

FUNDACIÓN 1 DE MAYO

# Estudios

99 · FEBRERO 2017



**LA DIGITALIZACIÓN IMPACTA EN EL TRABAJO DIARIO.  
TELECOMUNICACIONES: EL CASO DE VODAFONE/ONO**



[WWW.1MAYO.CCOO.ES](http://WWW.1MAYO.CCOO.ES)

**LA DIGITALIZACIÓN IMPACTA EN EL TRABAJO DIARIO.  
TELECOMUNICACIONES: EL CASO DE VODAFONE/ONO**

FUNDACIÓN 1º DE MAYO  
C/ Longares, 6. 28022 Madrid  
Tel.: 91 364 06 01  
1mayo@1mayo.ccoo.es  
www.1mayo.ccoo.es

COLECCIÓN ESTUDIOS, NÚM: 99  
ISSN: 1989-4732

© Madrid, Febrero 2017

# **LA DIGITALIZACIÓN IMPACTA EN EL TRABAJO DIARIO. TELECOMUNICACIONES: EL CASO DE VODAFONE/ONO**

**PEDRO LÓPEZ GARCÍA**  
SOCIÓLOGO

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b>	3
<b>1 .LAS TELECOMUNICACIONES: AVANCE DIGITAL, MODIFICACIÓN DE PROCESOS PRODUCTIVOS Y EMPLEO</b>	4
<b>2. DESAFÍOS Y COMPETIDORES: DIFERENTES REGLAS DEL JUEGO</b>	6
<b>3. UN CASO PRÁCTICO: VODAFONE/ONO</b>	8
3.1. Metodología	9
3.2. Cultura Global	10
3.3. Las herramientas digitales	11
3.4. Hipótesis contrastadas	14
3.5. El papel del Diálogo Social y las RRL en los efectos de la digitalización	15
<b>4. CONCLUSIONES</b>	18

## INTRODUCCIÓN

Este trabajo nace fruto de un artículo anterior publicado en la Fundación Primero de Mayo titulado “La digitalización en el mundo del trabajo” donde se analiza desde un punto de vista teórico las distintas consecuencias en el empleo de este nuevo ámbito definido como 4ª Revolución Industrial<sup>1</sup>. La idea original era desde esta base genérica de conocimiento ir descendiendo a un sector productivo concreto, las telecomunicaciones, con el objetivo de verificar en la práctica el impacto de la digitalización. La mejor fórmula de análisis sociológico era contrastarlo con un trabajo de campo para observar los acontecimientos reales en una empresa y para ello se han realizado como método de investigación entrevistas abiertas, en Vodafone/Ono, efectuando un análisis cualitativo de recopilación de datos para refutar o probar las hipótesis planteadas.

Si bien, el valor principal del estudio se encuentra en el resultado de estas entrevistas, era fundamental desde un punto de vista sindical explicar el contexto técnico y económico donde se desarrollan, a priori, nuevas formas de trabajar consecuencia de la digitalización. Las telecomunicaciones son el gran facilitador técnico de la digitalización por su relación directa con la implantación de las nuevas tecnologías en el resto de empresas y actividades económicas a través de las infraestructuras que se necesitan para su expansión. Por otro lado, se configura como línea de investigación dentro de los factores económicos el análisis de dos ejes; inversión y empleo.

Es esclarecedor realizar un recorrido descriptivo del avance digital en las telecomunicaciones y analizar el impacto de las nuevas herramientas informáticas o aplicaciones que se utilizan en el trabajo diario en este tipo de empresas. El objeto de la investigación es, con todas las limitaciones, seguir una práctica científica utilizando un método hipotético deductivo abarcando el conocimiento desde el ámbito general del sector e ir descendiendo al hecho particular, combinando la elaboración de hipótesis con la observación empírica en Vodafone/Ono.

La perspectiva sindical y de relaciones laborales va a estar presente a lo largo del estudio, configurando el diálogo social como elemento de equilibrio de los acontecimientos laborales que se vayan produciendo. Es necesario dejar constancia de las diferentes regulaciones que afronta el sector por la afectación que tienen en el empleo y en la sociedad. Existen situaciones que no son justas, se producen tratos diferentes a las empresas dependiendo del país y el sector que proceda, hay un desequilibrio entre lo tradicional y lo nuevo, entre la regulación y la ausencia de normas. Todas estas asimetrías producen desigualdad en el empleo, en las relaciones laborales, en la riqueza generada y repercuten de forma negativa en la sociedad.

El Sector de las Telecomunicaciones tiene experiencias en el pasado de hechos asimétricos como son la competencia impuesta hace 15 años de empresas denominadas Operadores Móviles Virtuales que ni invierten en red porque utilizan la de otros operadores y el reducido empleo que generan provoca dumping social es decir salarios bajos y condiciones laborales por debajo de la media del sector.

---

<sup>1</sup> López, Pedro: *La digitalización en el mundo del trabajo*. Fundación 1º de Mayo, colección de Estudios nº 96, julio de 2016.

En la actualidad existe un desconcierto de mayor calado y más complejo de solucionar con empresas multinacionales, muy fuertes económicamente en bolsa, que han irrumpido en el mercado como Google, Facebook, Twitter, Whatsapp adoptando posiciones dominantes, compitiendo en los mismos servicios que las compañías tradicionales de telecomunicaciones, sin regulación alguna, sin contribución a la sociedad ni en inversión ni fiscalmente y generando menor volumen de empleo como tendremos ocasión de analizar en el presente estudio. De nada sirve la denuncia si no viene acompañada de medidas regulatorias que exijan las mismas reglas del juego para todos y que los beneficios que recogen de los usuarios reviertan en la sociedad vía empleo e impuestos.

Una vez analizado el contexto del Sector había que adentrarse en una empresa concreta. No existen estudios sobre modificaciones en el trabajo diario de personas que están en contacto con herramientas digitales. La pretensión de elaborar un trabajo original viene avalada por la variable principal de toda la investigación, el impacto en las nuevas formas de trabajo, contrastando si la digitalización es un hecho laboral consolidado, está en fase de expansión o si tardará en llegar.

CCOO ha analizado la automatización de ciertos trabajos y actividades dentro de Vodafone/Ono, observando la evolución sobre estos puestos o funciones, porque lo que ya es un hecho refutado es que existen nuevas herramientas informáticas que pueden provocar una transformación del proceso productivo con nuevos procedimientos y maneras diferentes de trabajar. En el estudio se han lanzado hipótesis para medir el impacto sobre la actividad laboral diaria a través de las siguientes variables; enriquecimiento del puesto, participación, flexibilidad, eficacia, carga de trabajo, productividad, mejoras de tiempos... y se exponen las modificaciones que se han producido, o no, en el trabajo. La premisa que se puede aseverar de antemano es que la digitalización ya ha entrado a formar parte del mundo laboral.

## **1. LAS TELECOMUNICACIONES: AVANCE DIGITAL, MODIFICACIÓN DE PROCESOS PRODUCTIVOS Y EMPLEO**

En la actualidad el mundo digital se está implantando a gran velocidad, lo digital se está convirtiendo en un suceso normal en extensas capas de la población, las fronteras entre la vida personal y la vida digital se están solapando en todos los ámbitos sociales y económicos.

La economía digital genera impactos diferentes sobre el mundo laboral dependiendo del sector productivo que se analice. La mayoría de las empresas están modificando sus estrategias de negocio y formas de trabajo debido a la revolución que están suponiendo los avances tecnológicos.

Con el objetivo de implementar estos avances en las empresas se deben modificar procesos productivos y adaptar formas de trabajar acordes a las herramientas que ofrece la digitalización. El empleo digital continúa al alza, se demandan nuevos profesionales en ámbitos que aún precisan de desarrollo, como analistas de datos, programación, big data, robotización, internet de las cosas y cloud.

España ocupa un nivel poco desarrollado en digitalización a nivel de empresa, el puesto número 34, según el índice NRI (Networking Readiness Index) del World Economic

Forum. Un dato que confirma este hecho es la caída durante años de la inversión en Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+i) respecto al Producto Interior Bruto (PIB); actualmente está en 1,22% cuando el porcentaje medio de la UE se sitúa en el 2% y países como Alemania con un 2,8% y los nórdicos por encima del 3% según datos del informe EAE Business School 2016.

La patronal en España, la CEOE acaba de remitir, a finales de 2016, un plan al Gobierno en materias de Agenda Digital con el objetivo de mejorar la posición de España en materia de digitalización hasta el año 2020 creando un marco legal necesario. En el mismo Plan se apuesta por iniciar el diálogo social con los sindicatos para tratar el impacto de las tecnologías en el trabajo del futuro. Es fundamental el concurso y la participación de los agentes sociales en todo lo relativo a las modificaciones en el mundo del trabajo. La creación del plan sin haber incluido en el mismo origen a los sindicatos denota que va a nacer sin la contribución de una parte de la sociedad española, aunque la idea de iniciar el diálogo por parte de la patronal es relevante y puede ayudar a expandir la digitalización de una forma eficaz y justa para todos los trabajadores en España.

En cuanto al sector tecnológico se ha producido un crecimiento en España durante los dos últimos años, en 2015 la facturación estuvo cercana a los 79.000 millones de euros, casi el 8% del PIB, principalmente en internet y comercio electrónico, con una evolución plana en telecomunicaciones y un descenso en electrónica de consumo, según la patronal de TICs, Telecomunicaciones y Contenidos Digitales (Ametic).

Entre todos los sectores productivos es el de las telecomunicaciones el que más influencia tiene en este nuevo orden por su relación directa con las nuevas tecnologías y la posibilidad de las compañías a tener acceso a muchas más oportunidades de negocio. Las infraestructuras de las telecomunicaciones son el principal motor que está haciendo realidad la digitalización. El acceso a la información, las nuevas relaciones con los usuarios, la venta de productos y servicios, en general todos los aspectos de la economía vienen precedidos de una infraestructura de red basada en la conmutación digital y en la fibra óptica.

El sector de las telecomunicaciones se caracteriza por ser intensivo en capital pero escaso en mano de obra, esta afirmación lo corrobora la tendencia positiva en facturación en el año 2015, en comparación con años anteriores, con 30.254 millones de euros, sin embargo en volumen de empleo, la plantilla conjunta del sector ha caído a mínimos históricos con 56.621 puestos de trabajo en el segundo trimestre de 2016, en este caso supone un declive en el último año cuando se alcanzaban los 60.513 empleos en el tercer trimestre de 2015 según datos de la Comisión Nacional de los Mercados y Competencia (CNMC). La serie histórica comenzó a datarse en el año 2005 y por entonces las personas contratadas superaban las 78.000 personas, hecho que viene a demostrar que la crisis económica ha pasado factura al volumen total de empleo en el sector y en el último periodo las fusiones, compras e integraciones de otras empresas han reducido todavía más las plantillas.

Las empresas de comunicaciones electrónicas, como Vodafone, Telefónica y Orange están en proceso de convergencia digital integrando en el mismo negocio telefonía móvil, fija, fibra óptica, banda ancha, televisión e internet, adaptándose a la digitalización en un entorno innovador con avances tecnológicos incesantes en

desarrollo de software, microelectrónica, interconexión y nuevas aplicaciones que están modificando las relaciones con el mundo del trabajo. Con el objetivo de ser convergentes han efectuado adquisiciones de otras empresas con el resultado de un descenso del volumen de plantillas articulado a través de Expedientes de Regulación de Empleo pasando las plantillas de Telefónica con la incorporación de Telefónica Móviles y Telefónica Sistemas de 27.305 a 24.253 empleados, Orange que ha comprado Jazztel de 4.560 a 4.219 y Vodafone España con la adquisición de Ono de 5.704 a 5.108 según datos comparados de diferentes trimestres en la CNMC.

## **2. DESAFÍOS Y COMPETIDORES: DIFERENTES REGLAS DEL JUEGO**

El sector de las telecomunicaciones tiene sus propios desafíos y competidores en esta carrera por la digitalización, un ejemplo claro lo tenemos en compañías como Whatsapp, con 58 empleados y 1.000 millones de usuarios, han provocado la gratuidad de los mensajes haciendo desaparecer el servicio tradicional de los “sms” de las compañías de telefonía móvil. Los avances tecnológicos e informáticos de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) a la velocidad actual provocan un efecto inmediato sobre el mercado.

La interconexión global que permite la red ha originado que aparezcan nuevos servicios, nuevas empresas y modelos de negocio en el ámbito de los contenidos digitales de las telecomunicaciones, donde la regulación es diametralmente opuesta para las compañías que tradicionalmente invertían en red y generaban empleo en comparación con los nuevos operadores<sup>2</sup> denominados agentes Over The Top (OTT) empresas principalmente norteamericanas que obtienen un elevado número de usuarios ofertando los mismos servicios y contenidos directamente a través de la red, alcanzando un alto valor de cotización en el mercado pero con escasas inversiones y con mucha menor generación de empleo en comparación a las empresas tradicionales .

A nivel mundial Google es la OTT con más empleados 40.000, Facebook 12.000, Yahoo 11.000 y Twitter 4.000. Datos poco relevantes en comparación con los 266.000 trabajadores de AT&T, 228.000 de Deutsche Telecom, 154.000 de Orange, 130.000 de Telefónica o los 107.000 de Vodafone, según datos de las propias compañías. Hay que añadir las lagunas de las OTT en el marco normativo, o ausencia de reglas, en comparación con las empresas tradicionales de comunicaciones electrónicas (reguladas desde que se liberalizó el mercado de las telecomunicaciones con el objetivo de la implantación y desarrollo de la competencia). La normativa en la UE se estableció en el año 2002. En cambio las OTT se benefician de las infraestructuras y las inversiones de las empresas tradicionales y apenas se ven fiscalmente<sup>3</sup> gravadas en los beneficios vía impuestos, como se ha podido comprobar recientemente en los casos de Apple y Amazon. Según datos de la OCDE las pérdidas en recaudación sobre el impuesto de sociedades de las principales OTT multinacionales ascienden a 240.000 millones de dólares al año.

---

<sup>2</sup> La publicación de la Fundación Telefónica del año 2016, “Las reglas del juego en el ecosistema digital Levelplaying Field, establece un recorrido descriptivo sobre la competencia en el ecosistema digital y las asimetrías reguladoras que se producen con los nuevos operadores, solicitando mismos servicios mismas reglas.

<sup>3</sup> Proyecto OCDE / G20 de “erosión de la base imponible y traslado de beneficios. Cómo abordar los desafíos fiscales de la Economía Digital”.

Este tipo de negocios no producen, actualmente, ni riqueza para la sociedad ni volumen de empleo, en comparación con las empresas de comunicaciones electrónicas, además ejercen monopolio y pueden eludir fácilmente los sistemas fiscales no sólo con la fórmula extendida por otras muchas empresas al utilizar paraísos fiscales, sino también por la dificultad de fiscalizar la extraterritorialidad, es decir utilizan el comercio internacional en internet pero aún no se ha creado una Hacienda que opere a nivel global. La menor presión fiscal produce consecuencias negativas sobre el Producto Interior Bruto (PIB), la productividad y el empleo.

En el trasfondo de estas políticas se encuentra una pugna comercial entre EEUU y Europa, la estrategia por parte de este tipo de empresas (OTT) consiste en mantener la hegemonía en digitalización y de esta forma extenderla a toda la economía, por ejemplo, la mayor parte del software procede de Silicon Valley y los datos que generan, con la enorme importancia que tienen con el actual big data, acaban en California<sup>4</sup>. Este hecho provoca que se abra otro frente jurídico por la seguridad y protección de los datos.

En la Unión Europea se critica la falta de un mercado único digital para las grandes empresas, según cálculos de la Comisión se podría incrementar el PIB de la UE en 450.000 millones de euros con la creación de este ámbito que dejaría atrás la fragmentación regulatoria de 28 mercados y haría competitivas a las empresas europeas a nivel Global. La idea del mercado único digital es ampliar la economía digital facilitando que los ciudadanos puedan comprar on-line a través de las fronteras y que las empresas se expandan sin tener en cuenta el país donde estén implantadas, es decir tengan la facultad de vender en todos los ámbitos de la UE.

Por otro lado, en relación a las Aplicaciones (Apps) para dispositivos móviles se produce un efecto esperanzador en cuanto a la creación de empleo, según datos de la Comisión Europea entre 2010 y 2015 se crearon 500.000 nuevos empleos en EEUU y se prevé alcanzar 1,5 millones en la UE en el entorno de la economía digital. Según la misma fuente se invertirán 63.000 millones de euros en la economía europea en 2018 y se emplearán 5 millones de personas. Otro asunto diferente será si se les aplica las mismas reglas que al resto o al menos se les regula referente a la fiscalidad y el empleo. En cuanto a las inversiones de las compañías tradicionales de telecomunicaciones tienen previsto aumentarlas en Tecnología de la Información, en el área de análisis de datos para ofertar unos servicios personalizados, en la optimización de la eficiencia de red en concreto en redes definidas por software, en despliegue de fibra óptica, en tecnología Cloud, en la tecnología móvil 4G avanzada, con el objetivo de sentar las bases y alcanzar el 5G.

El crecimiento del sector viene caracterizado por la simplificación de la gestión y de los sistemas, la digitalización e internet de las cosas (IoT), la televisión y el vídeo bajo demanda (VoD) y los servicios integrados, lo que conlleva una mayor necesidad de invertir en infraestructuras con el objetivo de atender la gran demanda de toda la información que generan todas estas interrelaciones digitales. Se debe tener en cuenta

---

<sup>4</sup> El comisario europeo para la agenda digital, Günther Oettinger, en declaraciones a la Agencia EFE, advirtió del “peligro de que se pierda la carrera en este sector con los competidores asiáticos y norteamericanos. Actualmente, según Oettinger, los principales consorcios informáticos tienen un valor en bolsa que son el doble de los principales consorcios alemanes de la industria tradicional. Los EEUU tienen una estrategia clara, quieren aprovechar su superioridad digital para lograr superioridad económica”.

que va a existir un aumento potencial de dispositivos conectados, habrá más que personas, se prevé que a finales de 2020 existirá un parque total estimado de 50.000 millones de terminales (Pcs, Portátiles, Smartphone y Tabletas) para una población mundial de 7.600 millones de personas, según datos de la consultora de Price Waterhouse Coopers en el informe “TelcoTrendsfor2015”, por tanto se precisa un alto volumen de inversión en despliegue de redes para atender la elevada demanda de tráfico de datos. El concepto internet de las cosas facilitará la conectividad de internet con los usuarios a todo tipo de dispositivos incluidos edificios, vehículos, electrodomésticos, sistemas de control, etcétera, transformando los negocios y las estrategias de las empresas teniendo que incrementar los presupuestos en Tecnologías de la Información.

Las tres grandes telecos en España, Telefónica, Vodafone y Orange han realizado inversiones, en bienes de capitales que crean beneficios (CAPital EXpenditures), superiores a 11.200 millones de euros entre los años 2013 y 2015 según datos de la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC) coincidiendo con una disminución de los ingresos, de hasta un 31% en los años de la crisis, motivada principalmente por la competencia y caída de precios. En ocasiones las inversiones en despliegue de red se ven amenazadas por las disputas entre las compañías y la autoridad regulatoria en cuestiones como apertura de red a la competencia, gravámenes, financiación del servicio universal, tasas... aun así las telecos en España se configuran como la actividad que más capital ha invertido a pesar de la crisis económica. En cuanto a impuestos los operadores pagan al año cerca de 3.000 millones por tasas de usos de espectro, numeración, dominio público, derechos del fútbol o financiación de la televisión pública.

Estos enfrentamientos con los reguladores, de cumplirse las amenazas, pueden retrasar la digitalización en España o ampliar la brecha digital entre territorios, no cumpliendo los objetivos marcados por la Agenda Digital en cuanto a las coberturas de las zonas geográficas y las velocidades comprometidas con las redes de nueva generación para el año 2020. No obstante, si hay margen para que el negocio crezca las empresas van a seguir invirtiendo independientemente de la regulación. La inversión y el empleo van directamente relacionados, a mayor inversión mayor empleo, sin contar con las empresas instaladoras de despliegue o los fabricantes de equipo, es decir todo el empleo indirecto creado en el sector de las telecomunicaciones.

Las políticas de los Gobiernos tienen que generar un contexto adecuado para facilitar la digitalización. En España en el año 2013 se creó la Agenda Digital con el objetivo de impulsar el comercio electrónico, la educación digital, la ciberseguridad, la gestión del big data, la computación en la nube... y relativo al ámbito concreto de las telecomunicaciones se aprobó una nueva Ley General 9/2014 con un objetivo dirigido al desarrollo de las redes. Las políticas pueden ayudar a la transformación digital pero los auténticos protagonistas son las organizaciones de las empresas, las estrategias de las compañías dirigidas a fomentar los cambios a la hora de trabajar con las nuevas tecnologías.

### **3. UN CASO PRÁCTICO: VODAFONE/ONO**

Un recorrido descriptivo sobre esta operadora de telecomunicaciones nos servirá para ajustar el contexto económico, donde se va a desarrollar la digitalización en el ámbito laboral. Atendiendo al informe anual integrado 2015-2016 de la compañía. existe una

contribución directa a la economía a través de la riqueza que genera por compras de licencias a las Administraciones Públicas, impuestos a Hacienda, remuneraciones a las personas que emplea, etc. y otra forma de contribución indirecta que resulta del pago a distribuidores, contrataciones con otras compañías proveedoras de bienes y servicios.

La contribución económica directa de Vodafone España durante los últimos tres años es de 10.000 millones de euros, concretamente en el ejercicio 2015-2016 es de 5.245 millones de euros, distribuidos en “Personas” (440 millones €). Por otro lado, la contribución a las “Administraciones Públicas” es de (220 millones €). Y por último la principal contribución a la economía del país se refiere a “Empresas” (4.585 millones €) distribuidos en compras a proveedores ubicados en España 3.077 y la adquisición de software, equipos y estaciones por valor de 1.683 millones.

La contribución económica indirecta alcanza los 1.032 millones de euros, distribuidos 713 a “Personas” a través de salarios, 319 millones a “Administraciones Públicas” a través de IVA, IRPF y Seguridad Social.

En el ámbito laboral existe un convenio colectivo pactado con los sindicatos con una serie de beneficios sociales que complementan las retribuciones salariales y aportan estándares de calidad en el empleo y en la vida personal. El total del empleo, a tiempo completo, se sitúa en 5.182 trabajadores contratados directamente y 29.958 personas que trabajan de forma indirecta a través de terceras empresas como personal externo de logística, call center, tecnología, y otras subcontrataciones como consultorías, sistemas, etc.

### **3.1. Metodología**

El objetivo principal del estudio es obtener conocimiento del desarrollo de la digitalización dentro de la compañía vinculado a su posible afectación al empleo y a la forma de trabajar, para ello se han expuesto dos medidas básicas y complementarias como son el cambio cultural y la utilización de las nuevas herramientas digitales.

El método de investigación sociológica que se ha utilizado es la recopilación de datos con la idea de probar o refutar varias hipótesis mediante su análisis a través de las entrevistas, configuradas como una técnica cualitativa que recoge discursos completos de los sujetos para proceder luego a su interpretación. Las entrevistas orales realizadas no han estado estructuradas en un orden de preguntas tasadas y respuestas alternativas como se pueden encontrar en la elaboración de cuestionarios, sino que se han formulado de una forma flexible y abierta aunque dirigidas por preguntas del entrevistador, facilitando previamente al entrevistado por correo electrónico un esquema sobre los puntos a tratar para que obtuvieran conocimiento del tipo y contenido de la investigación. Una de las ventajas de la entrevista abierta ha sido la libertad para formular preguntas independientes generadas por la interacción con los entrevistados y explorar ámbitos que surgen de forma espontánea por lo que el resultado es más impredecible y sorprendente. Este tipo de entrevistas son eficaces en los estudios descriptivos como es el desarrollado en este trabajo.

Se han realizado entrevistas presenciales con mandos de la compañía en Relaciones Laborales y Recursos Humanos, y también entrevistas presenciales y por teléfono con trabajadores y trabajadoras en diferentes áreas de trabajo de Vodafone/Ono España;

Estrategia, Atención al Cliente y Tecnología. La idea original era realizar un recorrido narrativo fruto del contenido de las entrevistas que quedan reflejadas junto a comentarios propios en este epígrafe.

### **3.2. Cultura Global**

Es política de la empresa extender la digitalización en la compañía, se trata de un proceso cultural que tiene que permeabilizar en la forma y hábito de trabajar. En Vodafone/Ono se inició esta práctica en 2016 y el objetivo es que se integre lo más rápido posible, aun así reconocen que no va a ser un proceso inmediato, que llevará su tiempo que se implemente en la totalidad de la plantilla.

Se analizaron un par de ejemplos que explicitan cómo se trata de un proceso que va a estar solapado al menos durante un tiempo a métodos tradicionales de trabajo; uno de ellos es la aplicación “Mi Vodafone” (herramienta 1) donde la mayor parte de los trámites de los usuarios con la compañía como son la consulta de facturación, consumo y las modificaciones de tarifas en los contratos, se pueden realizar directamente desde el móvil u otro dispositivo, de forma mucho más ágil. Esta aplicación la utilizan cada vez más personas, sobre todo los perfiles de edad más jóvenes y evitan que tengan que estar llamando al centro de atención al cliente. La idea que se persigue es que el usuario tenga capacidad de autogestión y termine utilizando estas herramientas. No obstante, hay un periodo de transición donde continúa el servicio telefónico junto con estas aplicaciones de gestión, motivado porque la atención al cliente es uno de los valores de calidad dentro de las compañías para atender y retener a los usuarios y porque la competencia es tan fuerte en el sector de las telecomunicaciones que ninguna operadora se va a deshacer de este tipo de servicio porque perderían, a día de hoy, clientes.

Otro ejemplo, de cómo puede estar ralentizándose el proceso de digitalización es el de un “Departamento exclusivo para empleados, familiares y amigos” que se encarga de solucionar las incidencias de los servicios que tienen contratados como usuarios la plantilla de Vodafone/Ono, a pesar de disponer de diferentes mecanismos que proporcionan la misma solución como son la vía web, aplicaciones, correo electrónico, etc... los propios empleados continúan llamando por las ventajas de inmediatez en la consulta añadido a la confianza y la resolución de dudas que garantiza que te atiendan directamente. Si se restringiese el acceso por llamada habría que utilizar los otros medios de contacto fomentados por la digitalización, aunque habrá que esperar al cambio de hábito y de uso de las nuevas herramientas para que penetre de forma más natural.

Al existir esta demanda de llamadas al área de atención al cliente, tanto para usuarios externos como internos, la empresa tiene que continuar dando servicio como hasta ahora, no afectando al volumen de empleo puesto que Vodafone continúa con el mismo número de plantilla directa en todas las áreas, lo que sí se modifica y habrá ocasión de comprobarlo es la forma de trabajar al utilizar diferentes procesos para realizar el contacto con los usuarios.

La afectación en el día a día del trabajo, los cambios que se están produciendo van dirigidos a utilizar nuevos procedimientos para agilizar el trabajo, uno de los objetivos a alcanzar es la “simplicidad” y la “velocidad” reduciendo los procesos para que no sean tan extensos a la hora de tramitar la documentación. Vodafone se ha convertido en una

compañía sin papeles, es decir toda la documentación se encuentra digitalizada. Una de las últimas medidas tomadas desde el área de RRHH es que la documentación que los trabajadores tengan que reportar, como por ejemplo los partes de baja o alta originales, traslados, alquiler, defunción, partidas de nacimiento...se realizará vía telemática con documentos escaneados o fotografiados, eliminado el formato papel y evitando el desplazamiento físico de la documentación.

La idea principal es trabajar on-line, donde las personas colaboren en los proyectos y que cada departamento o área de trabajo tenga un espacio en la nube para compartir la información y poder trabajar conjuntamente pudiendo hacer modificaciones y aportaciones al mismo. Los trabajadores de ese departamento tienen acceso a esa documentación y dependiendo de los perfiles se les va dando autorización, a algunos para que puedan modificar y a otros simplemente para tener disponibilidad del mismo. Ya no se trata de que un número limitado de personas guarden la información y la retengan solo ellos, se trata de trabajo colaborativo para ser más eficientes y más productivos. El objetivo es alcanzar una “redarquía” en vez de una jerarquía.

La innovación es otro de los pilares básicos de la digitalización, hay que dejar a cada empleado que exprese sus ideas y sus fórmulas no solo para mejorar los procesos sino también para aportar todo el conocimiento que se esté produciendo en el trabajo diario de la compañía.

La digitalización en el sector de las telecomunicaciones no va a producir, en principio, los mismos efectos que en otro tipo de empresas o sectores económicos donde pueden llegar incluso a modificar su propia esencia como empresa cambiando el núcleo de su actividad principal, es decir en Vodafone/Ono no se va a modificar el negocio de ofertar soluciones a través del teléfono móvil o de la fibra.

La implantación de la digitalización en la compañía se configura, por lo tanto, como un proceso cultural y de hábito que se prevé que se vaya modificando con el tiempo el orden productivo, donde empleados y usuarios, vayan adquiriendo estas habilidades y costumbres tanto en el trabajo los primeros como en la relación con la operadora los segundos.

### **3.3. Las herramientas digitales**

Al introducir en el concepto de avance de la digitalización un factor mucho más amplio como es el cambio cultural, las herramientas digitales pasan a un relevante pero segundo plano y por lo tanto se constituyen como un hecho necesario pero no suficiente. Es decir, si se dispone de los instrumentos para su desarrollo pero no se utilizan bien el resultado quedará por debajo de las expectativas.

En Vodafone/Ono existen herramientas de impulso a la digitalización que se han extendido para toda la plantilla, una de ellas es “Yammer” (herramienta 2) que se lanzó en abril de 2016, donde todos los empleados tienen acceso y a través de diferentes grupos que se han generado pueden participar en compartir toda la información que consideren relevante haciéndose visibles los responsables de los trabajos que realizan, cada persona puede publicar las noticias que sean útiles para los demás y comentarlas compartiendo ideas. Se crean grupos asociados a diferentes materias o iniciativas donde los trabajadores se implican dependiendo del interés particular en cada tema. Incluso a

nivel interno se genera información de incidencias en ciertos servicios y el departamento que esté afectado le facilita la solución. Yammer rompe todas las barreras jerárquicas y une a gente de diferentes disciplinas, países, género y edad enriqueciendo el conocimiento colectivo dentro de la empresa.

Otra herramienta para convocar a toda la plantilla es “Lync” (herramienta 3) que por ejemplo permite ver en “streaming” (herramienta 4) las reuniones informativas del Consejero Delegado donde explica la marcha de la compañía y ofrece la información de la estrategia y el logro de los objetivos que se van marcando como empresa y también de todos los aspectos que afectan a los empleados. Otros uso de Lync son las reuniones que mantienen diferentes departamentos que sirven para impulsar la digitalización y facilita el contacto en tiempo real a través de vídeo y chat, agilizando el trabajo y resuelve las preguntas en el acto. Otra herramienta es el “Sharepoint”, (herramienta 5) como lugar seguro dentro de la nube donde se permite a los usuarios y equipos descubrir y compartir contenidos con el objetivo de colaborar en el mismo proyecto desde cualquier lugar y dispositivo. Esta herramienta facilita el acceso de documentos que ocupan mucho espacio y no se podrían descargar por ejemplo a través de correo electrónico.

El “Work-Space” (herramienta 6) es un instrumento de área on-line para crear sitios web y compartir contenidos desde la intranet dando soporte y asesoramiento a todas las preguntas de cómo utilizar todos los ficheros, archivos, informes, servidores, web...facilitando guías para la accesibilidad entre los miembros, se pueden expresar en esta herramienta y se genera diálogo y respuestas de solución alrededor de ella. Cada trabajador puede crear su propio espacio de trabajo anexando miembros de un equipo que pretendan trabajar de forma conjunta. El portal Work-Space modifica la vida en el trabajo a nivel interno, recoge mucha información con ficheros y los procesos que se hacían anteriormente a mano se están automatizando como por ejemplo formularios, aprobaciones, abonos, recálculos de facturas. Además en este portal el trabajador puede encontrar los objetivos que se le piden, los incentivos que tiene, la política de empresa y la satisfacción alcanzada por los clientes en la gestión personalizada que han recibido fruto de las encuestas que se realizan a los clientes al final de cada llamada.

Otra (herramienta 7) que acelera la digitalización es “Office 365” donde se utilizan powerpoints compartidos, se producen chats y conferencias, otras posibilidades de agilizar la gestión es observando a través del login o nombre de usuario de cada uno para comprobar su agenda y para saber si están disponibles o en qué tipos de reuniones se encuentran. Ahora se puede conocer mucho mejor quién tiene la responsabilidad de cada tema concreto y acceder a él de una forma mucho más rápida. Por lo tanto al no perder tanto tiempo para localizar quién lleva cada materia se gana mucho en eficacia a la hora de trabajar.

En RRHH las entrevistas de selección de personal se realizarán a través de vídeo remitidos por los propios candidatos y más adelante los preseleccionados pasarán entrevistas presenciales, el “vídeo” se utilizará de (herramienta 8) para todas las vacantes externas excluidos los puestos de Dirección. Esta nueva fórmula de entrevista para los trabajadores va a permitir agilizar los procesos, con el ahorro de tiempo que supone. Otra herramienta que se lleva utilizando desde hace tiempo y que posibilita la sustitución de desplazamientos por reuniones virtuales es la “vídeo-conferencia” (herramienta 9), lo que provoca cambios en la forma de afrontar los viajes de negocio,

además del ahorro que supone para las compañías se consigue mayor calidad de vida y conciliación por parte de las personas, según la Directora de RRHH en Vodafone España en declaraciones recogidas en el periódico el País<sup>5</sup>; el “número de vuelos por persona se ha reducido a la mitad entre 2012 y 2016, solo en el último año se han ahorrado unos 20.000 trayectos gracias a las nuevas tecnologías y forma parte del proceso de transformación digital que afronta la organización. Las herramientas digitales eliminan los viajes innecesarios contribuyen a las políticas de conciliación y mejoran la eficiencia”.

La afectación en el volumen total de empleo no se contempla por parte de la Dirección, uno de los ejemplos que pueden resultar más visibles por los cambios que produce la digitalización está dentro del área comercial, en concreto el “canal de ventas On-line” (herramienta 10) donde cada vez se está dando un porcentaje mayor de compras a través de esta fórmula, llegando a un 30% de ventas, pero aun así las tiendas continúan abiertas y las plantillas intactas porque los clientes continúan visitándolas. Es decir en este caso, el canal on-line se trata de otra forma más de interacción con un porcentaje de usuarios que prefieren esta vía telemática de forma directa. Otros usuarios obtienen la información previa por la web, pero prefieren el trato directo acudiendo a la tienda. Dentro de este proceso de digitalización, aún más avanzado, se encuentra la (herramienta 11) denominada “tienda virtual” que consiste en una video-conferencia entre cliente y empleado, cuenta con tecnología más sofisticada que es de utilidad para obtener información sobre los productos y servicios con resolución de preguntas de forma directa, de esta forma el cliente se siente como en una tienda Vodafone pudiendo incluso contratar sin necesidad de desplazamiento físico.

Aunque la digitalización es un concepto mucho más amplio que las herramientas que se están utilizando, para facilitar este cambio en Vodafone/Ono existen dos fórmulas de extender estos nuevos procesos en el trabajo diario, por un lado vía departamental y por otro a través del cross-area, es decir que fluya la información entre diferentes departamentos para que exista una colaboración y visión más global del negocio con la finalidad de atender mejor a los usuarios y trabajar de una forma más flexible y eficaz. Ya no es necesario tener que conectarse en el ordenador para trabajar debido a que se pueden utilizar diferentes dispositivos como el teléfono móvil, tabletas o portátiles para trabajar desde cualquier sitio en cualquier lugar. El teletrabajo, medida que solicita gran parte de la plantilla, es otra fórmula que se acaba de aprobar y regular en el convenio colectivo, otorgando flexibilidad y facilitando la conciliación.

Desde un punto de vista instrumental o crítico, de mejor uso de las herramientas, si se pretende que sirvan de implantación rápida de la digitalización se debería tener mayor conocimiento de las mismas, porque según los trabajadores entrevistados algunas de ellas se van descubriendo sobre la marcha en los diferentes departamentos que las utilizan, por lo tanto es necesario mayor formación al respecto. Referente a las mejoras de tiempo a la hora de realizar las tareas, es cierto que elimina trámites y actividades superfluas pero sin embargo no influye de forma directa en eliminar carga de trabajo, porque al estar disponible a través de diferentes dispositivos en tiempo real lo que se reclama al trabajador es mayor inmediatez a la hora de realizar las tareas y dar

---

<sup>5</sup> Artículo de prensa en el periódico el País con fecha 26/11/2016: “Atrapados en los viajes de trabajo” que se hace eco del estudio internacional Meet the modern business traveller realizado por la Association of Corporate Travel Executives (ACTE) y American Express Global Business Travel.

respuestas, lo que obliga a una mayor capacidad de organización para gestionar los tiempos de lo contrario el stress podría incrementarse.

### **3.4. Hipótesis contrastadas**

Las hipótesis planteadas en el estudio referentes al enriquecimiento del puesto, participación, flexibilidad, eficacia, carga de trabajo, productividad y mejoras de tiempos tenían como principal objetivo ser refutadas en la actividad diaria. Se observó en un principio que era muy pronto, al llevar menos de un año implantándose la automatización de procesos, para conocer el alcance de estas hipótesis con total seguridad, habría que dejar pasar el tiempo, o realizar un seguimiento a posteriori para observar fehacientemente las repercusiones en el mundo del trabajo de la digitalización. No obstante se pueden asentar las bases con vistas al futuro inmediato y avanzar ciertas afirmaciones basadas en la realidad actual. Por ejemplo, en referencia al “enriquecimiento del puesto” se puede aseverar que facilitar la colaboración de las personas en el trabajo en línea provee una mayor capacitación y trasvases de conocimiento, aumentando la innovación y la motivación por parte de los empleados y empleadas al sentirse partícipes del conjunto del trabajo. La utilización de diferentes herramientas aparte del aprendizaje de nuevos procesos habilita al trabajador a tener mayores capacidades para el desempeño de su puesto e incluso se podría proyectar a otros de similar categoría que utilicen las mismas herramientas. El enriquecimiento del puesto viene dado porque las herramientas facilitan el trabajo en equipo compartiendo información y se aprenden nuevas funciones no sólo de tu actividad específica sino de la del resto del equipo, por lo tanto las competencias y habilidades del trabajador se incrementan.

En cuanto a la “participación” cabe mencionar que está vinculada directamente con el compromiso con la empresa y genera motivación de las plantillas, elementos que han sido reivindicación histórica de CCOO en la organización del trabajo, viene provocada por una mayor horizontalidad a la hora de ejercer las diferentes actividades, es decir se está democratizando y compartiendo el conocimiento, no hay que olvidar que son las personas las que tienen la capacidad intelectual de innovar, y cuanto mayor sea el número de personas que participen mayor será la innovación en el trabajo. Aunque no es la primera vez que se realiza, existe una iniciativa denominada Innova vinculada no solo a algunos departamento sino a toda la empresa, que consiste en la promoción de participación a través de un concurso con premios, para que cualquier trabajador que lo desee pueda proponer una idea, la que crea oportuna, que mejore la organización, la productividad, la satisfacción del cliente y de los trabajadores, es decir cualquier innovación que pueda ser de utilidad. La mejor idea la decide el resto de la plantilla votando.

Alcanzar algunas de estas peticiones que facilitan los procesos de digitalización como puede ser obtener la “simplicidad” en el trabajo es lo que demandan los trabajadores y trabajadoras a través de las encuestas de clima laboral que se realizan todos los años. Se ha demostrado que iniciativas como ser una empresa sin papeles simplifica la organización administrativa y los nuevos procesos que facilitan las herramientas hacen desaparecer la complejidad que existía antes en cuanto a multitud de trámites manuales. Por otro lado la “flexibilidad” se corrobora por el acceso a estar conectado en cualquier momento y en cualquier lugar gracias a los avances tecnológicos de los nuevos dispositivos. No se precisa estar ubicado delante del ordenador, se dispone de las

herramientas de trabajo en remoto, tanto en el portátil como en el propio teléfono móvil. Asociado al concepto de flexibilidad se encuentra como paradigma el teletrabajo como instrumento que modifica la forma tradicional de trabajar. Si se cumplen los trabajos marcados, dirección por objetivos, no importa dónde estés ubicado ni lo que estés haciendo a una hora concreta del día.

La hipótesis de si se produce “mejoras de tiempos” está refutada de manera afirmativa y vinculada al concepto de simplicidad y digitalización de los procesos, ahora se trabaja mucho más ágil y de forma más eficaz. La otra cara de la moneda es la gestión del tiempo, es decir tiene que producirse una organización óptima del trabajo acorde a las nuevas herramientas y tener capacidad de discernir qué es prioritario, de lo contrario las jornadas se eternizan y se trabajan muchas más horas.

La “productividad” es otra de las hipótesis que se contrasta al medir la relación entre los resultados y el tiempo empleado para obtenerlos. Al ser el tiempo menor más productivo es el sistema. La digitalización produce una mayor eficiencia al relacionar la cantidad de recursos utilizados, cada vez menor, con la cantidad de producción obtenida.

La mayoría de los encuestados observan una “carga de trabajo” mayor en cuanto a que la hiperconectividad a la que están enfrentándose les reclama mayor atención a diferentes dispositivos y herramientas. Existe un desbordamiento de información que se debe saber gestionar tanto a nivel personal como organizativo en cada departamento. Otra influencia en la carga de trabajo lo determina el requerimiento inmediato que supone la visibilidad cada vez mayor al estar disponible a través de las diferentes herramientas.

### **3.5. El papel del Diálogo Social y las RRL en los efectos de la digitalización**

El marco de diálogo social entre la empresa y la representación legal de los trabajadores tiene que avanzar analizando las consecuencias directas de la digitalización en el trabajo diario y la afectación en los puestos con el objetivo de garantizar a través de la negociación la calidad en el empleo. El diálogo social es fundamental en todas sus formas, no sólo el convenio colectivo es el vehículo sino que todas las novedades relacionadas con la digitalización que se produzcan durante el periodo de vigencia del convenio se deben ir tratando con el departamento de Relaciones laborales para establecer las mayores cuotas de bienestar de la plantilla.

A priori, dentro de la compañía existen unidades más avanzadas en la mecanización como Ventas On-line donde se alcanzan porcentajes cada vez más elevados de las ventas, entre un 20 y 30% con afectación por lo tanto en el departamento comercial. Por otro lado se encuentra el área de Atención al Cliente que resulta principalmente sensible a estos cambios por los trabajos administrativos que conlleva y que son más proclives a digitalizarse. El departamento más cercano a la innovación es Tecnología y Sistemas por lo que es relevante su estudio.

Adelantarse al impacto de la digitalización significa adaptarse mejor a las nuevas exigencias tanto para la empresa a la hora de prever las necesidades que tienen, como obtener el “engagement” o implicación de las personas en estos nuevos procesos. Para conseguir que este compromiso sea parte de una estrategia de empresa es necesaria la motivación y fidelización de las plantillas debido a que atraer y retener personal

cualificado es un valor estratégico si se quieren alcanzar mayores niveles de competitividad.

Se abre un mundo del trabajo con nuevos procesos donde se van a demandar competencias que aún no están adquiridas habrá que capacitar a la gente en las nuevas funciones en un marco de Formación y Desarrollo Profesional que tendrán que dirigir desde RRHH.

El diálogo social tiene que estar presente, uno de los riesgos de tener los equipos dispersos y con posibilidad de conectarse en remoto origina afectación a nivel particular y de representación a nivel sindical, se deja de tener por parte del trabajador la misma visibilidad que se obtiene de forma presencial pudiendo afectar a su desarrollo profesional, por lo tanto aquí los sindicatos tienen que entrar de forma inminente en contacto con la digitalización y adoptar de forma eficaz estas nuevas formas de trabajar para relacionarse y mantener contacto con los trabajadores utilizando las diferentes herramientas y dispositivos.

En el estudio no se han analizado todas las áreas de la compañía, sino que se ha elegido una muestra al azar entre varios departamentos, el primer resultado sorprendente es que la digitalización no está impactando tan fuertemente en aquellos que directamente se han relacionado a lo largo de su historia con las innovaciones tecnológicas; por ejemplo en el área de Tecnología se encuentra el Departamento de Sistemas, pioneros de la mayoría de los cambios tecnológicos que se producen en la empresa. Los impactos no les afectan tanto a la hora de trabajar porque están acostumbrados a avances tecnológicos constantes, la digitalización se lleva produciendo desde hace tiempo y tanto en el uso de nuevas herramientas como en el teletrabajo se encuentran en la cúspide de estos cambios en los procesos productivos dentro de la empresa.

Este Departamento, después de extender todos los Sistemas informáticos que gestiona la compañía se encuentran trabajando, entre otros proyectos, en el próximo paso hacia el futuro con nuevas accesibilidades que será el Cloud lo que supone la infraestructura del big data. Existen dos fórmulas de cómo afrontar este proceso y según la vía que se adopte repercutirá en la forma de trabajar de los empleados de Vodafone/Ono. La primera vía es en el supuesto de no disponer de máquinas en España se necesitarían a otras empresas externas que suministren el hardware a través de los servidores con posibilidad de que gestionen los datos. Y la segunda opción es que esta tecnología se mantenga dentro de la empresa con empleo directo de los administradores que desarrollan la base de datos, el mantenimiento y la gestión.

Independientemente de la opción que se utilice no se prevén pérdidas de puestos de trabajo, al menos en el corto plazo en el departamento de Sistemas, porque aparte de mantener carga de trabajo desde hace tiempo, las funciones que desempeñen en caso de contratar con un tercero serán diferentes pero continuará habiendo trabajo aunque sea en funciones de supervisión y control de la empresa contratada.

Escoger alguna de estas dos vías supone entre otras modificaciones que las nuevas profesiones que se creen dependerán de si el servicios se encuentra dentro o fuera de la propia Empresa, si se contrata con un tercero habrá ciertos perfiles laborales que no se precisen con el riesgo de perder conocimiento y desarrollo profesional. En cambio si se mantiene Cloud de forma interna se necesitarán nuevas competencias profesionales en

este ámbito. En cuanto al diálogo social los agentes deben estar vigilantes por si la deslocalización de los procesos que se está produciendo tanto en la India como en China tiene al final impacto en el empleo.

En el área de Red se observa la digitalización como un proceso continuo de cambio tecnológico que lleva desarrollándose desde hace muchos años. Ahora se le denomina digitalización pero se podría haber denominado con un término diferente y se seguiría en la misma línea de avance que consideran necesario en el actual entorno de las telecomunicaciones.

Es un área que al igual que Sistemas están en la cúspide de las innovaciones dentro de la compañía y algunas de las herramientas que se están utilizando ahora son producto del trabajo desplegado durante años. Se valora como una evolución más dentro de la inacabada conversión tecnológica que bajo la denominación de digitalización sirve para introducir los proyectos nuevos para que sean financiados.

Existe un enriquecimiento del puesto de trabajo por todas las competencias y habilidades que se están produciendo y prevén que tenga consecuencias en el desarrollo profesional. Habrá igualmente nuevas profesiones que se precisen dentro de la compañía, sobre todo en el ámbito del big data se necesitarán perfiles específicos para el tratamiento de los datos, porque el dato en sí mismo no aporta nada de valor para la compañía, se necesita que estos datos estén orientados al negocio para una venta más cualificada y centrada en las demandas concretas dependiendo del tipo de usuario.

La carga de trabajo en el área de red sigue estando en los niveles de siempre, se gana en mejoras de tiempo con algunas herramientas digitales pero luego no se observa que redunde en beneficio del trabajador. Aunque se gane tiempo con las nuevas tecnologías también se recalca que los procesos continúan siendo humanos por lo tanto sujetos a trámites que demoran las puestas en marcha y el trabajo diario. Por otro lado, la flexibilidad continúa teniendo las mismas pautas que en etapas anteriores, también es cierto que se lleva tan solo un año con este proceso productivo.

En cambio, el departamento de Atención al Cliente sí está modificando su forma de trabajar de una manera mucho más rápida que otros departamentos por lo que se corresponde con la teoría que afirma que las tareas administrativas serán las más impactadas por la digitalización, en este caso por la automatización de los procesos productivos. No afecta al empleo porque existen nuevas actividades, de momento, que generan valor y lo que se pretende por parte de la empresa es que el cliente tenga herramientas para autogestionarse y en vez de la llamada el trabajador tenga que revisar la información generada por estas nuevas herramientas. Las herramientas de colaboración son cada vez más potentes, se pueden leer, compartir ficheros y datos, modificando agendas y calendarios con más eficacia para programar reuniones on-line.

Los documentos que ocupan mucho espacio se suben a la nube, antes había que remitir los documentos a los clientes en pen-drive y llevarles estos dispositivos en persona, ahora se pueden visualizar por la capacidad de memoria y espacio que contienen las nuevas herramientas. Por lo tanto, ya no se pierde el tiempo en estas gestiones. Al reducirse los tiempos y los espacios físicos, pudiendo trabajar en la distancia, se gana en velocidad de gestión alcanzando mayor eficiencia y productividad.

En el área de atención al cliente se está implementando el teletrabajo, fórmula sorprendente que resultaba inviable hace algunos años por la complejidad de la operativa, es decir ¿cómo se podía atender las llamadas del cliente desde otro lugar diferente al centro de trabajo? Se está trabajando en un proyecto piloto donde se habilita una aplicación para trasladar la centralita al móvil y de esta forma poder trabajar en remoto. Para ello también se han habilitado ordenadores portátiles a los trabajadores. A través de estas medidas de digitalización se está produciendo una transformación del proceso productivo y de la forma de trabajar, ahora posibilitada en remoto, con los beneficios que supone el ahorro de tiempo en el desplazamiento al centro de trabajo, se reduce la accidentalidad, contaminación y demás ventajas que implica el teletrabajo. Existen esfuerzos en digitalizar eliminando la gran cantidad de papel que se utilizaba en esta área con los contratos, la documentación, promociones, tarifas, planes de precios, recálculos de facturas.

Se ha producido la automatización de muchos trabajos evolucionando desde procesos manuales a la utilización de herramientas que permiten la organización del trabajo en tiempo real reduciendo trámites y tiempos, aun así este avance en simplicidad todavía no alcanza a todos los procesos, por ejemplo los contratos no están centralizados en un único punto de la compañía, una medida para avanzar en la digitalización sería hacer operativa la firma digital.

Existen momentos donde se está conectado simultáneamente además de las llamadas a través del correo, Lync y Messenger (comunica a través de mensajes de texto). El principal inconveniente es que de esta forma se requiere atención y solución inmediata, hechos que al disponer de demasiada información si no se gestiona bien y se establecen prioridades provoca tensión al trabajador y fatiga mental pudiendo derivar en estrés. Al existir demasiados canales de información al mismo tiempo se observa una mayor carga de trabajo pudiendo incluso perder productividad por los errores que se pueden cometer porque la atención tiene un límite. En estos casos a mayor información no implica mayor conocimiento, está extendida la idea entre los trabajadores y trabajadoras que las lecturas se hacen en diagonal, es decir no hay tiempo suficiente para hacer lecturas comprensivas de toda la información que se recibe por lo que se produce falta de entendimiento y errores.

En Atención al Cliente aunque desciendan el número de llamadas porque la información es mayor por otras vías no repercute en el volumen de empleo porque existen otras herramientas para cubrir el servicio, es decir sí cambia la forma de trabajar y se aporta mayor valor añadido en estas actividades. En cambio se pueden producir alteraciones en la contratación disminuyendo el volumen de la misma en las agencias o empresas subcontratadas que son las que reciben la primera llamada del cliente. La contratación en este tipo de empresas es fluctuante atendiendo diferentes campañas mientras que en la empresa matriz, Vodafone, permanece constante.

#### **4. CONCLUSIONES**

Nos encontramos con la digitalización ante una carrera de fondo, por lo tanto aún no se aprecian muchos de los cambios que se van a producir con total seguridad. En esta carrera se ha ido avanzando desde hace muchos años ganando tiempo al tiempo con avances tecnológicos cada vez más potentes, ahora se denomina digitalización pero en realidad se trata de diferentes oleadas tecnológicas que están confluyendo a una gran

velocidad en una evolución constante que lleva años convirtiéndonos en trabajadores del conocimiento dentro de la sociedad de la información que está dirigiendo sus pasos a la automatización de tareas y con el objetivo puesto en alcanzar la robotización y la inteligencia artificial de una forma mucho más extendida.

La digitalización se encuadra dentro del contexto de la globalización por su capacidad de extensión y ruptura de las barreras físicas a través de la tecnología, y al igual que la globalización puede ser positiva o negativa dependiendo del uso que se haga de la misma, la digitalización tendrá que tener una organización específica en el mundo laboral si se pretende que sea beneficiosa para empresa y trabajador.

La afectación de la digitalización al volumen de empleo necesitará un análisis evolutivo a medio y largo plazo por tratarse de un fenómeno relativamente incipiente, pero por otro lado se puede afirmar que ya existe impacto en la forma de trabajar debido al uso de las nuevas herramientas digitales que producen modificaciones en el proceso productivo.

De momento alcanzar la convergencia digital del negocio ya ha provocado que las grandes compañías de telecomunicaciones vayan a escenarios de unificación de empresas para ofertar paquetes conjuntos de productos (móvil, fija e internet) y en este intervalo de tiempo han adecuado la conjunción de las plantillas produciéndose pérdida de empleo en el periodo previo a la reciente digitalización del trabajo. La fórmula actual para relacionarse con el cliente en Vodafone es utilizando nuevas vías complementarias a la publicidad tradicional, una de ellas es la producción de vídeos a través de Youtube explicando que es una empresa integrada de telecomunicaciones más allá de la telefonía móvil y promocionando el uso de las nuevas tecnologías.

En Vodafone Ono la automatización de puestos y la digitalización de procesos todavía no están desarrolladas al completo, no ha transcurrido un año desde que se decidió realizar una estrategia de digitalización global de compañía, todavía se están produciendo continuos cambios culturales y de conocimiento de herramientas. Se debe estar expectante desde la parte sindical para negociar con Recursos Humanos la afectación y las desviaciones que se produzcan sobre la calidad en el trabajo. En este estudio se han localizado 11 herramientas digitales que están formando parte de la actividad diaria. Se puede afirmar que “la tecnología es un factor necesario pero no suficiente para implementar la digitalización” porque por muchas herramientas tecnológicas que se dispongan no son de utilidad al menos que se introduzcan de forma efectiva y ordenada en la relación de trabajo del día a día.

Es en el establecimiento del orden donde CCOO pone su énfasis, de momento, porque de lo contrario aparecerán las consecuencias negativas de la digitalización, sobre todo las relacionadas con carga de trabajo, fatiga mental, prolongaciones de jornadas que sólo podrán solventarse si se organiza bien el trabajo y se regula adecuadamente. Se debe priorizar ante la multitud de datos que un trabajador recibe a diario, filtrando la información con el objetivo de que las personas tengan bienestar laboral y que las empresas sean más eficientes sin que se consuma tiempo atendiendo tareas no productivas.

En Vodafone Ono la gente entrevistada considera que hay una promoción muy fuerte de la digitalización a nivel comunicación pero no se percibe como formación específica

que conlleve un aprendizaje de habilidades concretas. La empresa dentro de sus planes de formación tiene previsto realizar acciones específicas para la plantilla en este nuevo ámbito. Nuevas profesiones van a ser demandadas precisando sobre todo expertos en digitalización, científicos en tratamiento de datos, consultores, especialistas a nivel de sistemas, interfaces, promotores de work-space y nuevos perfiles de managers que gestionen el impacto de la información y promuevan el trabajo colaborativo. La previsión es que el mercado podrá ofertar sólo algunos perfiles, porque mucho de ellos ni siquiera van a estar dentro de la enseñanza reglada, además puestos más específicos tendrán que salir con personal interno al tener mayor conocimiento del negocio. Las necesidades de la digitalización en materias de formación y adquisición de competencias, avanzan mucho más rápidas que las carreras profesionales.

El mercado laboral se encuentra con una señal de advertencia de peligro porque es incapaz de interconectar las tres aristas de este problema, por un lado las empresas con demanda creciente de trabajadores del conocimiento en la era digital, por otro lado la mayoría de los jóvenes con un presente y un futuro sin trabajo y por último en el tercer ángulo, el Gobierno, responsable en materia de empleo y educación sin aportar soluciones a la Sociedad.