

UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
LICENCIATURA EN SOCIOLOGÍA
Tesis Licenciatura en Sociología

El teletrabajo:
implicancias para el trabajo y los trabajadores.
Estudio de caso del Banco República

Yehimi Jacqueline Pérez Valentín
Tutora: Mariela Quiñones

2022

Para Aurora

y una de sus tantas preguntas:

¿qué es la sociedad?

Introducción	1
Capítulo 1: Problemática de estudio y justificación de la investigación	3
Capítulo 2: Marco teórico conceptual	7
Capítulo 3: Antecedentes	15
Capítulo 4: Diseño de la investigación	19
4.1 Objetivos	19
4.2 Estrategia metodológica	19
Capítulo 5: Contextualización	22
5.1 Crisis sanitaria y teletrabajo en Uruguay	22
5.2 Contexto del caso: la organización BROU	23
Capítulo 6: Análisis y resultados	25
Capítulo 7: Consideraciones finales	45
Referencias bibliográficas	50
Anexos	53
1. Clasificación del tipo de caso	53
2. Dimensiones y resultados de Encuesta Trabajo desde casa	54
3. Ficha técnica de entrevistados/as	56
4. Guía para la realización de entrevistas semiestructuradas	57
5. Formulario	58
6. Batería de preguntas	59
7. Evaluación de la entrevista	60

Introducción

Es en un contexto de emergencia sanitaria por el COVID-19, que se instala masiva y sorpresivamente el teletrabajo, no solo en Uruguay sino a escala global. Se trata de un fenómeno social que conlleva desafíos de distinta índole para los diversos actores de las relaciones laborales. En este estudio, el interés será enfatizar y dilucidar las implicancias que denota esta modalidad de organización del trabajo, para el trabajo y para los trabajadores, con una mirada desde la Sociología del Trabajo.

Esta investigación permitirá tener una aproximación al teletrabajo, como una modalidad y forma de organización laboral que no es nueva, y responde a un complejo proceso de transformaciones que se vienen dando en todas las esferas de la vida, donde el protagonismo lo asumen de forma sistemática y sostenida a nivel global las tecnologías de la información y de la comunicación.

El Teletrabajo (de ahora en más TT) entendido para esta investigación, como modalidad y forma de organización laboral que se caracteriza por la no presencia del trabajador en su sitio físico habitual de trabajo. Donde la realización de las tareas y la comunicación con el empleador está mediada por la utilización de las tecnologías de la información y comunicación. Si bien el TT puede ser desempeñado por autónomos, cuentapropistas o freelance, para esta investigación se considerará al que se da en relación de dependencia y sin regulación en una organización.

Se considera que es un concepto en construcción en el ámbito académico que asume aún definiciones laxas, que responde *“a las características propias del fenómeno, definidas a partir de la fuerte dependencia que éste tiene respecto a las nuevas tecnologías... no se plantea una definición estática y acabada, sino diferentes denominaciones en constante desarrollo y evolución, debido a su fuerte dependencia respecto al recorrido de la tecnología”* (Lenguita y Miano, 2005, p.6)

El objetivo de esta investigación será conocer mediante un estudio de caso, el sentido que asume el trabajo como categoría a la luz de las justificaciones y críticas que emergen de los trabajadores ante la implementación coyuntural de la modalidad de TT. El abordaje será desde una perspectiva cualitativa, a través de la realización de entrevistas a los trabajadores de una institución financiera pública, concretamente el Banco República del Uruguay (BROU), que teletrabajaron en el transcurso de los años 2020 - 2021.

El TT se visualiza en esta investigación, como una modalidad que se instala en una primera etapa, forzosamente, como solución temporal ante la emergencia sanitaria y conlleva

la aceleración de ciertas transformaciones que impactan en las decisiones, planes y estrategias de las organizaciones, los trabajadores y el Estado. En una segunda etapa (pospandemia), emergen nuevas pautas de sentido del lugar que ocupa el trabajo para los individuos, así como también adquiere relevancia desde una mirada reflexiva la planificación de los mundos de vida, con la reorganización de los diferentes tiempos y espacios (personal - familiar - laboral) de los trabajadores. En este escenario convergen las miradas de aquellos que visualizan efectos más controvertidos. Es así que la temática se presenta con efectos múltiples y contrapuestos para las organizaciones, los trabajadores y el Estado.

El propósito de la investigación es continuar generando insumos para la discusión y reflexión sobre la temática, tanto a nivel académico como a nivel de la organización, abriendo camino para continuar el debate sociológico sobre el sentido del trabajo en un contexto de profundas transformaciones.

La investigación se compone de siete capítulos, en el primer capítulo se desarrolla la problematización del tema de investigación, y su relevancia. El segundo capítulo, está destinado a proporcionar el marco teórico con los conceptos expuestos a lo largo del desarrollo de esta investigación. En el tercer capítulo, se exponen algunos antecedentes sobre la temática. El trabajo continúa en el cuarto capítulo con la presentación de los objetivos y el desarrollo de la estrategia metodológica. Luego, en el quinto capítulo se realiza la contextualización del TT que fue implementado ante la crisis sanitaria de COVID-19 en Uruguay y la presentación de estudio de caso, en particular, la organización BROU. El sexto capítulo, está dedicado al análisis con la presentación de los resultados y por último, en el séptimo, las consideraciones finales.

Capítulo 1: Problemática de estudio y justificación de la investigación

Problematizar el TT desde la sociología supone considerarlo como un fenómeno social en construcción. Si bien el TT existe desde hace décadas, su implementación se ha acelerado por las transformaciones estructurales del mundo de trabajo en los últimos años y particularmente por el advenimiento de la pandemia.

El TT como forma de organización del trabajo, suscitó diversas realidades. La opción de teletrabajar no fue posible para todas y todos si se considera que no todas las tareas son teletrabajables, por tanto parte de la fuerza laboral quedó al margen de esta opción. No se puede pensar el TT como un todo homogéneo, no existe un TT común para todos los trabajadores, sino una variedad de teletrabajos, en función de la rama y/o actividad

productiva. Esa variedad depende de varios factores, entre ellos, el modo de regulación que se adopte en el país, las estrategias implementadas por las organizaciones, y la capacidad de negociación que asuman los trabajadores con respecto a esta nueva dinámica de sus derechos y obligaciones. Por lo tanto, tampoco fue homogénea su implementación y los trabajadores se vieron afectados de forma desigual. De esto se deriva que proponerse implementar el TT en una organización o a nivel general, implica considerar estas realidades diversas.

La novedad del fenómeno, es que llegó a una cantidad de trabajadores que estaban alejados de esta modalidad, y que nunca se hubieran acercado en esa cuantía si no hubiera existido una pandemia de por medio. El teletrabajo que existía no era el TT que en el imaginario los individuos podían llegar a tener, para muchos, una modalidad desconocida.

Es de esta forma que se puede deducir que se asistió a un experimento social en condiciones muy ficticias. Este resultó ser de ruptura con el equilibrio establecido, con todo lo conocido hasta el momento, se pasó de imprevisto a otra realidad, mezcla de incertidumbres (trabajar desde la casa y convivir con los otros del hogar, miedo al contagio, distanciamiento social, cierre de centros educativos y recreativos). De un modo muy singular, ¿esto generó una nueva reflexividad¹ en las y los trabajadores que pudieron ver lo que no ven por la naturalización y repetición de las prácticas? De pronto, esta nueva situación interpela y lleva a revisar y repensar cuál sería la escala de prioridades de los individuos, o bien, como señala Giddens “*¿cómo puedo aprovechar este momento para cambiar?*” (1997:50).

Si el TT como modalidad data su origen desde antes de 1970² con la crisis del petróleo, cabe preguntarse por qué las organizaciones no optaron antes por ella. ¿Cuáles serían los fundamentos del trabajo en la presencialidad? Porque no fue hasta este escenario de pandemia, que para continuar con la actividad económica, los Estados debieron de actuar (no se encontraba definido ni reglamentado en Uruguay) y habilitar la puesta en práctica del TT de forma generalizada en las organizaciones. Este experimento social a escala global, dio la posibilidad de vivenciar la experiencia de una modalidad nueva de organización del trabajo (para muchos), con el trasfondo de una crisis pandémica, pero que de repetirse es de pensar que no se daría en las mismas condiciones.

¹ Según Giddens: “*La reflexividad del yo es continua y generalizada. A cada momento, o al menos a intervalos regulares, se le pide al individuo que se interroge a sí mismo por lo que sucede, y él, comenzando con una serie de cuestiones planteadas conscientemente, se acostumbra a preguntar ‘¿cómo puedo aprovechar este momento para cambiar?’.* La reflexividad forma parte en este sentido, de la historia refleja de la modernidad, en cuanto que es distinta del control reflejo más genérico de la acción... La realización del yo se entiende como un equilibrio entre oportunidad y riesgo” (1997, pp. 46, 50).

² Se produce en los Estados Unidos en los años 60 esta forma de trabajo, de la mano de la cibernética, con Nibert Wiener, pero no fue hasta 1976 en época de crisis energética cuando Nilles acuñó el término ‘teletrabajo’ considerándolo como una forma de ‘enviar el trabajo al trabajador, en lugar de enviar al trabajador al trabajo’.

El TT suscita la mirada del ‘trabajo’ concebido como “*una actividad que exige movilizar conocimientos orientados a la resolución de problema, todo trabajo pasa a tener una dimensión de servicio (...) se encuentra orientado a la resolución de situaciones problemáticas y por lo tanto requiere, entre otras cosas, competencias interactivas, cognitivas, cooperativas, lo que potencia su carácter reflexivo.*” (Quiñones y Van Rompaey, 2013, p.348) Por lo tanto, es necesario comprender cómo se reconfigura el entramado de relaciones en torno a esta modalidad que se instala, dilucidar cuáles han sido los cambios en el sentido del trabajo en un escenario donde las posibilidades y formas de trabajar han sido modificadas. A su vez, si la introducción del teletrabajo oficia de oportunidad para hacer emerger los significados ligados al trabajo presencial, ¿cuáles de estos significados orientan o no las posibilidades de un cambio hacia el TT? ¿Es posible seguir pensando el trabajo bajo la misma forma que el presencial?

A su vez, la implementación del TT se da en un contexto de flexibilización del trabajo y de las relaciones laborales en un marco más amplio de transformaciones en las estructuras sociales tradicionales que generan diversas desigualdades. Cabe preguntarse si el TT exige un replanteo profundo de los puestos de trabajo tradicionales (su existencia, sus transformaciones, sus jerarquías asociadas), de las (nuevas) competencias requeridas y de los (nuevos) perfiles de las y los trabajadores. Teniendo en cuenta la heterogeneidad planteada cabe preguntarse por las posibilidades de que estas reconfiguraciones abarquen a todos los trabajadores, o si por el contrario este proceso tienda a aumentar las brechas y las reproducciones de desigualdad.

Se trata entonces de la necesidad de estudiar la reconfiguración de viejas problemáticas. En este contexto, la disyuntiva teórica en cuestión es la misma que plantea De la Garza: ¿hacia dónde va el trabajo? Desde una visión optimista, ¿sería posible pensar en un papel liberador a través de la utilización de las tecnologías de la información y comunicación que conduzcan a la dignificación del trabajo? Por ejemplo, quizás la flexibilización de las formas de organización del trabajo (el TT sería una de ellas) permitiría conciliar tiempo y espacio de los mundos de la vida de mejor manera. Pero, por el otro lado, desde una visión pesimista, también es posible preguntarnos si estas nuevas modalidades conllevan transformaciones precarizantes. El TT podría implicar tendencias “*(...) precarizantes, inseguras, polarizadoras e intensificadoras del trabajo*” (De la Garza, 2007, p.38) que profundicen situaciones de malestar y disconformidad con el trabajo.

Es de interés para esta investigación conocer que dejó la experiencia del TT: ¿es probable que los trabajadores no quieran volver al trabajo tal como lo conocían antes? Si es

posible que persista el fenómeno, ¿cómo se posicionan ante un escenario pospandemia las y los trabajadores?. Cabe preguntarse entonces, siguiendo a Quiñones et al. (2020, p.28): “¿Cuál es el sentido que le dan los trabajadores (al teletrabajo) en particular, en este período de profundas transformaciones estructurales? y en general ¿cuál es el sentido que en términos generales se le da al trabajo?”.

Relevancia y fundamentación

El TT como tema de estudio adquiere relevancia en un contexto mundial y nacional en el que las consecuencias de la pandemia demandan una mirada profunda desde diversas disciplinas y para la sociología no es la excepción. Por ende, es de interés problematizar los significados que le otorgan los individuos al concepto de trabajo, con el fin de analizar la pérdida o no de centralidad de esta categoría, conociendo las justificaciones y críticas de los trabajadores ante la puesta en práctica de la modalidad del TT.

La elección del caso tiene que ver con ciertas condiciones especialmente favorables para la adopción de la modalidad de teletrabajo, que quizás quede instalada luego de atravesar la situación excepcional de pandemia. Se trata de una institución financiera pública que ha desarrollado e incentivado el énfasis en un proceso de modernización y de eficiencia tecnológica, conjuntamente con un proceso continuo de capacitación de sus trabajadores, involucrando a todos los niveles. Por tanto, se podría pensar que la convirtieron en una institución idónea para afrontar este tipo de cambio en la modalidad y organización del trabajo. La exploración de este ejemplo paradigmático permitirá avizorar algunas potencialidades, pero también una serie de problemáticas en torno a la configuración del sentido del trabajo. Asimismo sería sumamente relevante considerar que ciertas problemáticas emergentes pudieran presentarse - compartirse con otras organizaciones del sector público.

La implementación del TT en determinadas organizaciones para hacer frente a la pandemia, se dio en el marco de los trabajos conceptualizados como decentes³ según la Organización Internacional del Trabajo (OIT), el BROU sería uno de estos, y que de continuar (en pospandemia) impactará fundamentalmente “en lo que hace a la capacidad de organización, trabajo colaborativo, autogestión, bienestar, entre otras” (Acosta, 2020a, p.7).

³ El trabajo decente “es un concepto que busca expresar lo que debería ser, en el mundo globalizado, un buen trabajo o un empleo digno...caracterizado por cuatro objetivos estratégicos: los derechos en el trabajo, las oportunidades de empleo, la protección social y el diálogo social” Recuperado de <https://bit.ly/3LFoW1s>

Esta investigación pretende contribuir para la discusión y reflexión para la puesta en debate sobre la temática, tanto a nivel académico como a nivel de la organización. Se intentará obtener un panorama que genere insumos para la toma de decisiones por parte de la administración en la gestión de los recursos humanos ante la posible continuidad del TT y el desafío de un cambio de paradigma en la gestión pública⁴ (o cambio en la lógica de la gestión pública)

Por consiguiente, también sería relevante este acercamiento a la realidad del sector financiero público ante la implementación del TT en pandemia, en la medida que no se constataron investigaciones semejantes en este escenario, abriendo camino para continuar el debate sociológico sobre el sentido del trabajo en un contexto de profundas transformaciones.

Capítulo 2: Marco teórico conceptual

Se apela a la sociología pragmática de Luc Boltanski⁵, utilizando el concepto de justificaciones; y por otro lado, al concepto de trabajo, desarrollado por De la Garza, para dar cuenta de la realidad del fenómeno de estudio.

2.1 Justificaciones

Las transformaciones implicadas en la adopción del TT abren la puerta a una diversidad de potenciales disrupciones en las rutinas de los trabajadores. Éstas pueden desembocar en posibilidades de crítica de los trabajadores respecto a ésta adopción, las cuales se enfrentan a las potenciales justificaciones de la misma, tanto por parte de la empresa como de los propios trabajadores.

Desde la teoría de las justificaciones de Boltanski, se considera que todos los actores disponen de capacidades críticas, aunque distintas y con diferentes recursos y referencias a ciertos ideales de justicia. Las críticas se pueden apoyar en cierto sentido de normalidad que buscan dotar a los juicios de legitimidad y pertinencia común referente al ámbito de acción en donde se desarrollan. Es posible que esta competencia de los actores que describe Boltanski sea utilizada por los actores para describir las eventuales injusticias emergentes de un proceso

⁴ Este cambio entendido como una nueva forma de hacer las tareas, más allá de la realización de un horario estable en la presencialidad, “una lógica de gestión continua del desempeño en las oficinas estatales” (ONSC, 2021) Recuperado de: <https://bit.ly/3MbbuMB>

⁵ Desarrollada junto con Laurent Thévenot (1991), “la sociología pragmática se centra en la categoría específica de “razonamiento práctico”, es decir, en la gama de argumentos y principios de evaluación que los individuos despliegan, de acuerdo con sus competencias cognitivas, en el proceso de interacción social” (Guerrero, 2011)

de transformación tan brusco y comprehensivo de la forma de trabajo rutinaria de los trabajadores.

El estudio de las formas en que las críticas y las justificaciones del TT adoptan en casos concretos tiene la virtud de arrojar luz sobre las condiciones de aceptabilidad de estas denuncias de injusticia, que pueden aludir a distintos marcos de referencias sobre la justicia, tanto respecto a la retematización de conflictos previos en el ámbito laboral, como en el ámbito familiar o doméstico. Las exigencias de justicia refieren entonces a cierta escala de valores que ponen en relación a las entidades en juego y que definen los criterios de justicia que se alegan, por ejemplo en relación a la igualdad o la equidad (Boltanski, 2000, p.77).

Desde esta teoría se subraya la importancia de captar las sensibilidades interpretativas de los actores frente a las justificaciones y las críticas, en este caso respecto al TT, para analizar el grado de validez que ellos les asignan a las interpretaciones en juego (Guerrero y Ramírez, 2011, p.45). El análisis de esas interpretaciones se realiza en la interconexión entre los conceptos de crítica, justificación e ideas de justicia.

Claro está que la competencia interpretativa respecto a estos tres conceptos es también aplicable a los decisores de las propias empresas, cuyo marco de referencia se inscribe en el ámbito del mundo competitivo de estas empresas en el capitalismo.

Por consiguiente, la implementación del TT se encuentra enmarcada en un proceso global de reorganización del trabajo y en donde las empresas orientadas a sostener la acumulación de capital, legitiman su adopción a través de nuevas justificaciones. La adopción del TT en las empresas se encuentra con trabajadores que enfrentan la necesidad de opinar y defender sus posiciones, asumiendo y/o reafirmando nuevos compromisos, y afrontando cuestionamientos, ante una nueva situación que se impuso, trabajar desde el hogar. Los trabajadores desplegaron una pluralidad de recursos (desiguales) sometiendo su acción como las de los demás a un juicio crítico con un imperativo de justificación. Esta justificación es necesaria “(...) *tanto para apoyar a la crítica, como para contestarla cuando denuncia el carácter injusto de una situación*” (Boltanski y Chiapello, 2002, p.12). El TT es una de las modalidades que se instala ante este nuevo espíritu del capitalismo, entendido éste como “*la ideología que justifica el compromiso con el capitalismo*” (Ídem, p.12).

Este espíritu implica invocar argumentos “*para justificar no sólo los beneficios que la participación en los procesos capitalistas puede aportar a título individual, sino también las ventajas colectivas, definidas en términos de bien común, que contribuye a producir para todos*” (Ídem, p.9). Según De la Garza, se estaría asistiendo a un contexto social que se definiría como “(...) *un collage de fragmentos de experiencia, que impediría el arraigo a un*

grupo social en particular; provocaría la fragmentación del conocimiento acumulado, la superficialidad de las relaciones sociales, el desprecio por la antigüedad laboral; el mismo espacio y el tiempo sociales se desestructurarían” (2009, p.112). Pero como el capitalismo necesita “justificaciones”, éste se apropiaría “(...) *de las críticas a la vida laboral rutinaria del fordismo y las asimilaría como necesidad de autocontrol del trabajador y la exaltación del reto del riesgo permanente”* (p.112).

Se abordará el objeto de estudio, “*desde una sociología comprensiva que haga hincapié en el sentido que reviste la organización social para los actores y, en consecuencia, en la importancia de las justificaciones”* (Boltanski y Chiapello, 2002, p.12). El término justificación es entendido simultáneamente coexistiendo, una dimensión individual, “*gracias a las cuales una persona encuentra motivos para adherirse a la empresa capitalista”* y una general “*según las cuales el compromiso con la empresa capitalista sirve al bien común”* (Ídem, p.12).

La tarea del sociólogo, por tanto será ante esta situación social específica, reconstruir, “*las operaciones críticas y de justificación de los actores... mostrando cómo los actores elaboran discursos sobre la acción”* y reconociendo la diversidad de estos (Guerrero y Ramírez, 2011, p.54)

2.2 Concepto ampliado de trabajo

Contrariamente a las tesis de Offe (1992), sobre *el fin de la centralidad del trabajo como espacio estructurador de la sociedad*, el trabajo continúa siendo un eje que estructura la vida de los individuos con respecto a todos los otros espacios sociales. En un contexto de pandemia, se ha ratificado, con la implementación extensiva a escala global del teletrabajo como modalidad (De la Garza, 2001).

El concepto de trabajo se transforma ante los cambios, con diferentes usos y significados a través de la historia. Para Supervielle y Zapiroain (2009) se pueden distinguir cuatro conceptualizaciones de trabajo, según las distintas épocas: en la Antigüedad, el trabajo entendido como esfuerzo y sacrificio; en el Medioevo, como actividad profesional; en la Edad Media, como mercancía; y en la Época Contemporánea, el trabajo como ‘resolución de problemas’. Con cada conceptualización el significado del trabajo se amplió históricamente, sin que se eliminaran en el transcurso de la historia necesariamente la/s precedente/s.

De este modo, es importante como punto de partida comprender, que el concepto de trabajo ha cambiado históricamente. Según De la Garza, se ha desarrollado una

conceptualización restringida y aceptada del trabajo, asociada con trabajo asalariado, definida como la *“transformación de un objeto de trabajo como resultado de la actividad humana”* (2001, p.13), que no es aislada sino que conlleva la interacción entre sujetos, y como resultado de ello la transformación de estos. *“Además, el trabajo implica cierto nivel de conciencia, de las metas, en cuanto a los resultados y la manera de lograrlos”* (2001, p.13). Pero se hace necesario contextualizarla históricamente, ampliando el significado del trabajo, a la luz de las distintas transformaciones y sus complejidades, exigiendo una mirada amplia de los procesos que acontecen y que suscitan el dejar de lado enfoques reduccionistas.

Por lo tanto, se requiere para un concepto ampliado, contextualizar históricamente la definición de trabajo, teniendo en cuenta los siguientes fenómenos que acontecen en cuanto:

(1) al objeto de trabajo. El pasaje de la producción material donde el *“objeto de trabajo provenía de la naturaleza”* a la inmaterial *“no existe separada de la propia actividad de producir... comprime las fases económicas tradicionales de producción, circulación y consumo en un solo acto”* (2001, p.13). Las relaciones sociales de producción se complejizan con la irrupción de un tercer sujeto, el cliente - consumidor - usuario, junto al trabajador y su patrón;

(2) a la actividad de trabajar. El desplazamiento del trabajo físico por el intelectual. *“El concepto de trabajo intelectual resulta extremadamente abstracto”* implica poner en juego en mayor o menor intensidad *“conocimientos pero también valores, sentimientos, estética, formas de razonamiento y discursos”* (2001, p.14);

(3) el trabajo con base en la interacción cara a cara, deja de ser una condición necesaria para la actividad productiva, dando lugar a una comunidad simbólica del trabajo. El sentirse parte no pasa por la presencialidad, por el compartir un espacio físico con la inmediatez del intercambio en la interacción cara a cara, sino que el sentirse parte pasaría por *“la intensidad subjetiva y material de los lazos”* (2001, p.14). Este punto sería una fundamentación fuerte para los procesos actuales, con miras a interpretar sociológicamente, el desanclaje que se produce de los lugares de trabajo, con la implementación del TT, dando lugar a un contexto de no presencia. Es decir, *“en los teletrabajos se transita del cara a cara al pantalla-pantalla, aunque detrás haya hombres y no simplemente sistemas informáticos”*, y donde la *“constitución de subjetividad y de identidad, e incluso la conformación de formas de acción colectiva, pueden no requerir del cara a cara entre los sujetos individuales”* (De la Garza, 2009, pp.120-121).

Por tanto, la conceptualización del trabajo deberá de trascender de la definición *“determinada por el tipo de actividad, o de objeto, sino por su articulación en ciertas*

relaciones sociales de subordinación, cooperación, explotación o autonomía” (De la Garza, 2001, p.13) y teniendo en cuenta los elementos señalados.

2.3 El TT como concepto ampliado de trabajo

El recorrido a lo largo de esta investigación, será discutir/reflexionar conceptualmente un concepto ampliado de trabajo, abordando empíricamente la implementación del TT en una organización, develando sus justificaciones. Este concepto ampliado de trabajo se contextualiza históricamente en un escenario de incertidumbres, en donde *“la flexibilidad de las relaciones laborales y las nuevas formas de organización del trabajo... lo que hacen es abrir nuevas incertidumbres y dar un sentido novedoso a la negociación del orden”* (De la Garza, 2007, p.49).

El TT implica una serie de incertidumbres que se enmarcan en una *“sociedad líquida”* conceptualizada por Bauman (1999), en donde aquellas estructuras sólidas consolidadas en décadas anteriores han perdido vigencia (Vazquez y Bleier, 2015). De ahí que, se estaría ante un momento histórico y privilegiado para observar procesos que se venían gestando desde hace un tiempo en Uruguay (Acosta, 2020a), la implementación del TT es una de tantas, como el trabajo en plataformas, la digitalización y la automatización de procesos, que responden a lógicas de funcionamiento del capitalismo flexible y globalizado.

Es en el devenir de este proceso de flexibilización⁶ de las relaciones laborales basado en los avances tecnológicos y en los nuevos modelos de organización del trabajo postfordista que se encuentra la implementación del TT.

El sector público y la banca en particular, no está ajena a estos cambios, aunque se manifiesten de forma incipiente en distintos sectores y de variadas formas (por ejemplo las tercerizaciones de algunas áreas), quizás el motivo sea la existencia y resistencia de un mercado de trabajo reglamentado sólido que cuenta con la presencia activa de las distintos actores colectivos y sus reivindicaciones. *“La actitud predominante del sindicato de bancarios ha sido oponerse a distintas formas de desregulación laboral, mientras que en la práctica ha abierto paso a la flexibilización en diferentes aspectos de la relación laboral, vía negociación colectiva”* (Espino, 2005, p.28)

Ante estas nuevas dinámicas sería necesario un nuevo diálogo social, que posibilite el intercambio, la discusión y la toma de decisiones de todos los partícipes en las relaciones

⁶ *“Es una simple forma, su contenido dependerá de las relaciones y significaciones, en particular de fuerzas entre aquellos que participan en la producción. Su especificación implica también considerar al sistema de relaciones industriales, el Estado y modelo económico.”* (De la Garza, 2000)

laborales, que conlleve a aprovechar las oportunidades de este nuevo escenario, y que no se trate *“de una política de flexibilización salvaje vía el teletrabajo, sino de flexibilizar bajo esta modalidad lo que esté en condiciones de ser flexibilizado”*(Tunal, 2012, p.45).

Según Bauman, *“la flexibilidad no solo significa libertad de acción, autonomía y derecho a la realización personal, sino entraña también falta de seguridad, desarraigo forzoso y un futuro incierto”* (Bauman Z., 2011, p.62). El TT pone en discusión el concepto de jornada laboral de horarios rígidos, con rutinas preestablecidas y controladas por un supervisor, para dar paso a una flexibilización horaria, de acuerdo a las necesidades de los puestos y los resultados esperados por la organización. El tiempo de trabajo se fusiona con los otros tiempos de los mundos de vida de los individuos, lo cual conlleva ciertas tensiones. Se reconfigura el tiempo de producción simultáneamente con una deslocalización y relocalización del lugar de trabajo, se pasa de la ejecución del trabajo en el espacio locativo de la empresa a realizar el trabajo desde el hogar u otros lugares a través del uso de las tecnologías de la información y comunicación.

Según Supervielle, la conceptualización del trabajo en esta época contemporánea *“se condensa en la denominación de trabajo como ‘resolución de problemas’... ya que en la medida en que las tareas de fuerza y rutinarias son encaradas crecientemente por máquinas, poco a poco, las tareas del trabajador se hacen más reflexivas y muchas veces se circunscriben a resolver problemas”* (Supervielle, 2010, p.11). Con la puesta en práctica de la modalidad, se deben observar las elecciones, y por tanto las decisiones y acciones que el trabajador como individuo reinventa para amoldarse a la nueva modalidad y continuar con las tareas, la *“capacidad de adaptación se convierte en un elemento primordial”* ante *“una desestabilización de los saberes en beneficio de las competencias”* (Linhart, 2017, p.14)

Acosta (2020b) en su Tesis Doctoral *“Reconfiguración del mundo del trabajo a la luz de la ideología del management: el sector de desarrollo de software en Uruguay”*, hace mención a que la hegemonía de producción asociada al software operó *“como modelo para la implementación del teletrabajo a partir de las medidas sanitarias... sus experiencias asociadas a la forma de organizar, supervisar, gestionar el trabajo son tomadas como modelo para el trabajo a distancia de buena parte de los trabajadores calificados que están ocupados en los servicios científicos, profesionales, educativos y financieros”* (p.20).

La dinámica que se instalaría para llevar a cabo la supervisión y/o el control en la organización, comenzaría a ser una evaluación permanente de los trabajadores, *“la*

⁷ *“Comienza a percibirse que todos los trabajadores aplican conocimientos en su trabajo más allá de cuáles sean sus calificaciones o sus acreditaciones académicas, aún cuando realicen tareas operarias.”* (Supervielle, 2010, p. 9)

evaluación como dispositivo de poder para producir en él la motivación de ser mejor, de hacer mejor y de siempre superarse, en definitiva una lógica de competitividad” (Quiñones, 2018, p.11)

Como lo menciona Quiñones, nos encontraríamos ante un capitalismo, más globalizado y flexible, que se caracteriza por una nueva fase denominada por Boltanski y Chiapello (1999) como capitalismo de los cuadros gerenciales - *management* - que incluye *“un fuerte cuestionamiento a las organizaciones jerárquicas y burocráticas, así como el desarrollo personal a través de la inserción del individuo en múltiples proyectos” (2018, p.10)*. Esto conlleva a que discursos y dispositivos de gestión se fueran trasladando al sector público, que se empieza a manejar de acuerdo a pautas de planificación, evaluación y eficiencia.

En este contexto, los trabajadores tienen ante sí, un escenario de competitividad, que los llevaría a desarrollar cierta capacidad de adaptación y flexibilidad. Siendo necesario un saber actuar (junto con un saber ser y saber hacer), haciendo uso de sus competencias (adquisición - aprendizaje) para la adaptación a las diferentes situaciones. A su vez, se esperaría que los mismos invirtieran en su formación (puede ser brindada por la organización). Esto se ha dado en llamar *‘managerialización de la sociedad’*, como la propia vida humana comienza a ser gestionada como una empresa, *“los individuos deben gestionar sus trayectorias individuales como una empresa, orientar su formación y su desarrollo profesional” (Quiñones, 2018, p.13)*

Por lo tanto, para la ejecución de las tareas a través del TT, los trabajadores debieran de redefinir las prácticas, asumiendo mecanismos autorregulatorios, (autodisciplina, autocontrol), para dar respuesta a la organización, estos deberían ser portadores de una *“proactividad positiva orientada por resultados acordados previamente. Como el tipo de resultados implica una creciente necesidad de resolver problemas, las competencias se validan en resolver problemas en tiempo y forma” (Supervielle, 2010, p.12)*.

Asimismo, ya no son suficientes trabajadores que posean habilidades específicas o técnicas (*saber y saber hacer*) vinculadas a su puesto que se adquirieron en el ejercicio de las prácticas (por ejemplo, la capacidad de incorporar la tarea en relación con otros, interactuando), sino que es necesario un trabajador con un *saber ser*, *“se exigen características personales o comportamientos que trascienden las cualidades culturalmente admitidas para cada trabajo específico... se requiere también una creciente implicación por parte del trabajador y con ella una relación de confianza entre el trabajador y el empleador” (Supervielle, 2010, p.14)*.

En definitiva, es en este contexto que el trabajador financiero se puede comenzar a identificar más allá de la ejecución de un conjunto de tareas que le han sido asignadas junto con una disciplina incorporada para mantener una rutina de trabajo. Si bien continúa siendo importante la velocidad con la que es dispensado el servicio, el ritmo de trabajo, los tiempos y otros elementos característicos del sistema taylorista de trabajo y del trabajador. El trabajador financiero:

“...depende mucho menos de sus capacidades mentales y motrices para adquirir más espacio su capacidad de innovación ante inconvenientes... la disponibilidad de información, la capacidad de extender las tareas, anticipar los problemas y ante su reiteración, dotarse de medios predictivos, retomarlos después, ser capaz de comprenderlos, actuar creativamente, analizarlos, compartir las soluciones encontradas con sus compañeros de trabajo” (Quiñones, 2005, p.30).

Ante este escenario, se estaría frente a un trabajador que debe *“saber adaptarse, comprender lo que se espera de él, estar disponible, siempre leal y completamente comprometido con su trabajo”* (Linhart, 2017, p.9). La implementación del TT demandaría para los trabajadores nuevas exigencias, comportamientos, valores y actitudes para el trabajo y para consigo mismo (el trabajador). Por un lado, cierta flexibilidad para adaptar el tiempo de trabajo y el espacio pero por otro lado traería consigo una conexión permanente al trabajo que tiene por contrapartida el desafío de modificaciones en las relaciones, con el trabajo, con el hogar, con el entorno.

El panorama en el último año, cuyo telón de fondo ha sido la pandemia y la exhortación a evitar las aglomeraciones⁸, ha llevado a que los entornos de trabajo se hayan vuelto menos seguros y con determinadas limitaciones impuestas a las actividades sindicales, como por ejemplo, el derecho a reunión, a la negociación colectiva o a la huelga, entre otros. El rango de derechos en cuestión puede ser amplio, y tiene que ver con las nuevas formas de organización en el tiempo y en el espacio de las actividades, desde la negociación de los horarios de trabajo hasta el de la privacidad en el hogar. La propia situación de desregulación del TT (sector público) es también una de las fuentes de incertidumbre respecto a la situación de los derechos de las y los trabajadores.

Con estas reflexiones se brindó el marco conceptual de referencia para indagar en el fenómeno de estudio, el TT, como una de tantas transformaciones del sistema capitalista en el mercado de trabajo, que traerá aparejado justificaciones y sus respectivas críticas por parte de

⁸ Promulgada el 21 de diciembre de 2020 y deja de regir el 21 de julio de 2021. Ley 19.932 Reglamentación de los derechos constitucionales de reunión y de ingreso al país por zonas fronterizas, quedando limitados transitoriamente y por razones de salud pública en el marco de la Emergencia Nacional Sanitaria. IMPO (2020) <https://bit.ly/38rTuiz>

los distintos actores de las relaciones laborales, en esta investigación nos enfocaremos en la mirada de las y los trabajadores.

Capítulo 3: Antecedentes

El TT no es un fenómeno nuevo para Uruguay. En un escenario prepandemia el TT como modalidad a pesar de no estar regulada, era adoptada. Buceando en la búsqueda de antecedentes, una encuesta llevada a cabo por la Consultora Radar en los años 2006 y 2007 revelaba que un número de 100.000 trabajadores se encontraban bajo esta modalidad, aunque *“quienes se dedicaban a este trabajo, lo hacían de forma complementaria”*(Leal, 2010, p.101). Esta forma de trabajo no se encontraba regularizada, por tanto se practicaba en un escenario de informalidad, con dificultades para aplicar la legislación laboral existente.

El magíster en Derecho Laboral Gustavo Gauthier consultado por el Portal de la Universidad de la República⁹ entiende que son varios los factores que favorecieron el vacío legal y la demora en la regulación de esta modalidad de trabajo. *“Uno de ellos es que en el mundo y en especial en Uruguay esta modalidad de trabajo comprende un porcentaje limitado de la población activa, antes de la pandemia en Uruguay esta cifra se estimaba entre un 4 y un 8%, una proporción significativa pero pequeña.”* Y otro de los factores es que *“desde su origen, el tipo de vínculo laboral que se genera con la persona para la cual se está prestando una tarea, es una relación de arrendamiento de servicios o freelance y no una relación de empleo. Esto se ve especialmente aumentado en las modalidades de «teletrabajo offshore» o sea cuando se trabaja para otros países, en las que pensar un vínculo laboral subordinado, dependiente, es más lejano todavía”* (Udelar, 2021).

Pero con la pandemia, la situación cambió porque el gobierno exhortó a realizar teletrabajo (a públicos y privados) *“con lo que el porcentaje de trabajadores teletrabajando en forma dependiente, alcanzó un 20%”* (Udelar, 2021).

Uruguay en la última década apostó fuertemente a la inversión en el desarrollo de las tecnologías de la información y de la comunicación (TIC). En la región latinoamericana, Uruguay se caracteriza por sus altos índices de conectividad e inclusión digital: *“El porcentaje de hogares con acceso a internet pasó de 13.5% en 2006 a 69.3% en 2019. En tanto, el porcentaje de hogares con computador o laptop pasó de 67% en 2009 a 83% en 2019”* (INE, 2019).

⁹ Recuperado de <https://bit.ly/3K6wWBX>

En la búsqueda de antecedentes de la temática, son variadas las miradas que denotan diversas conceptualizaciones que intentan definir el TT. El abordaje que se hace de este, junto con sus implicancias políticas, económicas y sociales difieren según los organismos internacionales, los países, y los enfoques disciplinarios: *“son muchos los estudios y autores que defienden los efectos positivos que tanto a nivel social como empresarial y laboral tendría el teletrabajo, marcando también algunas desventajas. Sin embargo, los estudios críticos respecto a esta modalidad datan de varias décadas atrás y el trasfondo respecto a las consecuencias que conlleva esta modalidad pareciera ser bastante más complejo que lo que se suele plantear”* (Kunkel, 2021, p.5)

Ante la implementación del TT de forma intensa (forzada), se ha suscitado la urgencia de brindar respuestas ante el devenir productivo en un escenario de incertidumbres y profundas transformaciones. No es un fenómeno reciente, aunque aparece como relativamente nuevo en la medida que suscita interés en la sociedad uruguaya como modalidad que se intensificó y demanda ser problematizado por la academia desde distintas disciplinas (Derecho, Medicina, Psicología) para comprender las implicancias que conlleva. Problematizar sobre esta modalidad y sus implicancias, permite reflexionar ante los retos y desafíos que deberán afrontar las distintas organizaciones prontamente, el Estado y en definitiva la sociedad en su conjunto.

Cabe mencionar que los antecedentes de abordajes académicos en Uruguay, desde la sociología, específicamente sobre la temática, provienen de experiencias de TT abordadas en tiempos prepandemia¹⁰. No obstante, su revisión permitió brindar un telón de fondo para distinguir elementos y generar preguntas para repensar el TT bajo las circunstancias de la pandemia y más allá. A continuación se detallan algunos antecedentes, que vislumbran ciertos datos producidos por distintas investigaciones y organismos, que dan cuenta de los diversos enfoques que asumió el TT en el país al comienzo de la pandemia y brindaron características del fenómeno que se tomaron en consideración para el desarrollo de esta investigación.

A partir de marzo de 2020 se realizaron ajustes en el formulario de la Encuesta Continua de Hogares (ECH) del Instituto Nacional de Estadística, el fin fue adecuarla a la situación excepcional. Para la ECH se entiende el TT *“(…) aquella actividad de trabajo realizada a distancia. Es decir, que se realiza fuera del lugar físico habitual de trabajo, a*

¹⁰ Ventura, D. (2019) *“Un estudio exploratorio del fenómeno de teletrabajo en Uruguay”*; Silva, M. (2014) *“Exploración de la práctica autónoma del teletrabajo de los jóvenes uruguayos”*; Leiva, G. (2011). *El mundo del trabajo en la sociedad uruguaya. Estudio exploratorio/descriptivo del Teletrabajo*; Blanco, A. (2006) *“El teletrabajo: dicotomías confundidas en tiempos de incertidumbre”*.

través de medios de telecomunicación y/o computadora.”¹¹ Algunas de las modificaciones referidas al módulo mercado de trabajo fueron las siguientes: “¿cuántas horas trabaja habitualmente por semana en este trabajo antes de que empezara el Coronavirus? ¿habitualmente realiza teletrabajo en su trabajo?; ¿la semana pasada realizó teletrabajo?” En abril de 2020, “(...) el 5,3% del total de ocupados declaran teletrabajar habitualmente. La estimación asciende a 19,3% cuando se consulta por teletrabajo la semana pasada (donde sí se consideran situaciones habituales, coyunturales o extraordinarias)”. Para el mes de mayo de 2020, “la estimación asciende a 16,7% cuando se consulta por teletrabajo la semana pasada, la cual es 2,7 puntos porcentuales inferior al valor estimado para el mes de abril” (INE, 2020).

Según la medición de Equipos Consultores, en marzo de 2020, de su Monitor de Trabajo “el teletrabajo ya existía en Uruguay. Alcanzaba a una proporción minoritaria de trabajadores, pero estaba presente. Si bien no hay consenso sobre la definición de teletrabajo y su forma de medida¹²” (Equipos Consultores, 2020). Se puntualiza, que dada una coyuntura de emergencia sanitaria se puso en discusión una modalidad que se encontraba invisibilizada pero persistía como práctica no regulada en el país. Las cifras pre COVID-19 de teletrabajadores da cuenta de un 5%, con las siguientes características: 60% cuentapropista, 45% con tareas manuales creativas y teletrabajadores con un nivel educativo heterogéneo, donde el 42% eran mayores de 50 años. Y las cifras de teletrabajadores por COVID-19, se incrementa a 17% en el mes de mayo, con las siguientes características: trabajadores asalariados (38% a nivel privado y 36% a nivel público), con un 77% de tareas intelectuales, 66% con nivel educativo terciario, 31% son trabajadores con edades comprendidas entre 30 y 49 años. Una alta participación del sector enseñanza (31%) y actividades financieras, profesionales y científicas (15%) (Equipos Consultores, 2020).

En la encuesta Género, Niñez y Uso del tiempo encargada por ONU Mujeres y UNICEF que fue realizada por Opción Consultores en la última semana del mes de abril de 2020, se observó que las mujeres ya teletrabajaban más antes de la pandemia, 9% para las mujeres y 5% para los hombres. Posteriormente a la declaración de la emergencia sanitaria, ese número fue exponencial, pasó a ser 29% para las mujeres y 14% para los hombres. “La incidencia del teletrabajo es significativamente superior entre las mujeres y en los meses con medidas de distanciamiento social y suspensión de clases presenciales” (ONU Mujeres y UNICEF, 2021).

¹¹ Instituto Nacional de Estadística (2020) Boletín técnico. Actividad, empleo y desempleo. Abril 2020. Recuperado de: <https://bit.ly/3LCs47H>

¹² Equipos Consultores (2020). Recuperado de: <https://bit.ly/3LFpbTS>

Desde el Observatorio de Seguridad Social del Centro de Investigaciones Económicas (Cinve) se elaboró un Índice de Posibilidad de Trabajo a Distancia (IPTD) para caracterizar los grupos de población más expuestos a vulnerabilidades ante un escenario donde la movilidad disminuye con la exhortación del distanciamiento social y considerando que hay ciertas tareas que se tornan imposibles de realizar en este contexto. Este índice toma valores entre 1 (no pueden trabajar remotamente) y 5 (sin limitantes), definiendo como vulnerables aquellos que enfrentan un IPTD inferior a 3. Los grupos que diferencian son: I) trabajadores informales con un IPTD menor a 3, II) trabajadores formales por cuenta propia que presentan un IPTD menor a 3 y III) trabajadores dependientes formales con un IPTD menor a 3 y problemas de suficiencia en el seguro por desempleo. Esta investigación encuentra *“un grado elevado de dispersión entre la aplicabilidad del teletrabajo según ocupaciones y sectores, siendo las ocupaciones menos compatibles con el teletrabajo aquellas que concentran la mayor fracción de trabajadores informales y cuentapropistas, con niveles de educación, calificación y salarios más bajos”* (PNUD, 2020, p.23).

A nivel normativo, es interesante destacar que en un lapso corto, producto de la pandemia, el 20 de abril del 2020 fue presentado en el Parlamento Uruguayo, por la Senadora Carmen Sanguinetti, un proyecto de ley sobre teletrabajo¹³, ante la necesidad de regular la modalidad que estaba instalada con anterioridad pero fue visibilizada en este contexto. Es considerado el teletrabajo como *“la prestación del trabajo, total o parcial, fuera del ámbito físico proporcionado por el empleador, utilizando preponderantemente las tecnologías de la información y de la comunicación, ya sea en forma interactiva o no (online - offline)”* (Art. 1). Y según el Art. 2 *“sólo es aplicable a las relaciones laborales en régimen de subordinación y en el sector privado”* (IMPO, 2021). No quedan comprendidas, las relaciones laborales que se dan en el sector público, ni las independientes. Según declaraciones de la Senadora, debido a la complejidad y heterogeneidad del sector público sería necesaria una regularización de la modalidad en forma posterior escuchando las distintas posturas de todos los involucrados. Se transitó todo el 2020 y gran parte del 2021 sin regulación de esta modalidad de trabajo, y luego de promulgada y publicada la ley, su reglamentación se efectúa con el Decreto N°86/022¹⁴, el 17 de marzo de 2022.

En marzo de 2021 en el Decreto N°89/021¹⁵ se presentó la necesidad de llevar a cabo la elaboración de una guía para la gestión efectiva de la modalidad de teletrabajo, se

¹³ Promulgada el 20 de agosto de 2021. Ley 19.978 Aprobación de normas para la promoción y regulación del teletrabajo. IMPO (2021). Recuperado de <https://bit.ly/3j1ueBH>

¹⁴ Recuperado de: <https://bit.ly/3EYLodp>

¹⁵ Recuperado de: <https://bit.ly/36Wm23h>

encomendó dicha tarea a la Oficina Nacional del Servicio Civil y a la Agencia para el Desarrollo del Gobierno de Gestión Electrónica y a la Sociedad de la Información y del Conocimiento. Se destaca en el decreto, que la implementación del TT *“puede derivar en beneficios tanto para la organización, la ciudadanía y los propios trabajadores”* para ello será *“necesario aportar metodologías, herramientas, formación y evaluación, con el fin de lograr una gestión eficiente del teletrabajo en las organizaciones públicas”*(IMPO, 2021).

Capítulo 4: Diseño de la investigación

4.1 Objetivos

Objetivo general

Conocer la experiencia durante el período 2020-2021 de los trabajadores del Banco República al adoptar la modalidad de teletrabajo, para comprender los sentidos que se revelan para el trabajo como categoría ampliada en sus transformaciones contemporáneas, y sus implicancias para los trabajadores a partir de sus críticas y justificaciones.

Objetivos específicos

- I. Describir la experiencia de teletrabajo y revelar las justificaciones y críticas esbozadas por los trabajadores.
- II. Analizar los sentidos revelados de los trabajadores sobre esta experiencia en relación con la perspectiva del trabajo ampliado.

4.2 Estrategia metodológica

Se realizó una investigación de corte cualitativo, que *“puede ser visto como el intento de obtener una comprensión profunda de los significados y definiciones de la situación tal cual como nos la presentan las personas”* (Salgado, 2007, p.71).

Se eligió la estrategia metodológica de estudio de caso único, la organización Banco República. En Anexos se presenta la clasificación del caso de estudio, según Coller (2005), la misma no es definitiva ni excluyente, *“un caso puede situarse en una o varias dimensiones, por lo que las categorías clasificatorias no son excluyentes”* (p. 31).

Desde el inicio, se considera que lo observado en este caso de estudio, podría (o no) ser observado en otras organizaciones de características similares. Sin embargo, podrían percibirse determinadas peculiaridades en esta organización, lo que lleva a considerar tener una cierta cautela al momento de realizar generalizaciones del fenómeno estudiado (Ídem, p.43). Como toda investigación, que genera la discusión del conocimiento, con este caso se obtendrá *“conocimiento útil sobre una parcela de la realidad social, aunque no faciliten la generalización”* (Ídem, p.46).

La obtención de la información se realizó a través de la implementación de entrevistas individuales semiestructuradas, tomando los criterios de *“no direccionalidad, especificidad, amplitud, profundidad y contexto personal”* (Valles, 1999, p.185). Por un lado, entrevistas individuales semiestructuradas a informantes calificados, que brindaron información para contextualizar el fenómeno desde un lugar privilegiado de conocimiento de la plantilla de trabajadores/as. Y por otro lado, entrevistas individuales semiestructuradas, teniendo en cuenta que estas *“ofrecen un grado de flexibilidad aceptable, a la vez que mantienen la suficiente uniformidad para alcanzar interpretaciones acordes con los propósitos del estudio”* (Díaz et al. , 2013, p.163).

Las y los entrevistados se seleccionaron a través de un muestreo no probabilístico, bajo los criterios de heterogeneidad y accesibilidad (Valles, 1999). Para ello, se contó con el acceso a una fuente de datos secundaria, la encuesta realizada por la organización entre marzo y julio de 2020 sobre la puesta en práctica del TT en pandemia. Los datos obtenidos en la encuesta permitieron el acercamiento a las áreas que teletrabajaron y por tanto a la selección de las y los entrevistados. En la selección se buscó contactar con trabajadores según los siguientes criterios: género, edad y la presencia de personas dependientes en el hogar (se adjunta en Anexo el cuadro detallando los criterios definidos). Para esta muestra no se seleccionaron supervisores, los entrevistados fueron trabajadores y trabajadoras que no realizaban tareas de supervisión.

Se realizaron las entrevistas necesarias hasta percibir cierta redundancia en los discursos, entendiéndose como el momento donde no emergen nuevos elementos de interés según los objetivos definidos. La unidad de análisis fueron los discursos de los trabajadores seleccionados que realizaron sus tareas teletrabajando, en el período de marzo de 2020 a noviembre de 2021.

Desarrollo del trabajo de campo

Se efectuaron 16 entrevistas durante el mes de diciembre de 2021. Dos de las entrevistas, se realizaron a informantes calificados, estos *“se encuentran en un lugar privilegiado y poseen información que puede ser de utilidad para contextualizar el fenómeno a estudiar y nos pueden acercar al ámbito”* (Batthyáni, et al. , 2011, p.90)

Se elaboró una guía de entrevista, esta guía de conversación fue un punteo de todos los temas que debieran de cubrirse durante el encuentro con los entrevistados, la misma estaba referida a los objetivos definidos. Se creó una batería de preguntas abiertas predeterminadas, para ser formuladas en caso de ser necesarias, sino surgían los tópicos en el transcurso del discurso de los entrevistados. Al finalizar cada uno de los encuentros se realizó una evaluación de la entrevista para controlar posibles sesgos y evitarlos en el próximo encuentro.

Las entrevistas fueron enfocadas desde una escucha activa por parte de la entrevistadora, con la responsabilidad en el transcurso de las mismas para marcar una distancia como investigadora, sin transmitir opiniones particulares y desde el comportamiento no verbal, atenta a las reacciones ante las preguntas, y logrando no intimidar o propiciar restricciones en los discursos.

La aplicación se realizó de dos formas, de manera presencial (12) y virtual (4), según la preferencia del entrevistado/a. Con el motivo de evitar los contactos en forma presencial debido a la situación sanitaria de pandemia, algunos de los entrevistados optaron por la modalidad virtual. Otros por un tema de lejanía geográfica, dificultad para encontrar un horario, licencia maternal o porque se encontraban teletrabajando en la fecha de realización del trabajo de campo. Las entrevistas realizadas en forma virtual motivaron instancias varias de re-agenda de las mismas, porque los entrevistados manifestaban variadas dificultades para organizar su tiempo. A diferencia de aquellos que al momento de agendar el encuentro en forma presencial, de primera, no lo cambiaron en ningún caso.

La duración de las entrevistas en promedio fue de sesenta minutos, fueron programadas teniendo en cuenta la disponibilidad de las y los entrevistados. Los encuentros fueron grabados con previa autorización de los participantes. Cabe resaltar que para establecer una distancia de las y los entrevistados, se realizaron fuera del horario laboral¹⁶ y manteniendo una diferencia en el vestuario¹⁷.

¹⁶ De esta forma la entrevistadora lograba distanciarse de sus entrevistados, debido a que forma parte de la Organización, objeto de estudio de esta investigación. Con el mismo fin, durante una semana fue necesario la solicitud de licencia a los efectos de poder concretar los encuentros para las entrevistas.

¹⁷ La no utilización de uniforme en el caso de la entrevistadora a diferencia de los entrevistados.

Procesamiento de los datos

Finalizado el trabajo de campo, se procedió a la transcripción de las entrevistas en su totalidad. Luego se realizó la segmentación de las mismas por ejes temáticos, según los objetivos de investigación definidos. Asimismo se retomó la guía de pautas de la entrevista, las notas realizadas en el diario de campo y las fichas de evaluación de cada una de las entrevistas para obtener un panorama completo del desarrollo del campo y de cada entrevista.

Se utilizó para el procesamiento de las respuestas el programa de análisis cualitativo *Taguette*, que permitió trabajar diferenciando los fragmentos según los ejes definidos (algunos fragmentos estuvieron en más de un eje). De ahí se elaboró una matriz de datos, que permitió el análisis de contenido de los discursos de los EE, para identificar las justificaciones y las críticas e intentar de estos extraer algunos criterios de justicia.

Capítulo 5: Contextualización

5.1 Crisis sanitaria y teletrabajo en Uruguay

En un contexto de pandemia por COVID19, Uruguay no estuvo ajeno a la aceleración de cambios imprevistos que acontecieron en todos los ámbitos de la sociedad, que permiten avizorar nuevos desafíos en un escenario pospandemia. En primera instancia prevaleció el “*Quedate en casa*”¹⁸ como máxima para sobrellevar la crisis sanitaria. A partir del 13 de marzo de 2020, cuando se declaró el estado de emergencia sanitaria, el gobierno realizó un llamado voluntario a reducir la movilidad y evitar de esta forma la circulación del virus y por ende la saturación del sistema sanitario. Luego se exhortó a partir del Decreto 94/020¹⁹, a los empleadores a instrumentar y promover que los trabajadores realizarán sus tareas en sus domicilios, en el ámbito público principalmente y también en el privado. Por lo tanto, para algunos una de las alternativas ante este escenario fue improvisar y comenzar a trabajar desde la casa, conviviendo con los otros integrantes del hogar. Porque además sucedió otro imprevisto, la suspensión de clases en todos los niveles educativos, que luego pasaron a adoptar diversas modalidades de tele educación. En este marco de incertidumbres el mantenimiento de la actividad económica fue posible.

¹⁸ Tal fue el eslogan para la comunicación de la estrategia de gobierno respecto a la restricción de la movilidad en los primeros meses de la pandemia en Uruguay.

¹⁹ “Ampliación de las medidas dispuestas por el decreto 93/020, con el fin de mitigar y prevenir las consecuencias de la propagación del virus COVID-19 (Coronavirus)”. Dirección Nacional de Impresiones y Publicaciones Oficiales (IMPO), 2020.

Teletrabajar fue una de las respuestas inmediatas a la situación de excepcionalidad, se presentó como un desafío inédito y sin previo ensayo:

“(...) pero no únicamente ya que otras prácticas implementadas permitieron ensayar formas alternativas de hacer que han visibilizado ciertas posibilidades para trabajar bajo otras formas de control y coordinación, mediado por dispositivos de gestión del trabajo que no habían sido aplicados hasta el momento: piénsese en la reducción del horario de trabajo presencial, instrumentación de horarios rotativos, instalación de protocolos de higiene o de control de ingreso a las organizaciones, entre otros” (Acosta, 2020a).

Cabe destacar que no todas las tareas eran teletrabajables y que no había una regulación explícita de la modalidad, pero aun así, se asistió a un experimento de teletrabajo no voluntario (forzado): *“como una solución para el mantenimiento de una importante cuota de actividad en el sector de los servicios... ha transformado y superado el propio principio de voluntariedad en el desarrollo del teletrabajo. La situación de crisis ha venido a fomentar, con carácter general, un régimen de teletrabajo en situaciones anormales” (López, 2020, p.33).* Este experimento en condiciones excepcionales implicó la puesta a prueba de todos los trabajadores para llevar adelante las rutinas de otra forma, poniendo a prueba la confianza entre empleadores y empleados y trastocando la dimensión espacio temporal tradicional en la que se trabajaba.

5.2 Contexto del caso: la organización BROU

Según Quiñones (2005) *“la actividad financiera tradicional se ha caracterizado por un mercado interno con una fuerte estabilidad en el empleo y ventajas sociales múltiples” (p.15)* si se tiene en cuenta, el contexto de profundas transformaciones del proceso productivo y de organización del trabajo que viene aconteciendo en los últimos años en el mundo y en la región, que repercuten en precarización y flexibilidad laboral, en todos los sectores (público como privado).

La puesta en práctica del TT se desarrolló en una plantilla de funcionarios con una remuneración estable (negociada por convenio colectivo); con conocimiento del empleador (el Estado); con trabajadores que (se) conocían y realizaban sus tareas en la presencialidad. Pero principalmente, no contaban con la incertidumbre de perder el empleo. La implementación de la modalidad en la organización fue inmediata, ante el nuevo contexto,

para dar respuesta y adaptarse, brindando seguridad a la plantilla de trabajadores ante el riesgo sanitario.

Como fue mencionado con anterioridad, no hay una enmarcación legal para trabajar bajo la modalidad de TT en el sector público, pero ha prevalecido como práctica desde la exhortación por decreto en marzo de 2020 hasta la fecha, en distintos tiempos y con variaciones según el área en el BROU.

Se accedió a los resultados de la encuesta “Trabajo desde casa” realizada por el BROU a los funcionarios que utilizaron el TT como modalidad de trabajo durante el período de marzo a junio de 2020 (ver en Anexo). Acceder a esta fuente secundaria de información permitió conocer las primeras impresiones de los trabajadores que se enfrentaron a esta nueva experiencia. El objetivo de la encuesta fue relevar las percepciones acerca de la modalidad de trabajo en casa, luego de la declaración de emergencia sanitaria. También evaluar el impacto en las condiciones laborales de los funcionarios, así como su efectividad en el desarrollo de los objetivos de la organización y generar información para la toma de decisiones. La encuesta no fue obligatoria, fue autoadministrada, y el formulario estuvo disponible en la Intranet.

En el último semestre del 2021, se llevó a cabo un proyecto piloto de trabajo a distancia durante tres meses, tomando como antecedente la experiencia del plan piloto Banco de Seguros del Estado, del 2018. El Área elegida fue Banca Digital, definida en coordinación con Gestión Humana y el área Procesos, ésta no debía involucrar la atención de clientes en locales del Banco, manejar documentación en formato papel, ni otras acciones que demandan actividad presencial. En el proyecto piloto intervino también la unidad de Salud ocupacional brindando recomendaciones para mantener las condiciones adecuadas en el puesto de trabajo a distancia. Se redactó también una Reglamentación para el plan piloto y una propuesta de formación para aquellos participantes voluntarios. A la fecha de hoy no se conocen los resultados obtenidos en esta experiencia, que es necesario destacar que no contó con la participación del Sindicato.

En noviembre de 2021 la Oficina de Políticas y Control de Riesgo del BROU, publica los ‘Lineamientos de seguridad para Teletrabajo y Acceso Remoto’. Se define teletrabajo como *“la acción de desarrollar total o parcialmente la actividad laboral fuera de las oficinas del Banco, utilizando tecnologías de la información y comunicaciones, determinadas para este fin”* (p.1). En este documento se desarrollan los puntos a tener en cuenta para garantizar la seguridad de la información cuando se accede remotamente a los sistemas de información del Banco. Algunos de los puntos a destacar en el documento: *“la duración de la sesión*

remota no debería ser superior a la cantidad de horas de la jornada laboral; La información no pública del Banco en formato digital, no debe almacenarse en equipos usados para el teletrabajo, ni tampoco en servicios públicos de Internet (Google Drive, Dropbox entre otros); Utilizar únicamente la cuenta de correo electrónico corporativo para enviar mensajes relacionados con las necesidades e intereses del Banco” (pp.2 - 3).

Capítulo 6: Análisis y resultados

A continuación se desarrollarán los resultados luego de realizado el análisis de los discursos de los entrevistados (de ahora en adelante, EE), donde se interpretaron los relatos, descripciones, percepciones y argumentaciones de los trabajadores según los objetivos específicos definidos.

Implementación

Las entrevistas delinearon una heterogeneidad en los contextos institucionales de implementación de la modalidad del TT en el BROU, lo cual permite situar los sentidos emergentes de esta experiencia en las distintas realidades vividas por las y los trabajadores.

El estado de situación de los trabajadores al comienzo de la implementación del TT fue muy disímil, no solo por sus entornos personales sino también por los lineamientos optados en cada unidad a la que pertenecían, y en donde la disponibilidad de los recursos fue relevante para comenzar a trabajar en forma regular desde la casa.

Algunas de las diversas realidades fueron las siguientes: (1) los que comenzaron en setenta y dos horas a TT con equipos propios; (2) otros, resolvieron formar subgrupos y rotar cada quince días en forma presencial; (3) los que se encontraban a la orden²⁰ sin acceder al sistema por falta de equipos por más de un mes y medio. Luego están aquellos (4) que por estar definidos como población de riesgo por comorbilidades se retiraron a sus hogares y no se conectaron, hasta que fueron solicitados por la organización para comenzar a trabajar. La puesta en práctica de la modalidad de TT también posibilitó en algún caso la reinserción laboral (5), porque, por ejemplo, se resolvían las dificultades de traslado por inconvenientes de salud²¹.

²⁰ Se considera estar atento a la llamada telefónica del supervisor para presentarse en forma presencial cuando sea necesario.

²¹ Uno de los trabajadores entrevistados se encontraba con licencia médica prolongada desde mediados del 2019 pero el TT le posibilitó volver a trabajar: *“fue con medio horario para ir adaptándome, por si me estresara que fuera todo de golpe... no me resultó para nada complicado, era todo una experiencia... me cambió la vida de nuevo por completo, me siento mucho mejor, me siento útil, ventajas 100%, si seguía como estaba no sé” (varón, 51 años, s/d).* En otro caso, la posibilidad de conexión remota con el área central de Montevideo permitió su incorporación al equipo de trabajo desde el departamento de Paysandú, cosa que era impensable para la organización en otro momento.

De esta forma, se evidencia la versatilidad de acciones ante una misma situación, dando cuenta que las diferencias están presentes internamente en la organización, en cada unidad, en los propios trabajadores. Esto llevaría a pensar que de continuar el TT como modalidad, sería necesario considerar las distintas situaciones y singularidades de las y los trabajadores para mejorar la gestión de la organización del trabajo en la diversidad.

Esta cuestión de la necesidad de tener en cuenta las especificidades del trabajo y de los trabajadores fue reflexionada por los EE. En primer lugar, se reclama la atención a las especificidades de la banca como sector y en particular a la banca pública. Se observa que por la naturaleza de las tareas pueden ser más susceptibles a integrarse a la modalidad del TT, pero a su vez esto convive con la pregunta de cómo llevarla adelante conservando los derechos conquistados a lo largo de los años. A modo de ejemplo, una de las entrevistadas se preguntaba:

“...como el mundo del trabajo se está transformando, y el trabajo a distancia es una opción más y no es nueva pero se está empezando a incorporar a la banca, cómo lo regulamos para que los trabajadores tengan salvaguardados sus derechos (...) y lo que pasó fue esto, cayó y no teníamos una regulación, no nos habíamos sentado a discutir, qué pasa si tengo que teletrabajar, quién me va a dar una máquina, quién me va a dar una silla, el seguro, el horario...” (2mujer, 36 años, s/d)²².

Se reconoce a su vez la diversidad de situaciones de los trabajadores pero por otro lado, también se reclama igualdad en los mecanismos de implementación. Hay un desconocimiento general de cómo se ha organizado el TT en cada unidad, junto con la percepción de que se ha dejado al criterio de cada supervisor la forma de la puesta en práctica. Por ejemplo, una entrevistada expresó: *“...que ahí queda como muy dependiendo de la jerarquía que le haya tocado, la flexibilización que pueda tener o no en el trabajo y lo que entienda, hasta cuando vos hablas con un compañero de otra agencia y aprendes que ahí hacen las cosas iguales pero diferentes” (mujer, 33 años, s/d).*

Se interpreta que se trataría de una tensión entre los valores de igualdad y de consideración de la diversidad de condiciones, que puede tener diferencias al interior del discurso de los trabajadores dado que coexisten distintas consideraciones de valor. Quizás esto pueda vincularse a la velocidad del cambio y a la crítica respecto a que fue un tema poco tratado en las reuniones entre el sindicato y la administración (observación que surgió en los

²² Se referencian a partir de este momento, las y los entrevistados según su género, edad, y si tienen dependientes o no a su cuidado en el hogar.

relatos de las y los entrevistados) considerando que un cambio estructural tan importante debería ser dialogado con los trabajadores.

Este proceso de diálogo (demandado por las y los trabajadores) podría esclarecer aspectos de la implementación, poner en juego estas diferencias y afinar las críticas y justificaciones para el cambio a la modalidad del TT. A modo de ejemplo se cita a una de las entrevistadas:

“...que compañeros sepan en cada caso lo que corresponde y lo que no, porque en esto de que no cuesta nada queda a veces una zona medio gris que termina siendo llenada como bueno ta, ‘a mi me parece’ o ‘yo entiendo que’ (...) también si no hay una discusión (...) general de qué implica, también la gente no va a tener me parece la posibilidad de tener espacios para problematizar y pensar sobre esas cosas, pensar por qué está mal que te manden un mensaje un sábado, pensar que es un segundo, pero bueno ta, pensemos” (mujer, 33 años, s/d).

Otro de los puntos criticados por los EE tiene que ver con la necesidad de regulación y de pautas claras para la organización del trabajo a través del TT. Con la puesta en práctica del TT los trabajadores debieron de afrontar no solo un cambio en la forma de organizar el trabajo sino también en la forma de gestionarlo. Los EE describieron que en primera instancia, ante la necesidad imperativa de continuar con las tareas, realizaron un traslado de las prácticas propias del presencialismo al ámbito del TT. Pero esto, desde el inicio, no resultó ser tan simple como una mera traslación de rutinas del espacio laboral de oficina al espacio del domicilio del trabajador, debieron de transitar diversas adaptaciones, que a continuación serán desarrolladas.

Recursos materiales y capacitación

Los trabajadores debieron de organizarse para ejecutar sus tareas a distancia, poniendo en práctica y/o incorporando usos y habilidades digitales, descubriendo el conocimiento sobre el manejo de diversas herramientas informáticas para hacer posible la conexión desde el domicilio: *“(...) fue como todo un cambio de un viernes a un lunes tuvimos que adaptarnos completamente a la forma de trabajo” (varón, 38 años, c/d).*

Al comienzo, con la utilización de equipos propios (computadora y celular) y luego en algunos casos, posteriormente brindados por la organización, se conectaron al sistema central accediendo a su escritorio personal de forma remota. Por ejemplo, una entrevistada expresó: *“seguramente todos tengamos una computadora en la casa, pero está bueno que la*

organización te brinde una porque es tu herramienta de trabajo vos no tenes porque usar tu computadora para hacer el trabajo” (mujer, 37 años, s/d).

Son los trabajadores que debieron procurar todos los insumos necesarios para realizar sus tareas (conexión de Internet, la luz, el agua, el mobiliario, la computadora), gestionando un espacio y tiempo en sus hogares. A modo de ejemplo: *“Una cosa es si la persona solicita y bueno ta, digamos de alguna forma se hace cargo no? Y otra que la institución te lo pida, te lo exija, ahí ya si o si debería hacerse cargo la institución de brindarte como lo hace cuando venís a trabajar, vos no te encargas de pagar la luz y limpiar el baño (risas) no sé...”* (mujer, 47 años, c/d). Se manifiesta así la crítica ante la necesidad de dar respuesta y no contar con los recursos necesarios para ello. Los trabajadores reflexionan que están usando sus propios insumos para continuar con las tareas, pero que éstos deberían de ser brindados por la organización. A modo de ejemplo, una de las entrevistadas expresó:

“Pero mi sueldo es el mismo que si voy a trabajar, es el mismo, no tiene nada que ver, una cosa es lo que son tus ingresos por la tarea que cumplís (...) vos estás usando el wifi, la electricidad, los elementos tecnológicos personales que se te gastan, todo ese tipo de cosas, si yo quería imprimir algo era mi impresora, con mi tinta con mi hoja. Tenés que usar de tu sueldo y no tiene nada que ver, para poder realizar la tarea, te pones a analizar y cuando estás en el torbellino, lo hacés porque tenes que resolver eso, pero después...” (mujer, 57 años, s/d).

Sin embargo, en otros relatos este criterio no aparece tan rígido. Por ejemplo, uno de los EE señala que si existiera la posibilidad de continuar con el TT a futuro, estaría dispuesto a solventar alguno de los gastos de su bolsillo: *“yo personalmente digamos, si me ofrecieran, teletrabajar y tuviera que hacer alguna inversión, que fuera una mejora en un equipo o algo, yo estaría dispuesto a hacer el esfuerzo por hacer esa inversión. Eh... dentro obviamente de las posibilidades y si puedo hago el esfuerzo y mejoró el equipo con el fin de... de trabajar”* (varón, 32 años, s/d); los beneficios percibidos superarían ese costo.

Pese a ello, se observa un criterio claro respecto a que lo ‘más justo’ es que la institución brinde los recursos materiales necesarios para poder adaptar el trabajo presencial al trabajo a distancia. Hay diferencias respecto a las magnitudes de valor respecto a cada ítem y la potencial flexibilidad en el balance frente a los beneficios valorados de la puesta en práctica del TT.

Estas reflexiones respecto a los recursos materiales se extienden al tema de las capacidades para afrontar la adaptación al trabajo a distancia. El manejo necesario de la

tecnología no resultó ser fácil para ninguno de los EE, por distintos motivos y en diversas ocasiones, más allá de las diferencias generacionales. Por ejemplo, el no contar con la disponibilidad de equipos actualizados con la capacidad para ejecutar los programas necesarios, y a su vez la prevalencia para algunos de una conexión inestable a la red de Internet. El uso y dominio de las TIC por parte de los trabajadores quedó en evidencia en los relatos, lo que lleva a puntualizar que más allá de contar con herramientas e insumos, es necesario, dominar ese conocimiento. Para algunos, resultó ser un esfuerzo la lectura y comprensión de un instructivo enviado por mail. En un contexto no presencial de trabajo, la decodificación de las instrucciones se realiza normalmente en forma individual, lo que amplía la diversidad de interpretaciones, aspecto que se considera que no se tuvo en cuenta adecuadamente. A modo de ejemplo, se expresó una entrevistada: *“(...) y hasta con leer el instructivo hubo gente que le costó más o menos. Pero como que lo único que se pensó cuando se implementó el trabajo a distancia fue, bueno como le damos las herramientas para que se conecten y entren a las máquinas porque es lo mismo que entrar a la máquina allá o acá y en realidad no es lo mismo en una cantidad de cosas”* (mujer, 33 años, s/d).

En este sentido, surge como fundamental para la organización del trabajo con el TT, tener en cuenta las distintas capacidades informáticas e intervenir en los casos necesarios para dar cuenta de estas inequidades (y subsanarlas). Buena parte de las críticas surgen de la observación de que cada trabajador/a no cuenta con las mismas condiciones para trabajar en su hogar que las que son brindadas por la organización en el trabajo presencial. Existe la percepción de que las condiciones en las oficinas garantizan un acondicionamiento del espacio para que se realice el trabajo en la presencialidad y que las dificultades para replicarlas en cada una de las casas de los trabajadores, deja en evidencia desigualdades. Ante la improvisación en la conformación del espacio de trabajo no se garantizarían las condiciones equivalentes a la presencialidad para su realización. Por ejemplo, todos los EE consideran que las condiciones materiales son más adecuadas en la presencialidad que las que han podido adaptar para el TT.

Quizás el contexto de las entrevistas y la propia implementación del TT (en pandemia) podría matizar estas percepciones. El TT posibilitó, entre otras cosas, una preocupación específica por el contexto de trabajo para gestionar su adaptación. Esto abre la posibilidad de reflexión sobre estos aspectos que de otra forma, en la presencialidad, parecerían como dados. De un momento para otro ya no es más la organización la que brinda ese contexto, por lo que ahora, cuando es necesario adaptarlo, se coloca al frente de la

percepción y de las posibilidades de crítica²³. El contexto de trabajo en la presencialidad aparece como uniformizador, en contraste con el TT en donde se resaltan las diferencias individuales. A modo de ejemplo, una de las entrevistadas manifestó al respecto:

“en realidad termina siendo más complicado que acá vos al venir uniformizás, estamos trabajando todos con la misma silla, en el mismo horario, entonces también es como las particularidades de la vida cotidiana, de cómo viven y con quién viven se diluye un poco... (sino) termina quedando en el uno a uno, al que le da para ir a hablar con el jefe y plantearle una cosa o no, no hay una visualización de que la problemática sea igual y es esto de también el exceso del individualismo que en realidad a mí no me importe si vos tenés la silla cómoda o no porque yo esa semana estoy teletrabajando de Rocha y si vos no tenes aire y la estás pasando horrible no se ve como un problema que es de todos, queda como algo personal” (mujer, 33 años, s/d).

Disrupciones en la gestión del espacio físico

La adaptación de los espacios físicos trasciende la cuestión de los recursos materiales, se trata también de la resignificación de los espacios que existían previamente en el hogar y de los cambios que provoca en los mundos de vida que allí se transitaban.

El trabajo se deslocaliza del espacio físico de la oficina en la organización para pasar a ser el living, el comedor, el dormitorio o la barbacoa con la finalidad de ser el ‘escritorio de trabajo’ en los domicilios de los trabajadores. Por ejemplo, una entrevistada relató: *“El trabajo remunerado se empieza a fusionar demasiado con la rutina de la vida, sobre todo porque en la casa no todo el mundo tiene una habitación específica” (2mujer, 36 años, c/d).*

El lugar de trabajo para aquellos que conviven con otros no resultó ser en ninguno de los casos, exclusivo para teletrabajar, el trabajo pasó a transformarse inclusive en una actividad itinerante dentro de los hogares, una de las entrevistadas contó: *“tratamos de estar en distintos rincones de la casa pero no era sencillo, todos adultos lograbas encauzar la cosa, pero cada día es como empezar de cero. Capaz que si esta es la forma de trabajar uno empieza el primer día, y nos dieran pautas de trabajo, la cosa sería totalmente diferente” (mujer, 57 años, s/d).*

Aquellos que tenían al cuidado a sus hijos, les resultó compleja la gestión de los espacios y de los tiempos compartidos con ellos y con las tareas de oficina a cumplir, estar

²³ Quizás sería interesante volver a preguntar por las condiciones materiales una vez que se retornó a la presencialidad para observar si operó alguna diferencia en la construcción de sentido respecto al mismo contexto material.

allí presente implicaba amplia disponibilidad. Otro de los EE dejó en evidencia que para teletrabajar:

“...no todo el mundo tiene las condiciones para hacerlo ni el espacio, y el hecho de estar en tu casa haciendo una tarea para afuera y es tú mismo lugar y queda como todo muy mezclado, muy confuso. Si mientras contestas un correo vas a atender la puerta o los que tienen gurises, se encargan de trabajar mientras atienden los chiquilines, y para mí fue realmente muy malo, muy malo a nivel general de cómo cada uno lo implementó, arréglate como puedas, fue un poco así también” (mujer, 47 años, c/d).

La posibilidad de delimitar el espacio físico para algunos de los EE ayuda a diferenciar cuando se trabaja y cuando no, pero no resultó ser fácil, según palabras de una las EE: *“el espacio te genera también una forma de encarar, ¿no?” (mujer, 47 años, c/d).* Pero pese a que se podría interpretar que aquellos que viven solos tienen otra facilidad respecto al manejo del espacio de trabajo, se constató que no les resultó sencilla la delimitación, surgiendo otros inconvenientes. A modo de ejemplo, EE expresaron: *“Yo tengo escritorio por suerte, vivo sola, eso es complicado sobre todo a una persona que le gusta socializar es complicado... después de comer miraba la cama con unas ganas de dormirme una siesta...” (mujer, 31 años, s/d).*

“...era medio complejo eso de terminar de trabajar y pasaba al sillón que estaba a un metro y medio...cuando venís a trabajar y vas a tu casa y hay un espacio real de que pasas de una cosa a la otra, y como que hay un cambio (...) no hay un espacio, no hay un corte, ya que estás en tu casa, también estás vestida de pantuflas y pijama y es todo lo mismo y no está bueno que sea todo lo mismo, o sea, mentalmente tenés que tener como los espacios separados” (mujer, 33 años, s/d).

Disrupciones en la gestión del tiempo

La organización del trabajo a través del TT implicó el desafío para los trabajadores de manejar una flexibilidad tanto en la gestión del espacio, como se señaló previamente, como de la gestión del tiempo.

Todos los EE manifestaron comprender que toda esta experiencia fue un momento excepcional, pero que a pesar de ello, para algunos no resultó ser uno o dos meses sino que tuvieron que continuar con TT por casi año y medio. Se encontraron con la dificultad de repensar la gestión del tiempo, y replantearse que tenían un horario de trabajo que empezaba y terminaba y que necesitaban un descanso durante la jornada. Pero el TT implicó para estos

un cambio en la percepción y organización del tiempo de trabajo con respecto a los otros tiempos. Resultó que el hecho de encender o apagar su equipo no era señal suficiente de que en ese momento se empezara o finalizara la jornada laboral. Una entrevistada manifestó: *“pero me pasaba que me desconectaba pero mi cabeza seguía pensando como hacer las cosas para que salgan bien”* (mujer, 38 años, c/d). Por otra parte, aquellos que vivían solos, al sentir que disponían de más tiempo, aprovechaban y continuaban realizando tareas, a pesar de haber finalizado el horario y no lo informaban para que fuera registrado como horas extras.

Al estar en el hogar algunas de las referencias temporales se desdibujaron. A modo de ejemplo, una entrevistada expresó: *“también yo decía trabajo más horas que en realidad serían horas que estaría en viaje... tenía como esa sensación de que si empezaba más temprano ibas a adelantar y las cosas se iban a terminar pero después terminaba el día que era casi interminable”* (mujer, 47 años, c/d).

Todos los entrevistados durante el TT manifestaron haber intensificado su trabajo, pero no porque el supervisor se los haya solicitado, sino que fue una autoexigencia para lograr determinada productividad, esto llevó a que trabajaran más horas (no contabilizando como horas extras según los EE) y luego a pesar de desconectarse continuaban dependiendo del trabajo, pensando en posibles soluciones ante determinados inconvenientes no resueltos durante la jornada. Se perciben por tanto, con menos claridad los límites tradicionales de separación entre el tiempo de trabajo y el tiempo destinado al descanso.

El hecho de evitar el desplazamiento al lugar físico de trabajo, implicó un ahorro de tiempo, de dinero, y de perder ese agobio de tener que llegar para marcar a tiempo en el reloj, *“le gano casi tres horas a la vida.”* (varón, 38 años, c/d). Esto permitió hacer otras actividades, al ‘ganar tiempo’, como estudiar, desempeñar otras profesiones y compartir otro tiempo con la familia y/o intensificar el trabajo.

Hacer otras actividades en el medio de la jornada, como cocinar, lavar la ropa, recibir la compra semanal, llevó a tener la percepción de un margen mayor de control del tiempo para algunos, así lo manifestó un EE, *“...te olvidaste de poner la ropa a lavar, fuiste, pusiste la ropa a lavar, seguiste trabajando. Fuiste, tendiste y ta... que son pavadas, pero que te solucionan la vida”* (mujer, 36 años, c/d). Para otros la gestión de la jornada no fue desestructurada y el tiempo prevaleciente fue el tiempo laboral.

Los EE consideran que debieron de intentar hacer rendir los tiempos de una forma mejor, para esto intentaban autoorganizarse, mantener rutinas en el hogar (hora para almorzar,

para preparar un mate, para cenar), sacarse el pijama, e intentar sentirse cómodos en su hogar y lograr ‘conectarse’ para trabajar. Surgen diversos cuestionamientos en los EE durante y luego de finalizar la jornada laboral referidos a que el tiempo no les alcanzaba, quedaban tareas pendientes para el siguiente día, sentir que no fueron productivos, que no contestaron a tiempos los mensajes. Por ejemplo, uno de los entrevistados expresó: *“...yo soy de que me llega y lo tengo que hacer, yo mismo me exijo, pero ese es un tema por mi manera de ser...”* (varón, 51 años, s/d).

Esto se suma a la importancia que parecería denotar bajo esta modalidad la percepción de los otros con respecto a sí mismos. A modo de ejemplo, una entrevistada relató: *“esto de no querer que el resto piense que estoy al pedo, entonces agarro y respondo y que vean que estoy y estaba así cual desquiciada, grupo de WhatsApp, mail, para hacer y sacar (mujer, 33 años, s/d)*. Se puede así, observar por parte de los trabajadores estrategias de autocontrol para mantenerse visibles, la justificación por tanto podría ser el demostrar trabajo (al no contar con la observación y control directo de supervisores y de los otros pares).

Los EE consideran que durante el TT obtuvieron una mayor autonomía para realizar su trabajo, con sus respectivas justificaciones y críticas. Se justifica por un lado la posibilidad de gestionar los tiempos para realizar las tareas con otra libertad, no dada por la necesidad de marcar asistencia en un reloj, pero con la crítica de la dificultad para delimitar la jornada laboral, extendiendo el horario en varias oportunidades. Ello implica la necesidad de que las y los trabajadores cuenten con una fuerte motivación y capacidad de autoorganización, lo que es coincidente con lo señalado en el marco conceptual respecto a los requerimientos personales del mundo de trabajo contemporáneo.

Gestionar el TT fue el gran desafío para las y los trabajadores, con la impronta personal de cada uno, con herramientas propias, se adecuaron a la situación algunos, otros simplemente lo intentaron sin lograrlo, pero todos sin ninguna capacitación por parte de la organización (guía de pautas). *“O sea, no está bueno trabajar sin conocimiento cabal de las cosas que tenés que saber.”*(varón, 58 años, s/d); sin el seguimiento o evaluación de la experiencia. Otro de los EE relataba: *“Volvimos, como que fue cada uno a su puesto de trabajo... a seguir con lo que veníamos. Ahora conectados acá en el banco, en forma presencial, pero...en ese sentido fue como... cada uno hace lo suyo, de la manera que venía haciendo y bueno, así siguió la tarea, no hubo instancias de... no sé... comunicación respecto... que... cómo estuvo, tipo cómo funcionó”*(varón, 32 años, s/d).

Las y los trabajadores debieron de estar conectados en un permanente flujo de trabajo productivo, tanto doméstico y de cuidados. El TT implicó manejar una nueva organización del trabajo, con la generación de nuevos hábitos que convivieron con viejas rutinas, es así que el desafío estuvo en integrar, compartir y conciliar el trabajo y el hogar, restableciendo límites en lo que refiere al trabajo de oficina y el trabajo en el hogar: *“una cosa es como la gente quiere compartir en una oficina su vida cotidiana y otra cosa de repente, que yo te llame y que si tenés un hijo que está a los gritos pelados, y ahí que la persona obviamente puede no querer compartir eso... pero hay algo de cuidar la imagen entre comillas que a veces uno quiere dar, sobre todo a superiores que, teletrabajando, se complica un poco”*(mujer, 33 años, s/d).

Algunos de los EE intentaron replicar la rutina y los hábitos de la oficina, reproduciendo prácticas de autocontrol para sí mismos y para con los otros (y que no fueron solicitadas por sus supervisores). Por ejemplo, expresaba una de las EE:

“Es como que de buena fe se da que trabajás... cuando nos conectábamos yo... mandaba mail cuando me conecté para que vieran la hora, en esto de que no hay tarjeta y cuando terminaba de hacer las horas... Esta necesidad de pensar que quede en claro que la gente no piense que estás de vivo y que no estás haciendo nada... también se daba una especie de control que en algún punto no estaba bueno, algún compañero que ya de por sí acá no rendía mucho y vos lo veías que con esto del pegoteo de estar a distancia, pedía con suerte una por día [referencia a una autorización de aprobación] entonces eso, ‘viste que fulano ayer pidió solo una y que mengano no hizo tal cosa’”(mujer, 33 años, s/d).

En algunos casos los trabajadores manifestaron una autopresión, queriendo demostrar que estaban trabajando todo el tiempo. A su vez, los trabajadores desarrollaron un autocontrol sobre la actividad que realizaban, a pesar de que debían de realizar sus tareas en un horario establecido, intentaron gestionar los tiempos y el espacio (privado, conocido, familiar), que llevó a desarrollar ciertas destrezas, habilidades. Todo esto les generó interrogantes sobre una concepción nueva de lo que es el trabajo y lo que es ser trabajador:

“...cómo se pueden potenciar esas habilidades, estas formas de que la gente aprenda para desarrollar su trabajo y también cómo se siente. Porque a vos te preguntan cómo te sentiste y a vos te parece que está bárbaro, que es adaptable o que te gustaría un sistema mixto (...) al menos en lo que la gente ve, no necesariamente es lo que está pasando (...) lo que la gente ve es me mandaron para mi casa, tuve que hacer lo que pude, como pude, con

mi computadora y después tuve que volver y nada, eso como que queda en el sentir... saber hacer, pero lo que está también imponiéndose es el saber ser, entonces si no tenemos una educación que trabaje desde la emoción, el deseo, el contacto con otros, la comunicación... (2mujer, 36 años, c/d).

Nótese que, a diferencia de las adaptaciones de la gestión del espacio, de los recursos materiales y de la capacitación, en las adaptaciones a la gestión del tiempo no aparece una responsabilidad institucional tan manifiesta respecto a las críticas y a las justificaciones. Por ejemplo, en las transformaciones en la autonomía, que algunos perciben tanto positiva como negativamente, son valoradas en torno a decisiones personales respecto a la adaptación al TT, o en torno a condiciones familiares.

También se presenta una ambigüedad en relación al control del tiempo y al control del trabajo. Tanto en las nuevas posibilidades de gestión del tiempo (posibilidad de realizar tareas extralaborales en el medio del horario, o eliminar los tiempos muertos de la presencialidad) como en las dificultades de prácticas de pasar de un control extradirigido (supervisión presencial) a uno que presenta características de autodirección, se percibe en general que estas transformaciones suceden en una dimensión individual en la que se tramitan las posibilidades de adaptación, tanto si se tornan exitosas como fallidas. Tal como se señalaba en el marco conceptual, hay una percepción de la necesidad de construir nuevas reglas de gestión del tiempo, pero no se valora como posibilidad de construcción colectiva en el marco del TT.

Adaptaciones de género

En cuanto a las posibilidades de adaptación de tiempo y espacio, surgió en las entrevistas el emergente de la valoración de las diferencias de género en los roles familiares. En lo que refiere a la adaptación del trabajo de oficina a la dinámica del hogar, al inicio fue caótico para todos los EE que conviven con otros integrantes y principalmente para aquellos que tenían hijos.

Más allá de que reconocen que compartieron otra calidad de tiempo con los suyos, también estuvo implícita una disponibilidad total, que en realidad no era tal y que era difícil delimitar. La posibilidad de realizar las tareas domésticas con cierta facilidad y total accesibilidad con márgenes más flexibles durante todas las jornadas, pudo ocasionar en algún caso la desigual repartición de tareas.

Una de las entrevistadas, hace referencia a que es posible teletrabajar y cuidar a la vez por ser mujer, manifiesta que hay una diferencia entre ser mujer teletrabajando y ser hombre teletrabajando: “*X no tiene que estar teletrabajando con x al lado, aunque él tenga menos reuniones que yo, él no teletrabaja con x... él no lograría teletrabajar con un niño al lado... la realidad es esa, que somos mujeres*” (mujer, 36 años, c/d). Es posible considerar que la mujer gana en tiempo y enriquece la relación con la familia, pero también nos lleva a problematizar si esto no implica una consolidación de su rol como cuidadora. Se observa la diferencia de género en los relatos pero no llega a formularse como crítica de esas diferencias o como crítica hacia la institución.

En aquellos hogares, donde los integrantes de las parejas teletrabajaron ambos, todos los días en la casa, los llevó a gestionar un compartir momentos de comida juntos, aumentando el contacto y el intercambio, con sus pros y contras para compatibilizar tiempo de oficina, de hogar, y de pareja. Esto no genera necesariamente una participación mayor en las tareas domésticas o de cuidado de los varones. Las entrevistadas que son madres accedieron para todos los casos a la contratación de personal doméstico para realizar labores de limpieza, realización de las comidas o el cuidado de los hijos, lo que les permitió según ellas lograr optimizar los tiempos y disminuir las interrupciones durante la jornada de TT. Quizás las justificaciones, o la ausencia de formulaciones críticas respecto al TT en este aspecto está relacionado a esta posibilidad general de contar con personas contratadas para la colaboración en las tareas de cuidados.

Adaptación con sus pares

Los EE se encontraban conformando parte de equipos de trabajo, en donde interactuaban, compartían experiencias, resolvían problemas, se reconocían logros y errores, pero lo hacían de forma presencial. El desafío resultó ser comunicarse virtualmente, en la medida que se demandara (pantalla a pantalla). El principal medio de interacción, pasó de ser del cara a cara a una gama de posibilidades de comunicación a distancia física.

Se utilizaron distintos canales que fueron definidos por los equipos, aunque el ‘grupo de trabajo’ generado en WhatsApp fue quizás la alternativa más utilizada. También funcionaron los intercambios a través de mails, las llamadas a los celulares personales o brindados por la organización, las reuniones por Zoom o Meets para puestas a punto en algunos casos. En este contexto se valoran más las formas presenciales sobre el resto. A modo de ejemplo, uno de EE manifestó: “*es mucho más fructífero tener una reunión de 40*

minutos todo juntos [presencial] que estar hablando cada tema puntual por WhatsApp o por zoom toda la semana, eso no te lo cambio por nada” (varón, 38 años, c/d.). Se observa que el resto de las formas de comunicación requieren ciertas aptitudes: “la forma de comunicarse cambia, como que hay que sumarle algunas otras aptitudes... el tema de cómo encarar determinadas cosas, como mirarse uno en relación a lo que percibe del otro, que la comunicación tiene que ser más completa... se mandaba mail y lo que uno interpreta y lo escribe y como lo escribe y lo que va a interpretar el otro, los ruidos de la comunicación que en un contexto como este se multiplican” (varón, 39 años, s/d).

La distancia entre pares para algunos es una ganancia para la organización a la hora de tomar decisiones y actuar sin las posibles críticas de trabajadores en contacto presencial y una pérdida para la organización colectiva. Por ejemplo, según una de las EE, *“es el desconocimiento que tenga el funcionario y la posibilidad de no poder defender sus derechos y para lo que está trabajando y como que aumenta a veces la explotación y la autoexplotación, es eso de sentir que tengo que cumplir y que mostrar” (mujer, 33 años, s/d).*

Se cuestiona entonces, por un lado la pérdida de comunicaciones cara a cara más “fructíferas” y a su vez se añora la mejor posibilidad de procesar colectivamente los eventuales riesgos de amenazas de derechos ante decisiones de la organización. Éste último punto tiene que ver con las mayores posibilidades percibidas de camaradería y de identificación con pares trabajadores que ofrece la presencialidad, a diferencia del nuevo contexto de TT.

De repente se encontraron sin la comunicación informal, sin la ‘charla en el bidón’, sin compartir ese ratito de hacer el café, de festejar cumpleaños, nacimientos, recibimientos, jubilaciones y también de despedir a compañeros por fallecimientos. Determinados ritos y espacios simbólicos compartidos, de socialización, donde se conecta con los otros, más allá de lo meramente laboral dejaron de estar, pero para otros se afianzaron los vínculos. Por ejemplo, una de las EE expresaba:

“creo que en muchos casos se consolidó igual los vínculos... hay una cuestión de equipo y de pertenencia y de esto de trabajar colaborando... Se consolidó por ejemplo de tener conversaciones con compañeros que ya las tenías acá, por afinidad, pero la seguiste afianzando, esto de bueno te mandas un WhatsApp y hablas, o te haces una videollamada, creo que eso no se perdió tanto, obviamente que hay una cuestión de presencialidad, yo entiendo que lo virtual no puede suplirlo, capaz que en el lugar de trabajo, no significó como perderle el hilo a los otros, capaz que se empezaron a hablar de cosas que cada uno hace,

también por ahí nos conocimos un poco más, y de compartir, yo no siento que los vínculos hayan como decaído, pero sí la presencialidad tiene un plus” (2mujer, 36 años, c/d).

Con los supervisores

La relación con los supervisores pasó a estar mediada intensamente por la utilización de las TIC, el desafío para aquellos fue aprender a supervisar sin presencialidad. La tecnología hizo posible la continuidad de las tareas pero también posibilitó la conexión para comunicar los lineamientos según la demanda de tareas a realizar y para saber cómo se continuaría día a día en un contexto de incertidumbre. Más allá de esta posibilidad de estar comunicados (en todo momento), para algunos la comunicación fue día a día pero para otros no fue así, sino esporádica. Los EE coinciden en que los niveles de supervisión y control fueron bajos o laxos, asociados en algunos casos meramente a la conexión en el horario de trabajo. La baja intensidad general del control estaba supeditada además a los estilos o posibilidades de supervisión de cada unidad.

Lo percibido por los EE fue la importancia del cumplimiento de la cantidad de horas de trabajo, ‘la presencialidad en la virtualidad’, más que los resultados o lo producido. El dar aviso al conectarse y desconectarse fue una práctica que se desarrolló en algunas unidades, a solicitud en algunos casos de los supervisores: *“Por WhatsApp. Eh... creo que fueron pocos los que contestaron de que avisaban. Digo... el que quiera controlar eso tiene la opción de supervisar, lo hace y aparte sería muy fácil, me conecto, me voy a dormir la siesta... La supervisión tiene que venir por otro lado y no, si estás conectado” (varón, 58 años, s/d).* Otro EE subrayó el control a través del cumplimiento del horario, pero reconociendo una mayor flexibilidad: *“el mayor control entiendo yo es el respeto al horario en lo que refiere a la marca de entrada y a la marca de salida... tenía claro cuáles eran mis tareas (...) No era que me dijeran, tenés que estar conectado las seis horas y media, de este horario a este horario, no te podés desconectar o no... o no podés hacer nada extra, o no podés conectarte un día de mañana. En ningún momento existió ese control” (varón, 32 años, s/d).*

En algunos casos, el control fue percibido como nulo: *“No, ese control no lo tuve, no lo sentí, no sé si existe o no por fuera, pero no estoy enterada sé que tenías que estar a la orden, algunas veces te llamaban” (mujer, 31 años, s/d), o “muy supeditado a la responsabilidad personal, o alguna tarea concreta que... que a... a la gerencia le interesara, o alguien reclamara, o un cliente... que tuviera ahí algo para tratar...” (varón, 58 años, s/d).*

Y en otros casos, apareció una valoración más clara respecto a que la puesta en práctica del control era de los propios trabajadores. Por ejemplo, algunos EE expresaron: *“Quedó instalado pero no fue una orden clara de arriba, creo que ahí fue más un tema nuestro, pero también generado por... el grupo (...) No nos exigieron pero la dinámica del grupo nos llevaba a demostrar que estabas haciendo cosas”* (mujer, 33 años, s/d). *“...no está ese supervisor interno, en realidad en el uruguayo no existe prácticamente, a no ser que sea alguien como muy responsable y que termina siendo malo para esa persona porque termina cargando con más de lo que le corresponde, una sobreexigencia que tampoco nadie te la controla, o sea... sos prácticamente jefe y operario”* (mujer, 47 años, c/d).

En esta última crítica, aparece también una referencia a las inequidades que generan las carencias en el control y su traslado al propio trabajador. Según las distintas posibilidades o disposiciones de valor, algunos terminaban autoexigiéndose más carga laboral que otros que quizás tengan criterios más laxos de autosupervisión.

Pese a que los niveles de supervisión se consideraron bajos en general, en aquellos casos en que apareció fue resaltado, por ejemplo, por uno de los EE como: *“un respaldo para el que trabaja”* (varón, 58 años, s/d), aunque para otros resultó como *“un control excesivo pero después cuando pudimos hablar nos decían que ellos no sabían en qué estábamos... los jefes como que perdían la noción de lo que estaba cada uno entonces tenías el mensaje de la supervisora ‘che X, ¿qué estás haciendo?’”* (varón, 38 años, c/d).

Las principales críticas al respecto tienen que ver con el no respeto al horario de trabajo: *“...había de repente jefes que no lo hacían desde la maldad, porque hay distintas formas de ser jefes, pero esto de trabajar como a la par es que se pusieron toda el área arriba, para sacar adelante, pero a veces eran las 22, 23 horas y te llegaban mensajes...”* (mujer, 33 años, s/d). Estas críticas implican que los trabajadores valoran la posibilidad de que exista cierto control del trabajo por parte de los supervisores. Sin embargo, no queda claro de los discursos en qué medida estas críticas son extensibles al trabajo presencial y en qué medida son referidas a situaciones específicas generadas por el TT. Lo que sí parece avizorarse es que el TT pudo profundizar algunas eventuales carencias de sus unidades de trabajo en cuanto al rol de supervisión, o quizás se tornaron más visibles.

Estos hallazgos permiten contrastar o matizar cierta bibliografía en torno a la actualidad del trabajo, en donde se señala el impulso a una mayor intensidad en los niveles de supervisión, por ejemplo, controles permanentes de los trabajadores para organizar las tareas en un contexto de aumento de la competitividad. En el caso estudiado, perteneciente al ramo de servicios financieros en el sector público, no se observa un aumento en la intensidad del

control, e incluso se percibe y valora a la falta de supervisión de las tareas como un problema. El control queda librado a los individuos y a su criterio de responsabilidad en conjunción con los arreglos de coordinación que existían previamente al TT.

De esta manera se describieron las formas en que los trabajadores desarrollaron estrategias, consigo mismos, con su entorno familiar, sus pares y supervisores, dejando en evidencia que a partir de sus distintas experiencias vividas, las subjetividades se transforman. Esta transformación trae desafíos para los sujetos, de hacer uso de otros canales de comunicación, descubrir y gestionar otras habilidades interpersonales, socializar con sus pares y supervisores desde la virtualidad, aprender a reequilibrar/conjugar el entorno del hogar con el entorno laboral para hacer frente a las distintas demandas, domésticas, de cuidado y laborales.

Luces y sombras: resumen de críticas y justificaciones

A continuación se resumen las críticas y justificaciones que enunciaron los EE, que se agruparon en seis dimensiones: implementación, autonomía en la organización del trabajo, producción y productividad, costos económicos, salud y familia.

Cabe aclarar que son percepciones para unos beneficiosas y quizás para otros no (y viceversa), que dejan de manifiesto la heterogeneidad de las y los trabajadores y sus valoraciones ante una misma experiencia pero con vivencias e implicancias con el TT diferentes. Más allá de esta heterogeneidad en las valoraciones, se recogieron los elementos en común de las tematizaciones, tanto de las críticas como de las justificaciones, que revelan algunos de los criterios de justicia utilizados para estas valoraciones.

Cuadro resumen de justificaciones y críticas esbozadas por las y los entrevistados

Dimensión	Justificaciones	Críticas
Implementación	Necesidad de atender una diversidad de realidades de implementación	Falta de proceso de diálogo con los trabajadores. La transición fue muy brusca.
	Casos en que el TT permitió una mejor inserción laboral en la institución	Necesidad de regulación para la salvaguarda de derechos.
Autonomía en la organización del trabajo	Sensación de una cierta libertad por la posibilidad de autogestionar el tiempo de trabajo con mayor flexibilidad (autoorganización).	La sensación de estrés laboral en el hogar, donde la jornada laboral es interrumpida por demandas de la vida privada
	Ausencia de interrupciones y la posibilidad de elección del entorno de trabajo.	La dificultad para delimitar la jornada, extendiendo el horario en algunas oportunidades, sin ser considerado horario extraordinario.

	Se prescindió de la carrera contrarreloj para marcar en hora, se disminuyen las llegadas tardes y los descuentos ocasionados por este motivo.	La falta de apoyo organizacional para realizar tareas complejas o nuevas y la dificultad para la toma de decisiones, donde el trabajador debió enfrentarse solo, aislado ante la resolución de problemas.
		La necesidad de contar con una fuerte motivación y capacidad organizativa.
Producción y productividad	La sensación de una mayor empatía por parte de los supervisores hacia los hechos imprevistos de la vida privada de los trabajadores.	La sensación de falta de competencias y/o habilidades digitales y de comunicación. Necesidad de capacitación
	La percepción de una mayor productividad que se puede asociar a la falta de interrupciones ‘corte para el café’, ‘charla en el bidón’	La dificultad para demostrar la cantidad de trabajo ejecutado.
		La falta de acceso al intercambio de información formal e informal. Una retroalimentación irregular por parte de los supervisores, coordinadores y gerentes.
		Dificultades para la organización con los equipos de trabajo por no tener claro la jerarquización de los canales de comunicación.
Costos económicos	Se minimizaron los gastos de traslado, vestimenta y alimentación.	Gastos extraordinarios para el acondicionamiento del hogar como oficina (equipos informáticos, Internet, silla, lámparas, mouse).
		No contar con las herramientas de trabajo (impresoras, escáner, escritorio, computadora adecuada, etc)
Salud/Bienestar	Disminución de las certificaciones médicas o la solicitud de licencias por trámites personales o por cuidados (disminución del ausentismo)	‘Fatiga digital’, referida a la utilización de los medios electrónicos en forma ilimitada y a la dificultad para plantear una desconexión.
	Se redujó el estrés que puede ocasionar el tiempo de traslado al lugar físico de trabajo	Aumento de sedentarismo, al no tener que trasladarse ni en ómnibus ni en bicicleta
	La reinserción de trabajadores que por motivos de movilidad relacionado a la salud no estaban trabajando	Perder el vínculo con los compañeros, el contacto, la camaradería
	Sentirse más contentos al trabajar. Se descomprimieron los roces diarios que se daban en la presencialidad	
	Sufrir molestias por menstruar y poder estar en el domicilio trabajando	
	Mejora en la alimentación	
Familia	Compartir otro tiempo con la familia, ‘estar presentes’ tanto para trabajadores madres y padres	La dificultad para separar el trabajo remunerado de la vida privada.
	Disfrutar un tiempo de calidad durante la lactancia y evitar traslados por medio horario y todo lo que ello implica	Un aumento de la carga de cuidados en las trabajadoras mujeres o en las parejas mujeres de los trabajadores

Fuente: Elaboración propia según el análisis de entrevistas

Criterios de justicia expresados

Implementación: Se reclama una atención a la diversidad de situaciones apelando a un criterio de equidad para la inclusión de los trabajadores en el cambio del TT. El proceso dialogado aparece como un criterio de justicia de los cambios, aunque también se expresa como un medio para que el cambio sea más eficiente, por ejemplo mejorando la comunicación y evitando malentendidos.

Autonomía en la organización del trabajo: Se apela al criterio de que se debe aspirar a lograr mayores niveles de autonomía en la organización del trabajo. Sin embargo, la implementación del TT trae aparejado el desafío de generar las condiciones de posibilidad para que esta autonomía pueda realizarse. En los distintos discursos aparece la responsabilidad clave de la institución en intervenir para producir esas condiciones. Este rol aparece más nítidamente en la referencia a los recursos materiales y a la capacitación y queda más diluído respecto a las inequidades de género familiares y a las decisiones respecto a la gestión del tiempo.

Producción y productividad: Aparece el criterio de productividad como referencia tanto respecto a las críticas como a las justificaciones de la implementación del TT. Algunos aspectos la mejoran pero otros necesitan un rol más activo de la institución para que no sean factores que perjudican la productividad. Se señalan en este último sentido a la capacitación y a la fluidez y adaptación de los canales de comunicación.

Costos económicos: Hay un criterio claro respecto a que el trabajo no debería significar costos extras a los trabajadores y que éstos deben ser costeados por la institución. Este criterio sirve para criticar los costos extras que ha representado el TT para los trabajadores pero también sirve para tematizar los costos extra de traslado, vestimenta y alimentación de la presencialidad, aspecto que sirve para la justificación del TT.

Salud/Bienestar: Los EE tienen percepciones claras respecto a la incidencia del TT en la salud física y mental de los trabajadores. Tanto las críticas como las justificaciones en esta dimensión se basan en el criterio de que el trabajo sea compatible con el bienestar y con prácticas saludables.

Familia: En esta dimensión coexisten dos criterios no exentos de contradicciones. Por un lado se expresa el valor de compartir más y mejor tiempo con la familia (“estar presentes”) pero por otro lado también se expresa el valor de poder separar el tiempo de trabajo con el tiempo de la familia. La posibilidad de compatibilizar estos criterios es heterogénea y en general no se le atribuye un papel significativo a la institución respecto a esta posibilidad de compatibilización, sino que se valora en función de las capacidades individuales de gestionar el tiempo de TT y familiar en el hogar.

Dinámicas de subjetivación del teletrabajo

Con el advenimiento de una pandemia en el año 2020, el mundo del trabajo no quedó ajeno a las transformaciones, por no decir que fue protagonista. En un escenario donde cada

vez más los sujetos se encuentran inmersos en la virtualidad, las relaciones laborales no quedaron por fuera, allí se encuentra el TT como una respuesta a las demandas del mercado en un capitalismo posindustrial. La irrupción en forma acelerada de las tecnologías de la información y la comunicación han influenciado en las formas de trabajo y el TT es un ejemplo de ello.

Como fue mencionado en el apartado del marco teórico conceptual, se pretendió en la investigación dilucidar un escenario de incertidumbres. El TT como una de las nuevas formas de organización del trabajo, generó un nuevo espacio de reflexividad en los sujetos, cambiando las significaciones que se le da al trabajo y por tanto, reconfigurando las relaciones (De la Garza, 2007). Estas reconfiguraciones para las y los trabajadores del BROU fueron dinámicas y continuas, acontecieron en adaptaciones de la gestión del espacio, en la gestión del tiempo, en los ajustes y modificaciones de los recursos materiales y de capacitación. Asimismo, hubo una adaptación de las y los trabajadores con los miembros del hogar, con los pares y los supervisores (de la oficina presencial a la oficina en el hogar). La adaptación refiere a las diferentes dinámicas que debieron de desplegar los sujetos, sus justificaciones y críticas para poder transitar este nuevo escenario de incertidumbres, de forma obligada y provisoria en principio, lo cual no implicó (para algunos) y así fue analizado, una apropiación de la forma de organización del trabajo (el TT) como práctica. También es necesario resaltar que no en todos los casos aquellos que manifestaron justificaciones se apropiaron de la modalidad, ni los que generaron sus críticas la rechazaron.

La puesta en práctica del TT ofició de oportunidad para hacer emerger los significados ligados al trabajo presencial, como el cuestionamiento (la crítica) del establecimiento de una jornada laboral estable y no flexible, delimitada en espacio y tiempo, reglada por el reloj con horarios fijos. En este nuevo contexto los límites tradicionales de separación entre el tiempo de trabajo y el tiempo de descanso se diluyeron.

El TT llevó a prescindir del espacio físico como variable que define al trabajo en sí mismo; no hay un puesto u orden físico en la disposición edilicia que organice, unifique, homogenice y jerarquice, sino que el TT lleva a repensar el trabajo más allá del espacio donde se realice. Teletrabajar trasciende la realización de las tareas efectuadas en el hogar del trabajador, conlleva un cambio cultural en la forma de organizar el trabajo, de relacionarse con los otros a través de “pantalla a pantalla”. La producción, organización, administración e intercambio se da en otro plano y a través de otras herramientas, donde las y los trabajadores deben aprehender otras dinámicas; por tanto, esto conlleva a una reformulación del trabajo como de los sujetos. Pero si bien el TT tiende a desanclar al trabajador de un espacio y

tiempo presencial, también se evidenció que en este proceso existieron resistencias e intentos de restauración del anclaje en las distintas estrategias de disposición del espacio y tiempos en el hogar.

Estas dinámicas se encuentran inmersas, en lo que se ha dado en llamar, una “managerialización de la sociedad” (Quiñones, 2018), como fue mencionado en el apartado conceptual. Es en este escenario que surge la siguiente hipótesis: el TT supondría para desarrollarse de forma exitosa, un modelo de subjetivación del trabajador. Se parte del supuesto que no todos los sujetos se vinculan al trabajo bajo el mismo modelo, por ejemplo, aquellos trabajadores que ejecutan meramente las tareas asumiendo a la organización como externa a ellos. Bajo esta hipótesis, se puede vislumbrar que el BROU se ha ido trasladando a un modelo de empresa managerial. La base del vínculo con el trabajador sería la de “managerializarlo”, lo cual significa dotarlo de ciertas competencias para que pueda adherir a la organización, interiorizando las metas de la organización. Por lo tanto, el trabajo se transforma en hacer que las metas se cumplan y de esta forma construirse como trabajadores, intensificando el compromiso subjetivo con el trabajo y la responsabilización individual del sujeto sobre su trayectoria. La figura del trabajador se sustenta así en la conformación de un sujeto responsable, con iniciativa, asumiendo mecanismos autorregulatorios, para dar respuesta a la organización, orientado a resultados. A su vez, la contribución de este trabajador iría más allá del lugar físico donde desarrolla su tarea, trascendiendo el espacio y el tiempo.

Con la puesta en práctica del TT se abrió un camino en miras de esta transformación, en donde el BROU procesó una lógica de subjetivación donde las y los trabajadores incorporaron e interiorizaron valores y metas, más allá de un lugar de presencia. En relación con ello, todas las entrevistas revelaron que en mayor o menor medida, el trabajador se visualiza integrado a la organización, es parte, se transforma en ella, y cree que para mejorar él, tiene que alcanzar el resultado esperado.

Otro de los elementos que surgieron en la investigación refiere a que los sujetos no se vinculan necesariamente al trabajo desde los parámetros que instaló la sociedad industrial, entendiendo el trabajo como disciplina extradirigida y la realización de una trayectoria estable y duradera a cambio de la obtención de un salario. El trabajador puede internalizar profundamente los valores y metas de la organización y, por ejemplo, demostrar disciplina más allá de que lo estén viendo (disciplina intradirigida). Se puede decir así, que el concepto de trabajo se ha ampliado hacia una dimensión cognitiva, actitudinal y hasta emocional. Se concibe así el trabajo como realización, “*actuar en el sentido esperado y emplear el cuerpo y*

la inteligencia para lograrlo; aceptar la subordinación y someterse a las reglas (...) inventar soluciones (...) elaborar conocimientos o cuestionar lo aprendido; ajustar su comportamiento al del otro y coordinarse con él; desarrollar estrategias para mejorar las ventajas y actuar para volverlas comunes” (De Terssac, 2005, p.107).

Las y los trabajadores se percibieron libres y autónomos (para organizarse y decidir), lo que llevó a producir una subjetividad completamente implicada en la actividad que debían de llevar a cabo. Las actividades organizadoras *“mediante las cuales los actores estructuran sus contextos de acción”* (De Terssac, 2005, p.111), se trasladaron al trabajador, cuya responsabilidad recayó en las y los trabajadores que debieron *“redefinir, permanentemente y durante la misma prosecución de los objetivos (...) ajustando los procedimientos al contexto”* (Ídem, p.104). Lo individual se remarcó con la distancia, la decodificación de ciertas instrucciones recibidas por diversos canales de comunicación amplió la diversidad de interpretaciones para las y los trabajadores, a pesar de realizarse intercambios en reuniones virtuales, “puestas a punto”, los mensajes no eran interpretados de igual forma.

Asimismo se deja entrever que a pesar de volcarse a la realización en la organización bajo determinada flexibilización, la insuficiente respuesta institucional ante la consecuente demanda y reconocimiento de nuevos derechos (entre ellos, a la desconexión, a la privacidad) hace que algunos dejen de manifiesto la posibilidad de renunciar a la misma. Ante estas transformaciones del momento actual, las empresas se enfrentan a dos estrategias posibles para posicionarse ante este tipo de trabajador que emerge: *“estandarizar aquello que no había sido posible, o arriesgarse a dar más poder de decisión al empleado”* (De la Garza, 2013, p.325).

Capítulo 7: Consideraciones finales

El TT como forma de organización del trabajo llegó como respuesta ante un súbito contexto de crisis sanitaria, para lograr mantener la actividad y evitar el contagio de los trabajadores. El TT produjo experiencias y aprendizajes que posicionan a los sujetos de las relaciones laborales con matices ante el desafío de continuar con esta modalidad en una situación pospandémica. Los trabajadores consideran que es posible su continuidad, dejando de manifiesto posibilidades para su práctica que varían en frecuencia: una forma mixta - híbrida que combine presencialidad y virtualidad o reservar el TT para situaciones especiales, zafrales u ocasionales.

El TT interpela las categorías sobre las que tradicionalmente se piensa el trabajo y al trabajador, pero se concluye que el trabajo continúa siendo un eje que estructura la vida de los sujetos con respecto a todos los otros espacios sociales.

Con la experiencia del TT se trastocaron los fundamentos del trabajo que brinda la presencialidad, donde la ejecución del trabajo se realiza de forma estable, con rutinas que le brindan al trabajador un orden ante un espacio y tiempo definidos y delimitados. El sentirse parte no pasó por la presencialidad, sino por la interacción ‘pantalla a pantalla’, conformándose una ‘comunidad simbólica del trabajo’ (De la Garza, 2001). El trabajo se deslocalizó y relocalizó, en un espacio cambiante, impreciso y desorganizado por momentos, como fue la casa de los trabajadores, con interrupciones en la gestión de los tiempos. Este escenario no estuvo exento de justificaciones y de críticas, por parte de los trabajadores, como fue desarrollado en el análisis.

En el transcurso de esta investigación se intentaron conocer algunas de las justificaciones y las críticas ante la experiencia de trabajar bajo la modalidad del TT desde la mirada de las y los trabajadores del BROU a través de un concepto ampliado de trabajo.

Las y los trabajadores improvisaron y gestionaron los recursos necesarios para la conformación del espacio de trabajo, desde una computadora, hasta la conexión eléctrica pero sin ninguna compensación por ello. Lo mencionaba una entrevistada: *"el TT no es un beneficio, es trabajo"*. La organización, emitió un instructivo para que los/as trabajadores/as accedieran a sus escritorios remotos, y brindó ‘libertad de acción’ para que cada unidad ejecutara el TT. Esto dejó de manifiesto desigualdades entre las y los trabajadores, que no conocieron las distintas alternativas y no tuvieron la opción de elegir. Se percibió una segmentación del trabajo, con trabajadores que continuaron con la modalidad en forma sostenida de aquellos que tuvieron que volver a la presencialidad cien por ciento (teniendo en cuenta que las tareas eran posibles de ser teletrabajables).

En la puesta en práctica del TT durante el transcurso de la pandemia las diferencias individuales de las y los trabajadores se tuvieron en cuenta por parte de la organización, en el caso de trabajadores con comorbilidades, con discapacidades, o con dificultades para trasladarse por motivos de salud, o en el caso de las mujeres cursando el embarazo o en período de lactancia (hasta el año de nacimiento). Esto lleva a pensar si no sería posible pospandemia continuar contemplando estas situaciones, adecuando el trabajo (el TT sería una posibilidad) a las necesidades particulares que varones y mujeres tienen durante ciertas etapas de sus trayectorias laborales.

Sobre aspectos que refieren a las modificaciones de los tiempos de trabajo se reveló que los mismos se intensificaron, ampliaron y en cierta forma se desregularon. Con el TT se asistió a una conexión 24x7, a través de los distintos canales de comunicación, WhatsApp, correo electrónico, videollamada, mensajes de texto, no respetando en algunos casos horarios de descanso o fines de semana. Sería necesario continuar profundizando en una nueva conceptualización de la jornada laboral y sus peculiaridades ante esta modalidad, por ejemplo en lo que refiere a desconexión digital, multitasking²⁴, entre otras.

Las y los trabajadores percibieron un tiempo continuo de trabajo, porque a pesar de ‘cerrar la sesión’, continuaban pensando en lo que había quedado pendiente, cómo se había interpretado el mensaje enviado o no enviado a tiempo, entre otras problemáticas. Se dejó en evidencia cómo las transformaciones de los tiempos de trabajo operaron tanto a nivel objetivo como subjetivo, afectando la extensión y la intensidad del tiempo dedicado al trabajo.

Para algunos/as el TT implicó la sensación de una mayor autonomía, se generó una relación de horizontalidad con sus supervisores para la toma de decisiones en la ejecución de las tareas, pero para otros esta modalidad conlleva a estar atentos ante el riesgo de cierta vulneración de derechos conseguidos colectivamente a través de luchas históricas. Por ejemplo, en lo que refiere a la jornada laboral, se corre el riesgo de no cumplir con su delimitación ante la posibilidad de conectarse en todo momento el trabajador (al estar en su casa) y la posibilidad de ser contactado por la organización en cualquier horario.

Se dejó en evidencia que los trabajadores no percibieron control por parte de los supervisores para la ejecución de las tareas, sino que el control pasaba por el cumplimiento de las horas de la jornada. Los ritmos se volvieron distintos, y se generaron ciertas tensiones ante la incertidumbre de una forma de trabajo novedosa. Resultó ser que las críticas de las y los trabajadores se manifestaron ante la inexistencia de ese control pero que éstos justificaron asumiendo mecanismos autorregulatorios (autodisciplina, autocontrol).

Es importante destacar que las y los trabajadores resaltaron la falta con el TT de ese *feedback* que se da en la presencialidad de forma periódica con sus supervisores, así como también la relación social entre compañeros y compañeras. Con la pantallas de por medio (celulares y computadoras) la comunicación no se percibió fluida por momentos, a pesar de que fue intensa. La relación de cooperación con los pares fue difícil en forma virtual, no solo en el proceso de trabajo para resolver dudas y compartir aprendizajes sino también desde lo más informal, por ejemplo como en la presencialidad se daba el intercambio en la ‘charla de bidón’.

²⁴ Término utilizado en el ámbito informático, que refiere a la capacidad del sistema operativo capaz de ejecutar varias tareas a la vez.

En lo que refiere a la conciliación de la vida familiar y laboral en el TT, el debate se encuentra abierto con imágenes contradictorias coexistentes. Por un lado, se presenta para algunos como una modalidad que puede brindar una plena y exitosa integración de la vida laboral, familiar, personal y social (como facilitador de la integración del trabajo productivo con el reproductivo). Y por otro lado, la crítica a que la continuidad e intensidad de la coexistencia de las actividades laborales con las domésticas y de cuidado, generan ansiedad, estrés, frustración, experimentando las trabajadoras una sobrecarga de actividad que genera consecuencias para su salud. Por lo tanto, el TT implicaría el doble desafío de conciliar las actividades laborales, familiares y personales intensivamente al coexistir en espacio y tiempo, pero por otro lado, enfrentaría a los sujetos a la necesidad de gestionar los riesgos que tal integración supone. Las y los trabajadores perciben diferencias de género en relación a las dificultades de conciliación de la vida laboral y de cuidados pero no se formulan como crítica a la diferenciación tradicional de roles. Cabe preguntarse si las potencialidades que ofrece el TT para esta conciliación no conllevaría una consolidación de los roles de las mujeres como cuidadoras.

En los discursos surgió que un cambio organizacional de la envergadura del TT debería darse a través de un proceso dialogado como criterio de justicia de los cambios en donde puedan procesarse colectivamente junto a la protección de derechos en este nuevo contexto. También se identifica al sindicato como ámbito en el que pueda procesarse este diálogo para que las transformaciones sean más eficientes, por ejemplo mejorando la comunicación y evitando malentendidos.

Esto desafía a que puedan surgir nuevas formas de organización del sindicato ante estos cambios, el repensar estrategias colectivas donde las posibilidades, las formas de trabajar y los sujetos han sido modificados con esta experiencia. Con el establecimiento de una plataforma para la discusión de una nueva agenda de demanda de derechos laborales, para garantizar por ejemplo el derecho a la desconexión, a la protección de la privacidad de los trabajadores. Asimismo, se deberán repensar las estrategias de comunicación, lo que puede entenderse como un ‘reacercar’ el sindicato a las y los trabajadores, y a las y los jóvenes trabajadores. El sindicato debería de comprender la importancia de la tecnología y usarla a su favor, redefiniendo la plataforma de participación, ante los eventuales nuevos puntos de lucha que está plantea y las nuevas demandas que trae aparejada.

Ante una eventual posibilidad de reglamentar el TT para el sector público, la evidencia recogida en esta investigación desde una mirada de las y los trabajadores, sugeriría

tener en cuenta ciertas recomendaciones para esta u otra organización de características similares

(1) conocer las diferentes repercusiones de esta forma de trabajo en el bienestar (o no) de la plantilla de trabajadores, para definir si es posible su implementación a futuro, con la finalidad de salvaguardar su salud física, mental y social luego de la emergencia sanitaria;

(2) relevar la necesidades de capacitación y luego gestionar su implementación, por ejemplo, en herramientas digitales que permitan la comunicación en la conectividad virtual, o la seguridad en el manejo de la información, entre otras necesidades;

(3) definir y redefinir nuevos puestos en función de la posibilidad o no de ser teletrabajables, o al menos de forma parcial complementando con presencialidad;

(4) definir y/o redefinir las competencias a evaluar y necesarias de ser desarrolladas por las y los trabajadores en caso de teletrabajar;

(5) identificar las necesidades de tecnología y de recursos de las y los trabajadores para posibilitar el TT, y gestionar la disposición de las herramientas (pago único o compensación por la utilización de dispositivos propios);

(6) crear planes de TT teniendo en cuenta imprevistos o vulnerabilidades de los sujetos, por ejemplo, trabajadores con problemas de salud prolongados, en edad avanzada (tener en cuenta que se incrementará la edad de retiro), embarazadas, responsables de la prestación de cuidados en el hogar.

El debate para potenciar su continuidad en el sector público, en un escenario pospandemia se encuentra abierto, al momento de finalización de esta investigación. En este momento, se está llevando a cabo un proyecto que contribuya a gestionar en forma efectiva el TT en las organizaciones públicas, con un plan de capacitación en una primera etapa, para los trabajadores de la administración central. Los responsables son la Oficina Nacional de Servicio Civil (ONSC), en conjunto con la Agencia de Gobierno Electrónico y la Sociedad de la Información y del Conocimiento (Agesic).

En esta investigación, se pretendió recabar y mostrar la experiencia vivida por las y los trabajadores en una organización estatal con la puesta en práctica de la modalidad de teletrabajo en un contexto de excepción como lo fue la pandemia, y sus diversas implicancias, para el trabajo y el trabajador, en un período de profundas transformaciones estructurales.

Referencias bibliográficas

- Acosta, M. (2020a): “Los teletrabajadores por COVID19 en Uruguay y el riesgo de la sobrecarga”. Equipos Consultores. Recuperado de <https://bit.ly/3j45MQj>
- Acosta, M. (2020b) Reconfiguración del mundo del trabajo a la luz de la ideología del management: el sector de desarrollo de software en Uruguay [en línea] Tesis de doctorado. Montevideo: Udelar. FCS.
- Agencia de Gobierno Electrónico y Sociedad de la Información y del Conocimiento (2020). *Qué es el teletrabajo*. Recuperado de <https://bit.ly/38jSVal>
- Batthyány, K, Cabrera, M. (coord.) (2011) *Metodología de la investigación en ciencias sociales: apuntes para un curso inicial*. [en línea] Montevideo: Ediciones Universitarias.
- Bauman, Z. (1999). *Modernidad líquida*. Buenos Aires.Fondo de Cultura Económica.
- Bauman, Z. (2011). *Trabajo, consumismo y nuevos pobres*. Barcelona: Gedisa SA.
- Blanco, A. (2006). *El teletrabajo: dicotomías confundidas en tiempos de incertidumbre*. Licenciatura en Sociología. Tesis de grado. Montevideo: Udelar. FCS.
- Boltanski, Luc (2000) *El amor y la justicia como competencias. Tres ensayos de sociología de la acción*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Boltanski, L.; Chiapello, E. (2002) *El nuevo espíritu del capitalismo*, Akal ediciones (1ª edición en francés 1999), Madrid.
- BROU (2021) Oficina de Políticas y Control de Riesgo. ‘*Lineamientos de seguridad para Teletrabajo y Acceso Remoto*’, documento recuperado de la Intranet de la organización.
- Coller, X. (2005) Estudio de casos. Volumen 30 de Cuadernos Metodológicos. Centro de Investigaciones Sociológicas
- De la Garza, E. (2000). Flexibilidad del trabajo: discurso y construcción social. *Región y sociedad*, 12(19), 31-81. Recuperado de <https://bit.ly/37XaGMo>
- De la Garza, E. (2001). “Problemas clásicos y actuales de la crisis del trabajo.” En: De la Garza Toledo, E. y Neffa , J. comp. *El futuro del trabajo - el trabajo del futuro*. CLACSO, Buenos Aires.
- De la Garza, E. (2007) “La evolución reciente de los significados del trabajo en los enfoques contemporáneos”; *Revista Trabajo*. Año 3. Núm. 4. pp.37-51.
- De la Garza, E. (2009). “Hacia un concepto ampliado de trabajo”, en *Trabajo, empleo, calificaciones profesionales, relaciones de trabajo e identidades laborales*. Vol I. CAICyT, CLACSO, Buenos Aires.
- De la Garza, E. (2017). “Trabajo no clásico y flexibilidad”, Cuaderno CRH, Brasil, Universidad Federal da Bahía Salvador, pp.165- 202.
- De Terssac, G. (2005). Trabajo y Sociología en Francia ¿Hacia una sociología de las actividades profesionales?, *Migraciones Laborales, Revista Latinoamericana de estudios del Trabajo* n° 17.

- Díaz-Bravo L., Torruco-García U., Martínez-Hernández M., Varela- Ruiz M. (2019). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación En Educación Médica*, 2(7), 162-167. Recuperado de <https://bit.ly/3JbPm2N>
- Equipos Consultores (2020) Monitor trabajo. Uruguay 2020. El teletrabajo en Uruguay en contexto COVID19 Montevideo. Recuperado de <https://bit.ly/3DBxsoR>
- Espino, A. (2005). Sector financiero y empleo femenino. El caso uruguayo. *Unidad Mujer y Desarrollo Proyecto “Políticas laborales con enfoque de género”*, Santiago de Chile. Recuperado de <https://bit.ly/3r0KzLm>
- Giddens, A. (1997). *Consecuencias de la modernidad*. Alianza, Madrid.
- Guerrero, J.; Ramírez, H. (2011) La justicia, la crítica y la justificación. Un análisis desde la perspectiva de la sociología pragmática *Revista Colombiana de Sociología*, vol. 34, núm. 1, enero-junio, pp.47-73 Universidad Nacional de Colombia Bogotá, Colombia. Recuperado de <https://bit.ly/36qjUAE>
- Guerrero, M. (2011) La sociología pragmática y el estudio de lo moral. ¿Hasta dónde somos capaces de inventarnos a nosotros mismos? Universidad Nacional de Colombia, Bogotá. <https://bit.ly/3kDHVrl>
- Instituto Nacional de Estadística (2019) Encuesta Nacional de Usos de Tecnologías de la Información . Recuperado de <https://bit.ly/3vGJjl>
- Instituto Nacional de Estadística (2020). Boletín Técnico. Actividad, empleo y desempleo. Abril 2020.
- Kunkel, M. (2020) El teletrabajo en perspectiva feminista. Recuperado de <https://bit.ly/3OVdU4d>
- Leal, J. (2010). Trabajo y vulnerabilidad social: una reflexión a partir de dos casos empíricos en Uruguay. CLACSO.
- Leiva, G. (2011). El mundo del trabajo en la sociedad uruguaya. Estudio exploratorio/descriptivo del Teletrabajo. Licenciatura en Trabajo Social. Tesis de grado. Montevideo: Udelar. FCS.
- Lenguita, P.; Miano, A. (2005). Las relaciones laborales invisibles del teletrabajo a domicilio. En *Estado y relaciones laborales: transformaciones y perspectivas*. Buenos Aires (Argentina): Prometeo. <https://bit.ly/3DDsWGt>
- Linhart, D. (2017) Rupturas y continuidades entre gestión moderna y lógica tayloriana. Original en *Les Possibles*, la revue éditée à l’initiative du Conseil scientifique d’Attac, N° 14, Verano 2017, Dossier le travail.
- López, J. (2020). “Flexibilidad, protección laboral y seguridad social durante la pandemia del Covid-19”, en *Documentos de Trabajo IELAT*, No 134.
- ONU Mujeres y UNICEF (2021). Análisis del impacto de la pandemia en el mercado laboral, la desigualdad y la pobreza según género. <https://uni.cf/3NIn03D>
- OPP (2020). Observatorio Territorio Uruguay de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto de la República Oriental del Uruguay.

- Parlamento del Uruguay (2020) Ficha Asunto: Teletrabajo. Promoción y regulación.
<https://bit.ly/3DAckPQ>
- PNUD América Latina y el Caribe (2020). Serie de documentos de política pública No.10
- Impacto Social y Económico de la COVID-19 y Opciones de Políticas en Uruguay por Capurro A.,
Deagosto S., Ithurralde S., Oddone G., Equipo consultor de CPA | Ferrere
- Quiñones, M. (2005). “Demandas de capacitación del sector financiero. Sesgos de género y evaluación por competencias”, Serie Mujer y Desarrollo No 61, Santiago de Chile, CEPAL.
- Quiñones, M. y Van Rompaey, E. (2013) “Las dimensiones descuidadas del trabajo”. En: El Uruguay desde la Sociología XI. /Alberto Riella, coordinador. Facultad de Ciencias Sociales. Departamento de Sociología. Montevideo: UR.FCS-DS, Pág. 347-359.
- Quiñones, M. (2018) Sociología del Management. «Presentación». En: Revista de Ciencias Sociales, vol.31 no.43 Montevideo dic. 2018, pp. 9-14.
- Quiñones, Mariela y Acosta, María Julia y Cosse, Leonardo y Rivero, Leonel (2020) “Sociología del trabajo: regímenes de trabajo, las relaciones laborales y actores laborales. El Uruguay desde la Sociología 18. Montevideo: Departamento de Sociología-FCS-Udelar.
- Salgado Lévano, A. (2007). Investigación cualitativa: diseños, evaluación del rigor metodológico y retos. *Liberabit*, 13(13), 71-78. Recuperado de <https://bit.ly/3uM47p6>
- Silva, M. (2014) Exploración de la práctica autónoma del teletrabajo de los jóvenes uruguayos [en línea] Tesis de grado. Montevideo: Udelar. FCS.
- Supervielle, M.; Quiñones, M. (2000) La Instalación de la Flexibilidad en Uruguay. *Sociologías*, v.: 4, pp.: 20-65.
- Supervielle, M.; Zapirain, H. (2009) Construyendo el futuro con trabajo decente. Fundación de Cultura Universitaria.
- Supervielle, M. (2010) “Trabajo y los Derechos Humanos. Nuevos desafíos en la Sociedad del Conocimiento”. II Seminario Internacional de Relaciones Humanas Intraorganizacionales “La innovación en las relaciones humanas; SIRHIO/2010”
- Thibault. X. (2000). *El teletrabajo*. CES Colecciones Estudios. Madrid.
- Tunal, G. (2012) Reflexiones en torno a los análisis sobre el teletrabajo Trabajo y Sociedad, núm. 19, 2012, pp. 31-54 Universidad Nacional de Santiago del Estero Santiago del Estero, Argentina. Recuperado de <https://bit.ly/37gxt64>
- Udelar (2021). Proyecto de Ley de Teletrabajo: perspectiva de la Udelar. Recuperado de <https://bit.ly/3wZa3fZ>
- Valles, M. (1999) *Técnicas cualitativas de investigación social*. Editorial Síntesis S.A. Madrid.
- Vázquez, G. y Bleier M. (2015). Teletrabajo: ¿realidad o marketing?. Departamento de Sociología. Facultad de Ciencias Sociales. Montevideo, Uruguay.
- Ventura, D. (2019) Estudio exploratorio del fenómeno del teletrabajo en Uruguay [en línea] Tesis de grado. Montevideo: Udelar. FCS.