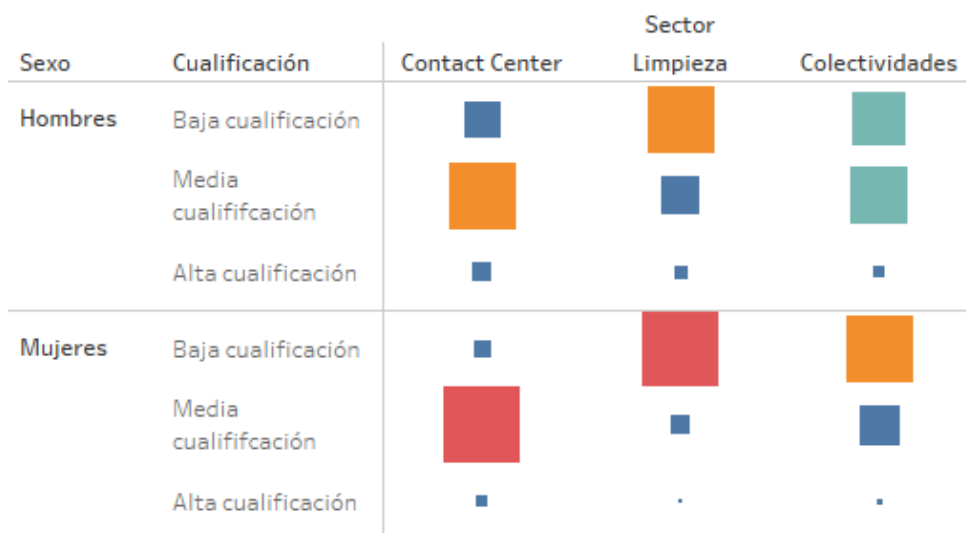
Fuente: MCVL (2011)

Existe una clara concentración de determinadas categorías estructurales como los quintiles salariales bajos (1º y 2º), las categorías profesionales de baja cualificación, la jornada parcial y la temporalidad, además de mostrar una tendencia hacia el desempleo. Así mismo, estas se relacionan con categorías socio-demográficas como niveles educativos bajos, el rango de edad mayor y menor y la condición de ser mujer. En esta disposición de categorías, los sectores analizados destacan principalmente por ubicarse próximos a categorías

como los sueldos bajos, las jornadas parciales, la temporalidad y el tramo de edad más joven. Si bien hemos observado ya que sólo el caso de los contact center es destacadamente joven, lo que el análisis de correspondencias múltiple nos dice es que en los sectores analizados, independientemente de la edad, las condiciones de trabajo se quedan estancadas en situaciones de precariedad características de las etapas de inserción en el mercado de trabajo (Gráfico 8.14).

Por su parte, podemos observar cómo la Dimensión 1 estaría dispuesta en base al Nivel de Cualificación mientras la Dimensión 2 lo haría respecto a la variable sexo. Esto señalaría a una variable laboral y otra socio-demográfica como mayores potencialmente determinantes en el tipo de distribución de las categorías observado. Así, podemos deducir que la mujer en categorías de baja cualificación se ubica próxima a los niveles más negativos de calidad del empleo, situación bien ilustrada por las trabajadoras de la limpieza. Así mismo, a medida que aumentamos progresivamente la cualificación de los sectores analizados y reducimos la proporción de mujeres que trabajan en el sector (Catering de Colectividades y Contact center correspondientemente), podemos encontrar matices distintos en las condiciones de trabajo.

Gráfico 8.15. Distribución en agrupaciones de los empleados de los sectores analizados según sexo y nivel de cualificación.



Fuente: MCVL (2011)

El nivel de fiabilidad del modelo resulta aceptable (siendo el valor medio de la alfa de Cronbach de 0,634), más aun considerando este ejercicio estadístico como orientativo hacia el desarrollo y profundización en el objeto de estudio a

través del análisis cualitativo en el nivel de análisis individual. De ese modo, visualizando una diversificación de perfiles a partir de estas dos variables (Gráfico 8.15), encontramos que los hombres y mujeres de media cualificación en contact centers se agrupan de forma diferenciada, al igual que ocurre entre hombres y mujeres de baja cualificación en limpieza. Ocurre paradójicamente que los hombres en el sector de colectividades (ya sean de baja o media cualificación) tienden a homogeneizarse, mientras las mujeres de baja cualificación del sector tienden a compartir el espacio de hombres en los otros dos sectores.

De ese modo, se forman tres grandes agrupaciones de categorías (Gráfico 8.15). Es el caso los hombres de media cualificación en contact center, de baja cualificación en limpieza y las mujeres también de baja cualificación en Colectividades (Grupo 1), las mujeres de media cualificación en contact center y de baja en limpieza (Grupo 2) así como los hombres de baja y media cualificación en colectividades (Grupo 3), con un cuarto grupo marginal, disperso y poco representativo. Una concentración de perfiles socio-laborales que fortalecerá la selección de entrevistados en la fase de investigación individual de la calidad del empleo.

6. CONCLUSIONES

Del análisis transversal de las seis dimensiones del empleo se extrae la existencia estructural (y progresiva durante el período de crisis) de una dinámica de reducción de costes (Kotlarsky et al., 2011; Kimmel, 2015) a través no sólo de los salarios, sino también de la aplicación de diversos formatos laborales y prácticas organizativas que generan un tipo de empleo que, de forma variable por el tipo de actividad y por el tipo de externalización, diverge de los estándares de la calidad del empleo (Eurofound, 2002; Leschke y Watt, 2008; Prieto et al., 2009; Grimshaw y Lehndorff, 2010). Esta disonancia, como hemos observado, se distribuye de forma desigual considerando variables socio-demográficas, con especial incidencia en los que se refiere a la brecha de condiciones entre hombres y mujeres para los sectores que hemos estudiado (Scheele, 2007). De igual modo, en base a lo observado, entendemos que son aquellas actividades consideradas auxiliares y con una alta concentración de puestos de baja y (en menor medida) media cualificación las que tienden a

gestionarse de forma externalizada por parte de las organizaciones. Si bien, las dinámicas de reducción de costes pueden empujar a un estancamiento y descenso progresivo en las categorías profesionales ocupadas. Fenómenos que coaligan con el uso del tiempo parcial y su vinculación con aquellas otras categorías (laborales o socio-demográficas) en las escalas más vulnerables dentro de sus variables. En suma, entendemos que el empleo externalizado tiende a concentrar empleo de baja calidad proveniente de otras organizaciones en diversos aspectos, pero también a generarlo y agravarlo en base a una articulación de prácticas de ajuste de costes laborales tanto en lo que se refiere a los formatos de empleo, la organización del trabajo como la fragmentación de la organización colectiva de trabajadores (López, 1994).

Dinámicas que, en todo caso, han venido precedidas no sólo por una persecución por parte de las organizaciones de disminución de los costes del trabajo sino también de transferencia del conflicto laboral hacia organizaciones terceras que sirvan como “vagones de carga” (Rivero et al., 2006). Estos funcionan de manera que se aplican de forma sistemática mecanismos para minimizar el riesgo de conflicto (desvinculación laboral con el centro de trabajo, el cliente como figura omnipresente, aplicación arbitraria de convenios, etc.). Y, en caso necesario, se vuelve a transferir el conflicto a otras organizaciones proveedoras. Dinámicas que erosionan progresivamente el vínculo entre empleado y empleador y, de ese modo, desdibuja el referente hacia el que las demandas relativas a la mejora del empleo han de ir dirigidas.

9. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL: PROVEEDORES, CLIENTES Y EMPLEADOS

“Vivimos tiempos de incertidumbre en el valle, y cuando las nuevas fórmulas fallan se recurre a las antiguas.”

Dolores Redondo – El guardián invisible

La externalización forma parte de una articulación de prácticas en las que las organizaciones (públicas y privadas) responden a las circunstancias del entorno de la economía informacional. Prácticas que se han enfocado en la implementación de la flexibilidad de forma progresiva y cambiante, pero también a través de la mejora de los procesos de trabajo, el desarrollo tecnológico y diferentes estrategias empresariales. Ante un escenario de cambio como la crisis económica, cabe observar cuáles son las formulas implementadas por las organizaciones empresariales que proveen servicios externalizados y qué implicaciones tienen sobre los empleados y sus condiciones de trabajo. Así, los procesos de externalización no se desarrollan de manera homogénea sino que estos se ven influenciados y modificados en base al entorno de las empresas, donde a su vez se ubican otras organizaciones, generando una relación de interdependencia entre todas estas (proveedores y empresas cliente, pero también sindicatos y AAPP):

“El entorno de una organización [...] plantea demandas, desafíos, obligaciones que conducen a la organización a dar unas respuestas que configuran la manera en que se estructura” (Coller, 2004: 38).

De ese modo, las empresas proveedoras pueden adaptar su estructura, modelo organizativo y gestión de empleados a las circunstancias del entorno. El modelo de triangulación de las relaciones laborales nos ofrece herramientas de análisis de este proceso de adaptación y reacción al entorno (así como sus limitaciones para ese proceso) a través de los tres tipos de relaciones inherentes a la

externalización: relaciones de negocio, de servicio y de empleo, que en suma reflejan la interdependencia entre organizaciones proveedoras, clientes y de trabajadores. Así, será propósito de este análisis organizacional observar en qué medida la relación de negocio entre empresa y cliente se superpone a la relación de empleo entre trabajadores y empresa.

Para el desarrollo de este análisis organizacional se ha contado con diversas fuentes de información: la información documental tanto pública como facilitada por las propias empresas. Así mismo, se han realizado entrevistas a miembros de dirección o RRHH de cada empresa así como a miembros de la representación sindical (Tabla A.4 en el Anexo I). Del mismo modo, se cuenta con tres entrevistas exploratorias por cada empresa a trabajadores de cara a matizar el análisis que a su vez serían los sujetos con los que posteriormente se desarrollaría el análisis individual (Tablas 10.1, 10.2 y 10.3)¹³.

1. GRAN EMPRESA DE LIMPIEZA

*SERVILIMP*¹⁴ es una gran empresa española creada hace casi 25 años por un gran grupo empresarial de construcción con el propósito de proveer servicios auxiliares a administraciones y empresas. La empresa ofrece una amplia gama de servicios, diversificados en tres ámbitos: servicios a las personas (Servicios a mayores, Restauración social, Servicios educativos y Servicios sociales); a los edificios (Logística, Jardinería, Servicios energéticos, Limpieza, Mantenimiento, Seguridad, Atención al público, Marketing); y a la ciudad y su entorno (Limpieza municipal y recogida de residuos, Alumbrado público, Servicios medioambientales y Servicios aeroportuarios). La provisión de estos servicios es realizada bien por la propia empresa o bien a través de filiales especializadas en ámbitos funcionales concretos.

La empresa emplea a más de 50000 personas en España y más de 73000 contando a los empleados de Portugal y Reino Unido, siendo la actividad de limpieza la más relevante de la empresa (26469, más de la mitad de sus

¹³ Las tablas A.17. a A.19. en el Anexo I complementan algunos de los gráficos introducidos en este capítulo.

¹⁴ El nombre real de las empresas estudiadas así como el de las organizaciones clientes y el nombre de los perfiles entrevistados ha sido anonimizado con el propósito de centrar el análisis en el contenido de nuestro objeto de estudio y no tanto en los figurantes de los procesos analizados.

empleados se dedican a esta actividad, según datos facilitados por la empresa). En este subsector de la limpieza de instalaciones, *Servilimp* es la empresa líder en España, con una parte importante del negocio orientada al sector público como cliente. Precisamente, *Servilimp* ha crecido exponencialmente ganando concursos en centros públicos de forma consecutiva. La capacidad financiera de la empresa para asumir demoras es un factor determinante en su expansión en un sector en el que los pagos de las AAPP han sufrido retrasos sucesivos de más de un año, escenario acentuado en un contexto de ajustes presupuestarios en el sector público.

La gestión de la empresa se divide en varias unidades territoriales (Noroeste, Noreste, Levante, Centro, Andalucía y Canarias) contando cada una con un responsable de división que a su vez cuenta con responsables de negocio encargados de la gestión de las relaciones con varias organizaciones clientes. Des estos dependen por debajo los responsables de centro donde se desarrolla la actividad.

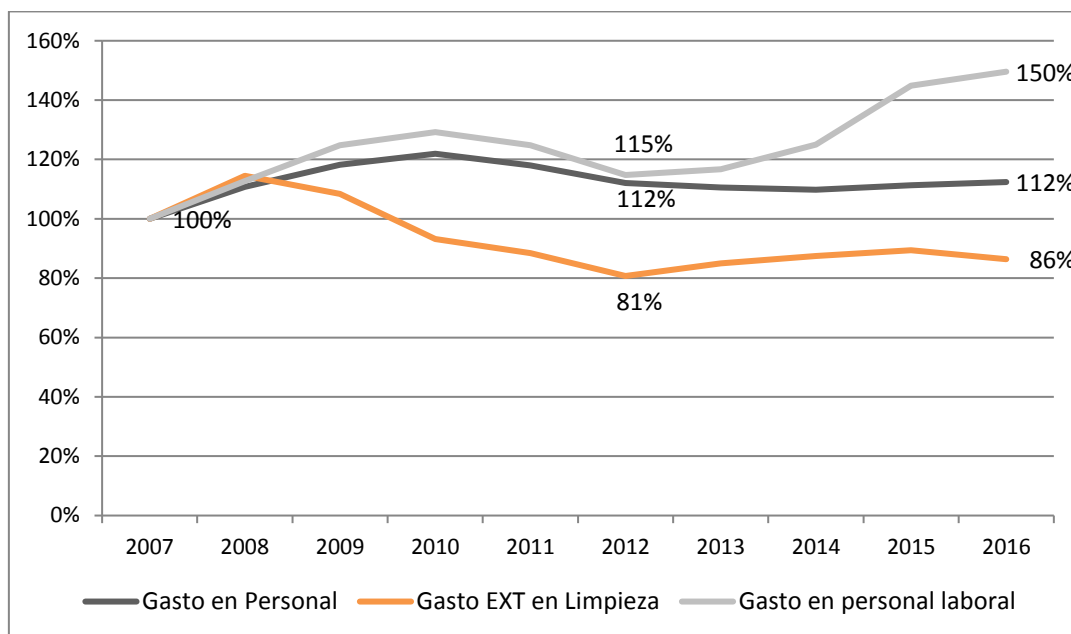
En tanto que el sector vive en un escenario de transferencias consecutivas de empresas en la explotación de servicios de unos u otros centros, esta estructura se adapta permanentemente a los clientes que se mantengan cada anualidad. Así, los responsables de centro son reasignados continuamente dependiendo de las adjudicaciones que se ganen o pierdan. En ese sentido, la plantilla por debajo de estos es variable en tanto depende de aquellos centros concedidos a *Servilimp* en cada momento, en tanto los empleados de centro están protegidos por la cláusula de subrogación. Esta estabilidad de plantilla no impide cambios en el modelo organizativo de cada centro, así como la desvinculación de trabajadores temporales. Una estructura central que coordina unidades autónomas (divisiones y centros de trabajo), en las cuales se aplica el modelo de gestión de la empresa para adaptarlo a las exigencias del entorno de cada unidad.

1.1. El centro de trabajo: campus universitario

El análisis organizacional que realizamos de la actividad de limpieza se centra en los servicios que *Servilimp* provee a un importante campus universitario en el área metropolitana de Barcelona. En esta universidad trabajan casi 7000 personas, contando además con casi varios miles de estudiantes de diferentes modalidades. Así, el campus se compone de multitud de edificios y espacios,

mayormente dedicados a labores docentes y administrativas, si bien cuenta con laboratorios, instalaciones deportivas, etc., circunstancia que hace que el desarrollo de la limpieza se diversifique aún más.

Gráfico 9.1. Variación anual porcentual del gasto en el campus universitario analizado (2007-2016)

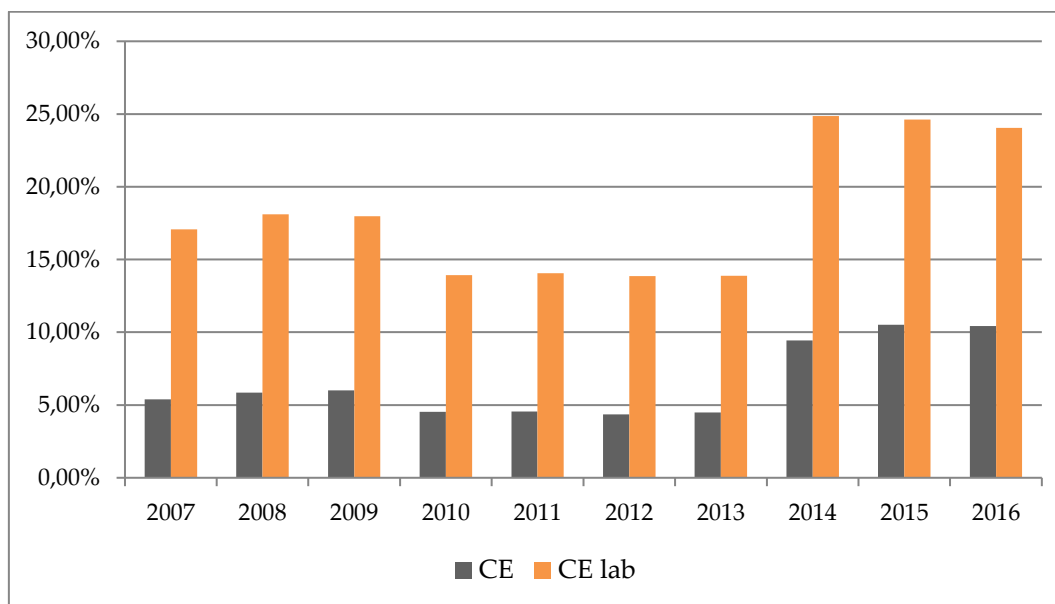


Fuente: Elaboración propia a partir de presupuestos anuales público (2016).

El gasto dedicado a los servicios de limpieza, si bien aumentó progresivamente hasta 2007, ha sido paulatinamente reducido desde el mismo inicio de la crisis en 2008 hasta 2012. Esta tendencia ha sido diferente en las partidas de gasto en personal interno, que hasta 2010 siguieron aumentando, año a partir del cual se redujo el gasto. Alcanzado 2012, se observa una reestructuración del gasto: el personal funcionario se reduce mientras el personal laboral aumenta un 35% hasta 2016. Así mismo, la partida de limpieza, que había sido reducida un 19% desde 2007 a 2012, aumenta un leve 5% (Gráfico 9.1).

Es decir, en la universidad estudiada se potencia a partir de la crisis la figura del personal laboral que, como hemos apuntado, es el potencialmente externalizable y con el que la AAPP cumple el rol de empleador. Así lo atestigua el aumento de los coeficientes de externalización en este campus universitario, más comprimidos en 2010 y aumentando en 2014 (Gráfico 9.2). Así mismo, a pesar del aumento del número de estudiantes, el gasto en limpieza ha sido reducido durante el período observado, lo que puede tener vinculaciones notables sobre diversas dimensiones de la calidad del empleo.

Gráfico 9.2. Evolución del Coeficiente de Externalización (CE) y del Coeficiente de Externalización Laboral en el campus universitario estudiado (2007 - 2016)



Fuente: Presupuestos anuales (2016)

Sobre la estructura organizativa de la plantilla a nivel operativo, jerárquicamente diferenciamos las responsables, las encargadas y las responsables de equipo. Esta última parece ser una figura creada para no remunerar como correspondería a las encargadas. En toda la parte de la universidad que provee servicio Servilimp existen dos encargadas y tres responsables, siendo la función de las encargadas principalmente revisar el trabajo realizado por las limpiadoras.

1.2. Triangulación de las RRL: invisibilidad y competencia desleal

En lo que se refiere a la negociación colectiva, esta tiene un protagonismo eminentemente sectorial, reduciéndose en el plano organizacional a conflictos por la (in)aplicación del convenio, la negociación del calendario laboral, los planes de movilidad interna y la resolución de quejas y peticiones de trabajadores concretos (Recio, 2012). La relación entre sindicatos y empresa es cordial, en tanto existe un mutuo reconocimiento de los papeles de ambos a cumplir. En ese sentido, no se registran conflictos graves más allá del seguimiento de una huelga del sector a nivel provincial.

Cabe destacar la existencia de una figura en la universidad que se dedica a gestionar la relación con los diversos proveedores de servicios externalizados.

“Cuando Servilimp dice "el cliente quiere" o "el cliente pide", este es el cliente” afirma una de las trabajadoras con mayor trayectoria de la empresa (Entrevista Raquel, Capítulo 10). Esta figura de hecho llega a mantener reuniones con las trabajadoras de limpieza para informarles de cambios organizativos. En la última de estas reuniones, informó sobre el recorte presupuestario que había realizado la Generalitat sobre el presupuesto de la universidad y, por la tanto, la necesidad de recortar un 15% de la plantilla. Los trabajadores no acataron la decisión, por lo que una solución intermedia fue el futuro reemplazo de personal jubilado de ocho horas por nuevos empleados de cuatro horas. No obstante, los trabajadores entrevistados aseguran que en algunos casos ni siquiera se produce tal reemplazo.

En todo caso, el aislamiento de las limpiadoras en el sector suele dificultar la adhesión y movilización sindical. Mientras en otros centros las limpiadoras suelen encontrarse más aisladas en el espacio, en el caso del campus universitario existen ciertas zonas de encuentro y reunión, si bien fragmentadas por cada facultad o centro específico. Esta fragmentación ha venido agudizada por la decisión implementada por el cliente (la universidad) de contar con dos proveedores de limpieza en espacios distintos, aludiendo a razones de aumento del tamaño del campus. No obstante, esta estrategia tiene impacto directo sobre la coordinación colectiva de los trabajadores de limpieza del campus, aislándolos doblemente a nivel organizacional.

Desde la óptica del modelo de la triangulación de las relaciones laborales, sí se observan ciertas dinámicas en las que el cliente juega un rol preponderante sobre empleador y empleados que tiene como resultado principal la imposición de criterios económicos:

“La competencia en los concursos públicos entre empresas. Las empresas tienen que tener una capacidad de financiación importante porque hay que soportar una demora larga en los pagos por parte de los clientes. Eso conlleva una competitividad en los precios que se ofrecen en los concursos.” (Gerente *Servilimp*)

Situación que, en última instancia, repercute sobre las propias condiciones de los trabajadores de la empresa. La gerencia de la empresa argumenta que, en tanto el recorte del 12% de la universidad impacta sobre ellos (de forma muy pronunciada como podemos observar en el gráfico 9.1), hace que tengan que “tomar medidas de contención del gasto”. Una contención que, dada la estabilidad otorgada por la cláusula de subrogación, se traduce en una progresiva reducción de horas y, paralelamente, medidas más drásticas:

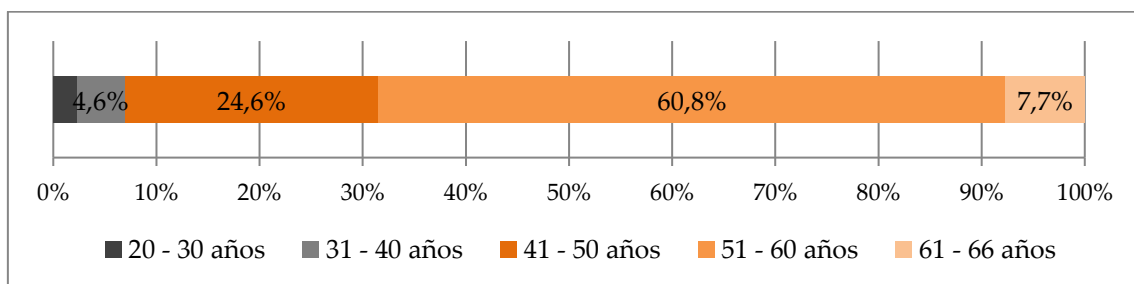
“Hemos optado por una medida legal que es el ERE, que puede tener varios alcances. Puede venir desde la extinción del contrato, argumentando a la Admón. que hay un cese de la actividad. Nosotros hemos optado por otro tipo, un Expediente de Regulación Suspensivo Temporal.”(Gerente *Servilimp*)

Esta preponderancia del cliente no sólo se traduce en los criterios económicos de los contratos de explotación, sino también en la falta de reconocimiento profesional de las limpiadoras, donde la feminización de la profesión se entrecruza con la consideración de sus funciones como domésticas y simples. Una situación que en última instancia intensifica la invisibilidad de las profesionales de la limpieza con la determinación de horarios asociales con el criterio de que no interfieran el normal funcionamiento de la actividad central de la universidad (Moreno et al., 2014). Así, la actividad de limpieza se realiza principalmente de 5 a 10 de la mañana, situación que las aísla aún más de otros trabajadores, dificultando las posibilidades de actividad sindical.

1.2.1. Condiciones de empleo en Limpieza: una síntesis organizacional

Sólo en el campus universitario estudiado, la empresa *Servilimp* cuenta con 130 trabajadores, de los cuales 119 son mujeres, de una edad avanzada (67% de empleados por encima de los 50 años) y con apenas presencia de trabajadores migrantes (5%, la mayoría extracomunitarios). En lo que se refiere a las condiciones de empleo, existe una alta estabilidad del empleo, con apenas un 4% de temporales (todas ellas mujeres).

Gráfico 9.3. Distribución por edad de trabajadores de *Servilimp* en universidad estudiada



Fuente: Datos facilitados por la empresa (2011).

Se destaca, por tanto, una alta feminización (constante en el sector), pero también una edad elevada y una alta estabilidad de la plantilla. Factores de carácter sectorial como la cláusula de subrogación del convenio colectivo explican este hecho, fomentando la estabilización de las trabajadoras. No

obstante, cabe también señalar estrategias de carácter organizacional. La empresa tiene como norma firmar contratos fijos en tanto le permite acceder a bonificaciones públicas que reducen el coste laboral final (Recio, 2011). Existiendo descuentos en las cuotas patronales por contratar de forma fija a mujeres, a parados y a mayores de 45 años, *Servilimp* hace uso de estos criterios en sus procesos de selección:

“[...] sí que tenemos mucho volumen de personas bonificables. [...] Por eso tenemos mucho contacto con entidades externas en temas de inserción y contratación. [...] Nos derivan perfiles con discapacidad o con riesgo de exclusión (violencia de género, inmigración, etc.). Esto ha generado, del mismo modo, una serie de bonificaciones o subvenciones, que han ayudado evidentemente, porque no, a salir adelante como empresa.” (Gerente de *Servilimp*)

Dinámicas organizacionales que promueven un perfil sociodemográfico determinado dentro del sector. Si bien la empresa no facilitó datos referidos al nivel educativo de la plantilla, uno de los criterios de bonificación es la difícil empleabilidad, medida regularmente por el nivel educativo. Si consideramos la disposición de categorías profesionales, se observa una concentración de puestos de trabajo intensivos, en tanto el 89% de la plantilla son peones de limpieza, con dispersos encargados de edificios, especialistas y responsables de equipo.

Tanto el representante sindical como el gerente de la empresa entrevistados aseguran que la categoría de peón de limpieza, salvo casos excepcionales, está plenamente compuesta por mujeres. Una categoría que ocupa la última plaza en las tablas salariales, ingresos que en todo caso se movían en 2011 en un margen reducido de los 13.720 (limpiadoras) a los 15.788 euros (supervisor de sector).

Unos **salarios** que se ven incrementados según pluses por antigüedad (generalizado por el arraigo común en la empresa) o asistencia (para evitar el absentismo). En otros centros con mayor actividad sindical se llega también a acuerdos extraordinarios para mejorar las tablas salariales: “[...] quitando la élite (hospitales y aeropuertos), no es un sector muy bien pagado. Se paga lo que está pactado en el convenio” (Gerente *Servilimp*). No obstante, al igual que ocurre en términos generales en el sector, los salarios tienden a reducirse por la alta tasa de tiempo parcial en la empresa (72%). Un tipo de jornada con mayor impacto en mujeres (76%) que en hombres (36%). Una distribución desigual que, intuimos, se produce de forma paralela al también desigual reparto de categorías profesionales en razón del sexo.

Las **jornadas** están en parte condicionadas por los horarios lectivos de la universidad. Así, se establecen jornadas comprimidas en turnos de mañana (de 5 a 9 de la mañana) y de tarde (pasadas las cinco de la tarde), justificando de ese modo la disminución de horas de trabajo y, por consiguiente, el menor coste laboral aun manteniendo la misma carga de trabajo (Recio, 2012). Una estrategia que busca, en todo caso, un rendimiento máximo de las limpiadoras:

“Además del ajuste de tareas, la contratación a tiempo parcial también se plantea como un medio para intensificar el trabajo. Por un lado la jornada de cuatro horas permite eludir el tiempo de descanso obligatorio (20 minutos) de jornadas mayores. De otro se considera que es un tiempo adecuado para exigir mayor intensidad.” (Representante Sindical *Servilimp*)

Los pocos trabajadores a tiempo completo, en su mayoría hombres en categorías de especialista, realizan tareas de carácter más específico que requieren una mayor inversión de tiempo como pueden ser la limpieza de grandes instalaciones de cristal o el pulido de suelos. Entendemos que existe un sesgo por parte de la empresa a la hora de distribuir estas posiciones dentro de la plantilla que, sirviéndose del argumento de una mayor especificación en las tareas, justifican la contratación de hombres en la empresa ofreciéndoles mejores jornadas y, en general, condiciones de empleo más óptimas. Además, la nueva política de reemplazo condicionada por los recortes marca que los nuevos contratos sean sólo de cuatro horas. No obstante, cabe mencionar que este ajuste se produce sólo para puestos feminizados (limpiadoras), mientras los nuevos contratos de categorías como cristaleros (hombres) siguen siendo de ocho horas.

Por su parte, la **formación** es bastante limitada. La empresa afirma organizar formación periódica para toda la plantilla sobre contenidos diversos para la mejora del proceso de trabajo. No obstante, desde la representación sindical se asegura que estas sesiones formativas se realizan una vez al año y únicamente sobre prevención de riesgos laborales.

El reclutamiento exclusivamente de mujeres para el puesto de limpiadoras es justificado, en parte, por el supuesto carácter eminentemente doméstico de las tareas a realizar. Así, bajo ese prisma, la formación puede llegar a ser considerada como innecesaria. Esta infravaloración profesional de las limpiadoras cobra especial gravedad en el centro que estudiamos en tanto existen ciertos espacios que requieren tratamientos específicos (laboratorios,

grandes superficies, etc.) así como la introducción de ciertas innovaciones en los instrumentos de trabajo (las microfibras, el doble cubo, etc.).

Así mismo, los mecanismos de **promoción interna** se suelen reducir al paso de limpiadora a encargada de área, rol que supone principalmente “coordinar el trabajo de su área, ajustar los trabajos cuando hay bajas y proveer de materiales a los trabajadores” (Recio, 2011). Una promoción que, en todo caso, no parece regirse por mecanismos formales sino, más bien, por consideraciones internas de lo/as responsables de centro.

2. MULTINACIONAL DE CONTACT CENTER

CALLSOLUTIONS es una multinacional americana enfocada en el negocio del contact-center con más de 64.000 empleados, contando con más de 108 contact-center locales en 21 países de todo el mundo. La compañía destaca aspectos tecnológicos-organizativos como la reducción de los tiempos entre llamadas o la contabilización del retorno de la inversión como las razones de su liderazgo en el mercado. Los servicios que esta multinacional ofrece a nivel mundial a sus clientes incluyen la adquisición de nuevos clientes, la atención al cliente, el soporte técnico y la gestión de programas en social media.

En España operan desde hace 20 años, tiempo en el que se han posicionado líderes en volumen de negocio en el sector. Cuentan con cuatro sedes, cada una de ellas con un director de operaciones del que dependen el resto de departamentos. Dos de las sedes en Sevilla, una en Madrid y una en Barcelona, centro en el que focalizaremos nuestro análisis organizacional.

2.1. El centro de trabajo: Hub multilingüe en Barcelona

La plataforma de *CallSolutions* en Barcelona cuenta con unos cuatro mil empleados aproximadamente, de los cuales 750 se encuentran en Barcelona. De estos, el 70% son mujeres. La edad media es de 33 años. En cuanto al nivel de estudios, hay una gran diferencia entre lo que son campañas nacionales de lo que son campañas multilingües. En las campañas nacionales, el nivel de estudios es básico. Pero en las campañas de trabajo multilingües, al ser gente que viene de su país (muchos han venido a estudiar), el 70% son licenciados.

La diferencia de Barcelona respecto a las sedes del resto del mundo es su carácter de hub (centro) multilingüe. Es decir, la compañía invierte en Barcelona por la diversidad de la propia ciudad para que, así, se instalen clientes a nivel multilingüe. El centro de Barcelona cuenta con un 45% de trabajadores de diferentes países de Europa (el más representativo es Francia, seguido de Italia). La Directora de RRHH aduce este hecho a “un tema de costes y porque Barcelona es principalmente una de las ciudades europeas que es económicamente más barata para tener a una persona multilingüe trabajando, pero además el personal que tiene es nativo, a diferencia de otras ciudades más baratas como Belgrado o Lisboa”, aspectos que son valorados por muchos clientes. Precisamente sobre los clientes, el centro de Barcelona provee servicios a una gama heterogénea de sectores: automoción, Banca, Seguros, Distribución y Bienes de Consumo, Electrónica y Alta Tecnología, Medios de Comunicación, Servicios de Salud, Transporte y un largo etcétera. El tipo de servicio prestado a los clientes en Barcelona es sobretodo customer-care (atención al cliente).

Así mismo, es reseñable hacer hincapié en la disposición de la arquitectura y el espacio. El edificio de *CallSolutions* en Barcelona cuenta con seis plantas. La primera de ellas está dedicada a departamentos de Administración y soporte, donde se encuentra RRHH. Cada una del resto de plantas está dedicada íntegramente a los proyectos desarrollados para un sólo cliente. De ese modo, por ejemplo, en la planta cuatro se concentran exclusivamente los equipos dedicados a una importante marca de electrodomésticos. Así mismo, los trabajadores de cada planta están también divididos espacialmente por origen, con el único nexo común del Project Manager (Coordinador).

2.2. Triangulación de las relaciones laborales: Mecanismos de adaptación continua a las exigencias del cliente

En lo que se refiere a la negociación colectiva, los conflictos entre Dirección y Comité de empresa han sido usuales en los últimos años. Desde conflictos por casos individuales de mobbing (el caso del propio miembro del comité entrevistado), despidos no justificados, acciones de protesta en el edificio por despidos improcedentes hasta movilizaciones más sistemáticas por la planificación de expedientes de regulación de empleo. Cabe señalar que la dirección de RRHH, una vez se le pregunta por la gestión de las diferentes nacionalidades de la empresa, señala al colectivo francés como el más difícil

porque “son muy sindicalistas. A nivel social están muy avanzados y se nota un montón. Son maleducados a veces en sus peticiones” (Directora RRHH *Callsolutions*).

Desde una óptica de triangulación de las relaciones laborales, los empleados tienen una relación permanente con los clientes usuario, proceso que viene determinado por la relación de negocio que se establece entre *Callsolutions* y las empresas que contratan sus servicios. En general, la Dirección de la empresa dispone de una serie de mecanismos formales e informales para adaptarse a las exigencias del cliente: desde la contratación de trabajadores nativos, la imposición de ciertas nacionalidades en la coordinación de los equipos de trabajo (a pesar de que sean de diferentes nacionalidades), a la estandarización de los acentos, o la exigencia de determinados niveles formativos. Requisitos diversos que en muchos casos difieren de una campaña a otra, de un cliente a otro, de un contrato a otro, etc. Y que, por tanto, hace que un mismo empleado pase de ser considerado apto a no cumplir los requisitos de una campaña a otra. Situación que sugiere que el alto nivel de rotación en la empresa no sea considerado un impedimento por parte de la Dirección sino la posibilidad de adaptarse permanentemente a las exigencias del cliente.

Siguiendo con la adaptabilidad de la empresa a las exigencias del cliente, uno de los fenómenos más ilustrativos es la división de los equipos por razón de nacionalidad. “Que los países estén divididos en diferentes equipos no depende sólo del tamaño, sino también de las exigencias del cliente”, aducen desde la representación sindical. Este tipo de dinámicas se traslada al ámbito social y personal. Desde RRHH se reconoce que “normalmente se forma un poco de gueto”, aunque argumentan que se debe a su “afinidad idiomática” y a que son “culturalmente iguales”.

En todo caso, todos los trabajadores entrevistados reconocen que la lengua que usan mayormente es su idioma nativo, no sólo con el cliente sino entre compañeros. Los coordinadores de equipo generalmente también son de la misma nacionalidad, reforzando estas dinámicas. Se crean, así, “burbujas culturales e idiomáticas” que reproducen los modos y las interpretaciones del país de origen de los trabajadores. Mecanismos perseguidos por los clientes y planificados por parte de la empresa. No obstante, existe un departamento donde el cliente (un portal de viajes) no impone estos criterios y, de facto, la interacción entre los distintos trabajadores independientemente de su origen es mayor.

Así mismo, la formación inicial implementada por *Callsolutions* versa no sólo sobre aspectos técnicos de los productos del cliente, sino también sobre la filosofía y objetivos del cliente para adaptarse a sus modos y usos para, en última instancia, actuar como parte del engranaje organizativo de la empresa cliente. Se observa, por tanto una posición preponderante del cliente, imponiendo los criterios de la relación de negocio establecida con la empresa sobre la relación de empleo (condiciones de trabajo) y con una delimitación muy estricta sobre la relación de servicio que se establece entre trabajadores y clientes usuarios.

2.2.1. Condiciones de empleo en Contact-center: una síntesis organizacional

En lo que se refiere a las condiciones de trabajo en la empresa, desde la dirección de RR.HH. aseguran que el sector de contact-center cuenta con unos márgenes muy ajustados y con unos costes salariales muy altos que no permiten mucha flexibilidad, no teniendo prácticamente nada más que ofrecer que un salario en base a convenio. “¿Eso qué hace? Que tengamos movilidad en esos perfiles, que se vayan y que mientras estén, el nivel de exigencia hacia la compañía sea muy alto, por lo que la insatisfacción de esa gente trabajando con nosotros es alta”, asevera la Directora de RRHH.

En ese sentido, la **estabilidad** en la empresa es baja, siendo el tiempo medio de los empleados en el centro de Barcelona de tres años. La mayor parte de los contratos a los agentes telefónicos es de obra y servicio, estando estos vinculados a la vigencia de la campaña firmada entre *CallSolutions* y el cliente. En el caso de que una campaña termine y comiencen a trabajar en otra, son despedidos y contratados de nuevo al cabo de una semana. También hay casos de contratos permanentes una vez los agentes superan un período de años, pero la perdurabilidad de estos contratos están ligados de igual modo a la vigencia de la relación cliente – proveedor. En todo caso, pese a la imagen de temporalidad del sector, el miembro del comité entrevistado considera que “a raíz de la crisis hay algo más de arraigo”.

Respecto a los salarios, estos se ajustan a lo pactado a nivel sectorial (según apuntado por RRHH). No obstante, estos márgenes se ven reducidos por el tipo de **jornada**, siendo que el tiempo parcial en la empresa supera el 90% en los puestos de agente telefónico. El formato estándar en la empresa son los 1000

euros por 6 horas al día. Los turnos son de mañana, de 08:00 a 14:00, y de tarde, de 14:00 a 20:00. Existen casos excepcionales de operadores con mayor antigüedad en la empresa que preservan jornadas completas de ocho horas. Así mismo, también existen jornadas de cuatro horas, generales en mujeres con hijos.

Tabla 9.1. Nivel salarial en *Callsolutions* según categoría profesional.

Categoría	Salario b/a
Jefe de Área	30.767,77
Jefe de proyectos	26.528,65
Técnicos superiores	22.289,54
Jefe administrativo y Técnicos medios	19.638,19
Coordinador de campaña	16.751,34
Team Manager y Formadores	15.991,64
Experto de producto	13.864,49
Gestor telefónico	13.256,73
Auxiliar de mantenimiento y oficios	13.059,22

Fuente: Convenio colectivo sectorial (2012)

Respecto a las categorías profesionales, en tanto el nivel de rotación es alto, la **movilidad profesional** no es muy habitual. Sin embargo, tanto desde RRHH como desde el comité de empresa, se señala que a partir de la crisis principalmente ha habido un cambio en la forma en la que los trabajadores instrumentalizan el sector:

“Pero también hay gente que tiene su vida montada aquí y ven este trabajo como el que van a realizar durante el resto de su vida. Son gente por ejemplo que tienen títulos universitarios pero ya no tienen salida. Gente que no han tenido oportunidad de trabajar en su sector. ¿Qué hacen? O buscan otro trabajo o se adaptan y deciden quedarse en la empresa.” (Representante sindical de *Callsolutions*)

En todo caso, aquellos trabajadores que desean hacer carrera dentro de la empresa, tienen ciertos techos. Siendo gestor telefónico la posición más común, se puede llegar a aspirar a ser supervisor (coordinador de campaña) o formadores, con grandes limitaciones para puestos superiores. Así, las aspiraciones de movilidad son reducidas en contraste con el nivel educativo presente en los trabajadores del sector y de la empresa.

Precisamente, la compañía asegura hacer mucho hincapié en unos de los mecanismos principales de desarrollo profesional de los agentes telefónicos: la **formación** continua. Una vez que la empresa inicia un proyecto con un cliente,

realiza campañas masivas de contratación. Previamente a la incorporación a sus puestos de trabajo, los nuevos empleados realizan una formación extensa y a tiempo completo durante un mes de lunes a viernes sobre contenidos técnicos del producto o servicio del cliente, así como la filosofía del cliente. Período de formación que, no obstante, no es remunerado y tras el cual los trabajadores han de realizar un examen de capacitación que, en caso de no superar, implicaría su desvinculación automática con la empresa sin compensaciones de ningún tipo.

Así mismo, tanto el Comité como algunos trabajadores apuntan que en los últimos años (a partir de la crisis) ha habido un cambio cualitativo respecto a la formación. “Antes sí que nos daban formación a lo largo de los años, nos actualizaban. Pero ahora, por ejemplo, yo hace más de dos años que estoy sin formación” (Representante sindical). Circunstancia que genera escenarios en los que la información que los agentes dan a los clientes sobre los productos es recogida en internet, en lugar de ser información directa. Del mismo modo, en lo que se refiere al **ritmo de trabajo**, desde la representación sindical se señala también una progresiva mayor “taylorización” de los procesos de trabajo, en los que prima la cantidad de llamadas atendidas sobre la calidad y resolución atendiendo al cliente.

Respecto a la **representatividad**, en el comité (en el que hay hasta cuatro sindicatos distintos) existe una relativa correlación entre la mayoría de mujeres en la empresa (70%) y en el Comité (55%). Sin embargo, no es así en el caso de los trabajadores extranjeros: mientras en la empresa representan el 45% de la plantilla, en el Comité son sólo 4 de 16 miembros, de los cuales dos son de países hispano-parlantes mientras los otros dos son un francés y un italiano.

3. MEDIANA EMPRESA DE COLECTIVIDADES

CATERCAT es una empresa de 32 años, nacida en un grupo empresarial familiar con presencia en el mercado de la alimentación en Cataluña desde hace más de seis décadas. La empresa está especializada en los servicios de restauración para colectividades, actividad para la que han desarrollado un sistema propio de gestión integrada de funcionamiento en todos los centros donde opera, para, en última instancia y según aseguran, poder seguir manteniendo un contacto familiar con los trabajadores y los clientes.

Esto contrasta con la estrategia de grandes multinacionales que operan en el sector, que generalmente concentran la actividad en grandes cocinas centrales a partir de las que distribuye las comidas preparadas a sus diversos clientes. *Catercat*, por el contrario, se centra en un servicio de restauración social colectiva por cliente. Si bien esta estrategia fue inicialmente fortuita por la falta de capital para la instalación de una gran cocina centralizada, hoy día se entiende como parte de la filosofía de la empresa. Es decir, invertir en las instalaciones del cliente como elemento diferenciador en el sector.

La empresa cuenta con unos 850 trabajadores, que proveen alrededor de 15.000 comidas diarias en los más de 60 centros en los que desarrolla su actividad, el 90% de ellos en Cataluña (sobre todo el área metropolitana de Barcelona) y focalizando su actividad eminentemente en centros hospitalarios (el 75% de los centros en los que opera). El sanitario es el ámbito quizás más complejo como cliente en el sector por la necesidad de proveer permanentemente el servicio con requerimientos específicos según paciente. Un nicho del sector en el que las multinacionales o pequeños proveedores suelen ver más difícil optimizar recursos y en el que la compañía se ha asentado de forma estable (Antentas, 2012).

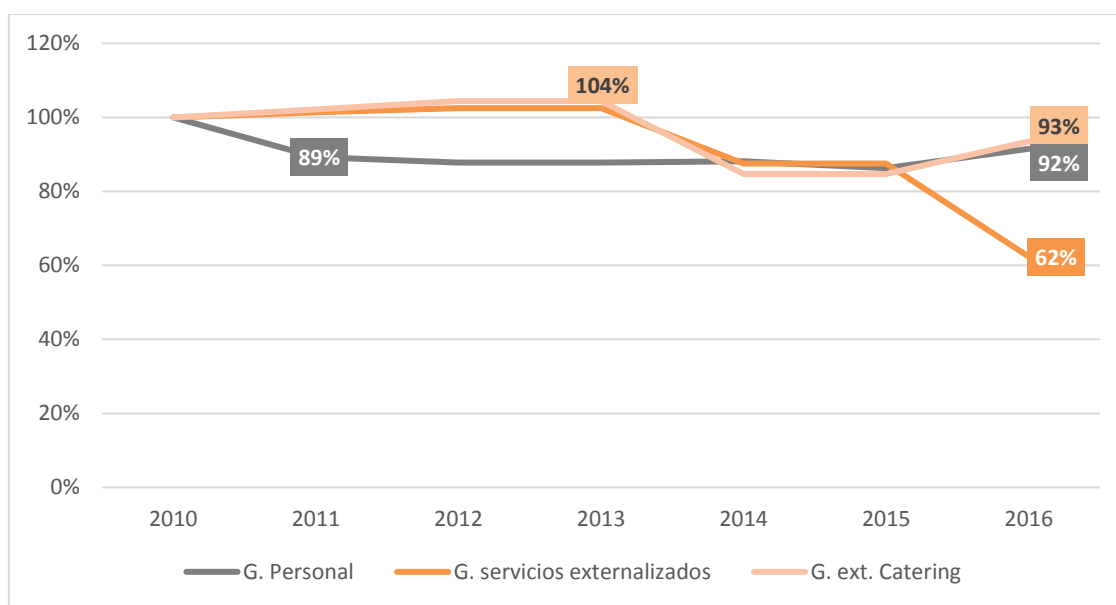
A nivel administrativo, la empresa cuenta con unos servicios centrales, de los que dependen ocho departamentos que organizan aspectos generales de la empresa a nivel de RRHH, finanzas, etc. Entre ellos, se encuentra el departamento de operaciones, que se encarga de coordinar la actividad directiva de los propios centros de trabajo. Estos cuentan con organigramas semejantes: un equipo administrador del centro, un equipo de mantenimiento y un equipo de trabajo encargado de la provisión del servicio de catering (Antentas, 2012).

3.1. El centro de trabajo: catering de hospital público

Enmarcándose dentro del foco de actividad de la empresa, el centro de trabajo analizado es un importante hospital del área metropolitana de Barcelona en el que *Catercat* lleva gestionando el servicio de catering durante los últimos 15 años, proveyendo alrededor de 3000 comidas diarias. Este hospital ha sido señalado recientemente por el Departamento de Salud de la Generalitat como uno de los menos eficientes. Esta eficiencia se mide en base a indicadores como el porcentaje de ingresos superiores a 20 días o el número de hospitalizaciones

potencialmente evitables. Contrasta con el hecho de ser el hospital mejor valorado por los pacientes en toda Cataluña. En 2011 el Conseller de Salut reiteraba la necesidad de recortar gastos, especialmente en lo referente a proveedores.

Gráfico 9.4. Variación porcentual del gasto en centro hospitalario estudiado (2010 - 2016)



Fuente: Elaboración propia a partir de presupuestos públicos.

Cabe contextualizar estas valoraciones con los datos sobre variación porcentual en las partidas de gasto del hospital (Gráfico 9.4), donde el gasto de personal, salvo por un recorte de un 11% en 2011, se ha mantenido estable hasta incrementarse en 2016. Un ajuste puntual y relativamente menor al conjunto del sector sanitario en el período de crisis. En lo que se refiere al gasto en servicios externalizados, estos no vieron un descenso hasta 2014, cayendo un 38% incluso en 2016 respecto a 2010. No obstante, la partida dedicada al catering de colectividades ha sufrido un recorte menos intenso, en parte por la importancia que implica la calidad y preparado de comidas para pacientes de un hospital. Entendemos que frente a una política de ajuste por parte de la Administración Catalana, la gerencia del Hospital mantiene una estrategia de mantenimiento de recursos para sostener la calidad del servicio a los pacientes.

En lo que se refiere a las instalaciones de *Catercat* en el hospital, la cocina se divide en diversas áreas separadas: recepción y almacenaje, preparación, cocina, almacenaje de comida preparada y lavado, además de dos áreas más de cara al público (cafetería y comedor). Mientras cada área cuenta con un manager para

gestionar la comunicación con las otras áreas, el chef supervisa y controla todo el proceso (Antentas, 2012).

3.2. Triangulación de las relaciones laborales: especialización clientelar y divergencias de aplicación de acuerdos colectivos

Tal como asegura la representante sindical del sector en el área metropolitana de Barcelona, mientras el conjunto de empresas de colectividades compiten entre ellas de forma desleal rebajando continuamente el precio del servicio que ofrecen (con el consiguiente impacto sobre el empleo y sus condiciones), en *Catercat* siguen una política opuesta. Mantienen o aumentan el precio del menú con la garantía de mantener o aumentar de igual manera la calidad del servicio que ofrecen.

Existen varios factores principales que ayudan a comprender esta posición: la especialización en el sector sanitario (con las especificadas que requiere como cliente), un aumento reducido de clientes y la confección de objetivos y estrategias influenciadas por una gestión familiar del negocio. De estos factores, se entiende que la inversión tecnológica que *Catercat* realiza en las instalaciones del hospital para conseguir una mayor especialización, además de una consiguiente reducción de costes sin reducir el precio del servicio. Estrategia que exige comprender y negociar con todos los actores que juegan un papel en la triangulación de las relaciones laborales: “Esto requiere muchos cómplices. Tienes que buscar la complicidad del hospital, del comité de empresa, de los trabajadores, de los bancos... Es enriquecedor, pero desgasta.” (Responsable de operaciones).

No obstante, existen ciertas tensiones con los trabajadores devenidas de la negociación colectiva. En el centro de *Catercat* se aplican dos convenios colectivos distintos. Mientras 85 de los 100 trabajadores del catering trabajan bajo el convenio sectorial de Hostelería, los otros 15 lo hacen bajo el acuerdo colectivo del propio hospital. Esta situación se da lugar a causa de que la cocina era gestionada de forma pública por el propio hospital hasta hace unos años. A medida que su gestión fue externalizada, los trabajadores de nueva incorporación fueron siendo cubiertos por el convenio sectorial, si bien aún permanecen una porción de empleados con mejores condiciones, principalmente en una escala salarial superior para las mismas categorías y en

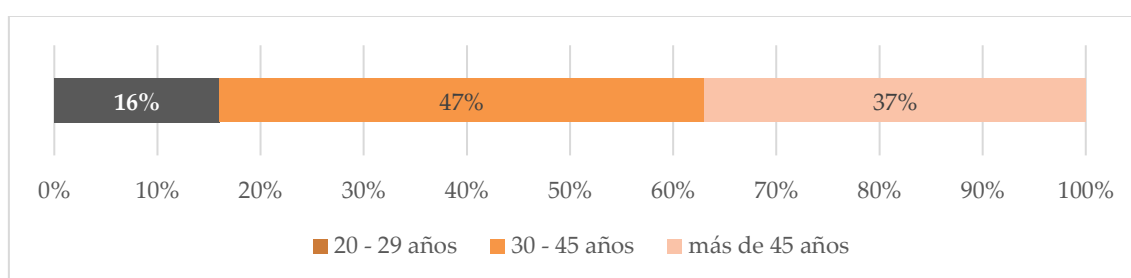
la realización de menos horas de trabajo a lo largo del año para el mismo tipo de jornada (completa).

Este fenómeno genera conflictos internos entre los trabajadores y con la Dirección en tanto que evidencia la reducción de costes laborales que existe detrás de la externalización. No obstante, tanto los trabajadores como la representación sindical aseguran haber normalizado esta situación en tanto la entienden como transitoria.

3.2.1. Condiciones de empleo en colectividades: una síntesis organizacional

En el centro cuentan con un gerente administrativo (apoyado por un asistente administrativo) y, bajo este, un jefe de cocina (apoyado por un asistente) que coordina la actividad de la cocina y gestiona el contacto diario directo con el cliente. Así mismo, el sitio tiene un oficial de calidad y tres dietistas focalizados en los requerimientos específicos de los menús para los pacientes.

Gráfico 9.5. Distribución de la plantilla por rangos de edad



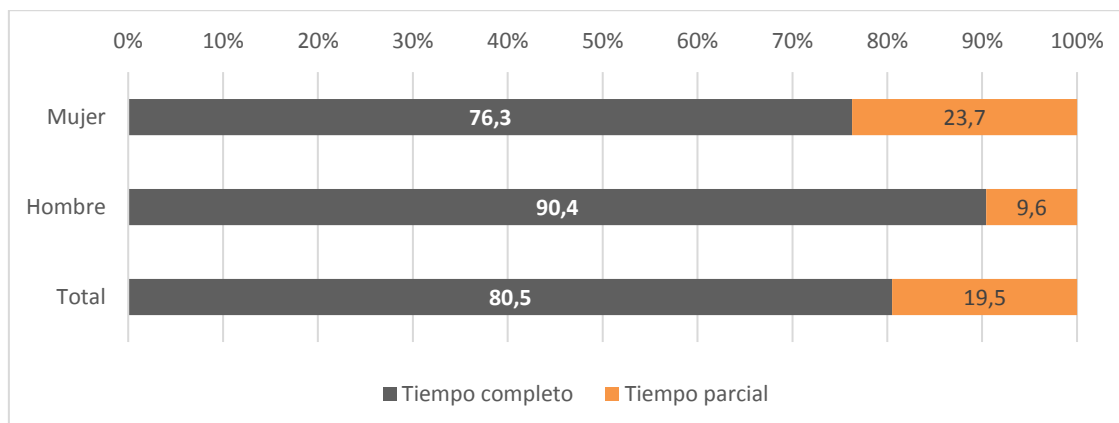
Fuente: Datos facilitados por la empresa (2008)

En el momento del estudio, las instalaciones de *Catercat* cuentan con 100 trabajadores en las instalaciones del hospital estudiado, con un alto porcentaje de mujeres (70,4%). El grupo de edad más importante del personal es el de los trabajadores de 30 a 45 años, seguidos por los trabajadores mayores de 46 años (Gráfico 9.5). Una plantilla madura, si bien no envejecida. En cuanto a los trabajadores extranjeros, estos representan aproximadamente un tercio del personal.

En cuanto al tipo de **contrato** implementado en la empresa, los datos muestran niveles inferiores de temporalidad que los registrados en el sector en general (21,1%). Caso semejante a lo que se refiere al tipo de **jornada**, en tanto el nivel de tiempo parcial es más bajo que a nivel sectorial (Gráfico 9.6). No obstante, sí que la distribución del tipo de contrato y del tipo de jornada según sexo sigue la

tendencia sectorial de registrar mayores niveles de temporalidad y parcialidad en las mujeres.

Gráfico 9.6. Distribución del tipo de jornada según sexo



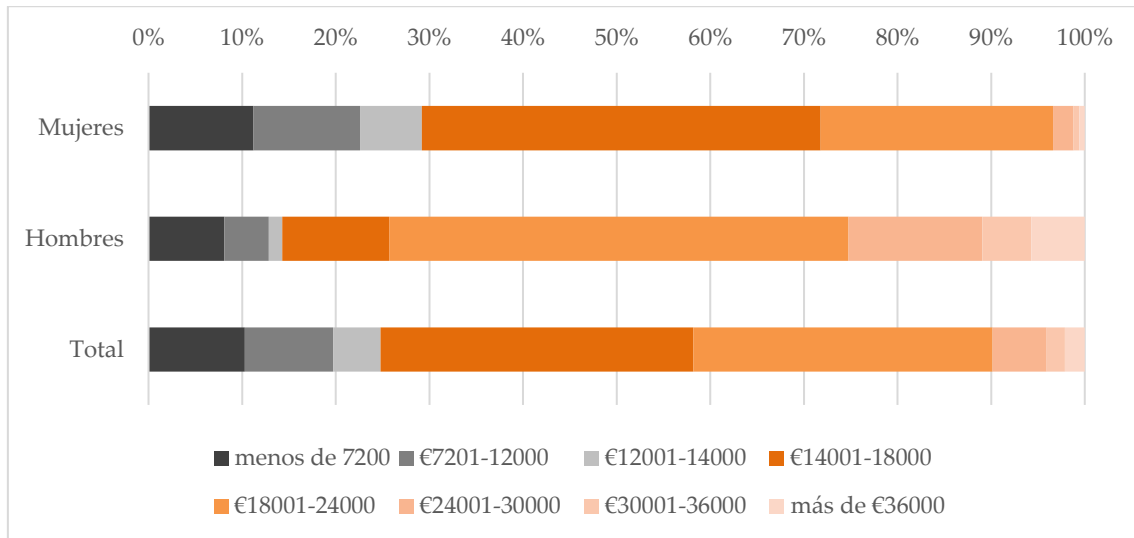
Fuente: Datos facilitados por la empresa (2008)

En lo que se refiere a la distribución de **categorías profesionales**, la principal categoría es la de asistente de servicio (37%). El asistente de servicio es una figura ambigua dentro de la empresa utilizada para cubrir las necesidades variables del servicio en cada momento, desde las propias de servir comida a las de limpieza de las instalaciones. Esta categoría sirve, por tanto, como mecanismo de reajuste funcional y económico, siendo cada vez más utilizada para reclutar personal para la empresa. Las otras categorías principales son los empleados de catering (16%) y los cocineros (12%). Los cocineros representan la categoría más alta entre los hombres (59 de 210) (Antentas, 2012). Cabe mencionar que más del 50% de las mujeres de la empresa están incluidas en la categoría de asistente de servicio, siendo la mayoritaria para ellas. Mientras, en los hombres la categoría mayoritaria es cocinero, la mejor considerada, siguiendo con la distribución desigual de las condiciones de trabajo según sexo. Este desigual reparto de categorías, sumada a la distribución del tipo de jornada, genera una concentración de **salarios** bajos en las mujeres de la empresa respecto a los hombres (Gráfico 9.7).

Los asistentes de servicio que trabajan a tiempo completo cobran alrededor de 1100 euros mensuales, siendo este el salario mínimo establecido a nivel sectorial. La Dirección de la empresa se escuda en el convenio colectivo para evitar mejoras salariales en un contexto de crisis y reducción presupuestaria de su principal cliente, así como la relativización del salario respecto a otras dimensiones del empleo en *Catercat* que se consideran favorables respecto a las condiciones generales del sector: “¿Al final qué es el trabajo? ¿Es sólo

económico o todo lo que hay alrededor?”, se pregunta el Responsable de operaciones de *Catercat* (refiriéndose a horarios, flexibilidad, conciliación, etc.).

Gráfico 9.7. Distribución de los salarios según sexo



Fuente: Datos facilitados por la empresa (2008)

Relacionado con esto último, en las instalaciones de *Catercat* se ha implantado la tecnología de línea fría, que ha modificado en gran medida la **organización del trabajo**. En general, en las cocinas de línea caliente los procesos de trabajo se realizan con un ritmo de trabajo muy acelerado con los tiempos que requiere el posible degradado de comidas preparadas. Por el contrario, la tecnología de línea fría permite producir con hasta cuatro días de antelación (dependiendo del producto) lo que decelera el ritmo y elimina prácticamente los turnos de noche y de fin de semana (salvo para un reducido número de trabajadores encargados del servicio a los usuarios). Una innovación tecnológica que tiene impacto no sólo en el ritmo de trabajo, los turnos y los horarios, sino sobre otras dimensiones:

“Una de las cosas que nos motivó a hacer todo el cambio tecnológico es la mejora de las condiciones de trabajo. Si tú puedes producir con 96 horas de antelación, puedes organizar los horarios de otro modo, puedes hacer una cocina nueva... al hacer una reforma de la cocina, todo mejora. Si tú trabajas en una cocina vieja, en la que no inviertes y en la que no innovas, pues hay más riesgo de tener accidentes en malas condiciones. [...] Nosotros damos de comer 365 días al año, pero si puedo organizar el trabajo para trabajar en un buen horario, de lunes a viernes, la gente se implica más en el trabajo y en su familia, y están más contentos.” (Responsable de operaciones de *Catercat*)

No obstante, estas inversiones podrían no buscar en primer lugar la fidelización del cliente ni la mejora laboral de los trabajadores, sino precisamente la reducción de costes laborales:

“Ahora el problema que tenemos es que nos han hecho hacer línea fría, que es una manera de ahorrarte personal de fin de semana. Se deja todo en línea fría y el domingo, en lugar de venir 5 cocineros, con que venga uno es suficiente. Y la gente que envasa para arriba y ya está.” (Representante sindical *Catercat*)

En todo caso, respecto a la mejora de los **horarios** de trabajo, estos varían según el área de trabajo dentro del proceso de trabajo, pero se mantienen dentro de un margen que no suponen tiempos asociales. En preparación de alimentos la jornada se desarrolla generalmente de 7:00 a 15:00, mientras en lavado se trabaja una hora más tarde (de 08:00 a 16:00). Igualmente, al ser precisa la provisión permanente del servicio para los pacientes del hospital, los trabajadores se alternan periódicamente turnos de 10 horas y 40 minutos. Un tipo de turno que, una vez los trabajadores negociaban con la empresa, fue preferible a repartir esas horas de trabajo en otras jornadas.

Por último, la **formación** implementada en la empresa se centra en los cursos obligatorios de iniciación a nuevos trabajadores en materias de prevención de riesgos laborales y en manipulación de alimentos. Desde la representación sindical se considera muy limitada la inversión en este aspecto por parte de la empresa, si bien la Dirección se muestra satisfecha por la combinación de inversión en innovación organizativa y tecnológica junto a cápsulas formativas para familiarizarse con estos cambios.

4. CONCLUSIONES

Observamos en los casos estudiados mecanismos para minimizar el riesgo de conflicto que pueden tener efecto sobre una desvinculación laboral con el centro de trabajo, principalmente en aquellas actividades on-site. De ese modo, hipotéticos compañeros en los centros de trabajo modifican su relación en una de tipo proveedor y cliente-usuario. En la actividad off-site analizada, la externalización se desarrolla de forma completa (laboral y de localización), reforzando la relación de negocio entre proveedores y empresas clientes (Havard et al, 2009). Observamos así, en términos generales, una superposición de la relación de negocio sobre la de empleo y la de servicio, con ciertas

excepciones en el caso del caso de catering. Allí, una cierta política por parte del cliente en el cuidado de la calidad del servicio así como una convergencia en estos términos por parte de la empresa proveedora facilita un mayor equilibrio en aspectos relativos al empleo. Así, encontramos que las dinámicas sectoriales analizadas anteriormente se reproducen salvo para este último caso.

De ese modo, observamos como elemento fundamental de la mala calidad del empleo en contact center la imposición de criterios sobre el volumen de llamadas atendidas, intensificando los procesos de trabajo. En lo que se refiere a limpieza, destacan las cuestiones relativas al tiempo, ya sean los horarios asociales o las jornadas parciales, con el consiguiente efecto de estas sobre los salarios. En el caso de catering, el tipo de tecnología introducida en la preparación y conservación de alimentos propicia una organización de los turnos y los horarios más acorde con ritmos de vida más usuales. Si bien, esto no impide que se reproduzcan determinadas dinámicas sectoriales como los bajos salarios y los ritmos de trabajo intensos. No obstante, la estabilidad otorgada por la cláusula de subrogación sigue otorgando en estos dos últimos casos un eje altamente positivo sobre el que pueden llegar a girar el resto de dimensiones del empleo.

10. ANÁLISIS INDIVIDUAL: INTERACCIÓN DE LAS DIMENSIONES DE LA CALIDAD DEL EMPLEO

“Todas las familias felices se parecen unas a otras; pero cada familia infeliz tiene un motivo especial para sentirse desgraciada.”

Leon Tolstoi – Anna Kanerina

Si bien pueden existir ciertos consensos sobre aquellos aspectos que hacen que un empleo sea de calidad, las razones por las que un trabajador perciba su empleo como precario pueden variar en base a determinados condicionantes subjetivos que pueden estar basados en el perfil sociodemográfico de los sujetos. No sólo por cuáles son las dimensiones que no cumplen ciertos mínimos, sino por el formato que adquieren y por el peso relativo que unos aspectos del trabajo tienen para unos trabajadores y otros. La carga familiar, las trayectorias precarias, la sobrecualificación y otras circunstancias personales pueden modificar aquellas dimensiones que cumplen un papel protagonista para cada trabajador.

Así, entendemos que “los relatos que circulan en la sociedad [...] corresponden a razones prácticas de sujetos sociales en conflicto por la producción y la distribución tanto de lo material como del sentido” (Alonso y Fernández, 2013). De ese modo, encontraremos en las entrevistas a los trabajadores de los sectores y empresas analizadas elementos y dotaciones de sentido a la progresiva erosión de la relación de empleo en situaciones de externalización.

En ese sentido, la forma en que la externalización aísla organizacionalmente ciertas actividades puede traducirse en una concentración de determinado tipo de trabajadores que, según su perfil sociodemográfico, percibe de forma diversa la articulación de las dimensiones del empleo. Así lo hemos observado a nivel sectorial en lo que se refiere al sexo, el nivel educativo y la edad.

De ese modo, en este capítulo se presentan una serie de nueve análisis de entrevistas a diferentes trabajadores dentro de los sectores y organizaciones estudiadas. Estos han sido seleccionados en base a la cualificación y al sexo, conformando de ese modo los perfiles con mayor presencia dentro de cada sector en base a las variables claves detectadas en el capítulo 8.

1. LIMPIEZA

A partir de la detección de dos perfiles diferenciados dentro del sector de limpieza (tabla 8.15), destacaba sobremanera el de las mujeres de baja cualificación en contraposición a los hombres de la misma categoría. Las entrevistas realizadas en la empresa han sido de ese modo enfocadas según los perfiles detallados en la siguiente tabla.

Tabla 10.1. Perfiles entrevistados en el análisis individual de limpieza

	María	Raquel	Diego
Sexo	Mujer	Mujer	Hombre
Cualificación	Baja	Baja	Baja
Edad	49	57	56
Estudios	Secundarios	Primarios	Primarios
Origen	Bolivia	Española	Español
Familia	4 hijos (1 menor de edad)	2 hijos (independizados)	1 hijo (mayor de edad)

1.1. María: mujer de baja cualificación

María es una mujer de 49 años boliviana que en el momento del estudio trabaja para la empresa desde hace tres años. Su inserción en la empresa fue a través de redes familiares (su marido y dos hijas trabajan en *Servilimp*). Su trayectoria laboral ha estado eminentemente marcada por situaciones de desempleo, pobreza, precariedad, inestabilidad e informalidad. Esto ubica su percepción de ciertas condiciones de trabajo con cierto relativismo. La posibilidad de acceder a determinados beneficios sociales como el paro trabajando en *Servilimp* es percibido de forma positiva. No obstante, destaca la sensación de satisfacción

que sentía en su trabajo anterior como cuidadora de una persona mayor al “estar haciendo algo grande por alguien”.

En lo que se refiere a aspectos relativos a la calidad del empleo, quizás el aspecto más valorado por parte de la entrevistada es la autonomía con la que puede desarrollar su actividad:

“Me gusta este trabajo porque como me dan una zona, te organizas para tenerlo limpio. Si esto lo tengo que tener para las ocho, pues digo "hago un poquito de esto ahora, y mañana lo otro". Yo me organizo.” (María, *Servilimp*)

Así mismo, el ambiente de trabajo positivo con las compañeras y el apoyo de su jefa son percibidos como un elemento de arraigo a su actual empleo. No obstante, María insiste en la dureza de las tareas realizadas y la carga física que conlleva. Si bien no son más duros que trabajos anteriores. En todo caso, esta carga física se traduce en problemas de espalda que agravan molestias ya presentes por la edad como la artrosis, lo que le lleva a desear cambiar de trabajo en los próximos años por algo más tranquilo. Situaciones empeoradas por el intenso ritmo de trabajo ya presente de por sí en el sector y que en la empresa se agudiza con el no reemplazo de compañeras jubiladas. A ese respecto, María señala el estrés que genera una mayor carga de trabajo en el mismo período de horas. Situaciones que vincula con su carga de trabajo en el hogar:

“Bueno, ahora como una compañera se ha jubilado, ya su trabajo se ha de repartir también. Ahora ha aumentado un poco más. Y hay días que también hago alguna compra, cocino, y cuando llega mi esposo ya está la comida hecha, la mesa puesta.” (María, *Servilimp*)

Si bien esta disposición de tareas familiares es justificada precisamente por la cuestión de la jornada, en tanto María tiene un contrato de cuatro horas y su marido (cristalero en la misma empresa) un contrato de ocho. A ese respecto, María insiste en su deseo de realizar más horas por una cuestión eminentemente salarial. No percibe elementos positivos en la jornada parcial para la conciliación en tanto su hijo tiene 14 años y es “autónomo”, refiriéndose a que desde pequeño no contó con la disposición de sus padres por el trabajo. De ese modo, la entrevistada ha solicitado sin éxito a la empresa repetidamente un aumento de horas. Las horas libres por la tarde no son percibidas como tiempo libre sino como oportunidad para realizar otros trabajos informales. Esta necesidad de más horas es vinculada principalmente con la cuestión de los ingresos que compense los escasos ingresos del hogar: “Yo lo que quiero es

dinero” asevera María cuando se le pregunta cómo mejorar su calidad de vida en el trabajo. Esos ingresos se refieren también a cuestiones futuras, es decir, una pensión adecuada, la posibilidad de crear un negocio propio o tener ahorros que se puedan usar en casos de urgencia.

Los horarios son señalados como un problema principalmente por la falta de transporte público durante la madrugada. No obstante, la posibilidad nueva de acudir diariamente al trabajo junto a su marido en coche (recientemente adquirido) ha aminorado la percepción del horario como un problema.

Otros aspectos como la estabilidad apenas son abordados, entendemos por una falta de expectativas de mantener un empleo que resulta insuficiente en términos económicos. La posibilidad de formarse así como la apreciación de elementos de desarrollo profesional dentro de la empresa no es contemplada. Lo importante para María en ese aspecto es cumplir a rajatabla cada día con las zonas que debe limpiar. De igual modo ocurre con el papel de los sindicatos dentro de la empresa, a los que no menciona como soporte de ningún tipo en sus demandas a la empresa. Se percibe en términos generales una visión instrumental del empleo, no recomendable para familiares ni allegados pero suficiente como vía de supervivencia ante la amenaza del desempleo.

1.2. Raquel: mujer de baja cualificación

Raquel es una mujer española de 57 años con 23 años de trayectoria en la empresa. Antes de este empleo, se había dedicado exclusivamente al trabajo del hogar, pero a partir de una depresión a causa de la muerte de una hermana, acepta una oferta de trabajar en *Servilimp* a través de contactos para “no hacer trabajar la mente tanto”. Su motivación inicial para este trabajo, por tanto, no fue tanto económica sino anímica.

Si bien comenzó con un contrato de cuatro horas, progresivamente a lo largo de muchos años ha ido aumentando el número de horas hasta las actuales ocho. Este aspecto, más que una consideración positiva, genera malestar en Raquel al considerar injusto que sólo se firmen contratos de cuatro horas actualmente en tanto la empresa considera que “durante las últimas cuatro horas las limpiadoras ya no rinden”. En estos aspectos apreciamos cómo Raquel focaliza su trabajo como un instrumento de socialización, reconocimiento y empoderamiento personal por encima de cuestiones económicas. No obstante,

cabe anotar que Raquel, dentro de su categoría, es una de las empleadas que cobra más dentro de la empresa por antigüedad.

Inciendo en aspectos positivos, precisamente Raquel apunta el ambiente humano que hay en diversos centros de la universidad donde ha trabajado anteriormente. No es el caso actualmente, en tanto señala como punto más importante a modificar para la mejora de su empleo...

“...que hubiera mejor ambiente. Al principio, había compañerismo entre las compañeras. Te apoyaban y arropaban. Ahora no, ahora hay mucha labia. Te dan muchas puñaladas. Ya que no tenemos un comité que nos apoye, más unión y compañerismo. Por todo lo demás, está bien.” (Raquel, *Servilimp*)

Situación agravada por prácticas de aislamiento por parte de la empresa, rotando permanentemente a las empleadas de centro dentro de la universidad para que no tomen contacto personal con los trabajadores del centro. Destaca en ese sentido el apoyo social por encima de otros como elemento principal que le podría permitir sentirse bien en su trabajo. Esta falta de compañerismo viene acompañada así mismo de una falta de eficiencia e interés por parte del comité de empresa. A ese respecto, dada su larga trayectoria, Raquel señala la diversa actuación de los comités en base a la empresa proveedora que esté en la empresa para la resolución de un conflicto relativo a las vacaciones:

“Al principio no nos hacían caso los delegados. Van a su bola porque hoy eres delegado, mañana eres encargado. Un poco vendida la cosa. Y no nos echaban cuenta de nada. E insistimos continuamente sin la ayuda de los sindicatos.” (Raquel, *Servilimp*)

Esta situación cambió a raíz de la entrada de una amiga de Raquel como delegada de empresa, a la que presionó de forma personal hasta que consiguió que diversas reivindicaciones de las limpiadoras fueran escuchadas por el comité para negociarlas con la empresa. Es destacable por tanto el sentido colectivo de Raquel con respecto a su empleo. Su percepción de un buen empleo se fundamenta en el apoyo social y su acción dentro del empleo se enfoca en la reivindicación de demandas colectivas.

Respecto a los horarios, a pesar de verse obligada a despertarse a las cuatro de la mañana, Raquel se muestra satisfecha en tanto se ha acostumbrado y le permite tener gran parte de la tarde libre. No obstante, percibe de forma negativa la falta de flexibilidad por parte de la empresa con este horario incluso con vacaciones y días libres y de permiso. En diversas situaciones en las que

Raquel se ha visto en la obligación de cuidar de su marido (enfermo de cáncer), tanto las supervisoras como el comité de empresa se han mostrado inflexibles para que pudiese pedir una excedencia:

“Acudí también al comité. Tengo una amiga que es del comité y la llamé por teléfono. Y me dijo "si te lo hacen a ti, se lo tienen que hacer a todas". Vamos a ver, si hay discreción. Además, lo mío no es por capricho. No tenían argumentos. Podía haber pedido excedencia.” (Raquel, *Servilimp*)

Respecto a las tareas desarrolladas, Raquel destaca la falta de preparación y formación por parte de la empresa para realizar su trabajo: “Tú pensabas que era lo que hacías en tu casa y veías a las más veteranas y se hacía diferente”. Sobre posibilidades de mejora dentro de la empresa, Raquel cataloga de “paripé” los procesos de promoción interna en tanto las personas que acceden a puestos de encargadas, lo hacen a través de contactos.

No existe, sin embargo, una preocupación destacable por el estrés generado por el ritmo de trabajo. La entrevistada asume que la auto-organización y autonomía permiten distribuir las tareas de forma variable. Señala cómo otras compañeras se saturan al no llegar a los objetivos diarios. No obstante, es destacable cómo esta falta de estrés y agotamiento mental se da en base a la posibilidad de organizarse a lo largo de ocho horas de trabajo en lugar de cuatro.

1.3. Diego: hombre de baja cualificación

Diego es un hombre español de 56 años que trabaja como cristalero en *Servilimp* desde hace tres años. Anteriormente trabajó en la construcción. Su trayectoria en ese sector, a pesar de la relativa inestabilidad, le ha reportado sueldos considerablemente más altos que los propios del sector de limpieza. No obstante, una vez iniciada la crisis y encontrándose sin estudios ni una experiencia en otro sector, accedió a trabajar en *Servilimp* a través del contacto de su mujer (también limpiadora en la empresa).

A partir de aquí, observamos en las palabras de Diego una sensación constante de desazón respecto a su empleo por la cuestión salarial, significativamente menor a sus sueldos anteriores (830€): “Si no hubiese crisis, volvería de cabeza a la construcción porque gano el triple”. Este elemento parece determinar la visión de conjunto del resto de dimensiones del empleo. Así, reconociendo que

la construcción era más exigente físicamente y le requería más tiempo, esto no parece compensar el salario que cobra:

“El sueldo va en todo. Te limita mucho. [...] Tengo más tiempo, sí, pero ¿qué cosas puedes hacer sin dinero? [...] Sí, a ver, ahora llego a casa, como, me duermo un ratillo. Muchos días voy a buscar a mi mujer al trabajo.” (Diego, *Servilimp*)

Una mayor disponibilidad de tiempo no es percibida positivamente para una mejor distribución de tareas en el hogar, en tanto no muestra una disposición a un reparto igualitario de tareas. Respecto al tiempo, cuando se le pregunta por la jornada y el horario, asevera: “Sí, ocho horas (de 6:00 a 14:00). Cogiendo cartones gana uno más”, vinculando de nuevo la cuestión salarial con el resto de condiciones. Tampoco la estabilidad que le otorga el contrato se percibe de forma especialmente positiva, en tanto en la construcción la inestabilidad formaba parte de la naturaleza del sector sin que resultase problemático.

De igual modo, sobre posibles riesgos laborales, el entrevistado afirma no subir más de tres peldaños porque no cobra plus de peligrosidad. Así, respecto a la carga física, el ritmo y el estrés en su actual puesto, Diego lo compara constantemente con su experiencia en la construcción percibiendo su puesto actual no severo en esos aspectos. Aun así, reconoce un aumento de la carga de trabajo como consecuencia de los recortes. Situación que, en todo caso, parece gestionar bien a nivel individual, incidiendo en la autonomía de la que goza para desarrollar las tareas.

Así, más allá del salario, Diego incide en la monotonía de las tareas como elemento que cabría modificar, al alternar sus tareas básicamente entre limpiar cristales y limpiar persianas. No obstante, se percibe un efecto usuario en la disposición a realizar unas tareas por encima de otras en base a la proyección que se realiza en los usuarios del servicio, mostrando una mayor predisposición y satisfacción con su trabajo cuando interacciona con maquinaria:

“Lo que más me gusta es andar con la maquinilla. [...] No sé, me satisface más. A lo mejor, cunde más la faena o se ve más. Ves un trozo de suelo que lo has dejado brillantito. Enseguida la gente lo ve, se nota. Igual los cristales no lo ve tanta gente.” (Diego, *Servilimp*)

Sobre las posibilidades de promoción, el entrevistado ha intentado acceder a aquellos puestos que realizan limpieza de altura para poder acceder al plus de peligrosidad, pero los recortes presupuestarios han congelado este tipo de puestos:

“Sí, ya lo hemos hablado, pero no me lo han ofrecido. Hoy están las cosas muy mal. Cada vez hay menos gente. Si se van, ya no vuelven a entrar. Mal tiempo para andar...”. (Diego, *Servilimp*)

De igual modo, Diego señala la falta de formación inicial y continua para realizar sus tareas. No obstante, afirma que los materiales son idénticos a los que utilizaba para limpiar la obra.

2. COLECTIVIDADES

Siguiendo los perfiles diferenciados dentro del sector de Colectividades (tabla 10.2), detectamos en las mujeres de media cualificación un perfil preeminente en el sector, seguido de los hombres de media cualificación. Se han desarrollado por tanto las entrevistas en la empresa analizada siguiendo esa clasificación, encontrando los perfiles detallados en la siguiente tabla.

Tabla 10.2. Perfiles entrevistados en el análisis individual de limpieza

	Carmen	Eduardo	Isabel
Sexo	Mujer	Hombre	Mujer
Cualificación	Baja	Media	Baja
Edad	48	38	28
Estudios	Estudios profesionales superiores (administración)	Estudios profesionales medios (electrónica)	Bachiller (estudiando auxiliar de enfermería)
Origen	Española	Español	Ecuador
Familia	1 hija (mayor de edad)	Divorciado (2 hijos de 6 y 2 años)	Soltera con pareja

2.1. Carmen: mujer de media cualificación

Carmen es una mujer de 48 años que trabaja como auxiliar de servicio (ASL) en la empresa desde hace ocho. Trabajando desde los 16 años, anteriormente ha intercalado períodos largos de trabajo en tiendas de planchado de ropa, etapas de desempleo y trabajos de limpieza en casas combinando siempre con el cuidado de su hija, hoy de 27 años. Su experiencia en Catercat es la primera en el sector de colectividades (y la primera en restauración en general).

Carmen es una “corretornos”, es decir, cubre las bajas y vacaciones de otros compañeros. Actualmente sus tareas se centran en el preparado y emplatado de ensaladas y postres, pese a que habitualmente se hace cargo de tareas de limpiado. Durante una etapa fue responsable del descargue y limpiado de los carros, tarea que pidió cambiar, no sólo por su dureza sino porque era la preparación de los platos el trabajo para el que se consideraba que mejor estaba preparada y motivada. A ese respecto, asegura valorar por encima de todo el hecho de que le gusta el contenido de su trabajo así como el ambiente de trabajo:

“Me gusta el trabajo que hago. Ahora pues a lo mejor los compañeros, que te llevas bien. Los jefes, por lo menos conmigo, nunca han tenido nada, me hablan bien, con respeto. O sea, me siento a gusto.” (Carmen, *Catercat*)

Una trayectoria marcada por trabajos con un elevado aislamiento social ha podido influir en la valoración de las relaciones dentro de la empresa. Circunstancia que en todo caso no le impide señalar la distribución de tareas en base al sexo: “Nadie quiere la limpieza”. En ese sentido, Carmen señala que ningún hombre trabaja como ASL y, por tanto, se exime de las tareas más duras: la limpieza.

No obstante, se destacan beneficios de la nueva organización del trabajo consecuente de la implantación de la línea fría:

“Ahora, el hacerlo el día antes nos permite no ir de culo, no ir corriendo. Es eso. Porque, claro, antes tenías la lista que te dan, y a lo mejor te pedían cuarenta manzanas. [...] Y a las cinco y media empezaba la cinta. Luego a lo mejor tenías compota. A emplatar compota. [...] No vas tan de culo” (Carmen, *Catercat*)

Lo que Carmen señala es una dependencia continua de las necesidades previstas e imprevistas del servicio a las que los empleados habían de adaptarse permanentemente, con poco espacio para la auto-organización. Actualmente, con la implantación de la línea fría se señala una mayor estandarización de los tiempos y los ritmos. No obstante, se percibe como unos impedimentos parecen haber sustituido a otros, dinámicas devenidas de un recorte de presupuesto en personal coincidente en el tiempo con la implantación de la nueva tecnología:

“Ahora hacen una cinta detrás de otra. Hay más volumen en menos cantidad de tiempo. Y prácticamente menos personal, porque hay dos turnos. De la mañana, dos chicas de 8h a 16h y dos chicas de 11:30 a 19:30. O sea, es la misma cantidad de faena, pero menos horas y más volumen” (Carmen, *Catercat*)

Así mismo, a pesar de cumplir actualmente con turnos de siete días seguidos laborables, se muestra conforme con este tipo de organización asocial del tiempo. No parece ser un impedimento para la conciliación con su vida familiar y personal. Su hija es independiente y su marido se encuentra en situación de desempleo, circunstancia que ha hecho que Carmen superponga el valor de su empleo como fuente de recursos del hogar, a pesar de los impedimentos que puedan causar los turnos asociales así como la modificación continua de estos en base a las sustituciones que necesite cubrir la empresa. No obstante, la entrevistada apunta que cuando su hija era menor, rechazó ofertas de trabajo por dedicarse a su cuidado. Sin embargo, sí que muestra cierta disconformidad con los horarios, en tanto el único deseo de cambio que muestra respecto a su empleo se refiere al carácter asocial de estos:

“Me gustaría de mañana siempre. Porque la tarde es duro. Y aparte el horario, porque de 11:30 a 19:30 no tienes ni mañana ni tarde.” (Carmen, *Catercat*)

No se destacan, en todo caso, comentarios negativos referentes al salario. La trayectoria precaria de Carmen hace que, siendo un empleo estable y a tiempo completo, el salario pueda considerarse suficiente en balance con otras dimensiones. Durante su etapa en la empresa ha superpuesto puestos donde cobra menos salario al año (por pluses salariales de dedicación) por ocuparse de aquellas tareas que le aportan mayor autorrealización.

2.2. Eduardo: hombre de media cualificación

Eduardo, hombre divorciado de 38 años y con dos hijos menores, es jefe de cocina en las instalaciones de *Catercat* en el hospital estudiado. Su trayectoria laboral comenzó orientada hacia la restauración general, saltando muy tempranamente hacia el catering de colectividades en *Catercat*, empresa para la que trabaja desde hace 20 años.

Su carrera dentro de la empresa ha sido progresivamente ascendente a lo largo de los años, pasando de aprendiz a ayudante de cocina, luego cocinero, segundo de cocina y finalmente su posición actual como jefe de cocina en las instalaciones del hospital, en el que trabaja desde hace 10 años. Todo a pesar de no contar con ningún tipo de formación previa en la restauración, circunstancia que Eduardo ve intrínseca al sector:

“O sea, tú demuestras que lo sabes hacer, ¿vale? Y una vez lo has demostrado pues ellos te convalidan tu sabiduría, digamos, con la categoría y fue un poco así...”
(Eduardo, *Catercat*)

Es decir, el entrevistado traza una línea directa entre los conocimientos adquiridos por los trabajadores y su categoría profesional, justificando de ese modo su promoción. Su posición actual implica multitud de tareas de cocinado, lo que hace al entrevistado no considerar necesario seguir ascendiendo, valorando más la posibilidad de dedicarse más a las tareas de cocina, que son las que realmente le satisfacen:

“[...] echo de menos cocinar y sé que si la cosa... que si voy subiendo cada vez cocinaré menos y no me gusta mucho la idea de eso...” (Eduardo, *Catercat*)

Su situación hace que no se haya planteado prácticamente nunca un cambio de empresa, superponiendo incluso el reconocimiento personal del que goza sobre el reconocimiento económico, del que también disfruta. En ese sentido, Eduardo valora muy positivamente su salario haciendo hincapié también en los horarios y turnos en comparación a la restauración:

A ese respecto, el entrevistado incide en la flexibilidad con la que cuenta:

“Bueno, no tengo ningún horario... yo vengo a las siete porque yo me pongo... o un día vengo a las siete o un día vengo a las seis y media... o un día vengo a las ocho o sea, no tengo ningún horario marcado... no tengo horario ni para venir ni para irme...” (Carmen, *Catercat*)

De ese modo, Eduardo se puede permitir compatibilizar sus horarios de trabajo con el cuidado compartido de sus hijos. Así, aquellos días en los que ha de buscar a sus hijos a la guardería (tres días a la semana) sale algo antes. En todo caso, el cuidado de los hijos recae principalmente en su exmujer, haciéndose cargo de ellos solamente fines de semana alternos:

“¿Los días que voy a buscar a los niños? Por la mañana hago exactamente lo mismo, lo único que me vengo a las tres y media a comer, bueno, un poco el grupo de responsables de cafetería, con el técnico de calidad, la gente que está al despacho un poco... todos a las tres y media nos vamos a comer. Yo como y a las cuatro me marcho, voy a buscar a los peques, nos vamos a casa, o al parque, o a merendar o a la piscina, donde nos dé la gana... mmm... se quedan a cenar conmigo en casa, los baño, y los llevo a su casa...” (Carmen, *Catercat*)

Aun así, el entrevistado considera disponer de poco tiempo personal más allá del trabajo, los niños y sus tareas del hogar. En ese sentido, considera que la

flexibilidad horaria también juega en su contra facilitando su disponibilidad laboral a las demandas del trabajo.

Con todo, Eduardo valora muy positivamente el contenido de su trabajo principalmente por la falta de monotonía y la variedad de tareas que realiza. En ese sentido, el entrevistado también señala el buen ambiente de trabajo y el apoyo entre unos y otros como uno de los elementos fundamentales:

“Yo creo que la gente aquí está bastante contenta y el trato entre todos es bastante humano... y yo creo que la gente eso... bueno, yo también lo valoro bastante... [...] lo que más valoro y lo tengo súper claro... es el trato con la gente que trabaja conmigo, tanto por debajo como por arriba. Eso es lo que más valoro con diferencia.” (Carmen, *Catercat*)

Destaca de ese modo el entorno laboral como elemento cohesionador no sólo entre los trabajadores, sino entre el equilibrio individual para considerar positivamente las condiciones de empleo.

2.3. Isabel: Mujer de baja cualificación

Isabel, mujer de 28 años y de origen ecuatoriano, trabaja como ASL en la cafetería del centro estudiado desde hace tres años, con un recorrido de ocho años en la restauración y el turismo: campings, restaurantes y hoteles. Desde que llegase con su familia a España, Isabel ha vivido con frustración no haber podido continuar sus estudios, habiendo sido sus planes entrar en la universidad en Ecuador. Actualmente, una vez es independiente económicamente, ha retomado sus estudios como auxiliar de enfermería, estudios que espera le abran profesionalmente las puertas de la dietética y la nutrición.

Isabel explica como la estabilidad es uno de los elementos que más valora de su actual puesto de trabajo, cuestión que de facto le hizo marchar de su trabajo anterior:

“Pero yo ya era una empleada que llevaba cinco años y me dicen de nuevo "No, te damos el paro y ven en mayo que te volvemos a dar de alta", pues como que no. Y entonces decidí marcharme.” (Isabel, *Catercat*)

Así, su contrato permanente a tiempo completo cobra especial relevancia en la medida que le aporta una estabilidad no disfrutada anteriormente. A ese

respecto, pese a reconocer que las condiciones de trabajo son adecuadas, considera que no es suficiente para sentirse satisfecha:

"En sí, el trabajo, no me dice nada. Como que no me hace crecer, no me aporta cosas nuevas, pues podría cambiar perfectamente y hacer otra cosa. Si estoy aquí, es por el salario." (Isabel, *Catercat*)

Su empleo toma por tanto un rol instrumental y transitorio (máximo dos años), en la medida que le permita poder reorientar su carrera profesional hacia otros ámbitos como la enfermería y/o la dietética, para lo que se está formando actualmente. A ese respecto, sus aspiraciones de promoción se concentran en poder formar parte del equipo de dietética del hospital que diseña los menús para los pacientes. Mientras tanto, Isabel consideraría adecuado que hubiese un reconocimiento de la categoría profesional que de facto desarrolla: la de camarera, en lugar de la de ASL reconocida en su contrato, salarialmente inferior.

Así mismo, destaca la manera en que Isabel vincula la flexibilidad horaria, la autonomía y el estrés a la hora de señalar aquellos aspectos que mejorarían su empleo:

"Yo creo que el hecho de no tener horarios. Porque entonces puedes dedicar el tiempo que tú quieras a los trabajos que tú quieras o ayudar a quien tú quieras. Puedes coger tu tiempo y dedicar el espacio que tú quieras. Y sin ninguna presión de "me tengo que quitar a una hora y tengo que hacer estas cosas". Quiero decir que me puedo organizar yo. Creo que esto es muy importante, porque te sacas un estrés de encima increíble." (Isabel, *Catercat*)

La entrevistada sobrepone así el reconocimiento profesional, materializado en la capacidad de decisión, como elemento de mejora del empleo. Todo a pesar de considerar que su salario (1100) no resulta suficiente para llegar a fin de mes.

Llama la atención como algunos aspectos que podrían ser problemáticos para otros perfiles, resultan relativamente deseables para Isabel. Durante la entrevista explica los cambios de horarios y tareas que tienen dentro de la cafetería, lo que es percibido como una oportunidad de hacer menos monótono y repetitivo su trabajo:

"La verdad es que es muy monótono estar haciendo cafés toda la mañana, emplatando embutidos o estar cortando pan. Entonces, como que vamos rotando, vamos cambiando la semana y, entonces, vamos cambiando el trabajo también." (Isabel, *Catercat*)

Esta introducción de variedad en las tareas es una forma de disminuir la carga física que ya de por sí implican sus tareas, sobre todo en las muñecas. Con todo, determinadas situaciones de estrés devenidas de la interdependencia entre los empleados resultan inevitables:

"El estrés viene de dentro. A ver. La organización que tenemos nosotros. Cuando una persona está en su lugar y sabe lo que tiene que hacer, como lo ha de hacer y el tiempo que tiene para hacerlo, genial. Ahora, cuando una de estas personas no está controlando este tiempo y lo que debe hacer y cuando lo tiene que hacer, y porque está distraída, en este momento comienza el caos y las situaciones críticas." (Isabel, *Catercat*)

Finalmente, sobre aquellos aspectos relativos al papel del comité, Isabel expresa cierta perplejidad sobre la falta de participación de los trabajadores en el diseño de los nuevos horarios una vez se implantó la línea fría en el centro de trabajo. Por el contrario, fue un proceso llevado a cabo a puerta cerrada entre Dirección y Comité.

3. CONTACT CENTER

Como observásemos en la tabla 8.15, dentro del sector de contact center detectamos un perfil mayoritario, mujeres de media cualificación, seguido del de hombres de media cualificación. Las entrevistas realizadas en la empresa se han desarrollado siguiendo esta clasificación, recordando que tanto el sexo como el nivel de cualificación resultan decisivos en la configuración de condiciones de empleo en base al resultado del análisis de correspondencias múltiple (Gráfico 8.14). Aspectos como el origen no han sido así determinantes en la selección de los perfiles. En tanto la empresa estudiada es un centro multilingüe, ha resultado complejo poder contactar con españoles dentro de la empresa. No obstante, no resulta un criterio que deba desequilibrar los resultados del presente capítulo.

Tabla 10.3. Perfiles entrevistados en el análisis individual de limpieza

	Estela	Valeria	Yoann
Sexo	Mujer	Mujer	Hombre
Cualificación	Media	Media	Media
Edad	47	38	42
Estudios	Estudios universitarios (Biología)	Estudios universitarios (Turismo)	Secundarios
Origen	Italia	Italia	Francia
Familia	Soltera sin hijos	Vive en pareja (1 hijo)	Casado sin hijos

3.1. Estela: mujer de media cualificación

Estela es una mujer de 47 años italiana que trabaja desde hace dos años y medio en *Callsolutions*. Tras haber estudiado biología en su país, alternó diversos trabajos en el sur de Italia en la economía sumergida relacionados con el comercio y la hostelería. Hace seis años vino a Barcelona con su expareja para estudiar un master. No obstante, tras un período de búsqueda de trabajo comenzó a trabajar en el sector de contact center, empleo al que acudió como última opción. Tras un año abandonó este empleo para comenzar un largo período de inestabilidad, paro y precariedad coincidente con la crisis, trabajando como dependienta, traductora, camarera, profesora de italiano, cuidadora de perros y encuestadora: “Tenía que sobrevivir. La crisis ha sido muy fuerte”. Precisamente su entrada en *Callsolutions* se produce tras un largo período de desempleo en el que Estela vuelve al sector a pesar de que se había propuesto no hacerlo:

“Volví al contact center porque estaba fatal. No tenía opción. Era verano, no tenía ingresos. En aquel momento me salvó.” (Estela, *Callsolutions*)

Su implicación con el trabajo, por tanto, es instrumental, afirmando repetidamente la falta de autorrealización y de motivación en el trabajo. Así, Estela entiende que un trabajo al menos le debería generar algo de entusiasmo para poder levantarse cada mañana. Cabe apuntar que actualmente la entrevistada vive repetidos episodios de ansiedad y depresión:

“Estuve varios meses de baja por ansiedad y luego por depresión. El motivo era el trabajo, pero me pasaron cosas graves personales y familiares. Mi vida en aquel

momento no tenía nada ni nadie para apoyarme. La mayoría de horas las pasaba en el trabajo, y me afectó. Todavía voy al psicólogo, aunque sólo una vez al mes. No estoy en una fase aguda.” (Estela, *Callsolutions*)

Si bien el desencadenante fue personal, Estela afirma haber vivido situaciones similares en otros empleos que no repercutieron de forma tan negativa. Así, señala el alto nivel de estrés, el carácter repetitivo y automático de las tareas así como el alto grado de control de los tiempos y de las acciones de los empleados como desencadenantes de su crisis de ansiedad.

Por su parte, el estrés que Estela señala viene motivado por diversos factores. Principalmente, la organización del trabajo implica un ritmo intenso en la recepción de llamadas así como en la cumplimentación de fichas por cliente atendido. Los empleados tienen directrices para atender como máximo en 8 minutos cada llamada, aunque no esté resuelta la consulta. Así mismo, existe un equipo de “vigilantes” que controlan los tiempos de trabajo así como el contenido de las llamadas de todos los trabajadores. Cuando una llamada no está siendo atendida en el puesto de uno de los agentes, suena una alarma que alerta de su ausencia, siendo motivo de despido una acumulación de estas alarmas. Respecto a las propias llamadas, Estela explica también cómo la actitud de los clientes cómo fuente de estrés:

“Yo soy paciente, soy capaz de guiarles y de calmarles. Hay algunos que llaman enfadados y ni saludan. Depende del día, me afecta esa agresividad. No te escuchan, te gritan, te insultan. Ahí cortas la llamada. Hay algunos que son tranquilos, pero no te escuchan. Son mayores y hay que ser pacientes. [...] Hay clientes teledictos que llaman llorando desesperados.” (Estela, *Callsolutions*)

Así mismo, Estela siente cómo los coordinadores transmiten su estrés sobre el resto de empleados a través de sus exigencias y el tono con el que las realizan. Por su parte, el salario bajo que percibe le impide poder vivir sola, circunstancia que le genera estrés dada su edad. En términos generales, Estela parece ser una persona empática que en un ambiente altamente exigente y con pocos estímulos positivos como el trabajo en contact center la sitúan en una posición de fragilidad, potenciando posibles situaciones de estrés y ansiedad.

Con todo, Estela encuentra elementos positivos en el ambiente de trabajo, sobretodo comparándolo con otros empleos anteriores:

“Lo bueno de este trabajo es que hay un ambiente multicultural con un nivel un poco más alto. En un ambiente de trabajo automático, el poder hablar con licenciados de diferentes cosas, los días se hacen más interesantes. Yo he trabajado

con camareros y aburren las conversaciones. En este trabajo al menos las conversaciones son estimulantes, puedes aprender algo.” (Estela, *Callsolutions*)

Ambiente que no sólo es percibido como positivo por lo estimulante de las relaciones, sino por el apoyo que ha obtenido por parte de compañeros y coordinadores cuando lo ha necesitado en sus episodios de ansiedad. Estela dibuja de esa manera una escala en la que las relaciones, el número de horas trabajadas y la formalidad del contrato son destacadas como únicos puntos de arraigo a su empleo:

“Lo mejor del trabajo son las relaciones humanas con los compañeros y con los clientes. El tiempo (30 horas) está bien. Y el contratito está bien, con tu derecho a paro. Y no te engañan en el contrato.” (Estela, *Callsolutions*)

En ese sentido, también el papel del comité es señalado como relevante, destacando la ayuda recibida en un caso de absentismo por ansiedad, siendo los miembros del comité los que la acompañaron al ambulatorio y la defendieron frente a la empresa ante un posible despido.

La idea de promocionar dentro de la empresa para mejorar sus condiciones no es contemplada en tanto implicarían mayor responsabilidad y, por tanto, mayor implicación en sus tareas. Sí contempla una movilidad de departamento para trabajar para un cliente cuyo producto congenia más con sus intereses, en busca de una mayor motivación.

3.2. Yoann: hombre de media cualificación

Yoann es un hombre francés de 42 años llegado hace 12 a España. Trabaja desde hace cinco en *Callsolutions*, habiendo alternado diversas actividades anteriormente: animación sociocultural, comercio (negocio propio como autónomo) y construcción, entre otras. Dejó bachillerato para realizar estudios de maquetista, profesión que no ha desarrollado. Tras una separación, decide moverse de Girona (donde residía) a Barcelona, siendo contact center el único empleo que encuentra en la ciudad. No obstante, sus aspiraciones de futuro respecto a este empleo son escasas:

“Hace cinco años que estoy aquí y cuatro y medio que quiero irme. Después de seis meses ya me di cuenta de lo que podía aprender. Al principio estaba a tiempo completo y estaba mal. Luego pasé a 30 horas y mejor. Al final es un trabajo con su sueldo y sus horas que te permite hacer otras cosas.” (Yoann, *Callsolutions*)

El empleo de contact center ha funcionado durante años para Yoann como plataforma desde la que replantearse su futuro laboral, teniendo claro que no pasaría por seguir en el sector, siendo la falta de desarrollo profesional y personal uno de los factores clave. Así mismo, realizar este trabajo a tiempo se señala como un elemento negativo, en tanto resulta inaguantable realizarlo 40 horas a la semana. No obstante, el sueldo así como la sensación de estabilidad y el nuevo horario (30 horas) eran suficientes para retenerlo en comparación a otros posibles empleos:

“Buscaba otros trabajos y sólo veía call-center aquí en Barcelona. O camarero, pero por sueldo, horas y estabilidad prefería estar aquí. Seis horas para mí es perfecto y cuando terminas, terminas. Ya piensas en otra cosa.” (Yoann, *Callsolutions*)

De todas maneras, el propio contenido del trabajo ha generado una profunda falta de autorrealización desde el comienzo, así como una sensación de desmotivación y estrés producido por el ritmo y la propia organización del trabajo:

“Estuve un año y medio a tiempo completo, y me estaba volviendo loco. No tenía vida. Trabajaba y me iba a casa, no podía hacer nada más con mi vida. No sólo por las horas, sino porque absorbía mucha energía. También el control social. Las llamadas que no sabes cuándo te van a llegar. Tienes la sensación de estar en medio de la mundialización. Sólo somos números, tenemos que cumplir números.” (Yoann, *Callsolutions*)

Las referencias a la posibilidad de realizar actividades extra-laborales son frecuentes durante la entrevista, haciendo hincapié en los beneficios de la jornada de seis horas a pesar del menor salario. Es precisamente esta situación la que le ha permitido aguantar durante estos cinco años un trabajo que estaba convencido a abandonar. Así mismo, entre aquellos aspectos que generan malestar en su puesto de trabajo, destaca sobremanera la deshumanización de las tareas realizadas, la falta de valor de su trabajo y el estricto control al que son expuestas todas sus acciones:

“El mayor problema es que eres un número. Es muy repetitivo y monótono. Estar encerrado entre cuatro paredes delante de una pantalla físicamente afecta, es muy sedentario. Los horarios y las normas son muy estrictos. Tienes que hacer las cosas como si fueses un ordenador. Y la poca perspectiva que te da. No quiero jubilarme aquí, lo tengo claro.” (Yoann, *Callsolutions*)

De este control deviene en cierta manera el ritmo intenso de trabajo en la gestión de llamadas, que resulta en una carga emocional constante que genera

en suma un mayor estrés. Estos elementos se entremezclan para Yoann con la falta de perspectiva de futuro que le otorga el trabajo:

“Siendo teleoperador, lo que puedes hacer es team manager. Es un puesto que te pagan casi lo mismo más incentivos por responsabilidad, pero más estrés y sigues siendo un número en la cadena.” (Yoann, *Callsolutions*)

De ese modo, recientemente el entrevistado ha tomado la decisión de abandonar su empleo actual para embarcarse en nuevos proyectos que le aportan una mayor autorrealización, incluso a costa de un menor salario:

“A mí me gusta la atención al público, pero de forma más pausada. Justamente este mes dejo este trabajo y empiezo a trabajar como instructor de buceo en la Costa Brava. [...] Habrá clientes también, pero será trato directo y compartiré una pasión. No es la misma cosa. [...] Lo de buceo no es por el sueldo, voy a ganar incluso menos que aquí. Pero es un trabajo que me gusta.” (Yoann, *Callsolutions*)

Elementos que denota la distancia entre el empleado y el contenido de su empleo como factor de desarraigo, así ha ocurrido con Yoann, que pese a cambiar hacia un trabajo también de atención al cliente, el trato directo, la implicación en la propia empresa que provee los servicios, además de una identificación con esta empresa han motivado su decisión de cambiar.

3.3. Valeria: mujer de media cualificación

Valeria es una mujer italiana de 38 años viviendo desde hace 10 en Barcelona. Convive en pareja y tiene un hijo de 2 años. Trabaja desde hace cuatro años en *Callsolutions*, tiempo en el que ha llegado a estar un año de baja por maternidad. Sus estudios universitarios de turismo la encaminaron a trabajar en hoteles y agencias de viajes durante años en Italia, Irlanda, Portugal y España.

Actualmente, Valeria antepone sus responsabilidades de maternidad como argumento principal por el que trabaja en *Callsolutions* y en contact center:

“Este trabajo lo tengo porque, a nivel de horario, este es el único que encaja. Mi pareja trabaja hasta tarde. Y el niño sale a las 17:00 de la guardería y sólo yo lo puedo recoger.” (Valeria, *Callsolutions*)

Así, Valeria ha sacrificado su carrera profesional a favor de la de su pareja para poder cubrir aquellas tareas de cuidado necesarias en el hogar. Para esto, una vez regresó de la baja por maternidad, la entrevistada pidió una reducción de jornada de seis a cuatro horas. Una situación que la ha

obligado a rechazar ofertas de trabajo en el sector turístico, donde desearía trabajar en otro contexto: “He tenido que adaptar mi vida, no mi jornada”. A ese respecto, Valeria señala que acepta esta situación por las circunstancias familiares, pero no le satisfacen. El control de los ritmos de trabajo es alto. Aunque no se concatenen continuamente llamadas, no se puede abandonar el puesto de trabajo salvo petición expresa al coordinador. Este tipo de peticiones tampoco pueden ser habituales y deben ser justificadas en el acto:

“Esta cosa de no poderte auto-gestionar son cosas que no me gustan. Tengo que ir al baño cuando ellos me dicen. Y con los descansos igual. Tengo 25 minutos en 5 horas.” (Valeria, *Callsolutions*)

El estrés que produce el trabajo en Valeria viene más generado por la falta de desorganización y el contenido del trabajo que por el propio ritmo. En ese sentido, hace unos meses la entrevistada hizo una petición expresa de no seguir recibiendo llamadas: “Lo pedí porque me agobia. Ya me ponía borde”. Una petición que resultó extraña en un contact center, pero que ha encontrado primero solución atendiendo sólo mails y, finalmente, accediendo (desde hace una semana) a una nueva posición dentro del departamento encargada exclusivamente de la atención al cliente a través de redes sociales:

Con el nuevo trabajo me siento más contenta. Me puede dar más posibilidades en un futuro. [...] Si no hubiese cambiado de posición, me hubiese quedado porque no tengo alternativa. Pero muy rallada.” (Valeria, *Callsolutions*)

Este cambio es percibido por Valeria como una mejora de sus condiciones, principalmente en lo que se refiere al desarrollo de su carrera profesional y las perspectivas de futuro que puede aportar sus nuevas tareas. Así mismo, también la mejora es relacionada con un mayor margen de autonomía:

“Ahora tener este cambio me abre muchas puertas para cambiar de trabajo e incluso de sector. Lo puedes hacer de forma más independiente. Y aquí sí me autogestiono. Voy al baño cuando quiero. Tengo 25 minutos, pero me los gestiono.” (Valeria, *Callsolutions*)

De ese modo, la sensación de estancamiento y falta de capacidad de decisión producían una pérdida de horizontes profesionales que parecen renovados con su nueva posición. Es decir, hoy Valeria se encuentra mejor en su trabajo porque ve factible la posibilidad de encontrar algo mejor y más acorde a sus

preferencias una vez la maternidad no le impida trabajar más horas o, bien, pueda trabajar como community manager desde casa.

Otros aspectos como el salario son relativizados en base a las horas trabajadas:

“El salario no está mal para estar cinco horas en comparación a la gente que está full-time. No es trabajo de 500 €. Son 800€. Junto al salario de mi pareja, conseguimos sobrevivir.” (Valeria, *Callsolutions*)

Así, el arreglo de ingresos y horas dedicadas a las tareas de cuidado y del hogar cumple un papel fundamental para la forma en la que el empleo es percibido por parte de Valeria.

4. CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO

Encontramos ciertos patrones comunes en la forma que las dimensiones de empleo son percibidas y equilibradas estratégicamente entre ellas. Los perfiles sociales comunes pueden ser un factor que facilite esta cierta homogeneidad en ciertos aspectos en tanto las propias empresas son constantes en el perfil de empleados contratados. Entendemos que existe una política de reclutamiento encaminada a contratar ciertos perfiles que soportan en mayor grado determinados escenarios laborales dado su perfil socio-demográfico y/o trayectoria. En base a esto, la mayoría de empleados hacen referencia continua a escenarios del pasado (experiencias laborales o de desempleo a lo largo de su trayectoria) o bien de futuro (expectativas laborales o la falta de ellas). Así, situaciones de precariedad anteriores influyen en una mayor aceptación e incluso apreciación de las condiciones de empleo. Situaciones que no se producen cuando el sujeto proviene de trayectorias materialmente más satisfactorias a nivel laboral.

Autores como Boltanski y Chiapello (2002) y Lucas (2011), desde puntos de partida diversos, señalan este tipo de fenómenos de justificación y dignificación de las condiciones de empleo y del trabajo realizado. Como hemos apuntado, Barranco (2011) denomina este fenómeno como “efecto relativizador del mercado de trabajo externo en las evaluaciones del empleo” para referirse a la evaluación positiva de las condiciones de trabajo en comparación a las oportunidades de empleo alternativas, proceso en el que el perfil social juega un papel determinante. La carga familiar, por ejemplo, puede jugar a favor de la

aceptación de terminados empleos en base una posible reducción de horas de trabajo respecto a otros empleos. Si bien, en algunos casos como en limpieza donde los sueldos son bastante inferiores, el salario puede tomar mayor protagonismo, en sentido negativo, en tanto no cubre las necesidades del hogar ni siquiera de forma articulada con los de una pareja. El patrón sectorial aquí es clave. La limpieza tiende a contratar mujeres mayores con bajos niveles cuyas parejas pueden tener empleos mal remunerados o encontrarse en situaciones de desempleo (escenarios acentuados durante la crisis), lo que puede provocar que sus salarios pasen de ser complementarios a protagonistas en los ingresos del hogar.

De igual modo ocurre con las perspectivas laborales de futuro. Si el sujeto considera que un potencial personal determinado no está siendo desarrollado para poder aspirar a mejores condiciones dentro o fuera de la empresa, aparecen sensaciones de frustración, desarraigo y falta de horizontes profesionales. No obstante, esta situación puede depender en cierta manera de la edad y, de forma relacionada, del papel transitorio o no del empleo actual. Si el trabajo es observado como un puente que sostenga materialmente la movilidad hacia mejores empleos, la consideración negativa de las condiciones de trabajo puede ser relativizada.

Cabe apuntar el papel que el entorno de trabajo cumple en prácticamente todos los sujetos, dándose que ya sea por una falta de ambiente de trabajo idóneo o por el establecimiento de buenas relaciones de trabajo, estos elementos suelen ser apuntados como centrales en la apreciación de sus empleos. Ante un trabajo cuyo contenido en gran medida no genera autorrealización por parte de los empleados, estos se apoyan en el establecimiento de relaciones de compañerismo en el trabajo, así mismo con los propios clientes. Si bien en contact center estas relaciones con clientes son muy difíciles, el deseo expreso de la mayoría de entrevistados es que existiese la pausa suficiente para establecer un trato humano al usuario. Observamos, de ese modo, un intento de cierta personalización de las tareas realizadas (con mayor o menor éxito) con el objetivo de dotar sentido al trabajo realizado. Un proceso que, en aquellos casos en los que se lleva de forma exitosa, se traduce en una percepción más equilibrada y relativizadora de las condiciones de trabajo. Así mismo, la autonomía es señalada permanentemente en todos los sujetos, ya sea como elemento dignificador del empleo, como ocurre en limpieza y parcialmente en colectividades, o como factor alienador, como ocurre en contact center. Todos

estos elementos se articulan con las teorías del job crafting (Wrzesniewski *et al.*, 2001), apuntadas en el capítulo 4.

En todo caso, los procesos de externalización, fragmentación y aislamiento organizacional de los trabajadores evitan que se establezcan relaciones de confianza con los clientes, los trabajadores de las empresas cliente e, incluso, entre los propios compañeros de trabajo. Así es el caso de las trabajadoras de limpieza, que si bien muestran un aprecio por las relaciones que se establecen con los usuarios del campus universitario, señalan que la empresa les traslada periódicamente de centro, debilitando los lazos entre compañeras y con usuarios. También los trabajadores de contact center reconocen las relaciones, en este caso entre compañeros, como punto más positivo para sobrellevar su día a día. Algunos incluso ven en las interacciones con los clientes, cuando no son conflictivas, como elemento positivo. Los trabajadores de colectividades, por su parte, reconocen igualmente la importancia central del buen ambiente de trabajo, si bien existen fragmentaciones en la relación de empleo, en tanto algunos trabajadores aún conservan su relación laboral con el hospital cliente, lo que a su vez genera condiciones de trabajo diversas. Escenarios que dificultan sobremanera la organización colectiva de los trabajadores en diferentes frentes y que, desde la perspectiva de los empleados, señala a los comités de empresa en muchos casos como herramientas poco útiles para la mejora de las condiciones de trabajo.

Se detectan, por tanto, dinámicas intersectoriales como la disposición del entorno de trabajo como dimensión que sirve de contrapeso a las situaciones de precariedad que se perciben en otras dimensiones, si bien la forma en que el entorno laboral juega este papel se articula de forma diversa dependiendo de la actividad. Así, existen patrones sectoriales en lo que se refiere al papel que ha de cumplir la autonomía, el apoyo social o la interdependencia teniendo en cuenta el grado de aislamiento social que puedan tener las trabajadoras limpieza, el proceso de trabajo en cadena en colectividades o el nivel de control sobre las tareas de los agentes de contact center.

Poniendo en valor lo observado en este análisis individual con lo recogido en el análisis de correspondencias múltiples (Gráfico 8.14), podemos desgranar cómo aquellos sujetos cuyos perfiles socio-demográficos se sitúan más alejados de condiciones de empleo generalmente negativas, valoran precisamente de forma más negativa estos empleos. Ocurre especialmente con los hombres cuyas categorías no están en posiciones altas (como se detecta en el caso de Diego en

Limpieza) y con aquellos perfiles más cualificados (como pueden ser los casos de Estela y Valeria en Contact Center), reforzando así que son estas dos variables (el sexo y el nivel de cualificación) las que explican en mejor manera la distribución de perfiles socio-demográficos respecto a las condiciones de empleo. Así mismo, la tendencia a empleos de mala calidad y al desempleo puede fomentar una visión más positiva de las condiciones de trabajo. Y viceversa, una menor tendencia a la vulnerabilidad (o la proveniencia de una trayectoria no vulnerable) establece unos criterios más altos en la valoración de la calidad del empleo por parte de los sujetos. Así, encontramos que, paradójicamente, aquellos empleos con niveles de calidad de empleo más bajos, como es especialmente la limpieza, tienden a ser valorados de una forma instrumental y positiva por, precisamente, aquellos perfiles más vulnerables dentro de nuestra tipología, es decir, mujeres de baja cualificación. Esto confirma que las situaciones de vulnerabilidad ponen en valor determinadas aspectos del trabajo, principalmente los referidos al entorno de trabajo, que comúnmente no son considerados por otros sujetos a la hora de poner en valor la calidad de sus empleos.

Con esto no pretendemos insinuar que estos empleos puedan ser de mayor calidad de lo que objetivamente se observa, existen estrategias empresariales para reclutar determinados perfiles socio-demográficos para ocupar estos empleos externalizados, ya no sólo porque no se opongan a determinadas condiciones de empleo, sino además porque subjetivamente los sujetos realizan un esfuerzo personal justificando estas condiciones y equilibrándolas en base a otros aspectos del trabajo.

11. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

“El mundo presuntamente ha de significar algo que esté contenido en sí mismo. Pero es que nada se halla contenido en sí mismo. Todo se introduce en alguna otra cosa”.

Don DeLillo - Cosmópolis

Las prácticas de externalización se encuadran en un contexto de desafío frente a cambios transnacionales que sobrepasan los marcos de regulación pre-existentes. Así, “una de las características fundamentales del capitalismo contemporáneo es la presión que ejerce sobre la calidad del empleo” (Keune, 2015). Así mismo, nos enfrentamos a un proceso de fragmentación de las organizaciones donde los vínculos que anteriormente las conformaban se debilitan, reorientan y entrelazan. Ese tipo de dinámicas no influye sólo en una erosión del vínculo laboral, sino que impacta de forma conjunta sobre la calidad del empleo de los trabajadores externalizados, ya sea que consideremos las jornadas parciales, los horarios asociales, la reducción de salarios, la dificultad de acción colectiva o la falta de desarrollo profesional. Como hemos evidenciado, la fragmentación organizativa de una serie de trabajadores que trabajan para una empresa sin vínculo de empleo mediante, genera una serie de consecuencias multidimensionales a nivel de empleo.

De ese modo, con el objetivo de analizar la calidad del empleo externalizado, hemos observado que estas dinámicas siguen patrones sectoriales en tanto existen tendencias muy determinadas a la hora de externalizar determinadas actividades sobre otras, donde la consideración profesional juega un papel importante. En torno a esto, estas actividades tienden a ser ocupadas por perfiles sociales muy concretos, con ciertas tendencias de vulnerabilidad dentro del mercado de trabajo. En ese sentido, de forma complementaria al análisis sectorial y organizativo, una de las principales de la presente investigación ha

consistido en la consideración de elementos subjetivos en el análisis individual de la calidad del empleo externalizado a partir del principio de que cabe considerar no sólo de qué aspectos dispone el puesto de trabajo para el trabajador sino también qué aspectos aportan los empleados al puesto de trabajo (en términos interpretativos pero también de acciones) para la mejora de sus empleos.

Así mismo, en lo que se refiere de forma específica a la negociación colectiva, esta “se ha fragmentado [...] –cada empresa negocia de manera diferente su balance entre el coste económico y el coste social-, y la amenaza del paro y la exigencia de competitividad han individualizado, radicalmente, las expectativas laborales” (Alonso y Fernández, 2013: 91). Una estrategia de fragmentación de la negociación colectiva que tiene como figura representativa al empleo externalizado. Dentro de este, ha resultado especialmente relevante observar dinámicas de externalización dentro del sector público, principal cliente de los servicios externalizados, comprendiendo la dimensión y crecimiento del fenómeno, situando el análisis de la calidad de estos trabajos en un escenario más amplio de reestructuración del empleo público.

1. CONCLUSIONES RESPECTO A LAS HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo de la presente investigación se han planteado una serie de cinco objetivos que giraban en torno a un objetivo principal, cada uno de los cuales sujetos a una serie de preguntas de investigación e hipótesis. En cada uno de los capítulos de análisis hemos tratado de dar respuesta a estas preguntas, por lo que a continuación se desarrollarán una serie de reflexiones conclusivas para cada uno de los objetivos, si bien el primer y segundo objetivo se tratará de forma conjunta por la relación que mantienen las conclusiones de ambos objetivos. Estas ideas conclusivas, generales y someras, tratan de dar una visión de conjunto de los resultados obtenidos, sin intentar sustituir la evidencia obtenida en los capítulos de análisis.

1.1. La reducción de costes laborales como dinámica multidimensional de la externalización

Tal como hemos observado en el capítulo 7, la evidencia muestra cómo la externalización en las administraciones públicas (siendo un proceso ya en

desarrollo) se intensifica durante la crisis como estrategia de reestructuración de los costes laborales. Estrategia paralela a otras como la potenciación de figuras como la de personal laboral, todo encaminado al debilitamiento de la relación de empleo. De ese modo, los gestores públicos han tendido a externalizar tanto el coste como el conflicto laboral durante el período de crisis, siendo una dinámica con bastante trayectoria y que, en todo caso, se ha intensificado respecto a la etapa pre-crisis. Con todo, en muchos casos las partidas dedicadas a proveedores son reducidas aun manteniendo intactas las responsabilidades y carga de los servicios a desarrollar.

Esa tendencia, que puede ser incluso más acusada en el sector privado, tiene un impacto notable sobre la calidad del empleo. En las actividades externalizadas analizadas encontramos que en aquellas en las que el servicio se desarrolla en las propias instalaciones de la empresa cliente impera el principio de subrogación, fortaleciendo la estabilidad del empleo en sectores como la limpieza y el catering de colectividades. Si bien, la limitación de la flexibilidad externa mueve la mayoría de estrategias de reducción de costes en prácticas de flexibilidad interna: aumento del tiempo parcial, reducción de complementos salariales en nuevos acuerdos pactados, escasez de formación continua, intensificación de los ritmos de trabajo, no reemplazo de personal jubilado o de baja, así como una tendencia a la aplicación de convenios que no proceden con condiciones inferiores. En lo referente a aquella actividad estudiada desarrollada fuera de las instalaciones del cliente (contact center), detectamos un uso mucho mayor de mecanismos de flexibilidad externa, sobretodo en el tipo de contratación así como en los mecanismos de acceso. No obstante, la crisis ha tenido de igual modo impacto en la acentuación de determinados procesos que ya estaban en marcha como congelación salarial así como en la intensificación de los ritmos de trabajo, compartiendo de ese modo dinámicas semejantes con las otras actividades externalizadas.

A nivel organizativo, los patrones sectoriales se reproducen en limpieza y contact center. Cabe destacar prácticas de desarticulación colectiva y desvinculación con clientes y usuarios en la empresa de limpieza, evitando de esa manera la organización de las limpiadoras. La movilización espacial de las limpiadoras es una práctica cotidiana para evitar el contacto prolongado con los usuarios. Por su parte, en contact center, se observa una imposición de criterios sobre el volumen de llamadas atendidas que intensifica los procesos de trabajo, relegando criterios de calidad. Por el contrario, detectamos prácticas

que pueden contener este tipo de dinámicas sectoriales. Así hemos advertido en la organización de catering de colectividades, en la que la implantación de un nuevo tipo de tecnología ha reducido los horarios y turnos asociales, normalizando los tiempos de trabajo y limitando los contratos a tiempo parcial. Una dinámica que incide en la premisa de que, ante la necesidad de reducción de costes, la innovación tecnológica y organizativa puede contener y suavizar las estrategias de precarización del empleo (Carnoy y Alborés, 2001).

Una premisa que, en primera instancia, está detrás de los argumentos de la externalización: las empresas proveedoras trabajan en base a economías de escala optimizando los procesos de trabajo a través de una alta especialización y una concentración de clientes con semejantes demandas, reduciendo así los costes de estas funciones no centrales para las organizaciones. No obstante, la evidencia muestra que hay una tendencia a la optimización a través de la reducción de costes laborales y la desarticulación de respuestas colectivas a través de la fragmentación organizativa y sectorial, confirmando la literatura sobre este aspecto (Mori, 2015b). Así, se confirma una cierta balcanización de mercados de trabajo con la descentralización productiva no dentro de la misma empresa sino entre empresas coordinadas entre ellas, siendo las empresas proveedoras encargadas del incremento del valor añadido de las empresas clientes (Rivero et al., 2006). Los mercados de trabajo han cambiado hacia un sistema más fragmentado en el que las instituciones que regulan el empleo se han vuelto más débiles y las organizaciones utilizan la amplia gama de vinculaciones contractuales disponibles (Doerflinger y Pulignano, 2015). Así, siendo la externalización un fenómeno eminentemente organizativo, la evidencia muestra patrones comunes sectoriales que se materializan no sólo en el tipo de medidas de flexibilidad implementadas, sino en las estrategias que las organizaciones desarrollan a nivel sectorial para desarticular la negociación colectiva (descentralizando, fragmentando la negociación por actividades, por tipo de empresas, etc.).

Así por tanto, detectamos dinámicas de disminución de los costes del trabajo vinculadas así mismo a estrategias de transferencia del conflicto laboral hacia organizaciones terceras que funcionan como “vagones de carga” de aquel personal en el desarrollo del cual no interesa invertir. La pérdida de control de las funciones realizadas por este personal es considerado un impedimento menor en contraste a las estrategias anteriores.

1.2. El empleado: vértice de subordinación en la triangulación de relaciones

Estos “vagones de carga”, apuntados anteriormente, funcionan de manera que las organizaciones aplican de forma sistemática mecanismos para minimizar el riesgo de conflicto. Así, hay una desvinculación laboral con el propio centro de trabajo. Como hemos apuntado, en aquellas actividades que se desarrollan en las instalaciones del cliente, se produce una desvinculación laboral con el centro de trabajo y, de ese modo, figuras que pudieran desempeñar el rol de compañeros en la misma organización se convierten en clientes y usuarios. En el caso de la actividad desarrollada fuera de las instalaciones del cliente, ese contraste no es tan evidente en tanto la transición externalizadora del empleo ha sido completa desde su inicio. Justamente, las organizaciones sustituyen la relación de empleo por una diversificación de relación de negocio con las organizaciones proveedoras y de servicio con los propios empleados externalizados (Havard et al, 2009).

En ese mapa de relaciones, impera la relación de negocio en diversos grados. Los diversos procesos de negociación colectiva apuntan a una omnipresencia del cliente en el establecimiento de condiciones en los acuerdos colectivos sectoriales. Las organizaciones empresariales utilizan como argumento los criterios impuestos por los clientes en los concursos públicos (en el caso de la AAPP como cliente) o en las ofertas privadas realizadas por clientes del sector privado. Situación ante la que, en algunos casos, los actores sociales han hecho frente común ante posibles abusos. Así ocurre en el sector de limpieza, donde organizaciones como AFELIN han firmado pactos con organizaciones sindicales para contrarrestar un progresivo deterioramiento de las partidas ofrecidas.

A nivel organizacional, ese papel es mucho más presente. En algunos casos como el de limpieza, el propio empleador delega en la organización cliente la interacción directa con los empleados para establecer e informar sobre cambios sustanciales en las condiciones y organización del trabajo. Este escenario plantea una superposición material y evidente de la relación de negocio sobre la de empleo.

En el caso de contact center, hay una fuerte dependencia mutua entre la relación de negocio y la de servicio a la hora de determinar la configuración de la relación de empleo. En el departamento analizado, la organización cliente definía la cantidad final pagada por la provisión del servicio en base al volumen

de llamadas atendidas (en lugar de por la efectiva solución de la duda o problema, como anteriormente). Esto motiva al empleador a atender el mayor número de llamadas en el menor tiempo posible, optimizando los plazos e incrementado exponencialmente el beneficio. Una determinación en la relación de servicio entre usuario y empleado que marca las interacciones económicas entre empleador y empleado. Dinámicas que erosionan progresivamente el vínculo entre empleado y empleador y, de ese modo, desdibuja el referente hacia el que las demandas relativas a la mejora del empleo han de ir dirigidas (Huws, 2012).

No obstante, de nuevo en el caso de colectividades se observa una política empresarial de mantenimiento de la calidad del servicio a través de la innovación tecnológica y organizativa, además de un mantenimiento y/o mejora de las condiciones de los trabajadores. En ese sentido, entendemos que existen ciertas organizaciones que dedican un especial cuidado a la relación de servicio con pacientes, lo que se articula a través de un mayor respeto por la relación de empleo con trabajadores. Es decir, la mejora de aspectos laborales y organizativos entendida como eje de mejora del servicio al usuario. No obstante, esto no impide que la relación de negocio así como los criterios financieros que la determinan se sigan superponiendo en muchos casos en la triangulación de relaciones laborales, si bien estas prácticas organizativas contienen posibles abusos.

1.3. Los empleados externalizados: vulnerabilidad y justificación de las condiciones de trabajo

Algunos perfiles sociodemográficos que suelen tender a una mayor vulnerabilidad laboral coinciden precisamente con aquellos que suelen ocupar empleos externalizados. Son especialmente destacables en ese aspecto los casos de limpieza y colectividades, en los que hay una mayor proporción de mujeres mayores sin estudios, muchas de ellas migrantes en limpieza. Categorías que tienden hacia la precariedad y el desempleo en el mercado de trabajo. En el caso de los ocupados en contact center, su nivel educativo no suele corresponderse con la tendencia a la precariedad que muestran los datos (Gráfico 8.14), pudiendo ser su empleo en contact center una situación temporal o bien una ocupación no esperada en la trayectoria profesional.

A ese respecto, detectamos la cualificación del puesto de trabajo y el sexo como variables más influyentes en la posición que los empleados externalizados ocupan en el mercado de trabajo. Y también, a partir de estas variables, detectamos diversas coyunturas socio-personales que influyen sobre el modo en que estos trabajadores perciben la calidad de sus empleos. Unos mecanismos de percepción que, entendemos, no pasan por alto las empresas para reclutar estos perfiles. Es decir, observamos una tendencia a relativizar determinadas situaciones penosas respecto, por ejemplo, al salario al tiempo que se ensalzan aspectos relativos al entorno laboral, no tanto respecto a la salud laboral sino al apoyo social entre compañeros y a la autonomía a la hora de desarrollar las tareas. Así mismo, se detectan procesos de dotación de sentido al contenido del trabajo realizado en busca de una dignificación que, de forma externa, es difícil encontrar.

Como ya hemos apuntado, la mayoría de empleados mantienen en sus discursos referencias constantes a su trayectoria (precaria y de desempleo en muchos casos), ejerciendo un mecanismo comparativo a favor del trabajo presente. Circunstancia que no ocurre con aquellos pocos que provienen de trayectorias más positivas. Las expectativas de cambio también juegan un papel relevante en la relativización de las condiciones de trabajo, en tanto no se perciben como inmanentes. Mecanismos relativizadores ya apuntados por Boltanski y Chiapello (2002), Lucas (2011) y Barranco (2011). Hemos visto como la carga familiar puede reequilibrar la percepción de determinadas dimensiones, superponiendo cuestiones relativas al tiempo en detrimento del salario o los ritmos de trabajo.

No obstante, cabe apuntar que las entrevistas han sido realizadas en un contexto de crisis económica. Así, tanto el impacto que esta crisis haya tenido sobre las condiciones materiales de los sujetos así como la de sus iguales, combinado con una percepción de inestabilidad general que pueda hacer peligrar el puesto de trabajo, modifica inexorablemente estas percepciones. En todo caso, cabe destacar el “efecto ancla” entre el ser y el deber ser. A medida que el ancla que simboliza el “ser” de las condiciones materiales de empleo se modifica en un contexto de crisis, el barco que simboliza el “deber ser” del empleo (la calidad del empleo percibida) se mueve siempre hasta los límites que le permite su anclamiento.

1.4. ¿Qué mecanismos de mejora de la calidad del empleo externalizado?

La subrogación del personal en los centros de trabajo es señalada recurrentemente como una de las principales medidas de protección social de los empleados externalizados, no sólo en lo que se refiere a la importante estabilización de trabajadores en caso de transferencia de empresas, sino en el mantenimiento de determinados beneficios sociales adquiridos. Si bien es una circunstancia que suele ser asumida rápidamente por los trabajadores, los agentes sociales señalan la subrogación como un elemento de estabilidad no sólo laboral, sino también organizativo. No obstante, como ya apuntásemos, en la imposibilidad de implementar mayores ajustes por la vía del despido, otras dimensiones del empleo son afectadas.

No obstante, este tipo de cláusulas suelen tener impedimentos para su aplicación en el caso de actividades off-site, en tanto suelen implicar movilidad geográfica en el territorio nacional para los trabajadores, e incluso internacional si llevan a cabo prácticas de offshoring. Además, suelen ser cláusulas sólo aplicables a personal con determinada antigüedad. A ese respecto cabe una mayor regulación y protección de la estabilidad en este tipo de sectores. Los últimos acuerdos como el de contact center han tenido tímidos avances al respecto, priorizando la mejora de horarios y jornadas.

Cabe destacar que se han observado casos en los que los agentes sociales, lejos de escenificar un choque de trenes, han articulado mesas sectoriales que funcionen como mecanismos bilaterales de protección de unas condiciones mínimas para el sector, como es el caso de la limpieza, protegiéndose de prácticas de morosidad y rebaja de condiciones por parte de las AAPP. En todo caso, cabe apuntar iniciativas desde diferentes entidades públicas que aplican criterios sociales y no sólo financieros a la hora de contratar proveedores. Así es el caso actualmente del Ayuntamiento de Barcelona, realizando un peritaje social de sus proveedores y dando un peso ponderado del 30% a criterios sociales y de un 70% al precio ofertado (Ajuntament de Barcelona, 2016). Así, si el Ayuntamiento detecta que el precio ofertado es anormalmente bajo (y por ende implica el pago de salarios por debajo de las condiciones de convenio) dicha oferta será excluida. Así mismo, otros criterios mínimos respecto a la estabilidad y los salarios de los trabajadores también son aplicados. Una iniciativa que ejemplifica el papel proactivo que han de cumplir las Administraciones Públicas en la preservación y mejora de la calidad del empleo externalizado.

En ese sentido, resultaría oportuno considerar este tipo de mecanismos en el conjunto de administraciones. Una vía sería a través de la Junta Consultiva de Contratación Administrativa del Estado¹⁵. Este órgano realiza tanto recomendaciones como instrucciones a las administraciones en lo referente a la contratación pública de terceros. Uno de los mecanismos de esta junta es precisamente el establecimiento de una serie de requisitos para las empresas que sean contratadas (a partir de un importe determinado en los contratos de obras y servicios). Estos requisitos son eminentemente de carácter financiero, si bien entendemos que, siguiendo el ejemplo del Ayuntamiento de Barcelona, es necesaria la introducción de nuevos requisitos a las empresas en lo que se refiere principalmente a la aplicación de los convenios colectivos que procedan, realizando de ese modo un peritaje social previo. Esta junta cuenta con órganos paralelos en las administraciones autonómicas, lo que permitiría generalizar estos requisitos en la concesión de explotación de servicios públicos, facilitando así una mejora sustantiva en el cumplimiento de determinados mínimos en lo que se refiere a la calidad del empleo externalizado.

Entendemos que este tipo de mecanismos no tienen cabida cuando la relación de negocio se da entre entidades privadas. Es ahí donde cabe reforzar el papel de la negociación colectiva a nivel sectorial. Las actuales regulaciones tienden hacia una descentralización de la negociación colectiva que pone en una situación de mayor debilidad a los empleados externalizados, en tanto parten de una fragmentación organizativa que dificulta la coordinación colectiva para articular procesos de negociación y movilización (Drahokoupil, 2015). La inaplicación de convenios que se ha hecho notable durante la crisis viene devenida, en parte, de este tipo de situaciones. Mecanismos como la subrogación evidencian los beneficios de reforzar la negociación colectiva sectorial.

No obstante, fenómenos como las empresas multiservicios (facility management) suponen actualmente un reto para este tipo de mecanismos, en tanto aplican de forma parcial unos u otros convenios en base a criterios económicos. Es decir, encontramos casos en los que una empresa multiservicios explota todo el paquete de servicios externalizados de un centro de trabajo concreto, quedando a su criterio si unas ocupaciones son cubiertas por unos u

¹⁵ Junta Consultiva de Contratación Administrativa del Estado: <http://www.minhafp.gob.es/es-ES/Servicios/Contratacion/Junta%20Consultiva%20de%20contratacion%20administrativa/Paginas/default.aspx>

otro convenios en base generalmente al nivel salarial de una ocupación y categoría concreta dentro de cada convenio. De 2005 a 2016, se dio una proliferación constante de convenios de empresa de estas compañías multiservicios con hasta 213 convenios firmados de este tipo. En 2015 hasta 50000 trabajadores estaban cubiertos por estos convenios (Gabinete Técnico de FeSMC-UGT, 2017). Si bien, en 2017 los tribunales laborales han tumbado casi todos estos convenios de empresa (impugnados por CC.OO. y UGT). Como contra respuesta, estas compañías están comenzando a organizarse actualmente como asociación de empresas multiservicio con el fin de desarrollar un convenio colectivo propio aplicado exclusivamente a estas empresas, con independencia de que las actividades que desarrolle estén ya cubiertas por su propio convenio colectivo sectorial. Así, entendemos que la cobertura de los convenios colectivos es uno de los elementos que cabría enfatizar en la mejora de la calidad del empleo externalizado.

En suma, tal como afirman Grimshaw, Marchington, Rubery y Willmott (2005), urge una reconexión entre el empleo y las organizaciones, reconociendo el desarrollo de procesos de trabajo y, por tanto, la condición de trabajador para aquellas organizaciones para las que se provee servicios. Esto, en suma, se traduce en una equiparación de derechos de trabajadores externos e internos.

De forma más holística, cabe considerar no sólo a empleados, empleadores y clientes, sino también usuarios, grupos empresariales asociados y entidades públicas sean tenidos en cuenta respecto a su potencial papel en la regulación de la externalización.

2. APORTACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación aporta evidencias sobre un formato de empleo fragmentado en términos organizacionales si bien normalizado en términos individuales por los sujetos que los ocupan así como a nivel sectorial por los agentes de representación de los trabajadores. Se evidencia así una transformación del modelo normativo de empleo en los términos que usan Huws (2011) y Bosch (2004), evidenciando una creciente erosión de las relaciones de empleo (Huws, 2012). Las demandas sectoriales, organizacionales e individuales nunca pasan por la reubicación de los empleos externalizados a las organizaciones para las que de facto se desarrolla la actividad. Así, los

estándares de calidad que se establecen para el empleo externalizado no contemplan la recuperación de la relación de empleo en lugar de la relación de negocio. Asumida y normalizada la intermediación de empresas proveedoras en el proceso de trabajo que unen a empleados y clientes, los estándares de calidad se establecen a partir de una erosión de la relación de empleo.

De esta manera, a partir del modelo de análisis del que se partió, encontramos como hallazgo de la presente investigación la combinación de cuatro ejes de análisis para analizar la erosión y fragmentación del empleo: la consideración de la triangulación de relaciones laborales (Havard et al., 2009), la calidad del empleo como enfoque multidimensional (Holtgrewe, Kirov, y Ramioul, 2015; Grimshaw y Lehndorff, 2010), el análisis en diferentes niveles y la introducción de elementos subjetivos en el análisis de la calidad del empleo. Como hemos observado, la investigación de la erosión de la relación de empleo ha de tener un enfoque multidimensional, siendo la calidad del empleo el marco interpretativo más adecuado. Así mismo, este enfoque no puede conformarse con análisis macros y mesos, sino que la consideración de prácticas organizativas así como la forma en que estas dinámicas son interpretadas por parte de los sujetos es indispensable para la comprensión del empleo externalizado, así como otros formatos fruto de la fragmentación y erosión de la relación de empleo.

Por último, cabe resaltar la utilidad para futuras investigaciones el uso del coeficiente de externalización así como el coeficiente de externalización laboral como herramientas de medición y control que faciliten el acceso a la información relativa a la gestión de las entidades públicas del empleo externalizado.

3. LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

A partir del desarrollo de la presente investigación, se abren diversos interrogantes que no han podido ser abordados por salir de los límites de la presente investigación, además de una extensión temporal no asumible en el desarrollo de una tesis doctoral.

En primer lugar, cabría un estudio más amplio en términos sectoriales de aquellas actividades que tienden en mayor medida a ser externalizadas. Actividades como seguridad, cuidados, y relaciones públicas y comunicación

pueden implicar dinámicas y perfiles diversos que podrían enriquecer las conclusiones de la presente investigación. Concretamente en lo que se refiere a Seguridad, siendo una actividad eminentemente masculinizada, con prácticas de movilidad organizativa, supondrían un elemento de comparación interesante para los sectores analizados en esta investigación.

Así mismo, en segundo lugar, más allá del análisis sectorial, cabría realizar de forma complementaria un análisis ocupacional de determinadas profesiones cualificadas con una tendencia a la externalización contractual, pero manteniendo organizativamente la condición de asalariado. Es el caso de ingenieros, desarrolladores y otras profesiones relacionadas con actividades IT, diseñadores en el sector textil y otras profesiones que podrían realizarse de forma remota pero que, en muchos cuando son externalizadas, siguen desarrollándose en las instalaciones del cliente aplicando criterios de relación de empleo, pero con las condiciones de una relación de negocio.

En tercer lugar, uno de los principales impedimentos que hemos afrontado ha sido la falta de una base de datos que aglutine de forma completa la heterogeneidad de la calidad del empleo (ECVT) y bien desagregada a nivel de subsector (MCVL), o bien registrando información sobre el carácter externalizado del empleo (ECS). El desarrollo de una encuesta propia sería una alternativa costosa pero eficaz, si bien la opción de que esta información fuese recogida en encuestas ya existentes optimizaría recursos y facilitaría el estudio y la dotación de relevancia a un fenómeno en crecimiento como la externalización. Entendemos que es una información compleja de recoger, pues a veces los propios trabajadores no son plenamente conscientes del formato de empleo externalizado que ocupan. En lo que se refiere a la Encuesta de Población Activa, la inclusión de una opción “trabajador externalizado” puede ser no excluyente de otras situaciones laborales. Por su parte, la European Working Conditions Survey podría incluir aspectos relativos al vínculo laboral en el apartado referido al lugar de trabajo, emulando la forma en la que procede al respecto la European Company Survey. Esta última, si bien registra aspectos relativos a externalización, no deja de ser una encuesta a empresas cuyo registro sobre condiciones de trabajo han de ser tomadas con distancia.

En cuarto lugar, cabría un análisis más heterogéneo de la erosión de la relación de empleo y de aquellos formatos devenidos de este proceso como el trabajo autónomo y las agencias de trabajo temporal. Así mismo, el análisis de empresas multiservicio dotaría de evidencias sobre el fenómeno

contemporáneo que mayor relevancia está obteniendo en relación a la externalización y sus retos a la calidad del empleo. Un análisis organizacional profundo puesto en contexto de los recientes intentos de desarrollar procesos de negociación colectiva exclusivamente para estas empresas dotaría de un enfoque atento a las transformaciones más actuales del mercado de trabajo.

Así mismo, por último, cabría plantear un desarrollo de la presente investigación a escala europea, con el propósito de descifrar de qué manera los diversos sistemas regulatorios, los diferentes modelos de relaciones laborales así como la diversa composición sectorial de cada país pueden influir en la materialización de la externalización y su impacto sobre la calidad del empleo.

De forma aproximada, ese es el propósito del proyecto europeo de investigación *Relaunching Collective Bargaining in Outsourced Services* (RECOVER)¹⁶. Participar en este proyecto europeo de investigación brinda al presente estudio la posibilidad de continuar en el análisis del fenómeno de la externalización, esta vez tratando de forma más heterogénea el fenómeno en sí, abarcando una mayor heterogeneidad de sectores, analizando de forma particular casos de estudio centrados en empresas multiservicios y centrandolo el objeto de estudio en los mecanismos de negociación colectiva y, concretamente, la cobertura de convenios colectivos en casos de externalización. Por otro lado, y no de forma menos relevante, la comparación del caso español con otros casos europeos con modelos de empleo diversos permitirá detectar tanto los retos como las prácticas que mejor se puedan adecuar para la regulación del fenómeno de la externalización.

¹⁶ Coordinado por Oscar Molina y el *Centre d'Estudis Sociològics sobre la Vida Quotidiana i el Treball* y desarrollado en diversos países como Holanda, Italia, Reino Unido, Francia, Polonia y España. Más información en: <http://pagines.uab.cat/recoverproject/es>

BIBLIOGRAFÍA

- Acas (2014). *Handling TUPE transfers*. Recuperado de <http://www.acas.org.uk/media/pdf/j/p/Handling-TUPE-Transfers-The-Acas-Guide.pdf>
- Asociación de Contact Center Española (2016). *Informe de Mercado*. Recuperado de <http://www.ace.adigital.org/estudios-del-sector/>
- Ajuntament de Barcelona (2016). *Guía de contratación pública social*. Recuperado de <http://ajuntament.barcelona.cat/contractaciopublica/pdf/guia-contractacion-publica.pdf>
- Alonso, L.E. (2000). *Trabajo y posmodernidad: el empleo débil*. Madrid: Editorial Fundamentos.
- Alonso, L.E. (2009). *Prácticas económicas y economía de las prácticas*. Madrid: Catarata.
- Alonso, L.E. y Fernández, C.J. (2013). *Los discursos del presente*. Madrid: S.XXI.
- Alós, R. (2014). Menos empleo y más precariedad. En F. Miguélez y P. López-Roldán. *Crisis, empleo e inmigración en España. Un análisis de las trayectorias laborales* (pp. 67-108). Bellaterra: Universitat Autònoma de Barcelona. Servei de Publicacions.
- Alós, R., Beneyto, P., Jódar, P., Molina, O., y Vidal, S. (2015). *La representación sindical en España*. Madrid: Fundación 1º de Mayo.
- Antentas, J.M. (2012). [Informe no publicado]. *WALQING Project*. Universitat Autònoma de Barcelona.
- Arenilla, M. y Delgado, D. (2014). ¿Hay muchos empleados públicos en España? Eficiencia y efectividad en el contexto de la OCDE. *Revista de Administración Pública*, 193, 297-334.
- ARVO (2014). *Datos abiertos en las Comunidades Autónomas y sus mayores ayuntamientos 2014*. Fundación Orange.
- Aspel (2013). Asociación Profesional de Empresas de Limpieza. Dossier de prensa. Recuperado de

<http://www.aspel.es/sites/default/imagenes/Aspel%20dossier%20de%20prensa.pdf>

- Barranco, O. (2011). El papel del perfil social en el consentimiento y la resistencia laborales. El caso de los trabajadores de un hipermercado. *Sociología del Trabajo*, 71, 26-44.
- Barranco, O. y Molina, O. (2014). Sindicalismo y crisis económica: amenazas, retos y oportunidades. *Ágora*, 1(2), 171-194.
- Bechter, B. Brandl, B. y Meardi, G. (2012). Sectors or countries? Typologies and levels of analysis in comparative industrial relations. *European Journal of Industrial Relations*, 18(3), 185–202.
- Becker, G. (1962). Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis. *Journal of Political Economy*, 70(5), 9-49.
- Benach J., Vives A., Amable M., Vanroelen C., Tarafa G., y Muntaner, C. (2014). Precarious employment: understanding an emerging social determinant of health. *Annu. Rev. Public Health*, 35, 229–253. 10.1146/annurev-publhealth-032013-182500
- Benería, L. (1981). Reproducción, producción y división sexual del trabajo. *Mientras tanto*, 6, pp. 47-84.
- Benería, L. (1999). El debate inconcluso sobre el trabajo no remunerado. El debate inconcluso sobre el trabajo no remunerado. *Revista Internacional del Trabajo*, 118(3), 321-346.
- Berger, P. y Luckmann, T. (1968). *La construcción social de la realidad*. Buenos Aires: Amorrortu editores.
- Bilbao, A. (1999). La globalización y las relaciones laborales. *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 15, 123-137
- Bilbao, A. (2000). Trabajo, empleo y puesto de trabajo. *Política y Sociedad*, 34, 69-81.
- Boltaina, X. (2010). El personal laboral de las corporaciones locales después del Estatuto básico del empleado público. *Estudios de Relaciones Laborales*, 5. Barcelona: Diputació de Barcelona.

- Boltanski, L. y Chiapello, E. (2002). *El nuevo espíritu del capitalismo*. Madrid: Akal.
- Bosch, G. (2004). Towards a New Standard Employment Relationship in Western Europe. *British Journal of Industrial Relations*, 42(4), 617–636.
- Bosch, G., Rubery, J., y Lehndorff, S. (2007). European employment models under pressure to change. *International Labour Review*, 146(3–4), 253–277.
- Bothfeld, S. y Leschke, J. (2012). More and Better Jobs: Is Quality of Work Still an Issue - and Was It Ever? *Transfer: European Review of Labour and Research*, 18(3), 337-353.
- Bravermann, H. (1974). *Labor and Monopoly Capital: The Degradation of Work in the Twentieth Century*. Nueva York: Monthly Review Press.
- Bruce, S. y Yearley, S. (2006). *The Sage Dictionary of Sociology*. London: Sage Publications.
- Burchell, B., Sehnbruch, K., Piasna, A., y Agloni, N. (2014). The quality of employment and decent work: definitions, methodologies, and ongoing debates. *Cambridge Journal of Economics*, 38, 459–477.
- Cano, E. (2007). La extensión de la precariedad laboral como norma social. *Sociedad y utopía: Revista de ciencias sociales*, 29, 117-138.
- Carnoy, M., y Alborés, J. (2001). *El trabajo flexible en la era de la información*. Madrid: Alianza.
- Carrasco, C. (2004). Hacia nuevos indicadores de trabajo y género un problema mucho más que estadístico. En P. De Villota. *Globalización y desigualdad de género* (103-129). Madrid: Síntesis.
- Carrasquer, P., Torns, T., Tejero, E., y Romero, A. (1998). El trabajo reproductivo. *Papers*, 55, 95-114.
- Carrasquer, P. y Torns, T. (2007). Cultura de la precariedad: conceptualización, pautas y dimensiones: Una aproximación desde la perspectiva de género. *Sociedad y utopía: Revista de ciencias sociales*, 29, 139-156.
- Castells, M. (1995). *La sociedad red: una visión global*. Madrid: Alianza Editorial.
- Coller, X. (2004). *Análisis de organizaciones*. Madrid: S. XXI Editores.

- Comisión de las Comunidades Europeas (1993). *Crecimiento, competitividad, empleo. Retos y pistas para entrar en el siglo XXI. Libro blanco*. Luxemburgo: Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas.
- Comisión de las Comunidades Europeas (2001). *Conclusiones del Consejo de Empleo y Política Social: políticas sociales y de empleo - Un marco para invertir en la calidad (Indicadores de la calidad del empleo)*. Luxemburgo: Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas
- Council of the European Union (2001). *Council Directive 2001/23/EC of 12 March 2001 on the approximation of the laws of the Member States relating to the safeguarding of employees' rights in the event of transfers of undertakings, businesses or parts of undertakings or businesses*. Bruselas.
- Cuadrado, J. y Maroto, A. (2006). La productividad y los servicios. La necesaria revisión de la imagen tradicional. *Productividad y Competitividad de la Economía Española*, 829, 93-121.
- Davoine, L. (2006). *Are quantity and quality of jobs correlated? Using, interpreting and discussing the Laeken indicators*. Document de Travail, 59. CES-Matisse, University Paris 1, Centre d'Études de L'emploi.
- De la garza, E. (2013). Trabajo no clásico y flexibilidad. *Cuaderno CRH*, 26(68), 315-330.
- De Pablos, J.C. y Martínez, A. (2008). La Estrategia Europea de Empleo: Historia, consolidación y claves de interpretación. *Revista del Ministerio de Trabajo e Inmigración*, 77, 105-133.
- De Pablos, J.C.; Gómez, Y.; y Pascual, N. (1999). El dominio sobre lo cotidiano: la búsqueda de la calidad de vida. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 86, 55-78.
- Deloitte (2014). *Deloitte's 2016 Global Outsourcing and Insourcing Survey. 2014 and beyond*. Nueva York: Deloitte Development LLC.
- Deloitte (2016). *Deloitte's 2016 Global Outsourcing Survey*. Nueva York: Deloitte Development LLC.
- Desdentado, A. (2002). La sucesión de empresa: una lectura del nuevo artículo 44 del Estatuto de los Trabajadores desde la jurisprudencia. *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, 38, 241-266.

- Dheo Bardhan, A. y Kroll, C.A. (2003). The New Wave of Outsourcing. *Fisher Center for Real Estate & Urban Economics Research Report Series, 1103*, 1-12.
- Doerflinger, N. y Pulignano, V. (2015). Outsourcing and collective bargaining in the recent crisis: implications for employment in multinationals. En J. Drahokoupil. *The outsourcing challenge Organizing workers across fragmented production networks*. Bruselas: ETUI.
- Doeringer, P.B. y Piore, M.J. (1970). *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*. Cambridge: Harvard University, Massachusetts Institute of Technology.
- Drahokoupil, J. (2015). *The outsourcing challenge Organizing workers across fragmented production networks*. Bruselas: ETUI.
- Durán, A. (2007). La Muestra Continua de Vidas Laborales de la Seguridad Social. *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, 6*, 231-240.
- Estella, A. y De Sola, M. (2010). 2020 Strategy: from Growth and Competitiveness to Prosperity and Sustainability. *Fundación Ideas Discussion Papers, 10*.
- Eurofound (1999). *New Forms of Work Organisation. Innovation, Competitiveness and Employment. Report on the Sixth European Ecology of Work Conference*. Luxemburgo: Office for Official Publications of the European Communities
- Eurofound (2002). Quality of work and employment in Europe: Issues and challenges. *Foundation paper, 1*. Luxemburgo: Office for Official Publications of the European Communities.
- Eurofound (2013). *European Company Survey* [Base de datos]. Recuperado de <https://www.eurofound.europa.eu/surveys/european-company-surveys>
- European Commission (2001). Council Directive 2001/23/EC of 12 March 2001 on the approximation of the laws of the Member States relating to the safeguarding of employees' rights in the event of transfers of undertakings, businesses or parts of undertakings or businesses. Recuperado de <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32001L0023>

- European Commission (2010). *Europe 2020. A strategy for smart, sustainable and inclusive growth*. Communication, COM (2010), 2020. Bruselas.
- Gallie, D. (2007). *Employment Regimes and the Quality of Work*. Oxford: Oxford University Press.
- Gabinete Técnico de FeSMC-UGT (2017). *Empresas multiservicios, o cómo precarizar el empleo. Análisis de las empresas multiservicios 2016*. Madrid: FeSMC-UGT. Servicios, Movilidad y Consumo.
- Gallie, D. (2007). *Employment regimes and the Quality of Work*. Oxford: Oxford University Press.
- Glatzer, W., Camfield, L., Møller, V., y Rojas, M. (2015). *Global Handbook of Quality of Life: Exploration of Well-Being of Nations and Continents*. Nueva York: Springer.
- Gómez Bueno, C. (1997). La valoración de la propia ocupación. *Revista Internacional de Sociología*, 17, 153-169.
- Gorz, A. (1991). *Metamorfosis del trabajo*. Madrid: Editorial Sistema.
- Grimshaw, D., Marchington, M.; Rubery, J., y Willmott, H. (2005). Redrawing Boundaries: Reflections on Practice and Policy. En M. Marchington, D. Grimshaw, J. Rubery y H. Willmott. *Fragmenting work. Blurring organizational boundaries and disordering hierarchies*. Nueva York: Oxford University Press.
- Grimshaw, D. y Lehndorff, S. (2010). Anchors for job quality: Sectoral systems of employment in the European context. *Work Organisation, Labour & Globalisation*, 4, 24-40.
- Guerra, A.; Macía, A.; y Delgado, A. (2006). La externalización, una realidad integrada en la gestión de la empresa. *Economía Industrial*, 126, 163-172.
- Green, F. (2006). *Demanding Work: The Paradox of Job Quality in the Affluent Economy*. Nueva Jersey: Princeton University Press.
- Hakim, C. (2006). Women, careers, and work-life preferences. *British Journal of Guidance & Counselling*, 34(3), 279-294.
- Harrison, B. y Kelley, M.R. (1993). Outsourcing and the Search for 'Flexibility'. *Work Employment & Society*, 7(2), 213-235.

- Hauff, S. y Kirchner, S. (2014). Cross-national differences and trends in job quality. A literature review and research agenda. *Diskussions papiere des Schwerpunktes. Unternehmensführung am Fachbereich BWL der Universität Hamburg*, 13.
- Havard, C., Rorive, B., y Sobczak, A. (2009). Client, Employer and Employee: Mapping a Complex Triangulation. *European Journal of Industrial Relations*, 15(3) 257-276.
- Holman, D. (2010). [Job Quality in Growing Sectors of the EU Economy]. Report for the WALQING Project. Manchester: Manchester Business School.
- Holtgrewe, U.; Kirov, V. y Ramioul, M. (2015). *Hard work in new jobs. The quality of work and life in European growth sectors*. Hampshire: Palgrave Macmillan UK.
- Huws, U. (2008). *The globalization glossary: a researcher's guide to understanding work organization restructuring in a knowledge-based society*. Leuven: Catholic University of Leuven Press.
- Huws, U. (2011). Passing the buck: Corporate restructuring and the casualization of employment. *Work organization, labour & globalization*, 5(1), 1-9.
- Huws, U (2012). Outsourcing and the fragmentation of employment relations: the challenges ahead. *Acas Future of Workplace Relations discussion paper series*.
- Hyman, R. (2015). Three scenarios for industrial relations in Europe. *International Labour Review*, 154, 5-14.
- Instituto Nacional de Estadística (2016). Encuesta Anual de Servicios. Recuperado de <http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=/t37/e01&file=inebase>
- ISG (2016). *The ISG Outsourcing Index. Global Market Data and Insights*. Recuperado de https://es.slideshare.net/ISG_Inc/1q-2016-global-isg-outsourcing-index
- Keune, M. y Serrano, A. (2014). The power to name and struggles over meaning: The concept of flexicurity. En M. Keune y A. Serrano. *Deconstructing flexicurity and developing alternative approaches: Towards new*

concepts and approaches for employment and social policy (1-26). Nueva York, Routledge.

Keune, M. (2015). Ideas, paradojas y factores de cambio determinantes de las relaciones laborales futuras en la UE. *Revista Internacional del Trabajo*, 134(1), 53-63.

Kimmel, J. (2015). *Getting a Piece of Business Process Outsourcing*. Forbes. Recuperado de <https://www.forbes.com/sites/greatspeculations/2015/06/22/getting-a-piece-of-business-process-outsourcing/#4d1e792d2a64>

Kirchner, S. (2015). Who performs outsourcing? A cross-national comparison of companies in the EU-28. En J. Drahekoupil. *The outsourcing challenge Organizing workers across fragmented production networks*. Bruselas: ETUI.

Köhler, H. y Martín, A. (2005). *Manual de la sociología del trabajo y de las relaciones laborales*. Madrid: Delta. Publicaciones Universitarias.

Kotlarsky, J.; Oshri, I.; y Willcocks, L.P. (2011). *The Handbook of Global Outsourcing and Offshoring*. Nueva York: Palgrave Macmillan

Leschke, J., Watt, A., and Finn, M. (2008). Putting a number on job quality? Constructing a European Job Quality Index. *Working Paper 2008.03*. Bruselas: European Trade Union Institute.

Leschke, J., Watt, A., and Finn, M. (2012). Job quality in the crisis – an update of the Job Quality Index (JQI). *Working Paper 2012.07*. Bruselas: European Trade Union Institute.

Lethbridge, J. (2012). *The impact of outsourcing on the delivery of NHS services*. Recuperado de www.unison.co.uk

Ley 7/2007. Estatuto Básico del Empleado Público. Boletín Oficial del Estado. 12 de abril de 2007.

Linhart, D. (2013). *Trabajar sin los otros*. Valencia: Publicacions de la Universitat de València.

Lizón, A. (1989). Raymond Boudon, L'idéologie: ou l'origine des idées repes, "Idées forces". [Reseña]. *Papers*, 31, 187-193.

- Lope, A., Lozares, C., y Miguélez, F. (1997). Perspectivas de análisis y primeros resultados de una investigación sobre la relación entre formación y empleo. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas* 77-78, 283-305
- López, P. (1994). *La construcción de tipologías en sociología: propuesta metodológica de construcción, análisis y validación. Aplicación a la segmentación del mercado de trabajo de la "Región Metropolitana de Barcelona"*. [Tesis Doctoral]. Bellaterra: Servei de Publicacions de la UAB.
- López, P., Miguélez, F., Lope, A. y Coller, X. (1998). La segmentación laboral: hacia una tipología del ámbito productivo. *Papers*, 55, 45-77.
- López, P. (2011). La Muestra Continua de Vidas Laborales: posibilidades y limitaciones. Aplicación al estudio de la ocupación de la población inmigrante. *Metodología de Encuestas*, 13, 7-32
- López-Roldán, P. y Miguélez, F. (2014). Modelo de análisis y metodología de la investigación. En Miguélez, F., López-Roldán, P.; Alós, R., Martín, A., Molina, O., Moreno, S., y Godino, A. (2014). *Crisis, empleo e inmigración en España. Un análisis de las trayectorias laborales* (17-66). Bellaterra: Universitat Autònoma de Barcelona. Servei de Publicacions.
- López-Roldán, P. y Fachelli, S. (2015). *Metodología de la investigación social cuantitativa*. Bellaterra: Dipòsit Digital de Documents. Universitat Autònoma de Barcelona.
- López-Tamayo, J., Royuela, V. y Suriñach, J. (2012). *Building a "quality in work" index in Spain*. Barcelona: IREA Working Paper.
- Lozares, C., Martín, A., y López, P. (1998). El tratamiento multiestratégico en la investigación sociológica. *Papers*, 55, pp. 27-43
- Lucas, K. (2011). Blue-Collar discourses of workplace dignity: using outgroup comparisons to construct positive identities. *Management Communication Quarterly*, 25(2), pp. 353 – 374.
- Lyly-Yrjänäinen, M. (2008). *Who needs up-skilling? Low-skilled and low qualified workers in the European Union*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

- Marchington, M., Grimshaw, D., Rubery, J. y Willmott, H. (2005). *Fragmenting work. Blurring organizational boundaries and disordering hierarchies*. New York: Oxford University Press.
- Marginson, P. y Sisson, K. (2004). *European Integration and Industrial Relations. Multi-level governance in the making*. Nueva York: Palgrave McMillan.
- Martín, A. (2014). Ingresos del trabajo, estratificación y movilidad vertical. En F. Miguélez y P. López-Roldán. *Crisis, empleo e inmigración en España. Un análisis de las trayectorias laborales* (109-144). Bellaterra: Universitat Autònoma de Barcelona. Servei de Publicacions.
- Martín Criado, E. (1998). Los decires y los haceres. *Papers*, 56, 57-71.
- Martínez, A., Vela, M.J., De Luís, P., y Pérez, M. (2010). Externalización, flexibilidad laboral y resultados en la empresa española. *Economía Industrial*, 375, 217-225.
- Maruani, M. (2000). De la sociología del trabajo a la sociología del empleo. *Política y Sociedad*, 34, pp. 9-17.
- McGovern, P., Smeaton, D., y Hill, S. (2004). Bad Jobs in Britain: Nonstandard Employment and Job Quality. *Work and Occupations*, 31(2), 225-249.
- Micheli, J. (2007). Los call centers y los nuevos trabajos del siglo XXI. *Revista CONfines*, 3(5), 49-58.
- Miguélez, F., Torns, T., Borrás, V., Moreno, S., y Recio, C. (2005). El tiempo de trabajo ¿la última frontera? *Revista universitaria de ciencias del trabajo*, 6, 83-104.
- Miguélez, F. y Prieto, C. (2001). Crisis del empleo y cohesión social. *Cuadernos Relaciones Laborales*, 19, 223-240.
- Miguélez, F. (2004). La flexibilidad laboral. *Trabajo: Revista andaluza de relaciones laborales*, 13, 17-36.
- Miguélez, F. y Prieto, C. (2009). Transformaciones del empleo, flexibilidad y relaciones laborales en Europa. *Política y Sociedad*, 46(1 y 2), 275-287.
- Miguélez, F. y Godino, A. (2014). ¿Movilidad territorial y sectorial como respuesta a la crisis? En F. Miguélez y P. López-Roldán. *Crisis, empleo e*

inmigración en España. Un análisis de las trayectorias laborales (221-269). Bellaterra: Universitat Autònoma de Barcelona. Servei de Publicacions.

Miguélez, F. y López-Roldán; P. (2014). *Crisis, empleo e inmigración en España. Un análisis de las trayectorias laborales*. Bellaterra: Universitat Autònoma de Barcelona. Servei de Publicacions.

Ministerio de Empleo y Seguridad Social (2015). Estadística de Convenios Colectivos de Trabajo. Recuperado de <http://www.empleo.gob.es/estadisticas/cct/welcome.htm>

Molina, O. y Miguélez, F. (2013). From negotiation to imposition. Social dialogue in austerity times in Spain. International Labor Office. *Working Paper*, 51.

Molina, O. (2014). Situaciones de mayor precariedad: desempleo de larga duración, inactividad y empleo informal. En F. Miguélez y P. López-Roldán. *Crisis, empleo e inmigración en España. Un análisis de las trayectorias laborales* (181-220). Bellaterra: Universitat Autònoma de Barcelona. Servei de Publicacions.

Molina, O.; Godino, A.; Rodríguez, J.; y Ramos, N. (2014). [BARSORIS. Bargaining for Social Rights at Sectoral Level.] Country report: Spain. Recuperado de http://archive.uva-aias.net/uploaded_files/regular/BARSORISFinalDraftReportSpain.pdf

Mora, M. (2002). La teoría de las representaciones sociales de Sege Moscovici. *Athenea Digital*, 2, 1-25.

Moreno, S., Godino, A., y Recio, A. (2014). Servicios externalizados y condiciones laborales: de la competencia de precios a la presión de los tiempos de trabajo. *Sociología del Trabajo*, 81, 50 – 67.

Moreno, S. (2014). Trayectorias laborales, género e inmigración: la doble cara de la segregación horizontal. En F. Miguélez y P. López-Roldán. *Crisis, empleo e inmigración en España. Un análisis de las trayectorias laborales* (145-180). Bellaterra: Universitat Autònoma de Barcelona. Servei de Publicacions.

Mori, A. (2015a). Implicazioni per il lavoro e le relazioni sindacali nell'esternalizzazione di servizi pubblici in Italia: Autonomie locali e Sanità a confronto. *Autonomie Locali e Servizi Sociali*, 38(1), 91-106

- Mori, A. (2015b). Outsourcing public services: local government in Italy, England and Denmark. En J. Drahokoupil. *The Outsourcing Challenge* (137-156). Brussels: ETUI
- Muñoz de Bustillo, R., Fernández-Macías, E., Antón, J.I., y Esteve, F. (2009) 'E pluribus unum?' A critical review of job quality indicators. Paper presented at the Regulating for Decent Work Conference, Geneva, 8 – 10 July 2009. Recuperado de <http://www.ilo.org/public/english/protection/condtrav/publ/rdwpapers.htm>
- Muñoz de Bustillo, R.; Fernández-Macías, E.; Antón, J.I.; y Esteve, F. (2011). *Measuring more than money: The social economics of job quality*. Northampton: Edward Elgar.
- Noguera, J.A. (2003). ¿Quién teme al individualismo metodológico? Un análisis de sus implicaciones para la teoría social. *Papers*, 69, 101-132.
- Orden HAP/1023/2015, por la que se dictan las normas para la elaboración de los Presupuestos Generales del Estado para 2016. Boletín Oficial del Estado. 3 de junio de 2015
- Organización Internacional del Trabajo (1999). *Trabajo decente*. Informe del Director General de la OIT en la 87a reunión internacional de la Conferencia Internacional del Trabajo, Ginebra.
- Organización Internacional del Trabajo (2007). *Guía práctica para la incorporación sistemática del empleo y el trabajo decente*. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo.
- Peña-Casas, R., y Latta, M. (2004). *Working poor in the European Union*. Luxemburgo: Office for Official Publications of the European Communities.
- Peña-Casas, R. (2009). *More and Better Jobs: Conceptual Framework and Monitoring Indicators of Quality of Work and Employment in the EU Policy Arena*. Working Papers on the Reconciliation of Work and Welfare in Europe, REC-WP 06/2009.
- Picó, J. y Serra, I. (2010). *La escuela de Chicago de sociología*. Madrid: S. XXI Editores.

- Piore, M.J. (1975). Notes for a theory of labor market stratification. *Working Paper Department of Economics, 95*. Massachusetts Institute of Technology.
- Planas, J. (2005). El papel de la empresa en la formación de los trabajadores en España. *Revista de Educación, 338*, 125-143.
- Prieto, C., Arnal, M., Caprile, M., y Potroni, J. (2009). *La calidad del empleo en España: una aproximación teórica y empírica*. Madrid: Ministerio de Trabajo e Inmigración.
- Prieto, C. (2013). Las políticas de empleo en el marco de las metamorfosis de la norma social de empleo. *Clivatge Revista Digital, 2* 117-130.
- Quinn, R.P., Mangione, T.W., y Seashore, S.E. (1973). Quality of Employment Survey, 1972-1973 (ICPSR 3510). Recuperado de <http://www.icpsr.umich.edu/icpsrweb/ICPSR/studies/3510>
- Quaglino, M.B. y Pagura, J.A. (1998). *Una propuesta para algunas aplicaciones de análisis de correspondencias múltiples*. Terceras Jornadas Investigaciones en la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística. Universidad Nacional de Rosario.
- Ragin, C. y Becker, H. (1992). *What is a case?* Nueva York: Cambridge University Press.
- Recio, A. (2001). Una nota sobre bajos salarios en España. *Cuadernos de Relaciones Laborales, 18*, 15-45.
- Recio, A. y Godino, A. (2011). *Invisible Workers: Quality of employment in the cleaning sector in Spain*. Walqing social partnership series 2011.17.
- Recio, A. (2012). [Informe no publicado]. WALQING Project. Universitat Autònoma de Barcelona
- Recio, A. (2013). *Capitalismo etéreo*. Mientras tanto. Disponible en: <http://www.mientrastanto.org/boletin-119/notas/capitalismo-etereo-de-subcontratas-fondos-financieros-y-autoritarismo-tecnocratico>
- Recio, A. (2014): El fracaso del modelo de empleo de la Unión Europea. Comentario a las ponencias "Crisis y transformación del contrato de empleo". *Anuario IET de Trabajo y Relaciones Laborales, 2*, 91-94.

Reglamento (UE) No 1296/2013 del Parlamento Europeo y del Consejo de 11 de diciembre de 2013 relativo a un Programa de la Unión Europea para el Empleo y la Innovación Social («EaSI») y por el que se modifica la Decisión no 283/2010/UE, por la que se establece un instrumento europeo de microfinanciación para el empleo y la inclusión social. L 347/238-252. Diario Oficial de la Unión Europea.

Resolución de 3 de noviembre de 2009, de la Dirección General de Trabajo, por la que se registra y publica el III Convenio colectivo único para el personal laboral de la Administración General del Estado. Recuperado de <http://www.boe.es/boe/dias/2009/11/12/pdfs/BOE-A-2009-18065.pdf>

Resolución de 12 de julio de 2012, de la Dirección General de Empleo, por la que se registra y publica el Convenio colectivo de ámbito estatal del sector de contact center (antes telemarketing). Recuperado de <http://www.boe.es/boe/dias/2012/07/27/pdfs/BOE-A-2012-10132.pdf>

Resolución de 8 de mayo de 2013, de la Dirección General de Empleo, por la que se registra y publica el I Convenio colectivo sectorial de limpieza de edificios y locales. Recuperado de <http://www.boe.es/boe/dias/2013/05/23/pdfs/BOE-A-2013-5424.pdf>

Ricart, J.E., Agnese, P., Pisani, N., y Adegbesan, T. (2011). *Offshoring in the Global Economy: Management Practices and Welfare Implications*. Bilbao: Fundación BBVA.

Rivero, J.; de Val, A.L.; y de Val, J. J. (2006). La negociación colectiva en el sector de empresas multiservicios. *Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales Subdirección General de Información Administrativa y Publicaciones. Colección Informes y Estudios. Serie Relaciones Laborales, 73*.

Rizo, M. (2010). Los aportes del Pragmatismo de William James y la Fenomenología Social de Alfred Schütz a la Comunicación. *MATRIZES, 3(2)*, 221-235.

Roberts, E. y Pastor, B. (2005). *Diccionario etimológico indoeuropeo de la lengua española*. Madrid: Alianza Editorial.

Rodríguez, M. (1990). Conocimiento y verdad en el pragmatismo de William James. *Enrahonar, 16*, 89-104.

- Ruesga, S.M., Pérez, L., y Viñas, A.I. (2011). Negociación colectiva y calidad del empleo en la unión europea. *Revista de Economía Mundial*, 29, 87-119.
- Sanguineti, W. (2004). La deconstrucción del derecho del trabajo de base nacional en la era de la globalización: ¿un devenir inevitable? *Relaciones Laborales*, 23, 121-135.
- Seco, M., Ramos, G., y Andrés, O. (2005) *Diccionario del Español Actual*. Madrid: Aguilar.
- Sennett, R. (2000). *La corrosión del carácter*. Barcelona: Editorial Anagrama.
- Sennett, R. (2006). *La cultura del nuevo capitalismo*. Barcelona: Editorial Anagrama.
- Scheele, A. (2007). Gender and the quality of work: an overview of European and national approaches. *Transfer: European Review of Labour and Research*, 13(4), 595-610.
- Standing, G. (2013). *El precariado. Una nueva clase social*. Barcelona: Pasado & Presente.
- Vera, H. (2002). Representaciones y clasificaciones colectivas. La teoría sociológica del conocimiento de Durkheim. *Sociológica*, 50, 103-121.
- Tilly, C. (1997). Arresting the decline of good jobs in the USA? *Industrial Relations Journal*, 28(4), 269-274.
- Verd, J.M. y Lozares, C. (2016). *Introducción a la investigación cualitativa. Fases, métodos y técnicas*. Madrid: Editorial Síntesis.
- Visser, J., Hayter, S., y Gammarano, R. (2015). Trends in collective bargaining coverage: stability, erosion or decline? *Labour relations and collective bargaining Issue Brief*, 1. Ginebra: International Labour Office.
- Visser, J. (2016). What happened to collective bargaining during the great recession? *IZA Journal of Labor Policy*, 5(9), 1-35.
- WINTU (2003). *Consolidación y desarrollo de la formación continua en España. Retos para la Formación Continua y sus instituciones en un futuro próximo*. Madrid: Fundación Tripartita para el Empleo

Wrzesniewski, A., LoBuglio, N., Dutton, J.E., y Berg, J.M. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26, 179–201.

Yin, R. (1994). *Case study research: Design and methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 3.1.....	40
Tabla 3.2.....	45
Tabla 3.3.....	46
Tabla 3.4.....	48
Tabla 3.5.....	49
Tabla 6.1.....	86
Tabla 6.2.....	89
Tabla 6.3.....	90
Tabla 6.4.....	93
Tabla 7.1.....	99
Tabla 8.1.....	109
Tabla 8.2.....	120
Tabla 8.3.....	120
Tabla 8.4.....	131
Tabla 8.5.....	132
Tabla 8.6.....	135
Tabla 8.7.....	138
Tabla 8.8.....	139
Tabla 8.9.....	142
Tabla 8.10.....	146
Tabla 8.11.....	147
Tabla 8.12.....	149
Tabla 9.1.....	170
Tabla 10.1.....	182
Tabla 10.2.....	188
Tabla 10.3.....	195

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 2.1.	23
Gráfico 2.2.....	25
Gráfico 2.3.....	30
Gráfico 3.1.....	40
Gráfico 7.1.....	102
Gráfico 7.2.	103
Gráfico 7.3.....	105
Gráfico 8.1.....	111
Gráfico 8.2.....	114
Gráfico 8.3.	117
Gráfico 8.4.....	118
Gráfico 8.5.	123
Gráfico 8.6.	124
Gráfico 8.7.	127
Gráfico 8.8.....	127
Gráfico 8.9.....	129
Gráfico 8.10.	131
Gráfico 8.11.....	134
Gráfico 8.12.....	135
Gráfico 8.13.....	135
Gráfico 8.14.	151
Gráfico 8.15.....	152
Gráfico 9.1.....	158

Gráfico 9.2.....	159
Gráfico 9.3.	161
Gráfico 9.4.....	171
Gráfico 9.5.	173
Gráfico 9.6.....	174
Gráfico 9.7.....	175

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1.....	15
Figura 2.2.	20
Figura 2.3.	26
Figura 5.1.	69
Figura 5.2.	70
Figura 5.3.	76
Figura 5.4.	80

ANEXO I

Tabla A.1. Distribución del gasto público en empleo interno/externo y coeficientes de externalización por comunidad autónoma o administración para el año 2015 (gasto expresado en miles de euros).

	Empleo externo	Personal Interno	Personal Interno Laboral	CE	CE lab
Andalucía	197.654	5.321.110	527.988	3,58%	27,24%
Aragón	186.788	1.808.338	101.530	9,36%	64,79%
Asturias	57.766	694.175	73.563	7,68%	43,99%
Islas Baleares	76.625	1.260.608	22.019	5,73%	77,68%
Islas Canarias	68.462	1.283.891	147.338	5,06%	31,72%
Cantabria	137.526	819.126	44.570	14,38%	75,52%
Castilla y León	103.921	3.505.851	373.818	2,88%	21,75%
Castilla - La Mancha	171.444	5.516.507	145.503	3,01%	54,09%
Cataluña	1.338.989	9.197.929	1.981.019	12,71%	40,33%
Valencia	1.404.501	5.221.407	147.923	21,20%	90,47%
Extremadura	100.685	1.859.560	208.798	5,14%	32,53%
Galicia	30.910	1.806.196	199.596	1,68%	13,41%
Madrid	461.014	6.051.286	531.910	7,08%	46,43%
Murcia	147.520	2.108.022	1.641	6,54%	98,90%
Navarra	191.404	1.109.111	198.496	14,72%	49,09%
País Vasco	32.042	2.102.158	170.569	1,50%	15,81%
La Rioja	104.672	412.548	14.841	20,24%	87,58%
Ceuta	30.032	78.287	22.611	27,73%	57,05%
Melilla	50.619	71.096	11.662	41,59%	81,28%
Admón. General. del Estado	1.277.436	18.119.445	2.144.531	6,59%	37,33%
Total Admon.	5.972.356	63.025.542	6.541.936	8,66%	47,72%

Fuente: Elaboración propia a partir de Presupuestos Generales del Estado y de las Comunidades Autónomas, y de Portales de Datos Abiertos (2016).

Tabla A.2. Coeficientes de Externalización en relación a ámbito administrativo en la Comunidad de Madrid (2015)¹⁷.

	Gasto en Empleo externo	Gasto de Personal Interno	Gasto de Personal Interno Laboral	CE	CE lab
Asuntos Sociales	129.956.624	295.617.429	179.773.017	30,54%	41,96%
Economía	4.481.175	83.233.806	2.886.039	5,11%	60,83%
Educación	42.415.744	2.069.793.521	12.103.718	2,01%	77,80%
Empleo, Turismo y Cultura	3.905.050	110.476.967	26.452.320	3,41%	12,86%
Medio Ambiente y Territorio	8.989.242	53.330.988	6.002.001	14,42%	59,96%
Sanidad	217.941.913	2.973.779.593	247.704.917	6,83%	46,80%
Transportes, Infraestr. y Vivienda	17.408.967	60.022.050	20.929.642	22,48%	45,41%
Presidencia y Justicia	35.915.761	405.031.408	36.057.858	8,15%	49,90%
TOTAL	461.014.476	6.051.285.762	531.909.512	7,08%	46,43%

Fuente: Elaboración propia a partir de Presupuestos de la Comunidad de Madrid (2015).

Tabla A.3. Entidades entrevistadas para el análisis sectorial.

	LIMPIEZA	COLECTIVIDADES	CONTACT CENTER
SINDICATOS	UGT, CCOO	CCOO, UGT	CCOO
PATRONAL	ASPEL, AFELIN	Gremi de Restauració	ACE

Tabla A.4. Variación porcentual del número de trabajadores en los sectores analizados

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Contact Center	-2,88%	-8,99%	3,57%	0,83%	3,06%	4,25%	5,81%
Limpieza	0,97%	1,82%	0,72%	1,57%	3,78%	1,33%	4,86%
Colectividades	3,78%	-11,87%	3,44%	2,52%	2,24%	2,32%	5,75%

Fuente: Directorio Central de Empresas (2015)

¹⁷ Se excluyen Organismos autónomos mercantiles y Empresas públicas

Tabla A.5. Facturación del sector de Contact Center en España y variación porcentual

Año	Faturación	Variación			
			2005	1255	2,45
1995	102,98	0	2006	1385	1,3
1996	192,51	0,8953	2007	1480	0,95
1997	257,68	0,6517	2008	1533	0,53
1998	366,46	1,0878	2009	1464	-0,69
1999	434,29	0,6783	2010	1507	0,43
2000	606,74	1,7245	2011	1677	1,7
2001	662,35	0,5561	2012	1719	0,42
2002	736,22	0,7387	2013	1712	-0,07
2003	803,43	0,6721	2014	1730	0,18
2004	1010	2,0657			

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de ACE (2015)

Tabla A.6. Tramos de edad según sector analizado.

	Contact Center	Limpieza	Colectividades	TOTAL
16-24	9,2%	3,5%	8,7%	6,5%
25-34	40,8%	15,8%	20,6%	26,4%
35-44	28,9%	29,4%	31,7%	28,5%
45-54	14,9%	33,6%	28,0%	22,8%
Más de 54	6,3%	17,7%	11,1%	15,8%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: MCVL (2011)

Tabla A.7. Distribución del origen según sexo en los sectores analizados

		Contact Center	Limpieza	Colectividades	
Varón	Autóctono	91,2%	81,9%	83,9%	86,6%
	Inmigrante	8,8%	18,1%	16,1%	13,4%
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Mujer	Autóctono	91,5%	84,5%	89,5%	88,0%
	Inmigrante	8,5%	15,5%	10,5%	12,0%
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Total	Autóctono	91,4%	83,9%	88,3%	87,2%
	Inmigrante	8,6%	16,1%	11,7%	12,8%
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: MCVL (2011)

Tabla A.8. Tipo de contrato según grupo de edad en los sectores analizados.

		Indefinido	Temporal	
Colectividades	16-24	22,0%	78,0%	100,0%
	25-34	45,0%	55,0%	100,0%
	35-44	56,1%	43,9%	100,0%
	45-54	71,4%	28,6%	100,0%
	Más de 54	44,1%	55,9%	100,0%
Limpieza	16-24	27,6%	72,4%	100,0%
	25-34	50,8%	49,2%	100,0%
	35-44	59,9%	40,1%	100,0%
	45-54	70,1%	29,9%	100,0%
	Más de 54	74,4%	25,6%	100,0%
Contract Catering	16-24	42,7%	57,3%	100,0%
	25-34	59,0%	41,0%	100,0%
	35-44	69,7%	30,3%	100,0%
	45-54	77,7%	22,3%	100,0%
	Más de 54	83,6%	16,4%	100,0%
Total	16-24	41,8%	58,2%	100,0%
	25-34	63,3%	36,7%	100,0%
	35-44	72,2%	27,8%	100,0%
	45-54	79,0%	21,0%	100,0%
	Más de 54	74,2%	25,8%	100,0%

Fuente: MCVL (2011)

Tabla A.9. Distribución de los quintiles salariales en los sectores analizados (2011)

	Contact Center	Limpieza	Colectividades	Total
1er Quintil	21,1%	35,8%	45,4%	20,0%
2º Quintil	28,7%	29,8%	23,5%	20,0%
3er Quintil	24,9%	20,2%	17,9%	20,0%
4º Quintil	11,1%	11,3%	9,4%	20,0%
5º Quintil	14,3%	2,9%	3,8%	20,0%

Fuente: MCVL (2011)

Tabla A.10. Distribución de los quintiles salariales según sector analizado y sexo

		1er Quintil	2º Quintil	3er Quintil	4º Quintil	5º Quintil	
Contact Center	Varón	32,4%	21,2%	30,7%	48,8%	71,7%	35,0%
	Mujer	67,6%	78,8%	69,3%	51,2%	28,3%	65,0%
Limpieza	Varón	13,1%	16,6%	28,4%	47,0%	75,1%	22,4%
	Mujer	86,9%	83,4%	71,6%	53,0%	24,9%	77,6%
Colectividades	Varón	15,6%	14,5%	24,1%	45,5%	72,9%	21,4%
	Mujer	84,4%	85,5%	75,9%	54,5%	27,1%	78,6%
Total	Varón	45,3%	40,5%	58,0%	60,0%	64,9%	53,7%
	Mujer	54,7%	59,5%	42,0%	40,0%	35,1%	46,3%
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: MCVL (2011)

Tabla A.11. Nivel de cualificación profesional en los sectores analizados (2011)

2007	2011	Contact Center	Limpieza	Colectividades	Total
Alta Cualificación	Baja cualificación	1,0%	15,4%	31,3%	1,2%
	Media cualificación	34,7%	14,0%	22,9%	6,0%
	Alta cualificación	64,4%	70,6%	45,8%	92,9%
Media Cualificación	Baja cualificación	2,3%	49,6%	33,3%	10,3%
	Media cualificación	96,7%	49,5%	66,0%	86,8%
	Alta	1,0%	,9%	,7%	2,8%

	calificación				
Baja Cualificación	Baja calificación	52,5%	97,7%	87,4%	84,0%
	Media calificación	47,0%	2,2%	12,5%	15,0%
	Alta calificación	,5%	,1%	,2%	1,0%
Total	Baja calificación	10,1%	89,2%	67,7%	34,8%
	Media calificación	86,4%	9,9%	31,4%	51,6%
	Alta calificación	3,5%	,8%	,9%	13,5%

Fuente: MCVL (2011)

Tabla A.12. Índice de tiempo parcial según nivel de calificación (2011)

		Jornada completa	Jornada parcial	
Contact Center	Hombre	69,0%	31,0%	100,0%
	Mujer	42,8%	57,2%	100,0%
Limpieza	Hombre	73,1%	26,9%	100,0%
	Mujer	28,6%	71,4%	100,0%
Colectividades	Hombre	61,9%	38,1%	100,0%
	Mujer	31,4%	68,6%	100,0%
Total	Hombre	88,5%	11,5%	100,0%
	Mujer	71,1%	28,9%	100,0%

Fuente: MCVL (2011)

Tabla A.13. Resumen del modelo de análisis de correspondencias múltiples

Dimensión	Alfa de Cronbach	Varianza explicada	
		Total (Autovalores)	Inercia
1	,651	2,325	,291
2	,615	2,166	,271
Total		4,492	,561
Media	,634a	2,246	,281

a. El Alfa de Cronbach Promedio está basado en los autovalores promedio.

Anexo A.14. Correlaciones de las variables transformadas del análisis de correspondencias múltiples

	Cotización	Cualificación	Jornada	Sexo	Edad	Nivel educativo	Contrato	Sectores
Cotización	1,000	,382	,177	,078	,167	,344	,439	,064
Cualificación	,382	1,000	,069	-,004	,080	,465	-,066	,155
Jornada	,177	,069	1,000	,192	,047	-,001	,020	,219
Sexo	,078	-,004	,192	1,000	-,037	-,111	-,059	,105
Edad	,167	,080	,047	-,037	1,000	,213	,059	-,001
Nivel educativo	,344	,465	-,001	-,111	,213	1,000	,027	,073
Contrato	,439	-,066	,020	-,059	,059	,027	1,000	-,004
Sectores	,064	,155	,219	,105	-,001	,073	-,004	1,000
Dimensión	1	2	3	4	5	6	7	8
Autovalores	1,999	1,347	1,222	,944	,881	,740	,510	,358

Fuente: MCVL (2011)

Tabla A.15. Medidas de discriminación del análisis de correspondencias múltiples

	Dimensión		Media
	1	2	
Cotización por cuenta ajena y cuenta propia en 2011 (agrupado)	,594	,208	,401
Nivel de Cualificación (Ct. Prof. agrupada)	,524	,089	,307
Tipo de jornada	,195	,183	,189
Sexo	,008	,154	,081
Edad	,155	,282	,218
Nivel educativo	,523	,030	,276
Tipo de contrato ajustado por duración	,275	1,136	,706
Sectores analizados (Contact Center, Catering de Colectividades y Limpieza de EyL)	,052	,084	,068
Total activo	2,325	2,166	2,246

Tabla A.16. Entidades entrevistadas para el análisis sectorial.

	SERVILIMP	CATERCAT	CALLSOLUTIONS
REPRESENTACIÓN DE TRABAJADORES DIRECCIÓN, RRHH	Delegado de CCOO	Delegada de UGT	Miembro del comité de CCOO
	Gerente de Universidades	Gerente de servicio, Gerente de personal	Directora de RRHH

Tabla A.17. Evolución del Coeficiente de Externalización (CE) y del Coeficiente de Externalización Laboral en el campus universitario estudiado (2007 - 2016)

	Gasto en Personal	Gasto en personal laboral	Gasto en EXT	Gasto EXT en Limpieza	CE	CE lab
2007	178.213.370	49.276.026	10.146.046	5.688.923	5,39%	17,07%
2008	197.477.343	55.517.005	12.267.853	6.513.310	5,85%	18,10%
2009	210.696.292	61.469.692	13.477.567	6.165.690	6,01%	17,98%
2010	217.280.248	63.693.921	10.298.238	5.303.154	4,53%	13,92%
2011	210.297.582	61.503.648	10.054.180	5.029.770	4,56%	14,05%
2012	199.786.602	56.529.553	9.099.353	4.592.833	4,36%	13,86%
2013	197.095.961	57.519.690	9.279.413	4.833.231	4,50%	13,89%
2014	195.650.489	61.623.245	20.394.122	4.976.762	9,44%	24,87%
2015	198.390.121	71.388.439	23.315.472	5.085.640	10,52%	24,62%
2016	200.355.492	73.706.373	23.345.072	4.917.258	10,44%	24,05%

Fuente: Elaboración propia a partir de presupuestos anuales público (2016).

Tabla A.18. Variación porcentual del gasto en centro hospitalario estudiado (2010 - 2016)

	Gasto en Personal	Gasto en personal laboral	Gasto en EXT	Serveis de menjador	CE	CE lab
2010	176.529.637,49	141.016.407,31	20.432.478,95	3.589.953,96	10,37%	12,66%
2011	157.535.315,26	126.040.612,45	20.722.890,44	3.668.142,00	11,63%	14,12%
2012	154.966.349,12	124.683.704,46	20.945.669,61	3.748.445,00	11,91%	14,38%
2013	154.966.349,12	124.683.704,46	20.945.669,61	3.748.445,00	11,91%	14,38%
2014	155.598.443,22	124.164.734,57	17.889.716,77	3.041.024,82	10,31%	12,59%
2015	152.327.190,96	120.893.482,31	17.877.623,92	3.041.024,82	10,50%	12,88%
2016	161.602.892,69	130.572.650,03	12.747.786,81	3.356.183,65	7,31%	8,89%

Fuente: Elaboración propia a partir de presupuestos anuales público (2016).

Tabla A.19. Distribución de los salarios según sexo

	Mujeres	Hombres	Total
menos de 7200	11,2	8,1	10,3
€7201-12000	11,4	4,8	9,4
€12001-14000	6,6	1,4	5,1
€14001-18000	42,6	11,4	33,4
€18001-24000	24,8	49,0	32,0
€24001-30000	2,2	14,3	5,8
€30001-36000	0,6	5,2	2,0
más de €36000	0,6	5,7	2,1
	100,0	100,0	100,0

ANEXO II

Anexo II.1. Guion de entrevista a agentes sociales sectoriales¹⁸

Datos generales sobre la organización en el sector.

- Modelo organizativo de la organización en el sector estudiado.
- ¿Qué papel juega la organización en la negociación colectiva del sector?

La representación – Mirada atrás.

- ¿Cuándo empezó la organización a representar empresas/trabajadores del sector?
- ¿Cuáles son los mayores cambios que ha afrontado el empleo en el sector en los últimos años?

Desarrollos actuales y estimaciones.

- ¿Qué tipo de tendencias o movimientos importantes se están dando en el sector en temas de empleo?
- ¿Podrías señalar “viejas ocupaciones” y “nuevas ocupaciones” en el sector?
- Estructura de las cualificaciones: ¿Cuáles son las principales necesidades empresariales/de los trabajadores? ¿Se observan cambios al respecto?
- ¿Cuáles son los aspectos más conflictivos que está presentando el sector?

Negociación colectiva.

- ¿Nos podrías comentar algo sobre alguno de los últimos acuerdos que haya tenido la organización con las otras partes en temas de empleo?
- ¿Cuáles son los objetivos que se ha marcado la organización de aquí en adelante para la mejora de las condiciones del sector?

Perspectivas

- ¿Cuál crees que serán los próximos retos a afrontar?

¹⁸ Adaptado a cada sector y a cada organización (Organizaciones empresariales o de representación de trabajadores)

Anexo II.2. Guion de entrevista para el análisis organizacional¹⁹

Breve características básicas de:

- La empresa en cuestión;
- Su estructura general y función;
- Ámbito de actuación;
- La historia de la empresa;
- Número de trabajadores;

La empresa

- Estructuras legales y de propiedad, límites de la empresa, estructura geográfica;
- Situación actual, crecimiento, fusiones, reestructuraciones, cambios y continuidades.
- La posición de mercado y la posición dentro del sector (clientes, competencia);

Condiciones de empleo: seguridad y flexibilidad

- Estructura del empleo (categorías de trabajadores, contratos de trabajo);
- Género, etnia, edad: la presencia de segmentaciones formal e informal, la división del trabajo;
- Las condiciones de trabajo (términos y condiciones, la flexibilidad contractual);
- Flexibilidad, rol de las agencias de trabajo, tiempo parcial, tiempo completo, los contratos temporales;
- Gestión de RRHH y mercado interno de trabajo, estrategias de contratación, "trabajador ideal";
- Prestaciones: baja por enfermedad, maternidad, etc.
- Perspectivas profesionales;
- Cambios en el empleo: despidos, traslados de trabajadores, uso de contratos atípicos, condiciones de empleo;
- Impacto en la calidad del trabajo.

Salarios y sistema de pago

- presencia de los salarios mínimos, convenios colectivos;
- escala de salarios;
- remuneración basada en el rendimiento;
- salarios complementarios;
- diferencias salariales de género

Organización del trabajo

¹⁹ Adaptado a cada caso (empresa) y a cada perfil (Dirección / RRHH o Representación de trabajadores)

- Contenido del trabajo, cooperación, control de gestión, aspectos espaciales (trabajo distribuido, movilidad de los trabajadores), el papel de los clientes;
- Organización horaria, flexibilidad temporal;
- Flexibilidad funcional, trabajo en equipo;
- Responsabilidad, trabajo artesanal;
- Aspectos de salud: física, estrés mental, emocional, tensión;
- Impacto en la calidad del trabajo

Habilidades y desarrollo

- Estructura formal de habilidades;
- Conocimientos informales, experiencia;
- Conocimiento de las diferentes tareas, estandarización;
- Oportunidades de aprendizaje, políticas de formación;
- Políticas y prácticas de igualdad de oportunidades, gestión de la diversidad;
- Impacto en la calidad del trabajo

“Cultura de trabajo”

- Valoración del trabajo y los trabajadores;
- Limitaciones estructurales, actos simbólicos, las relaciones sociales cotidianas;
- Cultura informal de trabajo;
- reconocimiento desigual del trabajo (género, origen étnico);
- ¿Cómo hablan los managers de los trabajadores, los trabajadores de los managers?;

Relaciones laborales y representación

- Formas y prácticas de representación de los trabajadores: formal, informal;
- Información y consulta, cuestiones de las negociaciones;
- Impacto de la regulación nacional y europea;
- Presiones sobre los reglamentos y las instituciones nacionales.

Anexo II.3. Guion de entrevista semi-estructurada a trabajadores (proyecto WALQING).

Introducción:

- Proporcionar información sobre la edad, experiencia laboral, nivel educativo, género, situación familiar (niños), área de residencia, vivienda y contrato de trabajo.
- Dar una descripción de las tareas y las condiciones de trabajo y responsabilidades (pregunte acerca de un día normal de trabajo).
- ¿Cómo ha cambiado el trabajo en el sector en los últimos años, y cómo es probable que cambie en el futuro?

Trayectoria laboral:

- Descripción de su historia de vida: educación, secuencia de puestos de trabajo, períodos de desempleo, maternidad, etc.
- ¿Cuáles han sido las razones o circunstancias para cambiar de trabajo y para conseguir el trabajo actual?
- ¿Qué tipo de empleo/organización de trabajo se adapta mejor a tus preferencias y por qué, cuáles han sido más problemáticos?
- ¿Ha tratado de cambiar su situación laboral actual, cuándo y cómo y con qué resultado?
- ¿Cuáles son las razones más importantes para tener y mantener su puesto de trabajo?

Conciliación y calidad de vida:

- ¿Cómo le influye el trabajo en su vida privada? (tiempo, salud, familia, etc.)
- ¿Cómo describiría usted el lugar de trabajo en términos de CVLF, es «familiar-friendly»? (ejemplos).
- ¿Qué tipo de problemas ha tenido al tratar de combinar el trabajo con su vida personal/familiar?
- ¿Podría mencionar los intentos de los empleados o los empleadores para resolver los problemas en estas áreas?
- ¿Qué empleados han hecho uso de políticas de RRHH o de otras? ¿la tiene?

Grupos vulnerables

- ¿Cómo describiría su situación económica? (salarios, ingresos adicionales, vivienda, familia, otros).
- ¿Tiene usted familiares o amigos que le puedan ayudar en caso de pérdida del empleo?
- ¿Tiene derecho a alguna prestación?
- ¿Tiene usted algún plan de pensiones?

- ¿Cuál sería su situación social y financiera ideal futura y cómo podría cambiar?
- ¿Está usted en riesgo de perder su trabajo?
- Si usted pierde trabajo, ¿tiene un plan B?
- ¿Qué considera usted que son las zonas de riesgo principales para ti en tu trabajo actual? (salud, tiempo, vacaciones, situación financiera, etc.).

Calidad de vida

- ¿Cómo describiría su situación de vida? ¿Está satisfecho con su situación?
- ¿Tiene suficiente dinero para cosas que usted necesita? ¿Hay algo que quiera que no se pueda comprar por falta de dinero? (bienestar material).
- ¿Qué tipo de actividades realiza usted después del trabajo? (bienestar social).
- ¿Su salud le impide realizar actividades que le gustaría hacer? ¿Cree usted que sus problemas de salud están relacionados con su vida laboral? (bienestar físico).
- ¿Consideras que tienes posibilidades para cambiar tu situación actual? (bienestar emocional).
- Cuando te comparas con otras personas, ¿diría usted que está peor o mejor que otros?

Calidad laboral

- ¿Está usted satisfecho con su trabajo actual?
- ¿Recomendaría su trabajo a sus amigos?
- ¿Qué es lo mejor y lo peor acerca de su situación laboral?

Asegúrese de seguir con las preguntas sobre:

- Factores de salud y seguridad: el riesgo de accidentes o cargas pesadas/ruido/trastornos músculo-esqueléticos, etc.
- Factores psicosociales: estrés/control/efectos/influencia/recompensa, etc.

